

تدوین الگوی رفتاری کارگزاران در حکمرانی مطلوب از دیدگاه امام علی (ع) بر اساس متن نهج البلاغه^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۵

علی اصغر پورعزت^۲، سید مهدی الوانی^۳، حسین خنیفر^۴، صدیقه سادات هاشمی^۵

از صفحه ۶۵ تا ۱۰۲

چکیده

زمینه و هدف: ما ناگزیر از طراحی نظریه‌های مدیریتی بومی‌هنجاری برای مدیران بوده و نقطه شروع برای این منظور، به دلیل اثرگذاری زیاد آن بر جامعه، الگوی رفتاری مدیران است. این مطالعه، با هدف تدوین الگوی رفتاری کارگزاران در حکمرانی مطلوب، از دیدگاه امام علی (ع) انجام شد.

روش‌شناسی: برای این منظور، با کمک روش تحلیل مضمون، متن کامل نهج البلاغه مبنای تحلیل قرار گرفت تا نقش‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی کارگزاران در حکمرانی امام علی (ع) استخراج شوند. پایایی تحلیل متن با درصدهای قابل قبول (بالای ۶۰ درصد)، روی گزاره‌های مبنای تحلیل و نیز تم‌های استخراج شده با روش توافق درون موضوعی، محاسبه شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتیجه تحقیق، تدوین الگوی رفتاری کارگزاران با یک تم اصلی فرهنگی، با عنوان تربیت مردم، پنج تم اصلی سیاسی، با عناوین روشنگری، حفظ وحدت، حفظ و تقویت حکومت، اصلاح امور مردم و قیام به حق و یک تم اصلی اقتصادی با عنوان رفاه است که در نقشه تم‌های تحقیق به خوبی جای گرفتند.

کلیدواژه‌ها

امام علی (ع)، رفتار، کارگزاران، حکمرانی مطلوب، نهج البلاغه.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تهران است.

۲. استاد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

۳. استاد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

۴. استاد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس فارابی

۵. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛ ss.hashemi.spo@gmail.com

مقدمه

در دنیای امروز، زندگی بدون سازمان‌ها ممکن نیست و سازمان‌ها بدون وجود مدیران، از شانس چندانی برای بقا و رشد برخوردار نخواهند بود. مدیران سازمان‌ها هر روز با انبوهی از امور گوناگون روبرو می‌شوند که ناگزیر از رسیدگی و اداره مؤثر آن‌ها هستند. برای شناسایی نقش‌های مدیران و آنچه که آن‌ها واقعاً انجام می‌دهند، پژوهشگران بسیاری بر مطالعات تجربی مبتنی بر مشاهده فعالیت‌های روزانه مدیران، مصاحبه، بررسی رخدادهای مهم و حتی پرسشنامه تکیه کرده‌اند تا دریابند که «ماهیت فعالیت مدیران چیست و آن‌ها واقعاً چه می‌کنند» (مینتزبرگ، ۱۹۷۳؛ لوتاز و لاکوود، ۱۹۸۴؛ تنگ‌بلاد، ۲۰۰۱ و ۲۰۱۲).

اگرچه درک ماهیت فعالیت‌های مدیران، به خودی خود ارزشمند است و توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده؛ اما اهمیت بیشتر این شناخت، به این دلیل است که می‌تواند مبنای اقدامات بعدی، برای آموزش و توسعه مدیران، ارزیابی عملکرد و به تبع آن، بهبود و رشد سازمان شود (مولر، والری و سیمنز، ۲۰۱۲: ۹۹۶). یکی از مهم‌ترین عوامل پرداختن به الگوی رفتار مدیران در ادبیات مدیریت، همان‌طور که مینتزبرگ (۱۹۷۵) خاطر نشان کرده است؛ مبنا قرار دادن این الگو برای آموزش مدیران است. بدون پاسخ مناسبی به این پرسش که «مدیران واقعاً چه می‌کنند؟»، ما چگونه می‌توانیم مدیریت را آموزش دهیم؟. به علاوه هرگونه بهبود و اصلاح مدیریتی بر پایه چنین الگویی، ممکن و تسهیل می‌شود و مهم‌تر از همه اینکه، «تعیین چگونگی رفتار ما تا حدود زیادی، به تعریف نقش در زمینه‌ای که در آن عمل می‌کنیم مربوط می‌شود» (مینتزبرگ، ۱۹۸۰)؛ به عبارتی نقش‌ها، انتظارات از فرد را تعیین می‌کنند و تعریف درست انتظارات، بسیار اهمیت دارد.

با اینکه تلاش‌ها برای تدوین الگوی رفتاری مدیران در قرن اخیر، با کار پروفیسور کارلسون (۱۹۵۱) آغاز شد؛ اما برجسته‌ترین تلاش برای این منظور، توسط هنری مینتزبرگ (۱۹۷۳) صورت گرفت و نظریه او مبنای بسیاری از پژوهش‌های بعدی در این زمینه شد. حتی می‌توان گفت که همه تلاش‌های بعدی، به نوعی نظریه او را آزمون کردند و نظریه جدیدی در این باره ارائه نشده است. البته مینتزبرگ در نظریه

خود، در یک گزاره تصریح کرده بود که محیط اجتماعی و فرهنگی (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و متغیرهای شرکت)، می‌تواند نقش مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد (مینتزبرگ، ۱۹۷۳)؛ به هر حال این مهم، کمتر مورد آزمون تجربی قرار گرفته است؛ در حالی که یافته‌های او، پذیرش جهانی یافته‌اند.

در حال حاضر بیشتر متون مدیریت، همچنان نقش‌های ده‌گانه مینتزبرگ را معرفی می‌کنند و همین اطلاعات را در دوره‌های آموزش مدیریت ارائه می‌دهند؛ درحالی‌که به اعتقاد برخی پژوهشگران، «نقش‌های مدیریتی نظریه مینتزبرگ، نمی‌تواند مثل یک بسته قابل انتقال از یک سیستم اجتماعی به سیستمی دیگر، در نظر گرفته شود» (پیرسون و چترجی، ۲۰۰۳: ۶۹۸). با این حال، کار تحسین شده مینتزبرگ درباره الگوی کار مدیران در سازمان‌های گوناگون، با استثنائات بسیار اندک، پذیرفته شده است (دراکر، ۱۹۹۵)؛ ضمن اینکه، نهادهای مالی برجسته‌ای چون بانک جهانی، برای توسعه ملل گوناگون، از پذیرش جهان‌شمولی الگوهای مدیریت غربی حمایت کرده‌اند (لاباتکین و همکاران، ۱۹۹۷)؛ با این حال، ممکن است که همچنان این مفروضات در یافته‌های حاصل از مطالعه نقش‌های مدیریت در بافت‌های غیر غربی، به چالش کشیده شوند (پیرسون و چترجی، ۲۰۰۳: ۶۹۵).

از سوی دیگر، در این نظریه و مطالعات پس از آن، تفاوت شاخص و برجسته‌ای، بین الگوی رفتار مدیران در بخش دولتی و خصوصی گزارش نشده است (تنگ‌بلا، ۲۰۱۲). البته این نظریه در ایران، در قالب یک رساله دکتری در بخش دولتی آزمون شده و یک دسته نقش‌های سیاسی بدان افزوده شده است (واعظی، ۱۳۸۱)؛ به جز این مورد، تلاش جدی برای شناسایی الگوی رفتار مدیران دولتی صورت نگرفته است.

این پژوهش قصد دارد که الگوی رفتاری مدیران بخش دولتی را که با عنوان «کارگزاران» از آن‌ها یاد می‌شود، تدوین کند؛ نکته قابل توجه آن است که غالب پژوهش‌هایی که در این زمینه و با این رویکرد انجام شده‌اند، از طریق مشاهده، مصاحبه با مدیران و نیز پرسشنامه، الگوی رفتار مدیران را تدوین کرده‌اند؛ اما تفاوت عمده پژوهش حاضر با این نوع پژوهش‌ها، تدوین این الگو بر اساس کلام و سیره

حکمرانی امام علی (ع)، بر مبنای متن نهج البلاغه است که از مشاهده مستقیم و مصاحبه و پرسشنامه، در آن اثری نیست. ممکن است این بررسی از نظر برخی نواندیشان چندان خوشایند نباشد و این دوران به تاریخ نسبت داده شود. واضح است که حتی در این صورت نیز، الگوی رفتاری یک شخصیت واقعی در تاریخ که حکومتی موفق را اداره کرده است، بسیار ارزشمند است؛ هرچند پژوهشگران حاضر، بر آن اند که این حکومت حقیقی، الگویی تمام‌عیار برای توسعه حکمرانی و مدیریت مطلوب است. اگر ما مفروضات زیر را که در قالب چند گزاره مستند و منطقی ارائه شده‌اند، بپذیریم؛ مسئله این پژوهش و ضرورت اجرای آن، به خوبی روشن می‌شود:

۱. اساساً نظریه‌پردازی برای مدیریت، یک ضرورت است و برای پیشرفت در عمل مدیریت، نیازمند توسعه نظریه و کاربرد مناسب آن هستیم و از سوی دیگر، این امر بسیار مهم و حساس است؛ زیرا نظریه‌ها در علوم اجتماعی، در عرصه واقعی عمل و اقدام، جنبه کاربردی و عملی پیدا می‌کنند و اگر رواج پیدا کند، می‌تواند «رفتار مدیران را تغییر دهد» (قوشال، ۲۰۰۵: ۸۰).

۲. نظریه‌ها به لحاظ خاستگاه، به شدت وابسته با بافتی هستند که در آن پدید می‌آیند (قوشال، ۲۰۰۵: ۸۸) و بین بسیاری از پژوهشگران سازمان، این اتفاق نظر وجود دارد که عوامل محیطی بر نقش‌ها و الگوهای رفتاری مدیران تأثیر می‌گذارند و موجب شکل‌گیری و حتی ایجاد نقش‌های جدید می‌شوند (کرک و آلدریچ، ۱۹۸۳)؛ پس طبیعتاً کاربرد آن‌ها نیز باید در همان بافت صورت گیرد. این رویکرد، ضرورت طراحی و تدوین نظریه‌های بومی را در هر کشور و هر فرهنگ، در کانون توجه قرار می‌دهد.

۳. همان‌طور که کارلایل و کریستنسن بیان داشته‌اند، نظریه‌ها در مرحله ابتدایی پیدایش، غالباً توصیفی هستند و با تکمیل فراگرد نظریه‌پردازی، می‌توانند هنجاری باشند (کارلایل و کریستنسن، ۲۰۰۴: ۵). آن‌ها تأکید می‌کنند که درنهایت باید از درون واقعیت‌های اتفاق افتاده، انتزاعاتی برای عمل مدیران بیرون کشید (وایک، ۱۹۹۲: ۱۷۲) تا راهنمای عمل آن‌ها باشد و به همین دلیل، تلاش‌هایی برای تدوین نظریه‌های هنجاری صورت می‌گیرد؛ تلاش‌هایی که برای تدوین الگوی رفتار

مدیران موفق و یا الگوی رفتار مدیران اثربخش انجام شده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۸۶)، از همین نوع هستند.

۴. نظریه‌هایی که با مطالعه عمل روزانه مدیران تدوین می‌شوند، با دنیای واقعی آن‌ها انطباق بیشتری دارند (تنگ‌بلاد، ۲۰۱۲). فراخوانی‌های اخیر، برای تأکید بر اهمیت تدوین نظریه‌های مدیریتی مبتنی بر واقعیت روزمره کار مدیران (ودل، ۲۰۱۳: ۱۴۹) و ضرورت تأکید دوباره بر پژوهش در این زمینه (دراکر، ۲۰۰۳)، از اهمیت آن حکایت می‌کند (ادرسیم، ۲۰۰۷: ۴۰).

بنابراین، ما ناگزیر از طراحی نظریه‌های مدیریتی بومی‌هنجاری برای مدیران بوده و نقطه شروع را برای این منظور، به دلیل اثرگذاری زیاد آن بر جامعه، الگوی رفتاری مدیران می‌دانیم.

