الگوهای برتر مدیریتی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج‌البلاغه و روایات)

سید حسن حسینی [۱]

چکیده

شیوه‌های مدیریت و رهبری تابعی از ارزش‌های حاکم بر بافت سازنده یک جامعه یا تمدن می‌باشد. از همین رو چگونگی ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده در جامعه، خود شیوه خاصی از مدیریت را اقتضا می‌کند. با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است تا شیوه خاص مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد تا به موفقیت‌های منحصر به فرد خود که همان تعالی انسانی می‌باشد، دست یابند. در راستای نیل به این هدف و یافتن الگویی برای مطالعات مدیریت اسلامی، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و منابع در دسترس با شیوه کیفی و کمی به روش تحلیل محتوا و استفاده از پرسش‌نامه و نظر خبرگان، به پیشنهاد مدلی جامع برای شناسایی و الویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام پرداخته شده است. این تحقیق پس از بیان نظریات و دیدگاه‌های مختلف اسلامی اعم از قرآن، نهج‌البلاغه، آیات و روایات ائمه معصومین از شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی و جمع‌بندی و الویت‌بندی آنها، در پاسخ به سئوال چیستی شاخص‌ها، به ارائه یک مدل مفهومی می‌پردازد.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیریت اسلامی، شاخص‌های مدیریت، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

امروزه منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و ایجادکننده قابلیت‌های انسانی هر سازمانی است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.

بدین‌لحاظ مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی در سازمان برخوردار است؛ زیرا از یک طرف باید خواسته‌ها و انتظارات مدیران رده بالا را به کارکنان ابلاغ کنند و از طرف دیگر نیازها و درخواست‌های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمان اطلاع دهند. به هر حال طبیعت و ماهیت این مدیریت مستلزم همکاری بسیار نزدیک آن با سایر مدیران و سرپرستان و کلیه کسانی است که مسئولیت نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی تعدادی از نیروهای انسانی را به عهده دارند.

امروزه برای اصلاح عملکرد سازمان‌ها، سنجش، اساس کلیه اقدامات اصلاحی است. بدین لحاظ تعیین شاخص‌ها و الویت‌بندی آنها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا آگاهانه بتوانند در مورد ثبات و بقاء فرآیندها، شناسایی فرصت ها، برای اصلاحات و تصمیم‌گیری درخصوص میزان تطابق اصلاحات براساس معیار از قبل تعیین شده قضاوت نماید، تعیین شاخص‌ها این امکان را به مدیر می‌دهد که علاوه بر سنجش میزان تطابق عملکرد با مدیریت منابع انسانی، اهداف، نقاط قوت و ضعف سازمان را بهتر بشناسد و گام‌های مؤثری را در راه اصلاح و بهبود سازمان بردارد. طبعاً دین مبین اسلام که از مباحث عمده آن تنظیم روابط انسانها است، بهترین مطالب و مسائل را در زمینه مدیریت بیان داشته است و از این رو می‌توان با بهره بردن از دین کامل اسلام نسبت به شناسایی و استخراج شاخصه‌هایی که در منابع انسانی ذکر شده است و الویت‌بندی آنها جهت استفاده در مدیریت ازآن بهره برد.

اهمیت و ضرورت این تحقیق از این منظر است که گرچه علوم مدیریت روز به روز در حال پیشرفت و تجربه‌آموزی است، لیکن دین مبین اسلام به دلیل اینکه کامل‌ترین دین معرفی شده و

[۱] کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی (Email: (helalahmar@yahoo.com

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بیش از ۱۴۰۰ سال است که علوم مختلف را از منظر دینی و اسلامی در بالاترین سطوح معرفی نموده و می‌نماید؛ بنابراین با استفاده و بهره‌برداری از معارف دینی و اسلامی می‌توان به سرعت به اهداف مورد نظر و نقطه غایی در امور مختلف از جمله مدیریت دست یافت. لذا ضرورت دارد شاخص‌های مورد نظر اسلام از کتب دینی بالاخص قرآن کریم و سخنان مولای متقیان در نهج‌البلاغه و سخنان دیگر معصومین به‌عنوان احادیث و روایات استخراج و با الویت‌بندی آن در رفتار با منابع انسانی به‌کار گرفته شود. فرایند تحقیق جدیدی که در این مقاله محقق خواهد شد، الویت‌بندی شاخص‌های معرفی شده در اسلام با نظر خبرگان اسلامی خواهد بود.

روش تحقیق

باتوجه به اینکه ادبیات نظری در این خصوص ضعیف بوده و عملاً پژوهشی به‌صورت کامل، قابل توجه و اتکا در این زمینه یافت نشد، برای دستیابی به لایه‌ها و ابعاد موضوع از شیوه تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و سپس در ادامه با روش کمی به تحلیل مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. روش‌شناسی تحقیق حاضر از نوع ترکیبی است.

از کلیه منابع در دسترس پژوهشگر در حوزه مدیریت در اسلام موجود در کتابخانه چاپی و الکترونیک (سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر) از گذشته تا کنون استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، فیش‌ها و فرم‌ها و جداول محقق ساخته‌ای بودند که جهت ثبت مقولات و عناصر و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی از آنها استفاده شده است.

در این پژوهش ابتدا متون مرتبط با هدف اصلی پژوهش انتخاب شدند، در مرحله اول، متون مورد مطالعه قرار گرفت و پاراگراف‌ها و جملات مرتبط با سوالات تحقیق انتخاب گردیدند، در مرحله دوم کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر پاراگراف استخراج شد، در مرحله سوم کد مفاهیم استخراج شده در دسته‌های هم مفهوم قرار گرفتند، در مرحله چهارم برای دسته‌های هم مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر تم اصلی پژوهش است، تبیین شد.

مرحله دوم این تحقیق از رویکرد کمی بهره می‌برد، بعد از تعیین مولفه و شاخص‌های اصلی تحقیق در بخش اول به روش تحلیل محتوا، پرسشنامه‌ای براساس مقیاس ۵ بخشی لیکرت (۱. اصلاً مهم نیست، ۲. اندکی مهم، ۳. به‌طور متوسط مهم، ۴. مهم، ۵. کاملاً مهم) طراحی شد. با توزیع آزمایشی پرسشنامه و دریافت نظرات اساتید راهنما و مشاوران آگاه و خبرگان در زمینه مدیریت اسلامی به جهت کسب روایی پرسش‌ها، مولفه‌ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفت و بعد از اصلاحات مورد نیاز و نهایی شدن، در نهایت پرسشنامه‌ای با ۷ بعد و ۳۰ سوال تنظیم گردید و در میان اعضای نمونه آماری توزیع گردید.

