The State Studies Quarterly (2026), 12(46), 263-299
doi: 10.22054/tssq.2026.78124.1494

Designing a Model of Governance Based on the Opinions of Abu Mohammad Musharraf al-Din Mosleh ibn Abdullah ibn Musharraf (Saadi Shirazi)

Habib Ebrahimpour[1] Zahra Pour Amini[2]

[1] Professor, Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
[2] .D. Student, Department of Organizational Behavior and Human Resources, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
Corresponding author: Habib Ebrahimpour; Email: H_ebrahimpour@uma.ac.ir

(Received: 06/02/2024 - Accepted: 21/04/2024)

Extended Abstract

Introduction

Governance has emerged as one of the most influential concepts in public administration and political science, providing the institutional framework through which societies are directed, resources are managed, and public interests are protected. Contemporary governance theories emphasize principles such as accountability, transparency, participation, rule of law, equity, and strategic management. Although these principles have been extensively discussed in modern literature, most existing governance frameworks are derived from Western philosophical and administrative traditions. Consequently, there is an increasing need to develop indigenous governance models grounded in the cultural and intellectual heritage of non-Western civilizations.

Persian classical literature represents a rich source of ethical, social, and managerial thought. Among its most distinguished figures, Abu-Mohammad Muslih al-Din Saadi Shirazi (1210–1292) occupies a unique position because his masterpieces, *Golestan* and *Bostan*, transcend literary expression and

How to Cite: Ebrahimpour, H., & Pouramini, Z. (2026). Designing a Model of Governance Based on the Opinions of Abu Mohammad Musharraf al-Din Mosleh ibn Abdullah ibn Musharraf. *State Studies*, 12(46), 263-299. https://doi.org/10.22054/tssq.2026.78124.1494

State Studies Journal © 2015 by Allameh Tabataba'i University is licensed under Attribution-NonCommercial 4.0 International.

offer profound insights into leadership, justice, administration, ethics, and social responsibility. Through stories, anecdotes, and moral reflections, Saadi presents practical guidance for rulers, administrators, and society, emphasizing the inseparable relationship between justice, morality, and effective governance.

Despite the significance of Saadi's intellectual contributions, previous studies have primarily examined his works from literary, linguistic, philosophical, or ethical perspectives. Few studies have systematically explored his ideas within the framework of governance theory or attempted to construct a comprehensive governance model based on his teachings. Addressing this research gap, the present study seeks to identify and conceptualize the essential governance principles embedded in *Golestan* and *Bostan* and to develop a coherent governance model that reflects indigenous values while remaining relevant to contemporary governance discourse.

Methodology

This study adopted a qualitative exploratory-descriptive design within the interpretivist research paradigm. Documentary analysis was employed to collect data, while thematic analysis served as the primary analytical approach for identifying and organizing governance-related concepts.

The research population consisted of all narratives contained in the first chapter of *Golestan* ("On the Conduct of Kings"), comprising 41 anecdotes, and all sections of the first chapter of *Bostan* ("Justice, Prudence, and Governance"), comprising 24 sections. Since every relevant narrative was examined, census sampling was applied rather than selective sampling. The temporal scope of the study corresponds to the 2023 research period.

The analytical process followed the six-step thematic analysis procedure. Initially, the texts were read repeatedly to achieve conceptual familiarity. Meaningful statements associated with governance, leadership, ethics, justice, administration, and public responsibility were then extracted and assigned initial codes. Similar codes were subsequently grouped into basic themes, which were further integrated into organizing themes and finally synthesized into overarching governance components. To improve analytical rigor, coding consistency was continuously reviewed, conceptual overlaps were eliminated, and the resulting themes were refined until theoretical coherence was achieved.

Findings

The findings indicated that the governance model derived from Saadi's *Golestan* and *Bostan* comprised 11 major governance components supported by 30 basic themes. These components collectively represent a comprehensive framework integrating ethical, managerial, social, and strategic dimensions of governance, including justice-orientation, rule of

law, attention to human resources, effective communication, provision of welfare and poverty reduction, management and leadership, God-centeredness, self-management, participation and teamwork, and strategic vision (foresight and proper use of resources).

Justice emerged as the central pillar of the proposed model. Rather than being interpreted merely as legal equality, justice encompasses opposition to oppression, fairness in interpersonal relations, protection of citizens' rights, and equitable treatment of society. Saadi consistently portrays justice as the foundation of governmental legitimacy and social stability, suggesting that sustainable governance cannot exist without moral justice.

The second component emphasizes rule of law, including citizenship rights, ethical conduct, and adherence to social values. Unlike purely legalistic interpretations, Saadi integrates legal authority with ethical responsibility, arguing that effective governance requires both institutional regulations and moral commitment.

Another important dimension concerns human resource management, which includes meritocracy, preservation of human dignity, and employee motivation. The findings demonstrate that competent leadership should rely on qualified individuals rather than personal relationships or political favoritism. Respect for human dignity is presented not only as an ethical obligation but also as a prerequisite for organizational effectiveness.

The model further highlights effective communication through dialogue, persuasion, trust-building, constructive social relationships, and freedom of expression. These findings indicate that governance is strengthened when communication flows openly between leaders and citizens, enabling mutual understanding and social cohesion.

The component of social welfare and poverty alleviation emphasizes benevolence, poverty reduction, and public welfare as essential governmental responsibilities. Saadi repeatedly associates political legitimacy with rulers' ability to improve the living conditions of society, suggesting that economic justice and social welfare are inseparable from good governance.

The findings also identify administrative management as another key component, including strategic planning, creativity, managerial competence, and effective leadership. In Saadi's perspective, successful governance depends upon wisdom, foresight, and the ability to allocate resources efficiently rather than relying solely on authority or power.

Furthermore, the governance model incorporates God-centeredness, reflecting the spiritual dimension of leadership. Dependence on divine guidance is viewed as reinforcing ethical responsibility, humility, and accountability rather than replacing rational decision-making.

Another significant component is self-management, encompassing self-improvement, integrity, anti-corruption, prudence, commitment, and responsibility. The findings suggest that personal moral development

constitutes the foundation of effective public leadership, since ethical governance begins with ethical leaders.

The model also emphasizes participatory governance, including public service, attention to collective interests, teamwork, cooperation, and citizen participation. This perspective aligns with contemporary governance theories advocating collaborative decision-making while grounding participation within an ethical and community-oriented framework.

Finally, strategic vision emerged as an essential component characterized by foresight, anticipation of future challenges, and appropriate utilization of available resources. Saadi repeatedly stresses that wise governance requires long-term thinking rather than short-term reactions, highlighting strategic leadership as an indispensable characteristic of successful rulers.

Conclusion

This study demonstrates that Saadi Shirazi's intellectual legacy provides a comprehensive and coherent framework for governance extending far beyond literary or ethical instruction. The proposed governance model integrates justice, rule of law, meritocracy, ethical leadership, communication, public participation, social welfare, strategic management, and moral responsibility into a unified conceptual structure. Unlike many contemporary governance models that primarily emphasize institutional efficiency, Saadi's framework balances administrative effectiveness with ethical values and human dignity.

Theoretically, this research contributes to governance literature by introducing an indigenous governance model rooted in Persian-Islamic intellectual traditions, thereby enriching comparative governance studies and expanding the cultural foundations of governance theory. Practically, the model offers valuable implications for policymakers, public administrators, leadership development programs, and governance reforms seeking culturally grounded approaches to organizational and governmental management.

Future studies may validate the proposed model quantitatively across different organizational and governmental contexts or compare Saadi's governance philosophy with contemporary governance frameworks such as good governance, public value governance, and collaborative governance. Such comparative investigations may further demonstrate the continuing relevance of classical Persian thought in addressing modern governance challenges.

Keywords: Governance Model, Golestan of Saadi, Bostan of Saadi, Saadi Shirazi, Governance in Iran.

فصلنامهٔ دولت‌پژوهی
سال دوازدهم، شمارهٔ ۴۶، تابستان ۱۴۰۵، ص ۲۶۳-۲۹۹
DOI: 10.22054/tssq.2026.78124.1494

طراحی الگوی حکمرانی مبتنی آرای بر ابومحمّد مُشرف‌الدین مُصلِح بن عبدالله بن مشرّف

حبیب ابراهیم‌پور [۱] و زهرا پورامینی [۲]

[۱] استاد مدیریت دولتی و گردشگری دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
[۲] دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
نویسنده مسئول: حبیب ابراهیم‌پور؛ Email: ebrahimpour@uma.ac.ir
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۷- تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۲/۰۲)

چکیده

حکمرانی عاملی اثرگذار بر جامعه بوده و به مفهومی اشاره دارد که برای پیشبرد مصالح و نیازهای مردم به کار می‌رود. هدف پژوهش حاضر الگوسازی مدل حکمرانی مبتنی بر گلستان و بوستان ابومحمّد مُشرف‌الدین مُصلِح بن عبدالله بن مشرّف ملقب به سعدی شیرازی است. پژوهش حاضر در چارچوب پارادایم تفسیری و مطالعه کیفی قرار گرفته و از راهبرد تحلیل مضمون برای استخراج و طراحی الگوی حکمرانی استفاده شده است. جامعه پژوهش گلستان و بوستان سعدی است و ۴۱ حکایت از گلستان(باب اول: سیرت پادشاهان) و ۲۴ بخش از بوستان(باب اول: عدل و تدبیر و رای) را تشکیل می‌دهد. مطابق روش شناسی کیفی و تحلیل مضامین و برای دستیابی به ابعاد و مولفه‌ها تمامی حکایتها و بخشهای باب اول گلستان و بوستان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش الگوی حکمرانی را براساس آموخته‌های گلستان و بوستان سعدی به نمایش گذاشت. این الگو از ۱۱ مولفه عدالت‌محوری، قانون‌مداری، توجه به منابع

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی به شماره قرارداد ۱۴۰۲/۹/۱۲۲۸۰/د مورخه ۱۴۰۲/۶/۱۶از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی می باشد.

استناد به این مقاله: ابراهیم پور، حبیب و پورامینی، زهرا. (۱۴۰۵). طراحی الگوی حکمرانی مبتنی آرای بر ابومحمّد مُشرف‌الدین مُصلِح بن عبدالله بن مشرّف، *فصلنامهٔ دولت‌پژوهی*، *۱۲(۴۶)*، ۲۶۳-۲۹۹. DOI: https://doi.org/10.22054/tssq.2026.78124.1494

State Studies Journal © 2015 by Allameh Tabataba'i University is licensed under Attribution-NonCommercial 4.0 International.

انسانی، برقراری ارتباط موثر، تامین رفاه و کاهش فقر، مدیریت و رهبری، خدامحوری، خودمدیریتی، مشارکت‌جویی و کار تیمی و بینش استراتژیک(آینده نگری و بکارگیری صحیح منابع) تشکیل شده است. از آنجایی که اندیشه‌های سعدی سرشار از حکمت و بینش عمیق بوده؛ می‌تواند به عنوان راهنمای عمل به منظور استخراج اصول و مبانی حکمرانی و ایجاد جامعه مطلوب از سوی حاکمان و دولتمردان مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: الگوی حکمرانی، گلستان سعدی، بوستان سعدی، سعدی شیرازی، حکمرانی در ایران.

