

مولفه‌های حکمرانی در مرزبان‌نامه سعدالدین وراوینی و کاربرد آن در سازمان‌های دولتی ایران

حبیب ابراهیم‌پور^{۱*}، فرهاد پوریا نژاد^۲، رضا نجاری^۳

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲. استادیار، گروه تاریخ و جامعه‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (.....) تاریخ پذیرش: (.....)

The Components of Governance in Marzbannameh of Saad al-Din Varavini and Its Application in Iran's Public Organizations

Habib Ebrahimpour^{1*}, Farhad Pourianejad², Reza Najjari³

1. Professor, Department of Public Administration and Tourism, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

2. Assistant Professor, Department of History, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail:

Received: ((D/M/20...)) Accepted: (D/M/20...)
(TimesNew Roman,9,bold)

درج نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

چکیده

Abstract

The current research was conducted with the aim of investigating the components of governance in the Marzbannameh book and extracting and presenting its teachings for today's world. The research is classified as a qualitative study and in the form of an interpretive paradigm, and thematic analysis strategy has been used to extract the components of governance. The statistical population of the current research was carried out using the documents analysis approach, which from the first chapter of Marzban Nameh contains texts, parables and anecdotes narrated between Malekzadeh (Marzban) and Dastur (Minister), considering that all the texts, parables and anecdotes of the first chapter were studied. Therefore, the sampling is of the Random sampling, and the time domain of the research is the first half of 1403, and the main and secondary components of the pattern were extracted using thematic analysis method. Based on the findings of the research, the components related to governance in Marzbannameh included 96 primary concepts, 44 sub-categories and 7 main categories components. The seven components are: moral and religious, personality-individual, behavioral, structural, political, social and economic component. In total of 44 sub-components were identified for the seven main components. Based on this, the components of governance were formed in Marzbannameh and a theoretical model extracted from Marzbannameh was presented. As a result suggestions were made for the managers of public organizations.

Keywords

Governance, MarzbanNameh, Saad al-Din Varavini, Public Organizations of Iran.

پژوهش حاضر با هدف جستار مولفه‌های حکمرانی در کتاب مرزبان‌نامه و استخراج و آرایه آموزه‌های آن برای دنیای امروز انجام گرفته است. پژوهش حاضر به مطالعه‌ای کیفی و در قالب پارادایم تفسیری طبقه‌بندی می‌شود و از راهبرد تحلیل مضمون برای استخراج مولفه‌های حکمرانی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد سنداوی صورت پذیرفته که از باب اول کتاب مرزبان‌نامه مشتمل بر متون، تمثیل‌ها و حکایت‌های نقل شده بین ملک‌زاده (مرزبان) و دستور (وزیر) است با توجه به اینکه تمامی متون، تمثیل‌ها و حکایت‌های باب اول مورد مطالعه قرار گرفت. بنابراین نمونه‌گیری از نوع سرشماری است و قلمرو زمانی انجام پژوهش نیم سال اول ۱۴۰۳ بوده و عوامل اصلی و فرعی الگو با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شد. بر اساس یافته‌های پژوهش مولفه‌های مرتبط با حکمرانی در مرزبان‌نامه شامل ۹۶ مولفه اولیه، ۴۴ مولفه فرعی و ۷ مولفه اصلی بود. مولفه هفتگانه عبارتند از: مولفه اخلاقی و دینی، شخصیتی- فردی، رفتاری، ساختاری، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی قابل آرایه است. هر یک از این مولفه‌ها دارای چندین مولفه فرعی است و مجموعاً ۴۴ مولفه فرعی برای هفت مولفه اصلی شناسایی شد. بر این اساس مولفه‌های حکمرانی در مرزبان‌نامه شکل گرفت و الگوی نظری مستخرج از مرزبان‌نامه آرایه شد. بر اساس مولفه‌های فوق پیشنهادهایی برای مدیران سازمان‌های دولتی آرایه گردید.

واژه‌های کلیدی

حکمرانی، مرزبان‌نامه، سعدالدین وراوینی، سازمان‌های دولتی ایران.

مقدمه

به حکمرانی نقش محوری در توسعه بویژه توسعه جوامع داشته است بهبود عملکرد اقتصادی، افزایش تولید ناخالص داخلی، توسعه اجتماعی و افزایش رفاه عمومی از جمله اثرات مثبت حکمرانی تلقی می‌شود. کاهش فقر، ناامنی عمومی، سوءاستفاده از قانون، بی‌ثباتی، ناکارآمدی خدمات عمومی، فساد و نابرابری از جمله دلایل، شواهد و مصادیقی بودند که جامعه جهانی را به سمت استفاده از حکمرانی و دستیابی به حکمرانی خوب برای توسعه پایدار سوق داد(باند، ۲۰۲۳: ۹۱). شکست برنامه‌ها و سیاست‌های توسعه در کشورهای در حال توسعه این کشورها را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است. علیرغم اینکه منابع مادی و زمینی و زیرزمینی عظیمی در اختیار این کشورها قرار دارد که می‌تواند زمینه را برای تبدیل شدن به یک ملت بزرگ و سعادتمند فراهم نماید ولی ناکارآمدی‌های سیاسی و فقدان حکمرانی با کیفیت و دولت قوی این کشورها را از دست یافتن به توسعه مستاصل نموده و منابع خدادادی در اختیار نه تنها موجب سعادت این کشورها نشده است بلکه خود تبدیل به منبع نفرین شده گردیده است. ناکارآمدی مدیریتی، سیاستگذاری ناقص، فساد و رانت اقتصادی و انواع مختلف نقصان‌های ناشی از حکمرانی بد بسیاری از کشورهای جهان سوم را درگیر با فقر و فلاکت نموده است. نمونه‌ای از مطالعات انجام شده در این زمینه به بررسی تجارب برخی از کشورهای آفریقایی در تدوین و اجرای سیاست توسط لاو و ایجو(۲۰۲۳) با موضوع حکمرانی، اجرای خط مشی عمومی و توسعه در آفریقا می‌توان اشاره کرد که نشان می‌دهد که علیرغم وجود سیاست‌ها و برنامه‌های متعدد دولت‌ها در آفریقا نتوانستند به اهداف مورد نظر دست یابند. طوری که در دهه‌های اخیر، قاره آفریقا با چالش‌های متعددی در زمینه حکمرانی و مدیریت مواجه است از جمله آن می‌توان به رکود اقتصادی، جنایت، فساد، بی‌کفایتی مدیران، ناامنی و فقر اشاره کرد. کشمکش سیاسی لاینحلی از چندین دهه گذشته در این کشورها در جریان است و در بسیاری دیگر، زیرساخت‌های سیاسی، اجتماعی و دولتی با شکست مواجه شده است(لاو و ایجو، ۲۰۲۳: ۲). با توجه به نقش حکمرانی و حکمرانی خوب در دستیابی به اهداف چند بعدی سیاسی و اقتصادی لاو و ایجو(۲۰۲۳) به این باور می‌رسند که تلاش برای تقویت

دموکراسی و حکمرانی در توسعه اقتصادی، استراتژی‌های یکپارچه‌سازی، وجود جامعه مدنی پویا و قوی، تقویت رسانه و آگاه‌سازی مردم در مورد فعالیت‌های دولت و نهادهای سیاسی قوی می‌تواند در حفظ و تقویت منافع عمومی نقش موثری داشته باشد.

