

Enhancing the Popularity of Government Managers and Officials Based on the Recommendations of Amir al-Mo'menin Imam Ali (peace be upon him)

Hossein Gorjipour¹, Mohammad Mehdi Hajiloui Moheb²

Abstract

Background and aim: The acceptance of organizational management by employees can play a constructive role in increasing public trust and their level of communication with management. Therefore, attention to the concept of acceptance, or popularity, in organizational studies is of considerable importance. In this present research, with a focus on the role of this issue in organizational management, efforts were made to introduce the reasons for the creation and preservation of acceptance for government managers and officials based on the recommendations of Amir al-Mu'minin Imam Ali (peace be upon him).

Method: This research, using a religious approach in management topics and employing content analysis method as one of the commonly used qualitative research methods, examined the letters of Imam Ali (peace be upon him) to government officials in the noble book Nahj al-Balagha. In the first stage, 148 initial codes were extracted, and then the explicit and implicit content of each code was identified. Finally, after removing similar and repetitive themes, 61 themes were categorized into separate classes.

Results: The research findings indicated that enhancing the acceptance of government officials requires attention to two components consisting of personal matters, including spiritual qualities and ethical behaviors, and administrative matters, meaning administrative behaviors of the official.

Conclusion: For a government official to achieve acceptance, they must possess personal and administrative competency. In this sense, from the personal and genuine dimension, some spiritual and practical ethical qualities in their behavior, such as kindness, humility, fairness, as well as avoiding narrow-mindedness, arrogance, and deception, alongside other necessary indicators, are essential. From the legal perspective as a competent administrative actor, the adoption and institutionalization of certain administrative behaviors, such as stability in decision-making, meritocracy, accessibility to employees, freedom of expression and criticism in the work environment, as well as avoiding flattery, bias, and categorization for advancing goals, alongside other constructive administrative behaviors, are necessary.

Keywords: Management, Acceptance, Popularity, Government Official, Letters of Amir al-Mu'minin Imam Ali (peace be upon him).

1 Graduated with a PhD in Public Administration, Bu Ali Sina University. Hamedan, Iran. Email: gorjipour.hossein@yahoo.com

2 Assistant Professor, Department of Islamic Studies, Bu Ali Sina University. Hamedan, Iran. (Responsible author). Email: hajilouei@basu.ac.ir

فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال هجدهم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲

صص ۱۳۰-۱۰۱

مقبولیت‌بخشی به مدیران و کارگزاران حکومتی بر پایه توصیه‌های امیرمؤمنان امام علی (علیه‌السلام)

حسین گرجی‌پور^۱، محمدمهدی حاجیلویی محب^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۶

چکیده

زمینه و هدف: پذیرش مدیریت سازمان از سوی کارکنان، می‌تواند نقش‌سازنده‌ای در افزایش ضریب اعتماد عمومی و میزان ارتباطات آنان با مدیریت داشته باشد. از این روی، توجه به مفهوم پذیرش یا همان مقبولیت در مطالعات سازمانی، از اهمیت شایانی برخوردار است. در پژوهش حاضر، با تأکید بر نقش این موضوع در مدیریت سازمان، تلاش شد تا با شناسایی عوامل مؤثر بر مقبولیت بر پایه توصیه‌های امیر مؤمنان امام علی (علیه‌السلام)، علل ایجاد و حفظ آن برای مدیران و کارگزاران حکومتی معرفی شود.

روش: این پژوهش با رویکرد دینی در موضوعات مدیریتی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، به‌عنوان یکی از روش‌های پرکاربرد تحقیقات کیفی، با بررسی و مطالعه نامه‌های امام علی (علیه‌السلام) به کارگزاران حکومتی در کتاب شریف نهج‌البلاغه؛ در مرحله نخست، ۱۴۸ کد اولیه را استخراج و سپس مضمون آشکار و پنهان هر کد را مشخص کرده است. در نهایت، پس از حذف مضامین مشابه و تکراری، ۶۱ مضمون در طبقه‌های جداگانه دسته‌بندی شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که مقبولیت‌بخشی به کارگزار نیازمند اهتمام به دو مؤلفه شئون فردی مشتمل بر صفات روحی و رفتارهای اخلاقی و شئون اداری به معنای رفتارهای اداری کارگزار است.

نتیجه‌گیری: کارگزار حکومتی، برای دستیابی به مقبولیت، باید از گشنگری فردی و اداری توانمندی برخوردار باشد. بدین معنا که از بُعد حقیقی و فردی، برخی صفات روحی و اخلاق عملی در رفتار او، همچون خوش‌رویی، تواضع، عدالت در رفتار و نیز، دوری از تنگ‌نظری، غرور و فریب‌کاری، در کنار دیگر شاخصه‌ها ضروری است؛ و از بُعد حقوقی به‌عنوان یک گشنگر اداری توانمند، بهره‌مندی و نهادینه‌سازی برخی رفتارهای اداری، مانند ثبات در تصمیم‌گیری، شایسته‌گزینی، در دسترس کارکنان بودن، آزادی بیان و نقد در محیط کار و نیز، دوری از تملق‌گویی، تعصب و دسته‌بندی برای پیش‌بردن هدف‌ها، در کنار دیگر رفتارهای سازنده اداری ضروری است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، مقبولیت، پذیرش، کارگزار حکومتی، نامه‌های امیرمؤمنان امام علی (علیه‌السلام).

استناد: گرجی‌پور، حسین؛ حاجیلویی محب، محمدمهدی. (۱۴۰۲). مقبولیت‌بخشی به مدیران و کارگزاران حکومتی بر پایه توصیه‌های امیرمؤمنان امام علی (علیه‌السلام)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۸ (۴)، صص

<https://doi.org/10.22034/pmsq.2024.1272673.1607>

۱۳۰-۱۰۱

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:

gorjipour.hossein@yahoo.com

۲. استادیار گروه معارف اسلامی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: hajilouei@basu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌ی بارز تمدن بشری، برای دستیابی به هدف‌های ترسیمی، نیازمند غلبه بر مسائل و مقابله با تهدیدهای محیطی هستند. پیداست که افزایش ضریب اعتماد عمومی در سازمان و بالا بردن سطح تعاملات افراد، در راستای تصمیم‌های مدیریت سازمان، کمک شایانی به تحقق هدف‌های سازمان می‌کند. در مقابل، همراهی نکردن کارکنان و عدم پذیرش تصمیم‌ها و سیاست‌های مدیریت سازمان، امکان بروز ناسازگاری و پیامدهای ناگوار سازمانی را افزایش می‌دهد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶، ۹۴). عللی گوناگون می‌تواند در همراهی یا عدم همراهی افراد با مدیر و یا کارگزار حکومتی نقش داشته باشد؛ اما همچنان «مقبولیت یا همان وجاهت و پذیرش»، موضوعی قابل تأمل و پژوهش در این زمینه است. چنان‌که امیرمومنان (علیه‌السلام) در خطبه‌ی ۲۷ نهج‌البلاغه در تبیین اهمیت پذیرش فرمان‌های حاکم و کارگزار می‌فرماید: «لَکِن لَأ رَأَى لِمَن لَأ یطاع - ولی آن کس که فرمانش را اجرا نمی‌کنند، طرح و نقشه‌ای ندارد». همچنین ایشان در خطبه‌ی شششویه، «اقبال عامه و پذیرش عمومی» را از مهم‌ترین عوامل و زمینه‌های پذیرش حکومت دانسته و می‌فرماید: «سوگند به خدایی که دانه را شکافت و جان را آفرید، اگر حضور فراوان بیعت‌کنندگان نبود و یاران حجّت را بر من تمام نمی‌کردند و اگر خداوند از علما عهد و پیمان نگرفته بود که در برابر شکم‌بارگی ستمگران و گرسنگی مظلومان، سکوت نکنند، مهار شتر خلافت را بر کوهان آن انداخته، رهایش می‌ساختم و آخر خلافت را به کاسه‌ی اول آن سیراب می‌کردم، آنگاه می‌دیدید که دنیای شما نزد من، از آب بینی بزغاله‌ای بی‌ارزش‌تر است». با وجود اهمیت موضوع مقبولیت و وجاهت مدیر و یا کارگزار، راه تشخیص و سنجش میزان مقبولیت، مهم به نظر می‌رسد. در صدر اسلام، «بیعت» نشانه‌ی اقبال مردمی و دلیلی محکم در برابر بهانه‌جویی‌های مخالفان بود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸، ۹۳). اما در دوره‌ی کنونی، مفهوم بیعت با شکل و رسم دیرینه در اسلام، چنان جایگاهی در تشخیص اقبال عمومی و یا پذیرش کارگزار ندارد. بدین روی، این پرسش طرح می‌شود که راه تشخیص مقبولیت مدیر در عصر حاضر چیست؟ پژوهش حاضر، باهدف پاسخ به پرسش

طرح شده و فهم بهتر سازه مقبولیت، به دنبال کشف ابعاد و شاخصه‌های وجاهت‌بخشی و به تعبیری، ایجاد مقبولیت برای مدیر است. بر همین پایه، با تأکید بر کاربرد متون دینی در فهم مسائل مدیریتی، نامه‌های امیر مومنان ^(علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه به کارگزاران حکومتی، مبنای مطالعه کیفی، برای دستیابی به اهداف این پژوهش، در نظر گرفته شده است.

ادبیات پژوهش

در میان تحقیقات مرتبط با موضوع مقبولیت برای مدیران و یا مقبولیت در سازمان، پژوهش‌های گسترده‌ای با موضوع مقبولیت و به شکل خاص، از دیدگاه نهج‌البلاغه دیده نمی‌شود، بلکه به برخی از تحقیقات مشابه و نزدیک، از نظر معنایی برای موضوع مقبولیت می‌توان اشاره کرد (جدول ۱).