در این تحقیق، ابتدا پرسشنامه‌ها به پاسخ‌دهندگان داده شد. سپس سعی شد به‌صورت حضوری و ایجاد ارتباط شخصی با پاسخ‌دهندگان و حضور در محل کار آنها، پاسخ‌دهندگان را ترغیب به تکمیل پرسشنامه نموده و سوالات احتمالی آنها را در مورد تکمیل پرسشنامه، پاسخ داده شود. از طرفی دیگر با ارتباط با چندی از اعضای نمونه آماری که در میان دیگر اعضای پاسخ‌دهنده از اعتبار رسمی-اجرایی و یا علمی بالایی برخوردار بودند، ارتباطات با دیگر اعضای پاسخ‌دهنده بهبود یافت. در نهایت می‌توان گفت که در این تحقیق، از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزارهایی همچون مصاحبه و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

روایی و پایایی

در این تحقیق برای بررسی روایی مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن هدف تحقیق و مشورت با استاد راهنما و اساتید مشاور با استفاده از مبانی نظری و مطالعه متون در دسترس، ابتدا مقوله‌ها تعریف و سپس کدگذاری و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد. پس از اخذ نظرات آنها تجدید نظرهایی به عمل آمد و چارچوب نهایی مولفه‌ها تدوین شد، برای افزایش اعتبار، فیش‌برداری مناسب و با دقت انجام گرفت و تهیه چک لیست و ارائه تعاریف عملیاتی مفاهیم به‌صورت دقیق انجام و صحت کار مورد تایید قرار گرفت.

جهت پایایی به بازبینی مجدد و بازبینی مقوله‌بندی داده‌ها (تا بتوان به دستاوردهای تحقیق اعتماد کرد) در دو مرحله پرداخته شد. برای حفظ پایایی، بازبینی مطالب در دو مرحله، یکی پس از اینکه بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار صورت گرفت. به‌منظور اطمینان از پایایی، ضریب توافق آن محاسبه و به میزان ۸۳٪ تعیین گردید و برای اطمینان از پایایی تحلیل محتوا، سیاهه در اختیار ۲ نفر از همکاران که در حوزه تحلیل محتوا سابقه فعالیت پژوهشی داشتند، قرار داده شد که به‌صورت موازی و همگام با محقق متون و پارگراف‌های مذکور را برای استخراج مولفه‌ها تحلیل محتوا نمودند. ضریب توافق بین اندازه‌گیری‌های مستقل توسط ایشان حدود ۸۶٪ به‌دست آمد.

الف. شاخص نسبت روایی محتوایی [1] (CVR):

این شاخص توسط (لاوشه) طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آنها و

1. content validity ratio

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آنها، خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است، ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد و بالای ۰/۹۰ بدست آمد.

$$CVR=\frac{\frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{۲}-\text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند}}{\frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{۲}}$$

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار					
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

ب. شاخص روایی محتوایی[1] (CVI):

جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل[2] استفاده شد. بدین‌صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص می‌کنند.

$$CVI=\frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه بایستی حذف شود. که در این تحقیق بیش از ۰/۸۱ بود.

پایایی

در این تحقیق به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم.

$$r_{\alpha}=\frac{J}{J-1}\left(1-\frac{\sum_{j=1}^{n} s_j^2}{S^2}\right)$$

1..content validity index
2. Waltz & Bausell

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بنابراین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار Spss انجام گردیده است. این اعداد نشان‌دهندهٔ آن است که پرسشنامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشند. نتایج به‌صورت زیر نشان داده می‌شود.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	100	100.0
Cases Excluded[a]	0	.0
Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	7

Reliability

جامعه آماری

با توجه به مراحل موجود در روش‌شناسی تحقیق، جامعه آماری برای این پژوهش را کارکنان جمعیت هلال احمر با بیش از ۳ سال سابقه کار به بالا، تشکیل می‌دهند. تعداد اعضای این جامعه ۱۰۰ نفر بوده و شامل افراد در دسترس می‌باشد.

بحث و تفسیر

با توجه به روش‌شناسی تحقیق حاضر که ماهیتی ترکیبی دارد و از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است، یافته-های پژوهش در دو بخش اصلی مجزا ولی مرتبط ارائه می‌گردند.

بخش اول پژوهش مربوط به استخراج مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعادی از مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام است که از متن مقاله‌ها و کتاب‌ها به روش تحلیل محتوا استخراج شده‌اند. در بخش دوم، براساس مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد به‌دست آمده هم به روش تحلیل عاملی تجزیه و تحلیل می‌شوند. پاسخ سوال‌ها با تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های تحقیق، پاسخ داده می‌شوند.

