

بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در عرصه سازماندهی: مطالعه موردی شرطه الخمیس نویسندگان: میثم لطیفی^۱ و مهدی عزیزی^۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۴/۲/۲۵

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هجدهم، شماره ۶۶، بهار ۱۳۹۴

چکیده

شرطه الخمیس عنوان سازماندهی و ساختار خاصی است که حضرت امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در سازماندهی سپاه خود مورد استفاده قرار می‌دادند. این ساختار ابداعی و نوآورانه، دارای ویژگی‌ها و خصیصه‌هایی است که آن را از سایر شیوه‌های سازماندهی متمایز می‌کند. مقاله پیش‌رو با رویکرد کیفی و راهبرد تاریخی-تطبیقی به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته و برای اعتبار بخشی به یافته‌ها با افراد صاحب‌نظر در تاریخ اسلام مصاحبه‌های تکمیلی و تأییدی انجام شده است. با بررسی تفصیلی جایگاه نوآوری در مدیریت و به‌خصوص در سازماندهی، ویژگی‌های اصلی یک سازماندهی از نوع شرطه الخمیس شامل: ۱- وجود قرارداد خاص ۲- نوآورانه بودن ۳- انعطاف‌پذیری ۴- یادگیرندگی ۵- بصیرت‌بخشی به‌عنوان روش اصلی هماهنگی، احصا شدند. در ادامه ویژگی‌های این سازماندهی با پیکربندی‌های مشابه شرطه الخمیس مقایسه شده و به تبیین مزایای این پیکربندی پرداخته شده است. نتیجه اینکه سازماندهی شرطه الخمیس در شرایط کنونی برای اداره سازمان‌های با شرایط پیچیده و پویا، رقابتی، باریسک و حساسیت بالا قابل توصیه است.

واژگان کلیدی:

سازماندهی نوآورانه، امام علی (ع)، مدیریت اسلامی، سازماندهی، شرطه الخمیس

۱. عضو هیات علمی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام E-mail: meisamlatifi@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام E-mail: sma.hosyani@chmail.ir



۱- مقدمه

لغات مدیریت، سازماندهی و نوآوری از سال‌ها پیش تاکنون به کار می‌رفته‌اند، اما تنها در دوران اخیر است که به‌طور فزاینده‌ای، ترکیبی از این لغات به همراه نوآوری به کار می‌رود (Bilton, 2014, p1). در سال‌های اخیر، نوآوری در مدیریت و به‌ویژه سازماندهی، به‌صورت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، پرداختن به موضوعات خاص و نوین و مسائل روز و نیازهای زمان - به‌خصوص در مدیریت - از دیدگاه اسلامی نیز اهمیتی ویژه دارد (مطهری، ۱۳۹۰، ص ۱۱)؛ از این رو، این پژوهش با توجهی همه‌جانبه - تاریخی، حدیثی و در عرصه‌های نظری و کاربردی - به شرطه‌الخمیس به‌عنوان الگوی سازماندهی مورد توجه امام علی (ع)، سعی در پرداختن به ابعاد مختلف این نوآوری در ساختاردهی حضرت علی (ع) در حوزه مدیریت داشته است.

هرچند تاکنون در تحقیقات متعددی به بررسی مدیریت اسلامی از منظر امیرالمؤمنین (ع) پرداخته شده است که بعضی به بررسی تاریخی (یزدانی، ۱۳۸۱) و بعضی به بررسی روایی اقدام کرده‌اند (مردانی، ۱۳۹۰ و خنیفر، ۱۳۷۹)، اما اکثر این تحقیقات به موضوعات خاص و کاربردی نپرداخته و به بررسی اصول کلی مدیریت از دیدگاه آن حضرت بسنده نموده‌اند؛ علاوه بر این، تاکنون در تحقیقات مدیریتی، در رابطه با نوآوری‌های حضرت علی (ع) در رابطه با سازماندهی پژوهشی انجام نشده است. از سوی دیگر، تاکنون در ادبیات مدیریت نیز هیچ‌گاه به شرطه‌الخمیس و ویژگی‌های نوآورانه و کاربردی آن پرداخته نشده است؛ لذا با توجه به خلأهای مشاهده شده در زمینه‌های پرداختن به موضوعات تخصصی و خاص در مدیریت اسلامی و پرداختن به موضوعات کاربردی به‌خصوص در حوزه سازماندهی از منظر حضرت علی (ع) و به‌علاوه تأکید حکمای اسلامی بر اهمیت شرطه‌الخمیس (عاملی، ۱۳۸۹، ج ۳۴، ص ۳۳۰) پژوهشگران این موضوع را انتخاب کردند؛ لذا در این پژوهش سعی شده است، با نگاهی کاربردی به بررسی ویژگی‌های سازماندهی شرطه‌الخمیس - به‌عنوان نماد سازماندهی نوآورانه حضرت علی (ع) - پرداخته شود.

این پژوهش با هدف: ۱- معرفی شرطه‌الخمیس به‌عنوان نماد و نمونه‌ای بارز و سودمند و قابل استفاده از سازماندهی نوآورانه امام علی (ع) ۲- تبیین ویژگی‌ها و مزایای کاربردی شرطه‌الخمیس و هر ساختار سازمانی دیگر، مشابه آن انجام شده است. همچنین و مهم‌تر اینکه سعی شده تا به بررسی شرایط محیطی مناسب پیاده‌سازی این ساختار سازمانی نیز توجه شود.

سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

- ویژگی‌های نوآورانه و متفاوت شرطه‌الخمیس چیست؟



- از دیدگاه کاربردی، آیا می‌توان در عرصه مدیریت امروزی از ساختاری مشابه شرطه الخمیس استفاده کرد؟ و در چنین صورتی، این ساختار برای چه شرایطی مناسب است؟

در این راستا، پس از بررسی مبانی نظری این پژوهش یعنی تئوری سازمان، سازماندهی و نوآوری، با استناد به احادیث و اسناد تاریخی، به تبیین وضعیت شرطه الخمیس پرداخته شده است. در این مرحله، ویژگی‌های اساسی و کاربردی شرطه الخمیس به صورت مستند مطرح و تبیین شده است. پس از آن، ساختار شرطه الخمیس با دیگر ساختارهای سازمانی مرسوم مورد مقایسه قرار گرفته و به تبیین تفاوت‌ها و نقاط قوت شرطه الخمیس در مقایسه با آن ساختارها پرداخته شده است. سرانجام، با استفاده از آنچه با رویکرد اقتضائی به‌عنوان شرایط مناسب برای هر ساختار سازمانی در ادبیات مدیریت ذکر شده و با در نظر داشتن شباهت‌ها و تفاوت‌های شرطه الخمیس با آن ساختارها، برای تبیین شرایط مناسب این ساختار سازمانی تلاش شده است تا زمینه استفاده عملیاتی از ساختار شرطه الخمیس فراهم آید.

۲- مبانی نظری و پیشینه موضوع

۲-۱- ادبیات تحقیق

تطبیق دستاوردهای عرصه جنگ به عرصه مدیریت (آن‌هم نه صرفاً مدیریت نظامی بلکه عرصه معمول مدیریت یعنی کسب و کار و تولید) شاید در نظر برخی مورد تشکیک قرار بگیرد. در پاسخ باید اشاره کرد که ریشه بسیاری از گرایش‌ها و تخصص‌های مدیریت، در جنگ‌ها و تحقیقات مربوط به آن بوده است. از این میان، می‌توان به استراتژی (Mintzberg, 1998, p24)، تئوری سازمان (Ott, 2011, p10)، تحقیق در عملیات (آذر، ۱۳۹۱، ص ۷)، کنترل کیفیت (موننگومری، ۱۳۸۷، ص ۲۱) و ... اشاره کرد؛ علاوه بر این، اندیشمندان و بزرگان عرصه جنگ، تأثیر فراوانی در مدیریت داشته‌اند. به عنوان نمونه، می‌توان به کتاب هنر رزم سان تزو که در رابطه با شیوه‌های غلبه در نبردهای مختلف و استفاده از حيله در جنگ‌هاست، اشاره کرد (سان تزو، ۲۰۰۹)؛ که در شرح مدیریتی آن کتاب‌های متعددی نگاشته شده است (Michaelson, 2008؛ Watson, 2007). تأثیر کتاب هنر رزم در مدیریت به حدی است که بعضی از صاحب‌نظران، از این کتاب با عنوان هنر کسب و کار یاد می‌کنند (McNeilly, 1996)؛ علاوه بر این، مدیریت حتی از عرصه عملی جنگ‌ها نیز تأثیر پذیرفته است، به طوری که مورگان می‌گوید بسیاری از تئوری‌های مدیریت الهام گرفته شده از اقدامات نظامی فردریک کبیر بوده است (Morgan, 1998, p22).



در بخش دوم مقاله مفاهیم سازماندهی، نوآوری و سازمان‌های نوآورانه را آن‌گونه که در پژوهش‌های پیشین گزارش شده است، بررسی شده است تا مقدمه‌ای برای ورود به موضوع سازمان نوآورانه شرطه‌الخمیس در بخش‌های بعدی باشد.

