

## الگوهای برتر مدیریتی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج البلاغه و روایات)

سید حسن حسینی<sup>۱</sup>

### چکیده



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

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

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

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

### مقدمه



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

نهایت پرسشنامه‌ای با ۷ بعد و ۳۰ سوال تنظیم گردید و در میان اعضای نمونه آماری توزیع گردید. در این تحقیق، ابتدا پرسشنامه‌ها به پاسخ‌دهندگان داده شد. سپس سعی شد به صورت حضوری و ایجاد ارتباط شخصی با پاسخ‌دهندگان و حضور در محل کار آنها، پاسخ‌دهندگان را ترغیب به تکمیل پرسشنامه نموده و سوالات احتمالی آنها را در مورد تکمیل پرسشنامه، پاسخ داده شود. از طرفی دیگر با ارتباط با چندی از اعضای نمونه آماری که در میان دیگر اعضای پاسخ‌دهنده از اعتبار رسمی - اجرایی و یا علمی بالایی برخوردار بودند، ارتباطات با دیگر اعضای پاسخ‌دهنده بهبود یافت. در نهایت می‌توان گفت که در این تحقیق، از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزارهایی همچون مصاحبه و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

### روایی و پایایی

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

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

### الف. شاخص نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> (CVR):

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

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

### روش تحقیق

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

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

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

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



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

تعداد کل متخصصین

- تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند

۲

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

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

ب. شاخص روایی محتوایی<sup>۱</sup> (CVI): «ساده بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص می‌کنند.

جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل<sup>۲</sup> استفاده شد. بدین صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن»

تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند

$$CVI = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

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

پایایی

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

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی

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

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

### Scale: ALL VARIABLES Case Processing Summary

	N	%
Valid	100	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	100	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	7

### Reliability

مقاله‌ها و کتاب‌ها به روش تحلیل محتوا استخراج شده‌اند. در بخش دوم، براساس مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد به دست آمده هم به روش تحلیل عاملی تجزیه و تحلیل می‌شوند. پاسخ سوال‌ها با تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های تحقیق، پاسخ داده می‌شوند.

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

### جامعه آماری

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

### بحث و تفسیر

با توجه به روش‌شناسی تحقیق حاضر که ماهیتی ترکیبی دارد و از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است، یافته‌های پژوهش در دو بخش اصلی مجزا ولی مرتبط ارائه می‌گردند. بخش اول پژوهش مربوط به استخراج مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعادی از مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام است که از متن



## بررسی تطبیقی مؤلفه‌های مدیریت جهادی در مدل توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

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



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



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



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



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



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

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

مفاهیم جایگزین شده براساس کد مفاهیم دسته‌بندی شده

مفاهیم جایگزین شده	کد مفاهیم دسته‌بندی شده
۱. نگاه به آینده	۱. چاره‌اندیشی ۳. آینده‌نگری و آگاهی ۴. آینده‌نگری ۹۷. عاقبت‌اندیشی ۹۸. آینده‌نگری ۱۲۰. دوراندیشی
۲. دقت در کار	۵. ظرافت و دقت در کار ۹۳. اندیشه صحیح ۹۶. منفی (کثرت خطا) ۱۱۶. منفی (تصمیم‌گیری بدون تمرکز) ۱۱۸. منفی (حرف زیاد دقت کم)
۳. تجربه بالا	۷. مجرب بودن ۲۷. تجربه و پاکدامنی ۹۹. تجربه‌اندوزی ۱۱۹. پختگی
۴. تلاش‌گر بودن	۸. تلاش و کوشش ۵۷. اهل کار و کوشش بودن ۷۶. منفی (طلب بیش از حد) ۹۰. منفی (ناتوانی) ۹۱. منفی (سستی در انجام کارهای واگذار شده و اصرار بر انجام کارهایی که وظیفه نیست)
۵. آشنا به امور	۱۱. شناخت نسبت به انجام کار ۱۲. آگاهی به امور ۱۳. اطلاع‌رسانی امور به کارکنان ۱۴. مطلع کردن کارکنان از امور ۵۵. آگاهی و هوشیاری ۵۶. آگاهی به امور و قدرت زیاد ۸۹. منفی (تجسس در کار)
۶. با دوستان مروت با دشمنان مدارا	۱۵. سازگاری با رای و نظر همکاران ۳۷. دلجویی پس از عزل ۶۷. مهربانی ۶۸. رفت و مهربانی ۶۹. تولی و تبری ۷۲. دوستی و رفاقت ۷۳. دوستی و مدارا ۷۷. شدت همراه با نرمش ۱۱۰. مراعات و آسان‌گیری
۷. شایسته‌سالاری	۲۲. انتصاب مدیران لایق ۲۳. انتصاب مدیران با تقوا ۲۶. تناسب ویژگی فردی با مسوولیت ۲۴. شایسته‌سالاری