جدول ۱. مرور پیشینه پژوهش

عنوان پژوهش	نتایج پژوهش	نویسندگان و سال انتشار
روایت نهج‌البلاغه از اخلاق حرفه‌ای مدیران	مؤلفه بردباری، بیشترین میزان بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت را در میان مؤلفه‌ها دارد و سپس خوش رفتاری، امانت‌داری، خدمت‌گزاری و توجه به حرمت و کرامت کارمندان که در مراتب دوم و سوم قرار می‌گیرند.	(محمدی و همکاران، ۱۴۰۰)
شاخصه‌های اخلاقی کارگزاران در بیانیه گام دوم با تأکید بر نهج‌البلاغه	در حوزه اخلاق فردی، کارگزاران با خودسازی و ایجاد جامعه بر اساس مبانی اسلام، می‌توانند تمدن عظیم اسلامی را ایجاد کنند. این امر با خصلت خاص نیرومندی در دین و دوراندیشی کارگزاران محقق خواهد شد.	(کریم پور قراملکی و همکاران، ۱۴۰۰)
اثر مقبولیت مدیران سازمان، بر قصد افشاگری با نقش میانجی شجاعت اخلاقی	مقبولیت مدیران، هم به صورت مستقیم و هم به وسیله شجاعت اخلاقی، موجب افزایش افشاگری در سازمان می‌شود.	(سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹)
جایگاه افضلیت در تعیین	در فلسفه سیاسی اسلام، ملاک افضلیت در تعیین	(محمدی و

<p>همکاران، (۱۳۹۸)</p>	<p>حاکم، شیوه‌ای ابداعی بوده و امام علی (ع) علاوه بر استناد به افضلیت خود، بر مشروعیت و مقبولیت خویش تأکید داشته است.</p>	<p>حاکم اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه</p>
<p>(ربان خواه، ۱۳۹۶)</p>	<p>بیعت در ادبیات آیین اسلام، بیانگر کارکرد مشارکت جویانه مردم در انتخاب حاکم و سرنوشت خود است.</p>	<p>بیعت از دیدگاه امام علی (ع) در آموزه‌های نهج البلاغه</p>
<p>(ارسطو، ۱۳۷۹)</p>	<p>اهتمام به آرای عمومی در حکومت علوی را از سه زاویه مورد بحث قرار گیرد؛ اهتمام به آرای عمومی در تعیین زمامدار؛ اهتمام به آرای عمومی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و حکومتی؛ اهتمام به آرای عمومی در نظارت بر زمامداران و کارگزاران حکومت.</p>	<p>اهتمام به آرای عمومی و دید مردم در نگاه علی (ع)</p>
<p>(امباگو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸)</p>	<p>مقبولیت موجب می‌شود که دستورات مدیران یا سازمان‌ها، به علت اعتقاد و باور زیردستان به آن‌ها به صورت اختیاری اطاعت شوند.</p>	<p>Does legitimacy matter in whistleblowing intentions?</p>
<p>(چو^۲، ۲۰۱۷)</p>	<p>هر میزانی که یک سازمان، از برآوردن اهداف و مأموریت خویش ناتوان بوده و ذی‌نفعان کلیدی خویش، به خصوص خدمت‌گیرندگان را ناراضی کند، از مقبولیت آن کاسته می‌شود.</p>	<p>Change and Continuity in Police Organizations: Institution, Legitimacy, and Democratization</p>
<p>(جکسون^۳ و همکاران، ۲۰۱۴)</p>	<p>راه ایجاد مقبولیت برای مدیران، منصفانه عمل کردن مدیر در انجام وظائف معرفی کرده و به کارگیری و حمایت از سیاست‌ها و قوانینی که مشروع خوانده می‌شوند را دلیلی بر دستیابی مقبولیت مدیر دانستند.</p>	<p>Empirical Legitimacy as Two Connected Psychological States</p>
<p>(تایلر^۴، ۲۰۱۴)</p>	<p>الزام به اطاعت کردن و مورد اعتماد بودن را، به‌عنوان دو جزء مهم مقبولیت مدیران مطرح کرده</p>	<p>Popular Legitimacy and the Exercise of Legal Authority:</p>

1. Mbago
2. Cho
3. Jackson
- 4a Tyler

	<p>و بیان می‌دارد که اگر کارکنان احساس کنند که اختیارات مدیر، پذیرفتنی، خیرخواهانه و در جهت رفاه آنان است، به مدیران اعتماد نموده و در راستای اجرای اختیارات آن‌ها که در نهایت به عملکرد بهتر سازمان منتهی می‌گردد، گام برمی‌دارند.</p>	<p>Motivating Compliance</p>
<p>(ایسنر^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)</p>	<p>مقبولیت را تحت تأثیر عوامل مهمی همچون ارشادت، سن، سابقه کاری، تخصص و قدرت مرجعیت معرفی نموده است.</p>	<p>Does low Legitimacy cause crime? A Review of the evidence. Institute of Criminology</p>
<p>(راما^۲، ۲۰۱۲)</p>	<p>در هر سازمان، به میزانی که اعتماد میان کارکنان کمتر باشد، رفتار سیاسی شدت بیشتری یافته و افراد بیشتری دست به اقدامات نامشروع خواهند زد.</p>	<p>Factors contributing to political behavior</p>

با توجه به اهمیت موضوع مقبولیت در مدیریت، بی‌توجهی به علل ایجاد مقبولیت برای مدیر، می‌تواند زمینه‌های فاصله‌گذاری بین مدیر و پیرو را در سازمان ایجاد کند. در میان تحقیقات داخلی، موضوع مقبولیت در سازمان و مدیریت، مورد توجه محققان قرار نگرفته و بیشتر از جنبه سیاسی و مسائل حکومت‌داری به بررسی موضوع مقبولیت پرداخته شده است. همچنین در میان تحقیقات خارجی، با وجود اشاره‌هایی به موضوع مقبولیت در مدیریت، رویکردی همه‌جانبه و جامع‌نگر به موضوع مشاهده نمی‌شود. از طرفی تفاوت دیدگاه در دو سبک مدیریت دینی و غیردینی، از پایه‌های اثرگذار در شناخت عوامل مقبولیت ساز در مدیریت بوده که در پژوهش حاضر، ضمن تلاش برای باز کردن بحث مقبولیت در علم مدیریت، تمرکز خود را بر شناسایی و کشف عوامل مؤثر در مقبولیت‌سازی از جنبه دینی در محیط سازمانی قرار داده، تا خلأ تحقیقات مرتبط را جبران کند.

1. Eisner
2. Rama

مقبولیت^۱ و مدیریت: واژه مقبولیت در فرهنگ فارسی، به معنای پذیرش، وجاهت، مطبوعیت، پسندیدگی، شایستگی، زیبایی، خوش نامی، نیک نامی، محبوبیت، معروفیت، پذیرش عام و مردم پسندی است (دهخدا، ۱۳۷۲). با مرور تاریخ زندگی امیر مومنان امام علی (علیه السلام) و به ویژه، چگونگی قبول حکومت، گواه روشنی بر اهتمام ایشان به تأثیر اقبال عمومی در تعیین مدیر جامعه دیده می شود. ایشان «سزاوار بودن» را ملاک پذیرش مسئولیت دانسته و به شکلی ضمنی، عدم شایستگی فردی مدیر جامعه را، دلیلی بر رد مقبولیت آن فرد می داند؛ چنان که می فرماید از آن زمان که پیامبر (صلی الله علیه و آله) رحلت کرد، قریش در مورد حکومت بر ضد ما به پا خاستند و ما را از حقی که نسبت به آن، از تمام مردم سزاوارتر بودیم، بازداشتند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۹، ۳۰۸). میزان توجه امام علی (علیه السلام) به خواست عمومی مردم در مرحله تعیین مدیریت کلان جامعه، به اندازه‌ای است که رضایت و اقبال عمومی مردم را شرط جواز اعمال ولایت می داند. امام (علیه السلام) در خصوص پذیرش مسئولیت، حضور جمعیت فراوان بیعت کننده را، باعث اتمام حجت و گواه بر اقبال عمومی مردم دانسته و فرمود: شما دستم را گشودید، من آن را بستم، شما دستم را کشیدید، من جمع کردم. آنگاه شما به من هجوم آوردید، همانند هجوم شتران تشنه به آبشخور خویش هنگام خوردن آب. تا جایی که کفش از پای درآمد و عبا افتاد و افراد ناتوان زیر دست و پا ماندند و شادمانی مردم از بیعت با من تا آنجا رسید که کودکان به وجد آمده و افراد مسن، خرامان برای بیعت به راه افتادند و افراد علیل و دردمند از جا حرکت کردند و دختران نوجوان از شوق بدون روبند برای بیعتش تافتند (نهج البلاغه، خطبه ۲۲). از دیدگاه امام علی (علیه السلام) عنصر مقبولیت مسئول، متکی بر آرای عمومی و پذیرش مردمی، چندان اهمیت دارد که در هنگام تراحم، بر دیگر شرایط زمامدار ترجیح داده می شود. به شکلی که در ماجرای حکمیت جنگ صفین، ایشان قصد آن داشت که ابوموسی اشعری را عزل نماید، زیرا او را مورد اعتماد و خیر خواه نمی دانست؛ اما مالک اشتر نزد آن حضرت آمده از ایشان خواست که

ابوموسی را در سمت خود باقی بگذارد، به این دلیل که مردم کوفه به حکمیت او رضایت دارند و حضرت نیز پذیرفت.

بررسی ادبیات نظری مفهوم مقبولیت، آن را استنباطی از فرضیه کلی عمومیت یافته از هنجارها، ارزش‌ها و باورها می‌دانند (سوچمان^۱، ۱۹۹۵)، که بحث و پژوهش درباره موضوع مقبولیت را بیشتر در زمینه‌های علوم سیاسی و جامعه‌شناسی نشان می‌دهد و در حوزه سازمانی، با شدت کمتری مورد توجه قرار گرفته است. بررسی موضوع مقبولیت در سازمان و مدیریت، یکی از مباحث پرطرفدار اداری است که برای مطالعه و پژوهش در مورد آن، غالباً می‌توان چند سؤال کلیدی مطرح نمود که مقبولیت سازمانی چیست؟ چرا مقبولیات دارای اهمیت هستند؟ چه کسی و چگونه مقبولیت را عطا می‌کند؟ چه شاخصه‌های برای ارزیابی مقبولیت به کار برده می‌شود؟ و مقبولیت چگونه در طول زمان تغییر می‌کند؟ (فریبا و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۱۵). بر پایه دیدگاه، بسیاری از نویسندگان مانند لو و جاستون^۲ (۲۰۱۰)، مقبولیت در سازمان، موضوعی چندبعدی است. برخی به دو بُعد مقبولیت مدیریتی بر پایه کارآمدی منطقی و مقبولیت فنی بر پایه فناوری و کیفیت اشاره می‌کنند (روف و اسکات^۳، ۱۹۹۸). همچنین از منظر نظریه پردازان، معیار تشخیص مقبولیت و شناخت ابعاد آن، از طریق تعیین میزان مقبولیت عملی، اخلاقی و شناختی برای مدیریت در سازمان مورد توجه است؛ به نحوی که مقبولیت عملی را به معنای هم‌راستا بودن نتایج با آنچه مورد انتظار است، می‌شناسند و مقبولیت شناختی را، شناخت میزان فهم مدیریت از سرمایه‌های انسانی سازمان و یا یک کارگزار از مجموعه عوامل اجرایی تحت نظارت خود به میزان ارزش گذاشتن به دانش و مهارت کارکنان در محیط سازمان، برای ایجاد فرصت‌های بیشتر معرفی می‌کنند. بدین معنا که مدیر و یا کارگزاری که از مهارت و دانش کارکنان در جهت ایجاد فرصت و بهره‌گیری مناسب‌تر برای رسیدن به نتایج بهتر، استفاده کند، از مقبولیت و جایگاه مناسبی نزد