بر این اساس، پژوهش حاضر قصد دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که: «بر اساس متن نهج البلاغه، کارگزاران در حکمرانی موردنظر امام علی (ع)، چه نقش‌هایی ایفا می‌کنند»؟

این سؤال، با ملاحظه خرده سیستم‌های درون سازمان و عوامل محیطی مؤثر بر سازمان و به دلیل جلوگیری از پیچیدگی زیاد در دسته‌بندی نقش‌ها، در قالب سه سؤال بیان می‌شود:

۱. کارگزاران در حکمرانی مطلوب از نظر امام علی (ع)، کدام نقش‌های فرهنگی را ایفا می‌کنند؟

۲. کارگزاران در حکمرانی مطلوب از نظر امام علی (ع)، کدام نقش‌های سیاسی را ایفا می‌کنند؟

۳. کارگزاران در حکمرانی مطلوب از نظر امام علی (ع)، کدام نقش‌های اقتصادی را ایفا می‌کنند؟

با توجه به اینکه سازمان‌های امروزی ما، متأثر از به‌کارگیری نظریه‌های مدیریتی تهری از ارزش (قوشال، ۲۰۰۵) بوده و از این‌رو، با مشکلاتی مواجه هستند، تدوین الگویی رفتاری هماهنگ با ارزش‌های جامعه ما که مبتنی بر یک واقعیت تاریخی نیز هست، به نوعی مؤلفه‌های اصلی یک الگوی قابل‌اتکا (یک الگوی بومی مبتنی بر

واقعیت) را در برمی گیرد و می تواند برای مدیران، مبنای عمل قرار گرفته و آن ها را مجدداً متوجه رسالتی نماید که در حکومت اسلامی بر عهده دارند.

مبانی نظری: پژوهش های بی شماری، نوع و ماهیت کار مدیران را بررسی کرده اند؛ برخی با عنوان کارکردها (فایول، ۱۹۴۹)، برخی با عنوان نقش ها (مینتزبرگ، ۱۹۷۳) و برخی نیز با عنوان فعالیت ها (لوتانز و لاکوود، ۱۹۸۴)، این مهم را مورد توجه قرار داده اند؛ اما به طور کلی، در پژوهش درباره فعالیت های مدیران، دو رویکرد اصلی جلوه می کنند که در طی زمان معتبر باقی مانده اند: رویکرد فراگردی و رویکرد نقش ها. رویکرد فراگردی، برای توجیه کار مدیران با دسته بندی فعالیت هایی که توسط مدیران انجام می شود به «عملیاتی و کارکردی» و «نظری و فکری»، در دسته هایی که «کارکرد» نامیده می شوند، مورد توجه قرار گرفته است و رویکرد نقش، دال بر دسته بندی فعالیت های روزانه ای که مدیران انجام می دهند. این دو رویکرد در ادبیات مدیریت، در کار فایول (۱۹۴۵) و کار مینتزبرگ (۱۹۷۳)، برجسته شده اند (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۵)؛ هرچند در ادبیات مدیریت، با اصطلاحات متفاوتی، مانند کارکرد و نقش (تسوکاس، ۱۹۹۴)، کار مدیریتی و رفتار مدیریتی (یوکل، ۱۹۸۹)، فراگرد و نقش (لاموند، ۲۰۰۴) و... بیان شده اند.

رویکرد فراگردی تا حد زیادی در کتاب های دانشگاهی مدیریتی، مورد استفاده قرار گرفته است و معمولاً به منزله رویکردی هنجاری، در نظر گرفته می شود؛ با این حال، رویکرد نقش، در مطالعات مربوط به فعالیت های مدیران، کاربرد بیشتری دارد (تنگ بلا، ۲۰۰۶).

نقطه اصلی رویکرد فراگردی، پاسخ دادن به این سؤال است: «فعالیت هایی که همه مدیران انجام می دهند، کدامند؟» این رویکرد، ابتدا برای مرتب کردن فعالیت های مدیران در قالب کارکردها و بر اساس مجموعه ای از اصول پیشنهاد شد (کونتز، ۱۹۸۰). سپس این کارکردها، متعلق به یک چرخه شناخته شدند که دربرگیرنده یک فراگرد متوالی برحسب نقطه شروع و یک فراگرد هم زمان مربوط به عملیات بود. در طول زمان، نام کارکردهای اداری تغییر کرد؛ اما هدف اصلی تعیین فعالیت های مدیریتی در این رویکرد حفظ شد. اصطلاحات متفاوتی برای نام گذاری

این کارکردها، مورد استفاده قرار گرفتند که برجسته‌ترین و رایج‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل (دوبرین، ۲۰۱۵: ۵). از سوی دیگر، مینتزربرگ (۱۹۷۳) حامی اصلی رویکرد نقش بود که با مطالعه کارلسون^۱ (۱۹۵۱) آغاز شد، ولی بیش از همه، با کار مینتزربرگ شهرت یافت.

همان‌طور که ذکر شد، برای مطالعه فعالیت‌های مدیران و پژوهش‌های تجربی، رویکرد نقش، رواج و کاربرد بیشتری داشته و در همین جهت، مورد توجه ما در این پژوهش است. در این پژوهش، نقش عبارت از «الگوی رفتاری قابل انتظار است که برای شغل خاص تعیین می‌شود و مسئولیت‌های فرد را تعیین می‌کند» (رضائیان، ۱۳۸۵). در ادامه، برخی از مهم‌ترین مطالعاتی که با این رویکرد انجام شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مطالعات مربوط به نقش‌های مدیران: نقش‌های مدیریتی، پیوسته توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. حتی پیش از سال ۱۰۰۰ قبل از میلاد که اولین سند مکتوب جنگ و نظامی‌گری در چین، با عنوان «هنر جنگ» به قلم سن تزو^۲، شهرت یافت؛ راهبردهنرشناسان نظامی، مدیران بازرگانی و پژوهشگران، با مسئله نقش‌ها و مهارت‌های مدیران آن زمان مواجه بوده‌اند (جرج، ۱۹۷۲). بعدها چگونگی اداره امپراطوری‌های بسیار بزرگ ایران و سپس یونان و رم، بررسی‌های بیشتری را درباره رفتارهای مدیریتی برانگیخت (ورن، ۱۹۷۹). اگرچه این اسناد تاریخی، بینش‌های اندکی درباره چگونگی انجام نقش‌های مدیریتی ارائه کردند؛ اما با دسته‌بندی‌های بهتری توسط ماکیاولی (فیلسوف ایتالیایی) در قرن شانزدهم و آدام اسمیت و مارکس به مثابه پیشگامان برجسته مدیریت در دوران انقلاب صنعتی و قرن نوزدهم، ادامه یافت. یک قرن بعد، اصول و نظریه‌های دقیق‌تری توسط نظریه‌پردازان کلاسیک و مکتب روابط انسانی، برای توسعه درک نحوه دگرگونی نقش‌های مدیریتی، مفهوم‌پردازی شدند (پیرسون و چترجی، ۲۰۰۳: ۶۹۵) و اکنون بیش از ۶۰ سال از اولین مطالعه سامانمند، درباره فعالیت‌های مدیریت گذشته است. اولین تلاش‌ها برای این منظور، توسط

1. Carlson

2. Sun Tzu's Art of War

پروفسور کارلسون در اوایل دهه ۱۹۵۰، با مشاهده رفتارهای نه مدیر عالی سوئدی صورت گرفت. او با مشاهده رفتار این مدیران، سعی کرد تا فعالیت‌های آنان را دسته‌بندی کرده، الگویی برای رفتار مدیران ارائه کند (کارلسون، ۱۹۵۱). پس از او، پژوهشگران زیادی سعی کردند تا کار او را ادامه دهند؛ از جمله این افراد، مینتزرگ بود که مطالعات او به مثابه مبنای مطالعات پس از وی، مدنظر قرار گرفت.

بنابراین، قبل از مینتزرگ، کارلسون (۱۹۵۱)، گست^۱ (۱۹۵۶) و پوندرا^۲ (۱۹۵۷)، کارهایی مشابه وی انجام داده بودند (کرک و آلدریچ، ۱۹۸۳: ۹۸۲)؛ هرچند این آثار هیچ‌گاه به اندازه کار مینتزرگ، فراگیر و پذیرفته نشدند.

مطالعه مینتزرگ: این مطالعات توسط هنری مینتزرگ، در حدود سال ۱۹۷۳ انجام گرفت. وی با مشاهده فعالیت‌های روزانه پنج مدیر در یک دوره دوهفته‌ای، نشان داد که این مدیران به‌ندرت تصویر رایج از مدیران را به‌منزله «طراحان نظام‌یافته‌ای که وقت زیادی صرف بررسی گزارش‌ها و اسناد می‌کنند» منعکس می‌کنند (پیرسون و چترجی، ۲۰۰۲: ۶۹۵). در حقیقت مینتزرگ دریافت که «مدیر، یک طراح با تأمل هوشمندانه نیست و این همه نصیحت در ادبیات نیز او را چنین نخواهد کرد؛ محیط او، محرک و پاسخ است» (مینتزرگ، ۱۹۷۳: ۱۸۲).

در فاصله سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۹، مینتزرگ (۱۹۷۳ و ۱۹۷۵) چندین مطالعه را درباره کارهای مدیریتی انجام داد (رافلت، ۲۰۰۵). او کار مدیریتی را به‌منزله مجموعه فعالیت‌هایی که با اختیارات رسمی مدیر حمایت می‌شوند، تعریف کرد. او در مطالعه خود دریافت که همه مدیران، در رابطه با واحدهای سازمانی خود از اختیاراتی رسمی برخوردارند و مقام خود را با توجه به آن اختیارات به دست می‌آورند. پست یا مقام اداری باعث می‌شود که مدیر خود را درگیر روابط بین گروهی با زیردستان و سرپرستانی کند که آن‌ها هم اطلاعات مربوط به آنچه را که وی باید در آن واحد بر آن اساس تصمیم‌گیری کند، به او ارائه کنند؛ بنابراین همه مدیران چنین نقش‌هایی را ایفا می‌کنند. مینتزرگ این‌ها را «مجموعه‌ای از رفتارهای سازمان‌یافته» نامید. او در

1. Guest
2. Ponder

سال ۱۹۷۵ در کتاب خود، با عنوان «ماهیت کار مدیریتی»، به ارائه و تحلیل مطالعات انجام شده قبلی پرداخته و الگوی خود از رفتار مدیران را ارائه داد (مینتزبرگ، ۱۹۷۳: ۵۳-۵۱) که در آن برای مدیران، ده نقش شناسایی کرده بود و آن‌ها را در سه دسته نقش‌های بین‌فردی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری، طبقه‌بندی کرده‌بود.

پس از مینتزبرگ، اسپرول^۱ (۱۹۷۸)، کاپلان^۲ (۱۹۷۹)، لی^۳ (۱۹۷۸)، شاپیرا و دانبر^۴ (۱۹۸۰)، مک کال و سگریست^۵ (۱۹۸۰)، آلن^۶ (۱۹۸۱) و مک کال و لامباردو^۷ (۱۹۷۹) نیز هر یک به نوعی تلاش کردند تا با به‌کارگیری روش‌هایی شبیه آنچه مینتزبرگ به کار گرفته بود، ماهیت رفتارهای مدیران و آنچه در سازمان انجام می‌دهند را بررسی و مطالعه کنند (کرک و آلدريج، ۱۹۸۳: ۹۷۵).

تکرار مطالعه مینتزبرگ توسط کرک و آلدريج: ده سال پس از مطالعه مینتزبرگ؛ کرک و آلدريج (۱۹۸۳)، سعی کردند تا مطالعه مینتزبرگ درباره الگوی فعالیت‌های مدیران را تکرار کنند. آن‌ها چهار مدیر اجرایی عالی سازمان را از چهار سازمان متفاوت [یک بیمارستان دولتی، یک مدرسه، یک بنگاه تولیدکننده فناوری‌های سطح بالا و یک بانک] که همه در نیویورک و در فاصله نسبتاً نزدیکی از هم قرار داشتند، مورد مطالعه قرار دادند. با اینکه ادعای مینتزبرگ، مبنی بر جهان‌شمول بودن این نقش‌ها برای همه مدیران، خیلی خوشایند این دو پژوهشگر نبود؛ اما مقایسه مطالعه آن‌ها با مطالعه مینتزبرگ، درجات شباهت قابل‌توجهی را در رفتارهای مدیران نشان می‌دهد؛ آن‌ها در نهایت اظهار کردند که واگرایی در برخی یافته‌ها و نتایج این پژوهش، ممکن است ناشی از تفاوت در اندازه سازمانی، صنعت، درجه ثبات محیطی و مالکیت دولتی یا خصوصی سازمان‌ها باشد (کرک و آلدريج، ۱۹۸۳: ۹۸۳).

