

## **A Model of Balance between Bureaucracy and Organizational Democracy Based on Thematic Analysis of Nahj al-Balagheh: The Image of Exemplary Organizations in the Modern Islamic Civilization**

**Alireza Tashakorian Jahromi**\*

**Received on: 25/02/2024**

**Accepted on: 03/09/2024**

### **Abstract**

**Purpose:** The interaction of bureaucracy and democracy is one of the most important topics in the public administration and an approach to the establishment of exemplary organizations in the modern Islamic civilization. It seems that efficiency, which is the most important issue in organizations, is studied through the bureaucratic system, and in order to avoid becoming an autocratic structure, there is a need for accountability, which can be realized in the concept of democracy. This study aimed at examining and analyzing the balance pattern of bureaucracy and democracy from the perspective of Alavi way of life in Nahj al-Balagheh and explain it in an integrated system. In this research, for the first time, inspired by the texts of Nahj al-Balagheh, the interaction between the two concepts of bureaucracy and organizational democracy has been examined and a conceptual model of this theoretical framework has been presented, which is unprecedented in previous researches.

**Methodology:** this study is fundamentally in terms of purpose and employs a qualitative methodology with an inductive approach. Thematic analysis technique has been used to analyze the data obtained from the study of the texts and also to design the final model. In this research, the stability index method, which refers to the consistency of data classification over time, has been used to measure reliability. The reliability calculated for this research using this method was 86%, which is more than 60%, so it can be said that the reliability of the coding of this research is confirmed. Society in this research is the text of Nahj al-Balagheh book. After referring to the text of Nahj al-Balagheh, the researcher used all the texts that were related to the purpose of the research and could be related to management and governance issues.

**Findings:** Benefiting from qualitative research, especially the method of thematic analysis,

---

\* Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand, Birjand, Iran. (Corresponding Author).

[A.tashakorian@birjand.ac.ir](mailto:A.tashakorian@birjand.ac.ir)

 0000-0002-5833-4770



becomes important when there is little information about the phenomenon under investigation, or when there is a theoretical framework that comprehensively explains the subject in the researches conducted in relation to the subject in question. to pay, not available. The current research has been carried out by following the six-step framework of thematic analysis presented by Clark and Brown (2006). Based on the research findings and the calculated criteria, the concept of creating a balance between bureaucracy and democracy was discussed, which led to the design of a model of criteria in the integrated framework of bureaucracy and democracy. This coded model has 12 main categories. The six main concepts related to bureaucracy were: Supervision and Control, Delegation of Authority, Meritocracy, Responsibility and Accountability, Service Compensation and Impersonal Principle. Also, the six main concepts of democracy are: Criticism, Continuous Communication, Transparency of Information, Organizational Commitment, Optimal Allocation of Facilities and Training and Development.

**Conclusion:** The results show that the systematic principles of management implemented by Imam Ali are an expression of the attention and balance between bureaucracy and democracy, which today's attitude and thought in the field of management has achieved this and can be used as a framework for the realization of organizational excellence in the new Islamic civilization. In this research, presenting a model based on the balance of the components of bureaucracy and democracy can, in addition to this, provide a comprehensive theory that goes beyond this issue, indicating how far Imam Ali's words and his leadership and management methods are before the western compilations. It has been completely comprehensive in formulating pure management principles. This integrated and balanced model indicates that Imam Ali emphasized and focused on the issue of creating an efficient management structure, on the role of people and subgroups in making decisions and interfering in their destiny. Nahj al-Balagheh is a very rich treasure of management and governance methods and principles, which should be the source and model for implementing Islamic management in all fields and functional sectors of the country. Therefore, the findings lead this research to the direction that the administrative system and bureaucracy play a dual role in the popularization of societies. Although the development of bureaucracy leads to monopolization and power and in this sense it limits freedom, but at the same time it cannot play special roles in democratic societies because without bureaucratic organizations, it is very difficult to achieve democratic goals. The description of the balance between bureaucracy and democracy refers to the distinction between decision-making and implementation in organizations. In decision-making, freedom and difference of opinion create democratized values and collect more decisions through decision-making, and for the implementation of these decisions and their actions, the most efficient method is used in creating a complex administrative system. By relying on bureaucratic principles, it demands better efficiency. In fact, bureaucracy provides conditions and democracy strengthens bureaucracy.

**Keywords:** Nahj al-Balagheh, Bureaucracy, Democracy, Exemplary Organizations, Modern Islamic Civilization, Thematic Analysis.

# الگوی توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی مبتنی بر تحلیل مضمون نهج‌البلاغه: سیمای سازمان‌های متعالی در تمدن نوین اسلامی

علیرضا تشکریان جهرمی \*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

## چکیده

تعامل دیوان‌سالاری (بوروکراسی) و مردم‌سالاری (دموکراسی) یکی از مهم‌ترین مباحث در عرصه‌ی مدیریت دولتی و رویکردی جهت بسترسازی سازمان‌های متعالی در تمدن نوین اسلامی است. به نظر می‌رسد کارآیی که مهم‌ترین مسئله در سازمان‌ها است از طریق نظام بوروکراتیک تحصیل می‌شود و برای جلوگیری از تبدیل شدن به یک ساختار اتوکراتیک نیاز به پاسخگویی است که در مفهوم مردم‌سالاری قابل تحقق می‌باشد. هدف ما در پژوهش حاضر، بررسی و تحلیل الگوی توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری از منظر سیره علوی در نهج‌البلاغه می‌باشد و تبیین آن در یک نظام یکپارچه است. این پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی و از حیث روش، کیفی بوده و دارای رویکرد استقرایی می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و همچنین طراحی الگوی نهایی از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش و معیارهای احصاء شده به مفهوم ایجاد توازن بین دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری پرداخته شد که آن هم منجر به طراحی یک الگو از معیارها در قالب تلفیقی دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری گردید. این الگوی مدون دارای ۱۲ مقوله اصلی می‌باشد. نتایج بیانگر این است که اصول نظام‌مند مدیریت پیاده‌سازی شده توسط امام علی (ع) خود نمودی از توجه و ایجاد توازن بین دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری می‌باشد که نگرش و اندیشه امروزی در عرصه مدیریت به این مهم دست یافته است و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای تحقق تعالی سازمانی در تمدن نوین اسلامی باشد.

**کلمات کلیدی:** نهج‌البلاغه، دیوان‌سالاری (بوروکراسی)، مردم‌سالاری (دموکراسی)، سازمان‌های متعالی، تمدن نوین اسلامی، تحلیل مضمون..

\* استادبار رشته مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

(نویسنده مسئول).

ID 0000-0002-5833-4770

A.tashakorian@birjand.ac.ir



## بیان مسئله

مدیریت، واژه‌ای است که در تمام کشورهای جهان وجود دارد، اما مفهوم آن می‌تواند از یک کشور به کشور دیگر متفاوت باشد. نایستی این‌گونه پنداشت که اگر سبکی از مدیریت در کشورهای پیشرفته غربی مناسب است، الزاماً همین سبک و شیوه بایستی در سایر کشورها نیز قابلیت اجرا داشته باشد (حقیقیان بیدگلی و قدرتیان، ۱۴۰۱). در دنیای امروز، مدیریت اسلامی در پی یافتن پاسخ‌هایی مناسب برای پرسش‌های پیچیده‌ای است که جوامع اسلامی با آن روبه‌رو هستند. گنجینه‌ای از حقایق ارزشمند از بزرگان دین به یادگار مانده که می‌تواند منبعی غنی برای یافتن این پاسخ‌ها باشد. هدف تنها یافتن پاسخ‌ها نیست، بلکه تلاش برای ایجاد یک مدل یکپارچه و منسجم از بینش و عملکرد بزرگان دینی و ملی است. با دست یافتن به چنین مدلی، نه تنها درک عمیق‌تری از این بزرگان دینی به دست می‌آید، بلکه تفکرات و اعمال ایشان به ابزارهای کاربردی تبدیل می‌شود که می‌توان از آن‌ها برای بهبود جامعه و زندگی روزمره بهره برد. این امر ما را قادر می‌سازد تا از میراث ارزشمند بزرگان دینی، در مواجهه با چالش‌های معاصر، به بهترین شکل ممکن استفاده کنیم (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). کشورهای اسلامی با فلسفه زندگی و فرهنگی که منحصر به خودشان است، نیازمند نظریه‌هایی هستند که با این فرهنگ خاص همخوانی داشته باشد. علم مدیریت که ریشه در فرهنگ غربی دارد، ممکن است که نتواند به‌طور کامل نیازهای مدیریتی این کشورها را برطرف کند. بنابراین، ضروری است که جوامع اسلامی به دنبال پژوهش و بررسی روش‌های مدیریتی باشند که با اصول و مبانی علوم دینی و فرهنگی خودشان همسو است. این پژوهش‌ها می‌تواند نیازهای مدیریتی این کشورها را در حوزه مدیریت جامعه و به‌طور خاص، مدیریت سازمان‌ها برطرف کند و راهکارهایی بومی و اسلامی ارائه دهد (حقیقیان بیدگلی، قدرتیان، ۱۴۰۱).