مقدمه

موضوع حکمرانی به عنوان یک مساله مهم در حوزه پژوهش‌های سیاسی و اجتماعی، همواره مورد توجه بوده و به دلیل نقش آن در ایجاد رفاه برای کشورها اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است(Addink, 2017). این مفهوم به عنوان تقویت‌کننده مشروعیت ارگان‌های حاکم تلقی می‌شود که به مردم توانایی مشارکت در تصمیم گیری و توسعه سیاست را می‌دهد(Connelly, 2011). مفهوم حکمرانی مفهومی جدید نبوده و قدمت آن به اندازه تمدن بشری است. تصور حکمرانی در تمدن بشری از زمانی وجود داشته است که مردم از طریق تصمیم‌گیری و اجرای برخی قوانین، نحوه زندگی در یک جامعه را مورد توجه قرار داده و سیاست‌هایی برای زندگی منظم و هماهنگ در یک محیط اتخاذ نموده‌اند، از این رو اصطلاح حکمرانی در زمینه احیای نهادهای دموکراتیک به منظور تضمین دموکراسی مشارکتی، توسعه انسانی و دستیابی به اهداف جهانی شدن اهمیت پیدا کرده است(Ali, 2017). واژه حکمرانی تا اواخر دهه ۱۹۸۰ به در جوامع توسعه‌یافته شنیده نمی‌شد، اگرچه ایده حکمرانی به قدمت خود تمدن بشری است(Nag, 2018). از آن بعنوان مجموعه‌ای از نهادها و بازیگران یاد می‌کنند که به دولت و همچنین فراتر از آن بر می‌گردند(کیپینگ، ۲۰۱۷). این موضوع بر حسب سازمان‌های مختلف معنای متفاوتی داشته و بعنوان مجموعه فرآیندهایی تعریف می‌شود که در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی برای تعیین تصمیم و خط‌مشی اعمال می‌شود(Taufiq, 2015). یا به‌عنوان روشی برای اعمال قدرت بر مدیریت اقتصادی کشور و منابع اجتماعی آن برای دستیابی به توسعه تعریف می‌شود. دو دلیل اصلی وجود دارد که منجر به ظهور حکمرانی شده است. نخست و در پایان جنگ سرد، کشورهای فقیر برای گذار به اقتصاد بازار آزاد با چالش‌هایی مواجه شدند و به همین دلیل تلاش‌های خود را برای نوسازی نهادها و فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز کردند. تا پایان دهه ۱۹۸۰ و افزایش مشکلات اقتصادی مانند افزایش سطح بدهی خارجی، بسیاری از کشورهای در حال توسعه برنامه تعدیل ساختاری را اجرا کردند. این برنامه‌ها با مشکلاتی مواجه گردید و اجماع مشروعیت نهادهای مالی بین المللی با تردید مواجه نمود و جهان به سمت موج های فزاینده جهانی‌شدن و بازارهای غیرقابل تنظیم حرکت کرد که منجر به افزایش محبوبیت حکمرانی شد(Dhaoui, 2019).

بسیاری از کشورها و سازمان‌های بین المللی به منظور بهبود حکمرانی در سطح جهانی،

برنامه‌ها و ابزارهایی مانند اندازه‌گیری شاخص‌های حکمرانی و توانمندسازی نهادهای مردم‌نهاد را ارائه دادند به‌گونه‌ای که پژوهش‌های زیادی نیز در این موضوع انجام شده و از آن به‌عنوان مفهومی بین‌رشته‌ای یاد می‌کنند. به عنوان مثال، برخی از محققان علوم اجتماعی با رویکرد ارزشی این موضوع را بررسی کردند(Addink, 2017). برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز به بررسی ویژگی‌های حکمرانی پرداختند. کلاساچک و همکاران(۲۰۱۸) معتقدند که مفهوم حکمرانی دارای چندین ویژگی اساسی مانند پاسخگویی، شفافیت، برابری و فراگیری، اثربخشی و کارایی، حاکمیت قانون، مشارکت پذیری و ایجاد اجماع است. از نظر آنان حکمرانی یک مفهوم هنجاری است که کیفیت خوب و مدیریت مناسب کالاهای عمومی را در شرایط تصمیم گیری دموکراتیک مدرن بر اساس احترام به حقوق و آزادی های اساسی بازیگران اقتصادی توصیف می‌کند. بانک جهانی نیز شاخص های حکمرانی را حق اظهار نظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی، اثربخشی دولت، کیفیت قوانین و مقررات، کنترل فساد و حاکمیت قانون می‌داند(سحابی، اعتصامی، ۱۳۹۲). علاوه بر آن پژوهش‌های متعددی به شاخص‌های حکمرانی اشاره داشته و مشارکت، کارآیی و اثربخشی، قانون مداری، ظرفیت یادگیری و خودتوسعه‌ای، مسئولیت‌پذیری(Addink, 2017). پاسخگویی(Gardiol, 2008)، بهبود شفافیت تصمیم‌گیری (Bardos, 2016)، پاسخگویی، مشارکت و شفافیت(Klusáček, 2018)، شفافیت، انصاف، مسئولیت پذیری، مشروعیت(Pomeranz, 2020)، مشارکت حکم قانون برابری و فراگیری شفافیت پاسخگویی اجماع و مشروعیت اثربخشی و کارایی مسئولیت(Nag, 2018) از جمله ویژگی‌های حکمرانی دانسته‌اند. با توجه به آنچه گفته شد یکی از منابع مهم برای بررسی شاخص های حکمرانی با در نظر گرفتن تمدن و فرهنگ ایرانی، آثار به جای مانده از سعدی است(Rasouli and Salehi, 2017). بوستان و گلستان سعدی یکی از متون گرانمایه است که حکمتی عملی و شیوه‌ای از زیست انسانی را برای ما به ارمغان می‌آورد و در باب موضوعاتی چون عدل و تدبیر، احسان، قناعت، تواضع، سیرت پادشاهان و ... سخن می‌گوید(درزی و نورمحمدی، ۱۴۰۰). در این اثر نکات مدیریتی و رهبری ارزنده ای وجود دارد که می‌تواند راهنمای عمل برای مدیران و رهبران باشد. با این وجود کمتر پژوهشی به بررسی موضوع

1Klusáček. Et. Al.

حکمرانی از منظر گلستان و بوستان سعدی پرداخته است. این در حالی است که بررسی موضوع می تواند به رفع چالش‌های موجود در حوزه‌های ذیل کمک نماید:

- *درک بهتر نیازها و مسایل و مشکلات مردم*: سعدی با توجه به تجربیات خود و توجه به فرهنگ ایرانی، به خوبی می‌تواند درک بهتری از نیازها و مشکلات مردم داشته و مدلی را معرفی نماید که در فرهنگ ایرانی قابلیت اجرا دارد.

- *تحلیل بهتر وضعیت اجتماعی و سیاسی*: سعدی با شعر و سخنان خود به تحلیل وضعیت اجتماعی و سیاسی جامعه پرداخته است و با ذکر مثال‌هایی از حکومت‌های عادلانه و نیز ناعادلانه، به بررسی علل و پیامدهای آن‌ها پرداخته است.

- *آشنایی با اصول حکمرانی*: سعدی با تأکید بر اهمیت حکمرانی، اصول و مراحل آن را توضیح داده و شاعری کرده است. این مطالب می‌تواند به دانشجویان و سازمان های مختلف کمک کند تا با اصول و روش‌های حکمرانی آشنا شوند.

- *قابل استفاده برای مطالعات دانشگاهی*: متون سعدی از جمله بوستان و گلستان به‌عنوان منابعی مهم در مطالعات دانشگاهی به شمار می‌روند. این مطالب می‌توانند به دانشجویان در درک بهتر تاریخ و فرهنگ ایران کمک کند.

- *ارتقای فرهنگ عمومی*: شناخت و آشنایی با متون شعری مانند بوستان و گلستان سعدی، باعث ارتقای فرهنگ عمومی جامعه می‌شود. به علاوه، این مطالب می‌توانند مبانی خوبی برای ترویج اصول حکمرانی(با تکیه بر فرهنگ ایرانی) در جامعه فراهم کند.

با توجه به آنچه گفته شد؛ با انجام پژوهش در این باب می‌توان به درک عمیق‌تر از آموزه‌های سعدی در زمینه حکمرانی و سیاست دست یافت و از آن برای طراحی الگوی حکمرانی متناسب با نیازها و شرایط دنیای امروزی بهره گرفت. افزون بر آن بررسی این موضوع به غنی‌تر شدن ادبیات حکمرانی با مختصات بومی و ارائه الگوی عملی برای اداره جامعه براساس ارزش های درون کشوری کمک خواهد کرد. در پژوهش حاضر، نخست مفهوم حکمرانی و دلایل شکل گیری آن بیان شده و سپس به بررسی مفهوم حکمرانی از منظر سعدی پرداخته شده است. همچنین، با تشریح محتوای این دو اثر ادبی، به بررسی نقش فرهنگ و ادبیات در تحقق حکمرانی پرداخته شد. با توجه به اهمیت مفاهیم حکمرانی و نیز ارزش‌های انسانی و اجتماعی موجود در ادبیات فارسی، می‌تواند به عنوان منبع خوبی برای نظریه‌پردازان،

پژوهشگران، ادیبان و سیاست‌گذاران در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. پرسش‌های پژوهش عبارت است از: حکمرانی براساس گلستان و بوستان سعدی از چه ابعاد و مولفه‌هایی تشکیل می‌شود؟ مولفه‌های فرعی حکمرانی براساس گلستان و بوستان سعدی کدامند؟ بر اساس ابعاد و مولفه‌های و مولفه‌های فرعی، الگوی مناسب حکمرانی در آرای ابومحمّد مُشرف‌الدین مُصلِح بن عبدالله بن مشرّف کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه تجربی

حکمرانی و دلایل شکل گیری آن

در رابطه با تعریف "حکمرانی" توافق عمومی وجود نداشته و از آن بعنوان واژه‌ای "مبهم" یاد می‌کنند. بورشه و همکاران(۲۰۰۳) معتقدند استفاده از حکمرانی اغلب فاقد وضوح در تعریف بوده و کلمه‌ای سیاسی است که مفهومی چندمنظوره دارد. مشکلات در تعریف، عملیاتی‌سازی آن را با مشکل مواجه می‌سازد(Morrell, 2009). با این حال حکمرانی یک پدیده قدیمی است که از هزاران سال پیش وجود داشته (Xu, Sun, & Si, 2015) و منشاء یونانی دارد این واژه در رشته‌های مختلف اقتصاد اجتماعی، مطالعات سازمانی، مدیریت عمومی و ... کاربرد دارد(Morrell, 2009) و بیانگر تصمیماتی است که انتظارات و عملکرد را برای یک جامعه تبیین و تعریف می‌کند. همچنین به مدیریت پایدار، سیاست‌ها و رویه‌های منسجمی مربوط می‌شود که باعث افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌های خوب و مفید برای یک جامعه یا سازمان می‌شود(Pasape, Anderson, and Lindi, 2015). تعاریف مختلفی از حکمرانی توسط تعدادی از نویسندگان ارائه شده است به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- یونسکو حکمرانی را فرآیندی تعریف می‌کند که بوسیله آن تصمیم‌ها اتخاذ و اجرا می‌شوند (یا اجرا نمی‌شوند) (Pasape et al, 2015).
- حکمرانی ظرفیت انجام کارها بدون اتکای صرف به قدرت دولت و با استفاده از ظرفیت بخش‌های دیگر در جامعه است(Keping, 2018).
- اصطلاح حکمرانی اصلاحات نئولیبرالی را در شیوه‌های سنتی اداره امور عمومی توصیف می‌کند(Forino, Meding, and Brewer, 2015).