حکمرانی در ایران سابقه طولانی‌تری نسبت به دیگر کشورها دارد و ایران به عنوان سرزمین کهن فراز و نشیب‌های زیادی را از حیث تغییرات حکومتی، سرزمینی و تجارب حکمرانی پشت سر گذاشته است. در عین حال نگارش تجارب حکومتی و شیوه‌های حکمرانی به انحای مختلف از جمله نصیحت‌نامه‌ها، سیاست‌نامه‌ها، وصایا، حکایت، داستان‌ها، تمثیل‌ها و خاصه در نثر و اشعار ادبی به اقتضای اجازت سخن و کتابت تجارب و نقل احوالات پادشاهان و حکما انعکاس یافته و اسلوبی برای استفاده از این تجارب برای آیندگان به جا مانده است. یکی از این نوشته‌ها مرزبان‌نامه است مشتمل بر حکایات، تمثیل‌ها و افسانه‌های حکمت آمیز که به سبک و سیاق کلیله و دمنه از زبان حیوانات و پرندگان پدید آمده است(مرزبان‌نامه، مقدمه: ۱). این کتاب از جمله آثار ادبی است که سیاست و سبک حکومت و حکمرانی را به گونه‌ای نمادین و از زبان وحوش و طیور مطرح می‌کند و ناسامانی سیاسی حاکم در قرن چهارم هجری را مطرح می‌کند. جنگ و چالش و کشمکش بر سر تصاحب قدرت، فقدان ثبات سیاسی و درگیری‌های درون حاکمیتی، مرزبان طبرستانی را وادار به یادآوری اصول شورش‌داری و آیین شهریاری می‌کند و پادشاه و دستور و کارگزاران حکومت را به طلب صلح و دوستی و اجتناب از زیاده‌طلبی دعوت می‌کند و کارگزاران را به صداقت، راستگویی، وفاداری و همکاری با یکدیگر تشویق می‌کند(درستی، ۱۳۸۱: ۱۴۸).

آنچه در پژوهش حاضر دنبال می‌شود ارایه مولفه‌های حکمرانی در ادبیات سیاسی ایران با توجه به مشخصه‌های فرهنگی و اجتماعی درون کشوری است. از اینرو با علم بر نظریه‌ها، مدل‌ها، مفاهیم و مولفه‌های مدرن حکمران درصدد ارایه مولفه‌های حکمرانی با توجه به ویژگی تاریخی و فرهنگی ایران است. بررسی عمیق مرزبان‌نامه نشان داد که پرداختن به مرزبان‌نامه با رویکرد حکمرانی آموزه‌های سیاسی و تاریخی خوبی برای حکمرانی در دنیای مدرن فراهم می‌کند که می‌تواند رهنمودی عملی برای حکمرانی و شیوه‌های مدیریت دولتی باشد. از سوی دیگر می‌توان از آموزه‌های مرزبان‌نامه برای تحلیل وضعیت اجتماعی و سیاسی جامعه، بازخوانی اسلوب و

حکمرانی خوب مجموعه‌ای از اصول مربوط به اثربخشی، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، انصاف و برابری و پابندی به حاکمیت قانون در سیستم‌های حاکمیتی است که با هدف ارتقای سطح خدمات عمومی، کاهش فساد و تقویت اعتماد مردم به نهادهای دولتی دنبال می‌شود (ساری، ۲۰۲۳: ۳۹). در رویکردی دیگر حکمرانی خوب مستلزم وجود حاکمیت قانون، حمایت از حقوق بشر، عدالت و برابری، کارآمدی دولت، پاسخگویی، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری، آزادی بیان، کارایی و اثربخشی دولت، است. اهداف حکمرانی در چهار سطح اجتماعی شامل سطح اختیارات عمومی یا بخش دولتی، سطح بخش خصوصی، سطح بخش غیردولتی و سطح فرد یعنی شهروند دنبال می‌شود (اندیلکوویچ، ۲۰۲۳: ۱۲۲). عوامل مؤثر بر حکمرانی خوب عبارتند از: امکانات آموزشی خوب توسط دولت برای توسعه زیرساخت‌های اساسی، نظم و قانون و رفتارهای مسالمت‌آمیز، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در بخش خصوصی و دولتی، اثربخشی و کارایی عملکرد دولت و کارکنان آن، محیط کسب‌وکار مطلوب، کاهش شکاف دیجیتالی، کاهش نابرابری و تبعیض در جامعه، آزادی بیان و کاهش مداخله دولت (شیمائووا و کریستوفر^۴، ۲۰۲۰: ۳۸). حکمرانی در بعد محتوایی دارای شاخص‌هایی است که به شرح زیر تعریف می‌شوند:

مشروعیت: مشروعیت به کیفیتی که در طی آن نظم و اقتدار اجتماعی داوطلبانه به رسمیت شناخته شده و از آن تبعیت می‌شود. هر چه میزان مشروعیت بالاتر باشد، کیفیت حکمرانی خوب بالاتر خواهد بود. مشروعیت از طریق به حداکثر رساندن اجماع و هویت سیاسی مشترک بین شهروندان حاصل می‌شود. شفافیت: شفافیت به انتشار اطلاعات سیاسی اشاره دارد. همه شهروندان حق دریافت اطلاعات درباره سیاست‌های دولت را دارند، از جمله فعالیت‌های قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری، مقررات قانونی، اجرای سیاست‌ها، بودجه‌اداری، 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 شیوه‌ای مؤثر نظارت کنند.

پاسخگویی: پاسخگویی به معنای مسئول دانستن هر فرد برای رفتار خود است. پاسخگویی به این معناست که مدیران و

روش‌های حکمرانی در ادبیات کهن، جستجوی پاسخ برای بسیاری از چالش‌های حکمرانی در ایران و زمینه مطالعاتی مناسبی برای جستار در ادبیات سیاسی ایران استفاده نمود. از اینرو در این پژوهش پاسخ پرسش‌های زیر دنبال می‌شود: حکمرانی در مرزبان‌نامه دارای چه مولفه‌ها و شاخص‌هایی است؟ و بر اساس مولفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی در مرزبان‌نامه الگوی حکمرانی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش حکمرانی

حکمرانی به واقع به روش‌ها و اصول مدیریت سیاست‌های دولت و اجرای آن اطلاق می‌شود و به عنوان رویکرد نظری بستر مناسبی برای اصلاح فرایند مدیریت دولتی فراهم می‌کند. حکمرانی خوب در دهه ۱۹۸۰ به عنوان فرایند و روش حکمرانی برای ایجاد توسعه پایدار مطرح و در حوزه‌های تخصصی مختلف از جمله علوم سیاسی و مدیریت دولتی مورد استفاده قرار گرفت (اندیلکوویچ^۱، ۲۰۲۳: ۱۲۱). حکمرانی توزیع قدرت بین نهادهای ذینفع در تصمیم‌گیری را به رسمیت می‌شناسد. حکمرانی فرآیندی است که از طریق آن تصمیمات اتخاذ و اجرا یا رد می‌شوند. حکمرانی شرکتی، حکمرانی بین‌المللی، حکمرانی ملی و حکمرانی شهری تنها چند نمونه از کاربردهای واژه حکمرانی حکمرانی هستند (آلام، ۲۰۲۳: ۱۰۳). مفهوم حکمرانی خوب در مباحث سیاسی و تحقیقات علمی در کشورهای متعدد توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده و به موضوعی برجسته تبدیل شده است (ساری، ۲۰۲۳: ۳۹). بین سال‌های ۱۸۹۰ و ۱۹۸۰، مدیریت دولتی از «مدیریت دولتی سنتی» به «مدیریت دولتی نوین» به دلیل نیاز روزافزون به حکمرانی خوب تغییر کرد. سال ۲۰۰۰ ایده جدیدی در مدیریت دولتی تحت نام «حکمرانی دولتی نوین» پدیدار شد و از آن زمان تاکنون توسط دولت‌ها در سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد (باربیر و تنگه^۲، ۲۰۲۳: ۴۳). دولت‌ها در کشورهای مختلف نهادهای خود را برای دستیابی به توسعه طراحی و سازماندهی می‌کنند و نوآوری در اصلاحات مدیریت دولتی نقش مهمی در تحقق حکمرانی خوب دارد (سیکوسین و آنادی^۳، ۲۰۲۴: ۱۷۹۰).