تمدن نوین اسلامی به‌عنوان یک وضعیت آرمانی، نیازمند طراحی به شیوه‌ای است که کمترین فساد، بی‌مبالاتی و قانون‌گریزی و... در آن راه داشته باشد. رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار با دولت در شهریورماه سال ۱۳۸۵، مؤلفه‌های حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی را چنین بیان می‌فرماید: عدالت‌طلبی، مبارزه با فساد، سلامت اعتقادی و اخلاقی مسئولان کشور، شایسته‌سالاری در انتصابات کارگزاران حکومتی، نظارت بر عملکرد و اطمینان از صحت عمل دستگاه‌ها، قانون‌گرایی، بهبود مستمر نظام و ساختار دولتی شامل پرهیز از تمرکزگرایی، اطلاع‌رسانی و

شفافیت اطلاعات و... و نهایتاً مشارکت مردم در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در عرصه ملی و جهانی (مرشدی زاد، ۱۳۹۶). همچنین ایشان در بیاناتی دیگر در خصوص اهمیت و لزوم تشکیلات سازمانی می‌فرمایند: بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی‌رود..... بنده معتقد به نظم سازمانی هستم امام معتقدم که این نظم سازمانی نباید ما را از هویت خودمان خارج کند (بیانات مقام معظم رهبری به نقل از وقوفی و افطاری، ۱۴۰۰).<sup>۱</sup>

در این پژوهش برای نخستین بار با الهام از متون نهج‌البلاغه به بررسی تعامل بین دو مفهوم دیوان‌سالاری (بوروکراسی) و مردم‌سالاری (دموکراسی) سازمانی پرداخته‌شده و یک الگوی مفهومی از این چارچوب نظری ارائه گردیده است که در پژوهش‌های پیش از آن بی‌سابقه می‌باشد. برای شناسایی اصول دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی، از منظر مدیریت اسلامی می‌توان از منابع مختلف و متعددی بهره گرفت. برخی از این منابع می‌تواند شامل مطالعات نقل پژوهی، مطالعات فلسفی عرفانی، مطالعات استنباط فقهی، پژوهش‌های اندیشمندان بزرگ دینی و مطالعات تجربی شخصیت محور باشد (چیت‌سازیان و محمدی، ۱۳۹۸). لذا در پژوهش حاضر از بین منابع مختلف با اتکا به مطالعات نقل پژوهی از کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه شامل کلام مولای متقیان امام علی (ع) بهره گرفته‌شده است. با مطالعه متون این کتاب، مفاهیمی که مرتبط با اصول دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی در بطن مدیریت و حکمرانی بود، استخراج گردید. معیارها، مقوله‌بندی و دسته‌بندی‌شده تا به یک الگوی نظام‌مند منجر گردد. بنابراین با توجه به اهمیت و اهداف پژوهش، سؤالات اصلی پژوهش حاضر به شرح ذیل مطرح می‌شوند:

۱. اصول دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی از منظر امام علی (ع) کدامند؟
۲. چگونه می‌توان الگوی توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی از منظر امام علی (ع) را طراحی نمود؟

#### ۱. پیشینه‌ی پژوهش

مورکول و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهش خود با عنوان «شبکه‌های حکومت‌داری، بوروکراسی

و دموکراسی» اذعان داشتند که شبکه‌های دولتی با مردم‌سالاری مبتنی بر عمل‌سازگاری بیشتری دارند.

فرازمند<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهش «بوروکراسی و دموکراسی: تحلیلی نظری به رابطه بین بوروکراسی و دموکراسی»، سیاست بوروکراتیک و سیاست دموکراتیک می‌پردازد و استدلال به نفع آشتی دادن بوروکراسی و دموکراسی با مفاهیمی برای نظریه دموکراتیک و مدیریت عمومی تحلیل می‌شود. او بیان می‌دارد که صحبت از دموکراسی کارآمد بدون بوروکراسی حرفه‌ای متعادل، صرفاً تظاهر است.

در پژوهشی تحت عنوان پل بین بوروکراسی و دموکراسی در اروپا که توسط ویگودا گادوت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) انجام پذیرفته، مشخص گردید که جنبه‌های مختلف بوروکراسی و دموکراسی در کشورها متفاوت است و طول عمر دموکراتیک ممکن است توضیح مناسبی برای این تفاوت‌ها باشد.

حقیقیان بیدگلی و قدرتیان (۱۴۰۱)، در پژوهش خود شاخصه‌های مدیریت اسلامی بر مبنای کلام امیرالمؤمنین علیه‌السلام مبتنی بر تحلیل محتوای نهج‌البلاغه را شناسایی کرده که مجموعاً ۶ مقوله اصلی و ۲۹ مقوله فرعی احصاء گردیده است.

رعایائی و داودآبادی فراهانی (۱۴۰۱)، در پژوهش خود تحت عنوان «راهکارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج‌البلاغه» سه راهکار ایجاد نظارت مؤثر، رعایت عدالت و افزایش شفافیت را از مهم‌ترین راهکارهای ارتقای سلامت اداری از منظر نهج‌البلاغه دانسته‌اند.

جاویدی (۱۴۰۱) کارآمدی دولت اسلامی را معطوف به مشروعیت و مقبولیت مردمی، اجرای قانون، تعامل دولت و کارگزاران، رعایت ویژگی‌های اخلاقی و مدیریتی مسئولان و مقابله با موانع درونی و بیرونی مطرح می‌کند.

سرپرست سادات (۱۴۰۰)، در پژوهش خود به بررسی کمال مردم‌سالاری دینی در چارچوب ذهنی رهبران انقلاب اسلامی می‌پردازد و بیان می‌دارد که حکومت در این‌چنین اندیشه‌ای موضوعیت خود را در تحقق بخشیدن به این‌گونه آرمان‌ها می‌پندارد.

رنگریز و خمویی (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با موضوع شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه، با استفاده از

---

1 . Farazmand

2 . Vigoda-Gadot et al

روش فرایند تحلیل شبکه‌ای عناصر دموکراسی سازمانی به لحاظ عملکرد رتبه‌بندی گردیدند که بر اساس آن، تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به‌عنوان مهم‌ترین عناصر دموکراسی سازمانی شناخته شدند.

در پژوهشی که توسط مهرگان و همکاران (۱۳۹۸) انجام پذیرفته است به این نتایج دست یافتند که با توجه به دیدگاه مختلف درباره رابطه بین بوروکراسی و دموکراسی، دموکراتیک کردن فرایندهای مبتنی بر بوروکراسی در سازمان‌ها برای ایجاد بستر دموکراسی در جامعه، امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد.

در نهج‌البلاغه، امام علی (ع) رهنمودهایی برای مدیریت و رهبری ارائه می‌دهند که می‌تواند الهام‌بخش سیاست‌های منابع انسانی دولت برای سطوح مختلف مدیریتی و کارکنان باشد. خسروی‌نیا و رشیدی طغراجرودی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای، این سیاست‌ها را بررسی کرده‌اند و نشان داده‌اند که چگونه می‌توان از اندیشه‌های امام علی (ع) برای ایجاد ساختاری کارآمد در مدیریت دولتی بهره برد.

تاجمیر ریاحی و همکاران (۱۳۹۸)، به طراحی الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر نهج‌البلاغه که شامل ابعاد اعتقادی و اخلاقی و رفتاری می‌شود پرداخته‌اند که در نهایت معتقدند: بعد اعتقادی قضیه را می‌توان به‌عنوان متغیر علی در نظر گرفت چون بیشترین تأثیرگذاری را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری افراد دارد.

زارع و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود ۹ شاخص و ۳ بُعد اصلی از دموکراسی سازمانی را شناسایی و احصاء نموده‌اند.

نتایج مطالعات ذاکری و همکاران (۱۳۹۰) در خصوص تبیین الگوی پاسخگویی از منظر رابطه بوروکراسی و دموکراسی در حکومت علوی نشان داد که امام در دوران زعامت خود از نظامی جامع و چندوجهی برای توسعه پاسخگویی و نظارت بر دستگاه بوروکراسی استفاده کرده‌اند که ابعاد اصلی آن کنترل سیاسی، خودکنترلی بر مبنای ارزش‌های بوروکراتیک و نظارت همگانی بوده است.

## ۲. روش پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف، بنیادی و از روش کیفی استفاده کرده و دارای رویکرد استقرایی

می باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و برای طراحی الگوی نهایی، از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. در برخی موارد، پژوهشگران ممکن است با کمبود اطلاعات کمی در مورد پدیده مورد مطالعه یا با فقدان چارچوب نظری جامع در تحقیقات موجود مواجه شوند. در چنین شرایطی، اتخاذ رویکرد کیفی، به‌ویژه تحلیل مضمون، می‌تواند راهگشا باشد. تحلیل مضمون فرایندی است که با بررسی الگوها و موضوعات معنادار توسط تحلیلگر آغاز می‌شود. این فرایند شامل رفت‌و برگشت مداوم بین داده‌ها، کدگذاری و تحلیل نتایج حاصل است. شروع تحلیل می‌تواند از همان مراحل اولیه پژوهش باشد و مسیر مشخص و منحصربه‌فردی برای آغاز مطالعه در حوزه تحلیل مضمون وجود ندارد (Braun & Clarke, 2006).