۲-۱-۱- سازماندهی

سازماندهی - و عرصه نظری آن یعنی تئوری سازمان - از مهم‌ترین و چالشی‌ترین عرصه‌های مدیریت است. نظریه پردازان بسیاری در این عرصه نظریه پردازی کرده‌اند و مکاتب متعدد و مختلفی در این زمینه وجود دارد؛ تا جایی که بعضی از صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که چیزی به‌عنوان یک تئوری سازمان واحد وجود ندارد، بلکه تنها مجموعه کثیری از تئوری‌های مختلف وجود دارد (Ott, 2011, p1)؛ که بعضی از آن به جنگلی از تئوری‌ها تعبیر کرده‌اند (Koontz, 1961). هر یک از صاحب‌نظران مدیریت از منظر خاص خود به سازماندهی نگریسته‌اند و لذا آثار مربوط به تئوری سازمان و سازماندهی با نگرش‌های مختلف از جمله تمرکز بر ساختار سازمان، محیط سازمان، سبک‌های مدیریتی و ارتباط آن با نوع سازمان و ... نگاشته شده است (Pugh, 2007). با این تفصیل، ارائه یک تعریف واحد از سازماندهی مشکل خواهد بود؛ اما با این همه، سازماندهی را می‌توان ترتیب دادن عوامل مختلف در قالب یک ساختار در جهت مجموعه‌ای از اهداف مرتبط تعریف کرد (Businessdictionary, et. al, 2014).

۲-۱-۲- نوآوری

بسیاری از سازمان‌ها برای پاسخ به تغییرهای محیط به دنبال نوآوری هستند (سنگه و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۹). در طول نیم‌قرن گذشته، پژوهشگران حجم عظیمی از اطلاعات علمی را در رابطه با نوآوری ایجاد کرده‌اند (Birkinshaw, 2008, p825) و در حال حاضر نیز تحقیقات متعدد و متنوعی در این رابطه در حال اجراست (Damanpour, 1996, p693). شایان ذکر است، تعاریف متعددی برای نوآوری وجود دارد. مطابق یکی از ساده‌ترین تعاریف، نوآوری و خلاقیت چیزی است که توسط افراد خلاق و نوآور انجام می‌شود (Amabile, 1996). همچنین تعاریف سنتی، خلاقیت را به معنی تفکری که به خلقی نوین و متعالی بینجامد، دانسته‌اند (Simon, 1960, p11). با وجود این، نوآوری و خلاقیت مطابق نظر بسیاری از فلاسفه، هنوز مسئله‌ای غیرقابل تعریف، غیرعادی، نامعین و غیرقابل پیش‌بینی است (Kronfeldner, 2009, p577). در عرصه عملیاتی، مطابق با اکثر تحقیقات علمی در مورد خلاقیت (Sternberg, 2010)، (Sawyer, 2006)، (Weisberg, 2006) به این نکته اشاره شده



است که یک فعل خلاقانه باید دارای دو ویژگی باشد: نخست، باید منتج به چیز جدیدی شود و دوم، باید محصول آن چیزی ارزشمند (سودمند) باشد (Bilton, 2014, p3). در ادامه این پژوهش خواهیم دید که شرطه الخمیس این دو ویژگی را به طور کامل داراست. همچنین باید اشاره کرد که به‌رغم بعضی تفاوت‌ها میان مفهوم نوآوری و خلاقیت، با توجه به هدف این پژوهش، در این مقاله این دو مفهوم هم‌معنا در نظر گرفته شده‌اند. در رابطه با اهمیت عامل نوآوری در سازمان‌ها نیز باید اشاره کرد که تاکنون تقسیم‌بندی‌های مختلفی از انواع ساختار سازمانی به عمل آمده است که میزان نوآوری در این ساختارها در تقسیم‌بندی‌ها مؤثر بوده است. به‌عنوان مثال، مینتزرگ سازمان‌ها را به چهار نوع اصلی کارآفرینانه، بروکراسی ماشینی، (بروکراسی) حرفه‌ای و ادھوکراسی^۱ تقسیم و از تمایزهای این ساختارها با هم به میزان نوآوری اشاره می‌کند (Mintzberg, 2007, p342).

۲-۲- پیشینه موضوع

بررسی سیره نظری و عملی امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) جایگاهی ویژه در مدیریت اسلامی دارد و تاکنون در پژوهش‌های متعددی سعی شده است تا از سیره آن حضرت، آموزه‌هایی برای مدیریت اسلامی استخراج شود. در بعضی از این تحقیقات، نکات کلی در رابطه با مدیریت از سیره قولی و عملی ایشان استخراج شده است (صالحی امیری، ۱۳۹۰؛ آقاجانی، ۱۳۸۵؛ برنجی، ۱۳۷۱). در سطح کاربردی و جزئی‌تر نیز برخی پژوهشگران به بررسی موضوعات خاص مدیریتی - همچون استراتژی، کنترل، نظارت، رفتار سازمانی و ... - از منظر حضرت علی (ع) پرداخته‌اند (عبدی، ۱۳۹۰؛ یزدانی، ۱۳۸۱؛ اعتصامی و فاضلی کبریا، ۱۳۸۸). در این راستا در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از برخی از این پژوهش‌ها ارائه شده است:

جدول ۱: موضوعات، عناوین و دلالت‌های تحقیقات مدیریتی راجع به امیرالمؤمنین

موضوع مدیریتی	نویسندگان	دلالت‌های به‌دست آمده
اصول مدیریت	صالحی امیری (۱۳۹۰)	معرفی تعهد و تخصص به‌عنوان ارکان اصلی مدیریت در اسلام و بررسی وظایف مدیران
	برنجی (۱۳۷۱)	استخراج ۲۰ اصل مرتبط با مدیریت اسلامی از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر
	اسماعیلی جوشقانی (۱۳۸۱)	بررسی کلی سخنان حضرت علی با تفکیک وظایف اصلی مدیران در مدیریت متعارف



موضوع مدیریتی	نویسندگان	دلالت‌های به‌دست آمده
استراتژی	یزدانی (۱۳۸۱)	معرفی استراتژی‌های تشجیع، روشنگری، انگیزش تفکر و... به‌عنوان استراتژی‌های حضرت علی (ع) در مقابل با جنگ روانی
کنترل و نظارت	ولی‌خانی (۱۳۷۹)	اهمیت نظام تشویق و تنبیه، ارزشیابی و اهداف کنترل متناسب با نظام ارزشی
	محمودیان و دیگران (۱۳۹۴)	اهمیت مسائلی همچون: اعتقاد توحیدی، پذیرش ولایت حق، وفای به عهد... در مسئله نظارت اسلامی
رفتار سازمانی	مردانی (۱۳۹۰)	بررسی آداب، انواع و حوزه‌های مختلف تشویق و تنبیه در مدیریت علوی
مدیریت تعارض	جعفری و موسوی (۱۳۹۲)	اشاره به سه شیوه کلی حضرت علی (ع) در باب مدیریت تعارض: مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض، مدیریت سخت تعارض
مدیریت بحران	ستوده‌نیا و جانی‌پور (۱۳۹۱)	معرفی الگوی پنج مرحله‌ای مدیریت بحران حضرت علی(ع): تمسک به اصول اخلاقی، تبیین علل وقوع بحران...
	دشتی (۱۳۸۰)	معرفی راهکارهای مورداستفاده حضرت علی (ع) در حل بحران‌ها، به تفکیک بحران‌های سیاسی و بحران‌های نظامی
مدیریت زمان	پهلوان و شریعتی (۱۳۹۰)	تأکید بر دوراندیشی و اولویت‌بندی کارها و پرهیز از تردید و اهمال
مدیریت نظامی	عبدی (۱۳۹۰)	بررسی آموزه‌های جنگی حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه
مدیریت مالی	رحیمی (۱۳۹۰)	تأکید بر انسان‌گرایی به‌عنوان مهم‌ترین اصل در مدیریت امور مالیاتی

اما در رابطه با شرطه الخمیس، هرچند حکمای اسلامی به اهمیت و کاربرد این ابداع امیرالمؤمنین(ع) تأکید کرده‌اند (عاملی، ۱۳۸۹، ج ۳۴، ص ۳۳۰)، اما متأسفانه تاکنون در پژوهش‌ها و تحقیقات مدیریتی به این مطلب پرداخته نشده است. در نتیجه چنین غفلتی، به نوآوری‌های حضرت علی (ع) توجهی نشده است. در منابع علمی جهانی نیز که به بررسی نوآوری و خلاقیت -چه در عمل و چه در نظر- در سرتاسر دنیا پرداخته‌اند. (Sternberg, 2006)

۳- روش‌شناسی مقاله

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها و انتخاب منابع با استفاده از روش تاریخی تطبیقی صورت گرفته است. به روشی که داده‌ها -البته داده‌هایی که لااقل بخشی از آنها تاریخی باشد- در سطح دو یا چند واحد تحلیل گوناگون مورد مقایسه قرار می‌گیرند، روش

۱. در این اثر به بررسی نوآوری و ابتکار در سرتاسر جهان از هند و چین گرفته تا آفریقا و امریکای جنوبی در طول تاریخ پرداخته شده است، اما متأسفانه به نوآوری‌های بزرگ حضرت علی (ع) از جمله شرطه الخمیس اشاره نشده است.



پژوهش تاریخی-تطبیقی گفته می‌شود (سیدامامی، ۱۳۹۱، ص ۴۰۳). در این راستا با توجه به بعضی مشکلات وارد بر کتاب‌های تاریخ (جعفریان، ۱۳۶۶، ص ۲۴)، علاوه بر استفاده از کتب تاریخ اسلام که به‌هر حال از جمله منابع تحقیق در تاریخ می‌باشند (نواقب، ۱۳۸۵، ص ۲۲۲)؛ به‌طور خاص از کتب سیره اهل‌بیت و کتب معتبر حدیثی نیز استفاده شد که این امر به افزایش روایی و پایایی نتایج این پژوهش کمک شایانی کرده است. علاوه بر این، جهت افزودن روایی و پایایی نتایج، از شیوه گروه تمرکز^۱ - که از روش‌های مرسوم برای چنین پژوهش‌هایی است (Hennink, 2007, p1) استفاده شده است.