پس از مطالعه منابع مکتوب و دیجیتالی در دسترس و باتجزیه و تحلیل مبانی نظری پژوهش و بررسی دیدگاه‌های دانشمندان و صاحب‌نظران پیرامون مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام، جمله‌ها و پارگراف‌های مرتبط با سوال‌های تحقیق استخراج گردیدند و پس از کدگذاری و دسته‌بندی، مفاهیم و مقوله‌های اصلی بیرون کشیده شد که نتایج آن در جداول ذیل آورده شده و در آخر ۱۲۲ مولفه به‌دست آمده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بررسی تطبیقی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعهٔ شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی است. کسی که بدون آگاهی به‌عمل می‌پردازد، همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و چنین شخصی هر چه جلوتر می‌رود، از سرمنزل مقصود خویش بیشتر فاصله می‌گیرد و کسی که از روی آگاهی و برنامه حرکت کند، مانند رونده در راه آشکار است. هرگاه کاری را انجام دادی، از روی علم و عقل انجام بده و برحذر باش از اینکه کاری را بدون آینده‌نگری و آگاهی انجام دهی. همانند زنی که بافته‌اش را بعد از اینکه محکم گردانیده بود، جاهلانه باز کرد، نباشید. آینده نگری قبل از شروع کار، تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد. بینادل خردمند پایان خویش را می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد. کسی که چاره‌اندیشی را رها کند، با مشکلات درگیر خواهد شد. برای هر چیزی چاره‌ای وجود دارد. چاره‌اندیشی ثمره فکر کردن است. ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است. هنگامی که تصمیم بادقت همراه شود، سعادت کامل می‌شود. کسی که تجربه‌اش کم باشد، فریب خواهد خورد و کسی که تجربه‌اش زیاد باشد، لغزش‌هایش کم می‌گردد. آنان که در راه ما تلاش کنند بی‌شک آنها را به راه‌های خود هدایت می‌کنیم و خداوند با نیکوکاران است.	۱. چاره‌اندیشی ۲. آگاهی قبل از عمل ۳. آینده‌نگری و آگاهی ۴. آینده‌نگری ۵. ظرافت و دقت در کار ۶. تصمیم‌گیری با دقت ۷. مجرب بودن ۸. تلاش و کوشش
هر صبح و عصر، ساعتی را برای برای رسیدگی به کارهای مردم قرار بده و به پرسش‌های آنها پاسخ‌گو باش، ناآگاهان مردم را آگاه و آگاهانشان را متذکر باش. ای مالک! پاره ای از وقت خود را برای رسیدگی به کار محتاجان قرار بده.	۹. برای مردم وقت گذاشتن ۱۰. رسیدگی به محتاجان
هیچ حرکتی نیست مگر آنکه به شناخت آن محتاجی. هرکس کاری را بدون آگاهی انجام دهد، فساد آن از اصلاحش بیشتر است. به خدا سوگند! از اخبار و تحولات جاری ملک بی‌خبر نیستم تا مرا غافلگیر کنند. من همچون کفتار نیستم که با ضربات آرام و ملایم بر در لانه‌اش او را به خواب برند. سپس دستگیرش سازند. در برابر چیزی که از آن آگاهی نداری، صبر خواهی کرد. من همه کارها جز اسرار جنگ را با شما مطرح می‌کنم.	۱۱. شناخت نسبت به انجام کار ۱۲. آگاهی به امور ۱۳. اطلاع‌رسانی امور به کارکنان ۱۴. مطلع کردن کارکنان از امور
ناسازگاری رأی و نظر را از بین می‌برد.	۱۵. سازگاری با رای و نظر همکاران
تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی و من در آن بیندیشم و تصمیم نهایی را بگیرم؛ اما اگر برخلاف نظر تو تصمیم گرفتم، باید از من اطاعت کنی.	۱۶. عدم اسارت در چنگ افراد با نفوذ
هر روز کار همان روز را انجام بده؛ زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد. پس هر چیز را در جای خودش قرار ده و هر امری را به وقت خود انجام بده.	۱۷. برنامه عملیاتی داشتن ۱۸. انجام هر کار در وقت خود
برای هر یک از خدمت‌گزارانت کاری ویژه تعیین کن که بتوانی بازخواستش کنی که این، زمینه بی‌مسئولیتی و وانهادن کارها را به یکدیگر بیش از پیش، نفی می‌کند. بر مسند هر شاخه از کارهایت سرپرستی بگمار که بزرگی کار بر او چیره نیابد و بسیاری کار آشفته‌اش نکند و بدان که هر گاه در کار دبیرانت کمبودی باشد و تو بی‌خبر بمانی، دامن گیرت خواهد بود. فرزندم! برای هر یک از زیر دستانت کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مؤاخذه و بازپرسی کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر است تا یکدیگر را وا نگذارند	۱۹. مسوولیت دادن به کارکنان ۲۰. تقسیم کار ۲۱. تقسیم وظایف
ای مالک! باید برای هر کدام از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم او را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. کسی که جوانی را به حکومت جمعی بگمارد، در حالی که فردی بین آن جمع وجود دارد که بیشتر مورد رضای خداست، به خداوند خیانت کرده است.	۲۲. انتصاب مدیران لایق ۲۳. انتصاب مدیران با تقوا
امام همچنین در نامه‌ای به مالک اشتر ملاک‌های گزینش کارگزاران را این‌گونه بیان می‌نماید: از جمله اصالت مذهبی و خانوادگی، تقوا، شرم، حیا و حزم. کسانی را انتخاب کن که از خانواده پاک باشند.	۲۴. از خانواده سالم بودن ۲۵. از خانواده پاک بودن
یوسف گفت مرا سرپرست خزائن سرزمین مصر قرار ده که نگهدارنده و آگاهم.	۲۶. تناسب ویژگی فردی با مسوولیت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
و از میان آنها افرادی که باتجربه‌تر و پاکترند برگزین. اگر همراه شما (به سوی میدان جهاد) خارج می‌شدند، چیزی جز اضطراب و تردید به شما نمی‌افزودند و به سرعت در بین شما رخنه می‌کردند و در حق شما فتنه‌انگیزی (و ایجاد تفرقه و نفاق) می‌کردند و در میان شما افرادی (سست و ضعیف) هستند که بسیار از آنها پذیرا می‌باشند و خداوند از ظالمان باخبر است.	۲۷. تجربه و پاکدامنی ۲۸. سابقه دینداری
بر انسان‌های کسل در کارهایت تکیه نکن. از افراد کاهل و ناتوان کمک مخواه و از انسان‌های عاجز طلب مشورت نکن.	۲۹. نشاط کاری ۳۰. توانمندی و قوی فکر
من مالک اشتر، پسر حارث را بر شما و سپاهیانی که در فرمان شماست، امیر [فرمانده کل] کردم. گفته او را بشنوید و از وی فرمان برید! او را چون زره و سپر نگهبان خود کنید که مالک را نه سستی است و نه لغزش و نه کندی، آنجا که شتاب باید، و نه شتاب گیرد آنجا که کندی شاید.	۳۱. تفویض اختیار
