

Investigating the Role of the Islamic ruler in training managers based on the character of the Commander of the Faithful (AS)

Hosein Arab asadi¹, Saeed Hejazi far²

Abstract

Training competent and efficient managers is one of the fundamental pillars of achieving desirable governance in the Islamic system. In this regard, the role of the Islamic ruler as the main axis of guiding, supervising, and nurturing managers is of fundamental importance. The present study aims to explain and design a model for training senior managers in the Islamic system based on the character and thoughts of Amir al-Mu'minin Ali (peace be upon him). This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of method. The research data were collected by examining authentic Islamic texts including Nahj al-Balagha, Gharr al-Hakam, and sources of character and analyzed using the content analysis method. In the final step, in order to explain the relationships between the extracted themes, the interpretive structural modeling (ISM) method and the opinion poll of 37 experts were used. The findings showed that the "Islamic ruler" as the most important organizing theme of the manager training model plays a pivotal role in this process. This role is achieved through components such as being a role model, close supervision, trust in managers, consultation, encouragement and punishment, merit-based dismissal and appointment, financial auditing, and continuous interaction with managers. The results of the research can be used as a theoretical and practical basis for designing management training systems in organizations and government institutions based on Islamic teachings.

Keywords: Managerial Training, Seerah of Imam Ali (AS), Transcendent Governance, Islamic Management, Executive Education, Good Governance.

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Center for Public Management Education, Tehran, Iran h.arabasadi@gmail.com

2. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran.

saeedhejazifar@gmail.com

بررسی نقش حاکم اسلامی در تربیت مدیران

بر پایه سیره امیرالمؤمنین علی علیه السلام

حسین عرب اسدی^۱، سعید حجازی فر^۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۰۳/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۶/۱۸

چکیده

تربیت مدیران شایسته و کارآمد یکی از ارکان اساسی تحقق حکمرانی مطلوب در نظام اسلامی به شمار می آید. در این میان، نقش حاکم اسلامی به عنوان محور اصلی هدایت، نظارت و پرورش مدیران، اهمیتی بنیادین دارد. این پژوهش با هدف تبیین و طراحی الگوی تربیت مدیران ارشد در نظام اسلامی، بر پایه سیره و اندیشه های امیرالمؤمنین علی علیه السلام انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی است. داده های پژوهش از راه بررسی متون معتبر اسلامی شامل نهج البلاغه، غررالحکم و منابع سیره ای گردآوری، و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد. در گام نهایی، به منظور تبیین روابط میان مضمون های استخراج شده، از روش الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) و نظرخواهی از ۳۷ نفر از خبرگان استفاده شد. یافته ها نشان داد که در این فرایند «حاکم اسلامی»، به عنوان مهم ترین مضمون سازمان دهنده الگوی تربیت مدیران، نقش محوری ایفا می کند. این نقش از طریق مؤلفه هایی همچون الگوبودن حاکم، نظارت دقیق، اعتماد به مدیران، مشورت، تشویق و تنبیه، عزل و نصب مبتنی بر شایسته سالاری، حسابرسی مالی و تعامل پیوسته با مدیران محقق می شود. نتایج پژوهش می تواند به عنوان مبنای نظری و کاربردی برای طراحی نظام های تربیت مدیران در سازمان ها و نهادهای حکومتی مبتنی بر آموزه های اسلامی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: تربیت مدیران، سیره امیرالمؤمنین علی علیه السلام، حکمرانی متعالی، مدیریت اسلامی، آموزش مدیران، حکمرانی مطلوب.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران.

h.arabasadi@gmail.com

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

saeedhejazifar@gmail.com

مقدمه

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی، بخش قابل توجهی از الگوهای رایج تربیت مدیران، مبتنی بر مبانی انسان‌شناختی، معرفت‌شناختی و ارزشی برخاسته از اندیشه‌های غیر اسلامی است. این الگوها، هرچند در برخی سطوح کارآمدی‌های فنی و اجرایی را ارتقا داده، اما در پاسخ‌گویی به نیازهای ارزشی، اخلاقی و هویتی نظام اسلامی با محدودیت‌های جدی روبه‌رو است. از سوی دیگر، بسیاری از برنامه‌های تربیت مدیران در کشورهای اسلامی، بدون اتکا به یک چارچوب نظری منسجم برگرفته از منابع دینی و سیره معصومان(ع)، به صورت اقتباسی یا تلفیقی و گاه ناسازگار با مبانی اسلامی طراحی شده است. این امر سبب شده است فاصله‌ای معنادار میان آرمان‌های مدیریت اسلامی و واقعیت‌های مدیریتی در عرصه عمل شکل گیرد.

در این میان، سیره امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام به عنوان الگوی جامع و عینی حکمرانی اسلامی، منبعی غنی برای استخراج اصول، روش‌ها و سازوکارهای تربیت مدیران به شمار می‌آید.

مسئله اصلی این پژوهش آن است که الگوی تربیت مدیران در نظام اسلامی، با تأکید بر نقش حاکم اسلامی در سیره امیرالمؤمنین علیه‌السلام، از چه مؤلفه‌ها و سازوکارهایی تشکیل شده است و روابط میان این مؤلفه‌ها چگونه تبیین می‌شود؟ به بیان دیگر، مسئله اساسی پژوهش، عبور از توصیف‌های جزئی و پراکنده و دستیابی به چارچوبی ساختاریافته و نظام‌مند برای تبیین نقش حاکم اسلامی در فرایند تربیت مدیران ارشد است؛ چارچوبی که بتواند هم از پشتوانه نظری مستحکم برخوردار باشد و هم امکان بهره‌برداری در عرصه‌های مدیریتی معاصر را داشته باشد.

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش، طراحی و تبیین الگوی تربیت مدیران در نظام اسلامی با محوریت نقش حاکم اسلامی و مبتنی بر سیره امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام است. در راستای تحقق این هدف، اهداف فرعی پژوهش شامل شناسایی مضمون‌ها و مؤلفه‌های تربیت مدیران در سیره علوی، تحلیل نقش و جایگاه حاکم اسلامی در فرایند تربیت مدیران، تبیین روابط میان مؤلفه‌های شناسایی شده و سطح‌بندی آن‌ها در قالب یک الگوی ساختاری و سرانجام ارائه چارچوبی کاربردی برای استفاده در نظام‌های تربیت مدیران در سازمان‌ها و نهادهای حکومتی اسلامی است. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند گامی مؤثر در جهت غنای نظری مدیریت اسلامی و نیز بهبود کیفیت تربیت مدیران در نظام حکمرانی اسلامی فراهم آورد.

مبانی نظری

پیشینه شناسی

اسدی (۱۴۰۴)، حکمرانی تربیت با رویکرد اسلامی را چنین تعریف می‌کند: «فرایند هدایت نظام‌مند تعاملات میان بازیگران دولتی و غیر دولتی در قلمرو تربیت، که از طریق سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و اعمال اقتدار مشروع در چارچوب نظام معیار اسلامی، زمینه تکوین و تعالی پیوسته هویت متریان را برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه فراهم می‌آورد». عرب اسدی و مرادی (۱۴۰۴) معتقدند یکی از چالش‌های نظام اداری و نظام اداره کشور، کمبود مدیرانی است که در راستای گفتمان دولت اسلامی فکر و عمل کنند. سازوکار تربیتی برای آماده‌سازی مدیران را می‌توان در سه قالب آماده‌سازی، رشد و توانمندسازی و ثبت تجربه طراحی کرد؛ همچنین خروجی کار نشان داد که برای اجرای هر یک از این سازوکارهای تربیتی به تعیین مواردی همچون مخاطبان، شایستگی‌های مدیر تراز، سازه و نظام محتوایی، مجریان و استاندارد برگزاری نیاز داریم.