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

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

مفاهیم جایگزین شده براساس کد مفاهیم دسته‌بندی شده

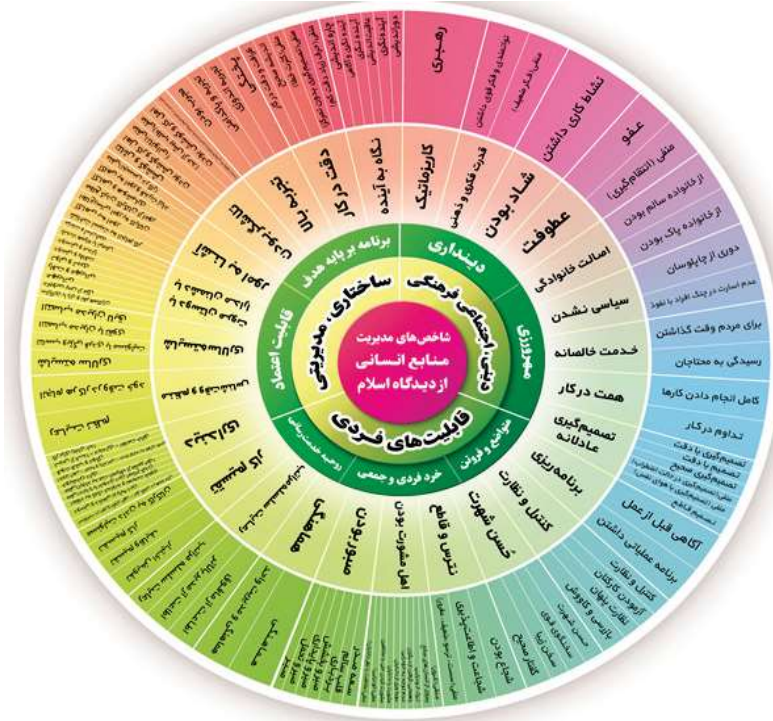
تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
قابلیت‌های فردی	خرد فردی و جمعی	شایسته‌سالاری، هماهنگی، تصمیم‌گیری عادلانه، قدرت فکری و ذهنی،
	متواضع و فروتن	رعایت سلسله مراتب، صبور بودن، اهل مشورت بودن
	روحیه خدمت‌رسانی	تلاش‌گر بودن، تقسیم کار، همت در کار، خدمت خالصانه
ساختاری، مدیریتی	قابلیت اعتماد	دقت در کار، تجربه بال، آشنا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

نتیجه گیری

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

نتایج حاصل از رتبه‌بندی گزینه‌ها با تکنیک Topsis حاکی از این است که گزینه دینداری از اولویت برتری نسبت به سایر گزینه‌ها برخوردار است. و در نهایت دو مدل مفهومی از پژوهش به دست آمد:





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



۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۴). مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ بیست و چهارم.
۴. حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد، حکیمی، علی (۱۳۸۴). الحیات، مترجم احمد آرام، قم، انتشارات دلیل ما، چاپ ششم.
۵. دیباجی، محمدعلی (۱۳۸۷). پیامبران دولت‌مرد، تهران، مجلس شورای اسلامی - مرکز پژوهش‌ها، چاپ اول.
۶. طیب، مهدی (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات نشر سفینه، چاپ دوم.
۷. کلینی، شیخ محمد، اصول کافی
۸. محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹). میزان الحکمه، مترجم حمیدرضا شفیعی، قم، انتشارات موسسه علمی فرهنگی دارالحدیث، چاپ دوم
۹. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، انتشارات مدرسه الامام علی بن ابیطالب علیه‌السلام، چاپ یازدهم
۱۰. نبوی، حسن (۱۳۷۳). مدیریت اسلامی، قم: موسسه بوستان کتاب.
۱۱. آرمسترانگ، صائبی (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی.
۱۲. استغن پی رابینز، دیوید ای بی سنزو، محمد اعرابی، مبانی مدیریت، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۱۳. قراملکی، فرامرز (۱۳۸۵). اخلاق حرفه‌ای، قم: مجنون.
۱۴. ایلی، خدایار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۵. عطاران طوسی، علی اصغر (۱۳۸۴). نقش و حقوق کارکنان از دیدگاه امام علی، قم: موسسه بوستان کتاب، چاپ سوم.
۱۶. خالقی، محمدجواد (۱۳۸۷). اخلاق مدیران، قم: نشر توسعه قلم.
۱۷. فاضل لنکرانی، آیت ... محمد (۱۳۷۹). آئین کشورداری از دیدگاه امام علی ع، قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۱۸. حسینی، سیدمحمدرضا (۱۳۹۱). مجموعه مقالات، همایش ملی مدیریت علوی، دانشگاه پیام نور.
۱۹. امیری، علی نقی (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی، تحلیلی مدیریتی بر فرمان امام علی به مالک اشتر، فجر ولایت.
۲۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). منشور مدیریت، نگرشی تطبیقی به فرمان امام علی به مالک اشتر، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ سوم.
۲۱. امیری، علی نقی (۱۳۹۳). رویکردهای مدیریت اسلامی، سمت.