-
1. Suchman
 2. low & Johnston
 3. Ruef & Scott

کارکنان برخوردار خواهد بود (سوارز^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). و مقبولیت اخلاقی را به معنای رعایت ارزش‌ها و باورها می‌دانند (ریندووا^۲ و همکاران، ۲۰۰۶)، که موضوعی همچون اخلاق حرفه‌ای در سازمان را در مباحث علم مدیریت مورد توجه قرار می‌دهد. امروزه موضوع اخلاق در سازمان‌ها و سخن از اخلاق در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی و مسئولیت اخلاقی افراد از حیث شغل، از مسائل مهم نظام‌های اداری و از مهم‌ترین متغیرها در موفقیت سازمان‌هاست (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸). اما مهم‌تر از توصیه‌های اخلاقی، شیوه‌نهادینه کردن آن در رفتار است. به تعبیری، شعار بدون عمل، نتیجه مطلوبی نخواهد داشت. در پژوهش‌های اخیر مرتبط برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان‌ها، از روش‌هایی همچون، آموزش و یادگیری اخلاق برای افراد در سازمان، قانونی سازی به معنی به کارگیری ابزارهای قانونی، توجه به چیدمان گروه‌های کاری افراد و تأثیر آن بر سطح اخلاق فردی (آماتو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰)، افزایش رضایت شغلی و تأثیر آن در عملکرد اخلاقی افراد در سازمان (خالدیان و اسماعیل پور، ۱۳۹۷)، برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان و افراد اشاره دارند. حسین-پور و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان»، چهار شیوه «سازوکارهای ساختاری، طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، ارزشی و فرهنگی و نظارتی» را برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان مطرح کرده‌اند که در میان آن‌ها، سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، شامل استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون، ارتقای نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون، آموزش اخلاق، تعیبه سازوکارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش) را شیوه مناسب‌تری دانسته‌اند.

-
1. Suarez
 2. Rindova
 3. Amato

روش

کاوش حاضر، از حیث هدف، کاربردی و ماهیت آن توصیفی کیفی است که با استفاده از ابزار مطالعه کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها، نامه‌های امام علی (علیه‌السلام) به کارگزاران حکومتی در کتاب شریف نهج‌البلاغه را مورد بررسی قرار داده است. متون مرتبط، با استفاده از روش تحلیل مضمون و با هدف شناسایی، طبقه‌بندی و استخراج مضمون‌های پایه و مؤثر مورد مطالعه قرار گرفته است. بر مبنای روش تحلیل مضمون در پژوهش، نخست، با بررسی و مطالعه نامه‌های امام علی (علیه‌السلام) به کارگزاران حکومتی، ۱۴۸ کد توصیفی مشخص شد. در گام بعدی، با استفاده از فن موشکافی و توجه به کلمات پنهان در متن (کدهای توصیفی)، مضمون‌های پایه که در بردارنده معنای خاصی در کدهای توصیفی بودند، شناسایی شدند. سپس، پس از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه اکتشافی، با مقایسه مستمر مقوله‌های شکل گرفته، مضامین تکراری و مشابه حذف شده و در نهایت، ۶۱ مضمون باقی ماندند. در ادامه، مضامین شکل گرفته، در قالب شبکه مضامین بر مبنای اشتراک و قرابت معنایی مضامین، به شکلی دقیق طبقه‌بندی شدند. هر طبقه، ذیل عنوان مضمون سازمان‌دهنده، نام‌گذاری شد و در نهایت، مضمون‌های سازمان‌دهنده، ذیل مضمون فراگیری به نام مقبولیت مدیریت، نظام‌مند شده‌اند. در طول پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگران و گروه خبرگان که آشنا به متون نهج‌البلاغه بودند، برای بازبینی و اصلاح در نظر گرفته شد. در نهج‌البلاغه، ۷۹ نامه از امام علی (علیه‌السلام) با عنوان‌های مختلف و برای افراد گوناگون وجود دارد که از میان آن‌ها، نامه‌های ۷۶، ۷۱، ۷۰، ۶۷، ۶۲، ۶۳، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۴۶، ۴۵، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۴، ۳۳، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۳، ۵ خطاب به کارگزاران حکومتی در مناطق مختلف، سران سپاه و مأموران دولتی نوشته شده که در مجموع، ۲۹ نامه مورد مطالعه قرار گرفته است.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، مبنای شناسایی و فهم سازه‌های مرتبط با مقبولیت، جملات، توصیه‌ها و سفارش‌های امیر مؤمنان (علیه‌السلام) به کارگزاران حکومتی در نظر گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش دربرگیرنده کدهای توصیفی، مضمون‌های پایه و طبقه‌های سازمان-دهنده مضامین اکتشافی است. در معرفی کدها، شماره هر کد بدین معناست که حرف c مخفف کلمه (code) به معنی کُد و حرف l مخفف کلمه (letter) به معنی نامه است (جدول ۲).

جدول ۲. کدهای توصیفی و مضمون‌های پایه اکتشافی از متن نامه‌ها

شماره کد	کد توصیفی	مضمون
L76c01	سَعِ النَّاسِ بِوَجْهِكَ وَ مَجْلِسِكَ وَ حُكْمِكَ وَ إِيَّاكَ وَ الْغَضَبِ/ با چهره باز در مجلس خود با مردم روبرو شو و از خشم و غضب، سخت دوری کن.	خوش رویی
L71c02	فَإِذَا أَنْتَ فِيمَا رَفِيَ إِلَى غَنِكَ لَا تَدْعُ لَهُوَكَ انْتِقَاداً وَ لَا تُبْقِي لِأَخْرَجِكَ/ در پیروی از هوا و هوس فروگذاری نمی‌کنی و ذخیره‌ای برای آخرت نمی‌گذاری.	هواپرستی
L71c03	تَصِلُ عَشِيرَتَكَ بِقَطِيعَةِ دِينَكَ/ پیوند با خویشاوندان را به قیمت قطع دینت قرار می‌دهی.	دنياخواهی
L70c04	وَ عَلِمُوا أَنَّ النَّاسَ عِنْدَنَا فِي الْحَقِّ أَسْوَةٌ/ همه مردم در نزد ما و در آیین ما حقوق برابر دارند.	عدالت محوری
L70c05	وَ إِنَّا لَنَطْمَعُ فِي هَذَا الْأَمْرِ أَنْ يَذُلَّ اللَّهُ لَنَا صَعْبَهُ وَ يَسْهَلَ لَنَا حَزَنُهُ / این شاء الله / امیدواریم در این راه، خدا مشکلات را بر ما آسان کند.	استعانت از خدا
L67c06	انظُرْ إِلَى مَا اجْتَمَعَ عِنْدَكَ مِنْ مَالِ اللَّهِ فَاصْرِفْهُ إِلَى مَنْ قَبْلَكَ مِنْ ذَوِي الْأَعْيَالِ وَ الْمَجَاعَةِ مُصِيباً بِهِ مَوَاضِعَ الْفَاقَةِ وَ الْخَلَاتِ / اموال عمومی را به‌دقت مصرف کن.	حفظ بیت‌المال
L67c07	وَ اجْلِسْ لَهُمْ الْعَصْرِينَ فَافْتِ الْمُسْتَفْتَى وَ عَلِّمِ الْجَاهِلَ / مردم را راهنما باش.	خیرخواهی
L67c08	وَ ذَاكِرِ الْعَالِمِ / با عالمان مذاکره کن ...	مشورت با خبرگان
L63c09	وَ إِنْ تَفَشَّلْتَ فَأَعْدُ / اگر سستی پیشه کردی، از مقام خود دور شو.	سستی در کار
L63c10	أَمْرُكَ وَ خُذْ نَصِيحَتَكَ وَ حَظُّكَ فَإِنْ كَرِهْتَ فَتَنِّحْ إِلَى غَيْرِ رُحْبٍ/ بهره و نصیب خود را دریاب، اندیشه خود را به‌کارگیر و مالک کار خویش باش.	تصمیم‌گیری عقلانی
L62c11	أَنْتَ وَ اللَّهُ لَوْ لَقِيْتَهُمْ وَاحِدًا وَ هُمْ طَلَاعُ الْأَرْضِ كُلِّهَا مَا بَالَيْتَ وَ لَا اسْتَوْحِشْتَ / اگر تنها با دشمنان روبرو باشم درحالی‌که زیاد هم باشم، نمی‌ترسم.	شجاعت در کار

ثبات در تصمیم	و إِنِّي مِنْ صَلَّالِهِمُ الَّذِي هُمْ فِيهِ وَالْهُدَى الَّذِي أَنَا عَلَيْهِ لَعَلِّي بَصِيرَةٌ مِنْ نَفْسِي وَ يَقِينٍ مِنْ رَبِّي / هدایتی را که خودم بر آن هستم و با چشم خودم می‌بینم، با یقین به پروردگارم پابرجا هستم.	L62c12
آینده‌نگر	اسَى أَنْ يَلِيَ أَمْرَ هَذِهِ الْأُمَّةِ سَفَهَاؤُهَا وَ فِجَارُهَا فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللَّهِ ذُؤَالًا وَ عِبَادَةً حَوْثًا / اندوهناکم که سرپرستی حکومت به دست بی‌خردان و نابکاران افتد و بیت‌المال را به غارت برند.	L62c13
ناظر و مشوق	لَوْ لَا ذَلِكَ مَا أَكْثَرْتُ تَأْلِيْبِكُمْ وَ تَأْنِيْبِكُمْ وَ جَمْعَكُمْ وَ تَحْرِيبَكُمْ وَ لَتَرَكْتُكُمْ إِذْ أُبَيْتُمْ وَ وَتَيْتُمْ أَلَّا تَرَوْنَ إِلَىٰ أَطْرَافِكُمْ / اگر این نبود، به سستی در کار سرزنش و توبیخ نمی‌نمودم و به گردآوری و تشویقتان نمی‌کوشیدم.	L62c14
سستی در کار	فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وَلَّىٰ وَ تَكْلُفُهُ مَا كَفَىٰ لَعَجْزٍ حَاضِرٍ وَ رَأَىٰ مُتَبَرِّئًا / سستی در انجام‌وظیفه‌ای که بر عهده توست، یک ناتوانی روشن است.	L61c15
بی‌کفایتی	لَا مُعْنٍ عَنِ أَهْلِ مِصْرِهِ وَ لَا مُجْزٍ عَنِ أَمِيرِهِ / نه اهل شهر و دیارت را کفایت می‌کنی و نه امیر را از دخالت در آنجا بی‌نیاز می‌نمایی.	L61c16
مردم‌داری	وَ قَدْ أَوْصَيْتَهُمْ بِمَا يَجِبُ لِلَّهِ عَلَيْهِمْ مِنْ كَفِّ الْأَذَىٰ وَ صَرْفِ الشَّدَا / از آزار مردم و ایجاد ناراحتی‌ها خودداری کنید.	L60c17
برخورد با خاطی	فَنَكَلُوا مَنْ تَنَاوَلَ مِنْهُمْ ظُلْمًا عَنِ ظَلْمِهِمْ. اگر چیزی را از روی ستمی گرفت، وظیفه‌دارید او را در برابر عملش کیفر کنید.	L60c18
کنترل و پیشگیری	وَ كَفُّوا أَيْدِي سَفَهَاؤِكُمْ عَنِ مُضَارَّتِهِمْ وَ التَّعَرُّضِ لَهُمْ / جلوی زیان‌های اشرار و بی‌خردان را بگیرید.	L60c19
رسیدگی به شکایات	فَارْقَعُوا إِلَىٰ مَطَائِلِكُمْ / شکایت خود را پیش من آورید.	L60c20
هوس خواهی	إِنَّ الْوَالِي إِذَا اِخْتَلَفَ هَوَاهُ مَنَعَهُ ذَلِكَ كَثِيرًا مِنَ الْعَدْلِ / زمام‌دار اگر دنبال هوا و هوس باشد او را از عدالت بازمی‌دارد.	L59c21
منع پارتی‌بازی	فَلْيَكُنْ أَمْرُ النَّاسِ عِنْدَكَ فِي الْحَقِّ سَوَاءً / امور مردم از نظر حقوقی باید نزد تو مساوی باشد.	L59c22
مقابله با نفس	وَ أَنَّهُ لَنْ يَغْنِيكَ عَنِ الْحَقْشَىٰ ۗ أَبَدًا / بدان که هیچ چیز تو را از حق بی‌نیاز نخواهد ساخت نفس خود را باز دار.	L59c23
خادمی مردم	وَ مِنَ الْحَقِّ عَلَيْكَ حِفْظُ نَفْسِكَ وَ الْإِحْتِسَابُ عَلَىٰ الرَّعِيَةِ بِجَهْدِكَ / مواظبت رعایا و رسیدگی توأم با تلاش به کارهای آن‌ها	L59c24
توجه به دین	أَنْ يَنْصُرَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ بِقَلْبِهِ وَ يَدِهِ وَ لِسَانِهِ / آیین خدا را با قلب و دست و زبان باری کن.	L53c25
خویشترن داری	وَ أَمْرَهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ عِنْدَ الشَّهَوَاتِ وَ يَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمَحَاتِ / خواسته‌های نابجای خود را درهم شکن.	L53c26