سواری و همکاران (۱۴۰۰) ویژگی‌های حکمران تراز انقلاب اسلامی را، در مسئول‌بودن، فسادستیزی، معنویت، مردم‌داری و داشتن منطق سازمانی و تشکیلاتی می‌دانند. مهرابی و مهرابی (۱۳۹۹) معتقدند که جوانان به‌عنوان موتور پیشران حرکت، نقش اساسی و محوری در برپایی دولت اسلامی دارند. به‌رغم بحث‌ها و گفتگوهای فراوانی که در این زمینه میان نظریه‌پردازان دانشگاهی، مدیران و رهبران صورت گرفته است، اما هنوز به چگونگی تربیت و توانمندسازی جوانان برای پذیرش و موفقیت در این مسئولیت خطیر (دولت‌سازی) پرداخته نشده است. گنج‌بخش (۱۳۹۹) بیان می‌کند که یکی از اساسی‌ترین اصول حکمرانی صالح؛ تربیت اشخاصی در تراز حکومت اسلامی است. فراهم کردن زمینه رشد و شکوفایی فضایل اخلاقی، بستر مناسب ظهور حکمران شایسته را آماده می‌کند. به این منظور و با بهره‌گیری از گفتمان ولایت فقیه، مکتب اخلاقی شهید سلیمانی الگوی مناسبی به‌نظر می‌رسد. امینی و همکاران (۱۳۹۹) به تبیین منظومه‌ای از ویژگی‌های (اعتقادی - رفتاری) سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی به‌عنوان حکمران اسلامی پرداخته‌اند. در این راستا تلاش شده است با تلقی شهید سلیمانی به‌عنوان نمونه برجسته‌ای از تربیت‌یافتگان مکتب انقلاب اسلامی، حکمران اسلامی از حیث اعتقادی و رفتاری باید واجد چه ویژگی‌هایی باشد. در این پژوهش، یافته‌ها بر این دلالت دارد که اساساً حکمران اسلامی بر خلاف الگوی غربی لزوماً باید افزون بر رعایت مؤلفه‌های مدیریتی متخلق به شاخصه‌های اعتقادی و رفتاری متعالی، بر موازین اخلاقی و شرعی

اسلام نیز منطبق باشد. یعقوبی و همکاران (۱۴۰۲) به راهکارهای تربیت مدیران جهادی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌پردازند. نتایج پژوهش به مواردی چون توجه به مصداق‌های عینی عزت ملی همچون شهدا، توجه‌دادن مدیران به روحیه شهادت‌طلبی و داشتن شهامت، درونی‌سازی فضایل اخلاقی با ممارست خوبی‌ها، همنشینی با صالحان و حضور در عرصه‌های تحول‌آفرین و تربیت‌زا و موارد دیگر اشاره می‌کند.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای انجام نشده است که به‌صورت نظام‌مند، نقش حاکم اسلامی را در تربیت مدیران بر پایه سیره امیرالمؤمنین (ع) استخراج کرده باشد و سپس روابط میان مؤلفه‌های شناسایی شده را با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و الگوسازی ساختاری تفسیری تبیین کند؛ بنابراین، خلأ اصلی ادبیات موجود، نبود الگوی جامع و ساختاریافته برای تبیین نقش تربیتی حاکم اسلامی در پرورش مدیران است. این پژوهش درصدد است این خلأ را با استخراج مضمون‌ها از منابع اصیل اسلامی و سطح‌بندی روابط میان آن‌ها برطرف، و الگویی منسجم برای تربیت مدیران در نظام حکمرانی اسلامی ارائه کند.

مفهوم‌شناسی

تربیت: در ادبیات فارسی تربیت با پرورش معادل گرفته شده است. فرهنگ دهخدا تربیت را به دو معنای «پروردن» و «آموختن» دانسته است (دهخدا، ۱۳۷۷). فرهنگ فارسی معین نیز این واژه را به‌معنای پروردن، ادب و اخلاق را به کسی آموختن می‌داند (معین، ۱۳۸۶: ۴۴۳)؛ لذا اول اینکه در این مفهوم آموزش نهفته است. دوم، ابعاد اجتماعی و آداب نیز در آن مورد توجه است. واژه رشد نیز با این مفهوم در ارتباط است.

تربیت مدیر: همان‌گونه که سعادت یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی را تربیت مدیر می‌داند (سعادت، ۱۳۸۶: ۳). شفیعی مازندرانی نیز یکی از اهداف اساسی مدیریت را، تربیت انسان‌های کارآمد و صالح به‌منظور تغییر و تصدی امور اجرایی جامعه می‌داند. چراکه قوانین خوب مجریان خوب می‌طلبد (شفیعی مازندرانی، ۱۳۷۶: ۱۳۷).

روش‌شناسی پژوهش

برای انجام این پژوهش در گام نخست کتاب‌های سیره امیرالمؤمنین علیه‌السلام و دو کتاب نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم بررسی شد و گزاره‌های کلیدی با روش تحلیل مضمون مورد

تحلیل قرار گرفت. در گام نهایی، با استفاده از روش الگوسازی ساختاری تفسیری و جمع‌آوری نظر ۳۷ نفر از خبرگان، الگوی نهایی زمینه‌های تربیت مدیران اسلامی تدوین و تبیین شد. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، اغلب به‌منظور شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه شناسه‌های مرتبط با آن‌ها از تحلیل مضمون استفاده می‌کنند. برای مثال مشاور مدیریت به‌منظور تجزیه و تحلیل روندهای جدید در بازار و تدوین راهبرد مطلوب سازمان یا شناخت فرهنگ سازمانی از تحلیل مضمون بهره می‌برد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۴).

در این پژوهش از الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. این روش به‌منظور شناسایی و خلاصه‌کردن روابط بین پیامدها، عناصر و یا عواملی مناسب است که برای موضوع یا مشکل خاصی تعریف شده است. در این روش شناسایی ابتدا باید عناصر، پیامدها و یا عوامل شناسایی شوند. در گام بعد رابطه مفهومی بین آن‌ها تعیین می‌شود (ثاکر^۱ و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۶).

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مجموع ۳۲۹ شناسه و ۶۸۷ مضمون که از این چهار محور به‌دست آمده است، در مقایسه‌ای تحلیلی کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند و تلاش شده است تا از این مقایسه مضمون‌های سازمان‌دهنده الگوی تربیتی حضرت استخراج شود. طبیعی است بخشی از مضمون‌ها در هر یک از محورها مشابه یکدیگر است که این موارد در اتقان اجزای الگوی نهایی بسیار به ما کمک می‌کند. در جدول زیر مضمون‌های مرتبط در کنار یکدیگر قرار داده شده، و موارد مشترک در هم ادغام شده، و نشان‌داده شده است که هر دسته از مضمون‌ها از کدام یک از محورهای تحلیل استخراج و استنباط شده است.

جدول ۱. مضمون‌های سازمان‌دهنده استخراج‌شده از تحلیل نهایی

ردیف	منبع تحلیل				مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
	سیره پژوهی	خطبه‌ها	نامه‌ها	کلمات قصار			
۱	۱۱۶: ۴۲؛ ۱۲۱؛		۸۶		گزارش‌گیری منظم از حوزه تحت مدیریت، حسابرسی دقیق مالی	حسابرسی مالی	اعتماد به مدیران
۲	۱۸: ۲۰؛ ۲۳؛ ۴۰: ۸۲؛ ۸۳؛ ۱۱۶: ۱۲۱؛	۱۳؛	۹؛		عزل به‌عنوان روش تنبیهی، تربیت به‌عنوان هدف تنبیه، تناسب تنبیه با نوع تخلف، تنبیه علنی در برابر تخلفات علنی، تنبیه علنی و سخت برای خیانت در امانت، تنبیه و تشویق بر اساس حق‌گرایی یا روی‌گردانی از حق	تنبیه علنی	
۳	۳۶: ۴۰؛ ۴۱؛ ۵۷: ۶۵؛ ۵۸؛ ۹۰؛	۱۹؛	۸۱؛		مسئولیت و پاسخگویی لازمه تربیت، عزل یک روش تنبیه، فرصت دوباره به مدیران عزل‌شده، شایسته‌سالاری به وجود محدودیت‌ها، غلبه شایسته‌سالاری بر قومیت‌گرایی؛ رعایت شایسته‌سالاری در عزل و نصب	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	
۴	۱: ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۴: ۱۶؛ ۴۷؛ ۴۸: ۷۴؛ ۸۵؛ ۹۶: ۹۷؛	۹؛	۵: ۸۳؛ ۱۳۳؛		تعامل مستقیم با کارگزاران و دادن حق اعتراض و نقد دستورات حکومتی، اختیارات داشتن مدیران در پذیرش حق و پیروی و استفاده نکردن از اجبار و اکراه، تکریم مدیر ارشد در چگونگی تذکر دادن، حمایت از نیروهای خاص در زمان خانه‌نشینی، تبیین برتری‌های مدیر جدید و نقطه ضعف مدیر پیشین، حمایت و خیرخواهی نسبت به مدیر ارشد، ایراد خطبه برای ایجاد انگیزه در کارکنان، تنبیه و تشویق مبتنی بر حق‌گرایی، تکریم مدیران ارشد؛ تقدیر و تشویق مدیران ارشد	تشویق و حمایت از مدیران	
۵	۴: ۷؛ ۱۳؛ ۱۵: ۱۷؛ ۲۵؛ ۳۹: ۶۱؛ ۶۴؛ ۸۵: ۸۷؛ ۸۸؛ ۸۹: ۱۰۳؛ ۱۱۷: ۱۲۴؛	۱۲: ۱۳؛	۲: ۶؛ ۸۵؛ ۸۷؛		پذیرفتن عذر حاکمان؛ اعتماد دوباره به مدیران عزل‌شده، توبه‌پذیری مدیران خطاکار پشیمان؛ اعتماد به شفاعت مدیران در حق یکدیگر	اعتماد به مدیران	