این موارد نشان می‌دهد حکمرانی معانی مختلفی داشته و به طرق مختلف به کار می‌رود.

اما حداقل توافق پایه وجود دارد که حکمرانی به فرایند و روش‌هایی اشاره دارد کـه در آن مـرز بین بخش دولتی و بخش خصوصی از بین می‌رود. آنچه قبلاً نقش مسلم دولـت بـود، اکنـون بـه طور فزاینده‌ای به عنوان مشکلات رایج‌تر، عمومی و اجتماعی دیده می‌شود که می‌تواند توسـط نهادهای سیاسی و همچنین سایر بازیگران حل شود(Nag, 2018). صاحب نظـران چنـد دیـدگاه اصلی را در مورد حکمرانی مطرح کرده اند:

- بدنه اصلی حکمرانی به دولت و سایر بخش‌هـای عمـومی محـدود نمی‌شـود، بلکـه مؤسسـات عمومی اجتماعی و سایر بازیگران را نیز شامل می‌شود.
- حکمرانی احترام به تنوع موضوعات، روش ها، محتواها و ابزارها و غیره است.
- حکمرانی به معنای یک شبکه خودسازمانده و تعامل بین موضوعات مورد علاقه در آن شـبکه است.
- حکمرانی به اراده همکاری و اعتماد به یکدیگر بستگی دارد(Xu et al, 2015).

با توجه به آنچه بیان شد بدنه اصلی حکمرانـی بـه دولـت محـدود نمی‌شـود. از ایـن‌رو بـه عنوان عاملی پویا، متمـایز و در عـین حـال نزدیـک بـه هـم، در تبـدیل دولـت بـه حکمرانـی در دهه‌های اخیر نقش داشته است. از یک طرف دولت در تحقق اهداف سیاسی مربوط به پیشرفت و رفاه مردم عادی در کشورهای در حال توسعه ناکارآمد تشخیص داده شد. این ناکارآمدی در ارائه کالاهای عمومی نوین جامعه منجر به ظهور مجدد مفهوم حکمرانی در جامعه شد. از طرف دیگر معنا و دامنه اصطلاح توسعه نظیر سلامت، آموزش، شادی، حقوق بشر، آزادی و مشارکت ذینفعان دچار تغییر شده که منجر به شکل‌گیری مفهوم حکمرانی شد(Nag, 2018).

ویژگی‌های حکمرانی

حکمرانی به فرآیند مدیریت عمومی اطلاق می‌شود که منافع عمومی را به حـداکثر می‌رسـاند و دارای ویژگی های ذیل است:

مشروعیت به حالت یا کیفیتی اطلاق می‌شود که نظم و اقتدار اجتمـاعی داوطلبانـه بـه رسـمیت شناخته شده و مورد اطاعت قرار می‌گیرد. هیچ ارتباط مستقیمی با قـوانین و مقـررات نـدارد و از منظر حقوقی چیزی قانونی لزوماً مشروع نیسـت. هـر چـه میـزان مشـروعیت بـالاتر باشـد، سـطح حکمرانی خوب بالاتر خواهد بود. رویکرد اصلی برای دستیابی و بهبود مشروعیت، بـه حـداکثر

رساندن اجماع و هویت سیاسی مشترک بین شهروندان است. بنابراین، حکمرانی از دستگاه‌ها و مدیران اجرایی ذیربط می‌خواهد که تضاد منافع مختلف را در بین شهروندان و بین آنها و دولت حداکثر مدیریت کنند تا حداکثر رضایت و تأیید شهروندان را نسبت به فعالیت‌های مدیریت عمومی خود جلب کنند.

شفافیت به انتشار اطلاعات سیاسی اشاره دارد. همه شهروندان حق دریافت اطلاعات در مورد سیاست های دولت را دارند که به منافع خود مربوط می‌شود، از جمله فعالیت‌های قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری، مقررات قانونی، اجرای سیاست ها، بودجه اداری، هزینه‌های عمومی و سایر اطلاعات سیاسی مرتبط. شفافیت مستلزم آن است که اطلاعات سیاسی فوق‌الذکر از طریق ابزارهای مختلف رسانه‌ای به اطلاع شهروندان برسد تا آنها بتوانند در سیاست‌گذاری عمومی مشارکت داشته باشند و بر روند اداره دولتی به شیوه ای مؤثر نظارت کنند. هر چه میزان شفافیت بیشتر باشد، سطح حکمرانی خوب بالاتر خواهد بود.

پاسخگویی مسئولیت‌پذیری به معنای مسئول دانستن هر فرد برای رفتار خود است. در مدیریت دولتی، به ویژه به وظایف مربوط به یک موقعیت یا نهاد معین و تعهدات مربوط به آن اشاره دارد. پاسخگویی به این معناست که مدیران و نهادهای اداری باید وظایف و تعهدات پستی را که دارند انجام دهند. اگر آنها وظایف یا وظایف محدود شده خود را انجام ندهند، یا اگر این کار را به شیوه ای نامناسب انجام دهند، رفتار آنها به منزله کوتاهی در انجام وظیفه یا عدم پاسخگویی است. هرچه پاسخگویی مردم به ویژه مقامات دولتی و دستگاه‌های اداری بیشتر باشد، سطح حکمرانی خوب بالاتر خواهد بود. از این‌رو حکمرانی خوب مستلزم به کارگیری قانون و اخلاق برای افزایش پاسخگویی افراد و نهادها است.

مسئولیت‌پذیری[1] ارتباط تنگاتنگی با مفهوم پاسخگویی[2] دارد. مسئولیت‌پذیری اساساً به این معناست که مدیران و دستگاه‌های اجرایی باید به‌موقع و مسئولانه به خواسته‌های شهروندان پاسخ دهند و تأخیر بی‌دلیل یا حل نشدن موضوعی بدون پاسخ ممنوع است. در صورت لزوم، آنها باید به طور فعال از شهروندان مشاوره بخواهند، سیاست‌های خود را برای آنها توضیح دهند و به پرسش‌های آنها به طور منظم پاسخ دهند. هر چه میزان پاسخگویی بیشتر باشد، سطح

1Responsiveness
2Accountability

حکمرانی خوب بالاتر خواهد بود.

اثربخشی عمدتاً به ساختار اداری منطقی، رویه‌های اداری طراحی شده علمی و فعالیت‌های اداری انعطاف‌پذیر اشاره دارد که هزینه‌های اداری را به حداقل می‌رساند. فعالیت‌های اداری ناکارآمد با حکمرانی خوب منافات دارد. هر چه سطح حکمرانی خوب بالاتر باشد، اثربخشی مدیریت نیز بالاتر خواهد بود(Keping, 2018).

در رابطه با موضوع "*حکمرانی*" پژوهش‌های متعددی انجام شده که هر کدام سعی کردند مدل‌های مختلفی در این حوزه طراحی و ارایه نمایند. بررسی منابع مختلف با استفاده از کلیدواژه‌های " حکمرانی"، " سیرت پادشاهان"، از طریق پایگاه داده‌های مختلف[1] نشان داد پژوهش‌های کمی در این باب انجام شده است. مقالات زیر نزدیک‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این حوزه را نشان می‌دهند:

جدول ۱. تعریف حکمرانی

منابع	ویژگی حکمرانی
(Nag, 2018)	مشارکت، قانون[2]، برابری و فراگیری[3]، شفافیت، مسئولیت پذیری، اجماع و اتفاق نظر[4]، کارآیی و اثربخشی و پاسخگویی[5]؛
(Keping, 2018)	مشروعیت، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت پذیری و اثربخشی؛
درزی و نورمحمدی(۱۴۰۰)	تحکیم ویژگیهای اخلاقی حسنه وتأثیر آن درانجام امور، حاشیه گریزی، کارسپاری به اغنیا و تفقد نیازمندانو دردمندان، نظارت هوشمندانه بر نیروی کار؛
سرمد(۱۳۸۹)	خداشناسی، شکر نعمت های الهی، بخشیدن خطاهای دیگران، حفظ زبان و همنشینی با افراد صالح؛
رسولی و صالحی (۱۳۹۷)	مدیریت و کاردانی، رفتار صحیح اقتصادی، قضاوت صحیح، مذمت ستمکاری، پرهیز از قدرت، رعایت آداب معاشرت، توجه به حسادت در قدرت
عادل زاده(۱۳۹۲)	بخشایش، خردمندی، امانت داری و بلندنظری، ارج نهادن به عرفان، مبارزه با هوای نفس؛
مطالعات تطبیقی کشور کانادا	شایستگی محوری، عمومی و حیاتی رهبر؛

1 Science Direct, Wiley Online Library, Sage Journals.
2 Rule of law
3 Equity and inclusiveness
4 Consensus and legitimacy
5 Accountability

شجاعی و احمدوند(۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان حکمرانی و مشروعیت اطاعت در اندیشه سعدی به بررسی استخراج مقولات حکم و اطاعت از متن گلستان با هدف شناخت ابعاد سیاسی اندیشه سعدی پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ سعدی از زبان کنش های کلامی انتقادی استفاده کرده و با نگاه ویژه به دو مفهوم علم سیاست یعنی حکم و اطاعت، نه تنها وضع اسفناک سیاسی-اجتماعی روزگار خود را مورد انتقاد قرار داده، بلکه فراتر از آن تلاش کرده است که مهم‌ترین پاره‌گفتار قدما، را مورد انتقاد قرار دهد.

درزی و محمدی(۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان روش های مدیریت در بوستان سعدی، به بررسی روش های مدیریت از نگاه سعدی پرداخته است. این مطالعه به شیوه ی تحلیلی-توصیفی و با کمک منابع کتابخانه ای فراهم شده، روش های مدیریت از نگاه سعدی مطرح و بررسی کرده است. نتایج نشان داد، تحکیم ویژگیهای اخلاقی حسنه و تأثیر آن در انجام امور، حاشیه گریزی،کارسپاری به اغنیا و تفقد نیازمندان و دردمندان، نظارت هوشمندانه بر نیروی کار، دوراندیشی و احتراز از اعتماد زودهنگام، عدم التفات به رقابت ناسالم و بی توجهی به سعایت بدگویان، رقیب را کوچک نشمردن، بهره گیری از خرد پیران در کنار نیروی جوانی، عدالت در رفتار سازمانی و تفقد کارکنان و توجه بدان ها جزء روش های مدیریتی از منظر سعدی می باشد.

محمدی(۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی شایستگی های حاکمان براساس گلستان سعدی به بررسی شناسایی شایستگی حاکمان پرداخته اس. این پژوهش کیفی بوده که با روش تحلیل مضمون انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد؛ چارچوب شایستگی حاکمان دارای ۱۲ بعد و ۲۶ مولفه از جمله خدامحوری، امانت داری، عدالت گری، مشارکت جویی، قانون گرایی، قدرشناسی، سلامت هیجانی، دوراندیشی می‌باشد.

سرمد(۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای آموزشی آن به بررسی موضوع مدیریت از منظر سعدی پرداخته است. در این پژوهش اشارات مدیریتی در ۱۶ مقوله دسته بندی شده است: استفاده مدیر از نیروی تعقل خودشناسی مدیر، رعایت عدالت توسط مدیر، آینده نگری و برنامه ریزی، قناعت و اجتناب از آزمندی، شکر نعمت های الهی، بخشیدن خطاهای زیردستان، خداشناسی، حفظ زبان، همنشینی با افراد صالح و ... .