در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش شاخص ثبات که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد، بهره گرفته شده است. در این روش کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق تعیین می‌گردند. روش مورد استفاده برای محاسبه پایایی در دو فاصله زمانی از این طریق بدین صورت است که تعداد توافقات ضربدر ۲ بر تعداد کل کدها تقسیم و نتیجه در ۱۰۰ ضرب می‌گردد و بدین ترتیب درصد پایایی آن محاسبه می‌گردد (خواستار، ۱۳۸۸). پایایی محاسبه شده برای این پژوهش با استفاده از این روش مقدار ۸۶ درصد به دست آمد که چون این مقدار از ۶۰ درصد بیشتر است پس می‌توان اظهار نمود که پایایی کدگذاری‌های این پژوهش مورد تأیید می باشد. جامعه در این پژوهش متن کتاب نهج البلاغه امام علی (ع) شامل ۲۶۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت و ۹ مورد حکمت‌های شگفت‌انگیز می باشد. پژوهشگر پس از مراجعه به متن نهج البلاغه از کلیه متونی که ارتباط با هدف پژوهش داشته و می‌توانسته با موضوعات و محورهای مدیریتی و حکمرانی پیوند داشته باشد بهره گرفته است. متون مرتبط انتخابی به‌عنوان داده یا عبارات محتوایی انتخابی در فرایند تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از اسناد و مدارک گذشته به‌عنوان داده‌های ثانویه استفاده شده است. ابزار پژوهش مورد استفاده نیز رجوع به متون کتاب نهج البلاغه بوده است.

### ۳. چارچوب نظری و مفهومی پژوهش

مدیریت جامعه و شکل‌گیری دولت از پیچیده‌ترین چالش‌هایی است که در برابر بشریت قرار



دارد. عملکرد دولت و پیامدهایش می‌تواند تأثیرات عمیقی بر سایر سیستم‌های اجتماعی داشته باشد. جامعه‌شناسان و مدیران به مطالعه ویژگی‌های ساختار سازمان‌های رسمی عقلانی و عوامل شکل‌دهنده آن روی آورده‌اند تا شاید بتوانند پیچیدگی این مسئله را بگشایند. این حوزه مطالعاتی، کلیدی برای درک بهتر پویایی‌های قدرت و مدیریت در جوامع مدرن است (قلی پور، ۱۳۸۵). دیوان‌سالاری، ابزار قدرتمندی است که دولت‌ها برای دستیابی به اهداف خود از آن بهره می‌برند. دیوان‌سالاری کارآمد دولتی، کلید توانمندسازی دولت‌ها برای حرکت در مسیر توسعه است. برخلاف تصور رایج که دیوان‌سالاری را مانعی بر سر راه پیشرفت می‌داند، واقعیت این است که توسعه تا حد زیادی به دیوان‌سالاری‌های شایسته‌سالار و کارآمد گره خورده است (هدایتی، ۱۳۹۸). به نظر می‌رسد قبل از اینکه به فکر افراد خوب باشیم، بایستی به دنبال پیاده‌سازی نهادهای خوب باشیم (Popper, 2014). اهمیت دیوان‌سالاری در ایجاد نظارت و کنترل مؤثر شهروندان بر حاکمان است. این فرایند حتی بدترین حاکمان را نیز وادار می‌کند تا منافع مردم را در نظر بگیرند. از این رو، طراحی نهادهایی که بتوانند از قدرت سوءاستفاده حاکمان جلوگیری کنند، امری حیاتی است. سازمان‌ها و نهادهای مدنی به شهروندان این امکان را می‌دهند تا بر اعمال قدرت نظارت داشته باشند و در صورت مشاهده انحراف از مسیر صحیح، اقدامات اصلاحی را به اجرا درآورند. نهادینه‌سازی مردم‌سالاری و روحیه مشارکت‌جویی در نهادهای مدنی، اعتماد عمومی را افزایش داده و همکاری و توافق در راستای منافع عمومی و وحدت ملی را تقویت می‌کند؛ مردم، چه در نظام‌های دموکراتیک و چه در نظام‌های غیر دموکراتیک، به نهادهای اجتماعی و رهبران خود اعتماد می‌کنند و اداره زندگی خود را به آنان می‌سپارند؛ بنابراین نظام‌های سیاسی برای اجرای خط‌مشی‌های خود نیازمند سازوکار اداری هستند تا از تمام ظرفیت‌هایشان برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند. در این راستا دیوان‌سالاری به‌عنوان یک نظام کارآمد و عقلایی از الزامات جوامع امروزی به شمار می‌رود که نقش کلیدی در پیشبرد اهداف نظام‌های سیاسی دارد (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸).

از طرفی دیوان‌سالاری به مفهوم حکومت به‌وسیله افراد اداری است و مفهومی که بین اندیشمندان سازمان و مدیریت متداول است به مفهوم بروکراتیزه شدن یعنی عقلایی شدن فعالیت‌های جمعی می‌باشد. در واقع مؤثرترین و متداول‌ترین نوع سازمان در جوامع مدرن، دیوان‌سالاری است و وجود سازمان‌های بوروکراتیک برای هدایت جوامع مدرن و پیچیده امروزی، حمایت از منافع عمومی، تولید کالاها و خدمات و حل مسائل جامعه اجتناب‌ناپذیر است (قلی

پور، ۱۳۹۸، ص ۸۵). وبر به منظور برشمردن ویژگی‌های بوروکراسی مدرن، از انواع مختلف اقتدار و مبانی مشروعیت آن‌ها صحبت می‌کند. مسئله مهم در بحث از اقتدار، دستگاه اداری است. زمانی که قرار باشد اقتدار بر تعداد زیادی از افراد اعمال شود، نیازمند یک هیئت اداری است که دستورها را اجرایی کند و بین حاکم و حکومت شونده به مثابه پلی نمایان گردد (هدایتی، ۱۳۹۸). هدایتی (۱۳۹۸) در پژوهش خود ابعاد دیوان‌سالاری را از نقطه نظر جامعه شناسان آمریکایی بررسی کرده است که هر کدام ابعادی از مدل دیوان‌سالاری وبر را برجسته می‌کنند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: سلسله‌مراتب اقتدار، تقسیم کار، شایستگی، رویه‌های کاری، وجود قواعد، اقتدار محدود به دفتر، پاداش شغلی، روابط غیرشخصی، جدایی اداره از مالکیت، پیوندهای رسمی و نظم عقلانی.

از طرف دیگر مردم‌سالاری سازمانی راهی برای هدایت و مدیریت سازمان است؛ با این ذهنیت که رهبری متمرکز در آن به حداقل ممکن رسیده و آزادی‌های خاص و قابل قبولی در چارچوب کسب‌وکار ارائه شده است. از دیدگاه مدیریتی، مردم‌سالاری را می‌توان به‌عنوان روشی به‌منظور ارتقای سطح انگیزش کارکنان در راستای افزایش مشارکت و بهبود بازدهی مورد استفاده قرار داد (Eller man, 2010). در یک فرهنگ دموکراتیک، کارکنان کنترل خاصی بر تنظیم اهداف سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. بنابراین اطمینان حاصل می‌کنند که نه تنها اهداف و مقاصد سازمان، بلکه اهداف آن‌ها نیز برآورده می‌شود (رنگریز و خمویی، ۱۳۹۹). مردم‌سالاری تنها یک روش نظارتی یا حاکمیتی نیست، بلکه با ارتقای آزادی فردی و استقلال همراه است و بر آموزش و توانمندسازی در تمامی زمینه‌های اجتماعی تأکید دارد. مردم‌سالاری سازمانی، بر پایه برابری، تصمیم‌گیری جمعی و مشارکت کارکنان تعریف می‌شود (زارع و همکاران، ۱۳۹۵). مردم‌سالاری سازمانی در سطح سازمان در خط‌مشی‌گذاری و مدیریت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند و به‌عنوان مشارکت مستمر و گسترده کارکنان لحاظ می‌گردد (Weber et al, 2009).

مردم‌سالاری فراتر از محدوده نهادهای سیاسی است و استقرار آن در کل جامعه، نهادها و سازمان‌ها را در برمی‌گیرد. اگرچه مفاهیم نوینی از مردم‌سالاری و جایگزین‌های جذابی برای آن در محافل دانشگاهی وجود دارد، اما هنوز راه خود را به عرصه مدیریت بخش عمومی نیافته‌اند. به نظر می‌رسد در طی مناظرات طولانی به مدت چندین قرن در میان فیلسوفان و متفکران سیاسی، تقریباً همه‌چیز درباره مردم‌سالاری گفته شده است؛ باین‌وجود، مفهوم مردم‌سالاری سازمانی یک

بعد فراموش شده یا حداقل نادیده گرفته شده از نظریه مردم‌سالاری است که امروزه در حال احیا است (زارع و همکاران، ۱۳۹۵). نکته‌ای که حائز اهمیت است این‌که دیوان‌سالاری ابزاری برای تحقق بخشیدن به اهداف پذیرفته شده جامعه می باشد ولی به موازات رشد و پیچیدگی بیشتر در طول زمان از اهداف اصلی اولیه خود که برای تحقق آن‌ها تشکیل شده، فاصله گرفته و به اموری می‌پردازد که مرتبط با آن اهداف نیست و صرفاً به صورت صوری با آن‌ها ارتباط دارد که در اصطلاح به آن جان‌شینی اهداف می‌گویند (زارع و همکاران، ۱۳۹۵). نکته‌ای که اهمیت این پژوهش را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد این است که در خصوص تأمین مشارکت کارکنان در محیط‌های کاری در سازمان‌های ایرانی، مطالعات و پیشرفت‌های قابل توجهی انجام شده، اما مفهوم مردم‌سالاری سازمانی نادیده انگاشته شده است، لذا در پژوهش حاضر با ایجاد یک الگوی توازنی بین دو مفهوم مردم‌سالاری و دیوان‌سالاری و با تکیه بر اصول مدیریت اسلامی می‌توان آن را به یک مدل قابل بهره‌برداری در بطن نظام اداری ایران مبدل نمود.