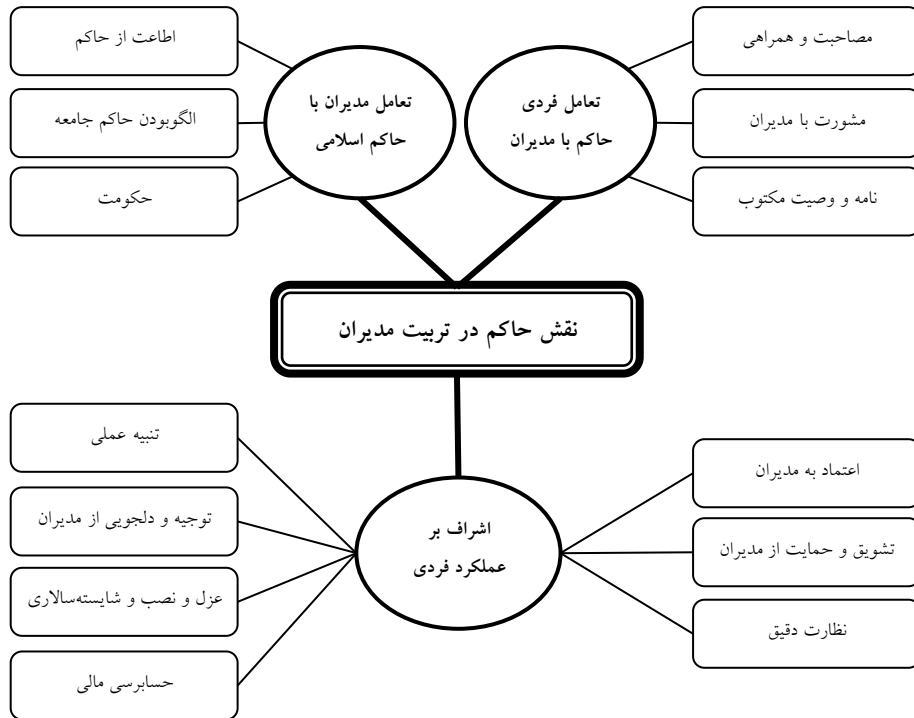
ردیف	منبع تحلیل			مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
	سیره پژوهی	خطبه ها	نامه ها	کلمات قصار		
۶	۴۳۹: ۳۷۴؛ ۴۴۱: ۴۴۹؛ ۵۴۶: ۶۷۸؛ ۱۰۰۱: ۱۱۶؛ ۱۲۱		۵: ۷۹؛ ۸۵؛ ۹۲: ۹۳؛ ۱۳۳	نظارت بر احوال مدیران به صورت مردمی، نظارت دقیق و محاسبه و مطالبه پاسخگویی، نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد؛ نظارت دقیق بر مدیران ارشد	نظارت دقیق	اشراف بر عملکرد فردی مدیران
۷	۵۸۸: ۹۰		۲: ۸۱؛ ۹۰	آموزش و توجیه مدیران ارشد، معرفی برتری و تمایز شایستگی مدیر ارشد نسبت به سطوح مدیریتی پایین تر	توجیه و دلجویی از مدیران	
۸	۹: ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۶: ۴۶؛ ۷۶؛ ۷۷: ۷۸؛ ۸۹؛ ۹۱: ۹۵؛ ۹۶؛ ۱۰۲: ۱۰۹؛ ۱۱۰: ۱۱۲؛ ۱۱۴: ۱۱۵؛ ۱۱۷: ۱۲۳	۱۳	۷۰: ۷۳؛ ۹۱؛ ۹۳: ۱۱۱؛ ۱۱۳: ۱۱۴؛ ۱۱۹: ۱۲۹؛ ۱۳۲	نقش ویژه اصحاب پیامبر(ص) در تربیت جامعه اسلامی، هجرت و همراهی با امام، هم نشینی و مصاحبت با امام؛ مصاحبت با پیامبر یکی از شاخص های انتخاب مدیران ارشد، معاشرت با افراد مستعد	مصاحبت و همراهی	
۹	۵: ۱۴؛ ۱۶؛ ۱۹: ۶۳؛ ۶۱؛ ۶۴: ۸۱؛ ۸۵؛ ۸۷: ۱۱۵؛ ۱۲۴		۶: ۷۸؛ ۸۷؛ ۹۱: ۱۱۲	مشورت نگرفتن از زنان؛ آفات مشورت، مشورت و مشارکت در تصمیم گیری ها و شناسایی افراد مناسب، اعتماد به مدیران و شریک دانستن ایشان در مدیریت	مشورت با مدیران	تعامل فردی حاکم با مدیران
۱۰	۱۱۸		۱: ۴؛ ۵؛ ۸؛ ۹: ۱۰؛ ۱۷؛ ۲۰: ۴۱؛ ۸۱؛ ۸۴: ۹۳؛ ۱۳۳	وصیت مکتوب ابزاری تربیتی، استفاده از ابزار نامه و مکتوبات برای موعظه	نامه و وصیت مکتوب	
۱۱	۲۲: ۴۶؛ ۴۸؛ ۶۹: ۷۱؛ ۷۵	۱: ۴؛ ۵؛ ۲۲	۴۳: ۴۹؛ ۹۵	نقش شخصیت امام و حاکم جامعه در تربیت مدیران، الگو و اسوه بودن حاکم جامعه در سبک زندگی، الگو بودن حاکم برای مدیران؛ اسوه بودن در عمل به دستورات خود، حاکم جامعه به عنوان مربی	الگو بودن حاکم جامعه	تعامل مدیران با حاکم اسلامی

ردیف	منبع تحلیل			مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
	سیره پژوهی	خطبه‌ها	نامه‌ها	کلمات قصار		
۱۲	۲۱؛ ۲۳؛ ۶۷؛ ۷۴؛ ۸۰؛ ۸۴؛ ۸۵؛ ۸۹؛ ۹۳؛ ۱۰۳؛ ۱۰۷؛ ۱۱۳	۹؛ ۱۶؛ ۲۳	۵؛ ۸۴؛ ۹۵؛ ۹۶؛ ۱۰۸؛ ۱۲۳؛ ۱۳۳	۲۷؛ ۳۰	اطاعت از حاکم	تعامل مدیران با حاکم اسلامی
۱۳	۱۲؛ ۲۲؛ ۸۰؛ ۸۶	۱۳			حکومت	

جدول ۲. مضمون‌های ساختاردهنده استخراج‌شده از تحلیل نهایی

مضمون‌های ساختاردهنده	ابعاد	مضمون‌های کلیدی	میزان تکرار مضمون‌ها
حاکم اسلامی	اشراف بر عملکرد فردی مدیران	اعتماد به مدیران	۲۲
		تشویق و حمایت از مدیران	۱۵
		نظارت دقیق	۱۸
		تنبيه علنی	۱۰
		توجیه و دلجویی از مدیران	۶
		عزل و نصب و شایسته‌سالاری	۹
		حسابرسی مالی	۴
	تعامل فردی حاکم با مدیران	مصاحبت و همراهی	۳۸
		مشورت با مدیران	۱۹
		نامه و وصیت مکتوب	۱۵
	تعامل مدیران با حاکم اسلامی	اطاعت از حاکم	۲۴
		الگو بودن حاکم جامعه	۱۴
		حکومت	۵

شبکه مضمون‌های یافته‌های پژوهش در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۱. نقش حاکم اسلامی در تربیت مدیران

توصیف و تبیین مضمون‌ها

حاکم اسلامی: حاکم اسلامی مهم‌ترین محور سازمان‌دهنده این الگو به‌شمار می‌آید؛ زیرا در الگوی تربیتی امیرالمؤمنین(ع)، حاکم و امام جامعه نقشی بنیادین و ممتاز در فرایند پرورش مدیران ارشد بر عهده دارد. نقش تربیتی امام تنها به اداره جامعه محدود نمی‌شود، بلکه جایگاه ویژه او به‌عنوان رهبر جامعه، تأثیری عمیق و مستقیم بر مدیران و کارگزاران دارد. سبک رهبری، شیوه‌های تصمیم‌گیری و رفتارهای عملی امام، جهت‌گیری کلی تربیت مدیران را تعیین می‌کند. این رکن در الگوی تربیتی از طریق شیوه‌ها و زمینه‌هایی تحقق می‌یابد که در قالب مفاهیم زیرین آن تبیین شده است. در ضمن، مضمون‌های کلیدی مرتبط با این محور سازمان‌دهنده شامل ۱۳ عنوان است که هر یک توضیح و تبیین جداگانه دارد.