1. Sproull

2. Kaplan

3. Ley

4. Shapira & Dunbar

5. McCall & Segrist

6. Allan

7. McCall & Lombardo

دوره توقف مطالعه الگوی رفتار مدیران: پژوهش‌های مینتزرگ در سال‌های (۱۹۸۹-۱۹۸۰) نیز توسط چندین پژوهشگر بسط داده شد؛ این پژوهشگران تلاش می‌کردند تا این ده نقش را تثبیت کنند. تلاش برای تداوم و اصلاح نظریه مینتزرگ به طور ناگهانی، در سال‌های (۱۹۹۹-۱۹۹۰) متوقف شد و پژوهش درباره مدیران اجرایی، به طور عمده، بر سیستم پاداش و طرح‌های جانشینی مدیران اجرایی متمرکز شد. همین امر باعث شد که برخی پژوهشگران، مطالعه درباره ماهیت کار مدیران را منسوخ تلقی کنند (گلیک، ۲۰۱۳: ۶۰)؛ در حالی که فراخوانی‌های اخیر برای تأکید بر اهمیت تدوین نظریه‌های مدیریتی بر مبنای مشاهده واقعیت روزمره کار مدیران (تنگ‌بلاد، ۲۰۱۲) و نیز تصریح پیتر دراگر بر اینکه «نقش‌های مدیران باید کانون بعدی تمرکز پژوهش‌های مدیریت باشد»، نیاز به ادامه پژوهش درباره نقش‌های مدیران و اینکه چگونه وقت خود را سپری می‌کنند را آشکار ساخت (ادرشیم، ۲۰۰۷: ۴۰). بنابراین، هرچند که این مطالعات کاهش چشمگیری داشته‌اند؛ اما هنوز منسوخ نشده‌اند. برخی از پژوهشگران بعدی نیز سعی کردند تا شرایطی را شناسایی و بررسی کنند که تفاوت در ماهیت کار مدیران را در کانون توجه قرار می‌دادند.

مطالعه تنگ‌بلاد درباره الگوی رفتار مدیران و فراخوانی مطالعه در این حوزه: تنگ‌بلاد (۲۰۰۱)، سی سال پس از مطالعه مینتزرگ، در مؤسسه تحقیقاتی گوتنبرگ، سعی کرد تا مطالعه مینتزرگ را تکرار کند. او در مطالعه خود برخلاف مینتزرگ که ادعا کرده بود «مدیران امروز، درست همان‌طوری کار می‌کنند که همیشه کار کرده‌اند»؛ مدعی شد که در سال‌های گذشته و طی این مدت، مدیریت با تغییرات بسیاری مواجه شده و بنابراین، رفتارهای مدیریتی هم باید تغییر کنند (تنگ‌بلاد، ۲۰۰۱: ۸). او در این مطالعه، نتایج متفاوتی به دست آورد که آن‌ها را ناشی از، تغییر پارادایم‌های حاکم بر زمان دو مطالعه دانست (تنگ‌بلاد، ۲۰۰۱: ۲۲).

تنگ‌بلاد پس از پژوهش سال ۲۰۰۱ خود درباره کار مینتزرگ، در سال ۲۰۱۲ کتابی با عنوان «کار مدیران؛ به سوی یک نظریه عملی از مدیریت»، منتشر کرد. او در این کتاب، با بررسی پژوهش‌های قبلی در زمینه مدیریت و رفتار کاری (MWB) و ارائه شواهد تجربی از سوئد و نروژ، بینش‌های ارزشمندی درباره رفتارها و کارهای

مدیریتی ارائه داد. تنگ‌بلاد در کتاب خود، به همبستگی ضعیف نظریه و عمل مدیریت اشاره کرد و اذعان کرد که بین تصویر ایدئال مدیران و کارشان در ادبیات مدیریت و آنچه در زندگی روزانه آن‌ها اتفاق می‌افتد، تفاوت وجود دارد. در ادبیات و برنامه‌های آموزشی و الگوهای نظری مدیریت، «عمل مدیریت» به‌منزله یک فعالیت بسیار سامانمند و کنترل شده معرفی می‌شود؛ فعالیتی مبتنی بر برنامه‌ریزی رسمی، اهداف واضح و روشن و فنون گام به گام؛ اما این الگوهای نظری، غالباً در مواجهه با واقعیت‌هایی که مدیران در کار روزانه خود با آن‌ها سروکار دارند؛ یعنی جایی که آن‌ها با تقاضاهای متناقض، پیچیدگی و عدم اطمینان سروکار دارند، بلااستفاده جلوه می‌کنند (ودل، ۲۰۱۳: ۱۴۹).

تنگ‌بلاد کتاب خود را به کارلسون، به عنوان «پیشگام مطالعه الگوی رفتار واقعی مدیران» هدیه کرد و تصریح کرد که نظریه‌پردازی درباره مدیریت، باید مبتنی بر چنین مطالعاتی از مدیریت در عمل باشد. او در پایان کتاب خود، مطالعه خود را با مطالعه کارلسون و مینتزرگ، مقایسه کرد و به برخی از تغییرات حادث شده اشاره کرد و درنهایت، اذعان کرد که این تغییرات، از بروز تغییرات بنیادی در کار مدیران حکایت ندارد (تنگ‌بلاد، ۲۰۱۲).

در فاصله بین این دو مطالعه، پژوهشگران بسیاری مطالعه مینتزرگ را مبنا قرار داده و سعی کردند تا عواملی را که در نقش‌های مدیران تفاوت ایجاد می‌کنند، شناسایی کنند؛ برای نمونه، الیویرا و همکارانش (۲۰۱۵)، با بررسی نقش‌های مینتزرگ در سازمان‌های کوچک، تأثیر اندازه سازمان را در این باره مورد بررسی قرار داده و دریافتند که الگوهای مینتزرگ در سازمان‌های کوچک نیز کاربرد دارند (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۷). ویجیاکومار (۲۰۰۶)، تأثیر تفاوت سطوح سلسله‌مراتب و بخش‌ها را در کار مدیریتی بررسی کرد و نتیجه گرفت که عواملی چون سطوح سلسله‌مراتب، تخصص کارکردی و زمینه سازمانی، می‌توانند نقش‌ها و فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار دهند (ویجیاکومار، ۲۰۰۶: ۹). ویتلی (۱۹۸۹) با مرور پژوهش‌های انجام شده درباره کار مدیریتی، نتیجه گرفت که کار مدیران تا حد زیادی به بافت صنعتی مرتبط بوده و به‌راحتی از این بافت قابل تفکیک نیست. مطالعاتی که

مدیران ملیت‌های متفاوت، در شرایط محیطی گوناگون را بررسی کردند نیز این یافته را تقویت کردند. پژوهش‌های دیگر نیز نشان دادند که محتوای کار مدیریتی در بین ملیت‌های گوناگون شبیه هم است؛ اما عملکرد واقعی تا حد زیادی به زمینه وابسته است (دسانتو و موس، ۲۰۰۴). پیرسون و چترجی (۲۰۰۳)، چهار کشور آسیایی را بر اساس فاصله اقتصادی بررسی کردند. در این مطالعه، ژاپن، به جهت تقابل مشهود فرهنگی و اقتصادی با غرب، تایلد به لحاظ تأثیرش در بحران اقتصادی و مالزی و برونئی نیز به مثابه دو کشور اسلامی با الگوهای اقتصادی متفاوت بررسی شدند. در نتایج حاصله بر سه ویژگی مهم تأکید شد:

۱. تقریباً همه نقش‌های بررسی شده به استثنای مذاکره‌کننده- در بین این چهار کشور- دارای اهمیت متفاوتی بودند؛
۲. فراوانی ایفای این نقش‌ها- در این چهار کشور- متفاوت بودند که می‌تواند به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، خط‌مشی‌های دولتی و سیستم‌های ارزشی فردی مدیران باشد؛
۳. تفاوت قابل توجهی بین رتبه‌بندی این چهار کشور از میزان اهمیت و سودمندی این نقش‌ها وجود داشت.

بر اساس این مطالعه، می‌توان ادعا کرد که نقش‌های مدیریتی، هم در بین این کشورها و هم در درون هر کشور و حتی برحسب جنسیت، نمی‌تواند فراگیر و یکسان معرفی شوند (پیرسون و چترجی، ۲۰۰۳: ۷۰۱-۶۹۵).

برخی پژوهشگران نیز بر سنجش نقش‌های مدیران متمرکز شده‌اند؛ برای مثال گلیک (۲۰۱۳) در مطالعه خود، ۳۱ نقش شناسایی شده توسط پژوهشگران پیشین را استخراج کرده؛ آن‌ها را در شش دسته نقش‌های اطلاعاتی، بین فردی، تصمیم‌گیری، راهبردی، عملیاتی و دیپلماسی، دسته‌بندی کرده؛ سپس ابزاری برای سنجش ادراک مدیران از نقش‌هایی که ایفا می‌کنند، طراحی کرده‌است (گلیک، ۲۰۱۳: ۶۷). سنجش زمان اختصاص داده شده به نقش‌های مینتزرگ (ویتلی، ۱۹۷۸)، سنجش تأثیر صاحب‌ها و سخنرانی‌های عمومی بر نقش‌های مدیران اجرایی (استینر، کونین و کونین، ۱۹۸۱) و سنجش ادراک از نقش‌های ده‌گانه مینتزرگ (پاگلیس، ۱۹۸۵) نیز از این دست پژوهش‌ها بوده‌اند.

بررسی مطالعات انجام شده درباره الگوی رفتار مدیران در سازمان، از آغاز رسمی آن در سال ۱۹۵۱ تاکنون، نشان می‌دهد که عمده تلاش‌ها برای تدوین الگوی رفتاری مدیران، در سال‌های (۱۹۹۰-۱۹۷۰) انجام گرفته و پس از آن، تلاش جدی برای تدوین الگوی جدید صورت نگرفته است. در واقع پس از مطالعه لوتانز و به ویژه مینتزبرگ، کار الگوسازی الگوی رفتار مدیران، تقریباً تعطیل شد و آنچه که در ادامه انجام می‌شد، آزمون تجربی این الگوها یا بررسی تأثیر تفاوت‌های بافت، ساختار و فرهنگ و نظایر آن بر این الگو بود. نکته مهم‌تری که قابل توجه است؛ اینکه، تفاوت‌های گزارش شده بین مدیران بخش دولتی و خصوصی، در این مطالعات برجسته و مشهود نیست.

تنگ‌بلاد پس از مطالعه وسیع درباره الگوی رفتار مدیران، بر ضرورت نظریه‌پردازی بر اساس عمل مدیران در جهان واقعی تأکید داشته‌است. پیتر دراگر نیز بر اهمیت الگوهای رفتاری مدیران تصریح کرده؛ خاطرنشان می‌کند که این نوع مطالعات همچنان دارای اهمیت‌اند.

پیشینه تحقیق: در ایران و بر اساس متن نهج‌البلاغه، مطالعات تقریباً زیادی درباره کارگزاران انجام شده است. مطالعات بررسی شده را می‌توان در یکی از گروه‌های زیر جای داد:

الف) برخی مطالعات به بررسی حقوق متقابل حکومت و مردم در نهج‌البلاغه پرداخته‌اند؛ نظیر: فاضلی اصل (۱۳۷۹)، صفایی (۱۳۸۷)، ایزدی (۱۳۸۰).