رعایت انصاف	فَإِنَّ الشَّعْرَ بِالْفُسَا لِيُنْصَافَ مِنْهَا فِيمَا أَحَبَّتْ أَوْ كَرِهَتْ/ بخل نسبت به خویشین این است که راه انصاف پیش گیری.	L53c27
عظوفت با مردم	وَ أَشْعُرْ قَلْبِكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللَّطْفَ بِهِمْ / قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن.	L53c28
رعایت جایگاه مردم	لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِبًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ / همچون حیوان درنده‌ای نسبت به آنان نباش که خوردن آنان را غنیمت شماری.	L53c29
گذشت نسبت به مردم	فَاعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَ صَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيكَ اللَّهُ.../ عفو و گذشت خود آن مقدار به مردم عطا کن که دوست داری خداوند کند.	L53c30
ثبات در تصمیم	لَا تَبْخَحَنَّ بِعَفْوِيهِ / هرگز از عفو و بخششی که نموده‌ای، پشیمان نشو.	L53c31
تصمیم عجولانه	لَا تُسْرِعَنَّ إِلَى بَادِرَةٍ وَجَدْتَ مِنْهَا مُنْذُوحَةً/ هیچ‌گاه از کیفری که نموده‌ای، به خود مبال.	L53c32
غرور و تکبر	وَ لَا تَبْخَحَنَّ بِعَفْوِيهِ / هیچ‌گاه از کیفری به خود مبال.	L53c33
سلطه‌گری	وَ لَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأَطَاعُ/ مگو من مأمورم و امر می‌کنم.	L53c34
انصاف در رفتار	وَ أَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ وَ مِنْ خَاصَّةِ أَهْلِكَ / نسبت به کسانی که به آن‌ها علاقه داری، انصاف به خرج بده.	L53c35
اصرار بر ستم	لَيْسِي سِيءٌ أَدْعَى إِلَى تَغْيِيرِ نِعْمَةِ اللَّهِ وَ تَعْجِيلِ يَقْمَتِهِ مِنْ إِقَامَتِهِ عَلَيَّ ظَلْمٌ / هیچ چیز مانند اصرار بر ستم، در تعجیل انتقام و کیفر خدا مؤثر نیست.	L53c36
عدالت محوری	وَ لَيْكُنْ أَحَبُّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ وَ أَعَمَّهَا فِي الْعَدْلِ / باید محبوب‌ترین کارها در نزد تو، کاری باشد که با حق و عدالت موافق‌تر است.	L53c37
رضایت مردم	إِنَّ سُخْطَ الْخَاصَّةِ يَنْتَفِرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ/ ناخشنودی خواص با رضایت مردم جبران‌پذیر است.	L53c38
خیرخواهی مردم	وَ لَيْكُنْ أْبَعْدُ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ وَ أَسْنُوهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبَهُمْ لِمَعَايِبِ النَّاسِ / باید آنانی که نسبت به مردم عیب‌جوتر هستند، از تو دورتر و نزد تو مغبوض‌تر باشند.	L53c39
عیب‌پوشی	فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا أَوْلَى أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا / مردم عیبی دارند که والی در پوشاندن آن عیوب، از همه سزاوارتر است.	L53c40
اصلاح‌گری	فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ / درصدد نباش عیبی که پنهان است به دست آوری، آن‌چه برای ظاهر گشته، اصلاح کن.	L53c41
جلب محبت	أَطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حَقْدٍ وَ أَفْطَعْ / عقده آن‌ها را که	L53c42

	کینه‌دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوتی را قطع کن.	
L53c43	تَغَابَ عَنْ كُلِّ مَا لَا يَصِحُّ لَكَ / آنچه برایت روشن نیست، تغافل نما.	حدس و گمان
L53c44	وَ لَا تَعْجَلَنَّ إِلَى تَصْدِيقِ سَاعٍ / در تصدیق سخن چینان، عجله نکن.	تصمیم عجولانه
L53c45	تَحَفَّظْ مِنَ الْأَعْوَانِ / اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر.	نظارت جدی
L53c46	أَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ / به مقدار خیانتی که انجام داده او را کیفر نما.	مجازات عادلانه
L53c47	ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ وَ وَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ وَ قَلَّدْتَهُ عَارَ التَّهْمَةِ / کسی که خیانت کرد را در مقام خواری و مذلت بنشان و نشانه خیانت به گردن او بنه.	قاطعیت در مجازات
L53c48	وَ لَا يَثْقُلَنَّ عَلَيْكَ شَيْءٌ خَفَّفْتَ بِهِ الْمُؤْنَةَ عَنْهُمْ فَإِنَّهُ ذَخْرٌ يَعُودُونَ بِهِ عَلَيْكَ فِي عِمَارَةِ بِلَادِكَ وَ تَرْبِيَةِ وَايَتِكَ / اگر مالیات‌دهندگان از تو تخفیف خواستند، به آن‌ها تخفیف بده که از تو به‌خوبی ستایش می‌کنند.	مساعدت به مردم
L53c49	الثَّقَةُ مِنْهُمْ بِمَا وَعَدْتَهُمْ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ وَ رَفِيقِكَ بِهِمْ / چون که مردم را به عدالت و مهربانی عادت داده‌ای به آنان مطمئن باشی.	عدالت محوری
L53c50	لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَ يَعِدُكَ الْفَقْرَ ... / با بخیل و ترسو و حریص مشورت نکن.	مشورت با اهل فن
L53c51	لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَ الْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ / هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان باشند.	شایسته‌سالاری
L53c52	اعْلَمْ أَنَّهُ لَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ وَالٍ بِرِعِيَّتِهِ مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ وَ تَخْفِيفِهِ الْمُتُونَاتِ عَلَيْهِمْ / هیچ وسیله برای جلب اعتماد والی از طرف مردم، بهتر از احسان به مردم و تخفیف در هزینه‌ها نیست.	رعایت حال مردم
L53c53	وَ تَرَكَ اسْتِكْرَاهَهُ إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ / از عدم اجبارشان به کاری که وظیفه ندارند، نیست.	زور‌گویی
L53c54	وَ لَا تَنْقُضْ سُنَّةَ صَالِحَةٍ عَمِلَ بِهَا صُدُورُ هَذِهِ الْأُمَّةِ / هرگز سنت پسندیده‌ای را که پیشوایان به آن عمل کردند، نقض مکن.	حفظ رویه پسندیده
L53c55	وَ أَكْبَرُ مَدَارِسَةِ الْعُلَمَاءِ / با دانشمندان زیاد به گفت‌وگو بنشین.	مشورت از اهل فن
L53c56	وَ لِكُلِّ عَلَى الْوَالِي حَقٌّ بِقَدْرِ مَا يَصِلِحُهُ / هر یک از نیازمندان به مقدار اصلاح کارشان بر والی حق دارند.	رعایت حقوق
L53c57	وَ اتَّقَاهُمْ جَبِيًّا وَ أَفْضَلَهُمْ حِلْمًا مِمَّنْ يَبْطِئُ عَنِ الْعُزْبِ / افرادی را انتخاب کن که خیرخواه‌تر، پاکدل‌تر و عاقل‌تر باشند.	شایسته‌گزینی
L53c58	ثُمَّ تَفَقَّدَ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَاكِدِهِمَا / با نیروهای کارت آن‌گونه تفقد کن که پدر و مادر از فرزندشان تفقد می‌کنند.	خیرخواهی ناب