۴- بررسی شرطه الخمیس

۴-۱- بررسی واژگانی

شرطه الخمیس، واژه‌ای مرکب و تشکیل شده از دو بخش «شرط» و «خمیس» است؛ که برای یافتن معنای واژه شرطه الخمیس بررسی مجزای هر یک از این دو واژه ضروری به نظر می‌رسد. لغت‌شناسان واژه «شرط» را به معنای الزام و وابسته کردن اجرای کاری بر انجام کار دیگر دانسته‌اند (زیبیدی، ۱۴۱۴، جلد ۱۰، ص ۳۰۵). همچنین «شرط» در معنای علامت یا اول و ابتدای یک چیز نیز معرفی شده است (ابن‌أثیر، ۱۳۶۴، جلد ۲، صص ۳۶۵ و ۴۵۹). در ادامه خواهیم دید که هر یک از معانی مختلف «شرط» برای شرطه الخمیس مفهوم داشته و به وجهی از آن اشاره دارد. واژه خمیس نیز به صورت مختلفی معنا شده است و در کتاب‌های لغت، معانی مختلفی از جمله پنج، پنج‌شنبه و سپاه و لشکر برای آن ذکر کرده‌اند (ابن‌أثیر، ۱۳۶۴، جلد ۲، ص ۷۹). البته بعضی از لغت‌شناسان معنی اصلی خمیس را «پنج» دانسته و اطلاق آن بر «سپاه» را نشئت گرفته از ساختار پنج‌بخشی لشکرهای قدیم شامل: میمنه، میسره، قلب، ساقه و مقدمه دانسته‌اند (ابن‌أثیر، ۱۳۶۴، به نقل از؛ صفری فروشانی و میرزایی، ۱۳۹۱، ص ۶۸)؛ اما در بررسی واژه مرکب شرطه الخمیس پیش از هر چیز باید اشاره کرد که هر چند در زبان عربی واژه‌های شرطه و خمیس به صورت جداگانه وجود داشته و مورد استفاده قرار می‌گرفته است، اما ترکیب شرطه الخمیس برای اولین بار در زمان حضرت علی (ع) ایجاد شد (کاتب، ۱۳۸۷، ص ۳۹۳).

۴-۲- بررسی تاریخی

تاریخ‌نگاران برجسته‌ای همچون طبری و صاحب‌نظران در سیره اهل‌بیت (ع) چون جعفر مرتضی‌عاملی، بر این مطلب صراحت دارند که شرطه الخمیس را برای اولین بار حضرت علی (ع) ابداع کردند (طبری، جلد ۵، ۱۳۷۵، ص ۱۵۸؛ به نقل از: ری‌شهری، جلد ۱۲، ۱۴۲۱؛ عاملی، جلد ۳۴، ۱۳۸۹، ص ۳۳۰؛ صفری فروشانی و میرزایی، ۱۳۹۱، ص ۷۳). با این همه، در چیستی



شرطه الخمیس تا میزانی اختلاف نظر وجود دارد. در کتب عمومی تاریخ، گزارش‌های اندکی در رابطه با شرطه الخمیس وجود دارد که در همین گزارش‌های اندک نیز دقت نظر لازم نشده است و شرطه الخمیس را به‌طور کلی همان سپاه و لشکر حضرت علی (ع) دانسته‌اند (طبری، جلد ۴، ۱۴۱۳، ص ۱۲۱)؛ البته شاید این مسئله ناشی از اهمیت و جایگاه ویژه شرطه الخمیس در حکومت حضرت علی (ع) باشد؛ لذا در کتب تخصصی و تفصیلی مرتبط با این موضوع^۱، شرطه الخمیس گروهی از نیروهای خاص و ویژه حضرت علی (ع) و متمایز از سپاه عمومی ایشان معرفی شده است که به آنها فداییان نیز گفته می‌شد (برقی، ۱۴۱۹، ص ۳۴) و (هلالی، ۱۴۰۵، ص ۳۰۱). پژوهش‌های خاص در مورد شرطه الخمیس نیز صحت موضع دوم، مبنی بر معرفی شرطه الخمیس به‌عنوان گروهی ویژه و خاص را تأیید می‌کند (صفری فروشانی و میرزایی، ۱۳۹۱، ص ۷۳). با این اوصاف، می‌توان گفت شرطه الخمیس گروهی از اصحاب نزدیک و مورد اعتماد حضرت علی (ع) بودند که ایشان بلافاصله پس از به حکومت رسیدن (عاملی، جلد ۳۸، ۱۳۸۹، ص ۱۰۹) با توجه به شرایط بسیار سخت و حساس آن دوران، این گروه را به نحوی بدیع – که در ادامه ویژگی‌های آن ذکر می‌شود – سازماندهی کرده و وظایف متعدد، متنوع^۲ و مهمی را به این سازمان محول فرموده، در راستای تربیت و پرورش آنها تلاش کرده و عهدی محکم نیز با آنها بستند. شایان ذکر است، علاوه بر شرطه الخمیس در حکومت حضرت علی (ع) دو نوع سپاه دیگر نیز وجود داشته است (خلیفه، ۱۴۱۵، ص ۱۲۱) که البته در کتب تاریخی مطلب خاصی در رابطه با آنها ذکر نشده است.

۳-۴- ویژگی‌های شرطه الخمیس

مهم‌ترین ویژگی شرطه الخمیس موفق و مفید بودن فراتر از حد تصور این سازمان است (عاملی، ۱۳۸۹، ج ۳۸، ص ۱۰۹). به دیگر سخن، ویژگی‌های ذیل در مرحله بعد از ویژگی اصلی این ساختار – یعنی موفق و مفید بودن آن (در شرایط محیطی مناسب خود) – است، باید تأکید کرد که با بررسی تاریخ، کارایی و اثربخشی شرطه الخمیس به هیچ‌عنوان قابل انکار نبوده و مورد قبول و تعجب همگان است (طبری املی، ۱۴۱۳، ص ۳۷۲).^۳ در ذیل

۱. کتب مرتبط با این موضوع از یک سو کتب تفصیلی سیره حضرت علی (ع) است و از سوی دیگر کتب رجال شیعه است که در آنها به معرفی اصحاب اهل بیت – که بعضی نیز عضو شرطه الخمیس بوده‌اند – پرداخته شده است.
۲. در ادامه به وظایف متعدد و متنوع این سازمان پرداخته خواهد شد.
۳. نکته بسیار مهم در رابطه با ابداعات امیرالمؤمنین (ع) – به‌خصوص شرطه الخمیس – مفید بودن این اقدامات در عرصه عملیاتی است. به عنوان مثال، با به‌کارگیری شرطه الخمیس در بخش نظامی، پیروزی‌های بزرگی نصیب سپاه امیرالمؤمنین (ع) شد که از جمله می‌توان به پیروزی سپاه ایشان در جنگ‌های جمل و صفین اشاره کرد. توجه به این نکته که مطابق نقل‌های تاریخی تعداد سپاه حضرت علی (ع) بسیار کمتر از اصحاب جمل بوده است (عاملی، ۱۳۸۹، جلد ۳۰، ص ۱۵۸) و به‌علاوه دشمن شرایط بسیار مناسب‌تری نیز داشته است (مثلاً شهر بصره در اختیار آنها بوده است که از حیث آمد و پشتیبانی بسیار بااهمیت است)، پیروزی ایشان را حیرت‌انگیزتر کرده و کارایی و اثربخشی شرطه الخمیس را نمایان‌تر می‌کند (مدنی، ۱۴۲۰، ص ۱۴۰).



با استناد به منابع اصلی تاریخ اسلام و سیره حضرت علی (ع) به بررسی ویژگی‌های نوآورانه در سازماندهی شرطه الخمیسی می‌پردازیم؛ البته باید متذکر شد که با توجه به متزلزل شدن مرزهای سازمانی در نظریه‌های نوین (Santos, 2005) شرطه الخمیسی هم به‌عنوان بخشی از سازمان و هم به‌عنوان یک سازمان مستقل قابل بررسی است و لذا ویژگی‌های آن هم بعضی متناسب با شرطه الخمیسی به‌عنوان یک سازمان مستقل و بعضی متناسب با شرطه الخمیسی به‌عنوان بخشی از یک سازمان است.

الف) وجود پیمان و قرارداد خاص در شرطه الخمیسی: در ساختار سیاسی و مدیریتی صدر اسلام بیعت جایگاهی ویژه داشته است (پسندیده، ۱۳۸۶)؛ علاوه بر این، در ادبیات علمی رشته مدیریت نیز به قراردادها و پیمان‌ها توجه فراوانی می‌شود (Brown, 2003). همچنین، نوع قرارداد کارکنان یکی از عواملی است که در سازماندهی مورد بحث قرار می‌گیرد؛ اما پیمان و قراردادی که در شرطه الخمیسی وجود داشت، یک پیمان معمولی نبود. شواهد تاریخی حاکی از این است که در ساختار شرطه الخمیسی علاوه بر بیعت معمول (که شاید بتوان گفت هم‌عرض با قرارداد امروزی است)، نوعی پیمان خاص نیز وجود داشته است. توضیح اینکه اعضای سازمان شرطه الخمیسی با امیرالمؤمنین عهد بسته بودند که تا سر حد مرگ و تا آخرین قطره خون در راه آن حضرت پایمردی کنند و در مقابل امیرالمؤمنین نیز - که تقسیم‌کننده بهشت و جهنم است (ابن بابویه، ۱۳۷۶، ص ۴۷) - بهشت (طوسی، جلد ۱، ۱۴۰۴، ص ۳۲۱) و فتح (مفید، ۱۴۱۳، ص ۶۵) را برای آنان تضمین کرده بود. شایان ذکر است که صاحب‌نظران سیره حضرت علی (ع) نیز در آثار خود بر وجود چنین عهد و پیمانی تصریح دارند (عاملی، ۱۳۸۹، ج ۳۸، ص ۱۰۶). با توجه به اهمیت بیعت و قرارداد و همین‌طور ماهیت معنوی و الهی عهد و پیمان موجود در شرطه الخمیسی - که یک سوی پیمان تضمین بهشت و سعادت اخروی بود (طوسی، ۱۴۰۴، ج ۱، ص ۳۲۱) - وجود عهد و پیمان خاص در سازماندهی شرطه الخمیسی را می‌توان از مهم‌ترین ویژگی‌های نوآورانه این پیکربندی به‌حساب آورد. شایان ذکر است، پشتوانه این قرارداد ارزش‌های معنوی و دینی بنیانی در طرفین قرارداد است.

