



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

بررسی تاثیر تفویض اختیار و نفی تمرکز در مدیریت جامعه از منظر نهج البلاغه

بهزاد حسن نژاد کاشانی^۱، رضا عرب بافرانی^۲، غلامحسین حیدری فیلی آبادی^۳

۱. دکترای مدیریت رسانه ای، گروه معارف اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بین المللی امام رضا علیه السلام، مشهد، ایران

۲. دکتری زبان و ادبیات عربی، عضو هیات علمی گروه زبان و ادبیات عربی، دانشگاه علوم اسلامی رضوی، مشهد، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته نهج البلاغه، دانشگاه بین المللی امام رضا علیه السلام، مشهد، ایران، (نویسنده مسئول): *Email:*

ghfk8@gmail.com

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر تفویض اختیار مدیران و نفی تمرکز مدیریت در جامعه اسلامی از منظر حضرت امیرالمومنین علی علیه السلام در کتاب شریف نهج البلاغه انجام شده است.

روش: روش تحقیق کیفی و از رویکرد تحلیل مضمون از نهج البلاغه برای بررسی تاثیر تفویض اختیار و نفی تمرکز در مدیریت جامعه اسلامی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش جستجوی تفویض اختیار و مترادف آن در کتاب نهج البلاغه می باشد. برای محاسبه ی پایایی از روش پایایی باز آزمون و جهت بررسی روایی از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شده است. بنابراین، با استفاده از تحلیل مضمون، ۳۸ مضمون پایه و ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر بررسی شده است. مضامین اصلی در قالب مفاهیمی مانند تناسب مسئولیت و توانایی، آزمایش افراد، نظارت و مراقبت، مسئولیت خواهی، حساسی و حساب خواهی، عدم سلب مسئولیت از واگذارنده اختیار و پاسخگویی بررسی شده اند. نتیجه: نتایج پژوهش نشان می دهد مدیریت جامعه اسلامی زمانی اثربخش خواهد بود که مدیران و کارگزاران علاوه بر انجام تفویض اختیار و رعایت نفی تمرکز در مدیریت جامعه اسلامی، همواره بر عملکرد کارکنان نظارت توأم با محاسبه، تشویق و مواخذه داشته باشند.

بحث و تفسیر: بررسی مضامین نشان می دهد، مدیران و کارگزاران جامعه باید تفویض اختیار و مدیریت عدم تمرکز داشته باشند و به کارکنان اعتماد نموده و مسئولیت ها را به آنان واگذار کرده و سپس انتظار بهتر انجام شدن امور را داشته باشند.

واژگان کلیدی: تفویض اختیار، نهج البلاغه، نفی تمرکز، جامعه اسلامی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱. مقدمه:

هدف نهایی از تربیت اخلاقی در اسلام ارتقا یافتن از درجات قبلی در پرتو معرفت الهی است تا شخص شایستگی‌های لازم برای تقرب به خدا را به دست آورد (موسوی، ۱۳۸۴). فضایل و مکارم اخلاقی اهل بیت (ع)، برترین روش تربیتی برای شیعیان و محبان‌شان محسوب می‌شود و آنان به حق والاترین نمونه‌ی کرامت و فضیلت انسانی به شمار می‌آیند؛ بر همین اساس حضرت علی (ع) نیز اسوه‌ای کامل از سیرت پیامبر (ص) و نمونه انسان کامل است؛ زیرا همه‌ی ارزش‌های انسانی در حد اعلا و به صورتی هماهنگ در وجودش رشد کرده و آن حضرت، مجتمع تمام ارزش‌های اسلامی است (مطهری، ۱۳۶۶). نهج البلاغه، کتابی برای تعلیم و تربیت ما خفتگان در بستر منیت و حجاب خود و خودخواهی است و می‌توان آن را همچون معجونی شفابخش و مرهمی برای تسکین دادن دردهای فردی و اجتماعی دانست. این گنجینه ارزشمند مجموعه‌ای است با ابعادی به اندازه‌ی ابعاد انسان و جامعه‌ی انسانی از هنگام صدور آن تا هر زمانی که تاریخ پیش رود، هرچه جامعه‌ها به وجود آیند و ملت‌ها متحقق شوند، و هر قدر متفکران، فیلسوفان و محققان بیابند و در آن غور کنند (محمدی، ۱۴۰۰). مروری بر تاریخ اسلام نشان می‌دهد بهترین الگو برای جامعه ما در زمینه‌ی اخلاق حرفه‌ای مدیران، شیوه مدیریتی پیامبر (ص) و حضرت علی (ع) است. در پی مطالعه‌ی نهج البلاغه و نامه‌هایی که امیر مومنان (ع) به فرمانداران خود نوشته اند، مشاهده می‌کنیم آن حضرت با مدیران خود، با جدیت و حساسیت فراوان رفتار می‌کرده اند (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۱). اداره سازمان‌های امروزی که با محیط نامطمئن، تنوع فعالیت‌ها و مشکلات گوناگونی روبرو هستند و بدون تفویض قسمتی از اختیارات به مدیران در سطوح مختلف به صورت منطقی و عقلایی و ایجاد عدم تمرکز در انجام دادن فعالیت‌ها امری دشوار و چالش‌ساز است (حقیقی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین مدیران در انجام دادن وظایف سازمانی خود به موضوعات محوری می‌پردازند و فعالیت‌های با اهمیت کمتر را به سطوح پایین‌تر واگذار می‌کنند و اختیار نیز همراه واگذاری مسئولیت انتقال می‌یابد (نظری و علی پناه، ۱۳۹۵).