ب) برخی پژوهش‌ها با تأکید بر مفهوم «حکومت در نهج‌البلاغه»، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که بر اساس دیدگاه امام علی (ع) در نهج‌البلاغه، چه افرادی صلاحیت حکمرانی دارند؛ نظیر: تقوی رفسنجانی (۱۳۸۱)، ایزدهی (۱۳۸۰)، صادقی (۱۳۸۱)، دژن (۱۳۹۱).

ج) برخی به معیارهای کلی‌گزینه‌های کارگزاران پرداخته‌اند؛ نظیر: باقری (۱۳۸۰)، کوثری (۱۳۸۱)، فلاح (۱۳۸۲)، فهمیده وطن‌دوست (۱۳۸۲)، کهن‌ترابی (۱۳۸۹)، کالنتری (۱۳۹۱)، پاک‌سیما (۱۳۹۱)، محمدی (۱۳۹۳).

د) برخی به موضوع نظارت امام بر کارگزاران توجه کرده‌اند؛ نظیر: رضوی (۱۳۸۱)،

زارع بیدکی (۱۳۸۸).

ه) برخی اصول مدیریت اسلامی را در کانون توجه قرار داده‌اند؛ نظیر: هاشمیان (۱۳۸۱)، نادری (۱۳۸۱).

و) برخی بر نقش‌های مدیران از نظر مینتربرگ تأکید کرده؛ سپس بر اساس سیره امام علی (ع) بیان کرده‌اند که یک مدیر مسلمان، باید چگونه هر یک از این نقش‌ها را ایفا کند؛ به عبارتی، الگویی برای چگونگی ایفای نقش‌های مدیران ارائه کرده‌است؛ نظیر: فرجام (۱۳۸۶).

ز) خسروی (۱۳۹۱)، با هدف بررسی مفهوم شهروندی در نامه‌های امام علی (ع)، رعایت حقوق مدنی، حقوق سیاسی و حقوق اجتماعی شهروندان در حکومت امام علی (ع) را مورد توجه قرار داده است.

ح) پورعزت (۱۳۸۲)، با هدف دستیابی به مختصات سیستم خطمشی‌گذاری مناسب برای تحقق عدالت اجتماعی، با استفاده از روش تحلیل منطقی، پژوهشی بر اساس متن نهج‌البلاغه انجام داده است.

ط) احمدخانی (۱۳۷۹)، با روش اسنادی، به «الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه» پرداخته؛ اما در نهایت، نتیجه گرفته است که بین الگوهای رفتار سازمانی غربی و الگوهای رفتاری نهج‌البلاغه و نیز بین الگوهای نظارت و کنترل تجربی و الگوی نظارت و کنترل در نهج‌البلاغه، رابطه معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بسیاری از آثار پژوهشی در مورد حکمرانی امام علی (ع) و کارگزاران ایشان، به بررسی صفات ویژگی‌های زمامداران پرداخته‌اند و این ویژگی‌ها را به طور عمده در قالب صفات پسندیده معرفی کرده‌اند؛ ضمن اینکه برخی به طراحی الگو مبادرت ورزیده‌اند (ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۲).

نکته قابل توجه دیگر آنکه، شبیه‌ترین کار پژوهشی به مطالعه حاضر، از نظر ماهیت کار (نه روش اجرا و یا منبع مورد استفاده)، کار واعظی (۱۳۸۱) است؛ با این تفاوت عمده که اولاً، بنیان آن پژوهش، بر فعالیت‌های کنونی مدیران دولتی متمرکز شده و با بررسی آن‌ها، سعی در استخراج نقش‌های مدیران دولتی داشته و ثانیاً، با هدف

آزمون جهان‌شمولی نظریه مینتزبرگ در محیط فرهنگی متفاوت، انجام شده و بنابراین، چارچوب اولیه‌ای برای آغاز مطالعه در اختیار داشته است؛ در حالی که در مطالعه حاضر، پژوهشگران عمداً بدون هیچ چارچوب نظری، صرفاً قصد استخراج نقش‌های کارگزاران در حکومت امام علی (ع) را داشته، به جای تمرکز بر فعالیت جاری کارگزاران، بر فهم این فعالیت‌ها از متن نهج‌البلاغه تأکید کرده‌اند؛ بنابراین، به وضوح آشکار است که مطالعه حاضر، هم از حیث شیوه اجرا و هم از حیث هدفی که دنبال می‌کند، کاملاً جدید تلقی می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث ماهیت، بنیادی و از حیث روش، از پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود. در این پژوهش، از بین روش‌های پژوهش کیفی، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است و گام‌های زیر طی شده‌اند:

۱- **آشنایی با داده‌ها:** قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها آغاز شود، چند بار کل متن نهج‌البلاغه مطالعه شد (حداقل ۴ بار). بدین ترتیب از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی، حاشیه‌نویسی و سایر داده‌یابی‌هایی که در مراحل بعدی به آن‌ها نیاز پیدا خواهد شد، شروع شدند. در این مرحله، بیشتر کار محقق ذهنی بوده و مترصد این بوده که چه مضامینی در راستای هدف پژوهش قابل استخراج‌اند.

۲- **ایجاد کدهای اولیه:** در پژوهش کنونی برای کدگذاری، تمرکز بر روی داده بوده است تا نظریه؛ به عبارت ساده‌تر، در جستجوی نقش‌ها و الگوهای رفتاری کارگزاران در حکمرانی امام علی (ع) بوده، مبتنی بر هیچ نظریه خاصی پیش نرفته‌ایم؛ برای مثال سعی نکرده‌ایم تا آن‌ها را در قالب نظریه‌ای مثل «نقش‌های مینتزبرگ» قرار دهیم؛ بلکه اجازه داده‌ایم تا با ذهنی خالی از نظریه و صرفاً بر اساس داده‌های متنی که پیش رو داشتیم، تم‌ها را استخراج کنیم.

همچنین در پژوهش حاضر، هدف کدگذاری مجموعه داده‌ها بوده است؛ به عبارتی، سعی پژوهشگر آن بوده که از همه متن نهج‌البلاغه، برای استخراج تم‌ها استفاده کند

و این کار به روش دستی انجام گرفته است. در این مرحله، برای اطمینان از اینکه از گزاره‌های متفاوت و مهمی غفلت نشده باشد، حداقل ۶ بار کل متن نهج البلاغه مطالعه، بررسی و کدگذاری‌ها کنترل شدند. برای چگونگی کدگذاری، توجه به مثال زیر کمک کننده است:

بخشی از خطبه ۳۴ نهج البلاغه: ... «حق شما بر من، آن که از خیرخواهی شما دریغ نوزم و بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم (ek34) و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد و نادان نباشید و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید (fk34).

در این متن، کدها حاوی سه گونه مقوله هستند؛ حرف انگلیسی اول از سمت چپ نشان‌دهنده ماهیت موضوعی (سیاسی s، فرهنگی f، اقتصادی e) عبارت یا گزاره است؛ حروف انگلیسی دوم از سمت چپ، نشان‌دهنده نوع متن (خطبه k، نامه n، حکمت h) مورد استفاده است. عدد بعد از این حروف هم نشان‌دهنده شماره متن است. نکته مهم در اینجا آن است که با توجه به تفاوت شماره‌گذاری‌ها در ترجمه‌های متفاوت، مبنای این شماره‌ها، ترجمه محمد دشتی است، اگرچه همه ترجمه‌ها الزاماً از این ترجمه نیستند. در مثال ارائه شده، به این گزاره متنی، دو کد اختصاص داده شده، کد اول یعنی: موضوع متن اقتصادی است و در خطبه شماره ۳۴ آمده است. ادامه همین گزاره متنی، موضوعی فرهنگی است که باز هم در خطبه شماره ۳۴ نهج البلاغه آمده است. عبارتی که زیر آن خط کشیده شده، در این مرحله، گزاره‌ای است که پژوهشگران مهم دانسته؛ اما نتوانسته‌اند برای آن، کد مشخصی اختصاص دهند؛ بنابراین در این مرحله، فقط حفظ می‌شود تا در مصاحبه‌ها، کد مناسبی به آن اختصاص پیدا کند.

یادآوری می‌شود که دسته‌بندی اولیه داده‌ها، تحت سه عنوان سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، بر هدف پژوهش مبتنی بوده است. هر جا داده‌ها از این حیث ماهیت شفاف داشته‌اند، کدگذاری توسط پژوهشگر انجام شده؛ هر جا که ماهیت داده‌ها شفاف نبوده، مانند گزاره: «... که از خیرخواهی شما دریغ نوزم...» همان‌طور که ذکر شد، با خط‌کشی زیر آن، مشخص شده تا کدگذاری آن در مراحل بعد انجام شود. در مواردی نیز برخی گزاره‌ها از متن کتاب شرح ابن ابی الحدید بر نهج البلاغه استخراج

شده‌اند، مانند این مورد:

«هرکس مردم را نگه دارد و مراعات کند، جز این نیست که خود را نگه داشته و حفظ کرده است» (sk16.t.1.326).

در این مورد، کد اختصاص داده شده چنین است: این گزاره سیاسی است (s)، ذیل خطبه ۱۶ در شرح ابن ابی الحدید آورده شده (k16)، در جلد ۱ این کتاب و در صفحه ۳۲۶؛ حرف انگلیسی (t) در کدها نشان‌دهنده این است که گزاره از شرح (تفسیر) نهج البلاغه برداشته شده است. در این مرحله همه متن نهج البلاغه، به همین شکل کدگذاری شد. تعداد گزاره‌های منتخب کدگذاری شده از متن نهج البلاغه در این مرحله، در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۱: فراوانی گزاره‌ها

ردیف	موضوع گزاره‌ها	تعداد کل گزاره‌ها
۱	گزاره‌های فرهنگی	۸۰۳
۲	گزاره‌های سیاسی	۵۰۱
۳	گزاره‌های اقتصادی	۴۶
۴	کل گزاره‌ها	۱۳۵۰

۳- **جستجوی تیم‌ها:** این مرحله، شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب تیم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تیم‌های مشخص شده است. در پژوهش حاضر، پس از کدگذاری اولیه متن نهج البلاغه، دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب تیم‌های اولیه انجام شده است.

۴- **بازبینی تیم‌ها:** مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تیم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. اگر نقشه تیم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. در پژوهش کنونی، پس از انجام مرحله بازبینی تیم‌ها، در مجموع ۷ تیم اصلی و ۳۳ تیم فرعی به دست آمد و نقشه تیم‌ها آشکار شد (نمودار ۲).

۵- **تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها:** در این پژوهش، این مرحله تقریباً هم‌زمان با مرحله چهارم انجام شد.

۶- **تهیه گزارش:** گزارش تهیه شده برای پژوهش حاضر که بیانگر داستان کلی داده‌ها است، در بخش نتیجه‌گیری ارائه شده است.

۷- **پایایی:** در مرحله کدگذاری داده‌های متنی (گزاره‌ها)، توجه به درصد‌های گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک متن (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است (کویل، ۱۹۹۶: ۲۳۷). در پژوهش حاضر، از هر دو روش پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی، برای محاسبه پایایی تحلیل متن استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان گزاره‌های استخراج شده از متون نهج‌البلاغه (نامه‌ها، خطبه‌ها، حکمت‌ها)، تعداد ۱۳۰ گزاره^۱ (حدود ده درصد گزاره‌ها) انتخاب شدند و هر کدام از آن‌ها، در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری شدند. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از متن‌ها با هم مقایسه شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها، در جدول ۱ آمده است:

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون (تمرکز بر گزاره‌های متنی)

پایایی (درصد)	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل گدها	تعداد کل گزاره‌ها	روش
۹۴٪	۱۳	۲۲۸	۲۴۱	۱۳۰	بازآزمایی
۹۷٪	۷	۲۳۶	۲۴۱	۱۳۰	بین‌دو کدگذار

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار نیز، از یک عضو هیئت علمی رشته مدیریت دولتی با سابقه پژوهشی در این زمینه و آشنا به این روش، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند و آموزش‌ها و فنون لازم جهت کدگذاری گزاره‌ها به وی انتقال داده شد. سپس به همراه این پژوهشگر همکار، همان ۱۳۰ گزاره قبلی، به طور جداگانه کدگذاری شدند و

۱. این ۱۳۰ گزاره از بین گزاره‌های استخراج شده از نامه‌های نهج‌البلاغه، به صورت تصادفی انتخاب شدند. دلیل انتخاب از بین گزاره‌های نامه‌ها، پیچیدگی بیشتر این متن‌ها و احتمال بروز استنباط‌های متفاوت از این متن‌ها بود. بدیهی بود که اگر در مورد این متن‌ها، پایایی حاصل شود، در مورد متون خطبه‌ها و حکمت‌ها این پایایی با درصد بسیار بالاتری وجود دارد.