ب) نوآورانه بودن: علاوه بر اینکه ایجاد سازمان شرطه الخمیسی از نوآوری‌های حضرت علی (ع) بوده است، خود آن سازمان و نوع سازماندهی آن نیز به وجودآورنده و توسعه‌دهنده نوآوری بوده است. ساده‌ترین راه برای نشان دادن این مطلب، مراجعه به تاریخ و بررسی اقدامات این سازمان است. باید اشاره کرد که باوجود تلاش برای حذف شرطه الخمیسی از کتب تاریخی - مانند حذف دیگر اقدامات و شایستگی‌های حضرت علی (ع) که در طول تاریخ توسط معاویه و جریان اموی انجام شده است - هنوز



هم می‌توان نمونه‌هایی بسیار بدیع از نوآوری‌های این سازمان ویژه را از میان وقایع تاریخی یافت.^۱ همچنین باید اشاره کرد که سازمان شرطه الخمیس در تقابل با رقیبی مبتکر و خلاق بوده است - به‌طور مثال دوره الغارات^۲ در زمان حکومت حضرت علی، از نشانه‌های خلاقیت دشمنان حضرت علی (ع) در تقابل با ایشان است - اما با این همه شرطه الخمیس در سطح بالاتری از خلاقیت قرار داشته و یک گام از رقیب پیش بوده است. شاید دلیل این پیشرو بودن در خلاقیت، علاوه بر خلاقیت در سطح فردی برخوردار از خلاقیت در سطح سازمانی نیز بوده است. در سطح فردی، با جذب افراد خاص و برگزیده (طبرسی، ۱۴۰۳، ص ۲۶۶) و سازوکار خاص در عدم تمرکز تصمیم‌گیری و اختیاردهی به نیروها (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) فضا را برای نوآوری‌ها و ابتکارات تک‌تک افراد فراهم می‌کند. در سطح سازمانی نیز ویژگی‌هایی چون تأکید بر ارتباطات (کوفی، ۱۴۱۱، ص ۲۸۸) مسئولیت‌بخشی اقتضایی و عدم تعیین دقیق وظایف (صفری فروشانی و میرزایی، ۱۳۹۱، ص ۷۲)، باعث شکوفایی نوآوری در سازمان شرطه الخمیس شده است. شایان ذکر است، بسیاری از این ویژگی‌ها در ساختار ادھوکراسی که به عنوان ساختاری نوآور شناخته شده است نیز موجود است، البته در بخش بعدی در رابطه با شباهت‌ها و تفاوت‌ها و مزیت رقابتی ساختار شرطه الخمیس با ادھوکراسی بحث خواهد شد.

ج) انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری از اصلی‌ترین چالش‌های سازمان‌های نوین است. محیط پرتلاطم دنیای امروزی نیاز به انعطاف‌پذیری را دوچندان می‌کند. شایان ذکر است، بسیاری از صاحب‌نظران میزان انعطاف‌پذیری را در تضاد با کارایی می‌دانند (Adler, 1999, p43). یکی از ویژگی‌های اصلی پیکربندی شرطه الخمیس نیز میزان انعطاف بالای این مجموعه بوده است. از نشانه‌های انعطاف بالای این پیکربندی، اجرای موفق وظایف مختلف است. در متون تاریخ اسلام علاوه بر وظیفه اصلی، یعنی جنگیدن در خط مقدم (قمی، ۱۴۲۳، ص ۱۶۲) وظایف مختلف دیگری از جمله، محافظت از جان حضرت علی (ع) (ذهبی، ۱۴۰۷، جلد ۵، ص ۵۴۹)، جمع‌آوری نیرو از مناطق مختلف، اجرای حدود الهی (کلینی، ۱۴۲۹، ص ۱۷۸) و حفظ امنیت شهرها برای این مجموعه ذکر

۱. گروه کوچکی از یاران حضرت علی (ع) که در دوران الغارات برای جمع‌آوری مالیات رفته بودند، با یکی از لشکرهای غارتگر معاویه مواجه شدند و به نحوی ابتکاری با فریب دشمن بر آنها غلبه یافتند، می‌تواند نمونه‌ای جالب از نوآوری‌هایی که توسط افراد شرطه الخمیس انجام شده است، باشد. (ابن اثیر، ۱۳۸۵، ص ۳۷۵)

۲. پس از جنگ صفین معاویه به این نتیجه رسید که در نبردی رودررو و تمام‌عیار نمی‌تواند بر سپاه امیرالمؤمنین غلبه کند؛ لذا به جای نبرد مستقیم، استراتژی حمله، غارت و گریز به مناطق مختلف حکومت حضرت علی (ع) را در پیش گرفت. در تاریخ به دورانی که معاویه چنین سازوکاری را در پیش گرفته بود، دوران الغارت می‌گویند. با این استراتژی، دیگر یک سپاه منسجم، هر چقدر هم که قدرتمند باشد، نمی‌تواند به همه حملات متعدد دشمن به مناطق مختلف پاسخ گوید. ولی از آنجایی که شرطه الخمیس در سطح بالاتری از نوآوری و انعطاف قرار داشت، بر این استراتژی دشمن نیز غلبه پیدا کرد (رجوع کنید به: الغارات، اثر ابراهیم بن محمد بن سعید بن هلال ثقفی)



شده است (صفری فروشانی و میرزایی، ۱۳۹۱، ص ۷۲). توانمندی در اجرای همزمان همه این وظایف متنوع و گوناگون، نشان‌دهنده میزان بسیار بالای انعطاف این سازمان است. (د) سازمان یادگیرنده: صاحب‌نظران مدیریت معمولاً یادگیری سازمانی را در مقابل کنترل قرار می‌دهند (Makhija, 1997). در ساختار شرطه الخمیسی نیز با توجه به اعتماد بین مدیر و کارکنان و همچنین اختیاراتی که حضرت علی با توجه به ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد به آنها واگذار می‌کردند (طبری، ۱۳۷۵، ص ۵۹) کنترل به صورت حداقلی بوده و در عوض، شرایط برای یادگیری تک‌تک افراد مستعد فراهم بوده است. همچنین این یادگیری‌های فردی در حین مشورت‌های متعدد حضرت علی با یاران خود (ثقفی، ۱۳۹۵، ق، ۲، ص ۴۸۲) با دیگر افراد به اشتراک گذاشته می‌شد و یادگیری سازمانی - به نحوی که دانسته‌ها و تجارب از سطح اعضا و گروه‌ها فراتر رفته و متعلق به سازمان می‌شد - به ارمغان می‌آمد. البته در شرطه الخمیسی یا به عبارت دیگر بر اعضای آن نیز نظارت وجود داشت و حضرت علی (ع)، گاه خود شخصاً اعضای خطاکار شرطه الخمیسی را تنبیه می‌فرمودند (ثقفی، ۱۳۹۵، ق، ۲، ص ۱۲۱).

(ه) بصیرت‌بخشی، به‌عنوان روش هماهنگی: سازوکار و روش هماهنگی یکی از اصلی‌ترین بخش‌های سازماندهی است (Minzberg, 1993). ساختار شرطه الخمیسی نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ اما در رابطه با سازوکار هماهنگی این ساختار، هرچند گاهی از سازوکار استاندارد کردن فعالیت‌ها در قالب آموزش‌های کلی حضرت علی (ع) استفاده می‌شد (نهج‌البلاغه، نامه‌های ۱۱، ۱۲، ۲۷، ۳۳) اما شیوه اصلی هماهنگی بصیرت‌بخشی بود؛ به عبارت دیگر، هدف سازمان شرطه الخمیسی - و هدف اصلی هر سازمان دیگری که به همان اندازه پیچیده و حساس باشد - تنها با داشتن بصیرت (برای همسو کردن تلاش‌ها و نیروهای افراد و ایجاد هماهنگی) میسر می‌شود. همان‌طور که حضرت علی (ع) - در ماجرای جنگ صفین که شرطه الخمیسی نقشی اساسی در آن داشتند (عاملی، ۱۳۸۹، جلد ۳، ص ۱۰۸) (المنقری، ۱۴۰۴، ص ۲۱۳) - فرمودند: «کسی نمی‌تواند این مسئولیت را انجام دهد مگر اینکه دارای بصیرت و اهل صبر باشد» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۳). همچنین در تعریف بصیرت، فهم و آگاهی کامل (سوره قیامت، آیه ۱۴) روشن‌بینی و بینش عمیق و دقیق و فهم بلندنظرانه ذکر شده است. شایان ذکر است، صبر که توسط امیرالمؤمنین در کنار بصیرت قرار گرفته است را می‌توان به‌عنوان عاملی بسیار مهم در استمرار هماهنگی به‌وجود آمده توسط بصیرت معرفی کرد.