عاقل کسی است که هر چیزی را در جای خود قرار دهد. تو نیز باید مطیع مافوق باشی. «بر شماست که از فرمان فرماندهان سرپیچی نکنید.... تا خداوند امورتان را اصلاح کند.»؛ «اگر به وظایف خود عمل نکنید، نزد من خوارتر و کج رفتارتر از شما نخواهد بود».	۳۲. رعایت نظم ۳۳. رعایت سلسله مراتب
بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه‌های گوناگون را زیر چتر مدیریت گرد آورند و بدترین مدیران آنانند که مجموعه همسو و هماهنگ را پراکنده سازند. مرکز و محور باش و آسیاب امور را به دور خود بچرخان.	۳۴. هماهنگی ۳۵. هماهنگی و مدیریت واحد
تو نیز باید مطیع مافوق باشی، درباره کار رعیت حق نداری بر اندیشه خود استبداد ورزی و حق نداری به کار بزرگ دست بزنی، مگر با نامه‌ای که به تو برسد.	۳۶. اطاعت از مدیر بالاتر
حضرت علی (علّیه السّلام) پس از آنکه محمد بن ابی بکر را از ولایت مصر برمی‌دارد، باخبر می‌شود که او از این عمل ناراحت و دلگیر شده، نامه‌ای برایش می‌نویسد و از او دلجویی می‌کند.	۳۷. دلجویی پس از عزل
موقعیت رهبر و فرمانده، مانند موضع و نقش نخ تسبیح است که دانه‌ها را به هم می‌پیوندد. وقتی رشته پاره شد، دانه‌ها از هم پراکنده می‌شوند و هرکدام به سویی خواهند غلطید؛ سپس هرگز در کنار یکدیگر جمع نخواهند شد.	۳۸. رهبری
به‌درستی که این دل‌ها ظرف‌هایی هستند که بهترین آنها دلی است که ظرفیت و گنجایش آن برای خوبی‌ها بیشتر است. ابزار ریاست سعه صدر است.	۳۹. سعه صدر
قلب کتاب فکر است.	۴۰. قلب سالم
بردباری مهم‌ترین رکن ریاست است. بردبار کسی است که اگر آزار و اذّیت شد، صبر کند و اگر به او ستم شد، ببخشد. عفو زینت قدرت است.	۴۱. بردباری ۴۲. صبر و بخشش ۴۳. عفو
زشت‌ترین کردار انسان توانمند، انتقام است.	۴۴. منفی (انتقام)
در هنگامی که نعمت‌ها به تو رو آوردند، مغرور و خوشحال مشو	۴۵. منفی (غرور)
به‌طور مسلم در اموال و نفوس خود آزمایش می‌شوید و از آنها که پیش از شما کتاب (آسمانی) داده شدند (یعنی یهود) و همچنین از آنها که راه شرک پیش گرفتند، سخنان آزاردهنده فراوان خواهید شنید و اگر استقامت کنید و تقوا پیشه سازید، به درستی که آن از عزم امور است.	۴۶. استقامت در امور و تقوای الهی
صبر و پایداری بر هر کاری یاور است.	۴۷. صبر و پایداری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
نه در هنگام اقبال نعمت مغرور و خوشحال باش و نه هنگام شداید، سست و ترسو و ضعیف. همانا شما به آنچه دوست دارید نمی‌رسید، مگر با صبر در برابر ناملایمات. بنابراین مسلماً با سختی آسانی است .	۴۸. منفی (سست، ترسو، ضعیف، مغرور) ۴۹. صبر و تحمل ۵۰. صبر
مؤمن به سه چیز محتاج است: توفیق خداوندی، موعظه‌کننده درونی و پذیرش اندرز از کسی که او را نصیحت می‌کند. نزدیکترین بندگان به خداوند تعالی (کسی است که) حق‌گوتر است، گرچه بر ضرر خودش باشد و عمل‌کننده‌ترین (افراد) به حق است، اگرچه برایش ناراحت‌کننده باشد. باتقواترین مردم کسی است که حق بگوید، در آنچه به نفع یا ضرر اوست. کسی که به غیر از حق به دنبال عزت باشد، ذلیل می‌شود و کسی که با حق دشمنی کند به سستی مبتلا می‌شود. از کسی که تو را می‌گریاند و ناصح توست پیروی کن و از کسی که تو را می‌خنداند و دورویی می‌کند پیروی مکن.	۵۱. اعتقاد به کمک خداوند و نصیحت شنوی ۵۲. حق گفتن در همه حال ۵۳. پیروی از انسان‌های صالح
کسی که عیب تو را می‌پوشاند و در غیاب تو ظاهر می‌کند، او دشمن است، پس از او برحذر باش.	۵۴. دوری از چاپلوسان
از دلایل بقای دولت، بیداری (آگاهی و هوشیاری) در حفظ و حراست امور است. خداوند (طالوت) را بر شما برگزیده و علم و جسم (قدرت) او را وسعت بخشید. خداوند ملکش را به هر کس بخواهد می‌بخشد و احسان خداوند وسیع و آگاه (از لیاقت و منصب‌ها) است.	۵۵. آگاهی و هوشیاری ۵۶. آگاهی به امور و قدرت زیاد
کسی که کوشش نکرد به مجد و عظمت نرسید. کسی که کوشش کرد، به مراد خود رسید. کوشش با یافتن همراه است. طلب کن، می‌یابی. کسی که چیزی را دنبال کرد به آن چیز یا بعضی از آن خواهد رسید. انسان کامل کسی است که جدیت وی بر شوخی او غلبه پیدا کند. کسی که بر مرکب جدیت سوار شد، مخالفینش را شکست داد.	۵۷. اهل کار و کوشش بودن ۵۸. جدی بودن
ارزش و اهمیت امور به تمام کردن آن و اعمال به خاتمه آن است. چیز کمی که مدام باشد، بهتر از زیادی است که تداوم ندارد.	۵۹. کامل انجام دادن کارها ۶۰. تداوم در کار
شجاعت زینت است. شجاعت، عزت حاضر است. اما بعد، یکی از بندگان خداوند را به سوی شما فرستادم که به هنگام خوف مردم از جنگ، خواب به چشم راه نمی‌دهد، در ساعات ترس و وحشت از دشمن هراس نخواهد داشت و بر بدهکاران از شعله آتش سوزنده‌تر است. زمانی که امیرالمؤمنین مالک اشتر را به‌عنوان والی مصر برمی‌گزینند، در نامه ۳۸ خود مالک را برای اهالی مصر این‌گونه توصیف می‌کند: «بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در ایام هراس نمی‌خوابد؛ و در لحظه‌های ترس از دشمن روی برنمی‌گرداند؛ بر بدهکاران از شعله‌های آتش فروزان‌تر است؛ او مالک پسر حارث مذحجی است، امر او را اگر مطابق حق است اطاعت کنید و سخنش را بشنوید؛ او شمشیری از شمشیرهای خداوند است... اگر به شما دستور کوچ کردن داد، کوچ کنید و اگر دستور ایستادن و اقامت کردن داد، بایستید، زیرا او در رویارویی و عقب‌نشینی و حمله بدون من، اقدام نمی‌کند.	۶۱. شجاع بودن ۶۲. شجاعت و اطاعت‌پذیری
خوبی شهرت، نگهدارنده قدرت است.	۶۳. حسن شهرت
چه بسیارند سخنانی که از تیر مؤثرترند. و گره از زبانم بگشا تا سخنان مرا بفهمند. صحیح‌ترین تیراندازی، گفتار درست است. بهترین کلام آن است که با نظام خوب زینت شده باشد و خاص و عام آن را بفهمند	۶۴. سخنگوی قوی ۶۵. سخن زیبا ۶۶. گفتار صحیح
بال و پر خود را بر مؤمنان فرود آر. رسولی از خود شما به سویتان آمدکه رنج‌های شما بر او سخت و بر هدایت شما اصرار دارد و با مؤمنان رئوف و مهربان است. از پرتو رحمت الهی در برابر آنها نرم و مهربان شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند، بنابراین آنها را عفو کن و برای آنها طلب آمرزش نما. دوستی در راه خدا و دشمنی در راه خدا تکلیف است. کسی که دوستی و دشمنی براساس دین نداشته باشد، دین ندارد.	۶۷. مهربانی ۶۸. رافت و مهربانی ۶۹. تولی و تبری ۷۰. دینداری ۷۱. دوستی و دشمنی بر پایه دین