مصاحبت و همراهی: همراهی حضرت در تمامی شرایط به‌ویژه در لحظات گوناگون جنگ و دادن تذکرات لازم به افراد و فرماندهان و دعاکردن در حق فرماندهان و عشیره و قوم ایشان نیز در الگوی تربیتی حضرت بسیار مشهود است. حضرت بر مصاحبت و همراهی برای تربیت، بسیار تأکید داشتند و همیشه در انجام عمل و دستورات در کنار مدیران خود بودند (الاحمدی المیانجی، ج ۲، ۱۴۲۶: ۱۲۷). مصاحبت با برادران دینی تأثیر ویژه تربیتی دارد. در دوران خانه‌نشینی حضرت راهبرد بسیار مورد نیاز، ارتباط‌گرفتن برادران دینی و دوستداران حضرت با یکدیگر بوده است؛ لذا در بیانات حضرت روی موضوع برادری و مصاحبت با اخیار و... بسیار تأکید شده است (آمدی، ۱۳۸۹: ۱۵۵ و ۱۶۲). در کنار امام‌بودن و وی را همراهی کردن چندان حایز اهمیت است که ابن ابی‌الحدید هجرت را هجرت به‌سمت امام معنا می‌کند؛ «والهجرة قائمة على حدها الأول، ليست تلك الهجرة، بل هي الهجرة إلى الإمام» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۲۶، ج ۱۳: ۷۸ و ۷۹): یعنی باید هجرت کرد به مکانی که امام در آن قرار دارد و محضر وی را درک کرد. حذیفه در اثر معاشرت نزدیک با پیامبر صلوات‌الله‌علیه و آله و همدمی همیشگی با امیر مؤمنان علیه‌السلام حجاب از چشمانش برداشته شد و حقایق امور را به‌خوبی می‌دید و رویدادها و حوادث غیر قابل پیش‌بینی را پیش‌گویی می‌کرد و همگان را به شگفتی وا می‌داشت (ناظم‌زاده قمی، ۱۳۸۷، ج ۱: ۳۵۳). حضرت خطاب به امام مجتبی علیه‌السلام همین اصل را متذکر می‌شوند: «قارن أهل الخير تكن منهم و باين أهل الشر تبين عنهم» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۱۸) و به مالک اشتر نیز همین توصیه را دارند: «و أكثر مدارس العلماء و مناقشه الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۶۶).

اطاعت از حاکم: حضرت اطاعت از مافوق را لازمه اطاعت زیردستان از انسان می‌داند. انتظار حضرت از مدیران نیز اطاعت و پیروی از وی در اجرای احکام الهی است. اطاعت لازمه حکومت مؤثر است (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۵۲). اطاعت و پیروی لازمه هماهنگی مدیران ارشد با حاکم جامعه اسلامی و شرط لازم برای انسجام در حکومت است. محبت و خیرخواهی برای امام جامعه باید در مدیران ارشد وجود داشته باشد. این رغبت و محبت لازمه پیروی است (ری‌شهری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۲). ثمره این محبت نیز یاری و کمک به حاکم جامعه اسلامی است. انتظار از مدیران ارشد کسب تکلیف برای هر اقدام مهمی است که قرار است در محدوده حکومتی‌اش به انجام برساند؛ البته این پیروی گاهی همراه با نقص و کم‌کاری نیز خواهد بود که ضرورت دارد در این مواقع عذر تقصیر نزد حاکم ببرند (ری‌شهری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۰۳).

اعتماد به مدیران: اعتماد به افراد در دادن مسئولیت و انجام مأموریت‌ها نیز یکی از روش‌های تربیتی در الگوی تربیتی حضرت است (الاحمدی المیانجی، ج ۱، ۱۴۲۶: ۱۱۴). حتی در مواردی که برخی از حاکمان در ارائه صورت حساب‌های مالی دچار خطا می‌شدند، قسم و بیان ایشان را حضرت می‌پذیرد (الاحمدی المیانجی، ج ۲، ۱۴۲۶: ۲۳۲). در حقیقت در الگوی تربیتی حضرت اصل بر بی‌اعتمادی به حاکمان و تسری دادن فضای شک در بین ایشان نیست. اصل بر اعتماد مبتنی بر نظام‌سازی است. وجود عیون نیز در این نظام معنا می‌شود. یعنی اعتماد حضرت، اعتماد کورکورانه نیست، بلکه مبتنی بر نظام دقیق نظارتی است که حاکمان نیز از آن خبر دارند. لیکن در همین شرایط نیز قول حاکم و پایمردی منطقی وی حجت است و حضرت بر وفق آن رفتار می‌کند. به یکی از کارگزاران می‌فرماید: «فإني كنت أشركت في أمانتي وجعلتك شعاري و بطانتي و لم يكن رجل أوثق منك في نفسي لمواساتي و مؤازرتي و أداء الأمانة»^۱ (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۴۶). حتی در مواردی که برخی مدیران دچار خطا می‌شدند این اعتماد دوباره برقرار می‌شود. یزید بن قیس در جریان قبول حکمیت از سوی امیرالمؤمنین علیه السلام به شک و تردید افتاد و به‌صورت اعتراض پس از پایان جنگ صفین به همراه خوارج از علی علیه السلام کناره‌گیری کرد؛ اما امیرالمؤمنین علیه السلام پس از بازگشت از صفین به کوفه و اطلاع از کناره‌گیری خوارج به خیمه یزید بن قیس تشریف برد. ابتدا وضو گرفت و دو رکعت نماز خواند و با او مذاکره، و او را به حق دعوت کرد. در این ملاقات یزید از شک و تردید بیرون آمد و در حقانیت و صحت راه امام علیه السلام مجاب شد و دست از خوارج برداشت و به اردوی امام علیه السلام ملحق شد و حضرت علیه السلام پس از پایان جنگ نهروان، به‌خاطر کاردانی و لیاقتی که از او می‌دانست، وی را به امارت ری و اصفهان منصوب کرد (ناظم‌زاده قمی، ۱۳۸۷، ج ۲: ۱۲۴۶).

تشویق و حمایت از مدیران: موضوع تکریم مدیر ارشد حتی در نوع و چگونگی تذکر دادن به وی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. حضرت در تذکر به ابن عباس با احترام از وی یاد می‌کند و به وی توصیه‌های لازم را یادآور می‌شود. یکی از روش‌های حضرت در تکریم مدیر ارشد؛ معرفی وی به مردم محل حکومت است. معمولاً در این نوع نامه‌ها، حضرت ویژگی‌های آشکار مدیر ارشد خود را برای مردم بیان و از ایشان می‌خواهند که از دستورات وی پیروی کنند (الاحمدی المیانجی، ج ۱،

۱. من تو را در امانت خود شریک ساختم و تو را محرم اسرار و همراز خود قرار دادم؛ در نزد من کسی مطمئن‌تر از تو برای همدردی، یاری‌رساندن و ادای امانت وجود نداشت.

۱۴۲۶: ۳۳۶). خیرخواهی نسبت به مدیران، در روش حضرت به شکلی است که حق اعتراض و نقد دستورات حکومتی به ایشان داده می‌شود و در مواردی که مدیر ارشد به بصیرت لازم برای پیروی از حکومت اسلامی دست پیدا نکرده است به وی فرصت داده می‌شود. حتی حضرت به یکی از حاکمان توصیه می‌کند که اگر در همراهی وی در برابر معاویه به قطعیت نرسیده است به منطقه‌ای که تحت حکومت معاویه نیست هجرت، و بدین شکل کناره‌گیری کند. از دیگر مصداق‌های روش تکریم و حمایت حضرت از مدیران ارشد، پذیرش شفاعت مدیران در حق یکدیگر و توجه به ملاحظات ایشان در قبول مسئولیت‌ها است.

نامه و وصیت مکتوب: نامه مکتوب یکی از ابزارهای خوب برای انتقال تذکرات ویژه است. تذکراتی که از نگاه نویسنده آن‌قدر مهم است که باید ثبت شود. برخی از این نامه‌ها به‌تنهایی یک نظام تربیتی است که جا دارد از این حیث به این ابزار نگاه کرد. وصیت نیز ابزاری است که حضرت برای رشد نیروها به‌کار می‌گیرد. نمونه آشکار این مهم وصیت مفصل حضرت به امام مجتبی علیه‌السلام است.