1 . Andelković

2 . Barbier and Tengeh

3 . Cikusin and Anadi

4. Shimawua and Christopher

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه پژوهش تفسیرگرایی، به لحاظ هدف توصیفی-اکتشافی، از نظر ماهیت داده‌ها کیفی، رویکرد استقرایی و به شکل مقطعی اجرا شد. برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعات اسنادی و تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. تجزیه و تحلیل مضمون نوعی روش کیفی برای تحلیل و بیان الگوی موجود درون داده‌ها است که بر اساس آن داده‌ها سازماندهی شده و در قالب جزئیات توصیف می‌شوند. جامعه آماری پژوهش باب اول کتاب مرزبان‌نامه تالیف مرزبان بن رستم بن شروین مشتمل بر متون، تمثیلهای حکایت‌های نقل شده بین ملک زاده (مرزبان) و دستور (وزیر) است. با توجه به اینکه همه متون، حکایت‌ها و داستان‌های باب اول مورد مطالعه قرار گرفت از اینرو نمونه‌گیری از نوع سرشماری کامل محسوب می‌شود. قلمرو زمانی این پژوهش نیم سال اول ۱۴۰۳ می‌باشد. برای شناسایی عوامل از روش اکتشافی استفاده شد، داده‌ها به‌طور منظم برای شناسایی مضامین، مفاهیم و مقوله‌ها و دسته‌بندی آنها کدگذاری شد. به این منظور نخست از کدگذاری باز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به واحدهای تفکیکی و مجزا استفاده شد سپس کدگذاری محوری برای ارتباط دادن این واحدها و توسعه رابطه بین مفاهیم و مضامین انجام شد و در نهایت کدگذاری انتخابی برای اصلاح و دستیابی به مولفه‌ها استفاده گردید. به منظور بررسی روایی محتوا از طریق مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت، ادبیات و تاریخ استفاده شد. بدین ترتیب که از ایشان خواسته شد تا نظر خود را در خصوص روایی محتوا بیان کنند. تحلیل نظرات نشان‌دهنده تأیید روایی محتوا بود. به منظور ارزیابی پایایی نیز، روش درون موضوعی استفاده گردید. بدین صورت که از سه نفر از اساتید حوزه تخصصی مدیریت، ادبیات و تاریخ درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار در کدگذاری مصاحبه شرکت نمایند که با ضریب ۰/۸۰ تأیید گردید.

نهادهای اداری باید وظایف و تعهدات مقامی را که دارند انجام دهند. حکمرانی خوب مستلزم به کارگیری قانون و اخلاق برای افزایش پاسخگویی افراد و نهادها است.

مسئولیت‌پذیری: ارتباط تنگاتنگی با مفهوم پاسخگویی 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.

اثربخشی: اثربخشی به ساختار اداری منطقی، رویه‌های اداری طراحی شده علمی و فعالیت‌های اداری انعطاف‌پذیر اشاره دارد که هزینه‌های اداری را به حداقل رساند. فعالیت‌های اداری ناکارآمد با حکمرانی خوب منافات دارد (کیپینگ^۱، ۲۰۱۸: ۲). هر میزان امتیاز دولت در شاخص‌های فوق بالا باشد نشانگر کیفیت بالای حکمرانی خوب است.

بنابراین رویکرد حکمرانی خوب یافتن سیستم حکمرانی موثر و مساعد برای شکوفایی اقتصادی و اجتماعی است که لازمه حفظ اعتماد عمومی تلقی می‌شود که در آن مشارکت خصوصی و بخش غیردولتی در مدیریت تقویت می‌شود، مشروعیت و صلاحیت مدیریت به لحاظ برقراری ارتباط با بخش‌های دیگر تأکید می‌شود، نقش شهروندان و مشارکت آنها در نظام مدیریت دولتی مورد توجه قرار می‌گیرد که نتیجه هر سه روش تقویت / بازگرداندن اعتماد به مدیریت دولتی و دولت است. باید توجه داشت که شهروندان خود اجزای این نظام هستند (جوهر و فیلا^۲، ۲۰۱۷: ۱۰۹). اجرای حکمرانی خوب تأثیر قابل توجهی بر شفافیت دولت محلی دارد. اصول حکمرانی خوب مانند مشارکت عمومی، پاسخگویی و شفافیت برای بهبود کیفیت اطلاعات ارائه شده به مردم، تسهیل نظارت اجتماعی و تقویت اعتماد عمومی به نهادهای دولتی ثابت شده است (ابراهیم و همکاران، ۲۰۲۴: ۲).

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پیشینه پژوهشی نشان داد پژوهش‌های متعددی در زمینه حکمرانی از رویکردهای مختلف انجام شده است. در جدول ۱ به برخی از این پژوهش‌های پیشینه تجربی اشاره شده است.

روش‌شناسی پژوهش

- 1 . Keping
- 2 . Judr and Fiala

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	نویسنده	سال	هدف پژوهش	یافته پژوهش
۱	خوشروودباری و جعفری	۱۳۸۸	شناخت در جستاری مولف راستین مرزبان نامه تبری	مولف مرزبان نامه، مرزبان بن شروین است. مرزبان پسر شروین بزرگی که نه تنها شاه نبود بلکه فکر سلطنت هم در سر نداشت نه مرزبان بن رستم بن شروین سیزدهمین پادشاه از باوندیه کیوسیه.
۲	افروغ و همکاران	۱۳۹۹	بررسی تطبیقی اندیشه‌ورزی سیاسی غزالی و ماکیاولی	نقطه مشترک یا وجه تشابه سیاست‌ورزی نیکولو ماکیاولی و امام محمد غزالی بیشتر به ارائه راهکارهای کنترل معضلات اجتماعی جامعه وقت خویش، درک شرایط نابسامان اجتماع و احساس لزوم استقرار یک قدرت واحد، حمایت از سلطان یا پادشاه وقت از ایجاد یک دولت مرکزی است.
۲	فرهادی‌نژاد	۱۴۰۰	سیمای زمامداری اثربخش از منظر خواجه نظام‌الملک، امام محمد غزالی و ماکیاولی	سبک غزالی «زمامداری وارسته» است که بر صفات و نگرش متعالی حاکم بر پایه نگاهی آخرت‌اندیشانه و عرفانی تأکید دارد و سبک منتج از توصیه‌های ماکیاولی «زمامداری مخرب یا زهرآگین» طبقه‌بندی کرد.
۳	محمودی و همکاران	۱۴۰۰	بازتاب ابعاد سیاسی جامعه در داستان تمثیلی مرزبان‌نامه، پنج‌تترا و کلیله و دمنه	داستان‌های موجود در ادبیات کهن ایران، ارتباط نزدیکی با تحولات جامعه دارند و سیاست در داستان‌های این کتابها، در ابعاد متنوعی جلوه‌گر شده‌اند که کیفیت حکمرانی در این دوره‌ها را تحلیل می‌کنند.
۴	حمدوی و همکاران	۱۴۰۰	بازتاب حکمرانی خوب در سیرالملوک نظام‌الملک	مدل حکمرانی خواجه نظام‌الملک با ابعاد سیاسی، نظامی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و اقتصادی را ارائه نمودند.
۵	شمس فلاورجان و همکاران	۱۴۰۰	ارزیابی کاربست الگوی حکومتمداری امیر کبیر به عنوان الگوی مدیریت دولتی	اقدامات اقتصادی، بوروکراتیک، سیاسی آموزشی، حفاظتی و اجتماعی و تناسب آن با نظام مدیریت دولتی در مدل حکومتمداری امیر کبیر استخراج و بحث شده است.
۶	متفکر و بهاروندی	۱۴۰۱	ارائه الگوی مولفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی اسلامی	مولفه‌های حکمرانی شامل انسجام، همگرایی، اعتماد ارکان حکمرانی به یکدیگر، فراگرد گزینش، اصلاح و نظارت برحکومت، توسعه ظرفیت‌ها و اقدامات، حاکمیت و توسعه ارزش‌های اسلامی در فرآیندها
۷	ابراهیم‌پور، زرگو و موذنی	۱۴۰۳	مختصات حکمرانی در آراء و اندیشه‌های سیاسی محمدعلی فروغی	مختصات حکمرانی در آراء فروغی شامل تمامیت و یکپارچگی ادراک شده حکمران، مردم‌سالاری، شهروندمحوری، بلوغ ملی، یادگیرندگی، شایسته‌سالاری، بلوغ سیاست بین‌الملل، شفافیت ساختاری است.
۸	یوو کیپینگ	۲۰۱۸	حکمرانی و حکمرانی خوب: چارچوبی جدید برای تحلیل سیاسی	نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عملکرد مدیریت دولتی در چین بر اساس نظریه حکمرانی از لحاظ نظری و عملی تأثیر اساسی در بازسازی سیستم فکری سیاست دموکراتیک چین داشته است.
۹	ایزیدور بایمه بنگونو	۲۰۲۲	حکمرانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در پیوند مسائل پایداری	حکمرانی و انعطاف سازمانی دو مفهومی که ارتباط تنگاتنگی با پایداری دارد به عبارتی دیگر پایداری از طریق انعطاف‌پذیری و پویایی سازمانی و سازوکارهای حکمرانی تحقق می‌پذیرد.
۱۰	سیکوزین و آنادی	۲۰۲۴	نوآوری‌ها و چالش‌های اصلاحات در خدمات عمومی در تحقق حکمرانی خوب	نوآوری در خدمات عمومی با دستیابی به تغییر در طرز فکر و فرهنگ کار بوروکراتیک، مقررات زدایی، ساده‌سازی سازمانی، بهبود مدیریت، منابع انسانی، پاسخگویی و کارایی، نظارت و بهبود کیفیت خدمات عمومی موجب تحقق اهداف حکمرانی خوب می‌شود.
۱۱	هانفر-بورتون و همکاران	۲۰۲۴	حکمرانی خوب در سازمان‌های بین‌المللی مستبد	بسیاری از دولت‌های غیرلیبرال با بکارگیری شاخص‌های حکمرانی خوب سیاست‌های مبارزه با فساد و حقوق بشر را پیش برده‌اند. نتایج اعمال سیاست‌های حکمرانی خوب نشان داده است که استفاده از آن می‌تواند