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
مهم‌ترین رکن سیاست به‌کارگیری رفاقت است. ثمره عقل مدارا کردن با مردم است. کسی که در امورش دوستی پیشه کند، به آنچه از مردم می‌خواهد، می‌رسد. کسی که با زیردستانش به نرمی رفتار نکند به خواسته‌هایش نمی‌رسد. موفق‌ترین مردم در رسیدن به خواسته‌هایشان، انسان‌های عاقل و مداراکننده‌اند. با رفاقت مقصود به‌دست می‌آید. دوستی و مدارا کردن سختی‌ها را آسان و سبب‌های دشوار را ساده می‌کند. رفاقت و مدارا کلید موفقیت است. کسی که رفاقت کند دشواری‌ها برایش آسان می‌شود.	۷۲. دوستی و رفاقت ۷۳. دوستی و مدارا
اطاعت مخلوق در معصیت خالق روا نیست. از مافوق خود اطاعت کن، زیردستان از تو اطاعت خواهند کرد و پنهانت را اصلاح کن، خداوند ظاهرت را اصلاح خواهد کرد.	۷۴. اطاعت خالق ۷۵. اطاعت از مافوق
اگر خواستی تورا اطاعت کنند، چیزی که مقدور باشد طلب کن.	۷۶. منفی (طلب بیش از حد)
شدت و سخت‌گیری را با کمی نرمش درآمیز. در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، اما آنجایی که جز با شدت عمل، کار از پیش نمی‌رود شدت را به کار بند	۷۷. شدت همراه با نرمش
کسی که عادل باشد، حکمش نفوذ خواهد کرد. به عدالت عمل کن، قدرتت پایدار خواهد ماند. دوستانش را کمک و دشمنانش را بی‌یاورخواهد ساخت. امیرالمؤمنین در نامه‌ای به مالک اشتر فرمودند: «در نگاه کردن به گوشه چشم یا خیره شدن و اشاره نمودن و سلام کردن بین آنها یکسان رفتار کن تا بزرگان در ستم به تو طمع نکنند و ضعیفان از عدالت تو مأیوس نشوند. به خدا سوگند آنچه از عطایای عثمان و آنچه بیهوده از بیت‌المال مسلمین به این و آن بخشیده، اگر بیابم، به صاحبش باز می‌گردانم، گرچه از آن، زن‌ها و شوهر داده شده و کنیزان خریده باشند، زیرا عدالت گشایش می‌آورد و آن کس که عدالت بر او گران آید، تحمل ظلم و ستم بر او گران‌تر خواهد بود. آیا به من دستور می‌دهیدکه با جور و ستم بر کسانی که بر آنها حکومت می‌کنم پیروزی را طلب کنم. به خدا سوگند تا شب و روز برقرارند و ستارگان آسمان در پی هم طلوع و غروب می‌کنند، هرگز به چنین کاری دست نمی‌زنم. اگر اموال از خودم بود، به‌طور مساوی بین آنها تقسیم می‌کردم تا چه رسد به این که این اموال، اموال خداست و متعلق به بیت‌المال. آگاه باشید بخشیدن مال در غیر حق تبذیر و اسراف است، این کار صاحبش را در دنیا بالا می‌برد و در آخرت پایین می‌آورد و در بین مردم او را گرامی می‌کند و نزد خداوند خوارش می‌سازد. حضرت در جایی دیگر در مورد سوءاستفاده یکی از کارگزارانش از بیت‌المال فرمودند: «به من درباره تو گزارشی رسیده که اگر درست باشد و این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده‌ای و امامت را عصیان کرده‌ای، گزارش رسیده که تو غنایم مربوط به مسلمانان را که به‌وسیله اسلحه و اسب‌هایشان به‌دست آمده و خون‌هایشان در این راه ریخته شده، در بین افرادی از بادیه‌نشین قبیله‌ات که خود برگزیده‌ای تقسیم می‌کنی. سوگند به همان خدایی که دانه را شکافت و روح انسانی را آفرید؛ اگر این گزارش درست باشد، در نزد من خوار خواهی شد و از ارزش و مقدارت نزد من کم خواهد بود، حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیایت را با نابودی دینت اصلاح مکن که از زیانکارترین افراد خواهی بود.	۷۸. رعایت عدالت ۷۹. رعایت عدالت و بیت‌المال ۸۰. عدالت مقدم بر مساوات ۸۱. منفی (بخشش بیت‌المال به غیر حق) ۸۲. منفی (دنیا را با نابودی دین اصلاح کردن)
پس آنگاه در کارشان وارسی کن و ارباب راستی و وفا را بر آنان مراقب ساز، چرا که بازرس پنهانی در کارشان، آنان را با توده مردم به امنیت و نرمی وادار می‌سازد. دیگر آنکه در کار کارگزارانت بنگر و آنان را به آزمایش به کار گمار. پیامبر اسلام هنگامی که لشکری را برای جنگ اعزام می‌نمود، اگر به امیری اطمینان نداشت، فردی مورد اعتماد به همراه او می‌فرستاد که از او به آن حضرت خبر برساند.	۸۳. کنترل و نظارت ۸۴. آزمودن کارکنان ۸۵. نظارت پنهان
پس سخن او را بشنوید، دستورش را فرمان برید تا زمانی که او از خدا و رسولش اطاعت کند. پس اگر در میان شما بدعتی به وجود آورد یا از مسیر حق منحرف شد، مطمئن باشید که من او را از حکومت عزل خواهم کرد.	۸۶. منفی (ایجاد بدعت، انحراف از مسیر حق)
و به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابه جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشتن‌داری را پیشه سازد. ای فرزند عباس، تقوای الهی و عدالت را در حق کسانی که بر آنها ولایت داده شده‌ای رعایت کن.	۸۷. خویشتن‌داری ۸۸. تقوای الهی
لغزش‌های مؤمنان را طلب نکنید، همانا کسی که به دنبال لغزش‌های برادران دینی خود رود، خداوند لغزش‌هایش را دنبال می‌کند و کسی که خداوند لغزش‌هایش را دنبال کند، آبرویش را خواهد ریخت، ولو درون خانه‌اش.	۸۹. منفی (تجسس در کار)
آفت و بلای کارها ناتوانی کارگزاران است.	۹۰. منفی (ناتوانی)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
اما بعد سستی انسان در انجام دادن آنچه برعهده او گذارده شده و اصرار بر انجام دادن آنچه وظیفه او نیست یک ناتوانی روشن و یک نظریه باطل و هلاک کننده است. تو به اهل قرقیسیا حمله کردی، ولی نه مرزهایی که حفظش را برعهده تو گذارده‌ایم، بی‌دفاع رها ساخته‌ای! این کار، یک فکر نادرست و بیهوده است. تو در حقیقت پلی شده‌ای برای دشمنانی که می‌خواهند بر دوستانت دست غارت بگشایند. نه بازوی توانایی داری، نه هیبت و ترسی در دل دشمن ایجاد می‌کنی، نه مرزی را حفظ می‌کنی، نه شوکت دشمن را در هم می‌شکنی و از آنان به خوبی دفاع می‌نمایی و نه امیر و پیشوایت را از دخالت در آنجا بی‌نیاز می‌سازی.	۹۱. منفی (سستی در انجام کارهای واگذار شده و اصرار بر انجام کارهایی که وظیفه نیست)
پس در کارهای آنان کاوش و رسیدگی کن و بازرس‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی نهانی تو در کارها، آنها را وادار بر امانت‌داری و مدارا و نرمی با رعیت می‌نماید. هرگاه والی به کارهای‌شان نرسد، آنها از راه عدل و دادگری بیرون رفته و به مردم ستم روا دارند.	۹۲. بازرسی و کاووش
میزان عقل مرد، اندیشه اوست.	۹۳. اندیشه صحیح
هنگامی که تصمیم گرفتن با دقت همراه گردید، سعادت کامل می‌شود.	۹۴. تصمیم با دقت
کسی که افکارش ضعیف باشد، دشمنان او قوی خواهند شد.	۹۵. منفی (فکر ضعیف)
با زیاد شدن خطاها و لغزش‌ها، سرزنش زیاد می‌شود.	۹۶. منفی (کثرت خطا)
هنگامی که بر کاری تصمیم گرفتی از عواقب ناپسند آن بپرهیز. کار ناخوشایندی که در آینده آن پسندیده است، از کار دوست‌داشتنی که آینده‌ای ناپسند دارد بهتر است.	۹۷. عاقبت‌اندیشی ۹۸. آینده‌نگری
اندیشه شخص به اندازه تجربه اوست.	۹۹. تجربه‌اندوزی
و در کارها با آنها مشورت کنید، اما هنگامی که تصمیم گرفتی قاطع باش و بر خدا توکل کن، زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد.	۱۰۰. تصمیم قاطع
بر عاقل حق است که همواره از دیگران راهنمایی بخواهد و استبداد را ترک کند. عاقل کسی است که فکر و نظر خود را متهم می‌کند و بر هر چه نفسش خوب جلوه می‌دهد، تکیه نمی‌کند.	۱۰۱. ترک خودرایی ۱۰۲. راهنمایی گرفتن از دیگران ۱۰۳. عدم توجه به خودرایی
از انسان دانا اطاعت کن، بهره خواهی برد. با فضیلت‌ترین کسی که با او مشورت می‌کنی فرد دارای تجربه است. کسی که مشورت نماید پشیمان نمی‌شود. هر کس خواست کاری انجام دهد و در مورد آن با مسلمانی مشورت نماید خداوند بهترین وجه وی را موفق می‌گرداند. کسی که به تبادل نظر و مشورت بپردازد هرگز متحیر و سرگردان و پشیمان نمی‌شود. با مخالفین مشورت و تبادل نظر کن تا نظر آنها و مقدار دشمن و جهت آنها را به دست آوری. هیچ چیزی مانند مشورت، درستی و حقیقت را آشکار نمی‌کند.	۱۰۴. بهره‌وری از دانایان ۱۰۵. مشورت با دانایان ۱۰۶. مشورت کردن حتی با مخالفین
مشورت عین هدایت است و کسی که خود را بی‌نیاز از نظرات دیگران بداند به خطر می‌افتد. مخالفت با نظر و مشورت دانشمندان باتجربه، موجب سرگردانی و حیرت بوده و سبب پشیمانی خواهد بود.	۱۰۷. منفی (خودرایی) ۱۰۸. منفی (مخالفت با نظر دانایان)
اساس و ریشه قوت قلب، توکل بر خدای متعال است.	۱۰۹. قوت قلب و توکل
فشار و سخت‌گیری پستی است.	۱۱۰. مراعات و آسان‌گیری
در کارها فکر کن، به راه دقیق و صحیح دست خواهی یافت. پس هنگامی که امور برایت روشن شد، تصمیم بگیر. هنگامی که مسائل برایت روشن شد، تصمیم بگیر. به وسیله تصمیم‌گیری، با انتظار کشیدن‌های بیجا مبارزه کنید.	۱۱۱. تصمیم‌گیری صحیح