درصد توافق درون موضوعی که به مثابه شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، بر اساس هر دو روش، با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

با توجه به اینکه هدف نهایی این پژوهش، دستیابی به الگوی مورد تأیید خبرگان بود؛ این بررسی بار دیگر بر روی نقش‌های شناسایی شده (تم‌های اصلی و فرعی) تکرار شد. در اینجا از پایایی توافق درون موضوعی البته با اندکی تفاوت، استفاده شد؛ به این ترتیب که وقتی دسته‌بندی تم‌ها کامل شد و نقش‌ها استخراج شدند؛ پژوهشگر آن را در اختیار ۹ نفر خبره قرار داد و عدم توافق‌ها و اختلاف‌نظرها را با استفاده از نظرهای مکتوب این افراد استخراج کرد. سپس این اختلاف‌نظرها و پیشنهادها، بررسی شدند و دسته‌بندی‌ها و نقش‌ها مورد بازبینی قرار گرفتند. در این بازبینی، مراجعه مکرر به اصل متن، بارها و بارها صورت گرفت و الگو با اصلاحات فراوان تدوین شد. به دلیل اینکه تعداد تم‌ها در این پژوهش و نقش‌های استخراج شده برای کارگزاران، نسبتاً زیاد بودند؛ این الگو با پنج نفر از خبرگان به صورت دقیق بررسی شد و توافقات و عدم توافقات در ماهیت، موضوع و محتوای نقش‌ها و نیز نام‌گذاری‌ها، سنجیده شدند. جدول ۲ پایایی با روش توافق درون موضوعی را در پایان این مرحله نشان می‌دهد. همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهند؛ به دلیل اینکه همه درصدها از ۶۰ درصد بالاترند، پایایی تحلیل مطلوب است.

جدول ۳: محاسبه پایایی به روش توافق درون موضوعی (تمرکز بر تم‌ها)

تم‌ها	تعداد کل تم‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
فرهنگی	۵	۴	۱	۸۰٪
سیاسی	۳۸	۳۳	۵	۸۶٪
اقتصادی	۹	۸	۱	۸۸٪
کل	۵۲	۴۵	۷	۸۶٪

پس از این مرحله، کار مصاحبه‌های نهایی با تمرکز بر عدم توافق‌های نسبتاً جزئی آغاز شد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد؛ پس از پنج مصاحبه، تقریباً عدم توافق‌ها بر سر تم‌ها و نقش‌ها از بین رفت، جز موارد بسیار اندکی که ماهیتی سلیقه‌ای داشتند.

برای اطمینان بیشتر، چهار مصاحبه دیگر نیز انجام شد تا توافقات نسبتاً کامل شدند؛ گرچه به سطح توافق ۱۰۰ درصد نرسید؛ چون به هر حال تفاوت‌هایی در دیدگاه‌ها و سلیق این خبرگان وجود داشت. تصمیم‌گیری در مورد این اختلافات جزئی و تصمیم‌گیری نهایی درباره نام‌گذاری تم‌ها یا همان نقش‌های کارگزاران، با کمک تیم راهنما و همکاران پژوهش انجام شد و الگوی نهایی ارائه شد.

روایی: در یک مطالعه کیفی، اعتبار، اشاره بر میزانی دارد که مشاهده پژوهشگر توانسته است، پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد (کویل، ۱۹۹۶: ۲۳۸). اعتبار این پژوهش در همه مراحل آن، به این شکل قابل دفاع است: اعتبار دانش تولید شده تابعی از کفایت طراحی و روش‌های مورد استفاده برای موضوع و هدف مطالعه است. برای کسب اطمینان از اعتبار در مرحله طراحی پژوهش حاضر، دریافت مساعدت خبرگان این موضوع و مطالعه در مبانی نظری موجود، با دقت از سوی پژوهشگر انجام شده است. اعتبار پژوهش در مرحله انتخاب متن، مرهون اعتبار متن انتخاب شده بود که صحت روایی آن مورد تأیید است؛ زیرا متن نهج‌البلاغه که کلام امیرمؤمنان امام علی (ع) را جمع‌آوری کرده، بسیار مورد وثوق است. در مرحله تحلیل، پایایی بالای ۶۰ درصد و نهایتاً در مرحله گزارش، تلاش پژوهشگر برای تدوین صحیح، اعتبار پژوهش را حفظ کرد.

جامعه خبرگان این پژوهش، شامل آن دسته از پژوهشگرانی است که سابقه پژوهش و آشنایی با متن نهج‌البلاغه را دارند. با توجه به اینکه در این پژوهش، کار اصلی تحلیل مضمون، در متن نهج‌البلاغه انجام شده و فقط برای اطمینان از صحت برداشت‌ها، از متن و اصلاح و تأیید الگو، از خبرگان کمک گرفته شده است؛ نمونه به کار گرفته شده محدود بود. در پژوهش حاضر، دریافت کمک از سوی خبرگان، در دو مرحله صورت گرفت.

مرحله اول: در مرحله اول، الگوی تدوین‌یافته توسط پژوهشگران در هفدهمین کنگره بین‌المللی نهج‌البلاغه، در تاریخ ۱۰ مهر ۹۴ در شهر یزد، در اختیار ۹ نفر از خبرگان قرار گرفت؛ هدف این مرحله، اطمینان از این امر بود که تا چه حد درباره مضامین استخراج شده و دسته‌بندی آن‌ها، اتفاق نظر وجود دارد که بازخوردها بسیار

امیدوار کننده بودند.

مرحله دوم: در مرحله دوم که هدف اصلاح و تأیید الگوی نهایی بود؛ پس از ۵ مصاحبه، میزان توافق‌ها بسیار مطلوب بود و اختلاف‌نظرها بسیار جزئی بودند؛ اما برای اطمینان، ۴ مصاحبه دیگر انجام شد و الگوی نهایی تدوین شد.

به عبارتی، در مجموع با کمک ۹ نفر در مرحله اول و با کمک ۹ نفر در مرحله دوم، کل نمونه پژوهش (بدون حذف افراد تکراری) به ۱۸ مورد رسید. این تعداد، غیر از افرادی است که برای سنجش اعتبار پژوهش، یاریگر پژوهشگر بوده‌اند؛ چرا که برای این منظور، پژوهشگر از کمک ۴ نفر پژوهشگر بسیار شایسته، بهره برده است. همه افراد مورد مراجعه، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های معتبر و دارای سابقه انجام پژوهش درباره نهج البلاغه و آشنا به متن آن بوده‌اند. این افراد از دانشگاه‌های تهران، علوم قرآن و حدیث، علامه طباطبایی، پیام نور تهران و بنیاد نهج البلاغه انتخاب شدند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده از متن نهج البلاغه (گزاره‌ها)، از تکنیک تحلیل تم استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، با بررسی متن نهج البلاغه، سعی شد تا الگوی رفتار کارگزاران در حکمرانی مورد نظر امام علی (ع) تدوین شود. این الگو، نقش‌های کارگزاران را در سه دسته سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شناسایی کرده‌است که عبارت‌اند از:

نقش‌های سیاسی: کارگزاران در حکمرانی مورد نظر امام علی (ع)، ۴۷ نقش سیاسی ایفا می‌کنند. از این نقش‌ها، برابر دسته‌بندی انجام شده، ۵ نقش اصلی و ۲۱ نقش فرعی تعریف شده‌اند؛ [اگرچه درون نقش‌های فرعی نیز ۱۲ نقش فرعی‌تر تعریف شده‌اند که از ذکر آن‌ها در این مقاله خودداری شده است]. قرار دادن این نقش‌ها در قالب فرعی و درون آن‌ها، ابدأً به معنای اهمیت اندک آن‌ها نیست و تنها به لحاظ سطح دسته‌بندی و دربرگیرندگی این نقش‌ها توسط نقش‌های اصلی، آن‌ها را فرعی نامیده‌ایم. در جدول‌های ارائه شده، به دلیل محدودیت حجمی، امکان ارائه گزاره‌هایی که منجر به استخراج نقش مورد نظر شده، وجود ندارد؛ لذا فقط به حداقل تعداد

گزاره‌های ناظر بر وجود این نقش و آدرس چند مورد آن‌ها، اشاره شده است. همچنین ردیف نقش اصلی در جدول، به صورت رنگی نشان داده شده و ردیف‌های مربوط به نقش‌های فرعی زیر آن نقش اصلی، بدون رنگ است؛ برای مثال در جدول ۴، «روشنگری» نقش اصلی و ۵ ردیف زیر آن، نقش‌های فرعی زیرمجموعه این نقش هستند. پنج نقش اصلی شناسایی شده و نقش‌های زیرمجموعه آن‌ها در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴: نقش‌های سیاسی کارگزاران در حکمرانی مطلوب از دیدگاه امام علی (ع)

عنوان نقش	حداقل تعداد گزاره‌ها	برخی آدرس‌ها
۱. روشنگری	۹۸	
روشنگری سیاسی	۶۵	خطبه‌های ۴، ۵، ۸ و...
ارتباط مستقیم با همه مردم و اطلاع‌رسانی وقایع به آن‌ها	۷	نامه‌های ۱، ۲، ۲۹ و...
احترام به آزادی بیان، نقد پرسش و انتخاب مردم	۱۲	خطبه‌های ۲۵، ۴۰، ۴۴ و...
پاسخ به شبهه، شایعه و پرسش‌های مردم	۱۰	خطبه‌های ۳۰، ۵۵، ۵۸ و...
خیرخواهی	۴	خطبه‌های ۳۴، ۳۶، ۶۷
۲. حفظ وحدت	۱۳	خطبه‌های ۳، ۲۲، ۳۸ و...
۳. حفظ و تقویت حکومت	۱۶	خطبه‌های ۵، ۸، ۱۵ و...
برقراری و پایداری به نظم و قانون	۶۹	نامه‌های ۴۷، ۵۳ و حکمت ۲۵۲
مدیریت و اصلاح امور کارگزاران زیرمجموعه	۱۲۵	نامه‌های ۱، ۳، ۳۱ و...
آمدگی و هوشیاری دائمی	۱۷	خطبه‌های ۶، ۶۸، ۲۰۰ و...
آمدگی و تقویت توان نظامی	۶	نامه‌های ۳۴، ۵۱، ۵۳ و...
حفظ و تقویت اقتدار و هیبت حکومت	۵۲	نامه‌های ۱۲، ۱۴، ۱۷ و...
حفظ مرزهای حکومت اسلامی	۸	نامه‌های ۴۶، ۵۰، ۶۱ و...
امانت‌داری (حفظ امانت شراکت در حکومت)	۱۸	نامه‌های ۵، ۱۸، ۳۸ و...
۴. اصلاح امور مردم	۳	نامه ۵۳ و حکمت ۲۵۲
تأمین امنیت آحاد مردم (امنیت جانی، مالی، روانی و راه‌ها)	۱۶	نامه‌های ۱۱، ۶۰، ۵۳ و...
برقراری عدالت و ظلم‌ستیزی (شامل: قضاوت و داوری به عدل و اجرای حدود الهی بر مجرمان)	۳۰	نامه ۶۲، ۴۷، ۷۶ و...
تسهیل دسترسی آسان مردم به کارگزاران	۳	نامه‌های ۵۳ و ۶۷
رسیدگی به امور طبقات محروم و نیازمند جامعه	۳	نامه‌های ۴۷، ۵۳؛ خطبه ۶۹
رسیدگی شخصی به امور مهم	۱	نامه ۵۳
تأمین منافع مردم در قراردادهای و پیمان‌ها	۲	نامه ۵۳
جلب مشارکت مردم در اداره جامعه	۸	نامه‌های ۱، ۴، ۵۷ و...
۵. قیام به حق	۳	نامه ۶۶؛ خطبه ۱۶۹
دعوت دشمن به حق	۲۸	نامه‌های ۴، ۶، ۷ و...
جهاد (برای دفاع در برابر تجاوز، حفظ دین، امنیت مردم)	۱۹	خطبه‌های ۶، ۲۲، ۲۴ و...