مشورت با مدیران: حاکم مأمور به مشورت گرفتن است. رأی و نظر حاکم بدون مشورت از اعتبار لازم برخوردار نیست. آثاری که بر مشورت مترتب است فضای مناسبی را برای اجرای مأموریت‌های وی ایجاد می‌کند. مشورت‌پذیری یکی از ویژگی‌های مهم در حاکم است. عقب‌نشینی احتمالی از نظر خود، حوصله در شنیدن نظرات و نقدهای دیگران، قدرت همراه‌سازی دیگران، ایجاد فضای مشارکت در تصمیمات سازمان و... آثار تربیتی ویژه‌ای بر شخص حاکم می‌گذارد که باید به آن توجه کرد. «إذا أمضیت أمراً فامضه بعد الرؤیه و مراجعه المشوره و لاتؤخر عمل یوم إلی غد و امض لکل یوم عمله»^۱ (آمدی، ۱۳۸۹: ۳۳۲). حضرت حتی در شناسایی نیروهای مناسب نیز از مشورت اصحاب استفاده می‌کردند. در ماجرای حمله سفیان بن عوف الغامری به شهر انبار، حضرت خطبه خواند و مردم را تحریض کرد و پس از آن وارد خانه‌اش شد در حالی که وجوه اصحاب با ایشان بودند. قال لهم: «أشیروا علیّ برجل صلیبٍ ناصحٍ بحُشرِ النَّاسِ مِنَ السَّوْدِ»^۲ (الاحمدی المیانجی، ۱۴۲۶، ج ۱:

۱. هرگاه تصمیمی گرفتی، آن را پس از بررسی دقیق و مشورت کردن به اجرا درآور و کار امروز را به فردا می‌فکن و کار هر روز را در همان روز انجام بده.

۲. به آنان بگو: مردی استوار و خیرخواه (و کارآزموده) به من معرفی کنید که (بتواند در میان) مردم سیاه (و توده مردم یا لشکریان) نفوذ کند و آنان را گرد آورد.

۴۵). همین اتفاق زمانی رخ داد که شایعه کنارآمدن قیس بن سعد با معاویه در حکومت مصر پیدا شد و حضرت از نزدیکانش در این زمینه نظر خواست (ابن ابی الحدید، ۱۴۲۶، ج ۵: ۵۱).
نظارت دقیق: در الگوی حضرت، در کنار اعتماد به مدیران، بر عملکرد ایشان نیز به دقت نظارت شده است و حساب و کتاب کارها دقیقاً رعایت می شود. این نظارت در دو قالب عمومی و ویژه صورت می پذیرد. در نظارت عمومی مردم نظارت بر عملکرد را بر عهده دارند و به دفعات گزارش هایی که مردم به حضرت داده اند مبنای برخورد ایشان قرار گرفته است. در موارد دیگری نیز نظارت عیون حضرت به صورت ویژه اعمال می شود و بر این اساس قضاوت صورت می پذیرد. اینکه حاکم همواره خود را در معرض نظارت ببیند، اثر تربیتی خاص خود را دارد (جمعی از نویسندگان، ج ۱۰: ۶۳).

تنبيه علنی: تنبيه در روش های حضرت بسیار پرکاربرد است. تنبيهاتی مانند: تازیانه زدن، حبس، خراب کردن خانه فرد به صورت علنی. نکته جالب اینجا است که حضرت حتی شماتت و تنبيه را برای اصلاح رفتار و اصلاح افراد انجام می دهد؛ بنابراین جهت گیری کلی تنبيه نیز باید سبب انگیزه مدیران در اصلاح عملکرد باشد. علنی بودن تنبيه در زمینه خیانت های مالی و اجرایی است که از مدیران ارشد سر می زند. عزل کردن و گرفتن فرصت خدمتگزاری از مدیران ارشد یک اقدام تربیتی است. حضرت در تنبيه نیز انتظار توبه از مدیران خاطی دارد (الاحمدی المیانجی، ج ۲، ۱۴۲۶: ۴۸).
الگو بودن حاکم: الگو داشتن و به طور خاص تأسی به حاکم و امام جامعه نقشی بسیار اساسی در تربیت مدیران ارشد دارد. حضرت به عثمان بن حنیف این اصل مهم را در تربیت گوشزد می کند: «ألا و إن لكل مأموم إمام يقتدى به و يستضيء بنور علمه»^۱ (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۵۲). لازمه این الگو بودن پیشگامی وی در تمامی عرصه ها است. اسوه بودن با عمل پیشگامانه محقق می شود. با اینکه امام علیه السلام فرمانده کل قوا بود، اما مانند معاویه و عمروعاص نبود که خود را در محل های امن مخفی کند و در میان دیوارهای گوشتی قهرمانان سپاه، خود را حفظ کند و در موقع خطر پا به فرار گذارد؛ بلکه حضرت در همه روزهای جنگ علاوه بر نقش رهبری و فرماندهی سپاه حق علیه باطل خود نیز پیشاپیش سپاهیان می جنگید و لحظه ای آرام نمی گرفت تا نسیم فتح و پیروزی دمیده شود (عباس نژاد، ۱۳۸۹: ۲۶۴). اینکه حضرت می فرماید تا به چیزی خود عمل نکرده باشم، شما را به عمل به آن فرا نمی خوانم، حکایت از این مهم دارد که در تربیت کارگزاران عامل بودن رهبر جامعه

۱. آگاه باشید که برای هر پیروی، پیشوایی است که به او اقتدا می کند و از نور دانش او روشنی می جوید.

و اسوه‌بودن برای حاکمان از اهمیتی ویژه برخوردار است. نقش این اسوه‌بودن نیز ایجاد اعتماد در پیروی و تلاش برای شبیه‌سازی خود به ویژگی‌های حاکم است (دشتی، ۱۳۷۹: ۳۳۰).

توجیه و دلجویی از مدیران: برای حضرت مهم است که مدیر ارشدی که برکنار یا توبیخ می‌شود نسبت به چرایی این موضوع توجیه باشد. در نامه‌نگاری‌ها به‌طور ویژه روی این اصل توجه می‌کردند و در مقام تبیین چرایی عزل و نصب‌ها یا علت برخی برخوردهای خودشان بر می‌آیند. این نوع توجه به مدیران ارشد و ذهنیت آن‌ها حکایت از احترام به مخاطب در فهم چرایی اقدامات دارد (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۴۰).

عزل و نصب و شایسته‌سالاری: ابزار عزل و نصب، مکرر توسط حضرت به‌کار گرفته شده است. برکناری و انتصاب، هر یک ابزاری برای رشد انسان‌ها است. هر یک فرصتی را برای خدمتگزاری در اختیار مدیران ارشد قرار می‌دهد. حضرت همواره در این انتصابات بر امانت‌بودن حکومت تأکید دارند؛ لذا امانت باید در اختیار امین قرار گیرد و فرایند حفاظت از امانت فرایندی تربیتی است (جمعی از نویسندگان، ج ۱۰، ۱۳۸۰: ۶۱).

حکومت: حکومت و ساختارهای آن و روش‌های انجام کار در آن، آثار تربیتی مخصوص به خود را دارد. در این ساختار، حاکم محور اصلی اداره و راهبری جامعه است. اینکه در مدیران ارشد معرفت و بصیرت لازم به جایگاه و شأن امام و حاکم جامعه ایجاد شود یکی از اتفاقات بینشی در مدیران ارشد است. تعهد به قراردادهای رسمی نیز در همین حوزه معنا می‌شود (الاحمدی‌المیانجی، ج ۱، ۱۴۲۶: ۳۵۱).

حسابرسی مالی: یکی از ویژگی‌های آشکار تعامل حضرت با حاکمان، دقت در موضوعات مالی و حسابرسی‌های دقیق مالی است. اینکه حضرت از مدیران خود می‌خواهد که همراه با اموال گزارشات مالی را نیز ارسال کنند و این گزارش‌ها و میزان دقت آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، حکایت از آن دارد که در نگاه حضرت حسابرسی مالی یکی از مبانی جدی در تعامل با مدیران ارشد است (جمعی از نویسندگان، ج ۱۰، ۱۳۸۰: ۶۶).

از کنار هم قراردادن این مفاهیم می‌توان چگونگی تأثیرگذاری حاکم و امام در فرایند تربیتی را بهتر فهم کرد.