احمدی و همکاران(۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان سه حکایت از گلستان سعدی از منظر نظریه بازی ها، به بررسی کاربرد نظریه‌ها از منظر گلستان و بوستان پرداختند. این پژوهش به این موضوع اشاره داشت که آموزه‌های سعدی، که برخاسته از باور و فرهنگ ماست و با تصمیم گیری منطقی مبتنی بر نظریهٔ بازیها همخوانی دارد.

ملک مرزبان و فردوسی(۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان گفتمان حکومتی در گلستان سعدی به تبیین قدرت های اجتماعی در یک متن گفتمان مدار ادبی به نام گلستان پرداخته است. بدین منظور از نظریه‌های هلیدی و نورمن فرکلاف استفاده گردیده است. نتایج نشان داد؛ گفتمان حکومتی برای مشروعیت بخشی خود از ایدئولوژی یاری جسته و تایید شده از طرف خدا معرفی می‌شود.

عادل زاده(۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی جایگاه رهبری در گلستان سعدی پرداخته و به این موضوع اشاره دارد که خاستگاه مدیریت و رهبری از مهم‌ترین موضوعات جهت‌دهنده به حکومت و اداره یک سازمان است. این‌که انسان از چه مجرایی گام در میدان اداره امور بگذارد و به رهبری پردازد، نقش تعیین‌کننده در مدیریت و حکومت دارد. در این مقاله دیدگاه‌های افصح‌المتکلّمین، شیخ مصلح‌الدین سعدی شیرازی در گلستان در خصوص اصل رهبری مورد بررسی و مداقه قرار گرفته است.

علی(۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان حکمرانی و حکمرانی خوب: چارچوبی مفهومی به بررسی موضوع حکمرانی خوب پرداخته است. هدف این مطالعه مفهومی تبیین هر چه ساده تر معنای حکمرانی و حکمرانی خوب بود؛ اینکه با کدام معیار می‌توان آن را اندازه گیری کرد؟ ارتباط حاکمیت با مشارکت سیاسی و دموکراسی چگونه است؟ سپس رابطه بین حکمرانی خوب و توسعه پایدار را بررسی می‌کند. در انتها به این نتیجه می‌رسد که حکمرانی خوب مفهومی چند بعدی بوده و به معنای هنر حکومت است که در آن کلیه تصمیمات عمومی و سایر امور با شفافیت انجام می‌شود و مقام دولتی بر اساس شایستگی مسئول و منصوب می‌شود از این رو بایستی مورد توجه قرار گیرد.

کیپینگ[1](۲۰۱۸) به بررسی موضوع حکمرانی و حکمرانی خوب: چارچوبی جدید برای

1Keping

تحلیل سیاسی پرداخته و به دنبال ارائه چارچوبی برای حکمرانی خوب بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد؛ وقتی نظریه حکمرانی را بر اساس عملکرد مدیریت دولتی در چین درک کنیم، متوجه خواهیم شد که نظریه حکمرانی از لحاظ نظری و عملی چقدر برای بازسازی سیستم فکری سیاست دموکراتیک چین مهم است.

رسولی و صالحی (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان راه‌های مهار قدرت سیاسی از منظر سعدی به بیان ویژگی های حکمرانی انسانی-اسلامی پرداخته است. این پژوهش به شیوهٔ تحلیلی توصیفی انجام شده و نتایج پژوهش نشان داد؛ سعدی توزیع عادلانهٔ قدرت و ثروت را تنها راه رسیدن به عدالت دانسته و توصیه‌هایی اخلاقی ادیان توحیدی در رسیدن به این مهم را با زبانی ساده بیان و از آن دفاع می‌کند.

با توجه به آنچه گفته شد؛ موضوع الگوی حکمرانی مبتنی بر آرای سعدی شیرازی-به عنوان یک زمینه تحقیقات علمی - از انسجام تئوریک و مدل جامع برخوردار نیست. مقالاتی هم که به این موضوع پرداخته‌اند، تعداد آن‌ها انگشت‌شمار است. این در حالی است که گلستان و بوستان سعدی یکی از منابع مهم اطلاعاتی برای جوامع ایرانی بوده و پر از نکات مهم مدیریتی و رهبری است. بنابراین پرسش اصلی پژوهش این است که حکمرانی مبتنی بر آرای سعدی شیرازی از چه الگویی پیروی می‌کند؟

۳.روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب پارادایم تفسیری و مطالعهٔ کیفی قرار می‌گیرد و از منظر هدف توصیفی-اکتشافی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعات اسنادی و تحلیل مضمون(تم) استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. تجزیه و تحلیل مضمون(یا تم) روش کیفی و فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است به طوری که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند(عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۵) و برای تحلیل و بیان الگوی موجود درون داده‌ها استفاده می‌شود. طوری که در آن داده‌ها سازماندهی شده و در قالب جزئیات توصیف می‌شوند.

جامعه مورد مطالعه پژوهش ۴۱ حکایت از گلستان(باب اول: سیرت پادشاهان) و ۲۴

بخش از بوستان(باب اول: عدل و تدبیر و رای) را تشکیل می‌دهد با توجه به اینکه هر ۴۱ حکایت و ۲۴ بخش مورد مطالعه قرار گرفت، بنابراین نمونه‌گیری انجام نشده و از روش سرشماری استفاده شد. با مطالعه و بررسی در باب اول گلستان و بوستان سعدی، فهرستی از کدها استخراج شد و فرآیند تحلیل و تفسیر برای دستیابی به مضامین اصلی و فرعی انجام شد. در این مطالعه تمامی حکایت ها و بخش های باب اول گلستان و بوستان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

به منظور بررسی روایی محتوا از تکنیک مذاکره با اساتید و خبرگان استفاده شد. بدین ترتیب که از اساتید و خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در خصوص روایی محتوا بیان کنند. تحلیل نظرات نشان‌دهنده تائید روایی محتوا بود. به منظور ارزیابی پایایی نیز، روش درون موضوعی استفاده گردید. بدین صورت که از یک دانشجوی دکتری رشته مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار در کدگذاری سه مصاحبه شرکت نماید که با ضریب ۰/۸۰ تائید گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور طراحی الگوی حکمرانی مبتنی بر آرای سعدی شیرازی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در مجموع ۱۷۵ کد استخراج شد که در گام بعدی کدها براساس تکرارپذیری غربال شدند. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه در جدول ۲ و ۳ آمده است. لازم به ذکر است به دلیل محدودیت تعداد صفحات امکان نمایش تمامی کدها وجود ندارد.

جدول۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه از بوستان سعدی شیرازی

بوستان سعدی			
کد شاخص (بند و شماره ابیات)	**اشعار سعدی**	**ترجمه و معانی متن**	**مفاهیم استخراج شده**
بخش ۳۲	تو را عادت، ای پادشه، حق روی است دل مرد حق‌گوی از این جا قوی است	از حق آگاه باش و همیشه برای آن تلاش کن؛	حق‌شناسی(۳۲-۱)، حق‌جویی(۳۲-۲)، حق مداری(۳۲-۳)، داشتن دانش و اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری صحیح و درست(۳۲-۴) و به روز

بوستان سعدی			
کد شاخص (بند و شماره ابیات)	اشعار سعدی	ترجمه و معانی متن	مفاهیم استخراج شده
			بودن دانش(۳۲-۵)؛
بخش ۳۲	تو هم پاسبانی به انصاف و داد که حفظ خدا پاسبان تو باد داد	یکی از اصول مهم دینی، اخلاقی و اجتماعی حفظ عدالت در جامعه است و کسی که این اصول را رعایت کند از جانب خداوند نیز پشتیبانی و حمایت و حفظ می‌شود.	رعایت عدالت و انصاف(۳۲-۶)، رعایت موازین اخلاقی (۳۲-۷)، خدامحوری(۳۲-۸) و تمسک به خدا(۳۲-۹)؛
بخش ۳۹	اگر خفیه ده دل بدست آوری از آن به که صد ره شبیخون بری	بهتر است به جای انجام کارهای سطحی و قابل پیش‌بینی به اسرار نهفته توجه نمایی؛	دوراندیشی(۳۹-۱)، بررسی جوانب امور(۳۹-۲) و دوری از انجام کارهای سطحی(۳۹-۳)؛
بخش ۳۳	چو نتوان عدو را به قوت شکست به نعمت بباید در فتنه بست	گاهی اوقات شکست دادن دشمن از طریق قدرت امکان‌پذیر نیست که بهتر است از دیگر منابع برای شکست آن استفاده نمودو فتنه و تهدیدات از بین برد.	دوری از فتنه و تهدیدات(۳۳-۱) و بکارگیری صحیح منابع(۳۳-۲)؛
بخش ۳۳	و گر می برآید به نرمی و هوش به تندی و خشم و درشتی مکوش	به منظور برقراری ارتباط با دیگران بهتر است با گرمی و مهربانی به وی نزدیک شوید و از تندخویی، خشم و ناسزاگویی به دیگران پرهیز نمایید.	دوری از تندخویی، خشم و ناسزاگویی(۳۳-۳)، برقراری روابط توأم با مهربانی و خوش‌رویی(۳۳-۴)، ایجاد روابط اجتماعی قوی و پایدار(۳۳-۵)، برقراری ارتباط صحیح(۳۳-۶) و مراقبت از گفتار(۳۳-۷)؛
بخش ۳۳	چو زنهار خواهد کرم پیشه کن ببخشای و از مکرش اندیشه کن	در برابر دشمنی و ظلم دیگران، صبر و حلم و بخشش نشان دهید.	ایجاد فضای صلح و آرامش(۳۳-۸)، رعایت صبر و بردباری(۳۳-۹)، چشم‌پوشی از خطاها(۳۳-۱۰)، بخشندگی به هنگام قدرت(۳۳-۱۱) و پرهیز از تخاصم(۳۳-۱۲)؛
بخش ۱۵	خبرداری از خسروان عجم	کسانی که به زیردستان ظلم و	احترام به حقوق شهروندان(۱۵-۱)،

بوستان سعدی			
کد شاخص (بند و شماره ابیات)	اشعار سعدی	ترجمه و معانی متن	مفاهیم استخراج شده
	که کردند بر زیردستان ستم؟ نه آن شوکت و پادشاهی بماند نه آن ظلم بر روستایی بماند	ستم کنند حکومت خودشان پایدار نمی‌ماند. ستم و ظلم باید در همه جوامع و در همه سطوح متوقف شود و حکام نیز باید قدرت خود را به خدمت مردم بگذارند نه ظلم و ستم.	خدمتگزاری به مردم(۱۵-۲) و اجتناب از ستم و ظلم(۱۵-۳)؛
بخش ۱۵	به قومی که نیکی پسندد خدای دهد خسروی عادل و نیک رأی چو خواهد که ویران شود عالمی کند ملک در پنجه ظالمی سگالند از او نیک‌مردان حذر که خشم خدای است بیدادگر	نیکی و عدالت در اجتماع و تأثیرات خوب آن بر زندگی مردم و همچنین به تأثیرات منفی ستم و بدی بر جامعه اشاره دارد.	افزایش نیکی و عدالت در جامعه(۱۵-۴) و توجه به عدالت ارتباطی(۱۵-۵)؛