نقش اول) روشنگری: در ایفای این نقش، امام در مرحله اول، شخصاً اقدام به روشنگری سیاسی و بیان حوادث و علل آنها و اطلاع‌رسانی جریان وقایع و رخدادها برای مردم سایر شهرها می‌نمود. در مرحله بعد، همه مردم و حتی مخالفان امام، اجازه داشتند و امام حق آنها می‌دانست که آزادانه عملکرد کارگزاران را نقد کنند (خطبه ۳۴ و ۱۰۵ و نامه ۵۳) و نظر خود را بدون هیچ‌گونه ترسی بیان کنند و بپرسند (خطبه ۱۶۲ و ۱۸۹). این امر سبب می‌شد که اگر شبهه‌ای وجود دارد، طرح شود و امام به آن پاسخ دهد. مهم‌تر از همه این بود که امام به مردم و کارگزاران، حقوقشان را یادآور می‌شد (خطبه ۳۴ و ۶۸ و نامه ۵۰) و گاهی به همراه عهد هر کارگزار، نامه‌ای هم برای مردم می‌نوشت.

نقش دوم) حفظ وحدت: امام بسیار دغدغه حفظ وحدت مردم را داشت و در امت اسلام، هیچ‌کس «به وحدت امت محمد (ص) و به انس گرفتن آنان به همدیگر» دلسوزتر از او نبود (نامه ۷۸). او در مقابل غصب خلافت (خطبه ۳، خطبه ۷۵)، ۲۵ سال سکوت کرد که اگر به خاطر بیم از تفرقه میان مسلمانان و بازگشت کفر و تباهی دین نبود (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۱، ص ۲۲)، «خار در چشم و استخوان در گلو» (خطبه ۳) صبر نمی‌کرد؛ حکمیت را پذیرفت، «تنها برای این که [دو حکم انتخاب شده، ابوموسی و عمروعاص] آنچه را قرآن زنده کرد، زنده سازند و آنچه را قرآن مرده خواند، بمیرانند و زنده کردن قرآن، این است که دست وحدت به هم دهند و به آن عمل کنند و میراندن، از بین بردن پراکندگی و جدایی است» (خطبه ۱۲۷)؛ بر فتنه ناکشین صبر کرد تا آنجا که «برای وحدت اجتماعی مردم احساس خطر» کرد (خطبه ۱۶۹). امام مدام یادآوری می‌کرد که «خداوند سبحان نه به گذشتگان و نه آیندگان، چیزی را با تفرقه عطا نفرموده است» (خطبه ۱۶۷) و پیروزی جز با وحدت حاصل نمی‌شود (خطبه ۲۵) و آنگاه که مؤمنان وحدت اجتماعی داشتند، در آن حال بر دیگران تفوق داشتند و «آن هنگام که به تفرقه و پراکندگی روی آوردند... خداوند لباس کرامت خود را از نشان بیرون آورد و نعمت‌های فراوان را از آنها گرفت» (خطبه ۱۹۲) و فرمود که «رهبر جامعه باید... پراکندگی مردم را به وحدت تبدیل کند» (خطبه ۱۰۸) و محمدبن‌ابوبکر را «امر کرد تا آنان که نزد اویند [را] به اطاعت و جماعت بخواند» (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۶: ۷۵).

نقش سوم) حفظ و تقویت حکومت: امام پس از رسول خدا (ص)، برای به دست گرفتن حکومت اسلامی، تلاش کرد (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۱: ۲۶۵)؛ اما پس از ماجرای سقیفه، مصلحت را در سکوت برای حفظ وحدت و حفظ دین (خطبه ۳ و ۷۵) دید و زمانی که پس از ابوبکر و عمر و عثمان، مردم با او بیعت کردند؛ صرف حکومت برای او بی ارزش تر از کفش وصله شده بود، مگر آنکه «حقی را با آن به پا دارد، یا باطلی را دفع نماید» (خطبه ۳۳). ارزش حکومت برای امام از آن جهت بود که حکومت برای او ابزاری بود، برای «اظهار عدل و قیام به کتاب و سنت» (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۹: ۵۴). امام برای حفظ حکومت، ابتدا حاضر به توسل به روش‌های خلاف شرع نبود و در این امر چنان بود که حتی عده‌ای به او اعتراض کرده و به او گفتند: «ای امیرمؤمنان، اموال را عطا کن و این گروه اشراف عرب و قریش را بر آزادشدگان و عجم، برتری ده و به این ترتیب، هر آن کس را که از مخالفت وی و فرارش در هراسی، سوی خود نزدیک کن... امام فرمود: «آیا به من دستور می‌دهید که پیروزی را با ظلم به دست آورم؟» (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۲: ۱۹۳). درحالی‌که دیگران، برای حفظ حکومت به هر روشی، درست یا نادرست، متوسل می‌شدند؛ رفتار علی (ع) بسیار متفاوت از رفتار کارگزاران قبل و بعد از او بود (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۱۷: ۱۵۸).

نقش چهارم) اصلاح امور مردم: مهم‌ترین وظیفه کارگزاران، اصلاح و ساماندهی امور مردم است (نامه ۵۳؛ خطبه ۱۷۸) و «همه مردم به مقداری که امورشان اصلاح شود، بر زمامدار، حقی مشخص دارند» (نامه ۵۳) و «خدا... امامت را برای سازمان یافتن امور امت، واجب ساخت» (حکمت ۲۵۲)؛ مفروض شد که امامت از جهت آنکه نظم امت است و آن بدین سبب است که برطرف نمی‌شود، هرج و مرج و بیراه رفتن و ظلم و غصب و دزدی از خلق، مگر به واسطه بزرگی نیرومند و کفایت نمی‌کند در دست برداشتن از قبایح به صرف قبیح بودن و نه وعده به عذاب آخرت؛ پس چاره‌ای نیست برایشان از سلطانی غالب که مصالح ایشان را نظم دهد و ظالم ایشان را از ستم بازدارد و دست‌های سفیهانشان را بگیرد (ابن‌ابی‌الحدید، ج ۱۹: ۱۱۱).

نقش پنجم) قیام به حق: یکی از اهداف کارگزاران حکومت اسلامی [«هدف تو خاموش کردن باطل، یا زنده کردن حق باشد» (نامه ۶۶)] که حق مردم بر کارگزاران

نیز هست [«همانا حق شما بر ما، عمل به کتاب خدا و سنت رسول او قیام به حق او خیرخواهی برای شما در نهان است» (خطبه ۱۶۹؛ ابن‌ابی‌الحدید، ج ۶: ۶۸)، قیام به حق است. با توجه به اینکه برپاداشتن قرآن و سنت، حفظ و تقویت دین، اصلاح امور مردم و نظایر آن، در سایر نقش‌های کارگزاران پوشش داده شده است، ما این عنوان را برای دربرگرفتن دو نقش بسیار مهم و اساسی مناسب دیدیم: «جهاد» و «دعوت دشمن به حق».

نقش‌های فرهنگی کارگزاران: کارگزاران در حکمرانی مورد نظر امام علی (ع)، پنج نقش فرهنگی ایفا می‌کنند. یکی از این پنج نقش، تم اصلی و ۴ نقش، فرعی تعریف شده‌اند. این نقش‌ها در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

جدول ۵: نقش‌های فرهنگی کارگزاران در حکمرانی مطلوب از دیدگاه امام علی (ع)

عنوان نقش	حداقل تعداد گزاره‌ها	برخی آدرس‌ها
تربیت مردم	۴۶۷	خطبه‌های ۲، ۷۶، ۸۶ و ...
خودسازی و الگوی عملی بودن	۳۹	نامه‌های ۹، ۱۴، ۲۷ و ...
جلب محبت و اعتماد مردم	۱۳	نامه‌های ۱، ۱۸، ۱۹ و ...
آموزش مردم	۱۵۸	خطبه‌های ۵، ۱۱، ۱۶ و ...
حفظ، تحکیم و ترویج ارزش‌ها	۲۵	نامه‌های ۵۲، ۵۳، ۶۷ و ...

تربیت مردم: از مهم‌ترین حقوق مردم بر کارگزاران، «تعلیم» و «تربیت» آن‌ها است (خطبه ۳۴: ۲۳۸). تربیت در حکمرانی امام علی (ع) به شیوه‌های گوناگون صورت می‌گیرد که مهم‌ترین آن‌ها خودسازی کارگزار و تجسم ارزش‌ها در وجود خود او است؛ چراکه «دعوت‌کننده بی‌عمل، چون تیرانداز بدون کمان است» (حکمت ۳۳۷). از سوی دیگر، آموزش، مقدمه تربیت و جلب محبت و اعتماد مردم، لازمه تربیت است و به همین دلیل، امام پیوسته کارگزارانش را به مهربانی با مردم سفارش می‌کند (نامه ۲۷ و ۵۳ و ۱۸ و ۱۹ و ۴۶). حفظ و ترویج ارزش‌ها (خطبه‌های ۱۶۷، ۱۹۸ و ...) نیز، از جمله نقش‌ها و وظایف کارگزاران است که به تربیت مردم منتهی می‌شود.

نقش‌های اقتصادی کارگزاران: کارگزاران در حکمرانی مورد نظر امام علی (ع)، ۹ نقش اقتصادی ایفا می‌کنند. از بین این نقش‌ها ۱ نقش اصلی و ۸ نقش فرعی تعریف شده‌اند. این نقش‌ها در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۶: نقش‌های اقتصادی کارگزاران در حکمرانی مطلوب از دیدگاه امام علی (ع)

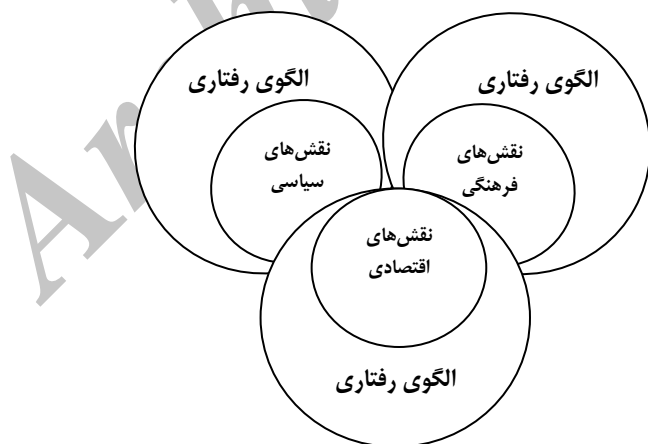
عنوان نقش	حداقل تعداد گزاره‌ها	برخی آدرس‌ها
فراهم نمودن شرایط بهره‌مندی و رفاه همه	۴	خطبه‌های ۴۰ و ۷۴؛ نامه‌های ۴۵ و ۶۱
اصلاح و آبادانی شهرها	۳	نامه ۵۳
فراهم نمودن زمینه اشتغال به کار	۲	خطبه‌های ۴۰ و ۲۳۸
ساماندهی امور مالیات‌دهندگان، جمع‌آوری و نگهداری مناسب مالیات	۶	خطبه‌های ۴۰، ۶۷، ۱۱۹ و...
بازگرداندن اموال تاراج شده بیت‌المال	۵	خطبه‌های ۱۵، ۴۱، ۴۴ و...
تحقق عدالت اقتصادی	۲۹	نامه‌های ۴۳، ۵۳، ۷۰ و...
مصرف درست بیت‌المال و پرهیز از اسراف	۴	خطبه‌های ۱۲، ۳۰، ۱۳۱ و...
تأمین وسایل زندگی از طریق تولید یا تجارت	۱	نامه ۵۳
نظارت بر امور بازرگانان	۱	نامه ۵۳

از جمله وظایفی که کارگزاران به عهده دارند، تأمین رفاه برای همه مردم است و تا زمانی که این هدف تحقق نیافته است، کارگزار وظیفه دارد تا همسنگ ضعیف‌ترین مردم زندگی کند (خطبه ۲۰۹). برای تحقق این امر، لازم است که کارگزار وظایفی ایفا کند؛ از جمله: توجه به عمران و آبادانی شهرها و پس از آن، جمع‌آوری خراج یا مالیات (نامه ۵۳)، فراهم کردن زمینه‌ای است که در سایه آن «مؤمنان به کار خود مشغول و کافران هم بهره‌مند شوند» (خطبه ۴۰)، بازگرداندن اموال تاراج شده بیت‌المال (نامه ۴۱؛ خطبه ۱۵)، تلاش برای تحقق عدالت اقتصادی با فراهم کردن امکان دسترسی برابر همه به ثروت عمومی (خطبه ۳۴؛ نامه ۴۳) و رساندن بیت‌المال به صاحبان اصلی آن (خطبه ۱۰۵؛ نامه ۴۱)، مصرف اموال عمومی در راه صحیح آن‌ها و پرهیز از اسراف (نامه ۵۳)، تأمین «اسباب راحت جامعه» و نظارت بر امور بازرگانان و صنعتگران (نامه ۵۳).