مضمون‌های سازمان‌دهنده حاکم اسلامی

همان‌گونه که در الگوی نهایی نیز نشان داده شد، حاکم اسلامی مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر تربیت مدیران ارشد است. تحلیل عناصر شکل‌دهنده این مضمون و تبیین نسبت آن‌ها با یکدیگر نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مضمون‌های پایه شکل‌دهنده آن عبارت است از: مصاحبت و همراهی، اطاعت از حاکم، اعتماد به مدیران، تشویق و حمایت از مدیران، نامه و وصیت مکتوب، مشورت با مدیران، نظارت دقیق، تنبیه علنی، الگوبودن حاکم جامعه، توجیه و دلجویی از مدیران، عزل و نصب و شایسته‌سالاری، حکومت، و حسابرسی مالی. البته باید اذعان کرد که عناصر تشکیل‌دهنده این مضمون زیاد است و برقراری نسبتی مطلوب بین همه آن‌ها نیازمند پژوهش‌های تفصیلی بیشتری است؛ لیکن نتیجه جمع‌بندی نظرات اندیشمندان مخاطب پژوهش، در قالب ماتریس خودتعاملی زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های الگوی حاکم اسلامی

مضمون‌های پایه مضمون سازمان‌دهنده حاکم اسلامی												عامل i	عامل j
مصاحبت و همراهی	اطاعت از حاکم	اعتماد به مدیران	تشویق و حمایت از مدیران	نامه و وصیت مکتوب	مشورت با مدیران	نظارت دقیق	تنبیه علنی	الگوبودن حاکم جامعه	توجیه و دلجویی از مدیران	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	حکومت	حسابرسی مالی	
۱۴	۱۹	۲۱	۲۴	۱۴	۳۰	۲۶	۱۲	۲۴	۸	۲۱	۱۹	۱۴	مصاحبت و همراهی
۱۵	۲۸	۱۹	۱۷	۱۵	۱۹	۱۹	۱۷	۱۷	۸	۱۹	۲۸	۱۵	اطاعت از حاکم
۲۳	۲۴	۲۴	۱۶	۱۷	۳۳	۲۱	۱۸	۱۶	۴	۲۴	۲۴	۲۳	اعتماد به مدیران
۱۳	۲۱	۱۶	۱۹	۱۷	۲۳	۱۵	۱۹	۱۹	۵	۱۶	۲۱	۱۳	تشویق و حمایت از مدیران
۱۴	۱۴	۱۲	۱۲	*	۱۱	۱۶	۱۲	۱۲	۹	۱۲	۱۴	۱۴	نامه و وصیت مکتوب

مشورت با مدیران	۲۷	۲۸	۲۷	۳۱	۱۳	*	۱۸	۹	۲۳	۲	۲۰	۲۴	۱۲
نظارت دقیق	۱۱	۲۸	۲۴	۲۷	۱۴	۱۳	*	۳۰	۲۸	۲	۲۹	۲۷	۳۲
تنبيه علنی	۱۱	۲۱	۱۵	۱۹	۸	۷	۱۸	*	۱۳	۱	۲۱	۲۳	۲۰
الگو بودن حاکم جامعه	۲۶	۲۸	۱۷	۱۸	۲۰	۲۰	۲۱	۱۸	*	۲	۲۱	۲۷	۱۸
توجیه و دلجویی از مدیران	۲۳	۲۴	۲۳	۲۸	۱۴	۲۰	۱۹	۲۳	۱۸	*	۱۶	۲۰	۱۶
عزل و نصب و شایسته‌سالاری	۱۷	۲۸	۲۷	۲۹	۱۱	۱۹	۱۹	۲۲	۲۷	۱	*	۲۸	۱۹
حکومت	۱۷	۲۸	۲۵	۲۸	۱۶	۲۹	۲۹	۲۵	۲۵	۲	۲۹	*	۲۷
حسابرسی مالی	۱۱	۲۰	۲۹	۲۴	۱۱	۹	۲۹	۲۵	۱۷	۱	۲۵	۲۵	*

با محاسبه ضریب ۰.۷ و تبدیل اعداد این جدول به ۰ و ۱ و با سازگار کردن زوجی مضمون‌های سطر و ستون، ماتریس زیر تشکیل می‌شود که مبنای طراحی الگو قرار گرفته است.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری سازگار شده مؤلفه‌های الگوی حاکم اسلامی

مضمون‌های پایه مضمون سازمان‌دهنده حاکم اسلامی											عامل j		مضمون سازمان‌دهنده
حسابرسی مالی	حکومت	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	توجیه و دلجویی از مدیران	الگو بودن حاکم جامعه	تنبيه علنی	نظارت دقیق	مشورت با مدیران	نامه و وصیت مکتوب	تشویق و حمایت از مدیران	اعتماد به مدیران	اطاعت از حاکم	مصاحبت و همراهی	
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	مصاحبت و همراهی
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	اطاعت از حاکم
۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	اعتماد به مدیران
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	تشویق و حمایت از مدیران

مضمون‌های پایه مضمون سازمان‌دهنده حاکم اسلامی													عامل j	عامل i
حسابرسی مالی	حکومت	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	توجیه و دلجویی از مدیران	الگو بودن حاکم جامعه	تنبيه علنی	نظارت دقیق	مشورت با مدیران	نامه و وصیت مکتوب	تشویق و حمایت از مدیران	اعتماد به مدیران	اطاعت از حاکم	مصاحبت و همراهی		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	نامه و وصیت مکتوب	
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	مشورت با مدیران	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	نظارت دقیق	
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تنبيه علنی	
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	الگو بودن حاکم جامعه	
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	توجیه و دلجویی از مدیران	
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	حکومت	
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	حسابرسی مالی	

ماتریس نفوذ الگوی این مضمون نیز به شرح زیر است. با توجه به تعداد زیاد عناصر تشکیل‌دهنده این الگو، برقراری نسبت کامل بین تمامی اجزا سخت به نظر می‌رسد؛ لیکن دقت در ماتریس ورودی و خروجی استخراج‌شده از ماتریس زیر کار سطح‌بندی عناصر الگو را راحت‌تر کرده است.

جدول ۵. ماتریس نفوذ مؤلفه‌های الگوی حاکم اسلامی

رتبه	نفوذ	مضمون‌های پایه مضمون سازمان‌دهنده حاکم اسلامی													عامل i	عامل j
		۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
		حسابرسی مالی	حکومت	عزل و نصب و شایسته‌سالاری	توجیه و دلجویی از مدیران	الگو بودن حاکم جامعه	تنبیه علنی	نظارت دقیق	مشورت با مدیران	نامه و وصیت مکتوب	تشویق و حمایت از مدیران	اعتماد به مدیران	اطاعت از حاکم	مصاحبت و همراهی		
سه	۸	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
هفت	۳	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۲
سه	۸	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۳
پنج	۵	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
هشت	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵
چهار	۷	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۶
یک	۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۷
هشت	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
پنج	۵	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۹
شش	۴	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱۰
سه	۸	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱۱
یک	۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱۲
دو	۱۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱۳
نفوذ		۳	۱۰	۵	۹	۵	۴	۵	۷	۱	۱۱	۷	۱۱	۴		
رتبه		هفت	دو	پنج	سه	پنج	شش	پنج	چهار	هشت	یک	چهار	یک	شش		

جدول ۶. سطح بندی مؤلفه های مؤثر بر الگوی حاکم اسلامی (سطح ۱)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
	۹ و ۶ و ۹	۹ و ۶ و ۹	۱۰ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	مصاحبت و همراهی
یک	۱۲ و ۲	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۲	اطاعت از حاکم
	۱۲ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	اعتماد به مدیران
یک	۱۲ و ۳ و ۶ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	تشویق و حمایت از مدیران
یک	۵	۵	۵	نامه و وصیت مکتوب
	۱۲ و ۳ و ۶ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	مشورت با مدیران
	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	نظارت دقیق
یک	۸	۱۳ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۸	تنبیه علنی
	۱۲ و ۹ و ۱۰	۱۲ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۲ و ۹ و ۱۰	الگو بودن حاکم جامعه
	۱۲ و ۱۰ و ۴	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۲ و ۱۰	توجیه و دلجویی از مدیران
	۱۲ و ۱۰ و ۳	۱۳ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	عزل و نصب و شایسته سالاری
	۱۰ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱۰ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۳	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	حکومت
	۱۳ و ۱۲ و ۷	۱۳ و ۱۲ و ۷	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	حسابرسی مالی