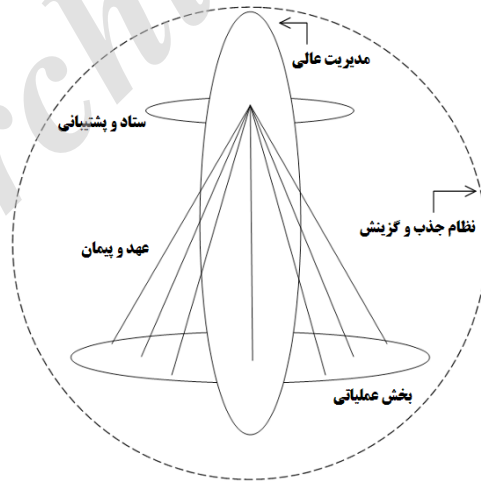
(و) دیگر ویژگی‌ها: علاوه بر ویژگی‌هایی که ذکر شد، در ساختار شرطه الخمیسی نوآوری‌های دیگری نیز به عمل آمده است که هرچند بررسی تفصیلی و مستند آنها نیز مفید خواهد بود، اما در حوصله این مقاله نمی‌گنجد. شایان ذکر است، ویژگی‌های



ذکر شده در این بخش، نشان دهنده نو بودن و متفاوت بودن ساختار شرطه الخمیس هستند. از این میان، می توان به ویژگی های ذیل اشاره کرد: ۱- تغییر در ساختار کلی لشکرها ۲- تغییر در جایگاه مدیر و فرمانده ۳- مکان خاص داشتن ۴- فرمانده مجزا داشتن ۵- مأموریت خاص داشتن ۶- اختیارات خاص داشتن ۷- قدرت متمرکز اما توزیع شده ۸- توجه به استعداد های شخصی و ذاتی افراد ۹- اصالت عدالت به جای مساوات ۱۰- اندازه متغیر بخش ها و اندازه اصلی ثابت و ...

۴-۴- نگاره شرطه الخمیس

با توجه به ویژگی هایی که ذکر شد، می توان ساختار شرطه الخمیس را در قالب نگاره ذیل نمایش داد. استوانه عمودی، نشان دهنده بخش مدیریت عالی این ساختار است که همان طور که در شکل نشان داده شده تا پایین ترین سطح عملیاتی امتداد داده شده است که نشان دهنده مشارکت مدیر در سطح عملیاتی در این ساختار سازمانی است. استوانه افقی پایینی، نشان دهنده بخش عملیاتی این ساختار سازمانی است و خطوط بین بخش عملیاتی و مدیریت عالی، نشان دهنده عهد و پیمان موجود در این سازمان است که به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. استوانه افقی کوچک، نشان دهنده بخش ستادی و پشتیبانی این ساختار بوده و منظور از خط چین دور شکل، نظام جذب موجود در شرطه الخمیس (طبرسی، ۱۴۰۳، ص ۲۶۶؛ مفید، ۱۴۱۳، ص ۳) بوده است.



شکل ۱: نگاره شرطه الخمیس



۵- تحلیل کاربردی شرطه الخمیس

آنچه تاکنون مورد بحث و بررسی قرار گرفت، در مورد ویژگی‌های نوآورانه شرطه الخمیس و ابداعات حضرت علی (ع) در این سازمان خاص بود؛ به عبارت دیگر تاکنون نشان داده شد که حضرت علی (ع) از پیشتازان و اولین صاحب‌نظران در عرصه عملیاتی سازماندهی بوده‌اند؛ اما از بررسی شرطه الخمیس علاوه بر این مسئله مهم در تاریخ مدیریت، می‌توان آموزه‌های کاربردی و مفیدی در حوزه سازماندهی آموخت. در ادامه، ساختار شرطه الخمیس با ساختارهای مشابه خود در ادبیات مدیریت کنونی مورد مقایسه قرار خواهد گرفت. با این هدف شرطه الخمیس با سه ساختار مأموریت ویژه، کارآفرینانه و ادهو کراسی مورد مقایسه قرار گرفته است. همچنین ساختار بروکراسی که به نوعی مهم‌ترین ساختار در تئوری سازمان به حساب می‌آید (Ashcraft, 2001) نیز مورد مقایسه با شرطه الخمیس قرار گرفته است، سپس با مفروض قرار دادن نگرشی اقتضایی به تبیین وضعیت مناسب شرطه الخمیس - یا به عبارت دیگر وضعیت و محیطی که ساختاری مشابه شرطه الخمیس در آن بیشترین کارایی را دارد - پرداخته می‌شود.

۵-۱- مقایسه با پیکربندی بوروکراتیک

شاید بتوان ساختار بوروکراتیک را مهم‌ترین نوع ساختار در ادبیات علم مدیریت مدرن دانست. ساختار بوروکراتیک با ویژگی‌های روابط غیرشخصی و مقررات مفصل شناخته می‌شود (Weber, 1964, 204) که در نتیجه این ویژگی‌ها کارایی بالایی به دست می‌آید. در مقایسه این ساختار با شرطه الخمیس باید به دو تفاوت اساسی اشاره کرد؛ در ساختار شرطه الخمیس در بسیاری مواقع، معیارهای اصلی عرضه‌شده و تشخیص مصداق بر عهده اعضا گذاشته می‌شود^۱ (ابن طاووس، ۱۴۰۰، ص ۱۳۶؛ دیلمی، ۱۴۱۲، ص ۲۹۶)؛ در نتیجه، از ایجاد مقررات مفصل و دست و پاگیر جلوگیری می‌شد. این مسئله نشان از توجه ایجادکننده این ساختار - یعنی امیرالمؤمنین (ع) - به توانایی‌های فردی افراد دارد؛ چراکه در بعضی موارد که فرمانده‌ای به میزان کافی توانمند نبود، حضرت علی (ع)، برای او مقررات مفصل و دستورات ریز و جزئی در نظر می‌گرفتند (نهج البلاغه، نامه ۶۱)، تفاوت مهم و مبنایی دیگر شرطه الخمیس با ساختار بوروکراتیک در رابطه با ویژگی (روابط غیرشخصی) ساختار بوروکراتیک است. شاید بتوان مبنای رابطه غیرشخصی را مساوات دانست که بر در مقابله با تبعیض بر این عامل تأکید کرده است (Weber, 1964, 216)، اما حضرت علی (ع)، به جای

۱. بروکراسی به حدی مهم است که حتی مخالفان آن نیز خود را در تقابل با آن تعریف می‌کنند.

۲. شاید این ویژگی در فرهنگ اسلامی عمومیت داشته باشد و مختص شرطه الخمیس نباشد؛ همان‌طور که حضرت امیرالمؤمنین (ع) خود بارها می‌فرمودند: اعرف الحق تعرف اهلته.



تأکید بر مساوات، عدالت اسلامی را مبنا قرار دادند که مطابق آن، علاوه بر پرهیز از تبعیض به شرایط جامعه و محیط و همچنین مصالح اسلام توجه می‌شد (عیاشی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۳). با این تفصیل، در پیکربندی شرطه الخمیس هر چند به دو ویژگی اصلی بوروکراسی، یعنی روابط غیرشخصی و مقررات توجه شده است، اما این دو مسئله به نحوی اجرا شده که از آفات بوروکراسی که آن را به قفس آهنی (Mitzman, 2002) معروف کرده است نیز پرهیز شود. البته شایان ذکر است که ایجاد و راه اندازی و اداره یک بوروکراسی در محیطی ساده و بدون تغییر و برای سازمانی با وظایف کاملاً مشخص و ساده و یکنواخت، بسیار آسان تر بوده و لذا در چنین شرایطی، ساختار بوروکراتیک کاملاً موجه می‌نماید، اما با پیچیده شدن محیط (که مسئله روابط غیرشخصی را چالش برانگیز می‌کند) و پیچیده شدن و متعدد شدن وظایف (که ایجاد مقررات جزئی را بسیار مشکل یا ناممکن می‌کند)، ساختار بوروکراتیک کاملاً ناکارآمد بوده و در عوض، پیکربندی شرطه الخمیس به گواه تاریخ کارساز خواهد بود. همچنین باید افزود، قدرت مدیر ارشد در ساختار شرطه الخمیس قدرت نشئت گرفته از فطرت (مطهری، ۱۳۷۰، ص ۶۵) و ایمان افراد بوده است و لاجرم از قدرت ناشی از جایگاه مدیر که در ساختار بوروکراتیک وجود دارد، بسیار قوی تر و مستحکم تر است.

۵-۲- مقایسه با پیکربندی مأموریت ویژه

یکی از ساختارهای سازمانی مشابه ساختار شرطه الخمیس، ساختار سازمانی مأموریت ویژه^۱ است. هنری مینتزرگ معرفی کننده این ساختار سازمانی، آن را با ویژگی‌های هماهنگی از طریق جامعه‌پذیری و کار و وظیفه ساده و روزانه معرفی می‌کند. او همچنین بخش اصلی این ساختار را ایدئولوژی آن می‌داند (Mintzberg, 1993, p294). شاید بتوان بخش اصلی ساختار شرطه الخمیس را نیز ایدئولوژی یا هدف اصلی آن دانست. در واقع، در هر دو این پیکربندی‌ها سازمان به دنبال هدفی بسیار بزرگ‌تر از اهداف معمول سازمانی است؛ اما در اهداف این پیکربندی‌ها باید به یک تفاوت مهم توجه کرد. هدف اصلی یک سازمان با ساختار مأموریت ویژه، هر چند هدفی بزرگ است، اما هدفی حساس و رقابتی نیست. مینتزرگ، خود ترویج کار هنری در زمینه سفالگری را به عنوان نمونه‌ای از چنین هدفی مثال می‌زند (Mintzberg, 1993, p 303). همچنین وظایف ساده و روزانه این ساختار نیز منطبق با چنین هدفی است؛ اما در ساختار شرطه الخمیس، هدف اصلی علاوه بر اینکه بزرگ است، بسیار حساس و رقابتی نیز می‌باشد. همچنین همان‌طور که قبلاً اشاره شد - فعالیت‌ها و وظایف نیز برخلاف ساختار مأموریت ویژه