### ۳-۱. توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری

مردم‌سالاری و دیوان‌سالاری، دو روی سکه اداره عمومی هستند. مردم‌سالاری به‌عنوان حاکمیت ملت، با دیوان‌سالاری به‌عنوان چارچوبی برای کارآمدی اداره، پیوندی ناگسستنی دارند. والدو، کینگزلی و لویتان بر این باورند که دیوان‌سالاری تنها یک نقش اداری ندارد، بلکه عنصری سیاسی است که در فرایند سیاست‌گذاری نقش دارد. آن‌ها با تأکید بر برابری، منافع عمومی و احترام به خواست شهروندان، مناسبات سیاست و اداره را مکمل هم می‌دانند. در مردم‌سالاری، بوروکرات‌های منصوب باید در راستای اهداف مقامات عمومی انتخاب شده حرکت کنند و نهادهایی برای تضمین ارزش‌های دموکراتیک در اداره جامعه ایجاد شود. اداره، نهادی سیاست‌گذار است که در خدمت جامعه و مردم‌سالاری است و بایستی روح مردم‌سالاری را در خود بدمد (گرچی ازندریانی و قهرمان زاده نمیگری، ۱۳۹۵).

شناخت دیوان‌سالاری در جوامع دموکراتیک حساسیت زیادی دارد. در نظام دموکراتیک، قدرت حکومت که همان قدرت دیوان‌سالاری است بایستی در محدوده‌ای اعمال گردد که توسط عموم مردم قابل پذیرش باشد (Hyenman, 2012, p.10). این توازن و سازگاری را می‌توان در نگاه بنیاس تحلیل نمود. او معتقد است که ایجاد مردم‌سالاری در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛

چراکه ماهیت افراد و کاری که انجام می‌دهند تغییر کرده است و برای بقای تمدن معاصر، مردم‌سالاری مؤثرترین ابزار بوده، هرچند که قبلاً دیوان‌سالاری کارترین و مؤثرترین سازمان تلقی می‌گردید (Bennis, 1969, p.19). بنابراین باید در پی دیوان‌سالاری دموکراتیزه شده‌ای باشیم که در آن کارکنان بیش‌ازپیش پاسخگوی ارباب‌رجوع بوده و بر این موضوع واقف باشند که بایستی برای ارباب‌رجوع به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان دیوان‌سالاری کار کنند. دیوان‌سالاری‌های متحکم با نگاه از بالا به پایین الان بایستی خدمتگزاران ارباب‌رجوعان باشند (قلی پور، ۱۳۹۸، ص ۱۰۶). در این پژوهش عقیده بر این است که دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری می‌توانند باهم سازگار بوده و یک توازن بین آنان حاصل گردد. چرا که به‌طور مثال اصل غیرشخصی بودن مقررات و رسمی بودن روابط که یکی از اصول دیوان‌سالاری در نظر گرفته می‌شود و همین معیار هم از طریق تحلیل مضمون احصا گردید با اصل برابری همه در برابر قانون که آرمان مردم‌سالاری است مطابقت دارد. یا رعایت همین اصل در بحث استخدام‌ها و انتصابات موجب می‌شود که پست‌های سازمانی صرفاً متعلق به افراد با نفوذ نبوده و شایسته‌ها نیز امکان احراز چنین پست‌هایی را داشته باشند. از طرفی دیگر مردم‌سالاری نیز می‌تواند بر دیوان‌سالاری تأثیرگذار باشد به‌گونه‌ای که در جوامع دموکراتیک به لحاظ آگاهی افراد جامعه از عملکرد دیوان‌سالاری‌ها و حقوق مدنی خود، موجب می‌شود که دیوان‌سالاری‌ها نتوانند مهارگیسته از قدرت خود سوءاستفاده نمایند. انتظارات افراد جامعه از دیوان‌سالاری‌ها و الزام آنان در پاسخگویی به عموم، موجب هدایت رفتار بوروکرات‌ها گردد. عدم دانش و آگاهی پایین مردم از حقوق خود و دامنه قدرت دیوان‌سالاری‌ها در جوامع توسعه‌نیافته موجب می‌گردد که دیوان‌سالاری‌ها و نظام اداری دولتی از قدرت خود سوءاستفاده نماید. سطح زندگی پایین و عدم تأمین حداقل نیازهای اقتصادی نیز به‌عنوان مؤلفه‌ای دیگر مانع بروز مردم‌سالاری می‌گردد چراکه درگیر بودن افراد جامعه در این سطح، مانع از ایجاد علاقه به نیازهای والاتر من جمله مباحث آزادی می‌گردد (قلی پور، ۱۳۹۸، ص ۱۰۶).

بنابراین با جستاری در پژوهش‌های گذشته به دلیل اشتراک در مبانی، نقاط مشترکی در میان آن‌ها به چشم می‌خورد. اما سؤالی که در این پژوهش برجسته‌تر مطرح می‌گردد این است که آیا بر اساس اصول مدیریتی و حکمرانی امام علی (ع)، دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری با هم سازگارند و بر اساس این اصول، سازمان‌های بوروکراتیک در جوامع مدرن نیز می‌توانند منجر به تحقق جامعه دموکراتیک گردند؟ پاسخ به این سؤالات اعتبار مدل بوروکراتیک ماکس وبر را خدشه‌دار نموده و

در این پژوهش با توجه به مطرح نمودن آن‌ها در پی ارائه الگویی است که بتواند در عین توجه به اصول بوروکراتیک به معیارهای مردم‌سالاری نیز در یک قاب یکپارچه توجه نماید و با ادغام آن با معیارهای اسلامی به یک الگوی نظام‌مند و چندبعدی از مدیریت اسلامی دست یابد. این الگو را می‌توان به بارزترین وجه در اصول مدیریتی و حکمرانی و شاخص‌های عملکردی و رفتاری امام علی (ع) از متون نهج‌البلاغه یافت که ضمن توجه به آن می‌تواند راهبردی برای ارتقای سطوح مدیریتی در کشور و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باشد. در پژوهش حاضر پس از بررسی ادبیات پژوهش و ذهنیت اولیه از کلیت عوامل مربوطه، در چارچوب یک پژوهش کیفی مطابق با مراحل شکل زیر، فرایند انجام پژوهش صورت پذیرفت:



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

#### ۴. یافته‌های پژوهش

بهره‌مندی از پژوهش‌های کیفی به‌ویژه روش تحلیل مضمون زمانی اهمیت می‌یابد که اطلاعات کمی در مورد پدیده مورد بررسی وجود داشته باشد و یا اینکه در پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، یک چارچوب نظری که به‌طور جامع به تبیین موضوع بپردازد، موجود نباشد. تحلیل مضمون، فرایندی پویا و زمان‌بر است که در آن محقق، داده‌ها را طی مدت‌زمان جمع‌آوری و تحلیل می‌کند. پژوهش حاضر، با پیروی از چارچوب شش مرحله‌ای تحلیل مضمون ارائه‌شده توسط برون و کلارک (۲۰۰۶)، به شرح زیر است (Braun & Clarke, 2006):

##### مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله، یادداشت‌برداری و کنار گذاشتن پیش‌داوری‌ها ضروری است. پیش‌داوری‌ها ممکن است مسیر پژوهش را منحرف کنند و ذهن کاوشگر محقق را از کشف حقایق بازدارند. اغلب این پیش‌داوری‌ها بر اساس تصورات غیرمنطقی و غیر مستند هستند. تحلیل مضمون به روش براون و کلارک، بر اهمیت آشنایی عمیق با داده‌ها تأکید دارد.

##### مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله، محققان به سازماندهی معنادار و سیستماتیک داده‌ها می‌پردازند. کدگذاری، حجم زیادی از داده‌ها را به قطعات کوچک‌تری با معانی مشخص تقسیم می‌کند. روش‌های مختلفی برای کدگذاری وجود دارد که بر اساس دیدگاه و سؤالات تحقیق انتخاب می‌شوند. تولید کدهای اولیه شامل استخراج مفاهیم کلیدی از عبارات معنایی است. کدگذاری می‌تواند به‌صورت دستی یا با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی انجام شود. در این پژوهش، کدگذاری به روش دستی و با رنگ‌آمیزی داده‌ها انجام پذیرفت. ابتدا کدها مشخص و سپس با خلاصه‌داده‌هایی که نمایانگر آن کدها بودند، مطابقت داده شدند. نکته کلیدی در این مرحله، اطمینان از کدگذاری همه خلاصه‌داده‌ها و سازماندهی آن‌ها بر اساس کدهای مربوطه است.