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پارگراف‌های استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
یا علی، کسی که از خداوند عزوجل ترسیده همه چیز از او خواهد ترسید و کسی که از خداوند نترسید، خداوند او را از همه چیز می‌ترساند و هرگز خداوند را برای رضایت احدی از مخلوقاتش به خشم نیاور، چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کسی نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد. کسی که بین خود و خداوند را اصلاح کرد، خداوند بین او و مردم را اصلاح خواهد کرد و کسی که امر آخرتش را اصلاح نمود، خداوند امر دنیایش را اصلاح خواهد کرد.	۱۱۲. ترس از خدا ۱۱۳. کار برای رضای خدا
چه کسی از همه شقی‌تر است؟ حضرت فرمودند: آنکس که دینش را برای دنیای دیگری بفروشد.	۱۱۴. منفی (دین‌فروشی)
حق را درباره آن که شایسته‌تر است چه خویشاوندان و چه بیگانگان رعایت کن و در این‌باره صابر باش و به حساب خدا بگذار، هرچند این کار موجب فشار بر یاران نزدیکت شود و سنگینی این راه را برای سرانجام ستوده آن تحمل کن	۱۱۵. شایسته‌سالاری
برای کسانی که از ادرار درفشارند و کسانی که در تنگنا هستند، رأی و اندیشه‌ای نیست. همچنین فرمودند: «در هنگام اضطراب امور بر سلطان، خود را به او نزدیک مکن! همانا در حالی که دریا آرام است، امید به سلامت کشتی نیست، چگونه می‌توان به سلامت امیدوار بود؛ در حالی که بادهای مختلف وزیده و امواج دریا خروشان است.	۱۱۶. منفی (تصمیم‌گیری بدون تمرکز) ۱۱۷. منفی (تصمیم‌گیری در حالت اضطراب)
رأی بسیار است و افکار سنجیده کم.	۱۱۸. منفی (حرف زیاد، دقت کم)
اندیشه پیر نزد من دوست‌داشتنی‌تر از سرعت جوان است. فکر پیر دوست‌داشتنی‌تر از چاره‌اندیشی جوان است. همانا دوراندیش کسی است که با نیرنگ‌ها فریب نخورد.	۱۱۹. پختگی ۱۲۰. دوراندیشی
بهترین افکار و نظرها دورترین آنها از هوای نفس و نزدیک‌ترین آن به صحت و واقعیت است.	۱۲۱. عدم توجه به هوای نفس
کسی که هوای نفس خود را قوت بخشید، تصمیمش ضعیف خواهد گشت.	۱۲۲. منفی (تصمیم‌گیری با هوای نفس)