بسیار پیچیده و معمولاً غیر تکراری هستند. شایان ذکر است، چنین وضعیتی محدود به وضعیت تاریخی که شرطه الخمیس در آن قرار داشت، نمی‌شود و حتی می‌توان گفت در عمل از شرایطی که مینتزرگ ساختار مأموریت ویژه را متناسب با آن معرفی کرده است، بیشتر اتفاق می‌افتد. برای مثال، ورود در یک صنعت جدید و دانش‌بنیان که سرمایه‌گذاری فراوان لازم دارد و سازمان‌های بزرگی نیز در آن در حال فعالیت هستند، کاملاً دارای شرایط حساسیت و رقابتی بودن هدف اصلی و پیچیده بودن و غیر تکراری بودن وظایف است. واضح است که در چنین شرایطی ساختار مأموریت ویژه کارآمد نخواهد بود؛ چراکه این ساختار اصلاً برای چنین شرایطی طراحی نشده است، توضیح اینکه تحقق بخشیدن به یک هدف بزرگ و حساس و رقابتی، نیاز به پایداری و هماهنگی بیشتر و قوی‌تر از آنچه در ساختار مأموریت ویژه با جامعه‌پذیری فراهم می‌آورد، دارد. در این وضعیت، عامل «وجود پیمان و قرارداد خاص» و «هماهنگی از طریق بصیرت‌بخشی» در شرطه الخمیس است که به نیاز به این پایداری و هماهنگی پیشینه پاسخ می‌دهد؛ به عبارت دیگر، عامل «وجود پیمان و قرارداد خاص» باعث می‌شود، شرطه الخمیس -برخلاف ساختار مأموریت ویژه- در شرایطی که هدف علاوه بر بزرگی، حساس و رقابتی است، نیز کارآمد باشد.

۵-۳- مقایسه با پیکربندی کارآفرینانه

ساختار کارآفرینانه^۱ که بسیار مشابه با ساختار ساده است، با اندازه کوچک، انعطاف و سرعت عمل شناخته شده و متناسب با محیط‌های رقابتی دانسته شده است (Mintzberg, 2007, p342). علاوه بر این، روش اصلی هماهنگی در این ساختار سازمانی سرپرستی مستقیم است (مینتزرگ، ۱۳۷۱، ص ۲۴۳). این ویژگی‌ها رابطه نزدیکی با ویژگی‌های شرطه الخمیس دارد؛ به عبارت دیگر، انعطاف و سرعت عمل در هر دو ساختار کارآفرینانه و شرطه الخمیس وجود دارد؛ اما به علت تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری متمرکز و سازوکار ساده هماهنگی در ساختار کارآفرینانه، سرعت عمل و انعطاف این ساختار، تنها تا وقتی ادامه می‌یابد که اندازه سازمان کوچک باشد؛ به عبارت دیگر، با بزرگ شدن اندازه سازمان -و حتی رسیدن به اندازه متوسط- سرعت عمل و انعطاف که از مزایای اصلی ساختار کارآفرینانه است، از بین می‌رود؛ اما در ساختار شرطه الخمیس، با توجه به روش خاص تقسیم قدرت -که جزء ویژگی‌های نوآورانه این سازماندهی بود- و نامتمرکزسازی و هماهنگی از طریق درونی‌سازی ارزش‌ها از طریق بصیرت‌بخشی -که تفصیلاً مورد بررسی قرار گرفت- عناصر سرعت عمل و انعطاف تا اندازه‌های بسیار بزرگ نیز حفظ



می‌شود. شواهد تاریخی نیز این موضع را تأیید می‌کند، توضیح اینکه تعداد اعضای شرطه الخمیس مطابق اکثر اقوال حدود ۵ هزار نفر بوده و گاهی به ۲۵ هزار نفر هم می‌رسیده است (برقی، ۱۴۱۹، ص ۳۴) با این حال، معمولاً در مأموریت‌های فوری و متنوع خود موفق بوده است؛ لذا باید اشاره کرد که ساختار کارآفرینانه برای ایجاد سرعت عمل و انعطاف در اندازه‌های بسیار کوچک، مناسب بوده، اما در اندازه‌های متوسط و بزرگ ناکارآمد است؛ در حالی که ساختار شرطه الخمیس برای ایجاد انعطاف و سرعت عمل در اندازه‌های بزرگ نیز مناسب است.

۵-۴- مقایسه با پیکربندی ادھوکراسی

ادھوکراسی با ویژگی‌های محیط پیچیده و پویا (Toffler, 1970) ترویج و ایجاد نوآوری، کارکنان متخصص و هماهنگی از طریق سازگاری رویاروی (مینتزبرگ، ۱۳۷۱، صص ۲۳۷ و ۳۹۳) و وظایفی در قالب پروژه‌های موقتی شناخته شده است (واترمن، ۱۳۸۲). ادھوکراسی نیز شباهت‌هایی با ساختار شرطه الخمیس دارد که مهم‌ترین شباهت کارایی هر دو در محیط پیچیده و پویاست. به‌رغم این تشابه اگر عامل حساسیت یا ریسک زیاد به محیط اضافه شود، ادھوکراسی به خاطر ضعف این ساختار در ایجاد وفاداری در کارکنان - که ناشی از پروژه‌های موقتی و عدم فرهنگ مستقل است (Tribeher, et.al, 2012) کارآمدی خود را از دست خواهد داد؛ اما ساختار شرطه الخمیس با توجه به وفاداری بسیار نیروها به سازمان (ثقفی، ۱۳۹۵، ق، ص ۷۲) می‌تواند ریسک و حساسیت فراوانی را هم در محیط و هم در وظایف کارکنان متحمل شود. در واقع، در اینجا نیز یکی از مزیت‌های رقابتی اصلی شرطه الخمیس، یعنی وجود عهد و پیمان و قرارداد خاص - که توسط ارزش‌های معنوی و دینی پشتیبانی می‌شود - خودنمایی می‌کند.

در این قسمت، به‌منظور تبیین بهتر، مقایسه ویژگی‌های شرطه الخمیس با چهار پیکربندی دیگر به‌طور خلاصه در جدول ۲ بیان شده است. همان‌طور که در جدول نیز روشن است، ساختار شرطه الخمیس در چهار معیار «سازوکاری هماهنگی، قدرت، وفاداری سازمانی و محیط متناسب» - که از معیارهای اصلی در رابطه با هر نوع سازماندهی هستند (مینتزبرگ، ۱۳۷۱، صص ۲۳۷؛ Jauch, et.al, 1978) - برتری‌های انکارناپذیری (البته با توجه به نگرش اقتضایی) بر ساختارهای دیگر دارد.



جدول ۲: مقایسه ویژگی‌های شرطه الخمیس با دیگر پیکربندی‌های مشابه

نوع سازماندهی	سازوکار هماهنگی	قدرت	وفاداری سازمانی	محیط متناسب
شرطه الخمیس	بصیرت بخشی (که به همراه آموزش و مقررات تقویت می‌شود و با کمک عامل صبر، استمرار می‌یابد)	متمرکز اما توزیع شده (بر اساس شناخت ظرفیت‌های نیروها، لذا جمع‌کننده فواید تمرکز و عدم تمرکز است)	میزان: بسیار بالا (تا حد گذشتن از جان) روش: عهد و پیمان (پشتیبانی شده توسط اعتقادات دینی، به همراه تأمین نیازهای مادی)	پیچیدگی: زیاد تا بسیار زیاد پویایی: تغییرات سریع و کاملاً پویا حساسیت: زیاد تا بسیار زیاد
بوروکراسی	مقررات مفصل (استاندارد کردن فرایندهای کار)	متمرکز (به همراه اندکی عدم تمرکز افقی)	میزان: کم روش: مادی	پیچیدگی: بسیار پایین (کاملاً ساده) پویایی: بسیار پایین (کاملاً ایستا) حساسیت: پایین
مأموریت ویژه	جامعه‌پذیری (ایجاد هنجار و ناهنجار اجتماعی برای سازمان و ملزم کردن افراد به آن)	کاملاً غیرمتمرکز (به نحوی که حتی نظارتی نیز در نظر گرفته نمی‌شود)	میزان: از بسیار کم تا متوسط متغیر است روش: فرهنگ‌سازی احساسی و مادی	پیچیدگی: بسیار پایین و کاملاً ساده پویایی: متوسط تا زیاد حساسیت: بسیار پایین
کارآفرینانه	سرپرستی مستقیم (کارها مستقیم توسط مدیر هماهنگ می‌شود)	بسیار متمرکز	میزان: نزدیک به متوسط روش: مادی و احساسی	پیچیدگی: پایین پویایی: تغییرات سریع حساسیت: متوسط تا زیاد
ادهورکراسی	سازگاری رویاروی (هماهنگی میان خود افراد - بیشتر دوجه‌دو- صورت می‌گیرد، و قاعده یا رویکردی کلی وجود ندارد)	توزیع قدرت و عدم تمرکز گزینشی (بر اساس فشاری که هر بخش می‌تواند به مدیریت وارد کند)	میزان: کم روش: مادی	پیچیدگی: متوسط تا زیاد پویایی: متوسط تا زیاد حساسیت: بسیار کم

با توجه به جدول، مزیت‌های رقابتی شرطه الخمیس در چهار عامل سازوکار هماهنگی (تنها شرطه الخمیس است که با استفاده از بصیرت بخشی که هماهنگی عمیقی را رقم می‌زند و صبر که آن را تداوم می‌بخشد و آموزش‌ها که این هماهنگی را عمیق می‌کند، دارای هماهنگی عمیق، دقیق و پایدار است)، قدرت (مزایای قدرت متمرکز و توزیع شده را با هم دارد)، وفاداری سازمانی (که بر اساس عهد و پیمان خاص، حد‌اعلای وفاداری را دارد) و محیط متناسب (برای چالش برانگیزترین محیط‌ها مناسب است) مشخص است.