##### مرحله سوم: کنکاش کدهای گزینشی

این مرحله شامل جست‌وجو برای یافتن مضمون‌هایی است که مفاهیم استخراج‌شده را در برمی‌گیرند. سپس، تم‌های اصلی شناسایی می‌شوند که شامل یکی یا چند تم فرعی هستند. در این پژوهش، تحلیل کدهای استخراج‌شده آغازشده و بررسی می‌کنیم که چگونه کدهای متفاوت

می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب گردند.

### مرحله چهارم: تشکیل مضمون‌های فرعی

در این مرحله پژوهشگران بررسی می‌کنند که آیا تم‌های فرعی شناسایی شده، مفاهیم مربوطه را به درستی پوشش می‌دهند یا خیر و اینکه آیا تم‌های اصلی، نظارت مناسبی بر تم‌های فرعی دارند. در این مرحله، تم‌های اولیه شناسایی شده در مرحله قبل، مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گیرند تا توسعه یابند. پژوهشگران با ترکیب و یکپارچه‌سازی تم‌های فرعی در دسته‌های معنایی گسترده‌تر، به تم‌های اصلی دست پیدا می‌کنند.

### مرحله پنجم: تعاریف مضمون‌های اصلی

این مرحله، مرحله نهایی اصلاح تم‌ها است. در این مرحله، پژوهشگران تلاش می‌کنند ماهیت و ذات هر تم را مشخص کنند و درک کنند که چگونه تم‌های فرعی با تم‌های اصلی مرتبط هستند و ارتباط متقابل آن‌ها چگونه است. از طریق تعریف و بازبینی، ذات و ماهیت هر تم مشخص می‌شود و مشخص می‌گردد که هر تم اصلی، کدام جنبه از داده‌ها را نمایندگی می‌کند.

### مرحله ششم: تحلیل نهایی و تهیه گزارش

در این مرحله، پژوهشگران مجموعه‌ای از مضمون‌های اصلی کاملاً انتزاعی را که با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش همسو هستند، در اختیار دارند و باید یافته‌های خود را به صورت گزارش منسجم ارائه دهند.

جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل مضمون کتاب نهج البلاغه

شماره	نوع داده			نمونه داده	اصول	مقوله
	حکمت	نامه	خطبه			
۵۳		×		بایستی که برگزیده‌ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آرند، هرچند، حق تلخ باشد. از گفتن حق، یا مشورت در عدالت	انتقادی‌پذیری	مردم‌سالاری
۲۱۶			×	خودداری نکنید، زیرا خود را برتر از آن که اشتباه کنم و از آن ایمن باشم نمی‌دانم.		

ادامه جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل مضمون کتاب نهج البلاغه

شماره	نوع داده			نمونه داده	اصول	مقوله
	حکمت	نامه	خطبه			
۶۷		×		به جز زبانت چیز دیگری پیام‌رسانت با مردم و جز چهره‌ات در بانی وجود نداشته باشد.	ارتباطات مستمر	
۵۳		×		هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد.		
۵۰		×		چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را و کاری را بی‌مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا را	شفافیت و آزادی اطلاعات	
۱۵۵	×			با کسانی عهد و پیمان بندید که به عهد و پیمان خود وفا می‌کنند.	تعهد سازمانی	
۵۳		×		به عهد خویش وفادار باش و بر آنچه بر عهده گرفتی امانت‌دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان.		
۱۹۳			×	و یکی از نشانه‌های پرهیزکاران این است..... دارای ایمانی پر از یقین، حریص در کسب دانش، با داشتن علم بردبار.....	آموزش و توسعه	مردم‌سالاری
۳۴			×	تصدی بر تعلیم شما که از جهل نجات یابید و تأدیب شما که علم، در همه سطوح شخصیت شما را بسازد.		
۱۲۶			×	اگر این اموال از آن خودم بود به گونه‌ای برابر میان مردم تقسیم می‌کردم تا چه رسد که جزو اموال خداست.	تخصیص بهینه امکانات	
۵۳		×		هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند. عدالت هر چیزی را در جای خود قرار می‌دهد.		
۴۳۷	×					
۵		×		همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب‌ونان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است.	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	دیوان‌سالاری
۵۳		×		بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده‌اند و دیگر، برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوان‌اند.		



ادامه جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل مضمون کتاب نهج البلاغه

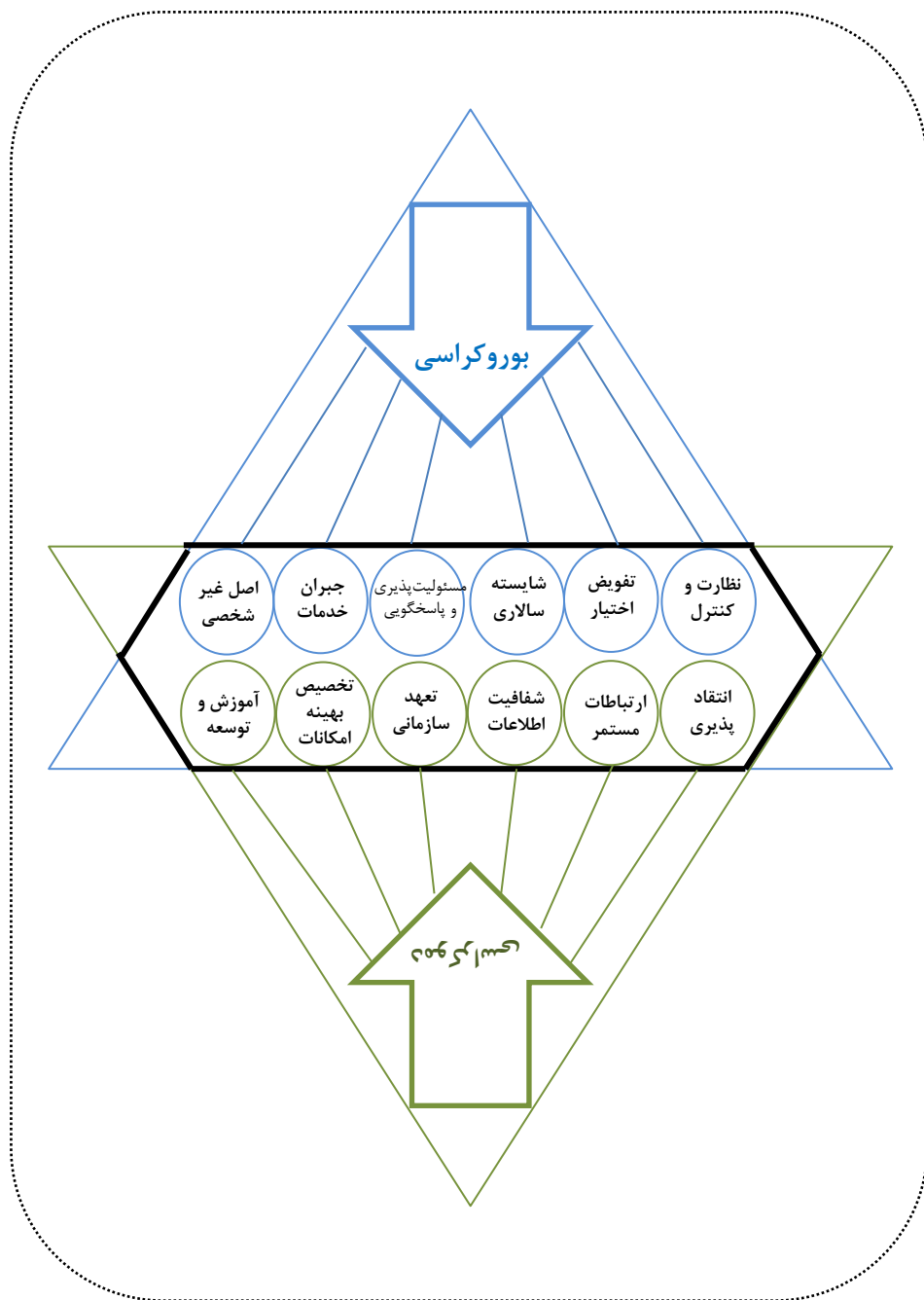
شماره	نوع داده			نمونه داده	اصول	مقوله
	حکمت	نامه	خطبه			
۲۲۴			×	سوگند به خدا برادرم عقیل را دیدم که به شدت فقیر شده بود و از من می‌خواست یک صاع از گندم‌ها را به او ببخشم..... گمان کرد که من دین خود را به او می‌فروشم. سوگند به خدا اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو انجام دادی، از من روی خوش نمی‌دیدند و به آرزو نمی‌رسیدند تا آن که حق را از آنان باز پس ستانم.	اصل غیرشخصی	دیوان‌سالاری
۴۱		×				
۵		×		امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری.	تفویض اختیارات	
۵۳		×		روزی فراوان بر آنان ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند. پس جیره و مواجیشان را به‌اندازه کافی بده که این کار آنان را به اصلاح و بهبود خویش توانا می‌سازد.	جبران خدمات	
۵۳		×		پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آن‌ها را به کار بگمار. و از میان آن‌ها افرادی که با تجربه‌تر و پاک‌تر (باحیاط‌تر) هستند برگزین.	شایسته‌گزینی در جذب	

ادامه جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل مضمون کتاب نهج البلاغه