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه از بوستان سعدی شیرازی

کد شاخص (بند و شماره حکایت)	حکایت	ترجمه و معنای متن	مفاهیم استخراج شده
حکایت ۱	وَ الْکاظِمینَ الغَیْظَ وَ الْعافینَ	آنان که خشم خود را رو می‌برند و از خطای مردمان در می‌گذرند	فرو بردن خشم(۱-۱-گ) ، رعایت اصول اخلاقی(۱-۲-گ)؛
حکایت ۱	ابنای جنس ما را نشاید در حضرت پادشاهان جز به راستی	سعدی تابع اخلاق به‌صورت مطلق و فلسفی بوده و در آن راستگویی یک ارزش است	اخلاق‌مداری(۱-۳-گ)، رعایت صداقت(۱-۴-گ) و رعایت موازین اخلاقی(۱-۵-گ)
حکایت ۲	زنده‌ست نام فرّخ نوشیروان به خیر	انوشیروان لقب خسرو اول پادشاه معروف ساسانی (۵۳۱-۵۷۹ م.) که به عدل شهرت داشت.	برقراری عدل در جامعه(۲-۱-گ)، تلاش برای انجام کارهای خیر(۲-۲-گ)؛
حکایت ۳	ای پدر کوتاه خردمند به که نادان بلند	متنبه کردن کسانی که تنها ملاک آن‌ها در ارزیابی افراد، ظاهر آن‌هاست، همچنین، در بیان شرافت و برتری عقل و دانش به کار می‌رود.	خردورزی(۳-۱-گ)، بکارگیری عقل و دانش در انجام امور(۳-۲-گ)؛

کد شاخص (بند و شماره حکایت)	حکایت	ترجمه و معنای متن	مفاهیم استخراج شده
حکایت ۳	تا مرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد	هنر و استعداد هر شخص از طریقه سخن گفتن او آشکار و مشخص می‌شود و تا کسی سخن نگفته باشد عیب، توانایی‌های و شخصیت پنهانش آشکار نمی‌شود.	داشتن قدرت سخنوری و مذاکره(۳-۳-گ)؛
حکایت۴	با بدان یار گشت همسر لوط خاندان نبوّتش گم شد	از مصاحبت با افراد بد باید پرهیز کرد یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در شکل‌گیری شخصیت انسان، دوستان و هم‌سالان او می‌باشد. انسان از دوستان و هم‌سالان خود بیشتر از پدر و مادر حرف‌شنوی دارد.	مصاحبت با افراد مناسب(۴-۱-گ)؛
حکایت۴	دانی که چه گفت زال با رستم گرد دشمن نتوان حقیر و بیچاره شمرد	هیچ وقت نباید دشمن را دست کم و کوچک در نظر گرفت و همیشه باید آماده‌ی مقابله و نبرد با او بود. دشمنان ما هر چقدر هم که بزرگ باشند، همیشه سعی در تحقیر شما دارند. دشمن شما نمی‌خواهد شما موفق شوید و همیشه در تلاش است شما را پایین بیاورد. شما باید تا جایی که می‌توانید از دشمنان خود فاصله بگیرید و چهره خوبی به آن‌ها نشان دهید.	سبک نشمردن مخالفان(۴-۲-گ)، رعایت صداقت و کرامت در برابر، مخالفان(۴-۳-گ)، استفاده از قدرت فیزیکی و استراتژی در برابر، مخالفان(۴-۴-گ) و حفظ روابط از طریق دیپلماسی و مذاکره(۴-۵-گ)؛
حکایت ۵	توانم آنکه نیازارم اندرون کسی حسود را چه کنم کو ز خود برنج درست	بی‌نیاز بودن و برخورد مناسب با حسودان است	دوری از حسادت و تعصبات شخصی(۵-۱-گ)؛
حکایت۶	پادشاهی که طرح ظلم افکند پای دیوار ملک خویش بکند	به ترسیم وضعیت بدجنسانه و سلطه‌گری پادشاهانی اشاره دارد که با تبعیض و ستم، به دنبال حفظ قدرت و مالکیت خود هستند	رعایت عدالت در کسب قدرت(۶-۱-گ) و دوری از ظلم و ستم(۶-۲-گ)؛
حکایت۶	پادشاهی کو روا دارد ستم	ترسیم وضعیت نابرابری و ستم در	حفظ تعادل در جامعه و مقابله با

کد شاخص (بند و شماره حکایت)	حکایت	ترجمه و معنای متن	مفاهیم استخراج شده
	بر زیردست دوستدارش روز سختی دشمن زورآورست	جامعه و نقش پادشاه در این وضعیت اشاره دارد	نابرابری و ستم(۶-۳-گ)، توانایی رهبری و مسئولیت‌پذیری(۶-۴-گ)؛
حکایت۶	با رعیت صلح کن وز جنگ خصم ایمن نشین زانکه شاهنشاه عادل را رعیت لشکرست	پادشاه باید با رعیت خود در جامعه به صلح و آرامش اقدام کند و از جنگ با دشمنان خود پرهیز کند، چرا که رعیت پادشاه به عنوان لشکر و همراه او، از عدالت و تلاش پادشاه برای حفظ صلح و آرامش در جامعه، حمایت می‌کنند.	ایجاد صلح و آرامش برای زیردستان(۶-۵-گ)، استفاده از روش‌های دیپلماتیک و صلح‌آمیز به منظور حل اختلافات(۶-۶-گ) و دوری از ایجاد فتنه و نارضایتی در میان زیردستان(۶-۷-گ)؛

در گام بعدی پژوهش کدها دسته‌بندی شده و مفاهیم مشابه بصورت منسجم در گروه‌هایی قرار گرفتند که در جدول ۴ نتایج آورده شده است.

جدول۴. مولفه‌ها، مضامین و مضامین فرعی حکمرانی

مؤلفه‌ها	مضامین پایه	مضامین فرعی
عدالت‌محوری	ظلم‌ستیزی	پرهیز از ظلم و ستم(۶-۲-گ، ۱۵-۷، ۱۵-۳۰،۶-۲-گ و ۱۵-۳)؛
	عدالت تعاملی	برابری و عدالت در برخورد با افراد(۲-۲۰ و ۱۱-۳-گ) و توجه به عدالت ارتباطی(۱۵-۵)،
	انصاف و برابری	درک آگاهانه بی‌عدالتی‌ها(۲۳-۱)؛ رعایت عدالت در کسب قدرت(۶-۱-گ)؛ رعایت عدالت و انصاف(۳۲-۶ و ۷-۴) ؛ عدالت ورزی در جامعه(۲۳-۲، ۲-۱-گ و ۲-۲۶) و ایجاد فرصت‌های شغلی برابر(۹-۱)؛
قانون‌مداری و پایبندی به اخلاقیات	رعایت حقوق شهروندی	احترام به حقوق شهروندان(۱۵-۱)؛ رعایت حقوق دیگران(۲۶-۳-گ و ۲-۲۲)؛ احترام به قوانین جامعه (۸-۲-گ)؛
	پایبندی به ارزش‌ها	پایبندی به ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی(۳۳-۳-گ)؛ پایبندی به اصول و ارزش‌ها(۸-۱-گ)؛ پایبندی به امور ارزشی(۴-۲) و افزایش احترام و ارزش‌گذاری به انسان‌ها(۲-۱)؛
	اخلاق‌مداری	رعایت اصول اخلاقی (۴-۴، ۱-۲-گ،۳۴-۱، ۹-۴، ۳۲-۷، ۱-۵-گ)؛ برخورداری از فضایل اخلاقی(۷-۱) و اخلاق‌مداری(۱-۳-گ)؛

مؤلفه‌ها	مضامین پایه	مضامین فرعی
توجه به منابع انسانی	شایسته‌سالاری	سپردن امور به خردمندان، دانشمندان و نیک‌مردان (۲-۱۶ و ۲-۴)؛ بکارگیری افراد کارآزموده(۳۵-۱ و ۲-۲۷)؛ بکارگیری افراد مستعد و توانمند(۳۵-۳)؛ شایسته‌سالاری(۲-۵)؛ بکارگیری صحیح منابع انسانی (۲-۱۱) و سرمایه‌گذاری در آموزش افراد(۳۵-۲)؛
	حفظ کرامت انسانی	اهمیت دادن به رضایت دیگران(۸-۵)؛ توجه به افراد و امور آنان(۹-۳)؛ محافظت از ارزش‌های انسانی و تأکید بر رفتار انسانی(۲-۹)؛
	انگیزه بخشی	ایجاد احساسات خوب در دیگران(۲۵-۳-گ) و انگیزه بخشی در دیگران(۸-۴)؛
برقراری ارتباطات مؤثر	مذاکره و متقاعدسازی	داشتن قدرت سخنوری و مذاکره(۳-۳-گ)؛ حفظ روابط از طریق دیپلماسی و مذاکره(۴-۵-گ) و استفاده از روش‌های دیپلماتیک و صلح‌آمیز به منظور حل اختلافات(۶-۶-گ)؛
	ارتباطات موثر و رفتار نیکو	ایجاد ارتباطات خوب و دوستانه با دیگران(۲۶-۲-گ و ۲-۲۱)؛ ایجاد ارتباطات مثبت و صحیح (۲۵-۲-گ و ۳۳-۶)؛ مصاحبت با افراد مناسب(۴-۱-گ)؛ داشتن رفتار نیکو با زیردستان(۹-۲)؛ برقراری روابط توأم با مهربانی، خوش‌رویی و احترام(۳۳-۴ و ۱۵-۱۰) و برقراری روابط قوی و مؤثر با دیگران(۱۸-۱-گ)؛
	برقراری روابط اجتماعی مؤثر	به کار بردن دلسوزی و محبت در رابطه با دیگران(۲۶-۴-گ)؛ ایجاد رفتار بخشنده با دیگران(۱۸-۲-گ) و ایجاد روابط اجتماعی قوی و پایدار(۳۳-۵)؛
	اعتمادسازی	ایجاد صلح و آرامش برای زیردستان(۶-۵-گ و ۳۳-۸)؛ ایجاد فضای اعتماد و دوستی(۱۰-۳-گ)؛ ایجاد محیط دوستانه(۱۴-۲)؛
	فرهنگ‌سازی آزادی بیان	محافظت از آزادی عقیده(۲-۶) و نهادینه‌سازی فرهنگ آزادی بیان(۲-۶)؛
فضیلت و خیرخواهی	فضیلت اخلاقی	بخشش و فضیلت(۲۸-۱-گ)؛ بخشندگی به هنگام قدرت(۳۳-۱۱) و افزایش نیکی و عدالت در جامعه(۱۵- ۴ و ۱۹-۲-گ)؛
	خیرخواهی	توجه به حال دردمندان(۱-۱ و ۴۱-۱) و تلاش برای انجام کارهای خیر(۲-۲-گ)؛
مدیریت و رهبری	حل مساله و تصمیم‌گیری	بررسی اطلاعات به هنگام تصمیم‌گیری(۳۴-۳-گ)؛ جمع‌آوری اطلاعات صحیح به منظور تصمیم‌گیری(۲-۱۴)؛ داشتن توانایی حل مساله(۲-۱۵)؛ داشتن دانش و اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری صحیح و درست(۳۲-۴)؛ داشتن مهارت در فرآیند تصمیم‌گیری(۳۴-۲-گ) و بررسی دقیق شرایط و اطلاعات در دسترس هنگام تصمیم‌گیری(۱۰-۶-گ)؛
	برنامه محوری	انتخاب‌های صحیح و برنامه‌ریزی دقیق برای رسیدن به موفقیت(۱۰-۷-گ)؛ آماده‌سازی روانی قبل از اقدام(۲۳-۱-گ)؛ تعیین اهداف و برنامه‌ریزی مناسب(۲۷-۲ و ۹-۷) و بررسی جوانب امور(۳۹-۲)؛