۶- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با مدنظر قرار دادن ویژگی‌های شرطه‌الخمیس، می‌توان آموزه‌های ذیل را در دو بخش برای استفاده در مدیریت اسلامی مورد تأکید قرار داد. بخش اول، دلالت‌هایی است که دیگر پژوهش‌های این عرصه نیز به نتایج مشابه با آن رسیده یا این دلالت‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهند شایان ذکر است، جهت ارائه روشن‌تر، علاوه بر ذکر هر آموزه، اشاره‌ای به مبنای آن در مباحث شرطه‌الخمیس شده است دلالت‌های بخش اول عبارتند از:

۱. اهمیت مشورت در سازمان (بر اساس ویژگی یادگیرندگی شرطه‌الخمیس) (مؤمنی، ۱۳۸۵)،
 ۲. رابطه عاطفی، اخلاقی، روحی و معنوی میان مدیر و کارکنان (بر اساس ویژگی عهد و پیمان) (دارابیان، ۱۳۸۸)،
 ۳. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، با توجه به اقتضائات محیطی (بر اساس ویژگی نوآورانه بودن شرطه‌الخمیس)
 ۴. توجه به عدالت سازمانی، به جای تأکید بر مساوات (بر اساس مقایسه شرطه‌الخمیس با بوروکراسی).
- بر دو عامل عدالت و عدم تمرکز نیز در پژوهش‌های پیشین اشاره شده است (گل‌پرور و اشجع، ۱۳۸۶). بخش دوم به بیان دلالت‌هایی پرداخت که در مقایسه با نتایج آثار پیشین، ابداعی و جدید بوده است یا با نگاهی نو به آنها پرداخته شده است؛ برخی از این دلالت‌ها نیز عبارتند از:

۱. توجه به رشد نیروی انسانی، به خصوص رشد معنوی و بصیرت یافتن افراد (بر اساس ویژگی بصیرت‌بخشی، در سازمان شرطه‌الخمیس)،
۲. اهمیت قدرت نشئت‌گرفته شده از فطرت، نه صرف قدرت ناشی از جایگاه سازمانی (بر اساس مقایسه شرطه‌الخمیس با بوروکراسی)،
۳. ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان و فراهم کردن امکان کسب تجربه برای کارکنان (بر اساس ویژگی یادگیرندگی شرطه‌الخمیس)،
۴. توجه به نتیجه در عین مبنا قرار دادن وظیفه در جهت‌گیری‌های مدیریت (بر اساس موفقیت میدانی چشمگیر شرطه‌الخمیس)،
۵. جایگاه محوری وفای به عهد، به خصوص در مسائل اجتماعی و مدیریتی (بر اساس ویژگی عهد و پیمان)،
۶. توجه به جایگاه محوری صبر، در سازمان، به عنوان عاملی برای حفظ هماهنگی و جلوگیری از تعارض غیرمفید (بر اساس ویژگی بصیرت‌بخشی و عوامل تکمیلی مطرح شده)،



۷. توجه به جایگاه نوآوری در سازمان (براساس ویژگی نوآورانه بودن)، اهمیت انعطاف سازمانی (براساس ویژگی انعطاف‌پذیری).

با توجه به وضعیت تاریخی، جایگاه و ویژگی‌های نوآورانه شرطه الخمیس و بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های این ساختار با ساختارهای سازمانی رایج - که در بخش قبل به آن پرداخته شد - و توجه به محیط و شرایط مناسب با هر یک از این ساختارهای رایج، می‌توان محیط و شرایط متناسب برای ساختاری مشابه شرطه الخمیس را محیطی پیچیده و پویا، رقابتی، باریسک و حساسیت بالا توصیف کرد. به‌علاوه، وظایف سازمانی در چنین ساختاری با ویژگی‌های تنوع و پیچیدگی توصیف شدند. همچنین فرایند پژوهش، بصیرت‌بخشی را به‌عنوان روش اصلی هماهنگی این ساختار نشان داد؛ افزون بر این، نشان داده شد که هدف اصلی متناسب با این نوع ساختار باید دارای ویژگی‌های بزرگ بودن و حساس بودن باشد. شایان ذکر است، در باب فضا و اقتضائات استفاده از ساختار شرطه الخمیس باید اشاره کرد: همان‌طور که در بررسی ویژگی قرارداد خاص اشاره شد، چنین ساختاری حتماً باید مطابق و در راستای ارزش‌های مذهبی و دینی باشد؛ چراکه ارزش‌های معنوی و دینی، پشتوانه ویژگی اصلی این ساختار یعنی قرارداد خاص داشتن است. امیرالمؤمنین خود این نکته را در نظر داشته و می‌فرماید که اگر دیگری با مقاصد ضد ارزشی قصد تقلید از این ساختار را داشته باشند، موفق نخواهند شد (مفید، ۱۴۱۳، ص ۲) البته باید اشاره کرد که مطابق با نگرش اسلامی، این مسئله به هیچ عنوان برای ساختار شرطه الخمیس محدودکننده نیست؛ چرا که از منظر اسلام، ملاک اسلامی و معنوی بودن هر کاری نیت آن است (ابن بابویه، ۱۳۸۰، ص ۲۲) و لذا هر نوع تجارت و کسب‌وکاری با نیت خیر می‌تواند در راستای ارزش‌های دینی باشد و در نتیجه از این ساختار سازمانی استفاده کند.

پیشنهاد می‌شود برای تکمیل فرآیند معرفی شرطه الخمیس (به عنوان ساختاری ابداعی و کاربردی) و همچنین ایجاد امکان استفاده از این ساختار سازمانی در شرایط امروز لازم است محیط متناسب با این ساختار سازمانی بیشتر تبیین شود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در محیط متناسب با ساختار شرطه الخمیس، سازمان‌های مشابه شرطه الخمیس را جست‌وجو کرده - با مبنا قرار دادن ویژگی‌های اصلی ساختار شرطه الخمیس، از جمله ویژگی‌های هدف، وظایف و ویژگی‌های اصلی نوآورانه - و میزان موفقیت آنها را بررسی کرد.



۱. آقاجانی، آرش (۱۳۸۵)؛ تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه، پژوهشنامه حقوق اسلامی، پاییز، شماره ۲۴
۲. اسماعیلی جوشقانی، محمد (۱۳۸۱)؛ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه امام علی(ع)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی. بهار، شماره ۲۸ و ۲۹
۳. اعتصامی، منصور و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۸۸)؛ درآمدی بر الگوی مدیریتی امام علی(ع) از منظر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، اندیشه مدیریت راهبردی، پاییز و زمستان، شماره ۶
۴. برنجی، محمدرضا (۱۳۷۱)؛ اصول مدیریت: برگرفته از نامه حضرت علی - علیه‌السلام - به مالک بن حارث اشتر نخعی، مدیریت دولتی، پاییز، شماره ۱۸
۵. پسندیده، عباس (۱۳۸۶)؛ بیعت و قدرت: بررسی نقش بیعت در اندیشه سیاسی اسلام، حکومت اسلامی، زمستان، شماره ۴۶
۶. پهلوان، منصور و شریعتی نیاسر، حامد (۱۳۹۰)؛ پژوهش‌های نهج‌البلاغه، مدیریت زمان از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، تابستان، شماره ۳۱
۷. جعفری، سید ابراهیم و موسوی، ستاره (۱۳۹۲)؛ نگاهی اجمالی به مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی (ع) از منظر نهج‌البلاغه، اسلام و مدیریت، بهار و تابستان، شماره ۳
۸. خنیفر، حسین (۱۳۷۹)؛ اصول مدیریت تربیتی از دیدگاه امام علی(ع)، پژوهش‌های تربیت اسلامی، زمستان، شماره ۴
۹. دارابیان، حسن (۱۳۸۸)؛ رابطه مدیران با زیردستان با رویکرد نظریه‌های مدیریت، اصلاح و تربیت، دی، شماره ۹۲
۱۰. دشتی، محمد (۱۳۸۰)؛ مدیریت بحران در حکومت امام علی(ع)، دانش انتظامی، بهار، شماره ۸
۱۱. رحیمی، علیرضا (۱۳۹۰)؛ انسان‌گرایی حضرت علی علیه‌السلام در مدیریت امور مالیاتی، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، تابستان، شماره ۳۱
۱۲. ستوده‌نیا، محمدرضا و جانی‌پور، محمد (۱۳۹۱)؛ الگوی مدیریت بحران‌های سیاسی - اجتماعی از منظر امیرالمؤمنین علی (ع)، پژوهشنامه علوی، پاییز و زمستان، شماره ۶
۱۳. صالحی امیری، رضا (۱۳۹۰)؛ مدیریت در اندیشه حضرت علی علیه‌السلام، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، زمستان، شماره ۳۲
۱۴. عبدی، فریدون (۱۳۹۰)؛ نگرشی بر اندیشه‌های فرماندهی، مدیریتی و رهبری نظامی حضرت علی علیه‌السلام، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، تابستان، شماره ۳۱
۱۵. گل‌پرور، محسن و اشجع، آرزو (۱۳۸۶)؛ رابطه باورهای سازمان عادلانه با پیوستگی



- گروهی، احترام گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعارض نقش ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی، مصباح، مرداد و شهریور، شماره ۷۰
۱۶. محمودیان، حمید و ساجدی، علی‌محمد و بیگم فقیهی، طاهره (۱۳۹۴)؛ نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، بهار، سال ششم، شماره ۱
۱۷. مردانی، علی (۱۳۹۰)؛ جایگاه تشویق و تنبیه در مدیریت علوی علیه السلام با تأکید بر نهج‌البلاغه، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، تابستان، شماره ۳۱
۱۸. ولی‌خانی، ماشاءالله (۱۳۷۹)؛ کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (ع)، بازتاب اندیشه، آذر، شماره ۹
۱۹. یزدانی، فضل‌الله (۱۳۸۱)؛ استراتژی‌های جنگ روانی از دیدگاه حضرت علی (ع)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، بهار ۱۳۸۱، شماره ۲۸ و ۲۹