یافته‌های پژوهش

کتاب مرزبان‌نامه به مرزبان بن رستم بن شروین طبری از فرزندزادگان کیوس برادر ملک عادل انوشروان منسوب است. مرزبان‌نامه، نه باب دارد و باب اول آن تمثیل و حکایت‌هایی است که بین مرزبان و دستور(وزیر بداندیشی که میان برداران گمان بد می‌پرداخت و عقد اخوت را به عداوت مبدل می‌ساخت. باب اول مرزبان به مناظره با دستور(وزیر) با موضوع حکمرانی اختصاص دارد. باب دوم بیان حکایات برای رفع سوء ظن شاه نسبت به برداران، باب سوم به موضوع ملک اردشیر و دانای مهران به، به غنیمت فرصت، قناعت و وارستگی می‌پردازد. باب چهارم رساله پهلوی «ماتیگان یوشت فریان»، باب پنجم داستان کمک دو شگال به نام دادمه و دادستان به همدیگر است، باب ششم به حکایت سگی به نام زیرک اختصاص دارد که با یاری گوسفندی به نام زرروی به تاج و تخت می‌رسد، باب هفتم داستان پیل و شیر و هجوم پیل به دیار شیر و شکست پیل می‌پردازد، باب هشتم حکایت اشتر و شیر پارسا و باب نهم به حکایت عقاب و آزادچهر و ایرا می‌پردازد. با توجه به اینکه واحد تحلیل پژوهش حاضر حکمرانی است به جستار مفاهیم و

مصادیق حکمرانی در باب اول مرزبان‌نامه به ترجمه سعدالدین وراوینی پرداخته می‌شود.

به منظور استخراج مولفه‌های حکمرانی مبتنی بر کتاب مرزبان‌نامه از روش تحلیل مضامین استفاده شد. پس از مطالعه چندباره و دقیق کتاب مرزبان‌نامه و منابع و مقالات مرتبط با آن و استخراج مضامین کتاب، کدهای اولیه مشخص گردید و از طریق بررسی دقیق و پالایش کدها و فهرست و طبقه‌بندی آنها بر اساس تکرارپذیری، همانندی مفهومی، غنای معنایی مشترک و تجانس محتوایی در مجموع مولفه‌های حکمرانی در مرزبان‌نامه در شش بعد طبقه‌بندی شد که عبارتند از: بعد دینی و اخلاقی. بعد فردی - شخصیتی، بعد رفتاری، بعد ساختاری - حرفه‌ای، بعد اجتماعی، بعد سیاسی و بعد اقتصادی کدگذاری اولیه شامل کد شاخص(باب/حکایت/صفحه)، متن و مفاهیم استخراج شده در جدول ۲، ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۲: کدگذاری اولیه و انتخابی از مرزبان‌نامه (مقابله و مناظره مرزبان، وزیر و شاه)

کد شاخص (باب/صفحه)	متن/مصادیق	مفاهیم استخراج شده
باب اول - ص ۱۴	اکنون که تمکین سخن گفتن فرمودی، حسن استماع مبذول فرمای	حسن استماع به وقت تحکم یا شنیدن سخنان دیگران (باب اول - ص ۱۴) گوش دادن به نصیحت (باب اول - ص ۱۴)
باب اول - ص ۱۴	قال الله تعالی: لقد ابغتکم رساله ربی و نصحت لکم، و لکن لا تحبون الناصحین. [اعراف/۷۹]	انتقاد پذیری (باب اول - ص ۱۴)
باب اول - ص ۱۴	شکوفه گفتار، اگر چه برگ لطیف برآرد، چون به صبای صدق اصفا پروریده نگردد، ثمره کردار از وی چشم نتوان داشت...	دوری از متملقان و چاپلوسان (باب اول - ص ۱۴) همنشینی با راست اندیشان و توجه به صدق گفتار (باب اول - ص ۲۷)
باب اول - ص ۱۴	پاکیزه‌ترین گوهری که از عالم وحدت با مرکبات عناصر پیوند گرفت، خرد است و بزرگ‌ترین نتیجه‌ای از نتایج خرد، خلق نیکوست.	خردورزی و عقلانیت در امور (باب اول - ص ۱۴) اخلاق نیکو داشتن (باب اول - ص ۱۴) مدارا با مردم (باب اول - ص ۱۴)
باب اول - ص ۱۴	خلق نیکوست که از فضیلت آن بفوز سعادت ابدی وسیلت توان ساخت و نیازمندترین خلائق بخلیقت پسندیده و گوهر پاکیزه پادشاهانند پادشاه چون نیکو خلق بود، جز طریق عدل و راستی - که از مقتضیات اوست - نسپرد	خلق نیکو و اخلاق پسندیده (باب اول - ص ۱۴) عدالت در رفتار با مردم (باب اول - ص ۱۴) برخورداری همگان از حقوق برابر اجتماعی و سیاسی و اقتصادی (باب اول - ص ۱۴) راستی و صداقت در گفتار و کردار (باب اول - ص ۱۴)
باب اول - ص ۱۵	و الا سنت محبوب و شرعت مرغوب نهد. و چون انتهاج سیرت او بر این منهج باشد، زبردستان و رعایا در اطراف و زوایای ملک، جملگی در کنف امن و سلامت، آسوده مانند و کافه خلق به اخلاق او متخلق شوند.	الگو بودن برای مردم و زبردستان (باب اول - ص ۱۵) ایجاد سنت و آداب نیکو (باب اول - ص ۱۵) توصیه زبردستان به راستی و درستی (باب اول - ص ۱۵) اصلاح حکومت قبل از اصلاح مردم (الناس و دین ملوکهم) (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵	بدان که از عادات پادشاه آنچه نکوهیده‌تر از آن نیست، یکی سفلی است، که سفله به حق‌گزاری هیچ نیکوکاری نرسد و خود را در میان خلق به پایه سروری نرساند. (ص ۲۸)	تقدیر از مردم و زبردستان (باب اول - ص ۱۵) احترام و نگو داشتن مردم (باب اول - ص ۱۵) تقدیر از خدمتگزاران (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵	دوم اسراف در بذل مال، که او به حقیقت بندگان خدای را نگهبان اموال است. و تصرف در مال خود به اندازه شاید کرد، به خاصه در مال دیگران.	رعایت حقوق مردم و حق الناس (باب اول - ص ۱۵) دوری از اسراف و تبذیر (باب اول - ص ۱۵) پرهیز از سواستفاده از اموال عمومی (باب اول - ص ۱۵) پیشگیری از رانت و حفظ منافع ملی (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵	و پادشاه نشاید که بی تأمل و تثبت فرمان دهد، که امضای فرمان او به نازله قضا ماند که چون از آسمان به زمین آمد، مرد آن، به هیچ وجه نتوان اندیشید.	تصمیمات مبتنی بر عقلانیت (باب اول - ص ۱۵) اندیشیدن کافی قبل از تصمیم‌گیری (باب اول - ص ۱۵) ثبات قدم در تصمیمات و اجرای آن (باب اول - ص ۱۵) تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵	و اشارت پادشاه بی‌مقدمات تدبیر، چون تیر تقدیر بود که از قبضه مشیت بیرون رود، به هیچ سپر	تدبیر در امور (باب اول - ص ۱۵) عاقبت اندیشی (باب اول - ص ۱۵)