تفویض اختیار در حقیقت ابزاری است که مدیران از طریق آن می‌توانند توانمندی‌های کارکنان خود را در مسیر رسیدن به اهداف سازمانشان به کار گیرند. وقتی فرد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس با واسطه خود نباشد، هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق می‌یابند و در نتیجه رضایت بیشتری حاصل می‌شود. از آنجا که مدیر به رغم داشتن توانایی و مهارت، به تنهایی نمی‌تواند از عهده انجام دادن همه وظایف و جزئیات کار برآید، در سازمان‌های گسترده، واگذاری و تفویض اختیار روندی بسیار ضروری به نظر می‌رسد (کفعمی و همکاران، ۱۳۹۱).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲. بیان مساله:

تفویض اختیار موجب افزایش توانمندی، دانش، تعهد اخلاقی و پیشگیری از تخلفات، ارتقای مشارکت، اعتماد به نفس و ایجاد فرصتی برای رشد کارکنان و آماده‌سازی آنان برای پیشرفت می‌شود (فقیه زاده و اسماعیلی، ۱۳۹۸). با وجود تفویض اختیار تمایل به تفویض اختیار در مدیران سازمان‌ها معمولاً کم است و در سازمان‌ها به نحو احسن اجرا نمی‌شود و در این خصوص سازمان‌ها با پدیده عدم تفویض اختیار روبرو بوده‌اند. همچنین مدیران در بسیاری مواقع از قبول تبعیض اختیار و مسئولیت امتناع می‌کند نگرش منفی و نداشتن باور به اینکه زیر دستان هم توانایی انجام دادن کار را دارند، نبود اعتماد، بی‌اطلاعی از مزایای تفویض اختیار و نحوه آن، ناتوانی مدیران و کمبود مهارت‌های مدیریتی در هدایت زیردستان، احساس عدم امنیت و سبک رهبری، موج جدیدی از مسائل را در سازمان‌ها به وجود آورده است. بسیاری از سازمان‌ها به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به تفویض اختیار، مشکلات زیادی برای آنها به بار می‌آورد. در وضعیت کنونی سازمان‌ها، بدلیل ترس از انتقاد و سرزنش یا از دست دادن کار به واسطه اتخاذ تصمیم‌های نادرست، نبود انگیزه برای قبول مسئولیت سنگین‌تر و نداشتن اعتماد به نفس کافی از عواملی است که تمایل مدیران را برای قبول تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر تحت شعاع قرار می‌دهد. با وجود همه این موانع، به سبب مزایای تفویض اختیار و این محدودیت که هیچ مدیری نمی‌تواند شخصاً همه وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد، لازم است مدیران هر سازمان، ضمن شناسایی موانع تفویض اختیار، تلاش کنند راه کارهای موثری برای غلبه بر موانع را شناسایی و با مرتفع کردن آنها و تدارک شروط اساسی، زمینه را برای تفویض اختیار بیشتر فراهم آورند. (حیدرنژاد و همکاران، ۱۴۰۲). برای رهایی از چنین وضعی، تبیین مضمون‌های تعالی تفویض اختیار مدیران در گزاره‌های دینی، می‌تواند در دستیابی به مقیاس مشترک و عمل برای مدیران و همه دست‌اندرکاران سازمان‌ها سودمند باشد. با مطالعه و تحقیق در سیره پیامبران و امامان می‌توان دریافت که راهبردهای نظام اسلامی از طریق خداوند سبحان توسط حضرت رسول اکرم (ص) به مردم ابلاغ شده است. امام علی (ع) پس از آنکه جایگاه فردی را مشخص می‌کرد کار را به او می‌سپرد و بعد از آن پیگیری می‌کرد (حیدرنژاد و همکاران، ۱۴۰۲). بر این اساس پژوهش حاضر، از سه جنبه نظری، عملی و روش‌شناسی دارای اهمیت است. ۱. به لحاظ نظری تاکنون پژوهشی با عنوان تفویض اختیار مدیران با رویکرد اسلامی در نهج البلاغه انجام نشده است و این پژوهش می‌تواند به افزایش نگرش، بینش و بهبود در حوزه مدیریت کمک شایانی نماید. زیرا لازمه هدایت سازمان‌های امروزی در کشورهای اسلامی، تجهیز مدیران به اصول مدیریت اسلامی و به طور ویژه تفویض اختیار به کارکنان بر اساس آموزه‌ها و متون اسلامی در نهج البلاغه است. ۲. یافته‌های پژوهش حاضر در عمل نیز می‌تواند مورد استفاده مدیران و سیاستگذاران سازمان قرار گیرد. زیرا سازمان‌های کشورهای اسلامی نیازمند پیشبرد اهداف سازمانی منطبق با آموزه‌های اسلامی در نهج البلاغه هستند. ۳. پژوهش حاضر با شیوه‌ی تحلیل مضمون انجام شده است و از این طریق می‌توان مولفه‌های یک متغیر را به بهترین نحو بررسی کرد. از آنجا که آموزه‌های نهج البلاغه راهگشای همه نیازهای



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بشر است و در زمینه ی واگذاری اختیار نیز دستورهایی دارد و ما را به ارائه راهکارهایی جهت نهادینه کردن اصول تبعیض اختیار در سازمان‌ها هدایت می‌کند، هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر تفویض اختیار مدیران و نفی تمرکز مدیریت در جامعه اسلامی از منظر نهج البلاغه می باشد. مهم‌ترین سوال‌های پژوهش عبارت است از:

۱) مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران و نفی تمرکز مدیریت در جامعه اسلامی از منظر نهج البلاغه کدامند؟

۲) تاثیر تفویض اختیار مدیران و نفی تمرکز مدیریت در جامعه اسلامی از منظر نهج البلاغه چگونه است؟

۱-۲. تفویض اختیار مدیران:

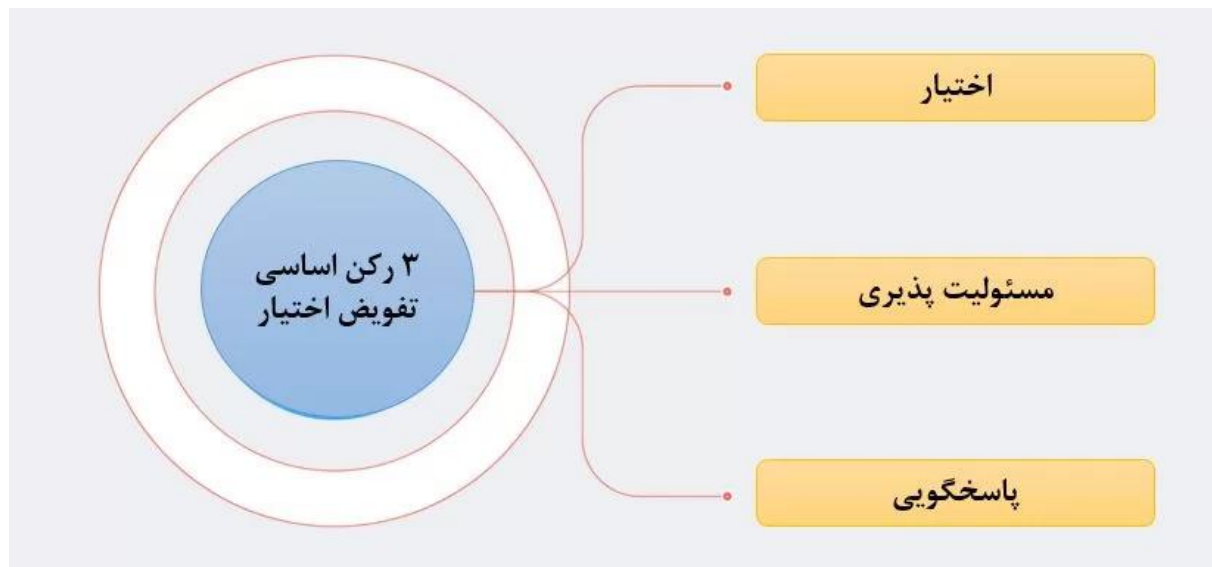
مدیریت در هر حال باید پاسخگوی اعمال کارکنان خود باشد و حمایت‌های غیر منطقی از مامور خطاکار در مدیریت موفق و سالم منتفی و مردود است. ماجرای قبیله بنی جدیمه، پس از فتح مکه نمونه ای از این سیره ی مدیریتی پیامبر (ص)، در جریان اشتباهات ماموران است. گاه بر اساس مصالحی یا احیاناً بروز مفسد و وجود نقص و خللی، زمینه‌های نسخ حکم پیش می‌آید. حضرت رسول (ص) بدون ملاحظه، حکم تفویضی خود را اخذ می‌کرد و به نوع دیگری تصمیم می‌گرفت. مانند ماجرای ابلاغ سوره ی براءت که حضرت نظر خود را برای انجام دادن این کار تغییر داد و پس از آن به امام علی علیه السلام ماموریت ابلاغ داد. از این رو می‌بینیم تفویض اختیار از سوی رهبر الهی - سیاسی اسلام از قوانین خاصی تبعیت می‌کند که سلامت و صلابت کار را تضمین و تامین نماید (حیدرنژاد و همکاران، ۱۴۰۲).

۲-۲. تفویض اختیار مدیران در جوامع غربی:

سه عنصر اصلی در تفویض اختیار از نظر دکتر اسکات ویلیامز در مجله هاروارد بیزینس ریویو به شرح زیر است: ۱) اختیار در چارچوب یک شرکت، اختیار، قدرت و حق یک فرد برای استفاده و تخصیص کارآمد منابع خود است. بین اختیار و مسئولیت رابطه همزیستی وجود دارد. بنابراین، اقتدار، به ویژه اختیار در مدیریت، برای انجام موفقیت آمیز کار، باید همواره با همان میزان مسئولیت همراه باشد. ۲) مسئولیت پذیری این به ویژگی‌ها و محدوده فرد برای تکمیل وظیفه محول شده اشاره دارد. مسئولیت بدون اختیار کافی می‌تواند منجر به موارد زیر شود: نارضایتی، درگیری‌ها، ناامیدی برای فرد در حالی که قدرت از بالا به پایین جریان دارد، مسئولیت از پایین به بالا جریان دارد. مدیریت میانی و مدیریت سطح پایین مسئولیت بیشتری بر عهده دارند. ۳) پاسخگویی برخلاف اختیار و مسئولیت، پاسخگویی قابل تفویض نیست. بلکه در ذات خود اعطای مسئولیت است. هرکسی که برای انجام وظیفه ای تصمیم می‌گیرد و در یک شرکت کار می‌کند، در قبال نتیجه تلاش‌های خود مسئول می‌شود. پاسخگویی به طور خلاصه به معنای پاسخگو بودن برای نتیجه نهایی است. مسئولیت پذیری ناشی از مسئولیت است. اقتدار رو به پایین جریان



دارد، در حالی که مسئولیت پذیری به سمت بالا جریان دارد. جریان نزولی اختیار و جریان رو به بالا مسئولیت پذیری باید در هر موقعیت از سلسله مراتب مدیریت یکسان باشد.