شماره	نوع داده			نمونه داده	اصول	مقوله
	حکمت	نامه	خطبه			
۶۲		×		تأسفم از این است که حکومت این امت به دست بی‌خردان و تبهکاران افتد و مال خدا را در بین خود دست‌به‌دست کنند.	شایسته گماری در انتصابات	دیوان‌سالاری
۲۱۶			×	کار مردم جز به شایستگی زمامداران سامان نمی‌یابد.		
۵۳		×		پس بر کارهای آنان مراقبت دار و جاسوسی راستگو و وفا پیشه بر ایشان بگمار که مراقبت نهانی تو در کارهائشان، وادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی بر رعیت	نظارت و کنترل	

۴-۱. طراحی الگوی نهایی پژوهش

همان‌گونه که در شکل ۲ مشهود است الگوی توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری شامل ۱۲ مفهوم اصلی می‌باشد. بدین گونه که ابتدا مفاهیم و مضامین مرتبط احصاء و استخراج گردید و سپس مفاهیمی که از لحاظ محتوای تخصصی در یک دسته لحاظ می‌گردیدند تلفیق و در طبقات کلی تحت عنوان اصول اصلی مطابق با جدول شماره ۱ قرار گرفتند. به‌عنوان مثال مفاهیمی در حوزه دیوان‌سالاری چون دوری از پارتی‌بازی، برخورد یکسان با همه و تبعیت از قانون در یک مفهوم اصلی به‌عنوان اصل غیرشخصی قرار گرفتند. یا در اصل دیگر تحت عنوان تخصیص بهینه امکانات از تلفیق مفاهیم و مضامینی چون عدالت محوری و عدالت در مصرف بیت‌المال انجام پذیرفت. نهایتاً ۶ اصل در حوزه مردم‌سالاری و ۷ اصل در حوزه دیوان‌سالاری تدوین گردیدند که در جهت آراستگی شمای نهایی مدل، دو اصل شایسته گماری در انتصابات و شایسته‌گزینی در جذب تحت یک عنوان کلی اصل شایسته‌سالاری لحاظ گردیدند. در این پژوهش پس از احصاء اصول دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی بر اساس نهج‌البلاغه و کلام امیرالمؤمنین (ع)، به دنبال ایجاد یک چارچوب نظام‌مند بوده که با تلفیق مفاهیم استخراج‌شده در یک قاب به توازن دو اصل دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری پردازد و محققین را از دریچه تلفیق این دو مفهوم با اصول مدیریت و حکمرانی امام علی (ع) پیوند نماید. پس از جرح‌وتعدیل و دسته‌بندی موضوعی و رویکرد تطبیقی، نهایتاً مدل زیر (شکل ۲) در شمای دو هرم معکوس به مفهوم جریان ارتباطات از بالا به پایین (دیوان‌سالاری) و از پایین به بالا (مردم‌سالاری) در یک قاب توازنی ارائه می‌گردد:



شکل ۲. الگوی توازن دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی مبتنی بر سیره علوی

## نتیجه گیری

امروزه جوامع مدرن به سمت مردم‌سالاری تمایل و گرایش دارند و یکی از مشکلات اصلی این جوامع، دموکراتیزه نمودن فرآیند دیوان‌سالاری است تا اقدامات و فعالیت‌های آنان در جهت منافع عام شهروندان قرار گیرد که تلفیق این مفاهیم مورد تصدیق مؤلفه‌های تمدن نوین اسلامی نیز می‌باشد. در حکومت‌های مبتنی بر مردم‌سالاری، قدرت دیوان‌سالاری که همان قدرت اعمال‌شده از سوی حکومت است بایستی مطابق با چارچوبی اعمال گردد که توسط جامعه قابل‌پذیرش باشد؛ بنابراین ضرورت دارد که قدرت دیوان‌سالاری کنترل‌شده و در تعامل با اصول مردم‌سالاری باشد تا اعمال قدرت حکمرانان مهارگسیخته نباشد. پژوهش‌های پیشین انجام‌یافته خارج و داخل؛ خلأ یک الگوی یکپارچه از مفاهیم دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری در یک نظام یا سازمان را به‌خوبی پر نکرده است. در این پژوهش برای نخستین بار با الهام از متون گوهریار نهج‌البلاغه به تحلیل و بررسی دو مفهوم دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری سازمانی پرداخته‌شده و یک الگوی توافقی و یکپارچه از این چارچوب نظری ارائه گردیده است که در پژوهش‌های پیشین بی‌سابقه می‌باشد. درواقع بر این اساس ارائه الگویی مبتنی بر توازن مؤلفه‌های دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری برای اولین بار مبتنی بر سیره علوی می‌تواند علاوه بر اینکه جامعیتی فراتر از این موضوع را ارائه دهد، بیانگر این باشد که کلام امیرالمؤمنین علیه‌السلام و شیوه رهبری و مدیریت ایشان پیش از تدوین نظریه‌های غربی تا چه حد جامعیت کاملی در تدوین اصول ناب مدیریتی داشته است. این الگوی یکپارچه و توافقی دال بر این موضوع است که امیرالمؤمنین (ع) علاوه بر تمرکز بر ایجاد ساختار مدیریتی کارآمد، بر نقش مردم و زیرمجموعه در تصمیم‌گیری‌ها و مداخله در سرنوشت خویش تأکید و تمرکز داشته‌اند. نهج‌البلاغه گنجینه‌ای بسیار غنی از شیوه و اصول مدیریتی و حکمرانی است که بایستی سرمنشأ و الگویی برای پیاده‌سازی مدیریت اسلامی در تمامی حوزه‌ها و بخش‌های کارکردی کشور باشد. بنابراین یافته‌ها، مسیر این پژوهش را به این سمت و سو جهت می‌دهد که نظام اداری و دیوان‌سالاری‌ها نقش دوجوهی در مردمی شدن جوامع دارند. گرچه توسعه دیوان‌سالاری منجر به انحصارطلبی و تمرکز قدرت می‌گردد و از این حیث آزادی را محدود می‌سازد اما درعین حال نقش‌های ویژه‌ای را در جوامع دموکراتیک ایفا می‌نمایند چراکه بدون سازمان‌های بوروکراتیک، دستیابی به اهداف دموکراتیک کاری بس مشکل است. مع‌الوصف توازن بین دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری معطوف به تمایز بین تصمیم‌گیری و اجرا در

سازمان‌هاست. در تصمیم‌گیری، آزادی و اختلاف عقاید منجر به ایجاد ارزش‌های دموکراتیک شده و اهداف جمعی از طریق تصمیم‌گیری اکثریت تعیین می‌گردد و برای اجرایی نمودن این تصمیمات و تحقق آن‌ها، به‌کارگیری کارآمدترین روش اهمیت می‌یابد که در این صورت ایجاد نظام اداری پیچیده با اتکا بر اصول بوروکراتیک، کارایی بهتری را ایجاد می‌نماید. در واقع دیوان‌سالاری شرایط را فراهم می‌نماید و مردم‌سالاری، دیوان‌سالاری را تقویت می‌کند. در دیوان‌سالاری‌ها طی زمان، اهدافی که پذیرش اجتماعی دارد جای خود را به سیاست محافظه‌کاری می‌دهد و به عقیده میشلز آن چیزی که هست مانع آن چیزی می‌شود که باید باشد و نهایتاً سازمان‌ها مسئولیتی در برابر جامعه احساس نخواهند کرد. در این شرایط مردم‌سالاری و انتظارات جمعی مردم است که به رفتار بوروکرات‌ها جهت می‌دهد و آنان را به خود وانی‌گذارد. مردم‌سالاری با افزایش آگاهی و دانش مردم، انتقاد به عملکردهای ناصحیح و از طریق مشارکت مردم و حق تصمیم‌گیری در امور موجب می‌گردد که به پشتیبانی آن، رفتار بوروکرات‌ها و به تبع اعمال دیوان‌سالاری‌ها را کنترل نمایند. در الگوی نهایی پژوهش ۱۲ مؤلفه اصلی (۶ مؤلفه دیوان‌سالاری و ۶ مؤلفه مردم‌سالاری) احصاء گردید که معیارهای استخراج‌شده با اصول دیوان‌سالاری و معیارهای مردم‌سالاری در الگوی مدون با معیارهای مردم‌سالاری سازمانی شناسایی‌شده توسط پژوهش‌های زارع و همکاران (۱۳۹۵) و همچنین رنگریز و خمویی (۱۳۹۹) مطابقت دارد. بر این اساس، یکی از مؤلفه‌های مردم‌سالاری، آموزش و توسعه می‌باشد. این مؤلفه موجب می‌شود با افزایش آگاهی افراد، دیوان‌سالاری‌ها نتوانند از قدرت و نفوذ خود به آن‌گونه که تمایل دارند سوءاستفاده نمایند. مؤلفه دیگر انتقادپذیری است به این مفهوم که با افزایش انتظارات افراد و لزوم پاسخگویی، عملکرد و رفتار بوروکرات‌ها جهت می‌یابد. این موضوعات را آشکارا می‌توان در جوامع توسعه‌یافته و پیشرفته که میزان قابل‌توجهی از این مؤلفه‌ها نمود دارد مشاهده کرد. به‌طور مثال وقتی محصولی از یک سازمان معتبر ژاپنی با انتظارات و خواسته‌های مردم تطابق ندارد، جامعه و مخاطبان آنان به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که مسئولان آن سازمان خطای خود را پذیرفته و تمام تلاششان را در رفع آن مشکلات معطوف می‌نمایند. از طرف دیگر مؤلفه‌های دیوان‌سالاری نیز می‌توانند شرایط و بستر مردم‌سالاری را فراهم نمایند. مثلاً در مؤلفه جبران خدمات از مؤلفه‌های احصاء شده برای دیوان‌سالاری می‌توان اهمیت آن را بدین گونه درک نمود که در جوامعی با سطح زندگی اقتصادی پایین و عدم تطابق درآمد با هزینه‌های زندگی، افراد کمتر