عصمت، دفع آن ممکن نگردد و عاقبه الامر در
مسئولیت پذیری و پاسخگویی (باب اول - ص ۱۵)
عهده غرامت عقل بماند. (ص ۲۹)

جدول ۳: کدگذاری اولیه و انتخابی از مرزبان‌نامه (مقابله مرزبان، وزیر و شاه)

کد شاخص (باب/حکایت/صفحه)	متن/مصادیق	مفاهیم استخراج شده
باب اول - ص ۱۵	و نباید که [حاکم] از نصیحت ابا کند و از ناصحان نفور شود، تا چون بیماری نباشد که به وقت عدول مزاج از نقطه اعتدال، شربت تلخ از دست طیب حاذق نخورد، تا مذاق حال او به آخر از دریافت شیرینی صحت بازماند. (ص ۲۹)	انتقاد پذیری (باب اول - ص ۱۵) احترام به منتقدین و ناصحین (باب اول - ص ۱۵) پذیرش نصیحت و عاقبت اندیشی (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵	[و حاکم] باید که فضای عرصه همت چنان دارد که قضای جمله حوایج ملک هنگام اضطراب و اختیار در او گنجد؛ تا اگر سببی فرا رسد و حاجتی پیش آید که از بهر صلاح کلی مالی وافر انفاق باید کرد، دست منع پیش خاطر خویش نیارد (ص ۱۵)	تامین نیازهای فردی و اجتماعی (باب اول - ص ۱۵) تلاش مستمر در حل مسایل مردم (باب اول - ص ۱۵) یاری مردم در مواقع نیاز (باب اول - ص ۱۵)
باب اول - ص ۱۵-۱۶	و من چون صحیفه احوال تو مطالعه کردم، قاعده ملک تو مختل یافتم و قضیه عدل مهمل دیدم. گماشتگان تو در اضعاف مال رعیت، دست به اشاعت جور گشاده‌اند و پای از حد مقدار خویش بیرون نهاده. بازار خردمندان کساد یافته و کار زبردستان به عیث [تباهی] او فساد زبردستان زیر و رو گشته. (صص ۱۵-۱۶)	رعایت عدالت و انصاف (باب اول - ص ۱۵-۱۶) پرهیز از ظلم به مردم (باب اول - ص ۱۵-۱۶) تمکین از قوانین و مقررات (باب اول - ص ۱۵-۱۶) رعایت قوانین و مقررات (باب اول - ص ۱۵-۱۶) پرهیز از فساد اقتصادی (باب اول - ص ۱۵-۱۶) پاسدداشت دانشمندان و صاحب نظران (باب اول - ص ۱۵-۱۶) کنترل و نظارت بر مدیران (باب اول - ص ۱۵-۱۶) پرهیز از ستم به زبردستان (باب اول - ص ۱۵-۱۶)
باب اول - ص ۱۶	زشت زشت است در ولایت شاه گرگ بر تخت و یوسف اندر چاه بد شود تن، چو دل تباه بود جور لشکر ز ضعف شاه بود (ص ۱۶)	سپردن امور به افراد پاکدست و سالم (باب اول - ص ۱۶) سپردن امور به شایستگان (باب اول - ص ۱۶) کنترل و اطمینان از سلامت مدیران (باب اول - ص ۱۶)
باب اول - ص ۱۸	ملک زاده گفت شهت نیست که اگر دستور بفصاحت زبان و فصافت رای و دهای طبع و ذکای ذهن که او را حاصل است خواهد که هر نکته را قلبی و هر ایجابی را سلبی و هر طردی را عکسی اندیشد تواند اما شفاعت بلجاج و نصیحت به احتجاج متمشی نگردد و من به قدر وسع خویش در این راه قدم می‌گذارم و حجاب اختفا از چهره حقیقت کار برانداختم اگر میخواهی که گفته من در نصاب قبول قرار گیرد قد تبیین الرشد من الغی و اگر نمی‌خواهی که بر حسب آن کار کنی لا اکراه فی الدین (ص ۱۸).	فصاحت زبان و شفافیت در کلام (باب اول - ص ۱۸) نصیحت مبتنی بر عقلانیت (باب اول - ص ۱۸) ذکاوت و هوشمندی (باب اول - ص ۱۸) صداقت قلبی و آزادی در بیان (باب اول - ص ۱۸) پذیرش انتقاد بدون دلیل خواستن (باب اول - ص ۱۸) آزادی بیان و طلب حرف حق (باب اول - ص ۱۸) اطلاع از ضعفها و طلب تعالی (باب اول - ص ۱۸) اصرار به حرف حق و آزادی عمل (باب اول - ص ۱۸)
باب اول - ص ۱۹	... با پادشاه مخرقه و چاپلوسی از پیش بینی شمرند و چون ایشان برین راه روند ناچار ما را فراخور حال در ضبط امور سیاستی بیاید کوشیدن و کمان مصلحت در مالیدن ایشان تا بنا گوش مبالغت کشیدن چون اصلاح فاسدات این ملک بر این گونه روند ص ۱۹	دوری از چاپلوسی و چاپلوسان (باب اول - ص ۱۹) پرهیز از دروغ و ریا (باب اول - ص ۱۹) اصلاح امور و مبارزه با فساد (باب اول - ص ۱۹) تشخیص سخن حق از باطل و دروغ (باب اول - ص ۱۹)

باب اول - ص ۱۹	پادشاه به آفتاب رخشنده ماند و رعیت به چراغ‌های فروخته. آنجا که آفتاب تیغ زند، سنان شعله چراغ، سر تیزی نکند و در مقابله انوار ذاتی او، نور مستعار باز سپارد. (ص ۱۹)	توجه به رشد و تعالی مردم (باب اول - ص ۱۹)
		تامین رفاه و آسایش برای مردم (باب اول - ص ۱۹)
		هدایت مردم به صلاح و تعالی (باب اول - ص ۱۹)

جدول ۴: کدگذاری اولیه و انتخابی از مرزبان‌نامه (مقابله مرزبان، وزیر و شاه)