شکل (۱). سه رکن اساسی تفویض اختیار

۳-۲. اهمیت تفویض اختیار در غرب:

این امر ثابت شده است که تفویض اختیار کارایی کار را بهبود می‌بخشد و به سازمان‌ها از راه‌هایی که در ابتدا واضح نیستند، سود می‌رساند. مطالعه ای توسط هاروارد بیزینس ریویو نشان داد که تفویض اختیار در واقع می‌تواند درآمد و کارایی کلی سازمان‌ها را افزایش دهد. نه تنها تفویض اختیار دیگران را در سازمان توانمند می‌کند، بلکه به بهینه سازی عملکرد گروه نیز کمک می‌کند. تفویض اختیار تیم شما را توانمند می‌کند، اعتماد ایجاد می‌کند و انگیزه می‌دهد. تفویض متفکرانه، با حمایت، همچنین راهی برای کشش و توسعه افراد در کار است. این اغلب قوی تر از توسعه حرفه ای دوره ای است و برای رهبران، به شما کمک می‌کند یاد بگیرید که چگونه تشخیص دهید چه کسی برای مقابله با وظایف یا پروژه‌ها مناسب تر است. همانطور که در مقاله هاروارد بیزینس ریویو بیان شد، یکی از رهبران تیم استراتژی هیئت نمایندگی را اتخاذ کرد و تغییر را از صرف مشغول بودن به مولد بودن انجام داد. البته، واگذاری وظایف نیز می‌تواند حجم کار شما را کم کند. اما به گفته دکتر اسکات ویلیامز، تفویض اختیار بسیار بیشتر از صرفاً حذف کردن چیزها از بشقاب شما است. به عنوان مثال، افرادی که برای شما کار می‌کنند، می‌توانند مهارت‌های جدیدی را توسعه دهند و دانش کسب کنند. این آنها را برای مسئولیت بیشتر در آینده آماده می‌کند. تفویض اختیار تیم‌ها را با توانمند ساختن آنها برای نشان دادن توانایی خود در انجام کار جدید توانمند می‌کند. دکتر اسکات ویلیامز می‌نویسد: تفویض



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اختیار همچنین می‌تواند نشانه روشنی باشد که به توانایی‌های زیردستان خود احترام می‌گذارید و به صلاحدید آنها اعتماد می‌کنید. کارکنانی که احساس می‌کنند مورد اعتماد و احترام هستند، تمایل دارند سطح بالاتری از تعهد نسبت به کار، سازمان خود، و به ویژه، مدیران آنها، همانطوری که ملاحظه می‌شود امیرالمومنین علی (ع) در ۱۴۰۰ سال پیش موارد فوق را در خصوص تفویض اختیار برای مدیران جامعه تبیین نموده است.

۴-۲. تفویض اختیار و نوآوری:

تحقیقات موجود در زمینه نوآوری نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در نوآوری باز مشارکت می‌کنند تمایل دارند اختیارات خود را بر تصمیم‌های نوآوری تفویض کنند. ما یک استدلال دقیق‌تر ارائه می‌کنیم که احتمالات مهم را در نظر می‌گیرد. بنابراین، ما استدلال می‌کنیم که میزان تفویض اختیار به تأثیر ترکیبی اهمیت نسبی تصمیمات نوآوری در استراتژی شرکت و زمانی که یک شرکت درگیر نوآوری باز است، به ماهیت دانش خارجی (علمی در مقابل عملی) بستگی دارد به دنبال جذب از محیط خارجی است (نیکولای جی فاس، ۲۰۲۱). پرسنل (یعنی دانشمندان، مهندسان و مدیران میانی تحقیق و توسعه) به جای متمرکز کردن این اختیار در دست مدیرعامل و سایر مدیران ارشد، تفویض اختیار تصمیم‌گیری در شرکت‌ها را دیدگاهی تأثیرگذار بر ظرفیت جذب و نوآوری باز می‌دانند. ادبیات، بر شایستگی تفویض اختیارات قابل توجه بر تصمیمات نوآورانه، همراه با رسمی سازی رویه‌ها، و ارتباطات شدید عمودی و جانبی تأکید می‌کند (به عنوان مثال، فاس و همکاران، ۲۰۱۱؛ کلمبو و همکاران، ۲۰۱۳؛ آرورا و همکاران، ۲۰۱۴). در این دیدگاه، تفویض اساسی اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان اجازه می‌دهد تا از اطلاعات شخصی و پیوندهای اجتماعی خود برای شناسایی منابع دانش خارجی مرتبط و منبع‌یابی این دانش استفاده کنند. کانال‌های ارتباطی گسترده در داخل شرکت اجازه می‌دهد تا این دانش در داخل شرکت منتشر شود و در زمینه نوآوری به کار گرفته شود (نیکولای جی فاس، ۲۰۲۱).

۵-۲. تمرکز زدایی (عدم / نفی تمرکز) در مدیریت:

امروزه تمرکز زدایی در امور مختلف یکی از گرایش‌های جدی جوامع پیشرفته است. میزان این اختیار در سازمان‌های مختلف متفاوت است. به عبارت دیگر تفویض اختیار به مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها می‌باشد. از مبانی ایده‌آل آن است که هرچه تصمیم‌گیران به محلی که قرار است تصمیمی برای آن گرفته شود نزدیکتر باشند می‌توانند واقع بینانه‌تر تصمیم بگیرند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲-۵-۱. محاسن عدم تمرکز:

۱. از تعداد تصمیمات متعدد و متنوعی که مدیران سطوح بالا در هر لحظه باید اتخاذ کنند می‌کاهد و به آنان فراغت بال می‌بخشد.
۲. توان تصمیم‌گیری و روحیه قبول مسئولیت را در سطوح پایین مدیریت تقویت می‌کند.
۳. برای تصمیم‌گیری به مدیران آزادی عمل و استقلال بیشتری می‌دهد.
۴. امکان استفاده از سیستم‌های کنترلی را که می‌تواند ایجاد انگیزه کند به وجود می‌آورد.
۵. امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف سازمان را به وجود می‌آورد.
۶. دایر ساختن رشته‌های جدید کاری را تسهیل می‌کند.
۷. زمینه پرورش و رشد مدیران برای مسئولیت بالاتر را فراهم می‌سازد.
۸. قابلیت تطبیق با محیط و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی را افزایش می‌دهد (مهدی زاده و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین ملاحظه می‌شود رعایت تفویض اختیار توسط مدیران و عدم متمرکز کردن اختیارات در علوم روز و نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان نیز در رشد و پیشرفت سریعتر علوم تاثیر گذار است.