جدول ۷. سطح بندی مؤلفه های مؤثر بر الگوی حاکم اسلامی (سطح ۲)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
	۹ و ۶	۹ و ۶	۹ و ۶ و ۹	مصاحبت و همراهی
	۱۱ و ۷ و ۶	۱۳ و ۱۱ و ۷ و ۶	۱۱ و ۷ و ۶	اعتماد به مدیران
دو	۶	۱۳ و ۱۱ و ۷ و ۶	۶	مشورت با مدیران
	۱۳ و ۷	۱۳ و ۷	۱۳ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۳	نظارت دقیق
دو	۹ و ۱	۱۱ و ۷ و ۹ و ۱	۹ و ۱	الگو بودن حاکم جامعه
دو	۱۰	۱۳ و ۳ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۳	۱۰	توجیه و دلجویی از مدیران
	۱۱	۱۳ و ۱۱ و ۷	۱۱ و ۹ و ۶	عزل و نصب و شایسته سالاری
دو	۱۳ و ۱۱ و ۹ و ۷ و ۶ و ۱۳	۱۳ و ۱۱ و ۹ و ۷ و ۶ و ۱۳	۱۳ و ۱۱ و ۹ و ۷ و ۶ و ۱۳	حکومت
	۱۳ و ۷	۱۳ و ۷	۱۳ و ۱۱ و ۷ و ۶	حسابرسی مالی

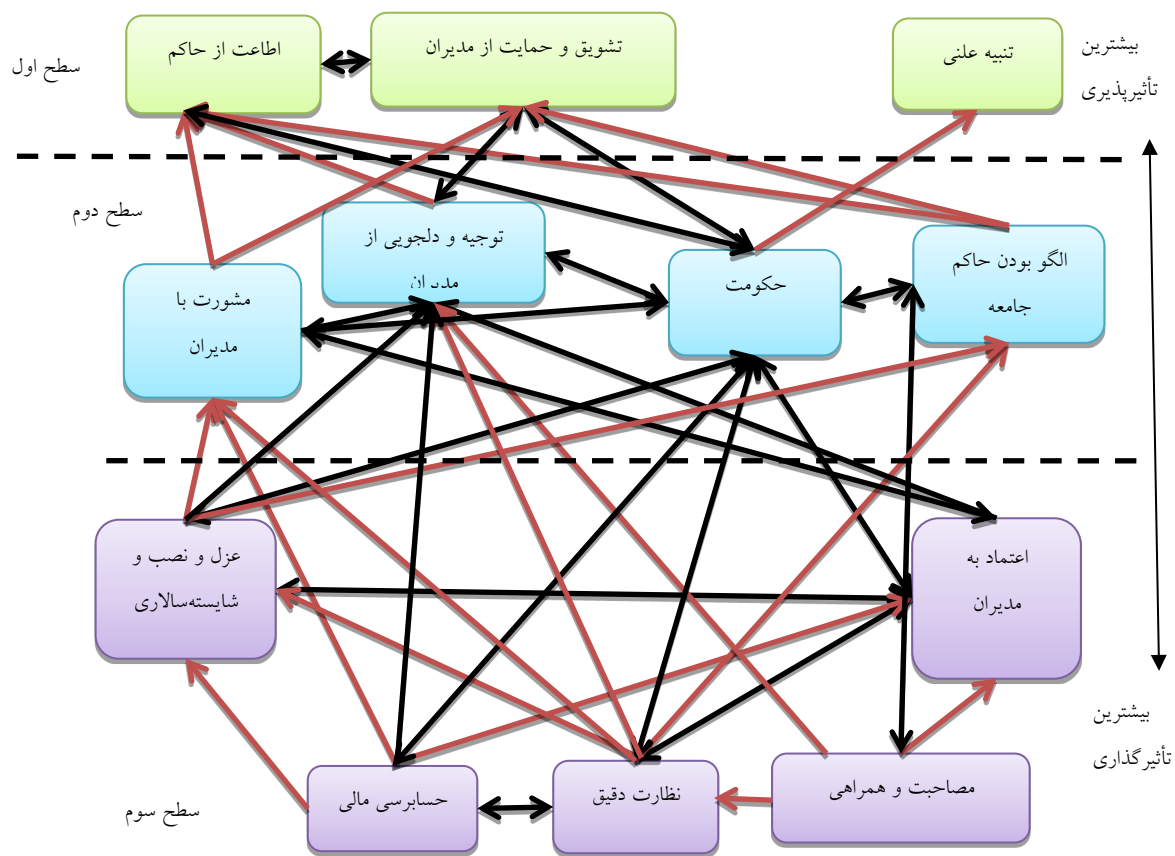
جدول ۸. سطح بندی مؤلفه های مؤثر بر الگوی حاکم اسلامی (سطح ۳)

سطح	مشتک	ورودی	خروجی	
سه	۹	۹	۹	مصاحبت و همراهی
سه	۷ و ۱۱	۷ و ۱۱ و ۱۳	۷ و ۱۱	اعتماد به مدیران
سه	۱۳	۱۳	۱۳	نظارت دقیق
سه	۱۱	۱۱ و ۱۳	۱۱	عزل و نصب و شایسته- سالاری
سه	۱۳	۱۳	۱۳	حسابرسی مالی

همان گونه که در الگو مشاهده می شود، عناصری که حاکم اسلامی با کمک آن ها بر تربیت مدیران ارشد تأثیرگذار است در پایه ای ترین سطح عبارت است از پنج عنصر: مصاحبت و همراهی، اعتماد به مدیران، نظارت دقیق، عزل و نصب و شایسته سالاری و حسابرسی مالی. در بین این عناصر، مصاحبت و همراهی تأثیرپذیری کم و تأثیرگذاری زیادی دارد. نظارت دقیق بیشترین ارتباطات را دارد و می توان گفت در اعمال تربیت حاکم اسلامی نقشی به سزا دارد. رابطه دوطرفه الگوبودن حاکم جامعه اسلامی و مصاحبت و همراهی نشان از آن دارد که مصاحبت و همراهی می تواند در الگوشدن حاکم برای مدیران ارشد تأثیری ویژه داشته باشد که باید به آن توجه کرد.

در سطح دوم چهار عنصر الگوبودن حاکم جامعه، حکومت، توجیه و دلجویی از مدیران و مشورت با مدیران قرار دارد. حکومت با بیشترین ورودی و خروجی و توجیه و دلجویی از مدیران در رتبه بعدی حکایت از گلوگاه بودن این دو عنصر در تأثیرگذاری حاکم اسلامی بر تربیت مدیران ارشد دارند. در این الگو، روابط گوناگون عناصر با یکدیگر، بیانگر پیچیدگی زیاد در تحلیل عوامل تأثیرگذار ازسوی حاکم و نوع و نقش حاکم در تربیت مدیران ارشد است.

در سطح اول که تأثیرپذیرترین عناصر الگو نشان داده شده است، تنبیه علنی از جایگاه کمی برخوردار است و تنها تحت تأثیر حکومت و ضوابط اداری است. عنصر وصیت و نامه نگاری مکتوب فاقد ربط اساسی تشخیص داده شده، و از الگو حذف شده است. در مقابل، تشویق و حمایت از مدیران و اطاعت از حاکم، عینی ترین نقش را در تربیت مدیران ارشد ازسوی حاکم ایفا می کند؛ البته توجه به این مهم نیز لازم است که تشویق و حمایت از مدیران با اطاعت از حاکم و توجیه و دلجویی از مدیران و حکومت تأثیر دوسویه دارد.



نمودار ۲. الگوی مضمون‌های سازمان‌دهنده حاکم اسلامی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف) نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی تربیت مدیران در نظام اسلامی، با تأکید بر نقش حاکم اسلامی و مبتنی بر سیره امیرالمؤمنین علی علیه السلام انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل مضمون متون معتبر دینی و سیره‌ای، در کنار الگوسازی ساختاری تفسیری، نشان داد که تربیت مدیران در نگاه علوی، فرایندی نظام‌مند، چندبعدی و عمیقاً وابسته به نقش و کنش حاکم اسلامی است. در این الگو،

حاکم نه صرفاً در جایگاه ناظر یا سیاست‌گذار، بلکه به‌مثابه محور اصلی تربیت، الگو، مربی و تنظیم‌کننده روابط مدیریتی ایفای نقش می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاکی است که «حاکم اسلامی» مهم‌ترین مضمون سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران به‌شمار می‌رود و دیگر مؤلفه‌ها در نسبت مستقیم یا غیرمستقیم با این محور معنا می‌یابند. تحلیل سطح‌بندی عناصر نشان داد که مؤلفه‌هایی همچون مصاحبت و همراهی، اعتماد به مدیران، نظارت دقیق، عزل و نصب مبتنی بر شایسته‌سالاری و حسابرسی مالی، در پایه‌ای‌ترین سطح الگو قرار دارد و بیشترین تأثیرگذاری را بر دیگر عناصر اعمال می‌کنند. این امر بیانگر آن است که تربیت مدیران در سیره علوی، بیش از آنکه متکی بر آموزش‌های رسمی و مقطعی باشد، بر تعامل پیوسته، نظارت نظام‌مند و اعتماد هدایت‌شده استوار است.