کد شاخص (باب/حکایت/صفحه)	متون و مصادیق	مفاهیم استخراج شده
باب اول - ص ۱۹	همچنین، چون پادشاه آثار سجاحت خلق خویش پیدا کند و نظر پادشاهی به رعیت تعلق گیرد، ناچار تخلُّق ایشان به عادت او لازم آید و عموم خلل در طباع عوام صفت خصوص پذیرد (ص ۱۹)	تعامل مستمر با مردم (باب اول - ص ۱۹) شنیدن خواسته‌ها و انتظارات مردم (باب اول - ص ۱۹) همراستایی با آرای مردم (باب اول - ص ۱۹)
باب اول - ص ۱۹	زمانه در دل پادشاه نگرد تا خود او را چگونه بیند؛ به هر آنچه او را میل باشد، مایل گردد. حکمت: اذا تعیّر السلطان، تعیّر الزمان (ص ۱۹)	نگاه رحمانی به مردم (باب اول - ص ۱۹) تامین نیازها و خواسته‌های مردم (باب اول - ص ۱۹) جلب رضایت مردم (باب اول - ص ۱۹)
باب اول - ص ۲۲	... و پادشاه که خوی کم آزاری و نیکوکاری و ذلاقت زبان و طلاقت پیشانی با رعیت ندارد تفرق بفرق راه یابد و رمیدگی دور و نزدیک لازم آید (ص ۲۲)	اخلاق نیکو داشتن با مردم (باب اول - ص ۲۲) صراحت و فصاحت بیان با مردم (باب اول - ص ۲۲) گشاده رویی با مردم (باب اول - ص ۲۲)
باب اول - ص ۲۳	پادشاه را نیز کارگزاران و گماشتگان باید که درست رای و راست کار و ثواب اندوز و ثنا دوست و پیش بین و آخر اندیش و عدل پرور و رعیت نواز باشند و هر یک بر جاده انصاف راسخ قدم و بنگاه داشت حد شغل خویش مشغول و مقام هریم معلوم و اندازه محدود تا پای از گلیم خود زیادت نکشد و نظام اسباب ملک آسان دست در هم دهد (ص ۲۳)	نیک اندیش و مثبت نگر (باب اول - ص ۲۳) درستکار و خیرخواهی (باب اول - ص ۲۳) عاقبت اندیشی و آینده نگری (باب اول - ص ۲۳) عدالت و انصاف (باب اول - ص ۲۳) توجه به رعایا و زیردستان (باب اول - ص ۲۳) تواضع و فروتنی در برخورد با رعایا (باب اول - ص ۲۳) رعایت حقوق مردم (باب اول - ص ۲۳) رعایت قوانین و مقررات (باب اول - ص ۲۳) تعریف دقیق وظایف و مسوولیتها (باب اول - ص ۲۳) خدمتگزاری به مردم (باب اول - ص ۲۳) وظیفه‌شناسی (باب اول - ص ۲۳)
باب اول - ص ۲۶-۲۷	آنک خویشان را دیندار نماید و ترویج بازار خود جوید ... لباس تشنع و تصنع را دام مراد خود سازد و اما انک بر جریده اعمال خود جریمه بیند و بر روی کار خویش بخیه شینی افتاده داند که محو و ازاحت آن جز با رایت تدین و تمسک نتواند کرد ... و نهایت این جهان را می‌نگرم و از روز بازگشت بدوار جهانیان می‌اندیشم شاه را از و خشم در پای عقل کشتن ... اولیتر می‌دانم (صص ۲۶-۲۷)	سواستفاده نکردن از دین (باب اول - صص ۲۶-۲۷) اجتناب از ریاکاری (باب اول - صص ۲۶-۲۷) دوری از منفعت طلبی (باب اول - صص ۲۶-۲۷) اجتناب از تظاهر به دینداری (باب اول - صص ۲۶-۲۷) تمسک به دین و دینداری (باب اول - صص ۲۶-۲۷) از منفعت خود به نفع رعایا گذشتن (باب اول - صص ۲۶-۲۷)
باب اول - ص ۲۷	پادشاه دانا آنست که قاعده بیم و امید رعیت مهمه دارد تا گنه کار همیشه با هراس باشد و پاس احوال خود بدارد و نیکوکار با امید مجازات خیر پیوسته	گستردن بیم و امید (باب اول - ص ۲۷) ایجاد بستر نیکوکاری (باب اول - ص ۲۷) ترویج صداقت (باب اول - ص ۲۷)

طریق نیکو خدمتی و صدق هواخواهی سپرد(ص ۲۷)	هراس گناهکار از بیم مجازات(باب اول - ص ۲۷)
باب اول - ص ۲۸ شکوه حشمت شهریار و اجتناب از مواقع سوءالادب مهر خاموشی بر زبان می‌نهد و گفته اند قوی حالی که جراتش نیست و خوب رویی که ملاحظت ندارد و شجاعی که با خصم نیاویزد و توانگری که جود نوزد و دانایی که مقام تحرز نشناسد و صاحب نسبی که بحسب فرهنگ آراسته نباشد بهیچ کار نیاید(ص ۲۸)	صبر و شکیبایی و فروبردن خشم (باب اول - ص ۲۸)
	رعایت ادب در مواقع خشم(باب اول - ص ۲۸)
	جرات ورزی (باب اول - ص ۲۸)
	خوش رویی و جود و مهربانی (باب اول - ص ۲۸)
	رفتار مبتنی بر اصل و نصب و فرهنگ(باب اول - ص ۲۸)
	دانایی و شناختن مقام تحرز(باب اول - ص ۲۸)

تحلیل مضامین مولفه‌های استخراج شده:

مناظره و مقابله مرزبان، وزیر و شاه با توجه به متن و مفاهیم استخراجی نشان می‌دهد که مرزبان واجد فضیلت‌های اخلاقی، سیاسی و اجتماعی و صفات و خصلت‌های پسندیده متعددی است که توصیه‌های خود را در قالب پند و اندرز، تمثیل و حکایت با دستور(وزیر) و شاه به تعامل می‌نشیند. علیرغم گذشت حدود ده قرن از نقل و نگارش این کتاب، مخاطب و خواننده آن را گویا تجربه زیسته اکنون خود می‌پندارد و اسلوب حکمرانی امروز نیز برای دستیابی به آرمانهای توسعه بدان مفاهیم تشنه است و در ادبیات حکمرانی موجود دنیای کنونی از حیث نظری و تجربی بسیاری از مفاهیم منقول مرزبان جاری و ساری است و گذر زمان نه تنها اهمیت و ارزش آن نکاسته بلکه مفاهیم استخراجی از مرزبان‌نامه در مولفه‌های حکمرانی امروز بیش از پیش نمایان است. در ادامه یافته‌های پژوهش حاضر به تفکیک ابعاد هفتگانه حکمرانی شامل بعد دینی و اخلاقی، فردی - شخصیتی، رفتاری، ساختاری - حرفه‌ای، اجتماعی، سیاسی و بعد اقتصادی مستخرج از مرزبان‌نامه بحث می‌شود(جدول ۵).

الف) بعد اخلاقی و دینی حکمرانی: یافته‌های پژوهشی نشان داد که یکی از ابعاد حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه بعد اخلاقی و دینی حکمرانی است. مولفه‌های اخلاقی و دینی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: صداقت و راستگویی، الگو بودن برای مردم، دینداری، تعالی‌جویی و اخلاق نیک.

صداقت و راستگویی: مرزبان شاه را به عدل، راستی و صداقت در گفتار و کردار دعوت می‌کند و پایه راستی و درستی را اخلاق نیکو می‌داند. «... پادشاه چون نیکو خلق بود، جز طریق عدل و راستی - که از مقتضیات اوست - نسپرد» (مرزبان، ص ۱۴). به تحقیق اگر شاه زیننده این صفات باشد می‌توان مردم و زیردستان را به راستی و درستی توصیه کند و مقدمه آن هم‌نشینی با راست اندیشان و توجه به صدق گفتار آنان است. از این طریق می‌تواند بیم از گناه و امید به صداقت را

در دل مردم ایجاد نماید.

الگو بودن برای مردم: پادشاه باید الگوی زیردستان باشد و رعیت رفتار خود را به مصلحت رفتار حکمران تنظیم می‌کنند و اوست که خیر و نیکی یا شر و بدی را در دل مردم می‌نهد و رفتار مردم را بدان زینت می‌بخشد. همچنین می‌گوید پادشاه باید بستری را فراهم کند که در آن «نیکوکار با امید خیر پیوسته طریق نیکو خدمتی و صدق هواخواهی سپرد» (ص ۲۷). دینداری: تمسک به دین و دینداری، سواستفاده نکردن از دین و اجتناب از تظاهر به دینداری در نصایح مرزبان در بعد دینی و اخلاقی جلوه‌گری می‌کند. «آنک خویشتن را دیندار نماید و ترویج بازار خود جوید ... لباس تشنع و تصنع را دام مراد خود سازد و اما انک بر جریده اعمال خود جریمه بیند و بر روی کار خویش بخیه شینی افتاده داند که محو و ازاحت آن جز با رایت تدین و تمسک نتواند کرد ... و نهایت این جهان را می‌نگرم و از روز بازگشت بدوار جهانیان می‌اندیشم شاه را از و خشم در پای عقل کشتن ... اولیتر می‌دانم» (صص ۲۶-۲۷)

تعالی‌جویی: اطلاع از ضعف‌ها و طلب تعالی برای دوام و پایداری حکمرانی ضروری است. حکمران است که با پذیرش رای مخالف و اصلاح در حکمرانی راه تعالی را انتخاب نماید طوری که می‌گوید: «اگر می‌خواهی که گفته من در نصاب قبول قرار گیرد قد تبیین الرشد من النعی و اگر نمی‌خواهی که بر حسب آن کار کنی لا اکره فی الدین» (ص ۱۸).