۳. پیشینه پژوهش:

رخیده و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج البلاغه بیان می‌کند، انضباط تعالی بخش کارکنان با رویکرد قرآنی با پیروی بصیرت مندانه و برآمده از قدرت اختیار کارکنان از قوانین و مقررات منطبق با عقل، فطرت، مقتضیات زمانی و مکانی، رهبری بصیر و دلسوز در فضایی برادرانه و محبت آمیز با تایید، تشویق و تنبیه مادی و معنوی در راستای اهداف سازمان، ارزش‌های الهی جوامع و غایت نظام هستی معنا و تجلی پیدا می‌کند. مومنی و حکاک (۱۴۰۱) در تحقیقی با موضوع طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون بیان نمودند، ضروریست تا رهبران موجود در سازمان‌ها برای داشتن سبک رهبری مطلوب از سبک رهبری مدل بومی - اسلامی «فروتنانه» بهره‌گیرند و پیامدهای مثبت سازمانی را به حداکثر و پیامدهای منفی را به حداقل ممکن برسانند. مهدی زاده و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با موضوع تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان بیان نمودند، تفویض اختیار به عنوان یکی از مهم‌ترین نرم‌افزارهای مدیریتی به سازمان و مدیریت، حیات و پویایی می‌بخشد. تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرایند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و بازخوردهای لازم را به تفویض‌شونده ارائه نماید. محمدی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان بررسی عوامل موثر بر تبعیض اختیار مدیران بیان می‌کند که تفویض اختیار یکی از شیوه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان و سیاست عدم تمرکز در سازمان‌ها قلمداد می‌شود که از طریق آن اختیار و مسئولیت به رده‌های پایین سازمان واگذار می‌شود و دارای آثار متعددی است؛ از جمله بهبود کیفیت خدمات،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

سرعت پاسخگویی، بهبود فرآیندهای سازمانی. یافته‌ها بیانگر آن است که ابعاد اداری و فنی - عملیاتی در وضعیت مطلوب و بعد مالی تفویض اختیار در وضعیت نامطلوب قرار دارد.

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش			
سال	محقق	عنوان	نتیجه تحقیق
۱۴۰۲	حیدر نژاد و همکاران	واکاوی مدل تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی	دست یابی به مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران با روش تحلیل مضمون و رسیدن به مولفه های اصلی
۱۴۰۱	رخیده و همکاران	شناسایی مؤلفه های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج البلاغه	معنا و تجلی قدرت اختیار کارکنان و رهبری بصیر و دلسوز در فضایی محبت آمیز با تأیید، تشویق و تنبیه مادی و معنوی در راستای اهداف سازمان
۱۴۰۱	مومنی و حکاک	طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون	رهبران سازمان‌ها برای داشتن سبک رهبری مطلوب باید از سبک رهبری مدل «فروتانه» استفاده و پیامدهای مثبت را به حداکثر و پیامدهای منفی را به حداقل ممکن برسانند.
۱۳۹۹	مهدی زاده و همکاران	تفویض اختیار در سازمان ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی	تفویض اختیار به عنوان یکی از مهم‌ترین نرم‌افزارهای مدیریتی به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می‌بخشد و مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است

۴. روش و ابزار تحقیق:

پژوهش حاضر، یک پژوهش کیفی است که در آن با استفاده از تحلیل مضمون در کتاب نهج البلاغه به بررسی تاثیر مؤلفه‌های تفویض اختیار و نفی تمرکز در مدیریت جامعه از منظر نهج البلاغه پرداخته است. این پژوهش دارای مقاله بیس، حیدر نژاد و همکاران (۱۴۰۲)، واکاوی مدل تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی می باشد و مطالب مرتبط با تفویض اختیار در نهج البلاغه عیناً از آن نقل شده است. داده‌های پژوهش حاضر از کتاب نهج البلاغه در ابتدا با کدگذاری توصیفی (مفهومی پایه‌ای) و در مرحله کدگذاری تفسیری مضامین پایه‌ای (سازمان دهنده) بررسی و در ادامه تعیین مضمون فراگیر شامل همه مضامین انجام شده است. در نهایت این پژوهش منجر به بررسی ۳۸ مضمون توصیفی، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر به عنوان



مؤلفه‌های اصلی شده است. به دلیل اینکه پژوهش بنیادی است، جامعه آماری برای آن همچون پژوهش‌های کمی متصور نیست و روش نمونه‌گیری نیز نظری یا تئوری خواهد بود. بدین معنا که منابعی انتخاب شد که بیشترین اطلاعات و داده را برای پاسخ به سوال تحقیق فراهم می‌کند. برای سنجش میزان اعتبار شاخص‌های الگوی تفویض اختیار مدیران بر اساس نهج البلاغه، پایایی مضامین از طریق روش پایایی باز آزمون انجام شده است. بدین منظور از روش کدگذاری و مقوله‌بندی در تحقیق کیفی استفاده شده و برخی از متون اصلی نهج البلاغه به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی، به عنوان شاخص پایایی تحلیل از طریق رابطه زیر به دست آمده است:

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 2 \times 100$$

جدول (۲) محاسبه پایایی آزمون					
ردیف	عنوان ارزیاب	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	درصد پایایی کل
۱	اول	۸	۳	۵	٪۱۶
۲	دوم	۱۰	۵	۵	٪۲۶
۳	سوم	۲۰	۱۰	۱۰	٪۵۳
	جمع	۳۸	۱۸	۲۰	٪۹۵

۴-۱. پایایی پژوهش:

همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تعداد کدهای ثبت شده ۳۸، تعداد توافقات‌های این کدها برابر ۱۸ و تعداد عدم توافقاتها برابر ۲۰ است. با استفاده از رابطه (۱) مقدار پایایی بین کدگذاری‌ها برابر ۹۵ درصد به دست آمده که مقدار قابل قبولی برای نشانگرهای پژوهش است.