از حق رأی خویش استفاده می‌کنند و معمولاً به دام بوروکرات های عوام‌فریب می‌افتند چرا که دغدغه اصلی آنان نیازهای اولیه شده و مانع از وسعت دید آنان به اهداف استراتژیک، بنیادین و تحول‌گرا برای ساخت آینده‌ای بهتر می‌گردد. دیوان‌سالاری می‌تواند قانون و مقررات دقیق را اعمال کند، شایسته‌سالاری را لحاظ نماید و بر معیار اصل غیرشخصی بودن روابط رفتار کند، بهترین‌ها در پست‌های مناسب قرار گیرند، مانع از ایجاد هرگونه تبعیضی گردد و فساد اداری کاهش یابد که این نهایتاً موجبات تنظیم‌گری رفتار و اجرای کارای فرایندها می‌گردد. از طرف دیگر مردم‌سالاری موجب توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای من جمله سازمان‌هاست. در مردم‌سالاری، افراد در تصمیمات مشارکت می‌کنند، ایده‌ها و نظرات اکثریت اخذ می‌گردد، روح نوآوری، خلاقیت و انگیزش به سازمان اعطا می‌گردد و به تبع تعهد و وفاداری سازمانی افزایش می‌یابد. در حکمرانی نیز مردم‌سالاری، مشارکت مردم در تعیین خط‌مشی‌ها را لحاظ می‌کند و موجب پویایی در نظام کشور می‌گردد که خود بستری برای ایجاد حکمرانی متعالی فراهم می‌نماید. این مشارکت افراد موجب می‌شود بهترین‌ها انتخاب گردند و شایسته‌ترین‌ها، مدیریت امور را بر عهده بگیرند، رفتار بوروکرات‌ها کنترل می‌گردد و آنان را ملزم به رعایت قوانین و مقررات می‌کند.

با تغییر سریع فناوری، تنوع‌گرایی، تلاطم و پویایی محیطی، تحولی در عرصه ساختاری سازمان‌ها من جمله تغییر رویکرد ارتباطات بالا به پایین به رویکرد پایین به بالا، کوچک شدن اندازه سازمان‌ها و حرکت از سازمان‌های سلسله‌مراتبی به سمت سازمان‌های نمایندگی دیده می‌شود. این حرکت و جهت‌گیری نشان می‌دهد که صرف رفتار بوروکراتیزه سازمان‌ها دیگر پاسخگوی نیازهای جوامع نخواهد بود و این حس دموکراتیزه شدن، نشاط و خلاقیت و نوآوری را در سیستم‌های قدیمی ایجاد می‌نماید. این تعامل و توازن بین دیوان‌سالاری و مردم‌سالاری است که می‌تواند در عین کارآمدی سازمان‌ها، آن‌ها را با تغییرات مداوم سازگاری و مناسبت بیشتری دهد. در عصر حاضر تغییرات جمعیت‌شناختی و تقاضاهای روزافزون مردم شرایطی را ایجاد کرده است که در آن بیشتر پدیده‌های اجتماعی ناچار به ایجاد تغییر شده‌اند؛ زیرا ساختارهای قدیمی مانند قبل کیفیت و توانایی لازم برای تأمین نیازهای مردم ندارد. در این میان، دیوان‌سالاری نیز الزاماً باید خود را با شرایط جدید وفق دهد، در کشور ما که یک کشور جمهوری اسلامی است بایستی به‌گونه‌ای بر توازن بین این دو مفهوم مبادرت نمود که هم مدیریت کارآمد در پرتو ارزش‌های اخلاقی و اسلامی محقق گردد و هم مفهوم مردم‌سالاری و توجه به نیازهای افراد و

سرنوشت آنان سرمنشأ طراحی ساختارهای اداری گردد چراکه هر جامعه‌ای در اسلام به‌مثابه کشتی است که شیوه رفتار هر فرد می‌تواند در سرنوشت جمعی مؤثر و مهم باشد.

از محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی این است که علیرغم رشد سریع پژوهش‌های کیفی در سال‌های اخیر، هنوز به مسائل مربوط به چرایی، چگونگی و زمان به‌کارگیری روش‌های کیفی، توجه ویژه‌ای شده است؛ اما به نحوه تحلیل داده‌های متنی که پژوهشگران کیفی در مرحله پایانی جمع‌آوری داده ارائه می‌کنند کمتر توجه شده است. این موضوع، یکی از مشکلات پژوهشگران، خصوصاً پژوهشگران حوزه علوم انسانی است که از روش‌های کیفی استفاده می‌کنند.

### تشکر و قدردانی

نویسنده مقاله از کلیه داورانی که فرایند داوری این مقاله را تقبل نمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارد.

### تضاد منافع

نویسنده تضاد منافی اعلام نکرده است.

### منابع

#### نهج البلاغه

- تاجمیر ریاحی، ج.، صفری، ع.، و شاملی، ن. (۱۳۹۸). طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۷، شماره ۲، صص ۲۳۵-۲۵۴.  
<https://doi.org/10.22059/JOMC.2019.237968.1007294>
- جاویدی، ر. (۱۴۰۱). الگو و نظریه‌ی کارآمدی دولت اسلامی با رویکرد تمدنی و تطبیق بر دلالت‌های عملی آن از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری. فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۵۳-۹۶.  
<https://doi.org/10.22070/NIC.2022.15510.1150>

- چیت‌سازیان، ع.، و محمدی، ک. (۱۳۹۸). فرامطالعه‌ای از پژوهشهای حوزه مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: پایان‌نامه‌های مقطع کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام). *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۲۴-۲۶.  
[https://journals.isu.ac.ir/article\\_2733.html](https://journals.isu.ac.ir/article_2733.html)
- حقیقیان بیدگلی، م.، و قدرتیان، ع. (۱۴۰۱). شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی بر مبنای کلام امیرالمؤمنین علیه‌السلام مبتنی بر تحلیل محتوای نهج‌البلاغه. *نشریه علمی مدیریت اسلامی*، دوره ۳۰، شماره ۴، صص ۵۱-۱۱.  
<https://www.sid.ir/paper/1075906/fa>
- خسروی نیا، ا.، و رشیدی طغرالجردی، م. (۱۳۹۹). شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه. *مطالعات راهبردی بسیج*، دوره ۲۳، شماره ۸۸، صص ۴۲-۸۸.  
[https://www.bsrq.ir/article\\_129097.html](https://www.bsrq.ir/article_129097.html)
- خواستار، ح. (۱۳۸۸). ارائه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، دوره ۱۵، شماره ۵۸، صص ۱۶۱-۱۷۴.  
[https://method.rihu.ac.ir/article\\_418.html](https://method.rihu.ac.ir/article_418.html)
- داودآبادی فراهانی، م.، و رعایانی، م. (۱۴۰۱). راهکارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج‌البلاغه. *مدیریت دانش اسلامی*، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۲۷-۱۶۰.  
[http://jikm.isca.ac.ir/article\\_73139.html](http://jikm.isca.ac.ir/article_73139.html)
- ذاکری، م.، اسدی، ا.، و لطفی، ه. (۱۳۹۰). تبیین الگوی پاسخگویی و نظارت بر نظام اداری در حکومت علوی از منظر رابطه بوروکراسی و دموکراسی، *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، دوره ۲، شماره ۴، صص ۱-۲۳.  
<https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790949>
- رنگریز، ح.، و خمویی، ف. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۵.  
<https://ormr.modares.ac.ir/article-28-34371-fa.html>
- زارع، ر.، بهمنی چوب‌بستی، ا.، و فتحی زاده، ع. (۱۳۹۵). مفهوم‌پردازی و شناسایی ابعاد و شاخص‌های دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۴، شماره ۳، صص ۲۹-۴۸.  
[https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3047.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3047.html)