بعد از آنکه مفاهیم از حوزه منابع در دسترس استخراج شدند، ۱۲۲ کد مفهوم به‌دست آمده را، هم دسته‌بندی کرده و برای هر گروه مفاهیم جایگزین شده قرار داده شد که همان مفاهیم به‌دست آمده هستند که در جدول ذیل در ادامه بیان شده‌اند.

مفاهیم جایگزین شده براساس کد مفاهیم دسته‌بندی شده

کد مفاهیم دسته‌بندی شده	مفاهیم جایگزین شده
۱. چاره‌اندیشی۳. آینده‌نگری و آگاهی۴. آینده‌نگری۹۷. عاقبت‌اندیشی ۹۸. آینده‌نگری ۱۲۰. دوراندیشی	۱. نگاه به آینده
۵. ظرافت و دقت در کار ۹۳. اندیشه صحیح ۹۶. منفی (کثرت خطا) ۱۱۶. منفی (تصمیم‌گیری بدون تمرکز) ۱۱۸. منفی (حرف زیاد دقت کم)	۲. دقت در کار
۷. مجرب بودن ۲۷. تجربه و پاکدامنی ۹۹. تجربه‌اندوزی ۱۱۹. پختگی	۳. تجربه بالا
۸. تلاش و کوشش ۵۷. اهل کار و کوشش بودن ۷۶. منفی (طلب بیش از حد) ۹۰. منفی (ناتوانی) ۹۱. منفی (سستی در انجام کارهای واگذار شده و اصرار بر انجام کارهایی که وظیفه نیست)	۴. تلاش‌گر بودن
۱۱. شناخت نسبت به انجام کار ۱۲. آگاهی به امور ۱۳. اطلاع‌رسانی امور به کارکنان ۱۴. مطلع کردن کارکنان از امور ۵۵. آگاهی و هوشیاری ۵۶. آگاهی به امور و قدرت زیاد ۸۹. منفی (تجسس در کار)	۵. آشنا به امور
۱۵. سازگاری با رای و نظر همکاران ۳۷. دلجویی پس از عزل ۶۷. مهربانی ۶۸. رافت و مهربانی ۶۹. تولی و تبری ۷۲. دوستی و رفاقت ۷۳. دوستی و مدارا ۷۷. شدت همراه با نرمش ۱۱۰. مراعات و آسان‌گیری	۶. با دوستان مروت با دشمنان مدارا
۲۲. انتصاب مدیران لایق ۲۳. انتصاب مدیران با تقوا ۲۶. تناسب ویژگی فردی با مسوولیت ۲۴. شایسته‌سالاری	۷. شایسته‌سالاری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

کد مفاهیم دسته‌بندی شده	مفاهیم جایگزین شده
۱۸. انجام هرکار در وقت خود ۳۲. رعایت نظم	۸. منظم و وقت‌شناس
۲۷. تجربه و پاکدامنی ۲۸. سابقه دینداری ۴۶. استقامت در امور و تقوای الهی ۵۲. حق گفتن در همه حال ۷۰. دینداری ۷۱. دوستی و دشمنی بر پایه دین ۷۴. اطاعت خالق ۵۱. اعتقاد به کمک خداوند و نصیحت شنوی ۸۲. منفی (دنیا را با نابودی دین اصلاح کردن ۸۶. منفی (ایجاد بدعت، انحراف از مسیر حق) ۸۷. خویشتن‌داری ۸۸. تقوای الهی ۱۰۹. قوت قلب و توکل ۱۱۲. ترس از خدا ۱۱۳. کار برای رضای خدا ۱۱۴. منفی (دین فروشی) ۱۲۱. عدم توجه به هوای نفس	۹. دینداری
۱۹. مسوولیت دادن به کارکنان ۲۰. تقسیم کار ۲۱. تقسیم وظایف ۳۱. تفویض اختیار	۱۰. تقسیم کار
۳۳. رعایت سلسله مراتب ۳۶. اطاعت از مدیر بالاتر ۷۵. اطاعت از مافوق	۱۱. رعایت سلسله مراتب
۳۴. هماهنگی ۳۵. هماهنگی و مدیریت واحد	۱۲. هماهنگی
۳۹. سعه صدر ۴۰. قلب سالم ۴۱. بردباری ۴۲. صبر و بخشش ۴۷. صبر و پایداری ۴۹. صبر و تحمل ۵۰. صبر	۱۳. صبور بودن
۴۵. منفی (غرور) ۵۳. پیروی از انسان‌های صالح ۱۰۱. ترک خودرایی ۱۰۲. راهنمایی گرفتن از دیگران ۱۰۳. عدم توجه به خودرایی ۱۰۴. بهره‌وری از دانایان ۱۰۵. مشورت با دانایان ۱۰۶. مشورت کردن حتی با مخالفین ۱۰۷. منفی (خودرایی) ۱۰۸. منفی (مخالفت با نظر دانایان)	۱۴. اهل مشورت بودن
۵۸. جدی بودن ۶۱. شجاع بودن ۶۲. شجاعت و اطاعت‌پذیری ۴۸. منفی (سست، ترسو، ضعیف، مغرور)	۱۵. نترس و قاطع
۶۳. حسن شهرت ۶۴. سخنگوی قوی ۶۵. سخن زیبا ۶۶. گفتار صحیح	۱۶. حسن شهرت
۸۳. کنترل و نظارت ۸۴. آزمودن کارکنان ۸۵. نظارت پنهان ۹۲. بازرسی و کاووش	۱۷. کنترل و نظارت
۲. آگاهی قبل از عمل ۱۷. برنامه عملیاتی داشتن	۱۸. برنامه‌ریزی
۶. تصمیم‌گیری بادقت ۹۴. تصمیم بادقت ۱۱۱. تصمیم‌گیری صحیح ۱۱۷. منفی (تصمیم‌گیری در حالت اضطراب) ۱۲۲. منفی (تصمیم‌گیری با هوای نفس) ۱۰۰. تصمیم قاطع	۱۹. تصمیم‌گیری عادلانه
۵۹. کامل انجام دادن کارها ۶۰. تداوم در کار	۲۰. همت در کار
۹. برای مردم وقت گذاشتن ۱۰. رسیدگی به محتاجان	۲۱ . خدمت خالصانه
۵۴. دوری از چاپلوسان ۱۶. عدم اسارت در چنگ افراد بانفوذ	۲۲. سیاسی نشدن
۲۴. از خانواده سالم بودن ۲۵. از خانواده پاک بودن	۲۳. اصالت خانوادگی
۴۳. عفو ۴۴. منفی (انتقام‌گیری)	۲۴. عطوفت
۲۹. نشاط کاری داشتن	۲۵. شاد بودن
۳۰. توانمندی و فکر قوی داشتن ۹۵. منفی (فکر ضعیف)	۲۶. قدرت فکری و ذهنی
۳۸. رهبری	۲۷. کاریزماتیک

در نهایت با جرح و تعدیل ۲۷ مفهوم به‌دست آمده به‌عنوان زیرمقوله انتخاب و از آنها مقوله‌های اصلی با ابعاد به‌دست آمده که تماماً در سه حوزه قابلیت‌های فردی، ساختاری - مدیریتی، دینی- اجتماعی- فرهنگی مدیر به‌عنوان تم اصلی شناخته می‌شوند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مفاهیم جایگزین شده براساس کد مفاهیم دسته‌بندی شده

زیرمقوله	مقوله	تم اصلی
شایسته‌سالاری، هماهنگی، تصمیم‌گیری عادلانه، قدرت فکری و ذهنی،	خرد فردی و جمعی	قابلیت‌های فردی
رعایت سلسله مراتب، صبور بودن، اهل مشورت بودن	متواضع و فروتن	
تلاش‌گر بودن، تقسیم کار، همت در کار، خدمت خالصانه	روحیه خدمت‌رسانی	
دقت در کار، تجربه بال، آشنا به امور، نترس و قاطع، سیاسی نشدن، کاریزماتیک	قابلیت اعتماد	ساختاری ،مدیریتی
نگاه به آینده، منظم و وقت‌شناس، برنامه‌ریزی	برنامه بر پایه هدف	
با دوستان مروت، با دشمنان مدارا، حسن شهرت، عطوفت، شاد بودن	مهرورزی	دینی، اجتماعی، فرهنگی
دینداری، اصالت خانوادگی	دینداری	