بذل محبت	وَ إِنْ قَلَّ فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَىٰ بَدَلِ النَّصِيحَةِ لَكَ وَ حُسْنِ الظَّنِّ بِكَ / لطف و محبت هر چند کم به آنان داشته باش که آنان را به خیرخواهی و اداری می‌کند.	L53c59
نظارت دقیق	لَا تَدْعُ تَفَقُّدَ لَطِيفِ أُمُورِهِمْ أَتَكَالًا عَلَىٰ جَسِيمِهَا / هرگز از بررسی جزئیات امور آن‌ها به خاطر انجام کارهای بزرگشان چشم‌پوشی.	L53c60
محبت به افراد	فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ يُعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ / محبت و مهربانی تو نسبت به آنان قلب‌هایشان را به تو متوجه می‌سازد.	L53c61
عدالت‌محوری	إِنَّ أَفْضَلَ فَرَّةٍ عَيْنِ الْوَلَاءِ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ / برقراری عدالت در همه بلاد و آشکار شدن علاقه رعایا نسبت به آن‌هاست.	L53c62
حمایت و پشتیبانی	فَأَسْخُ فِي أَمَالِهِمْ وَ وَاصِلٌ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ / میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی‌درپی آن‌ها را تشویق کن.	L53c63
تشویق و تقدیر	فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ / کارهای مهمی که انجام داده‌اند را برشمار.	L53c64
رعایت حقوق	وَ لَا تُضَيِّفَنَّ بَلَاءَ أَمْرِي إِلَىٰ غَيْرِهِ / هرگز زحمت و تلاش کسی از آن‌ها را به دیگری نسبت ندهی.	L53c65
قدرشناسی منصفانه	وَ لَا يَدْعُوكَ شَرَفُ أَمْرِي إِلَىٰ أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا / حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت پر ارجش را کوچک به حساب آوری.	L53c66
پذیرش خطا	وَ لَا يَتِمَّادَىٰ فِي الزَّلَّةِ / کسی را برای قضاوت انتخاب کن که در اشتباهاتش پافشاری نکند.	L53c67
حقوق مناسب	وَ افْسَحْ لَهُ فِي الْبَدَلِ مَا يَزِيلُ عَلْتَهُ وَ تَقَلِّ مَعَهُ حَاجَتَهُ إِلَى النَّاسِ / حقوق کافی به آن‌ها بده که از خیانت در اموالی که دستشان است، بی‌نیاز می‌سازد.	L53c68
سخاوتمندی	أَعْطِهِ مِنَ الْمَنْزِلَةِ لَدَيْكَ مَا لَا يَطْمَعُ فِيهِ غَيْرُهُ / به افراد سفره سخاوتمند را بگستر آن‌چنان که نیازمندی‌اش از بین برود.	L53c69
زورگویی	وَ لَا تُوَلِّهِمْ مُخَابَهَةً / از روی میل و استبداد آن‌ها را به کاری وا ندارد.	L53c70
سعه‌صدر	لَا تُضَيِّقْ بِهِ الْأُمُورَ وَ لَا تَمَحْكُهُ الْخُصُومَ / کسانی که مراجعه فراوان آن‌ها را در تنگنا قرار ندهد و برخورد مخالفان او را به خشم و کج خلقی وا ندارد.	L53c71
شایسته‌گزینی	وَ تَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَ الْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ. / از میان آن‌ها افرادی که باتجربه‌تر و پاک‌تر و پیشگام‌تر در اسلام‌اند، برگزین.	L53c72
سنجش توانایی افراد	وَ حُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ فَإِنَّ الرَّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوَلَاءِ بِتَصْنُوعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ / افراد را از طریق پست‌های که برای	L53c73

	حکومت‌های صالح پیش از تو داشته‌اند، بیازما.	
خیرخواهی	فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَىٰ نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَ لِمَنْ وُلِيَتْ أَمْرُهُ / تو برای خدا و کسانی که والی آن‌ها هستی، خیر خواه می‌باشی.	L53c74
با انگیزه و پشتکار	لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا وَ لَا يَنْشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا / کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.	L53c75
مسئولیت‌پذیری	وَ مَهْمَا كَانَ فِي كِتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَنَابَيْتَ عَنْهُ أَلْزَمْتَهُ / هر عیبی که در منشیاں پیدا شود و تو بی‌خبر باشی، شخصاً تو مسئولی.	L53c76
رعایت عدالت	الْمُتَمِيمِ مِنْهُمْ وَ الْمُضْطَرِبِ بِمَالِهِ وَ الْمُرْتَفِقِ بِبَيْتِهِ / میان بازرگانان تفاوت مگذار.	L53c77
رصد وضعیت	وَ تَقَفُّ أُمُورَهُمْ بِخَصْرَتِكَ وَ فِي حَوَاشِي بِلَادِكَ / از وضع جست‌وجو و بازرسی کنی.	L53c78
مجازات بجا	فَمَنْ قَارَفَ حَكْرَةَ بَعْدَ نَهْيِكَ إِيَّاهُ فَتَكَلِّ بِهٍ / هر کس پس از نهی تو، دست به احتکار زد، او را کیفر کن.	L53c79
رعایت حقوق	فِي كُلِّ بَلَدٍ فَإِنَّ لِلْأَقْصَىٰ مِنْهُمْ مِثْلَ الَّذِي لِلْأَدْنَىٰ / بدان آن‌ها که دوراند به مقدار کسانی که نزدیک‌اند، سهم دارند.	L53c80
مهربانی با مردم	فَلَا تُشْخِصْ هَمَّكَ عَنْهُمْ وَ لَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لَهُمْ / نباید از نیازمندان دل‌برگیری و چهره به روی آن‌ها در هم شکنی.	L53c81
رصد وضعیت موجود	وَ تَقَفُّ أُمُورَ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مِمَّنْ تَقْتَحِمُهُ الْعُيُونُ / در امور آن‌ها که به تو دسترسی ندارند، بررسی کن.	L53c82
دسترس بودن	وَ اجْعَلْ لِدَوَىٰ الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تَفَرَّغْ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ / برای مراجعان خود وقتی مقرر کن که خود شخصاً رسیدگی کنی.	L53c83
سعه‌صدر	ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَ أَلْعِي / خشونت و کندی آن‌ها را در سخن تحمل کن.	L53c84
آزادی بیان	وَ نَجِّ عَنْهُمْ الضُّبُقَ / در مورد آن‌ها هیچ‌گونه محدودیت روا مدار.	L53c85
عذرخواهی	وَ أَعْطِ مَا أُعْطِيَتْ هَيْبَتًا وَ أَمْنَعُ فِي إِجْمَالٍ وَ إِعْذَارٍ / خودداری از بخشش را با لطف و معذرت‌خواهی توأم کن.	L53c86
مسئولیت‌پذیری	ثُمَّ أُمُورَ مَنْ أُمُورِكَ لَا بُدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا مِنْهَا / قسمتی از کارها است که شخصاً باید آن‌ها را انجام دهی.	L53c87
عبادت و بندگی	وَ اجْعَلْ لِنَفْسِكَ فِيمَا بَيْنَكَ وَ بَيْنَ اللَّهِ أَفْضَلَ تِلْكَ الْمَوَاقِيْتِ / بهترین اوقات و ساعات عمرت را برای خدا قرار دهی.	L53c88
دسترس بودن	فَلَا تُطَوِّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ / هیچ‌گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان نکن.	L53c89
تنگ‌نظری	أَوْ مُبْتَلَىٰ بِالْمَنْعِ فَمَا أَسْرَعَ كَفَّ النَّاسِ عَنْ مَسْأَلَتِكَ إِذَا أَيْسُوا مِنْ	L53c90

	بذَلِك / مردی هستی بخیل و تنگ‌نظر که مردم تو را ببینند از تو مأیوس می‌شوند.	
مجازات خاخی	فَأَحْسِمُ مَادَّةَ أَوْلِيكَ بِقَطْعِ أَسْبَابِ / ریشه ستم زمام داران را با قطع وسایل، از بیخ بکن.	L53c91
باندبازی	لَا تُقْطِعَنَّ لِأَخِيذٍ مِنْ حَاشِيَتِكَ وَ حَامِيَتِكَ قَطِيعَةً / به هیچ یک از اطرافیان خود زمینی از اراضی واگذار مکن.	L53c92
پارتی‌بازی	وَ الزِّمِ الْحَقَّ مَنْ لَزِمَهُ مِنَ الْقَرِيبِ وَ الْبَعِيدِ / حق را در مورد خویشان و بیگانه رعایت کن.	L53c93
ارتباط با مردم	إِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَةَ بِكَ حَيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ / عذر خویش را در مورد آن چه موجب بدبینی شده، به مردم بگو.	L53c94
تدبیر و درایت	رَبِّمَا قَارِبٍ لِيَتَغَفَّلَ فَخُذْ بِالْحَزْمِ وَ اتَّهَمِ فِي ذَلِكَ حُسْنَ / دوراندیشی را به کار بگیر.	L53c95
عهد و تعهد	حُطَّ عَهْدُكَ بِالْأَوْفَاءِ وَ ارْتَعِ ذِمَّتَكَ بِالْأَمَانَةِ / جامه وفا بر عهد خویش بپوشان و تعهدات خود را محترم شمار.	L53c96
شفافیت در عمل	وَ لَا تَعْقِدْ عَقْدًا تَجَوَّرَ فِيهِ الْعِلُّ وَ لَا تَعُولَنَّ عَلَى لَحْنٍ / هرگز پیمانی را میند که تعبیرات گفتگو باقی بماند.	L53c97
صداقت در گفتار	لَا تَعُولَنَّ عَلَى لَحْنٍ قَوْلٍ بَعْدَ التَّأَكُّدِ وَ التَّوْتِيَةِ / عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر.	L53c98
پایبندی به تعهدات	وَ لَا يَدْعُونَكَ ضَيْقُ أَمْرِ لَزِمَكَ فِيهِ عَهْدُ اللَّهِ إِلَى طَلَبِ انْفِسَاخِهِ بِغَيْرِ الْحَقِّ / نباید قرار گرفتن در تنگنا، تو را وادار سازد که برای فسخ پیمان، از راه ناحق اقدام کنی.	L53c99
غرور و تکبر	فَلَا تَطْمَحَنَّ بِكَ نَخْوَةُ سُلْطَانِكَ عَنْ أَنْ تَوَدَّى إِلَى أَوْلِيَاءِ الْمَقْتُولِ حَقَّهُمْ / مبدا غرور زمامداری مانع آن شود که رضایت اولیاء مقتول را جلب کنی.	L53c100
خودبینی	وَ إِيَّاكَ وَ الْأَعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَ الثَّقَّةَ بِمَا يَجْجِبُ مِنْهَا / نسبت به نقاط قوت خویش خودبین مباش.	L53c101
حمایت از چابلوس	وَ حُبُّ الْإِطْرَاءِ فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثَقِ فُرُصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ / مبدا تملق را دوست بداری...	L53c102
کار بدون منت	وَ إِيَّاكَ وَ أَلْمَنَ عَلَى رَعِيَّتِكَ بِإِحْسَانِكَ / از منت بر رعیت به هنگام احسان بپرهیز.	L53c103
بزرگنمایی	أَوْ التَّرِيدَ فِيمَا كَانَ مِنْ فِعْلِكَ / بیش از آنچه که انجام داده‌ای، کار خود را بزرگ‌نمایی نکن.	L53c104
پایبندی به تعهد	أَوْ أَنْ تَعِدَهُمْ فَتَتَّبِعَ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ / از این که به آن‌ها وعده دهی و سپس تخلف کنی، بر حذر باش.	L53c105