تداخل نقش‌ها: در این پژوهش، ما الگوی رفتاری کارگزاران را در سه بخش سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، تدوین و ارائه کرده‌ایم؛ اما همان‌طور که در الگوی ارائه شده مشاهده می‌شود؛ قرار دادن برخی از نقش‌ها صرفاً زیر یکی از دسته‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ممکن نیست؛ به عبارتی، این نقش‌ها دارای مرزهای روشنی نیستند. برای نمونه، نقش «احترام به آزادی بیان، نقد، پرسش و انتخاب مردم»، هم دارای ماهیت فرهنگی و هم دارای ماهیت سیاسی است؛ از این دست، موارد بسیاری

را می‌توان در این الگو مشاهده کرد؛ به همین دلیل، الگوی ارائه شده در نمودار ۱ به خوبی به درک این موضوع کمک می‌کند.

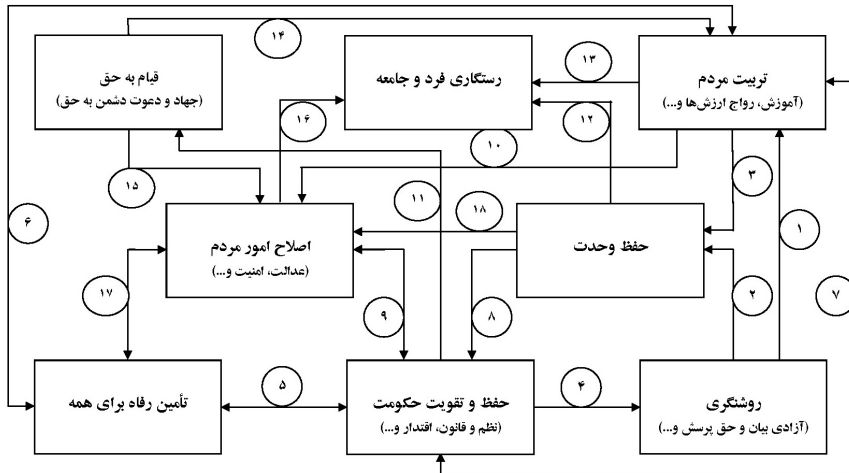
از سوی دیگر، یادآوری می‌شود که امام علی (ع) همه کارگزاران را شریک خود در حکمرانی می‌دانست و بارها تأکید می‌کرد که حکومت، امانتی است در دست او (نامه‌های ۴۱، ۱۸ و...) و کارگزارانش در این امانت، با او شریک‌اند (نامه‌های ۵، ۱۸ و...). هر یک از کارگزاران، درست مانند خود امام، وظیفه دارند که همه این نقش‌ها را بر عهده گیرند؛ اما طبیعتاً بسته به نوع مأموریت کارگزاران، ایفای برخی از این نقش‌ها، برایشان برجسته‌تر می‌شد. برای نمونه، برای یک «سپاهی»، ایفای نقش‌های سیاسی-امنیتی بسیار برجسته‌تر است؛ اما او فقط ایفاگر نقش‌های سیاسی-امنیتی خاصی مانند حفظ مرزها، تقویت قوای نظامی و نظایر آن نیست، بلکه از آنجا که کارگزار حکومت اسلامی است، وظیفه دارد تا تجسم دهنده ارزش‌های اسلامی نیز باشد و با رفتارش محبت و اعتماد مردم را جلب کند (نقش فرهنگی)؛ همچنین از منابع و ثروت‌های عمومی محافظت کند و از اسراف ثروت‌های عمومی بپرهیزد (نقش اقتصادی)؛ پس هر کارگزاری، در هر مأموریتی و با هر سمتی، ایفای همه این نقش‌ها را در مراتب متناسب با جایگاه خود، بر عهده دارد، اگرچه برخی از آن‌ها متناسب بیشتری با جایگاه و مأموریت او دارند.



نمودار ۱: نمودار تفکیک‌ناپذیری نقش‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی و الگوی رفتاری متناسب با آن‌ها در حکمرانی امام علی (ع)

نتیجه گیری

در نمودار ۲، نقشه تم به دست آمده از اطلاعات جمع آوری شده در پژوهش کنونی، ارائه شده است.



نمودار ۲: نقشه تم حاصل از پژوهش

درک نقشه تم مذکور، با ۱۸ گزاره زیر ممکن می‌شود:

۱. چون اصحاب عبدالله بن مسعود، گفتند ما بر کنار می‌مانیم و از هر کس ستمی آشکار شد، بر او خواهیم بود؛ امام فرمود: «آفرین... این همان فقه در دین و علم به سنت است و هر کس بدین خشنود نباشد، او خیانت کاری ستمگر است» (ابن ابی الحدید، ج ۳: ۱۸۲).

۲. «دو دعوت به اختلاف نرسد، جز این که یکی باطل باشد» (حکمت ۱۸۳).

۳. «پس مبدا در دین دورویی و ورزید، که همبستگی وحدت در راه حق، گرچه کراهت داشته باشید، از پراکندگی در راه باطل، گرچه مورد علاقه شما باشد، بهتر است؛ زیرا خداوند سبحان، نه به گذشتگان و نه آیندگان، چیزی را با تفرقه عطا نفرموده است» (خطبه ۱۷۶).

۴. «حق من بر شما این است که به بیعت با من وفادار باشید و در آشکار و نهان، برایم خیرخواهی کنید؛ هرگاه شما را فراخواندم اجابت نمایید و فرمان دادم اطاعت

کنید» (خطبه ۳۴).

۵. «باید تلاش تو در آبادانی زمین، بیشتر از جمع‌آوری خراج باشد که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی مزارع به دست آورد، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد» (نامه ۵۳).

۶. «سپس روزی فراوان بر آنان [کارگزاران] ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند و اتمام حجتی است بر آنان، اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند» (نامه ۵۳)؛ پس «از یورش بزرگوار به هنگام گرسنگی و از تهاجم انسان پست به هنگام سیری، بپرهیز» (حکمت ۵۰).

۷. «حق شما بر من، آن که از خیرخواهی شما دریغ نورزم و بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد و نادان نباشید و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید» (خطبه ۳۴) و «هر کس مردم را ننگه دارد و مراعات کند، جز این نیست که خود را ننگه داشته و حفظ کرده است» (ابن ابی‌الحدید، ج ۱: ۳۲۶).

۸. «سوگند به خدا می‌دانستم که مردم شام به‌زودی بر شما غلبه خواهند کرد؛ زیرا آن‌ها در یاری کردن باطل خود، وحدت دارند و شما در دفاع از حق متفرقید» (خطبه ۲۵). «...و اگر عزم و اجتماع کنید، آهنگ شما نشود» (ابن ابی‌الحدید، ج ۶: ۱۰۳).

۹. خدایا تو می‌دانی که کار ما برای به دست آوردن قدرت و حکومت و دنیا و ثروت نبود، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های حق و دین تو را به جایگاه خویش بازگردانیم و در سرزمین‌های تو اصلاح را ظاهر کنیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات، در امن و امان زندگی کنند و قوانین و مقررات فراموش شده تو، بار دیگر اجرا گردند (خطبه ۱۳۱)؛ «و با گسترش عدالت در بین مردم و مهربانی با مردم، به آنان اطمینان خواهی داشت، آنگاه اگر در آینده کاری پیش آید و به عهده‌شان بگذاری، با شادمانی خواهند پذیرفت» (نامه ۵۳).

۱۰. «و آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و مردم با آن اصلاح شدند، بر هم مزن و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیآور؛ که پاداش برای آورنده سنت و کیفر آن برای تو باشد که آن‌ها را در هم شکستی؛ با دانشمندان، فراوان گفتگو کن و با حکیمان فراوان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت» (نامه ۵۳).

۱۱. «این فرمان بنده خدا علی امیر مؤمنان، به مالک اشتر پسر حارث است، در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد و با دشمنانش نبرد کند، کار مردم را اصلاح و شهرهای مصر را آباد سازد» (نامه ۵۳)؛ «و جز با کسی که با من مخالفت کند و دشمنی ورزد و عداوتش را آشکار سازد، نمی‌جنگم. سپس با او نمی‌جنگم، مگر آن که دعوتش کنم و عذر بیاورد. پس اگر توبه کند و بازگردد، از او قبول می‌کنیم و اگر جز بر عزم جنگ با ما اِبا ورزد، با او می‌جنگیم (ابن ابی‌الحدید، ج ۳: ۱۴۸).

۱۲. «ای مردم، امواج فتنه‌ها را با کشتی‌های نجات درهم بشکنید و از راه اختلاف و پراکندگی بپرهیزید و تاج‌های فخر و برتری جوینی را بر زمین نهید؛ رستگار شد آن کس که با یاران به پا خاست، یا کناره‌گیری نمود و مردم را آسوده گذاشت» (خطبه ۵).

۱۳. «پس تعصّب ورزید در حمایت کردن از پناهندگان و همسایگان، وفاداری به عهد و پیمان، اطاعت کردن از نیکی‌ها، سرپیچی از تکبر و خودپسندی‌ها، تلاش در جود و بخشش، خودداری از ستمکاری، بزرگ شمردن خونریزی، انصاف داشتن با مردم، فروخوردن خشم، پرهیز از فساد در زمین تا رستگار شوید» (خطبه ۱۹۲).

۱۴. «ای معاویه، گروهی بسیار از مردم را به هلاکت کشاندی و با گمراهی خود فریبشان دادی و در موج سرکش دریای جهالت خود غرقشان کردی... در کارهای خود از خدا بترس و اختیارت را از کف شیطان درآور که دنیا از تو بریده و آخرت به تو نزدیک شده است» (نامه ۳۲).

۱۵. «به خدا سوگند، هر ملّتی که درون خانه خود، مورد هجوم قرار گیرد، ذلیل خواهد شد» (خطبه ۲۷) و «اگر [اصحاب جمل] جز به یک نفر دست نمی‌یافتند و او را عمدأ، بدون گناه می‌کشتند، کشتار همه آن‌ها برای من روا بود» (خطبه ۱۷۲)؛

۱۶. «من از رسول خدا (ص) بارها شنیدم که می‌فرمود: «ملّتی که در آن حق ناتوانان از زورمندان، بی‌اضطراب و بدون لکنت زبان بازستانده نشود، رستگار نخواهد شد» (نامه ۵۳).