مؤلفه‌ها	مضامین پایه	مضامین فرعی
	خلاقیت محوری	بکارگیری خلاقیت در انتخاب راه‌های جدید و مؤثر(۱۰-۵-گ)؛ ترغیب افراد به بیان نظرات و پیشنهادات خود در مسائل مختلف(۲-۷) و واقع‌گرایی در ایده پردازی(۱۰-۴-گ)؛
	توانایی مدیریت و رهبری	خودباوری و داشتن رفتار صحیح(۲-۱۹)؛ توانایی خودمدیریتی(۳۸-۲-گ)؛ توانایی رهبری و مسئولیت‌پذیری(۶-۴-گ)؛ برخورداری از توانمندی در اداره امور(۸-۳)؛ استفاده از سبک‌های رهبری مناسب(۷-۲)؛ کنترل احساسات خود(۳۴-۱-گ)؛
خدامحوری	استعانت از خدا	تمسک از خدا(۷-۳ و ۳۲-۹)؛ خدامحوری(۳۲-۸)؛ اعتماد به خداوند بزرگ (۱۷-۱-گ)؛ رعایت قوانین و مقررات الهی(۲-۲۵)؛ داشتن اعتقاد به قدرت و حکمت خداوند(۱۷-۲-گ) و یاری جستن از خدا(۲-۲۴)؛
خودمدیریتی	خودسازی فردی	ارتقای قدرت تحمل(۸-۱)؛ تواضع و فروتنی(۲۶-۱-گ)؛ حق‌جویی(۳۲-۲)؛ حق‌شناسی(۳۲-۱)؛ حق مداری(۳۲-۳)؛ داشتن خوش‌رویی و مثبت اندیشی(۸-۲)؛ خوش‌بینی(۲۷-۳)؛ داشتن آراستگی و پوشش مناسب(۴-۱)؛ پایبندی به ارزش‌هایی همچون شجاعت، استقلال و مردانگی(۴-۵)؛ ساده زیستی(۲-۱۲)؛ رعایت صبر و بردباری(۳۳-۹)؛ فرو بردن خشم(۱-۱-گ)؛ دوری از هیجان و خشم خود(۲۳-۳-گ)؛ پرهیز از بدگویی(۲-۱۷)؛ پرهیز از تخاصم(۳۳-۱۲)؛ پرهیز از خطا و گناه(۸-۷)؛ پرهیز از رفتارهای ناپسند(۲-۱۸)؛ دوری از افکار منفی(۲۷-۴)؛ دوری از ایجاد نظامی غیرپایدار در جامعه(۱۵-۸)؛ پرهیز از بداندیشی و منفی گرایی(۳۳-۱-گ)؛ دوری از تندخویی، خشم و ناسزاگویی(۳۳-۳)؛ دوری از ثروت اندوزی(۳۵-۲-گ)؛ دوری از حرام‌کاری و سوء استفاده(۱۳-۱-گ) و دوری از حسادت و تعصبات شخصی(۵-۱-گ)؛
	فساد ستیزی	دوری از رانت‌خواری، فساد و رفتار نامناسب در برابر دیگران(۱۱-۲-گ)؛ دوری از سیاست‌های نادرست و ناعادلانه(۱۳-۲-گ)؛ تلاش برای کاهش فساد و جرم(۳۴-۲)؛ دوری از فتنه و تهدیدات(۳۳-۱)؛ اصلاحات مناسب در نظام اداری، اقتصادی و قضایی(۱۸-۳-گ) و دوری از ایجاد فتنه و نارضایتی در میان زیردستان(۶-۷-گ)؛
	خردورزی	بکارگیری عقل و دانش در انجام امور(۳-۲-گ)؛ خردورزی(۲-۱۰ ، ۳-۱-گ و ۵-۱) و به روز بودن دانش(۳۲-۵)؛
	تعهد و مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی(۵-۲، ۱۱-۱-گ)؛ کارآمدی در برخورد با دیگران(۱۰-۲-گ)؛ مسئولیت‌پذیری، شفافیت و حسن نیت در سیاست‌گذاری(۲۸-۲-گ) و رعایت تعهدات و مسئولیت‌های شخصی و اجتماعی(۲-۲۳)؛

مؤلفه‌ها	مضامین پایه	مضامین فرعی
مشارکت‌جویی و کار تیمی	توجه به منافع عامه	توجه به منافع جمعی(۱۱-۳)؛ توجه به نیازهای مردم(۲۸-۳-گ)؛ جلب رضایت زیردستان(۴-۳)؛ خلق زندگی بهتر برای مردم(۱۵-۹)؛ تلاش برای پیشرفت و توسعه جامعه(۱۵-۲-گ)؛ مراقبت و حفظ اموال عمومی(۳-۲)؛ کاهش تنش‌های جامعه از طریق رفتار مناسب(۲۶-۵-گ)؛ حفظ تعادل در جامعه و مقابله با نابرابری و ستم(۶-۳-گ) و بهبود زندگی خود و دیگران(۱۰-۱۰-گ)؛
	خدمت به عموم	حمایت از دیگران و همکاری مؤثر(۱۰-۹-گ)؛ خدمتگزاری به دیگران(۳۶-۱-گ، ۱۵-۲ و ۲۵-۱-گ) و داشتن دیدگاه منصفانه و خدمت‌طلبانه در حکومت(۴۱-۱-گ)؛
	تقویت روحیه همکاری	همکاری و همبستگی بین حاکمان و مردم(۱۳-۳-گ)؛ استعانت از دیگران برای پیشبرد امور(۴۰-۲-گ)؛ کمک به زیردستان در جهت پیشبرد امور و حل مشکلات(۲۲-۲ ، ۳۶-۲-گ و ۳۸-۱-گ)؛ همدردی به هنگام بروز مشکلات(۱۶-۱-گ) و نشان دادن علاقه و دلسوزی به هنگام مشکلات (۱۶-۲-گ)؛
	کار تیمی	انتخاب صحیح تیم و گروه‌ها(۴۰-۳-گ) و تعامل مؤثر بین افراد در جامعه(۱۰-۸-گ)؛
تامین رفاه و کاهش فقر	رفاه عمومی	توجه به رفاه مردم(ح-۲۸)
	توجه به فقرا	فقرزدایی(گ ۲-۱) و توجه به فقرا(گ ۲-۲)
بینش استراتژیک	آینده‌نگری	دوراندیشی(۲۷-۱ و ۳۹-۱)؛ حرکت رو به جلو (۹-۲-گ)؛ استفاده از تجربیات دیگران(۴۰-۱-گ)؛ یادگیری از گذشته(۹-۱-گ)؛ درس گرفتن از اشتباهات(۹-۳-گ)؛ شناسایی فرصت‌های مناسب(۱۵-۱-گ) و دوری از انجام کارهای سطحی(۳۹-۳)؛
	بکارگیری صحیح منابع	سبک نشمردن مخالفان(۴-۲-گ)؛ استفاده از قدرت فیزیکی و استراتژی در برابر مخالفان(۴-۴-گ)؛ بکارگیری استراتژی(۲۳-۲-گ)؛ بکارگیری صحیح منابع(۳۳-۲)؛

مدل مفهومی پژوهش

براساس یافته‌های پژوهش، الگوی حکمرانی براساس آموزه‌های گلستان و بوستان سعدی از ۱۱ مؤلفه و ۳۰ مضمون پایه تشکیل شده است که شامل عدالت‌محوری(ظلم‌ستیزی، عدالت تعاملی و انصاف برابری)، قانون‌محوری و پایبندی به اخلاقیات(رعایت حقوق شهروندی، پایبندی به ارزش‌ها و اخلاق‌مداری)، توجه به منابع انسانی(شایسته‌سالاری، حفظ کرامت انسانی و انگیزه بخشی)، برقراری ارتباط مؤثر(مذاکره و متقاعدسازی، برقراری روابط اجتماعی مؤثر،

اعتمادسازی و آزادی بیان)، فضیلت و خیرخواهی(فضیلت اخلاقی و خیرخواهی)، مدیریت و رهبری (برنامه‌محوری، خلاقیت و توانایی مدیریت) و خدامحوری(استعانت از خدا)، خودمدیریتی(خودسازی فردی، فسادستیزی، خردورزی، تعهد و مسئولیت‌پذیری)، مشارکت‌جویی و کار تیمی(توجه به منافع عامه، خدمت به عموم، تقویت روحیه همکاری و تیم مداری) و بینش استراتژیک(آینده‌نگری و بکارگیری صحیح منابع) می‌باشد.

عدالت: عدل و انصاف یکی از مفاهیم بسیار مهم در گلستان و بوستان سعدی است. شاعر بزرگ در آثار خود به رعایت عدل و انصاف تاکید فراوان داشته و آن را از ویژگی های اساسی پادشاهان می‌داند. وی معتقد است که برابری و عدالت در برخورد با دیگران، قضاوت عادلانه، عدالت در توزیع منابع و ثروت و ... از پایه‌های مهم سلامت جامعه است که به داشتن جامعه نیکو و مطلوب کمک خواهد بود. از انجائیکه موضوع عدالت از جایگاه اساسی در اندیشه سیاسی و فلسفه اخلاق برخوردار است بنابراین دولتمردان و حاکمان بایستی با وضع قوانین عادلانه، اجرای درست قوانین و مبارزه با ظلم و ستیز به ترویج فرهنگ عدالت یاری رسانند.

تو هم پاسبانی به انصاف و داد که حفظ خدا پاسبان تو باد داد

(بخش ۳۲)

به عدل و کرم سالها ملک راند برفت و نکونامی از وی بماند

(بخش ۲)

قانون‌مداری: سعدی شاعر بزرگ ایرانی، در آثار خود به ویژه در گلستان و بوستان، به رعایت اصول اخلاقی، ارزش ها و رعایت حقوق شهروندان بسیار تأکید داشته است. رعایت اصول اخلاقی به صورت مستقیم و غیرمستقیم در آثار وی نمایان بوده و می توان گفت رعایت اخلاق و ارزش های انسانی یکی از محورهای اصلی آثار اوست. در گلستان و بوستان، سعدی به موضوعاتی مانند عدالت، صداقت، بخشش، مروت، دوستی، تواضع، احترام به دیگران، انصاف، پایبندی به قراردادها و وفاداری به وعده‌ها، توجه به فقرا و نیازمندان، تحمل و بردباری در مواجهه با سختی‌ها و فروبردن خشم اشاره شده است. وی معتقد بود که قانون ضمن اینکه

نظم و آرامش را در جامعه برقرار می‌نماید، به تحقق عدالت در جامعه نیز کمک خواهد کرد. از این رو بایستی حاکمان و دولتمردان به قوانین و مقررات در جامعه احترام بگذارند و آن را در همه امورات رعایت کنند. علاوه بر آن از حقوق مظلوم دفاع نمایند. سعدی وظایف مردم در بربر قانون را نیز نادیده نگرفته و همه مردم را به رعایت قانون، مطالبه اجرای قانون و مبارزه با قانون شکنان دعوت می‌نماید که این امر نشان دهنده وظایف متقابل دولت و مردم در برابر قانون است.