۴-۲. روایی پژوهش:

در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شد. برای بررسی روایی محتوایی از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده می‌شود (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳). برای محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، پرسشنامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعان بر اساس طیف لیکرت ۳ تایی؛ «ضروری»، «مفید



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

ولی غیر ضروری» و «غیر ضروری» به مولفه‌های به دست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه شاخص روایی محتوا (CVI) از روش والتز و باسل، یک پرسشنامه ۴ تایی؛ ۱. «مربوط نیست»، ۲. «نسبتاً مربوط است»، ۳. «مربوط است»، ۴. «کاملاً مربوط است» توزیع شد.

$$CVR = \frac{nE - N/2}{N/2} \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ دادند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{رابطه (۳)}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI نیز ۰,۷۹ است و اگر شاخص CVI کمتر از ۰,۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود. در این قسمت مقدار CVI و CVR برای هر آیتم محاسبه و با توجه به میزان شاخص‌ها همه مضامین سازنده تفویض اختیار مدیران از «نسبت روایی محتوایی CVR=0.49 (بالای ۰,۳)» مناسبی برخوردارند و همچنین همه مضامین از «شاخص روایی محتوایی CVI=0.79 (بالای ۰,۷)» مناسبی برخوردارند.

۵. یافته‌های پژوهش:

در گام نخست، برای آشنایی با داده‌ها، داده‌های متنی در خصوص تفویض اختیار بررسی و در نتیجه ۳۸ مصون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده تعیین و سپس تعداد ۸ مضمون فراگیر مشخص شده است. جدول (۳) بیانگر مضامین مرتبط با تفویض اختیار است که از ۳۸ مضمون پایه تشکیل شده است.

در جدول (۳) با تلفیق کدهای به دست آمده از مفاهیم سازمان دهنده، در مجموع تفویض اختیار در ۸ بعد با عناوین؛ تناسب مسئولیت و توانایی، آزمایش افراد، نظارت و مراقبت، مسئولیت خواهی، حساسی و حساب خواهی، عدم سلب مسئولیت از واگذارنده اختیار و پاسخگویی بررسی گردیده است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

جدول (۳) نتایج تحلیل مضمون

مضامین فراگیر	تعداد	مضامین سازمان دهنده	تعداد	مضامین پایه	تعداد		
تناسب مسئولیت و توانایی	۱	تناسب وظیفه و فرد	۱	کار متناسب با استعداد افراد	۱		
				تفویض مسئولیت بر اساس روحیه افراد	۲		
		تخصص	۲	تقسیم کار	۳	داشتن علم و دانش	۳
						انتخاب افراد لایق و صلاحیت دار	۴
						تفویض کار بر اساس منصب و مقام	۵
						تقسیم کار بر اساس تخصص	۶
آزمایش افراد	۲	بازخواست	۴	پیگیری امور واگذار شده	۷		
				مواخذه و معاتبه	۸		
				گزارش عملکرد مسئولیت تفویضی	۹		
		ارزیابی عملکرد	۵	شایسته سالاری	۶	تعیین و اعلام معیارها	۱۰
						ارزشیابی جامع و دقیق	۱۱
		شایسته سالاری	۷	نظارت و مراقبت	۱۰	صلاحیت دار	۱۲
						شایستگی	۱۳
						کارآمدی	۱۴
						ابلاغ وظایف، تسهیل در نظارت	۱۵
						وضوح جایگاه و وظایف سازمانی	۱۶
نظارت و مراقبت	۳	مشخص نمودن حدود وظایف	۸	شفافیت حدود اختیار و مسئولیتها	۱۷		
				بازرسی منظم	۹	پیگیری و نظارت نامحسوس بر عملکرد	۱۸
						نظارت بر امور تفویض اختیار شده	۱۹
		جدیت رسیدگی به امور تبعیض شده	۲۰				
		نظارت مستمر	۱۰	مدیریت صحیح	۲۲	تسلط مدیر	۲۱
						مدیریت صحیح	۲۲



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مسئولیت خواهی	۴	شفاف سازی	۱۱	دسترسی به اطلاعات، اطلاع رسانی به مردم	۲۳
				شفافیت فضای اقتصاد برای مردم	۲۴
				گوشزد کردن وظایف	۲۵
	۴	قطع فساد	۱۲	پیگیری دقیق عملکرد، عزل و جابجایی	۲۶
				مبارزه با فساد و تنبیه و مجازات	۲۷
				تقویت و گسترش کار گروهی	۲۸
	۴	مشارکت	۱۳	استمرار مشاوره در امور	۲۹
				سخت گیری و برخورد در صورت خیانت	۳۰
				برخورد قاطع با خیانتکار	۳۱
				عدم پنهان سازی مسئولان خیانت کار	۳۲
حسابرسی و حساب خواهی	۵	گزارش دهی	۱۴	چشم پوشی نکردن	۳۳
				مسئول اعمال و اقدامات کارکنان	۳۴
				پاسخگوی اقدامات کارکنان	۳۵
عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر	۶	وحدت فرماندهی	۱۵	به سبب ضعف، ناتوانی و تخلف	۳۶
		قابل فسخ بودن اختیار	۱۶	امانت داری	۳۷
پاسخگویی	۷	امانت دار بودن	۱۷	توجه به مشکلات جامعه و کمک به مردم	۳۸
مسئولیت پذیری	۸	مسئول بودن	۱۸		