۱۷. «و هرگز تخفیف دادن در خراج تو را نگران نسازد؛ زیرا آن، اندوخته‌ای است که در آبادانی شهرهای تو آراستن ولایت‌های تو نقش دارد و مردم تو را می‌ستایند و تو از گسترش عدالت میان مردم خشنود خواهی شد و به افزایش قوّت آنان تکیه خواهی کرد، بدانچه در نزدشان اندوختی و به آنان بخشیدی و با گسترش عدالت در بین مردم و با مهربانی کردن به آنان، اطمینان خواهی داشت؛ آنگاه اگر در آینده کاری پیش آید و به عهده‌شان بگذاری، با شادمانی خواهند پذیرفت؛ زیرا عمران و آبادی، قدرت تحمّل مردم را زیاد می‌کند. همانا ویرانی زمین، به جهت تنگدستی کشاورزان است و تنگدستی کشاورزان، به جهت غارت اموال از طرف زمامدارانی است که به آینده حکومتشان اعتماد ندارند و از تاریخ گذشتگان عبرت نمی‌گیرند» (نامه ۵۳).

۱۸. «پس به آنان گفتیم: بیایید با خاموش ساختن آتش جنگ و آرام کردن مردم، به چاره‌جویی و درمان بپردازیم تا کار مسلمانان استوار شود و به وحدت برسند و ما برای اجرای عدالت نیرومند شویم» (نامه ۵۸).

پیشنهادها

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

الف) تصویر نسبتاً پیچیده‌ای که این پژوهش از الگوهای رفتاری کارگزاران در حکمرانی مورد نظر امام علی (ع) ارائه داد، نشان می‌دهد که پذیرش مسئولیت کارگزاری در حکومت اسلامی، در هر سطح و با هر مأموریتی، مستلزم آن است که فرد داوطلب یا نامزد چنین مسئولیتی و یا فردی که در این مسئولیت‌ها ایفای نقش می‌کند، از دشواری‌های آن مطلع باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که نوعی سند

هشداردهنده تدوین شود که این سطح از آگاهی را برای کارگزاران حکومت فراهم آورد.

ب) نتایج این پژوهش را می‌توان به مثابه مبنای برنامه‌ریزی برای توسعه و آموزش کارکنان بخش‌های دولتی در نظر گرفت.

ج) می‌توان نسبت به تغییر سازوکارهای ارزشیابی عملکرد کارگزاران حکومت، بر مبنای نقش‌های شناسایی شده در این پژوهش، مبادرت کرد.

همچنین با توجه به اهمیت نظریه‌پردازی بومی و نظر به اینکه منابع ارزشمندی برای این منظور در دسترس پژوهشگران ایرانی قرار دارد، پیشنهادها را زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

الف) ورود دانشمندان و دانش پژوهان عرصه مدیریت دولتی به این حوزه، به منظور بهبود تصویر موجود و تقویت باور به توانایی بومی در این حوزه.

ب) قراردادن شرایطی ویژه برای افرادی که در این حوزه، قصد فعالیت پژوهشی دارند و شایسته‌گزینی از میان آنان بر مبنای معیارهای علمی خاص؛ زیرا ارائه کارهای ضعیف در این باره، می‌تواند منجر به بدبینی و کژفهمی از ظرفیت‌های واقعی چنین منابعی باشد.

ج) انجام پژوهش‌های بعدی در مقیاس کوچک‌تر؛ زیرا در این پژوهش، بسیاری از نقش‌های کارگزاران، در بسیاری از فرازهای متن نهج‌البلاغه، استخراج شد. بدین ترتیب زمینه‌ای فراهم آمد تا کارهای تخصصی‌تر و جزئی‌تر سامان پذیرند.

منابع

- احمدخانی، مسعود (۱۳۷۹). الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر(ع) در نهج‌البلاغه. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق (ع). تهران.

- ایزدی، سجاد (۱۳۸۰). حکومت در نهج‌البلاغه، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه قم. دانشکده الهیات و معرف اسلامی، قم.

- باقری، محمد (۱۳۸۰). معیارهای گزینش کارگزاران از دیدگاه امام

- علی، (پایان نامه کارشناسی ارشد). مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- پاک سیما، محمدعلی (۱۳۹۱). **کارویژه‌های حکومت از نگاه امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز. دانشکده علوم انسانی. تهران.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲). **طراحی سیستم خط‌مشی گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی؛ بر مبنای مدل حکومت حق مدار علوی؛ در نهج البلاغه امام (ع)**. (رساله دکتری). تهران: دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم اداری و مدیریت.
- تقوی رفسنجانی، مهدی (۱۳۸۱). **ویژگی‌های کارگزاران حکومت در دوران حکومت امام علی (ع)**، رویکرد جامعه‌شناختی. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق. دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی. رشته علوم سیاسی. تهران.
- خسروی، جواد (۱۳۹۱). **بررسی مفهوم شهروندی در نامه‌های نهج البلاغه**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده علوم اجتماعی. رشته برنامه‌ریزی و رفاه اجتماعی.
- دژن، مهدی (۱۳۹۱). **بررسی اندیشه مشروعیت حکومت در سیره امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز. تهران: دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- رضوی، سید علیرضا (۱۳۸۱). **رفتار اقتصادی کارگزاران حکومت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره). گروه الهیات و معارف اسلامی.
- زارع بیدکی، اعظم (۱۳۸۸). **شیوه‌های نظارتی حکومت بر حوزه اقتصاد در سیره علوی**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره). قم.
- صادقی، محمد (۱۳۸۱). **مبانی مشروعیت امام علی (ع) و مقایسه آن با حقوق بین‌الملل معاصر**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

- صفایی، راحله (۱۳۸۷). **حقوق متقابل مردم و حکومت از دیدگاه امیر مؤمنان علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران شمال. دانشکده الهیات و معارف اسلامی. تهران.
- فاضلی اصل، فرامرز (۱۳۷۹). **حقوق متقابل مردم و حکومت از دیدگاه امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز. دانشکده حقوق و علوم سیاسی، تهران.
- فرجام، سعید (۱۳۸۶). **الگوی رفتاری مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) بر اساس طبقه‌بندی مینتربرگ**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق.
- فلاح، غلامعلی (۱۳۸۲). **بررسی ویژگی‌های مدیران فرهنگی از دیدگاه امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. تهران.
- فهمیده وطن‌دوست، زهرا (۱۳۸۲). **وظایف کارگزاران از دیدگاه امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده اصول دین. رشته الهیات. تهران.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). **رفتار سازمانی**. تهران: سمت.
- کوثری، محمدعلی (۱۳۸۱). **شخصیت سیاسی و حکومتی امام علی (ع) در نهج البلاغه**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد فسا. دانشکده الهیات و معارف اسلامی.
- کهن‌ترابی، میثم (۱۳۸۹). **آسیب‌شناسی رفتار کارگزاران با مردم از دیدگاه نهج البلاغه**. دانشگاه علوم و حدیث. گرایش نهج البلاغه.
- کلانتری، محمد (۱۳۹۱). **اهمیت و چگونگی اخلاق زمامداران در بالندگی اخلاق جامعه، برگرفته از سیره حکومت امام علی (ع)**. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور تهران. رشته اخلاق. تهران.
- محمدی، آرزو (۱۳۹۳). **رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران بر اساس نهج البلاغه**. دانشگاه قرآن و حدیث. (پایان نامه کارشناسی ارشد). رشته علوم حدیث.

- نادری، علی اکبر (۱۳۸۱). بررسی ویژگی‌های اخلاقی مدیران و کارگزاران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه. (پایان نامه کارشناسی ارشد). رشته مدیریت آموزشی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. قم.
- واعظی، رضا (۱۳۸۱). الگوی نقش‌های مدیران دولتی ایران. (رساله دکتری). دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده مدیریت، تهران.
- هاشمیان، فرزانه (۱۳۸۱). بررسی ویژگی‌های اخلاقی مدیران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه. (پایان نامه کارشناسی ارشد). مرکز آموزش مدیریت دولتی. قم.

-Allen, P. (1981). Managers at Work: A Large-Scale Study of the Managerial Job in New York City Government. *Academy of Management Journal*, 24, 3, 613-619.

-Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: history of management thought*. New York: Arno.

-Desanto, B., and Moss, D. (2004). Rediscovering What PR Managers Do: Rethinking the Measurement of Managerial Behaviour in the Public Relations Context. *Journal of Communication Management*, 9, 2, 179-196.

-Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Heinemann, London.

-Dubrin, A. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. USA: Cengage Learning.

-Edersheim, E. H. (2007). Peter Drucker's "unfinished chapter:" The role of the CEO. *Leader to Leader*, 45, 40-46.

-Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.

-George, C. (1972), *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

-Ghoshal Sumantra (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 4. No. 1. Pp 75-91.

-Glick, Margaret B. (2013). The Development of an Instrument for Measuring Role Perceptions of U.S. Chief Executive Officers. *Modern*

- Management Science & Engineering, Vol. 1, No. 1, pp 58-78
- Koontz, H. (1980). The Management theory jungle revisited. The Academy of Management Review, Anaheim, 5(2), 175-187.
- Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. Management Science, 29(8), 975-984.
- Lamond, D. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouses, cubists and the emperor's newclothes. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(4), 5-23.
- Lubatkin, M.H., Nidiaye, M., and Vengroff, R. (1997). The nature of Managerial Work in Developing Countries: A Limited Test of the Universalist Hypothesis. Journal of International Business Studies, 4, 711-733.
- Luthans, F., and Lockwood, D. L. (1984). Towards an Observational System for Measuring Leader Behaviour in Natural Settings. In: Hunt, J.G., Hosking, D., Schriesheim, C.A., and Stewart, R. (eds), leaders and managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership, pp. 177-141. New York: Pergamon.
- Mintzberg Henry, 1975, The manager's job: folklore and fact, Harvard Business Review, august 1975.
- Mintzberg, H., 1973. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.
- Mueller, Susan; Volery, Thierry; Siemens, Björn von (September 2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. Entrepreneurship theory and practice. special Issue on Social Entrepreneurs' Behavior. Volume 36, Issue 5, pages 995-1017.
- O'Gorman, C, Bourke, S, & Murray, JA. (2005). The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. Small Business Economics, 5(1), 1-16.
- Oliveira, Jair de; Filho, Edmundo Escrivao; Nagano, Marcelo Seido; Ferraudo, Antonio Sergio; Rosim, Danieal (2015). what do small business owner-managers do? A managerial work perspective. Journal of Global Entrepreneurship Research (2015) 5:19

- Pearson, C.A.L., Chatterjee, S.R., and Okachi, K. (2003). Managerial Work Role Perceptions in Japanese Organizations: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 20, 1, 101108.
- Pugliese, P. J. (1985). The nature of managerial work: The extent Mintzberg's roles are required by the chief executives in academic and public libraries (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 8603906)
- Raufflet, E. (2005). Os Gerentes e suas atividades cotidianas. In E Davel & MCO Melo (Eds.), *Gerencia em ação* (pp. 67–82). Rio de Janeiro: FGV: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial.
- Shapira, Z. and Dunbar, R.L.M. (1980), "Testing Mintzberg managerial roles classification using a in a basket simulation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 87-95.
- Tengblad, S. (2001). Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzbergs classic study 30 years later. rapport nr.: GRI reports, (2001).
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? a comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461.
- Tengblad, S. (Ed.). (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press
- Tsoukas, H. (1994). What is management? an outline of a metatheory. *British Journal of Management*, Malden, 5(1), 289–301.
- Vijayakumar, V.S.R.(2006). Hierarchical and Sectoral Differences in Managerial Work. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. Vol. 32, No.1, 9-15.
- Wadel, Carl Cato(2013). Stefan Tengblad: The Work of Managers—Towards a Practice Theory of Management. Oxford University, Press, 2012. *Nordic journal of working life studies*, Volume 3, Number 1, pp: 149-155
- Weick E. karl, (1992) Agenda setting in organizational behavior a theory-focused approach, *Journal of management inquiry*, vol. 1 No. 3, pp: 171-182
- Whitely, W. T. (1978). Nature of managerial work revisited. *Academy of Management Proceedings*, San Francisco, CA, 195-199.

- Wren, D.A. (1979), *The Evolution of Management Thought*, Wiley, New York, NY.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, Bloomington, 15(2), 251-289.

Archive of SID