ب) کتاب‌ها

۲۰. آذر، عادل (۱۳۹۱)؛ تحقیق در عملیات، مفاهیم و کاربردهای برنامه‌ریزی خطی، تهران، سمت
۲۱. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۷۶)؛ الأمالی للصدوق، تهران، کتابچی
۲۲. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۸۰)؛ تمام‌الدین و کمال‌النعمة، تهران، اسلامیه
۲۳. ابن طاووس، علی بن موسی (۱۴۰۰)؛ الطرائف فی معرفة مذاهب الطوائف، جلد ۱، قم، خیام
۲۴. ابن اثیر، عزالدین ابوالحسن علی بن الکریم (۱۲۶۴)؛ النهایه فی غریب‌الحديث، قم، اسماعیلیان
۲۵. ابن اثیر، عزالدین ابوالحسن علی بن الکریم (۱۳۸۵)؛ الکامل فی التاریخ، جلد ۳، بیروت، دارالصادر
۲۶. برقی، احمد بن محمد (۱۴۱۹)؛ رجال برقی، قم، نشر قیوم
۲۷. ثقفی، ابراهیم بن محمد بن سعید بن هلال (۱۳۹۵ق)؛ الغارات، تهران، انجمن آثار ملی
۲۸. ثواقب، جهانبخش (۱۳۸۵)؛ روش تحقیق با تأکید بر تاریخ، شیراز، نوید شیراز
۲۹. جعفریان، رسول (۱۳۶۶)؛ آشنایی مقدماتی با روش تحقیق در تاریخ، قم، سازمان تبلیغات اسلامی
۳۰. خلیفه شباب، ابو عمرو ابن خیاط (۱۴۱۵)؛ تاریخ خلیفه، بیروت، دارالکتب العلمیه
۳۱. دیلمی، حسن بن محمد (۱۴۱۲)؛ إرشادالقلوب إلی الصواب، جلد ۱، قم، الشریف‌الرضی
۳۲. ری‌شهری، محمد (۱۴۲۱)؛ موسوعه الام علی بن ابی طالب (ع) فی الکتاب و السنه و التاریخ، قم، دارالحديث
۳۳. زبیدی، محمد مرتضی‌الحسینی (۱۴۱۴)؛ تاج العروس من جواهر القاموس، بیروت، دارالفکر
۳۴. سنگه، پیتر و کلاینی، آرت و رابرتز، شارلوت و راس، ریچارد و روت، جورت و اسمیت،



- برایان (۱۳۸۵)، رقص تغییر، چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده، اکبری، حسین و سلطانی، مسعود، تهران، آسیا
۳۵. طبری، محمد بن جریر بن یزید (۱۳۷۵)؛ تاریخ طبری، پاینده، ابوالقاسم، جلد ۴ و ۵، تهران، اساطیر
۳۶. طبرسی، محمد بن علی (۱۴۰۳)؛ الإحتجاج علی أهل اللجاج، مشهد، نشر مرتضی
۳۷. طبری، محمد بن جریر بن رستم (۱۴۱۳)؛ دلائل الامامه، قم، بعثه
۳۸. طوسی، اب جعفر محمد بن الحسن (۱۴۰۴ ق)؛ اختیار معرفه الرجال، قم، موسسه آل البيت
۳۹. عاملی، جعفر مرتضی (۱۳۸۹)؛ الصحیح من سیره الامام علی علیه السلام، جلد ۳۴، قم، آیام
۴۰. عیاشی، محمد بن مسعود (۱۳۸۰)؛ کتاب التفسیر (تفسیر العیاشی)، جلد ۱، تهران، چاپخانه علمیه
۴۱. قمی، محمد بن الحسن (۱۴۲۳)؛ العقد النضید و الدر الفرید، قم، دارالحدیث
۴۲. کاتب، ابوالحسین (۱۳۸۷)؛ البرهان فی الوجوه البیان، جلد ۷، بغداد، مطبعه العانی
۴۳. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۳)؛ الکافی، جلد ۲، قم، دارالکتب الاسلامیه
۴۴. کوفی، ابومحمد احمد بن اعثم (۱۴۱۱)؛ الفتوح، بیروت، دارالاضواء
۴۵. مطهری، مرتضی (۱۳۹۰)؛ اسلام و نیازهای زمان، تهران، صدرا
۴۶. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰)؛ فطرت، تهران، صدرا
۴۷. مفید، محمد بن محمد (۱۴۱۳)؛ الإختصاص، قم، المؤتمر العالمی لالیفیه الشیخ المفید
۴۸. مدنی، ضامن بن شدقم بن علی بن الحسینی (۱۴۲۰)؛ وقعه الجمل، قم، نشر محمد
۴۹. منقری، ابوالفضل نصر بن مزاحم بن سیار (۱۴۰۴)؛ وقعه الصفین، قم، کتابخانه حضرت آیت‌الله العظمی مرعشی نجفی (ره)
۵۰. مونتگومری، داگلاس سی (۱۳۸۷)؛ کنترل کیفیت آماری، نورالسناء، رسول، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران
۵۱. مینتزرگ، هنری (۱۳۷۱)؛ سازماندهی، پنج‌الگوی کارساز، فقیهی، ابوالحسن و وزیر سابق، حسین، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۵۲. واترمن، رابرت (۱۳۸۲)؛ ادهو کراسی (سازمان ویژه سالار)، ایران نژاد پاریزی، مهدی و بیات، مهدی، تهران، نشر مدیران
۵۳. هلالی، سلیم بن قیس (۱۴۰۵)؛ کتاب سلیم بن قیس هلالی، قم، الهادی

A) Articles:

54. Adler Paul S. and Goldoftas, Barbara and Levine David I. (1999). **Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, Organization Science**, (Jan. - Feb, 1999)



55. Amabile, Teresa M (1996), **Creativity and Innovation in Organizations**, Harvard Business School, January 5, 1996
56. Ashcraft, Karen Lee (2001). **Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy as Hybrid Form**, The Academy of Management Journal, Vol. 44
57. Birkinshaw, Julian And Hamel, Gary And Mol, Michael J (2008). **Management Innovation. The Academy of Management Review**. (Oct. 2008)
58. Brown, Trevor L. and Potoski, Matthew (2003). **Contract-Management Capacity in Municipal and County Governments**. Public Administration Review, (Apr, 2003)
59. Damanpour, Fariborz (1996), **Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models**. Management Science, (May, 1996)
60. Jauch, Lawrence R. and Glueck William F. and Osborn Richard N. (1978). **Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity**. The Academy of Management Journal Vol. 21, No. 1 (Mar., 1978), pp. 84-92
61. Koontz, Harold (1961). **The Management Theory Jungle**, Academy of Management, (Dec. 1961)
62. Kronfeldner, Maria E. (2009). **Andrews Creativity Naturalized**, The Philosophical Quarterly, (Oct. 2009)
63. Makhija, Mona V And Ganesh, Usha (1997). **The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures**. Organization Science. (Sep. - Oct. 1997)
64. Santos, Filipe M. And Eisenhardt, Kathleen M (2005). **Organizational Boundaries and Theories of Organization**. Organization Science (Sep. - Oct. 2005)

B) Books

65. Bilton, Chris And Cummings, Stephen (2014). **Handbook of Management and Creativity**. Chltenham: Edward Elgar
66. Hennink, Monique M. (2007). **International Focus Group Research**. Cambridge: Cambridge University Press

67. McNeilly, Marck (1996). **Sun Tzu and the art of business: six strategic principles for managers**. New York: oxford university press
68. Michaelson, Gerald A. and Michaelson, Steven W. (2008) **SUN TZU Strategies for Marketing**. New York: McGraw-Hill
69. Mintzberg, Henry (1993), **Structure in fives**, Designing Effective Organizations, New Jersey, Englewood Cliffs
70. Mintzberg, Henry (2007), **Tracking Strategies**, New York, oxford university press
71. Mintzberg, Henry And Ahlstrand, Bruce And Lampel, Joseph (1998), **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic**. New York, THE FREE PRESS
72. Mitzman, Arthur (2002), **The Iron Cage: An Historical Interpretation of Max Weber**, New York: Knopf
73. Morgan, Gareth (1998), **images of organization**, San Francisco: SAGE
74. Ott, J. Steven and Shafritz, Jay M. and Jang, Young Suk. (2011). **Classic Reading in Organization Theory**, Canada: Wadsworth Cengage Learning
75. Pugh, Derek s And Hickson, David J (2007). **Writers on Organizations**. London: SAGE
76. Sawyer, R. Keith (2006). **Explaining Creativity: The Science of Human Innovation**, New York, oxford university press
77. Simon, Herbert A. (1990). **Interview in the Carnegie-Mellon University Magazine**
78. Sternberg, Robert J. And Kaufman James C (2006). **The International Handbook of Creativity**, New York: Cambridge University Press
79. Sternberg, Robert J. And Kaufman James C (2010). **The Cambridge Handbook of Creativity**, New York: Cambridge University Press
80. Sun Tzu (2009). **The Art Of War**, New York: Elpaso Note Press
81. Toffler, Alvin (1970). **Future Shock**. New York: Random House
82. Watson, Scott A (2007), **The Art of War for Security Managers**,





AMSTERDAM: SYNGRESS

83. Weber, Max (1946). **From Max Weber: Essays in sociology**, Gerth, H. Hand Mills, C. wright. New York: Oxford university press
84. Weisberg, Robert W (2006). **Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving**, Science, Invention, and the Arts, New Jersey: Wiley

C) Website

85. Tribeher (2012). **Build employee loyalty through strong organizational values and culture**. <http://tribehr.com/blog/build-employee-loyalty-through-strong-organizational-values-and-culture>
86. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizing.html> (2015)