تو بر تخت سلطانی خویش باش — به اخلاق پاکیزه درویش باش
به صدق و ارادت میان بسته‌دار — ز طامات و دعوی زبان بسته دار
(بخش ۹)

ز هر نوع اخلاق او کشف کرد — خردمند و پاکیزه دین بود مرد
(بخش ۲)

و گر می بر آید به نرمی و هوش — به تندی و خشم و درشتی مکوش
(بخش ۳۳)

وَ الْکاظِمینَ الغَیْظَ وَ الْعافِینَ (ح-۱)

خدامحوری: سعدی شاعری خداجوی بوده و در حکایت‌های خود همیشه بر دستیابی به کرامت انسانی از طریق خدامحوری تاکید داشته است. وی در بیشتر اشعار خود پادشاهان را به برقراری ارتباط نزدیک با خدا دعوت کرده و این موضوع را اصلی اساسی برای برقراری عدالت در جامعه می‌داند. خدامحوری در اندیشه‌های سعدی مبنای اساسی اخلاق، رفتار و کردار بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است که می‌تواند راهنمای عمل مدیران جهت ایجاد جامعه اخلاقی و معنوی مورد استفاده قرار گیرد.

ستاننده داد آن کس خداست — که نتواند از پادشه دادخواست
(بخش ۷)

دعا گوی این دولتم بنده‌وار — خدایا تو این سایه پاینده دار

(بخش ۲)

چه جرم دید خداوند سابق الانعام　　که بنده در نظر خویش خوار میدارد
خدایراست مسلم بزرگواری و حکم　　که جرم بیند و نان برقرار میدارد

(حکایت ۱۷)

ارتباطات موثر: سعدی برقراری ارتباط مناسب با زیردستان را یکی از ویژگی‌های مهم پادشاهان دانسته و چندین بار به این موضوع تاکید کرده است. وی معتقد است که پادشاهان بایستی بصورت عادلانه و محترمانه با دیگران برخورد کنند و به نیازها و مشکلات آنان توجه نمایند.سعدی چندین توصیه در ارتباط با زیردستان برای پادشاهان داشته و آن را عامل استحکام حکومت می‌داند: نظرات زیردستان را جویا شوند و به آنها اهمیت بدهند، زیرا نظرات آنان می‌تواند ضمن پیشبرد کارها منجر به دست یابی به اهداف می‌شود و حقوق و منافع آنان را رعایت کنید.

سعدی برقراری ارتباط مناسب با زیردستان توسط حاکمان را به عنوان یکی از اصول مهم مدیریت و رهبری معرفی کرده است. علاوه بر آن سعدی معتقد است که به منظور برقراری روابط صحیح بایستی فضای اعتماد ایجاد شده و فرهنگ آزادی بین نهادینه سازی شود.

اگر زیردستی در آید ز پای　　حذر کن ز نالیدنش بر خدای

(بخش ۲)

به خردی درم زور سرپنجه بود　　دل زیردستان ز من رنجه بود

(بخش ۲۲)

با رعیت صلح کن وز جنگ خصم ایمن نشین　　زانکه شاهنشاه عادل را رعیت لشکرست

(ح-۶)

خبرداری از خسروان عجم　　که کردند بر زیردستان ستم؟
نه آن ظلم بر روستایی بماند　　نه آن شوکت و پادشایی بماند

(بخش ۲۲)

ببازوان توانا و قوت سردست　　خطاست پنجه مسکین ناتوان بشکست
نترسد آنکه بر افتادگان نبخشاید　　که گر ز پای درآید کسش نگیرد دست

(ح-۱۰)

توجه به منابع انسانی: سپردن امور به فرد شایسته و کاردان یکی دیگر از توصیه‌های سعدی به منظور پیشبرد و بهبود کارها است. وی معتقد است که سپردن کار به افراد کاربلد منجر به تحول و رشد جامعه خواهد شد. از این رو؛ چنانچه کارها بر مبنای میزان تجربه، توان، تخصص و مهارت افراد واگذار شود بسیاری از مسایل، مشکلات و نابسامانی‌ها رفع خواهد شد. در این راستا به حکمرانان توصیه می‌کند که کرامت انسانی را حفظ کنند و سعی کنند احساسات خوب در دیگران ایجاد کنند. علاوه بر آن سعدی در آثار خود به اهمیت انتخاب درست افراد، ایجاد انگیزه، آموزش و توسعه افراد نیز اشاره کرده است.

ملک با دل خویش با گفت و گو　　که دست وزارت سپارد بدو
(بخش ۲)

خداوند فرمان و رای و شکوه　　ز غوغای مردم نگردد ستوه
سر پر غرور از تحمل تهی　　حرامش بود تاج شاهنشهی
(بخش ۲)

به پیکار دشمن دلیران فرست　　هژبران به ناورد شیران فرست
به رای جهاندیدگان کار کن　　که صید آزموده‌ست گرگ کهن
(بخش ۳۵)

هر که سیمای راستان دارد　　سر خدمت بر آستان دارد
(ح- ۲۵)

فضیلت و خیرخواهی: فضیلت اخلاقی، خیرخواهی، بخشش به هنگام قدرت و گسترش عدالت و نیکی در جامعه از یکسو و توجه به حال دردمندان و تلاش برای انجام کارهای خیر از جمله مولفه‌های مورد توجه سعدی در اداره امور جامعه است.

زنده‌ست نام فرّخ نوشیروان به خیر　　گرچه بسی گذشت که نوشیروان نماند (۲-۱-گ)
خیری کن ای فلان و غنیمت شمار عمر　　زآن پیشتر که بانگ برآید: فلان نماند (۲-۲-گ)
حکایت ۲

تامین رفاه و کاهش فقر: سعدی با مطرح کردن فقرزدایی بعنوان یکی از برنامه‌های مهم پادشاهان، اهداف متعددی را از بعد مادی و معنوی دنبال کرده است. وی معتقد بود که فقرزدایی ضمن تامین رفاه مادی برای زیردستان منجر به افزایش دوام حکومت خواهد شد. علاوه بر آن فقرزدایی و بکارگیری صحیح منابع تسهیل پیاده‌سازی حکمرانی را موجب خواهد شد. در این راستا به این نکته هم باید توجه داشت که افزایش فقر و نابرابری در جامعه منجر به ایجاد نابسامانی می‌شود و بایستی کنترل گردد. فقر از منظر سعدی مشکلی اجتماعی است که بایستی با همکاری و تلاش تمامی آحاد جامعه و دولتمردان حل گردد. سعدی در این راستا به راه حل هایی همچون قناعت پیشگی، بخشش و انفاق، برقراری عدالت اجتماعی اشاره کرده است.

ملوک از بهر پاس رعیت اند　　نه رعیت از بهر طاعت ملوک

(ح-۲۸)

چو می‌بگذرد جاه و ملک و سریر　　نبرد از جهان دولت الا فقیر

(بخش ۹)

اگر خوش بخسبد ملک بر سریر　　نپندارم آسوده خسبد فقیر

(بخش ۸)

بینش استراتژیک: آثار سعدی حاوی نکات و آموزه‌های ارزشمند در باب بینش استراتژیک است که سعدی در این زمینه به اهمیت هدفگذاری، برنامه ریزی، اجرا، درک محیط اشاره کرده و مدیران را دعوت به داشتن تفکر انتقادی، تحلیلی و ... می‌نماید. سعدی معتقد است حکمرانان باید به جای انجام کارهای سطحی و قابل پیش بینی به فرصت های نهفته در امور توجه نمایند و همیشه رو به جلو حرکت نمایند. پادشاهان باید تلاش کنند که مردم تن پروری را کنار بگذارند به این علت که هر چیزی که راحت بدست آید، ممکن است مانعی بر سر راه پیشرفت و توسعه جامعه باشد.

نکویی کن امسال چون ده تو راست　　که سال دگر دیگری دهخداست

(ح-۲۷)

اگر خفیه ده دل بدست آوری　　از آن به که صد ره شبیخون بری

(بخش ۳۹)

نانکه بکنج عافیت بنشستند　　دندان سگ و دهان مردم بستند
کاغذ بدریدند و قلم بشکستند　　وز دست و زبان حرف گیران رستند

(ح-۱۵)

شکل ۱. مدل پژوهش؛ الگوی حکمرانی در آرای سعدی



بحث و نتیجه گیری

موضوع حکمرانی عاملی اثرگذار بر جامعه بوده و به مفهومی اشاره دارد که برای پیشبرد مصالح و نیازهای مردم به کار می‌رود. حکمرانی چگونگی دست یافتن به حکومتی است که بتواند زمینه ساز توسعه عادلانه و مردم سالار باشد. حکمرانی و مولفه‌های آن توسط مراجع و سازمان

های مختلف از جمله بانک جهانی مورد بررسی قرار گرفته است. اما با توجه به اهمیت موضوع؛ نیازمند بازنگری و بررسی از منظر متفاوت است. یکی از متون گرانمایه در این زمینه بوستان و گلستان سعدی است که حکمتی عملی و شیوه‌ای از زیست انسانی را برای ما به ارمغان می‌آورد و در باب موضوعاتی چون عدل و تدبیر، احسان، قناعت، تواضع، سیرت پادشاهان و ... سخن می‌گوید.

در این اثر نکات مدیریتی و رهبری ارزنده ای وجود دارد که می‌تواند راهنمای عمل برای مدیران و رهبران باشد. براساس یافته‌های پژوهش الگوی حکمرانی از مولفه‌های عدالت جویی(ظلم ستیزی، عدالت تعاملی و برابری محوری)، قانون محوری(شهروندگرایی، ارزش گذاری و اخلاق مداری)، مدیریت منابع انسانی(شایسته سالاری، حفظ کرامت انسانی و انگیزه بخشی)، برقراری ارتباط موثر(مذاکره و متقاعدسازی، برقراری روابط اجتماعی موثر، اعتمادسازی و فرهنگ سازی آزادی بیان)، تامین رفاه و رفع فقر(فقرزدایی و خیرخواهی)، مدیریت امور(برنامه محوری، خلاقیت محوری و توانایی مدیریت و رهبری) و خدامحوری(استعانت از خدا)، خودمدیریتی(خودسازی فردی، فسادستیزی، خردورزی، تعهد و مسئولیت پذیری)، مشارکت جویی(توجه به منافع عامه، خدمت به عموم، تقویت روحیه همکاری و تیم مداری) و بینش استراتژیک(آینده نگری و بکارگیری صحیح منابع) تشکیل شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد؛ سعدی شاعری فلسفی، اخلاقی و خداجویی بوده و گلستان و بوستان سعدی شامل توصیه‌ها و آموزه‌هایی هستند که به شیوه‌های کاربردی و عملیاتی به مسائل حکمرانی پرداخته و به حکمرانان کمک می‌کند تا تصمیمات درست و منصفانه‌تری اتخاذ نمایند و توجه به منافع عامه و خدمت به عموم مردم را در اولویت قرار دهند. در این راستا حکمرانان نیاز دارند تا خصایل اخلاقی قوی(عدل، درستکاری، انصاف، صداقت، استقلال، مردانگی و ...). داشته باشند و خدامحوری را در راس همه امورات قرار دهند به این علت که این موضوع می‌تواند عدالت جویی، ظلم ستیزی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی را به دنبال داشته باشد. علاوه بر آن حکمرانان بایستی زمینه ساز شهروندگرایی، ارزش گذاری و اخلاق مداری باشند و امکان شایسته سالاری و حفظ کرامت انسانی را در جامعه و کشور فراهم نمایند. برقراری ارتباط موثر، اعتمادسازی، فقرزدایی و بکارگیری صحیح منابع نیز تسهیل پیاده سازی حکمرانی را به دنبال خواهد شد که بایستی در اولویت حکمرانان قرار گیرد. در مجموع

می‌توان گفت، گلستان و بوستان سعدی به عنوان منابع ارزشمندی در حکمرانی شناخته شده است که و می‌توانند به حکمرانان در فهم بهتر خصوصیات حکمرانی و بهبود روش‌های مدیریت و رهبری در کشور و جامعه کمک کنند.