اخلاق نیکو: مرزبان شاه و دستور را به اخلاق نیکو و پسندیده توصیه می‌کند و می‌گوید: «بزرگ‌ترین نتیجه‌ای از نتایج خرد، خلق نیکوست» (ص ۱۵) و ایجاد سنت و آداب نیکو را از فضیلت‌هایی می‌داند که سعادت ابدی در پی دارد. اخلاق نیکو با مردم و گشاده رویی با مردم از دیگر توصیه‌های مرزبان است «... و پادشاه که خوی کم آزاری و نیکوکاری و ذلاقت زبان و طلاقت پیشانی با رعیت ندارد تفرق بفرق راه یابد و رمیدگی دور و نزدیک لازم آید» (ص ۲۲). از سوی دیگر معتقد است که زمینه تغییر به راستی و درستی را پادشاه فراهم می‌کند ادا تعبیر السلطان، تغییر الزمان» (ص ۱۹).

جدول ۵: بعد اخلاقی و دینی و فردی / شخصیتی حکمرانی: مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم مستخرج از مرزبان‌نامه

مفاهیم	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
راستی و صداقت در گفتار و کردار (باب اول - ص ۱۴) توصیه مردم و زبردستان به راستی و درستی (باب اول - ۱۵) همنشینی با راست اندیشان و توجه به صدق گفتار (باب اول - ص ۲۷) ترویج صداقت (باب اول - ص ۲۷)	صداقت و راستگویی	
الگو بودن برای مردم و زبردستان (باب اول - ص ۱۵) توصیه مردم و زبردستان به راستی و درستی (باب اول - ۱۵) ایجاد سنت و آداب نیکو (باب اول - ص ۱۵)	الگو بودن برای مردم	بعد اخلاقی و دینی
تمسک به دین و دینداری (باب اول - صص ۲۶-۲۷) سواستفاده نکردن از دین (باب اول - صص ۲۶-۲۷) اجتناب از تظاهر به دینداری (باب اول - صص ۲۶-۲۷)	دینداری	
اطلاع از ضعفها و طلب تعالی (باب اول - ص ۱۸) رشد و تعالی مردم (باب اول - ص ۱۹)	تعالی جویی	
اخلاق نیکو داشتن (باب اول - ص ۱۴) خلق نیکو و اخلاق پسندیده (باب اول - ص ۱۴) ایجاد سنت و آداب نیکو (باب اول - ص ۱۵) اخلاق نیکو داشتن با مردم (باب اول - ص ۲۲) گشاده رویی با مردم (باب اول - ص ۲۲) ایجاد بستر نیکوکاری (باب اول - ص ۲۷)	اخلاق نیک	
جود و مهربانی (باب اول - ص ۲۸) خوش رویی (باب اول - ص ۲۸) رعایت ادب در مواقع خشم (باب اول - ص ۲۸)	مهرورزی	
خیرخواه (باب اول - ص ۲۳) نیک اندیش و مثبت نگر (باب اول - ص ۲۳) رفتار مبتنی بر اصل و نصب و فرهنگ (باب اول - ص ۲۸)	خیرخواهی و نیک اندیشی	بعد فردی - شخصیتی
درستکار (باب اول - ص ۲۳) اجتناب از ریاکاری (باب اول - صص ۲۶-۲۷)	درستکاری	
جرات ورزی (باب اول - ص ۲۸) جرات و جسارت در تصمیم‌گیری (باب اول - ص ۲۸) جرات در صدور رای (باب اول - ص ۲۸) اصرار بر اجرای دستورات (باب اول - ص ۲۸)	جرات ورزی	
صبر و شکیبایی (باب اول - ص ۲۸) فروبردن خشم (باب اول - ص ۲۸)	صبر	

ادامه جدول ۵: بعد رفتاری و ساختاری و حرفه‌ای حکمرانی: مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم مستخرج از مرزبان‌نامه

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
دوری از متملقان و چاپلوسان (باب اول - ص ۱۴)، دوری از چاپلوسی و چاپلوسان (باب اول - ص ۱۹)	اجتناب از تملق و چاپلوسی	
فصاحت زبان و صراحت و شفافیت در کلام(باب اول - ص ۱۸)، صراحت و فصاحت بیان در ارتباط با مردم(باب اول - ص ۲۲)	شفافیت	
اصرار به حرف حق و آزادی عمل(باب اول - ص ۱۸) تشخیص سخن حق از باطل و دروغ(باب اول - ص ۱۹)	حق‌گویی	بعد رفتاری
نگاه رحمانی به مردم(باب اول - ص ۱۹) هدایت مردم به صلاح و تعالی(باب اول - ص ۱۹)	احترام به مردم	
رعایت حقوق مردم و حق الناس (باب اول - ص ۱۵) تلاش مستمر در حل مسایل مردم(باب اول - ص ۱۵) تعامل مستمر با مردم(باب اول - ص ۱۹) همراستایی با آرای مردم (باب اول - ص ۱۹)	مردم داری	
احترام به مردم(باب اول - ص ۱۵) توجه به رعایا و زیردستان(باب اول - ص ۲۳)	رعیت پروری	
مدارا با مردم(باب اول - ص ۱۴) تقدیر از مردم و زیردستان (باب اول - ص ۱۵) توصیه مردم و زیردستان به راستی و درستی (باب اول - ص ۱۵)	مدارا با مردم و تقدیر از زیردستان	
خردورزی و عقلانیت در امور(باب اول - ص ۱۴) تدبیر در امور(باب اول - ص ۱۵) ذکاوت و هوشمندی(باب اول - ص ۱۸) نصیحت مبتنی بر عقلانیت(باب اول - ص ۱۸) عقلانیت در امور (باب اول - صص ۲۶-۲۷)	عقلانیت و خردورزی	
وظیفه‌شناسی(باب اول - ص ۲۳)	وظیفه‌شناسی	
تقدیر از خدمتگزاران در انجام مسوولیت(باب اول - ص ۱۵) رعایت قوانین و مقررات (باب اول - ص ۱۵-۱۶) تمکین از قوانین و مقررات(باب اول - ص ۱۹) گستردن بیم و امید (باب اول - ص ۲۷) هراس گناهکار از بیم مجازات(باب اول - ص ۲۷) رعایت قوانین و مقررات(باب اول - ص ۲۳)	مسولیت پذیری حاکمیت قانون	بعد ساختاری - حرفه‌ای
کنترل و نظارت بر مدیران (باب اول - ص ۱۵-۱۶) کنترل و اطمینان از سلامت مدیران(باب اول - ص ۱۶)	نظارت و کنترل	

تعریف دقیق وظایف (باب اول - ص ۲۳)	اختیار و مسوولیت
تعیین حدود اختیارات و مسوولیت‌ها (باب اول - ص ۲۳)	
اندیشیدن کافی قبل از تصمیم‌گیری (باب اول - ص ۱۵)	تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی
تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی (باب اول - ص ۱۵)	
تصمیمات مبتنی بر عقلانیت (باب اول - ص ۱۵)	
ثبات قدم در تصمیمات (باب اول - ص ۱۵)	ثبات در اجرای تصمیمات
اجرای تصمیمات و اقدام عملی (باب اول - ص ۱۵)	

ادامه جدول ۵: بعد سیاسی و اجتماعی حکمرانی: مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم مستخرج از مرزبان‌نامه