ویژگی های یک مدیر لایق را می توان از نامه امام علی علیه السلام به مالک اشتر به دست آورد و بر اساس آن نسبت به انتخاب مدیر اقدام نمود. ویژگی های یک مدیر از دیدگاه امام علی (ع) به شرح ذیل است: ۱. مدیر خود را بنده خدا دانسته خدا ترس و متقی باشد. ۲. مدیر باید نفس خود را از شهوات و خواهش های نفسانی تزکیه کند. ۳. مدیر به دل، دست و زبان باید یاریگر دین خدا باشد. ۴. مدیر باید با مردم مهربان، خوش رفتار و نیکو باشد. ۵. مدیر باید عادل و میان رو در حق بوده و منافع عوام را بر منافع خواص ترجیح دهد. ۶. مدیر باید بین نیکوکار و بدکار تفاوت گذاشته با راستگویان همنشین باشد. ۷. مدیر باید پند پذیر، راست گفتار، درست کردار و بردبار بوده و در مقابل زورگویان سختگیر باشد. ۸. مدیر باید بر کار کارگزاران نظارت دقیق داشته باشد. ۹. مدیر باید در گزینش و به کارگماری کارگزاران بر اساس تجربه و آزمون عمل نماید. ۱۰. مدیر باید از امور بازرسی داشته و برای بازرسی افراد صالح بگمارد. ۱۱. مدیر باید برنامه ریزی داشته باشد و کار امروز را به فردا نیندازد. ۱۲. مدیر باید وفای به عهد داشته باشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

الگوی بررسی شده در زمینه تاثیر تفویض اختیار و نفی تمرکز در مدیریت جامعه از منظر نهج البلاغه، شامل ۸ مولفه اصلی و ۱۸ مولفه فرعی است. طبق جدول (۳) الگوی بررسی شده به ۸ دسته تقسیم و در ادامه هر یک شرح داده می‌شود؛ ۱. در رابطه با تناسب مسئولیت و توانایی می‌توان گفت در واگذاری مسئولیت به هر فرد باید به روحیات فرد توجه داشت. بدین صورت که ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی از نظر روحی استعداد چه کاری را دارد. سپس کار را متناسب با استعداد او به عهده‌اش گذاشت. زیرا انسان بر اساس استعداد و روحیات خود حرکت می‌کند. ۲. در خصوص آزمایش افراد، واگذاری مسئولیت به افراد بدون آنکه آزمون شده باشند و توانایی‌هایشان مشخص شده باشد به منزله آن است که افراد و مسئولیت‌ها در معرض تباهی قرار گیرند. اعتماد و اطمینان به افراد بدون امتحان و سنجیدن آنها از ویژگی‌های یک مدیر ناتوان و ضعیف است. امام علی علیه السلام در نامه ۵۳ نهج البلاغه می‌فرماید: افراد جز با آزمون شناخته نشوند. ۳. در بررسی مولفه‌ی اصلی نظارت و مراقبت چنین بیان شد که اصل کنترل و نظارت با نظام آفرینش هماهنگ است، چون آفریدگار حکیم اصل کنترل و نظارت را در مجموعه آفرینش منظور کرده است. ۴. با توجه به مطالعات انجام شده در رابطه با مولفه‌ی مسئولیت خواهی می‌توان گفت ابتدا باید هر مسئولی را از حدود اختیاراتش آگاه کرد و با وظایفش آشنا ساخت؛ آنگاه ضمن پیگیری الزام فرد را درباره مسئولیتش مورد مواخذ و پرسش قرار داد، زیرا بدون مشخص کردن وظایف، پیگیری و مسئولیت‌خواهی درست، انتظار اداره مطلوب امور، انتظاری نادرست است. امیرالمومنین (ع) در نامه ۳۱ نهج البلاغه، به امام مجتبی (ع) چنین می‌نویسد: برای هر یک از خدمتگزاران کاری معین ساز که او را در قبال آن مسئول بدانی زیرا این سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وا نگذارند و در خدمت سستی نکنند. ۵. از عواملی که یک مدیریت را قوی و پابرجا می‌سازد رسیدگی دقیق به مسئولیت‌ها و حسابرسی کارگزاران و حساب‌خواهی از آنان است. ۶. در رابطه با مولفه‌ی عدم سلب مسئولیت از سطوح بالاتر، تفویض اختیار در مدیریت به معنای رفع مسئولیت نیست، بلکه روشی برای اداره بهتر امور است و در نهایت مسئولیت همه امور به تفویض کننده باز می‌گردد و چنین نیست که رهبران و مدیران ارشد با تفویض امور به کارگزاران، خود را غیر مسئول قلمداد کنند و اگر اشتباهی روی دهد مسئولیت آن را بر عهده نگیرند. رسول خدا ص هنگامی که مسئولیتی را به کسی می‌سپرد، علاوه بر اینکه بر کار او نظارت می‌کرد و از او مسئولیت می‌خواست، در نهایت خود را مسئول همه امور می‌دانست و چنانچه اشتباهی روی می‌داد و حدی از حدود الهی پامال می‌شد، سخت برمی‌آشفت و با جدیت رسیدگی و جبران می‌کرد (نهج البلاغه، نامه ۱۸). ۷. در مولفه‌ی پاسخگویی، هر زیر دستی در برابر مقام مافوق خود پاسخگوست و حد این پاسخگویی بر اساس حوزه‌ی اختیار و مقایسه‌ی اختیار با کار انجام شده به مسئولیت پذیری فرد برای پذیرش خطاهای خود تعیین می‌شود. موضوع پاسخگویی اهمیت و جایگاهی بس والا در دیدگاه امیرالمومنین علی (ع) دارد (نهج البلاغه، نامه، حکمت ۳۸۲). ۸. امیر مومنان (ع) در نامه‌ای خطاب به استاندار آذربایجان فرمود: بی‌گمان کاری که به تو سپرده شده



برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی است بر گردن توست که باید در برابر مافوق خود پاسخگو باشی و از او اطاعت کنی (نهج البلاغه، نامه ۱۸).