از حیث محتوایی مرور نتایج نشان داد که پژوهش‌های انگشت شماری در زمینه حکمرانی و مباحث مشترک با آن از منظر سعدی شیرازی انجام شده است. برخی از این پژوهش ها بر یک یا چند مورد از ویژگی حکمرانی تمرکز نموده‌اند. برخی دیگر سعی در ارائه تصویر جامع از این الگو داشتند. پژوهش‌های نگ، (۲۰۱۸)، کیپینگ(۲۰۱۸)، رسولی و صالحی (۲۰۱۷)، درزی و نورمحمدی(۱۴۰۰)، سرمد(۱۳۸۹)، رسولی و صالحی (۱۳۹۷) و عادل زاده(۱۳۹۲) نزدیک‌ترین پژوهش به پژوهش انجام شده هستند که به عنوان بخشی از چارچوب مفهومی در طراحی الگوی حکمرانی مبتنی بر آرای سعدی شیرازی مورد استفاده قرار گرفتند. بعنوان مثال؛ نور محمدی(۱۴۰۰) به شناسایی شایستگی حاکمان پرداخته و خدامحوری، امانت‌داری، عدالت‌گری، مشارکت‌جویی، قانون‌محوری، قدرشناسی، سلامت هیجانی، دوراندیشی را بعنوان شایستگی مهم آنان دانسته است. سرمد(۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود به بررسی اندیشه‌های سیاسی سعدی پرداخته و معتقد است که اندیشه‌های سیاسی سعدی متاثر از آموزه‌های دینی و اخلاقی است و به مفاهیمی همچون استفاده مدیر از نیروی تعقل خودشناسی مدیر، رعایت عدالت توسط مدیر، آینده نگری و برنامه ریزی، قناعت و اجتناب از آزمندی، شکر نعمت‌های الهی، بخشیدن خطاهای زیردستان، خداشناسی، حفظ زبان، همنشینی با افراد صالح تاکید کرده است. پژوهش حاضر ضمن اینکه به مولفه‌های حکمرانی اشاره کرده؛ تصویری جامع تری از الگوی حکمرانی ارائه داده است که به درک بهتر مفاهیم مربوط به حکومت و سیاست کمک می نماید. این الگو به شدت با فرهنگ ایرانی- اسلامی عجین و مباحثی که در آن‌ها مطرح شده است، پایه و اساسی برای تعاملات اجتماعی و سیاسی حاکمان می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش یکی از وظاف اصلی و اساسی حکمرانان برقراری عدالت و پرهیز از ظلم ستیزی در جامعه است براساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود؛ حکمرانان حقوق انسانی همه افراد را به‌طور کامل تضمین و قوانین را بدون تبعیض و تعصب به اجرا بگذارند. بکارگیری اصول و قوانین منصفانه منجر به ایجاد عدالت در جامعه خواهد شد.

برقراری عدالت توسط حکمرانان نیازمند تلاش‌های پیوسته و مداوم برای بهبود ساختارهای حکمرانی و اجرای عادلانه قوانین است.

حکمرانان بایستی از انحصار قدرت بپرهیزند و شایسته سالاری و حفظ کرامات انسانی را در توزیع قدرت اعمال کنند و تلاش نمایند در اداره امور از دانشمندان، خردورزان و صاحبان اندیشه بهره ببرند.

طبق یافته‌های پژوهش شفافیت و پاسخگویی در اقدامات و تصمیم گیری ها از محورهای اساسی در موفقیت حکمرانان است. حکمرانان بایستی نسبت به وظایف محوله مسئولیت پذیر باشند و بصورت عمومی به پرسش‌ها و انتقادات جامعه پاسخ دهند و این فرهنگ را نهادینه‌سازی نمایند.

حکمرانان باید از شفافیت در اقدامات و تصمیمات خود پیروی کنند و مسئولیت‌پذیری را به عهده بگیرند. باید اطمینان حاصل شود که هیچکدام از حکمرانان از قوانین عبور نکنند و همچنین تلاش کنند تا تصمیمات خود را به صورت عمومی توضیح دهند.

طبق بیانات سعدی مبارزه با فساد منجر به دوام و پایداری حکومت ها شده؛ در این راستا توصیه می‌شود؛ حکومت‌ها باید سازمان‌های مستقلی برای کنترل و نظارت بر فساد ایجاد کنند، اطلاعات درباره سرمایه‌های حاکمان و مقامات عمومی باید عمومی‌سازی شده و در اختیار مردم قرار گیرد، سیاست های صحیح مالی و مالیاتی توسط حکومت دنبال شود تا حدالمقدور فساد در جوامع کاهش یابد. علاوه بر آن ها؛ حکمرانان باید برنامه‌های آموزشی مناسبی برای آموزش عمومی و اخلاقیات در جامعه را در نظر بگیرند در این آموزش ها باید به ارزش های اخلاقی و مبارزه با فساد تاکید گردد.

در ادبیات مشترک آنچه که بعنوان ویژگی های مهم حکمرانان یاد شده است، فقرزدایی و مبارزه با آن توسط حکومت است. در این راستا چندیدن توصیه ارائه می‌گردد. حکمرانان باید برنامه‌های توسعه اقتصادی، اشتغال زایی و ایجاد فرصت های برابر شغلی، توسعه کشاورزی و صنعت، ترویج کسب و کارهای کوچک را مورد توجه قرار دهند و منابع را بصورت عادلانه توزیع کنند. تنظیم قوانین و مقررات مالیاتی مناسب، تشویق به ایجاد بسترهای زندگی سالم و پایدار برای تمام افراد و ترویج نظام های حمایتی از خانواده‌های کم درآمد، کاهش طبقات اجتماعی نیز به این مهم کمک کننده خواهد بود.

حکمرانان بایستی برنامه‌هایی را تصویب و اجرا کنند که اشتغالزایی و رشد اقتصادی را ارتقا دهد. ایجاد فرصت های شغلی زیاد، توسعه بخش کشاورزی و صنعت، تشویق به سرمایه گذاری در محل و ترویج کسب و کارهای کوچک و متوسط برای کاهش فقر و بیکاری ضروری است. با توجه به محدودیت زمانی امکان بررسی کمی الگوی احصا شده وجود نداشت؛ از این رو توصیه می‌شود؛ با استفاده از روش‌های کمی نسبت به اعتباریابی و ارزیابی اجزای مدل پرداخته شود و با بررسی‌های میدانی هر یک از اجزاء، نسبت به کاربردی سازی آن اقدام شود.

منابع

احمدی، احمد؛ اسماعیلی، مریم، و فتحی، جواد (۱۴۰۱). سه حکایت از گلستان سعدی از منظر نظریه بازی ها، *فرهنگ و اندیشه ریاضی*، ۴۱(۷۱)، ۱۰۷-۱۱۸.

درزی، محمد؛ و نورمحمدی، فاطمه (۱۴۰۰)، روش های مدیریت در بوستان سعدی، نهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱۹ اسفند.

سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۹). اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای آموزشی آن. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۳)، ۹۵-۱۲۰.

شجاعی، سید محمد سعید؛ و احمدوند، شجاع. (۱۴۰۱). حکمرانی و مشروعیت اطاعت در اندیشه سعدی. *ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران*(در حال انتشار).

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، الوالحسن؛ شیخ زاده، محمد(۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

عادل زاده، پروانه. (۱۳۹۲). بررسی جایگاه رهبری در گلستان سعدی. *مدیریت بهره‌وری*، ۴(۲۷)، ۱۹۹-۲۰۷.

محمدی، حامد (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی های حاکمان براساس گلستان سعدی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۴)، ۶۵۴-۶۳۰.

ملک مرزبان، نسرین؛ و فردوسی، مرجان (۱۳۹۹)، گفتمان حکومتی در گلستان سعدی، *پژوهشنامه گلستان سعدی*، ۷(۲)، ۷-۴۰.

References

Addink, G. H. (2017). Good Governance: Importance in Practice, Theories and Definitions. *Halu Oleo Law Review*, 1(1), 1-32.

Ahmadi, Ahmed; Ismaili, Maryam, and Fathi, Javad (2021). Three anecdotes from Golestan Saadi from the perspective of game theory, *Mathematical Culture and Thought*, 41(71), 107-118. (Persian).

Adelzadeh, Parvaneh. (2012). Examining the position of leadership in Golestan Saadi. *Productivity Management*, 4(27), 199-207. (Persian).

Ali, M. (2015). Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective. *Dialogue* (Pakistan), 10(1).

Bardos, R.P., Jones, S., Stephenson, I., Menger, P., Beumer, V., Neonato, F., Maring, L., Ferber, U., Track, T., Wendler, K., 2016. Optimising value

from the soft re-use of brownfield sites. Sci. *Total Environ*. 563, 769–782. http://dx.doi.org/10.1016/j. scitotenv.2015.12.002. ISSN 0048-9697.

Connelly, S. (2011). Constructing legitimacy in the new community governance. *Urban Studies*, 48(5), 937–950. https://doi.org/10.1177/00420980103 66744.

Darzi, Mohammad; and Noormohammadi, Fatemeh (1400), Management methods in Bostan Saadi, 9th International Conference on Management and Human Sciences in Iran, March 19. (Persian).

Dhaoui, I. (2019). *Good governance for sustainable development*.

Forino, G., von Meding, J., & Brewer, G. J. (2015). A conceptual governance framework for climate change adaptation and disaster risk reduction integration. *International Journal of Disaster Risk Science*, 6, 372-384.

Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11, 1-8.

Klusáček, P., Alexandrescu, F., Osman, R., Malý, J., Kunc, J., Dvořák, P., ... & Trojan, J. (2018). Good governance as a strategic choice in brownfield regeneration: Regional dynamics from the Czech Republic. *Land use policy*, 73, 29-39.

Lieberherr-Gardiol, F., (2008). Urban sustainability and governance: issues for the twenty-first century. Int. *Social Sci*. J. 59, 331–342.

Malek Marzban, Nasreen; and Ferdowsi, Marjan (2019), Government discourse in Golestan Saadi, *Golestan Saadi Research Journal*, 7(2), 40-7. (Persian).

Mohammadi, Hamed (2019). Identifying the competencies of rulers based on Golestan Saadi. *Public Administration*, 12(4), 630-654. (Persian).

Morrell, K. (2009). Governance and the public good. *Public administration*, 87(3), 538-556.

Nag, N. S. (2018). Government, governance and good governance. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 122-130.

Pasape, L., Anderson, W., & Lindi, G. (2015). Good governance strategies for sustainable ecotourism in Tanzania. *Journal of Ecotourism*, 14(2-3), 145-165.

Rasouli, A., & Salehi, A. (2017). Limiting the political power of the Nasihatolmolok and behavior Kings Saadi. *Journal of Social Theories of Muslim Thinkers*, 7(1), 55-77.

Sarmad, Gholam Ali. (2010). Golestan Saadi's management references and its educational applications. *Educational Management Research*, 1(3), 95-120. (Persian).

Shujaei, Seyyed Mohammad Saeed; and Ahmadvand, Shoja. (2022). Governance and legitimacy of obedience in Saadi's thought. *Iranian Political Sociology Monthly* (currently published). (Persian).

Taufiq, I. (2015). Transparency and accountability in the qur'an and its role in building good governance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 6(4), 73-81.

Xu, R., Sun, Q., & Si, W. (2015). The third wave of public administration: The new public governance. *Canadian Social Science*, 11(7), 11-21.