- سرپرست سادات، ا. (۱۴۰۰). کمال «مردم‌سالاری دینی» در اندیشه رهبران انقلاب اسلامی. رویکرد تمدنی، فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۴۵-۱۷۰.  
[https://nic.shahed.ac.ir/article\\_3548.html](https://nic.shahed.ac.ir/article_3548.html)
- قربانی، ع.، اشرف سمنانی، ب.، و حسینی، م. (۱۳۹۸). طراحی مدل غلبه بر حصار شیشه‌ای مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از تحلیل مضمون نهج‌البلاغه و کتاب غررالحکم و دررالکلم. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، دوره ۷، شماره ۲۷، صص ۷۷-۹۷.  
[https://journals.basu.ac.ir/article\\_3072.html](https://journals.basu.ac.ir/article_3072.html)
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۸). جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۸۵). هیدروکراسی یا بوروکراسی. فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۹، شماره ۷۵، صص ۱۲۳-۱۰۳.  
[https://journals.ut.ac.ir/article\\_18500.html](https://journals.ut.ac.ir/article_18500.html)
- مرشدی زاد، ع. (۱۳۹۶). حکمرانی خوب و حکمرانی مطلوب در تمدن نوین اسلامی. دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۴۰.  
[https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article\\_1563.html](https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_1563.html)
- مهرگان، ف.، فقیهی، ا.، و میرسپاسی، ن. (۱۳۹۸). تأملی بر تعامل بوروکراسی و دموکراسی: مطالعه‌ای در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۳۹-۷۴.  
[https://jppap.sbu.ac.ir/article\\_96674.html](https://jppap.sbu.ac.ir/article_96674.html)
- گرجی ازندریانی، ع.، و قهرمانزاده نیمگزی، ف. (۱۳۹۵). بررسی کنترل اقتدار بوروکراتیک در بستر مناسبات بوروکراسی، سیاست و کارآمدی. پژوهش حقوق عمومی، دوره ۱۷، شماره ۵۰، صص ۹-۳۵.  
[https://qjpl.atu.ac.ir/article\\_3964.html](https://qjpl.atu.ac.ir/article_3964.html)
- وقوفی، ا.، و افطاری، ب. (۱۴۰۰). تصویر سازمان مطلوب در تمدن نوین اسلامی. نشریه علمی آینده‌پژوهی انقلاب اسلامی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۷۹-۱۰۳.  
[https://jms.ihu.ac.ir/article\\_206924.html](https://jms.ihu.ac.ir/article_206924.html)
- هدایتی، م. (۱۳۹۷). رویکردهای نظری در مطالعه بوروکراسی دولتی و ارائه مدلی برای بررسی آن. مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره ۱۹، شماره ۲، صص ۳۵-۳.  
<https://doi.org/10.22034/jsi.2019.36908>

## References

- Tajmir Riyahi, J., Safari, A., & Shameli, N. (2019). Designing a Model of Organizational Leadership Employing Teachings of Nahj al-Balaghah. *Organizational Culture Management*, Vol.17, No.2, pp. 235-254. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2019.237968.1007294> [In Persian].
- Javidi, R. (2022). The model and theory of efficiency of the Islamic State with the civilized approach and application to its practical implications from the perspective of Imam Khomeini and Ayatollah Khamenei. *Scientific Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, Vol.5, No.1, pp. 53-96. <https://doi.org/10.22070/NIC.2022.15510.1150> [In Persian].
- Chitsazian, A. R., & Mohamadi, K. (2019). meta study of islamic management researches: the case of dissertations of school of management in imam sadiq university. *Strategic Management Thought*, Vol.13, No.2, pp. 19-48. [https://journals.isu.ac.ir/article\\_2733.html](https://journals.isu.ac.ir/article_2733.html) [In Persian].
- Haghghian Bidgoli, M., & Ghodratiyan Kashan, S. A. (2023). Identifying the Framework of Islamic management characteristics based on the words of Amir al-Mu'minin (AS) by content Analysis of the book Nahj al-Balaghah. *Scientific Journal of Islamic Management*, Vol.30, No.4, pp. 11-51. <https://www.sid.ir/paper/1075906/fa> [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.22516980.1401.30.4.1.6>
- Khosravi Nia, O., & Rashidi Toghra Aljerdi, M. (2020). Identification of governmental human resources policeies based on the thoughts of Imam Ali in Nahj al-Balaghah. *Basij Strategic Studies*, Vol.23, No.88, pp. 42-88. [https://www.bsrq.ir/article\\_129097.html](https://www.bsrq.ir/article_129097.html) [In Persian]
- Khastar, H. (2009) A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews, *Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, Vol.15, No.58, pp.161-174. [https://method.rihu.ac.ir/article\\_418.html](https://method.rihu.ac.ir/article_418.html) [In Persian]
- Davoodabadi Farahani, M., & Roayaei, M. (2022), "Behavioral Solutions to Promote Administrative Health with an Emphasis on Nahj al-Balaghah". *Islamic Knowledge Management*, Vol.4, No.1, pp.127-160. [http://jikm.isca.ac.ir/article\\_73139.html](http://jikm.isca.ac.ir/article_73139.html) [In Persian]
- Zakeri, M., Asadi, E. & Lotfi, H. (2011) Developing a model for accountability and control on bureaucracy in rule of Imam Ali: Bureaucracy-Democracy relation approach. *Iranian Journal of Public Administration Mission*, Vol.2, No.4, pp.1-23. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790949> [In Persian]

- Rangriz, H. (2021). Identifying and prioritizing Elements of organizational democracy in the public section using Fuzzy Delphi and network analysis process (ANP). *Organizational Resources Management Researchs*, Vol.10, No.3, pp. 87-105. <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-34371-fa.html> [In Persian]
- Zare, R., Bahmani Choob Bastani, A., & Fathizadeh, A. (2016). Conceptualize and Identify Dimensions and Indicators of Organizational Democracy in Public Sector Organizations. *Public Organizations Management*, Vol.4, No.3, pp. 29-48. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3047.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3047.html) [In Persian]
- Sarparast Sadaat, S. E. (2021). The perfection of religious democrat in the Islamic revolution leaders' thoughts; a civilizational approach". *Scientific Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, Vol.4, No.1, pp. 145-170. [https://nic.shahed.ac.ir/article\\_3548.html](https://nic.shahed.ac.ir/article_3548.html) [In Persian]
- Ghorbani, A., Ashraf Semnani, B., & Hoseini, M. (2019). Designing a Model to Overcome the Management Glass Fence Based on Imam Ali (as) Perspectives Using Qualitative Thematic Analysis over Nahj-al-Balagheh and Gherar-al-Hekam. *Quarterly Journal of Nahj al-Balagha Research*, Vol.7, No.27, pp. 77-97. [https://journals.basu.ac.ir/article\\_3072.html](https://journals.basu.ac.ir/article_3072.html) [In Persian]
- Gholipour, A. (2019), *Sociology of Organization: A sociological Approach to Organization and Management*. Tehran, SAMT publication. [In Persian]
- Gholipour, A. (2006). Hydrocracy or Bureaucracy, *Management Knowledge Quarterly*, Vol.19, No.1, pp.103-123. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_18500.html](https://journals.ut.ac.ir/article_18500.html) [In Persian]
- Morshedzad, A. (2017). Good Governance and Desired Governance in the New Islamic Civilization. *Journal of Iran Futures Studies*, Vol.2, No.2, pp. 125-140. [https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article\\_1563.html](https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_1563.html) [In Persian]
- Mehrgan, F., Faghihi, A., & Mirsepassi, N. (2020). The Contemplation on the Interaction of Bureaucracy and Democracy: A Study among Faculty Members of Universities. *Public Administration Perspective*, Vol.11, No.1, pp. 39-74. [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_96674.html](https://jpap.sbu.ac.ir/article_96674.html) [In Persian]
- Gorji Azandaryani, A. A., & Ghahramanzadeh Nimgazi, F. (2016). Evaluation of controlling the bureaucratic authority in the context of relations between bureaucracy, politics and efficiency. *Public Law Research*, Vol.17, No.50, pp. 9-35. [https://qjpl.atu.ac.ir/article\\_3964.html](https://qjpl.atu.ac.ir/article_3964.html) [In Persian]

- Voghoofi, O., & Eftari, B. (2021). The Image of Desirable Organization in New Islamic Civilization", *Future Studies of the Islamic Revolution*, Vol.2, No.6, pp.79-103. [https://jms.iuhu.ac.ir/article\\_206924.html](https://jms.iuhu.ac.ir/article_206924.html) [In Persian]
- Hedayati, M. (2018). Theoretical approaches to the study of state bureaucracy and a model for the empirical study. *Iranian Journal of Sociology*, Vol.19, No.2, pp. 3-35. <https://doi.org/10.22034/jsi.2019.36908> [In Persian]
- Bennis, W. G. (1969), *Beyond bureaucracy*. In Amitai Etzioni (Ed.), Readings on Modern Organizations, Prentice-Hall Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, Vol.3, No.2, pp.77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Eller man D. (2010). Workplace democracy and human development: The example of the postsocialist transition debate, *The Journal of Speculative Philosophy*, Vol.24, No.4, pp. 122-135. <https://doi.org/10.5325/jspecphil.24.4.0333>
- Farazmand, A. (2010). Bureaucracy and democracy: A theoretical analysis. *Public Organization Review*, Vol.10, pp. 245-258. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0137-0>
- Hyenman, C. (2012). *Bureaucracy in a Democracy*. New York: Harper & Brother.
- Morçöl, G., Shafi, S., & Menon, A. (2022). Governance networks, bureaucracy, and democracy. *Perspectives on Public Management and Governance*, Vol.5, No.2, pp.84-96. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab034>
- Popper, C. (2014). *Conjectures and Falsifications* (Translated by Ahmad Aram). Tehran: Enteshar Sahami sherkat. [In Persian]
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., & Vashdi, D. R. (2010). Bridging bureaucracy and democracy in Europe: A comparative study of perceived managerial excellence, satisfaction with public services, and trust in governance. *European Union Politics*, Vol.11, No.2, pp. 289-308. <https://doi.org/10.1177/1465116510363657>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1127-1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>