اقدام عجولانه	وَ إِيَاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا / از عجله در کارها که وقتشان نرسیده، بر حذر باش.	L53c106
سستی در کار	أَوْ السَّاقُطِ فِيهَا عِنْدَ امْكَانِهَا / از سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده، بر حذر باش.	L53c107
لجبازی	أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ / از لجاجت در اموری که مبهم است، بر حذر باش.	L53c108
امتیازخواهی	وَ إِيَاكَ وَ الْإِسْتِثَارَ بِمَا لِلنَّاسِ فِيهِ أَسْوَةٌ / از امتیازخواهی برای خود در آن چه مردم در آن مساوی هستند، بپرهیز.	L53c109
مسئولیت‌پذیری	وَ التَّعَابِي عَمَّا تُعْنَى بِهِ مِمَّا قَدْ وَصَحَ لِلْعَيُونِ از تغافل نسبت به آن چه که مربوط به توست، بر حذر باش.	L53c110
تواضع	إِثْلِكَ حَمِيَّةَ أَنْفِكَ / باد دماغت را فرو بنشان.	L53c111
تدبیر	وَ اخْتَرِسْ مِنْ كُلِّ ذَلِكَ بِكَفِّ الْبَادِرَةِ / توجه به زبانت داشته باش که سخنی بدون فکر نگویی.	L53c112
سعه‌صدر	وَ تَأْخِيرِ السُّطُورَةِ حَتَّى يَسْكُنَ غَضَبُكَ / در به کار بستن قدرت تأخیر انداز، تا خشمت فرو نشیند.	L53c113
حفظ سنت‌های پسندیده	وَ الْوَأَجِبْ عَلَيْكَ أَنْ تَتَذَكَّرَ مَا مَضَى لِمَنْ تَقَدَّمَكَ مِنْ حُكُومَةٍ / توجه خود را بر روش‌های خوبی که به تو رسیده معطوف دار.	L53c114
رعایت انصاف	فَانصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ / انصاف را نسبت به مردم روا دارید.	L51c115
استقامت در کارها	وَ اصْبِرُوا لِخَوَائِجِهِمْ فَإِنَّكُمْ خَزَانُ الرِّعِيَةِ وَ كَلَاءُ الْأُمَّةِ / در برابر انجام نیازمندی‌های مردم که مشکلاتی دارد، صبر و استقامت کنید.	L51c116
عطوفت و مهربانی	وَ لَا تُخْشِمُوا أَحَدًا عَنْ حَاجَتِهِ / بر هیچ کس به خاطر نیازمندی‌اش و موقعیت خود خشم نگیرید.	L51c117
ادای حقوق	وَ لَا تَحْبِسُوهُ عَنْ طَلِبَتِهِ / هیچ کس را از خواسته مشروعش باز ندارید.	L51c118
مراقبه نفس	وَ لَا تَدْخِرُوا أَنْفُسَكُمْ نَصِيحَةً / از نصیحت و اندرز به خویشان خودداری نکنید.	L51c119
برخورد با خاطی	وَ أَقْمِعْ بِهِ نَخْوَةَ الْأَيْمَنِ / سرکشی و تکبر را در هم می‌کوبم.	L46c120
جدیت همراه با ملاحظت	وَ اخْطِ السَّدَّةَ بَضِغْتٍ مِنَ اللَّيْنِ / شدت و سختگیری را با کمی نرمش در آمیز.	L46c121
عطوفت و مهربانی	وَ اخْضُ لِلرِّعِيَةِ جَنَاحَكَ وَ ابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ / پرو بالت را برای مردم بگستران و با چهره گشاده با آنان روبرو شو.	L46c122

برخورد یکسان	أَسْ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ وَالْإِشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ / در نگاه و اشاره و تحیت میان آن‌ها مساوات را رعایت کن.	L46c123
بررسی وضعیت معیشتی افراد	وَ حَوْلِكَ أَكْبَادُ تَجَنُّ إِلَى الْقَيْدِ / درحالی که اطرافت شکم‌های گرسنه باشند؟	L45c124
همدلی و همدردی	وَ لَا أُشَارِكُهُمْ فِي مَكَارِهِ الدَّهْرِ / پیشوا و مقتدایشان در تلخی‌های روزگار نباشم؟	L45c125
رفیق‌بازی	أَنْتَ تَقْسِمُ فِي الْمُسْلِمِينَ الَّذِي حَازَتْهُ رِمَاخُهُمْ وَ خِيْلُهُمْ / غنائم را در بین قبایلات تقسیم کردی.	L43c126
رعایت حقوق	وَ إِنْ حَقَّ مَنْ قَبْلَكَ وَ قَبْلَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمِهِ هَذَا الْفَى ءِ سَوَاءٍ / حق مسلمانانی که نزد من و یا پیش تو هستند، در تقسیم اموال مساوی است.	L43c127
ادای حقوق	فَلَقَدْ أَحْسَنْتَ الْوَلَايَةَ وَ أَدَيْتَ الْأَمَانَةَ / تو زمام‌داری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا نمودی.	L42c128
خیانت در امانت	وَ خَذَلْتَهُ مَعَ الْخَادِلِينَ وَ خَنَنْتَهُ مَعَ الْخَائِنِينَ / با خائنان هم‌صدا شدی و خیانت ورزیدی.	L41c129
فریبکاری	وَ كَأَنَّكَ إِذَا كُنْتَ تَكِيدُ هَذِهِ الْأُمَّةَ عَنْ دُنْيَاهُمْ وَ تَتَوَى غُرَّتَهُمْ عَنْ فَيْئِهِمْ / تو با این امت برای تجاوز و غصب دنیایشان حيله و نیرنگ به کار می‌بردی.	L41c130
تضعیت بیت‌المال	وَ عَاجَلْتَ الْوَيْبَةَ / با عجله به جان بیت‌المال افتادی و ربودی.	L41c131
تشویق به عمل شایسته	وَ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ / مردم را در راه پروردگارت دعوت کن.	L34c132
تدبیر در امور	وَ إِيَّاكَ وَ مَا يَعْتَدِرُ مِنْهُ / بپرهیز که عملی انجام دهی که در برابرش عذر بخواهی.	L33c133
عطوفت و مهربانی	فَاحْفَظْ لَهُمْ جَنَاحَكَ / بال‌های محبتت را برای آن‌ها بگستر.	L27c134
رعایت حقوق	وَ أَسْ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ / تساوی در بین آن‌ها حتی در نگاهت را مراعات کن.	L27c135
هوا پرستی	فَأَنْتَ مَحْقُوقٌ أَنْ تُخَالِفَ عَلَى نَفْسِكَ / لازم است که تو با خواسته‌های دلت مخالفت کنی.	L27c136
رضایت خدا	وَ لَا تُسْخِطِ اللَّهَ بِرِضَا أَحَدٍ مِنْ خَلْقِهِ / خداوند را به خاطر رضای احدی از مخلوقاتش به خشم نیاوری.	L27c137
صداقت در رفتار	وَ مَنْ لَمْ يَخْتَلِفْ سِرَّهُ وَ عَلَانِيَتَهُ وَ فِعْلُهُ / کسی که پنهان و آشکار کردار و گفتارش، با هم مخالفت نداشته باشد.	L26c138

خوش‌بینی معقول	و لَا يَعْضِبُهُمْ / به مردم بهتان نزند.	L26c139
غرور و تکبر	و لَا يَرْغَبَ عَنْهُمْ تَفَضُّلاً بِالْإِمَارَةِ عَلَيْهِمْ / به حساب این که رئیس است به آن‌ها بی‌اعتنایی نکند.	L26c140
رعایت حقوق	فَوْقَهُمْ حُقُوقَهُمْ / تو هم باید نسبت به حقوق مردم وفادار باشی.	L26c141
حفظ بیت‌المال	فَدَعَ الْإِسْرَافَ / اسراف را کنار بگذارد.	L21c142
آینده‌نگری	و أَذْكَرُ فِی الْيَوْمِ غَدًا / از امروز به فکر فردا باش.	L21c143
میانه‌روی در رفتار	و دَاوِلْ لَهُمْ بَيْنَ الْقِسْوَةِ وَ الرَّأْفَةِ / اعتدال را در رفتار نسبت به شدت و نرمش رعایت نما.	L19c144
رأفت و محبت	وَاحْتَلَّ عُدَّةَ الْخَوْفِ عَنْ قُلُوبِهِمْ گره وحشت و ترس را از قلوبشان بگشای.	L18c145
اقدام به موقع	فَإِنَّهُ مِمَّنْ لَا يَخَافُ وَهُنَّهٗ وَ لَا سَقَطْتُهُ وَ لَا بُطُوهُ عَمَّا الْإِسْرَاعِ ... / بیمناک نیستم که کندی کند در جایی که سرعت لازم بوده و یا سرعت به خرج دهد در جای که کندی سزاوار است.	L13c146
زورگویی	لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ / درباره رعیت حق نداری استبداد به خرج دهی.	L05c147
حفظ بیت‌المال	و لَا تُخَاطِرِ إِلَّا بِوَيْثِقَةٍ وَ فِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ عَزَّ وَ جَلَّ وَ أَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ / در مورد بیت‌المال با احتیاط و اطمینان اقدام کن.	L05c148

بر اساس یافته‌های پژوهش، پس از ترکیب و تلخیص و حذف مضامین پایه، مشابه و تکراری، هر کدام از مضامین باقی‌مانده بر اساس اشتراک مفهومی در طبقه‌های جداگانه دسته‌بندی شدند (جدول‌های ۳ و ۴ و ۵).

جدول ۳. مضامین طبقه ۱

مضمون سازمان‌دهنده = صفات روحی				مضامین
مضمون‌های ایجابی				مضمون‌های پایه اکتشافی
شجاعت	صداقت در گفتار	محبت و عطوفت	خوش‌رویی	
گذشت	سخاوتمندی	سعه صدر	مراقبه نفس	
		خوش‌بینی	تواضع	
مضمون‌های سلبی				
		غرور و تکبر	هوس خواهی	

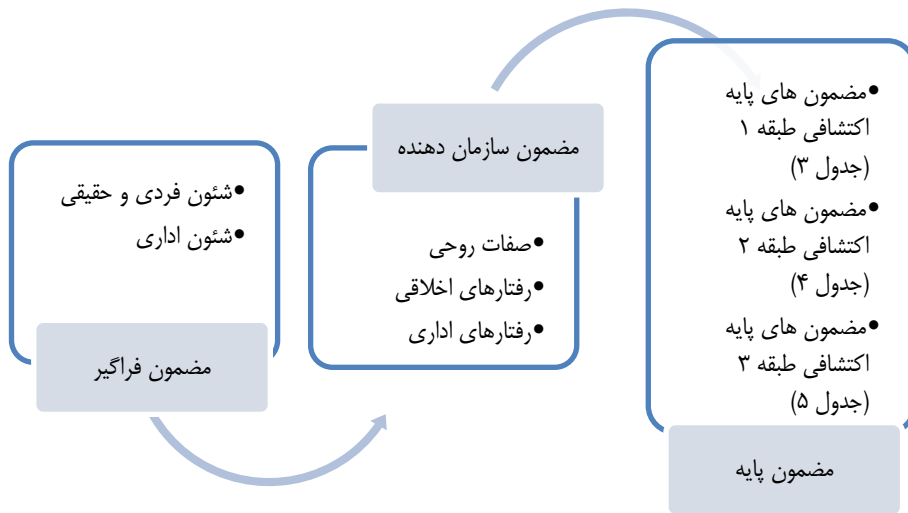
جدول ۴. مضامین طبقه ۲

مضمون سازمان دهنده = رفتار اخلاقی				مضامین
مضمون‌های ایجابی				مضمون‌های پایه اکتشافی
انصاف	همدلی و رأفت	اصلاح‌گری	استعانت از خدا	
مساعدت به مردم	عدالت محوری	نشاط و انگیزه	مسئولیت پذیر	
تدبیر و درایت	تعهد	پشتکار	جدیت	
عیب پوشی	خیرخواهی	زورگویی	خیانت درامانت	
مضمون‌های سلبی				
ستمگری	سست‌عنصری	فریبکاری	توجه به گمان	
اقدام عجولانه	لجبازی			