۶. تفسیر، نتیجه گیری و پیشنهاد:

پژوهش حاضر، به منظور بررسی تاثیر تفویض اختیار و نفی تمرکز در مدیریت جامعه از منظر نهج البلاغه، با استفاده از روش تحلیل مضمون، انجام گرفته که در نتیجه آن ۳۸ مفهوم پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر بررسی و تایید شدند. با عنایت به آنچه بیان شد، این پژوهش توانست مهم‌ترین مؤلفه‌های تفویض اختیار مدیران را با استفاده از کتاب نهج البلاغه با روش تحلیل مضمون بررسی نموده و در نهایت به ۸ مولفه اصلی دست یابد. در نتیجه با توجه به بیانات حضرت امیرالمومنین علی (ع) در نهج البلاغه در این زمینه معلوم می‌شود که انسان در قبال اعمالی که از او صادر می‌شود مسئولیت دارد و این مسئولیت اقتضا دارد که انسان در عملکردش اختیار داشته باشد. در همین زمینه پژوهش حاضر توانسته است تا حدودی خلاء تفویض اختیار مدیران را در جامعه اسلامی از منظر نهج البلاغه برطرف نماید. نوآوری این مطالعه در این است که پژوهش حاضر الگویی تازه از تفویض اختیار مدیران در نهج البلاغه است که تاکنون در پژوهش‌های گذشته به این صورت به آن پرداخته نشده است. این مورد باید همیشه مد نظر مدیران قرار گیرد که با وظایف و عملکرد افراد زیر دست به حالتی ارزشی برخورد نموده، به خلاقیت‌ها بها داده و کارکنان را به این کار تشویق نمایند. اگر فردی به رضایت خود کاری را انجام داده یا خلاقیتی را بروز داده مورد تشویق و ترغیب بیشتری واقع شود تا این روند به شکوفایی پرسنل بینجامد و در این حالت مدیران باید تفویض اختیار و مدیریت عدم تمرکز داشته باشند و به پرسنل کنند و مسئولیت‌ها را به آنان واگذار نموده و سپس در قبال آن توقع بهتر انجام دادن امور را داشته باشند. با توجه به این مطالب و نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. رفع هرگونه ابهام در واگذاری امور و تقویت انگیزش در زیر دستان. ۲. استخدام و بکارگیری کارمندان باهوش‌تر برای انجام امور به بهترین شکل و برداشتن بار مسئولیت را از روی دوش مدیران. ۳. اطمینان از عملی بودن تفویض اختیار و داشتن صلاحیت‌های لازم توسط کارکنان. ۵. اعتماد تفویض اختیار شوندگان به مدیر و مدیر نباید بر خطاها پافشاری و اصرار کند و به آنان فرصت جبران بدهد. ۷. انتخاب افراد مناسب و لایق و گوشزد وظایف، رسیدگی و بازخواست در صورت قصور.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

منابع پژوهش:

منابع فارسی:

- [1]. حیدرنژاد، زهرا، شیرینی، اردشیر و فاضل پور، فاطمه (۱۴۰۲)، واکاوی مدل تفویض اختیار مدیران در فرهنگ اسلامی، <https://civilica.com/doc/1767605>
- [2]. فرامرزی قراملکی، احد (۱۳۸۱)، اخلاق حرفه‌ای در مدیریت علوی، پژوهش‌های اجتماعی اسلامی، (۳۲ و ۳۳)، ۶۳ - ۷۸.
- [3]. کفعمی فاطمه، موسوی سیدقاسم، محسن پور محدثه، قنبری وحید (۱۳۹۱)، بررسی همبستگی تفویض اختیار و رضایت شغلی پرستاران، فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۱ (۲): ۲۹-۳۴.
- [4]. محمدی، آیت، کیهان، جواد، و اسکندری، کریم. (۱۴۰۰). روایت نهج البلاغه از اخلاق حرفه‌ای مدیران. علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، (۱۷)۹، ۳۵۹-۳۸۹. [SID. https://sid.ir/paper/957123/fa](https://sid.ir/paper/957123/fa)
- [5]. مطهری، مرتضی (۱۳۶۶)، سیری در سیره ی نبوی، تهران؛ صدرا.
- [6]. موسوی، صاحب (۱۳۸۴)، مبانی اصول و روش‌های تربیت اخلاقی از دیدگاه امام صادق (ع)، تهران؛ دانشگاه شاهد.

منابع لاتین:

- [7]. Arora, A., Belenzon, S., Rios, L.A. 2014. Make, buy, organize: The interplay between research, Colombo, M. G., Foss, N. J., Lyngsie, J., & Lamastra, C. R. (2021). What drives the delegation of innovation decisions? The roles of firm innovation strategy and the nature of external knowledge. *Research Policy*, 50(1), 104134.
- [8]. Colombo, M.G., Piva, E, Rossi-Lamastra, C. 2013. Authorizing employees to collaborate with communities during working hours: When is it valuable for firms? *Long Range Planning*, 46(3): 236-257.
- [9]. Dr. Scott Williams, Department of Management, Raj Sooin College of Business, Wright State University, Dayton, Ohio. supplement to my MBA 751 - Managing People in Organizations class. *Harvard Business Review*. (<https://ghazal.consulting/delegation-of-authority>).
- [10]. external knowledge, and firm structure. *Strategic Management Journal*, 35(3): 317-337.
- [11]. Foss, N.J, Laursen, K., Pedersen, T. 2011. Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4): 980-999.