در سطح میانی الگو، مؤلفه‌هایی مانند الگوبودن حاکم، مشورت با مدیران، توجیه و دلجویی از مدیران و ساختار حکومت قرار دارد که نقش گلوگاهی را در انتقال اثر تربیتی حاکم به مدیران ایفا می‌کند. این عناصر نشان می‌دهد که رفتار عملی، منش اخلاقی و شیوه رویارویی حاکم با مدیران، نقش تعیین‌کننده‌ای در درونی‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای مدیریتی دارد. در برابر، عناصری مانند تنبیه علنی و نامه‌نگاری مکتوب، در سطح تأثیرپذیر الگو قرار گرفته است و نقش مکمل و موقعیتی در فرایند تربیت مدیران ایفا می‌کنند.

نتایج پژوهش به‌روشنی نشان می‌دهد که تربیت مدیران در نظام اسلامی، بدون ایفای نقش فعال، هوشمندانه و نظام‌مند ازسوی حاکم اسلامی، ناقص و کم‌اثر خواهد بود. سیره امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام الگویی ارائه می‌دهد که در آن، تربیت مدیران حاصل هم‌افزایی میان اعتماد و نظارت، اقتدار و رأفت، تشویق و تنبیه و آزادی عمل و پاسخ‌گویی است. این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری و کاربردی، مبنای بازاندیشی در نظام‌های تربیت مدیران در نهادهای حکومتی و عمومی معاصر قرار گیرد و فاصله میان آرمان‌های مدیریت اسلامی و واقعیت‌های اجرایی را کاهش دهد.

ب) پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی

۱. بازطراحی نظام‌های تربیت مدیران دولتی و عمومی: پیشنهاد می‌شود نهادهای متولی آموزش و توانمندسازی مدیران، الگوی استخراج‌شده از سیره علوی را به‌عنوان چارچوب مرجع در طراحی برنامه‌های تربیت مدیران به‌کار گیرند و تنها به آموزش مهارت‌های فنی و مدیریتی اکتفا نکنند.

۲. تقویت نقش الگوبودن مدیران ارشد و عالی: مدیران عالی‌رتبه در سازمان‌های حکومتی باید به‌عنوان الگوهای عملی رفتار مدیریتی، اخلاقی و سازمانی معرفی شوند؛ زیرا یافته‌ها نشان داد الگوبودن حاکم یکی از مؤثرترین سازوکارهای تربیت مدیران است.
۳. نهادینه‌سازی نظام نظارت همراه با اعتماد: پیشنهاد می‌شود نظام‌های نظارتی به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن حفظ شفافیت و پاسخ‌گویی، به تضعیف اعتماد مدیران منجر نشود. ترکیب نظارت دقیق با اعتماد هدایت‌شده، از ارکان اساسی الگوی تربیتی علوی است.
۴. توجه جدی به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها: فرایندهای انتصاب و برکناری مدیران باید بر پایه شایستگی، تعهد و کارآمدی طراحی شود و از ملاحظات غیرحرفه‌ای پرهیز شود؛ زیرا عزل و نصب در این الگو، ابزاری تربیتی و اصلاح‌گرانه تلقی می‌شود.
۵. گسترش فرهنگ مشورت و مشارکت مدیریتی: پیشنهاد می‌شود سازوکارهای رسمی و غیر رسمی برای مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌ها تقویت شود تا حس مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی و رشد بینشی مدیران افزایش یابد.

پیشنهادهای پژوهشی

۱. اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی در سازمان‌های واقعی: انجام پژوهش‌های کمی یا ترکیبی به‌منظور سنجش میزان انطباق و اثربخشی الگوی ارائه‌شده در سازمان‌ها و نهادهای حکومتی
۲. مطالعه تطبیقی الگوی تربیت مدیران اسلامی با الگوهای رایج مدیریتی: مقایسه الگوی استخراج‌شده از سیره علوی با الگوهای غربی تربیت مدیران می‌تواند به شناسایی مزیت‌های نسبی و نقاط تمایز مدیریت اسلامی کمک کند.
۳. بررسی نقش دیگر معصومان علیهم‌السلام در تربیت مدیران و کارگزاران: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابهی بر پایه سیره پیامبر اکرم صل‌الله علیه و آله و دیگر ائمه اطهار علیهم‌السلام انجام شود، تا امکان تکمیل و تعمیق الگوی تربیت مدیران اسلامی فراهم شود.
۴. تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در تحقق الگوی تربیتی علوی: بررسی موانع و الزامات فرهنگی اجرای این الگو در سازمان‌های معاصر می‌تواند به عملیاتی‌سازی مؤثرتر آن کمک کند.
۵. طراحی ابزارهای آموزشی مبتنی بر الگوی استخراج‌شده: پیشنهاد می‌شود بسته‌های آموزشی، دوره‌های تربیتی و محتوای آموزشی ویژه مدیران، بر اساس مؤلفه‌ها و روابط تبیین‌شده در این پژوهش طراحی و اجرا شود.

فهرست منابع

- نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، قم: مشرقین.
- ابن ابی الحديد، عزالدین ابی حامد عبدالحمید بن هبئه الله (۱۴۲۶ق). شرح نهج البلاغه، چاپ اول، بغداد: دارالکتب العربی.
- الاحمدی المیانجی، علی (۱۴۲۶ق). مکاتیب الائمة علیهم السلام: مکاتیب الامام علی علیه السلام، ج ۲، قم: دارالحديث.
- اسدی، عبدالله (۱۴۰۴). تعریف مفهوم «حکمرانی تربیت» بر اساس ترکیب مفهومی «حکمرانی» و «تربیت»، حکمرانی متعالی، ۶(۳): ۶۷-۴۱.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۸۹). غررالحکم و دررالکلم، ترجمه محمدعلی انصاری، چاپ هفتم، قم: مؤسسه انتشاراتی امام عصر (عج).
- امینی، سید جواد؛ خلیلی باصری، محسن و محمدی، سید محمود (۱۳۹۹). تبیین منظومه (اعتقادی/ رفتاری) سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی به عنوان حکمران اسلامی، حکمرانی متعالی، ۱(۱): ۱۲۹-۱۶۰.
- جمعی از نویسندگان (۱۳۸۰). دانشنامه امام علی علیه السلام، جلد دهم، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). فرهنگ دهخدا، چاپ دوم، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ری شهری، محمد؛ طباطبایی نژاد، سید محمود و طباطبایی، سید محمدکاظم (۱۳۹۰). سیاست نامه امام علی علیه السلام، چاپ دوم، ویرایش دوم، ترجمه مهدی مهریزی، قم: سازمان چاپ و نشر دارالحديث.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- سواری، محمدجواد؛ توانا، حمید و ابری، محمدجواد (۱۴۰۰). ویژگی های حکمران تراز دولت اسلامی از منظر امام خامنه ای (مدظله العالی)، حکمرانی متعالی، ۲(۱): ۹۷-۱۲۲.
- شفیعی مازندرانی، سید محمد (۱۳۷۶). پرتوی از مبانی تربیتی - عرفانی حضرت امام خمینی (ره)، چاپ دوم، تهران: دفتر انتشارات اسلامی.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی، دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲): ۱۵۱-۱۹۸.

- عباس‌نژاد، محسن (۱۳۸۹). **سیره مدیریتی امام علی علیه السلام**، مشهد: بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه.
- عرب اسدی، حسین و مرادی، کیوان (۱۴۰۴). طراحی دوره تربیت و آماده‌سازی کادر مدیریتی تراز دولت اسلامی (متد)، پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳): ۷-۴۵.
- گنج‌بخش، محمود (۱۳۹۹). شناسایی عوامل شکوفایی فضایل اخلاقی حکمران مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی، حکمرانی متعالی، ۱(۱): ۱۱-۳۲.
- معین، محمد (۱۳۸۶). **فرهنگ معین**، جلد اول، به کوشش عزیزالله علیزاده، تهران: انتشارات ادنا.
- مهرابی، امیرحمزه و مهرابی، مهدی (۱۳۹۹). مدل توانمند سازی جوانان برای تحقق حکمرانی اسلامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب، حکمرانی متعالی، ۱(۳): ۶۳-۹۱.
- ناظم‌زاده قمی، سید اصغر (۱۳۸۷). **اصحاب امام علی علیه السلام**، قم: بوستان کتاب.
- یعقوبی، نصرت‌اله؛ آمره، ابراهیم و سبحانی‌فر، محمدجواد (۱۴۰۲). راهکارهای تربیت مدیران جهادی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۲۲(۱۰۲): ۳۳-۵۹.

References

Thakkar, Jitesh; Deshmukh, S.G.; Gupta A.D.; Shankar, Ravi (2007): Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP), **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56 No. 1, pp. 25-59.

COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