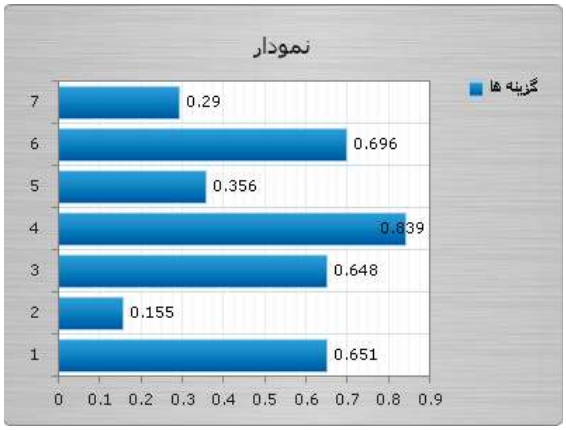
نتیجه گیری

ردیف	گزینه‌ها	فاصله تاایده‌آل مثبت	فاصله تاایده‌آل منفی	CL	رتبه
۱	A1	۰.۰۱۴	۰.۰۲۵	۰.۶۵۱	۳
۲	A2	۰.۰۳۱	۰.۰۰۶	۰.۱۵۵	۷
۳	A3	۰.۰۱۲	۰.۰۲۳	۰.۶۴۸	۴
۴	A4	۰.۰۰۶	۰.۰۳۲	۰.۸۳۹	۱
۵	A5	۰.۰۲۷	۰.۰۱۵	۰.۳۵۶	۵
۶	A6	۰.۰۱۲	۰.۰۲۷	۰.۶۹۶	۲
۷	A7	۰.۰۲۹	۰.۰۱۲	۰.۲۹	۶

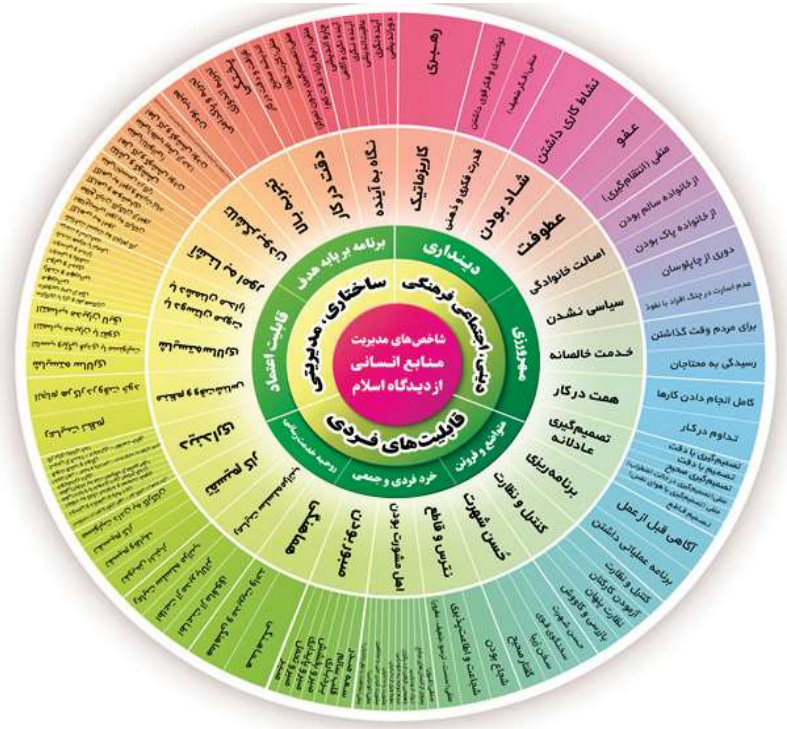
نتایج حاصل از رتبه‌بندی گزینه‌ها با تکنیک Topsis حاکی از این است که گزینه دینداری از اولویت برتری نسبت به سایر گزینه‌ها برخوردار است.

۱. دینداری ۲. برنامه بر پایه هدف ۳. خدمت‌رسانی ۴. اعتماد ۵.مهرورزی ۶. خرد ۷.تواضع و فروتنی

و در نهایت دو مدل مفهومی از پژوهش به‌دست آمد:



[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



شکل ۱ و ۲ : شاخصهای مدیریت منابع اسلامی از دیدگاه اسلام

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

۱. قرآن کریم

۲. نهج‌البلاغه

۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۴) . مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ بیست و چهارم.

۴. حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد، حکیمی، علی (۱۳۸۴) . الحیات، مترجم احمد آرام، قم، انتشارات دلیل ما، چاپ ششم.

۵. دیباجی، محمدعلی (۱۳۸۷). پیامبران دولت‌مرد، تهران، مجلس شورای اسلامی- مرکز پژوهش‌ها، چاپ اول.

۶. طیب، مهدی (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات نشر سفینه، چاپ دوم.

۷. کلینی، شیخ محمد، اصول کافی

۸. محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹). میزان‌الحکمه، مترجم حمیدرضا شفیعی، قم، انتشارات موسسه علمی فرهنگی دارالحدیث، چاپ دوم

۹. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، انتشارات مدرسه الامام علی‌بن‌ابیطالب علیه‌السلام، چاپ یازدهم

۱۰. نبوی، حسن (۱۳۷۳). مدیریت اسلامی، قم: موسسه بوستان کتاب.

۱۱. آرمسترانگ، صائبی (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی.

۱۲. استفن پی رابینز، دیوید ای بی سنزو، محمد اعرابی، مبانی مدیریت، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۳. قراملکی، فرامرز (۱۳۸۵). اخلاق حرفه‌ای، قم: مجنون.

۱۴. ابیلی، خدایار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۱۵. عطاران طوسی، علی‌اصغر (۱۳۸۴). نقش و حقوق کارکنان از دیدگاه امام علی، قم: موسسه بوستان کتاب، چاپ سوم.

۱۶. خالقی، محمدجواد (۱۳۸۷). اخلاق مدیران، قم: نشر توسعه قلم.

۱۷. فاضل لنکرانی، آیت ا...محمد (۱۳۷۹). آئین کشورداری از دیدگاه امام علی ع، قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

۱۸. حسینی، سیدمحمدرضا (۱۳۹۱). مجموعه مقالات، همایش ملی مدیریت علوی، دانشگاه پیام نور.

۱۹. امیری، علی نقی (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی، تحلیلی مدیریتی بر فرمان امام علی به مالک اشتر، فجر ولایت.

۲۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). منشور مدیریت، نگرشی تطبیقی به فرمان امام علی به مالک اشتر، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ سوم.

۲۱. امیری، علی نقی (۱۳۹۳). رویکردهای مدیریت اسلامی، سمت.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]