جدول ۵. مضامین طبقه ۳

مضمون سازمان دهنده = رفتارهای اداری				مضامین
مضمون‌های ایجابی				مضمون‌های پایه اکتشافی
مشورت پذیری	تصمیم‌گیری عقلانی	ثبات در تصمیم	آینده‌نگری	
نظارت دقیق بر کارکنان	برخورد با خاطی	رسیدگی به شکایات	شایسته‌گزینی	
تشویق و مجازات عادلانه	حفظ رویه‌های پسندیده	رصد وضعیت موجود	دسترس بودن	
آزادی بیان و نقد	عذرخواهی در نواقص	ادای حقوق	حفظ بیت‌المال	
جلب رضایت خدا	اقدام به موقع	میان‌روی در تصمیم	قانع بودن	
مضمون‌های سلبی				
تملق‌گویی	تعصب گروهی	پارتنری بازی	بی‌کفایتی	
کار با منت	بزرگ‌نمایی کار	امتیازخواهی		

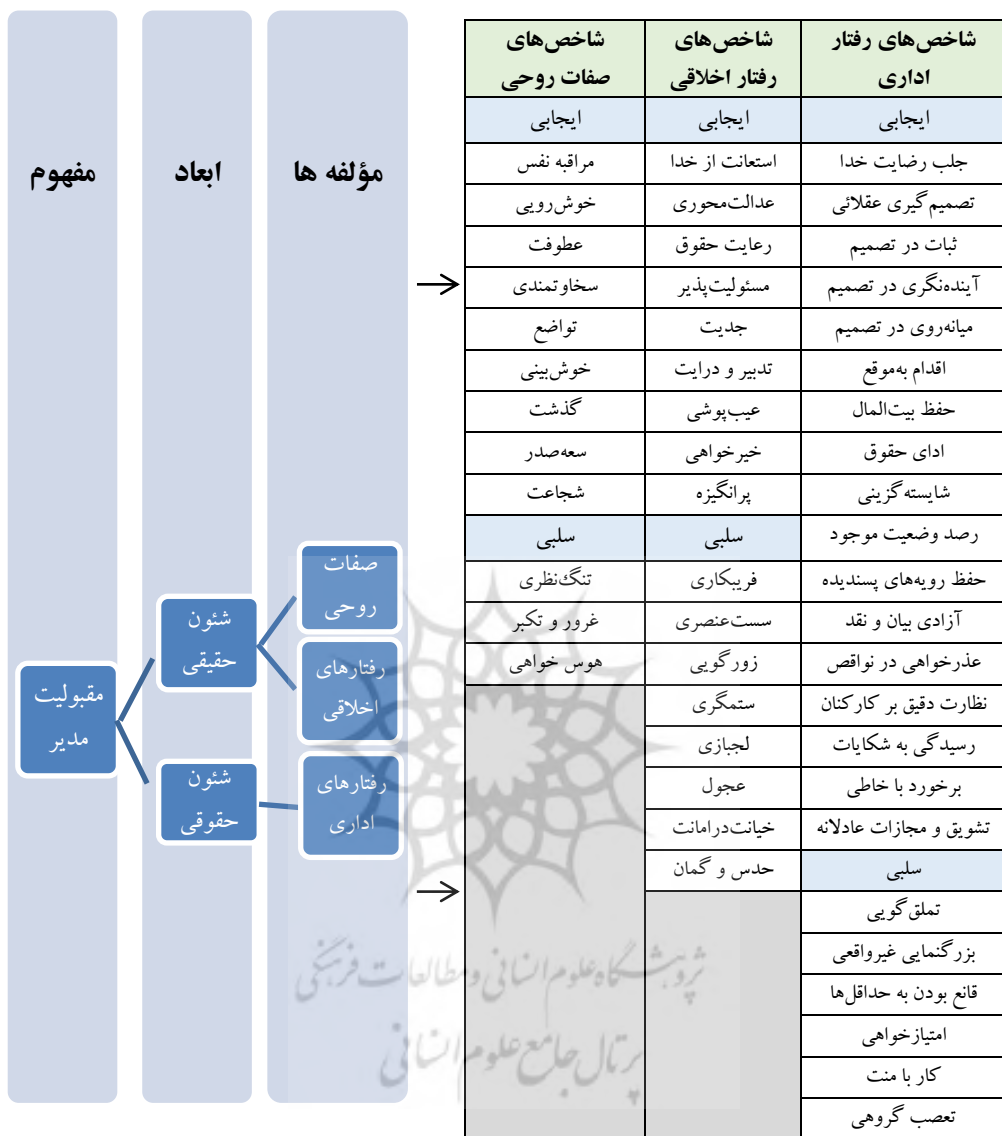
تحلیل و بررسی مضمون‌های اکتشافی که ذیل عنوان مضمون سازمانده در طبقات جداگانه‌ای قرار گرفته‌اند، نشان از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل صفات روحی، رفتار اخلاقی و رفتارهای اداری، با دو جنبه‌ی ایجابی و سلبی دارد. در طبقه ۱، با عنوان مضمون سازمان‌دهنده «صفات روحی»، صفاتی همچون خوش‌رویی، صداقت، سعه‌صدر، و گذشت و ایثار در کنار برخورداری از حالت تواضع و دوری از غرور و تکبر، و تنگ‌نظری، نقش مهمی در ایجاد مقبولیت برای کارگزار دارد. در طبقه ۲ با عنوان مضمون سازمان‌دهنده «رفتار اخلاقی»، برخی از رفتارها همچون رعایت انصاف و عدالت، جدیت و عزم راسخ برای انجام امور که نشان از انگیزه و پشتکار دارد در کنار نفی رفتارهای همچون زورگویی، لجاجت و فریبکاری نسبت به دیگران، به مقبولیت‌بخشی کارگزار در نزد دیگران کمک می‌کند. با بررسی، شاخص‌های هر کدام از مضمون‌های سازمان‌دهنده طبقات ۱ و ۲ که در قالب مضمون‌های پایه اکتشافی معرفی شده‌اند، هر دو طبقه در قالب مضمون فراگیری با عنوان «شئون فردی - حقیقی» کارگزار قرار می‌گیرند. بررسی مضامین طبقه ۳ که ذیل عنوان مضمون سازمان‌دهنده «رفتارهای اداری» معرفی شده است، رفتارهای اداری کارگزار مورد توجه قرار گرفته است. این دسته از رفتارها که به‌طور خاص در محیط کاری نمایان می‌شود را می‌توان با عنوان مضمون فراگیر «شئون حقوقی» کارگزار شناخت. به‌طور نمونه، رفتارهای اداری از قبیل مشورت‌پذیری، ادای حقوق افراد، توجه به رضایت خداوند، میانه‌رو بودن و تشویق و تنبیه عادلانه، از جنبه‌ی ایجابی برای کارگزار، مقبولیت‌بخشی را به همراه دارد و در مقابل بروز برخی از رفتارهای اداری همچون باندهبازی و گروه‌گرایی، حمایت از متملق در محیط کار، و منت‌گذاری در برابر انجام‌وظیفه نسبت به دیگران، زمینه‌های دفع مقبولیت برای کارگزار را فراهم می‌کند (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی مضامین استخراجی

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد، تا با توجه به اهمیت موضوع مقبولیت برای مدیر در نزد کارکنان، راه تشخیص آن شناسایی شود. همان گونه که در برخی از پژوهش‌های مطرح شده در پیشینه پژوهش مطرح شد، صفات رفتاری مدیر، مانند انصاف در کار و یا خیرخواهی او نسبت به کارکنان و نیز، قدرت مرجعیت و تخصص مدیر، از دلایل ایجاد و جاهت به‌شمار آمده بودند؛ اما این دلایل را می‌توان، تنها بخشی از عوامل مقبولیت ساز برای مدیریت دانست که کاوش پیش روی تلاش کرد تا ساحتی جامع‌تر از عوامل اثرگذار در موضوع مقبولیت برای مدیر را، با تمرکز و استفاده از کلام امیر مؤمنان (علیه‌السلام) ارائه کند. نتایج پژوهش نشان داد که برای تشخیص میزان مقبولیت، مدیر از دو بُعد حقیقی و حقوقی موردسنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. مؤلفه بُعد حقیقی برای تشخیص میزان مقبولیت، مشتمل بر صفات روحی و رفتارهای اخلاقی مدیر است و مؤلفه بُعد حقوقی، شامل رفتارهای اداری است (شکل ۲).



شکل ۲. سازه مقبولیت بخشی به مدیریت

هر کدام از مؤلفه‌های مذکور، مشتمل بر شاخصه‌هایی هستند که سنجش هر کدام از آنان، مبنایی برای تشخیص میزان مقبولیت مدیر خواهد بود. امروزه، موضوع اخلاق در سازمان‌ها و سخن از اخلاق در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی و مسئولیت

اخلاقی افراد از نظر شغل، از مسائل مهم نظام‌های اداری و از مهم‌ترین متغیرها در موفقیت سازمان‌هاست. برخورداری از ویژگی‌های مطلوب اخلاقی، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر پذیرش و ارتقای جایگاه شخصیتی مدیر یا یک کارگزار در دستگاه حکومتی داشته باشد و همین موضوع، سبب توجه بر دو جنبه سلبی و ایجابی برخی صفات و رفتارهای اخلاقی افراد می‌گردد. بر پایه آموزه‌های امام علی (علیه‌السلام)، شاخصه‌های اخلاقی همچون؛ خوش رویی، عطوفت، مهربانی، تواضع در رفتار و حس خوش بینی به افراد، در کنار سعه صدر، برجسته‌ترین صفات روحی مقبولیت‌ساز برای مدیر است. در مقابل، تنگ‌نظری و حس غرور و برتری‌طلبی، از مهم‌ترین صفات دفع‌کننده مقبولیت و زداینده پذیرش کارگزار، از سوی دیگران است. همچنین امام علی (علیه‌السلام) در نامه‌هایی به کارگزاران خود، «استعانت از خدا و توجه به او»، و «امیدواری به عنایت خدا در طول کار»، و توجه به «عدالت و انصاف» در رفتار در کنار تمرکز بر شاخص‌های رفتاری، همچون «جدیت و پشتکار، تعهد و همدلی، مسئولیت‌پذیری و اصلاح‌گری و حفظ انگیزه و مساعدت دیگران»، از نشانه‌های رفتاری سازنده و مقبولیت‌ساز برای مدیر می‌دانند. در مقابل، «خیانت‌درامانت، دنبال‌روی از فریبکاری و اقدام شتاب‌زده و سستی در تصمیم‌گیری و اقدام بر پایه حدس و گمان و لجبازی با افراد و ستمگری در پیش گرفتن»، را از نشانه‌های رفتار مخرب در دفع مقبولیت دارد.

در بررسی شاخصه‌های مرتبط با شئون اداری، چند مقوله مهم سازمانی همچون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی و سیستم پاداش و تنبیه را ترسیم می‌کند. در مقوله تصمیم‌گیری، نیازمند تمرکز و توجه به شاخصه‌هایی همچون: آینده‌نگری، ثبات، میان‌روی و عقلانی بودن تصمیم است. تهی شدن تصمیم‌های کارگزار از شاخصه‌های مطرح‌شده، مدیریت را با مفهومی، به نام «بی‌درایت» همراه کرده و در عمل، جایگاه مدیریت در نزد دیگران را تخریب می‌کند. در موضوع برنامه‌ریزی، نخستین گام، رصد وضعیت موجود است. کارگرانی که بی‌توجه به آن، در پی اقدامات ناگهانی و زیر پا نهادن سنت‌ها و رویه‌های پسندیده گذشته حرکت می‌کنند، بر وجهه موردپذیرش خود در نزد دیگران خدشه وارد خواهند کرد.

در موضوع ارزیابی و نظارت، تمرکز بر حفظ بیت‌المال و ایجاد فضای باز به‌منظور نقد سازنده و شناسایی ضعف‌ها و مشکلات اداری و رسیدگی به شکایات و نارضایتی‌ها و درنهایت، هدف قرار دادن رضایت الهی در ارزیابی‌ها و ادای حقوق به‌صورت عادلانه، زمینه‌های مثبت برای پذیرش کارگزار از سوی افراد را فراهم می‌کند. توجه به مکانیسم صحیح و سازنده تشویق و تنبیه از سوی کارگزار، نقش مهمی در ایجاد جاهت و یا عدم مقبولیت دارد؛ به شکلی که تشویق و تقدیر و تنبیه به‌جا و به‌موقع و توجه به رأفت و گذشت از خطاها در صورت عدم تکرار، مورد انتظار دیگران از کارگزار می‌باشد. در بُعد سلبی شئون اداری کارگزار، آسیب‌های اداری همچون: چاپلوسی برای مدیر، رفیق‌بازی و پارتی‌بازی در کار، به معنی تضييع حقوق و برپایی ظلم به دیگران، در کنار رفتارهای مخرب همچون منت‌گذاری و امتیازخواهی از دیگران، سبب سقوط پذیرش کارگزار و مدیر از سوی دیگران خواهد شد.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود؛

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مهارت‌های اخلاقی و شئون اداری، به مدیران و کارگزاران حکومتی آموزش داده شود. به‌عنوان نمونه، می‌توان موضوع شئون اداری، مقوله مهم سازمانی همچون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی و سیستم پاداش و تنبیه، بر مبنای شاخصه‌های استخراج‌شده در این پژوهش، آموزش داده شود.

به‌منظور تمرکز بر شایسته‌گزینی در موضوع انتخاب مدیر، میزان مقبولیت فرد پیش از پذیرش مسئولیت، براساس شاخصه‌های مطرح‌شده برای هر کدام از پایه‌های مقبولیت‌بخش، موردسنجش و ارزیابی قرار گیرد.

تحقیقی برای بررسی میزان اثرگذاری هر کدام از پایه‌های مؤثر در مقبولیت‌بخشی استخراج‌شده در این پژوهش، به‌منظور سنجش و میزان اثرگذاری هر کدام از پایه‌ها صورت پذیرد.

پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر در ایجاد مقبولیت استخراج شده در این پژوهش، در دو بخش مدیریت دولتی و خصوصی پرداخته و ضمن مقایسه، تفاوت‌های احتمالی و یا شاخص‌های جدید مؤثر در موضوع ایجاد مقبولیت برای مدیریت را شناسایی نماید.

سپاسگزاری

خداوند متعال را برای توفیق انجام پژوهش، سپاس گفته و از داوران محترم و نیز پژوهش‌گران و استادان گرامی که خوانندگان این پژوهش خواهند بود، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

منابع

- ارسطا، محمدجواد. (۱۳۷۹). اهتمام به آرای عمومی و دید مردم در نگاه علی (ع). فصلنامه حکومت اسلامی، ۵(۱۷)، ۱۱۱-۱۲۳. <https://ensani.ir/fa/article/81828>
- حسین پور، اکبر؛ عباسی، طیب؛ و هادی پور، امیر. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهاده‌سازی اخلاق در سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۱)، ۱۷-۲۳. <http://ethicsjournal.ir/article-1-530-fa.html>
- حیدری، محمد؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید؛ و محمدی، نصرالله. (۱۳۹۸). شناسایی موانع توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۳)، ۲۳-۳۵. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.47210.1970>
- خالدیان، محمد؛ و اسمعیل پور، احسان. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رضایت‌مندی شغلی، اخلاق حرفه‌ای و مدیریت تعارض کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان تهران. فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۵(۲)، ۳۵-۴۵. https://lib.journals.pnu.ac.ir/issue_961_989.html
- دانایی فرد، حسن؛ همائی لطیف، مهتاب؛ و خان‌محمدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). استراتژی‌های تخریب مدیران توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریتی، ۸(۱)، ۹۳-۱۱۶. https://jpap.sbu.ac.ir/article_95998.html
- دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۷۲). لغت‌نامه. تهران: روزنه.

ربانی خواه، احمد. (۱۳۹۶). بیعت از دیدگاه امام علی در آموزه‌های نهج البلاغه. فصلنامه پژوهش‌های نهج البلاغه، ۱۶(۲)، ۹۱-۱۱۲.

https://nahjmagz.ir/article_59622.html

سپهوند، رضا؛ حكاك، محمد؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ و سپه‌وند، مسعود. (۱۳۹۹). اثر مقبولیت مدیران سازمان بر قصد افشاگری با نقش میانجی شجاعت اخلاقی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی «ره» نوشهر). فصلنامه علمی آموزشی علوم دریایی، ۷(۲)، ۶۱-۷۷. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25383655.1399.7.2.5.4>

فریبا، رضا؛ نصرت‌پناه، سیاوش؛ و رشیدی، بهمن. (۱۳۹۸). راهبردهای فرا سازمانی مقبولیت دهی به کاررفته توسط مدیران خرید. نشریه آماد، ۱۸(۷۰)، ۱۱۳-۱۵۰.

http://lot.jrl.police.ir/article_93213.html

کریم‌پور قراملکی، علی؛ رواتاب، نجمه؛ و سلطان عباسی ندوشن، راضیه. (۱۴۰۰). شاخصه‌های اخلاقی کارگزاران در بیانیه گام دوم با تأکید بر نهج البلاغه. پژوهشنامه علوم حدیث تطبیقی، ۸(۱۵)، ۱۲۴-۱۴۹. doi: <https://10.22034/pht.2022.6459>

محمدی، آیت؛ کیهان، جواد؛ و اسکندری، کریم. (۱۴۰۰). روایت نهج البلاغه از اخلاق حرفه‌ای مدیران. فصلنامه علمی تربیتی در اسلام، ۹(۱۷)، ۳۵۹-۳۸۹.

<https://www.sid.ir/paper/957123/fa>

محمدی، فاطمه؛ اخوان، محمد؛ و فراهتی، عباسعلی. (۱۳۹۸). جایگاه افضلیت در تعیین حاکم اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه. فصلنامه پژوهش‌های نهج البلاغه، ۱۸(۴)، ۷۹-۱۰۴.

https://nahjmagz.ir/article_119755.html

مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۷۹). نهج البلاغه با ترجمه گویا و شرح فشرده؛ به قلم محمدجعفر امامی و محمدرضا آشتیانی، جلد ۱، چاپ دوازدهم، انتشارات مدرسه الامام علی بن ابی طالب (علیه السلام).

Amato, P., Daar, J., Francis, L., Klipstein, S., Ball, D., Rinaudo, P & Reindollar, R. (2020). Ethics in embryo research: a position statement by the ASRM Ethics in Embryo Research Task Force and the ASRM Ethics Committee. *Fertility and Sterility*, 113(2), 270-294. <https://doi:10.1016/j.fertnstert.2019.10.012>

Cho, W. (2017). "Change and Continuity in Police Organizations: Institution, Legitimacy, and Democratization*", *The Experience of Democracy and Bureaucracy in South Korea, Public Policy*

- and Governance, Emerald Publishing Limited, 28(9). 113-139.
[https:// doi: 10.1108/S2053-7697201728](https://doi.org/10.1108/S2053-7697201728)
- Cruz-Suarez, A., Prado-Román, A., Prado-Román, M.(2014). Cognitive legitimacy, resource access and organizational outcomes. *Rev. De. Adm. De. Empresas* 54 (5), 575–584.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020140510>
- Eisner, M., and Nivette, A. (2013). Does low Legitimacy cause crime? A Review of the evidence. Institute of Criminology, University of Cambridge.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198701996.003.0016>
- Jackson, J., Bradford, B., Kuha, J. and Hough, M. (2014). Empirical Legitimacy as Two Connected Psychological States, in Mesko, G. and Tankebe, J. (eds.), *Improving Legitimacy of Criminal Justice in Emerging Democracies*, London: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-09813-5_7
- Low, B. and Johnston, W.J. (2010), "Organizational network legitimacy and its impact on knowledge networks: the case of China's TD-SCDMA mobility technology", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 No. 6, pp. 468-477.
<https://doi.org/10.1108/08858621011066053>
- Mbago, M., Mpeera Ntayi, J. and Mutebi, H. (2018), "Does legitimacy matter in whistleblowing intentions?", *International Journal of Law and Management*, 60 No. 2, pp. 627-645.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-02-2017-0017>
- Rama Rao VS. (2012). *Factors contributing to political behavior*. Free Press
- Rindova, V., Pollock, T., Hayward, M. (2006). Celebrity firms: the social construction of market popularity. *Acad. Management. Rev.* 31 (1), 50–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379624>
- Ruef, M., Scott, W. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Adm. Sci. Q.* 43 (4), 877–904.
<https://doi.org/10.2307/2393619>
- Suchman, M., (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approach. *Acad. Management. Rev.* 20 (3), 571–610.
<https://doi.org/10.2307/258788>
- Tyler, T. R., & Jackson, J. (2014). Popular legitimacy and the exercise of legal authority: Motivating compliance, cooperation,

and engagement. *Psychology, Public Policy, and Law*, 20(1), 78–95. <https://doi.org/10.1037/a0034514>