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
حسن استماع به وقت تحکم یا شنیدن سخنان دیگران (باب اول - ص ۱۴)		
انتقاد پذیری (باب اول - ص ۱۴)		
گوش دادن به نصیحت (باب اول - ص ۱۴)		
انتقاد پذیری (باب اول - ص ۱۵)	انتقاد پذیری	
پذیرش انتقاد بدون دلیل خواستن (باب اول - ص ۱۸)		
شنیدن خواسته‌ها و انتظارات مردم (باب اول - ص ۱۹)		
رعایت حقوق مردم و حق الناس (باب اول - ص ۱۵)		
برخورداوری همه از حقوق برابر اجتماعی، سیاسی و اقتصادی (باب اول - ص ۱۴)	رعایت حقوق مردم	بعد سیاسی
رعایت حقوق مردم (باب اول - ص ۲۳)		
عاقبت اندیشی (باب اول - ص ۱۵)	آینده نگری	
پذیرش نصیحت و عاقبت اندیشی (باب اول - ص ۱۵)		
عاقبت اندیشی و آینده نگری (باب اول - ص ۲۳)		
آزادی بیان و طلب حرف حق (باب اول - ص ۱۸)	آزادی بیان	
صداقت قلبی و آزادی در بیان (باب اول - ص ۱۸)		
اصلاح حکومت قبل از اصلاح مردم (الناس و دین ملوکهم) (باب اول - ص ۱۵)	اصلاح حکومت	
مسوولیت پذیری (باب اول - ص ۱۵)	پاسخگویی	
پاسخگویی (باب اول - ص ۱۵)		
سپردن امور به افراد کاردان و شایسته سالاری (باب اول - ص ۱۶)	شایسته سالاری	
سپردن امور به افراد سالم (باب اول - ص ۱۶)		
جلب رضایت مردم (باب اول - ص ۱۹)	رضایت مردم	
خدمتگزاری به مردم (باب اول - ص ۲۳)	خدمتگزاری به مردم	
پرهیز از ظلم به مردم (باب اول - ص ۱۵-۱۶)	پرهیز از ظلم	بعد اجتماعی
پرهیز از ستم به زیردستان (باب اول - ص ۱۵-۱۶)		
عدالت در رفتار با مردم (باب اول - ص ۱۴)	عدالت و برابری	
رعایت عدالت و انصاف (باب اول - ص ۱۵-۱۶)		
عدالت و انصاف (باب اول - ص ۲۳)		
پرهیز از فساد اقتصادی (باب اول - ص ۱۵-۱۶)	پرهیز از فساد و سلامت	
دوری از اسراف و تبذیر (باب اول - ص ۱۵)	اداری	
کنترل و اطمینان از سلامت مدیران (باب اول - ص ۱۶)		
اصلاح امور و مبارزه با فساد (باب اول - ص ۱۹)		

بعد اقتصادی	حفظ اموال عمومی	پرهیز از سواستفاده از اموال عمومی (باب اول - ص ۱۵) پیشگیری از رانت و حفظ منافع ملی (باب اول - ص ۱۵)
تامین نیاز مردم	تامین نیازهای فردی و اجتماعی (باب اول - ص ۱۵) یاری مردم در مواقع نیاز (باب اول - ص ۱۵) تامین نیازها و خواسته‌های مردم (باب اول - ص ۱۹) تامین رفاه و آسایش برای مردم (باب اول - ص ۱۹)	
حفظ منافع عامه	از منفعت خود به نفع رعایا گذشتن (باب اول - صص ۲۶-۲۷) دوری از منفعت طلبی (باب اول - صص ۲۶-۲۷)	

روزانگی است پادشاه را زبینه آن است با تسلط بر خشم و هیجانات آنی تعاملات خود را تنظیم نماید و با صبر و شکیبایی امور ملک به سامان برد زیرا «شکوه حشمت شهریار و اجتناب از مواقع سوءالادب مهر خاموشی بر زبان می‌نهد» (ص ۲۸) این خصلت پادشاه را اولی‌تر است.

تواضع و فروتنی: تواضع و فروتنی در برخورد با دیگران بویژه زبردستان نشانه عزت نفس و بزرگ منشی است و موجب گسترش احترام و اعتماد رعایا به پادشاه می‌شود و تعامل بین حکمران با مردم بهبود می‌بخشد.

ج) بعد رفتاری حکمرانی: استخراج مفاهیم و تحلیل یافته‌های پژوهشی نشان داد که بعد رفتاری حکمرانی از خصلتهای مورد نیاز حکمرانی است. مولفه‌های رفتاری حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: اجتناب از تملق و چاپلوسی، شفافیت، حق‌گویی، احترام به مردم، مردم‌داری، رعیت‌پروری، مدارا با مردم و تقدیر از زبردستان و پرهیز از اسراف.

اجتناب از تملق و چاپلوسی: از خاصیت‌های قدرت و خصلتهای تقرب به حکمران از برای طلب منفعت یا صیانت خویشتن از غضب حکمران چاپلوسی و تملق است. «... یا پادشاه مخرقه و چاپلوسی از پیش بینی شمردن» (ص ۱۹). هر آدمی گرایش ذاتی به ثنا و ستوده شدن دارد این گرایش در پادشاهان افزون است. «شکوفه گفتار، اگر چه برگ لطیف برآرد، چون به صبای صدق اصغا پروریده نگردد، ثمره کردار از وی چشم نتوان داشت...» (ص ۱۴).

شفافیت و صراحت: شفافیت و صراحت در بیان موجب آشکار شدن حقیقت و روشن شدن زوایایی پنهان آن می‌شود. ایجاد بستر مناسب برای شفافیت و فصاحت زبان در پیشگاه حکمران از الزامات رشد و توسعه تلقی می‌شود. «... و من به قدر وسع خویش در این راه قدم می‌گذارم و حجاب اختفا از چهره حقیقت کار برانداختم اگر میخواهی که گفته من در نصاب قبول قرار گیرد قد تبیین الرشد من الغی و اگر

ب) بعد شخصیتی - فردی حکمرانی: مولفه‌های

فردی-شخصیتی لازم برای حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: اخلاق نیک، خیرخواهی و نیک اندیشی، درستکاری، جرات و صبر و شکیبایی و تواضع و فروتنی.

مهرورزی: رعایت ادب در مواقع خشم، جود و مهربانی، گشاده رویی و اصالت در برخورد و رفتار با مردم از جمله صفات پسندیده ای است که حکمران باید پیشه خود سازد. طوری که مرزبان می‌گوید: «شکوه حشمت شهریار و اجتناب از مواقع سوءالادب مهر خاموشی بر زبان می‌نهد...» (ص ۲۸).

خیرخواهی و نیک اندیشی: خیرخواهی و نیک اندیشی از صفات پسندیده ای است که حکمران و کارگزاران دولتی باید واجد آن باشند. افزون بر آن کارگزاران و مدیران دولتی بایستی در زمره انسان‌های با فرهنگ و مبادا به آداب و اسلوب فرهنگ باشند. «...صاحب نسبی که بحسب فرهنگ آراسته نباشد بهیچ کار نیاید» (ص ۲۸).

درستکاری و پرهیز از دروغ: مرزبان دستور و شاه را به پرهیز از دروغ و ریا فرا می‌خواند و درست رایبی و راستکاری را به کارگزاران و دولت مردان نیز توصیه می‌کند.

جرات و ورزی: جرات و جسارت در تصمیم‌گیری، صدور فرمان و اصرار بر اجرای آن از الزامات حکمرانی محسوب می‌شود. مرزبان در این زمینه می‌گوید پادشاهی که جرات تصمیم‌گیری و جسارت پافشاری در اجرای آن ندارد به درد نمی‌خورد. «... قوی حالی که جراتش نیست ... به هیچ کار نیاید» (ص ۲۸).

صبر و شکیبایی: صبر و شکیبایی و فروبردن خشم از خصلت‌های حکمرانی است. اتفاقات ناگوار و رفتارهای نافرآخور حال در کار اجتماعی و امور مملکت‌داری از عادات

نمی‌خواهی که بر حسب آن کار کنی لااگره فی‌الدین(ص) ۱۸).

حق‌گویی: طلب حق و استماع سخن درست و تشخیص سره از ناسره و تمشیت بر مبنای خیر و حق در ادبیات ایران از خصلتهای پادشاهان شمرده اند. چه بسا راه تعالی از افشای حقیقت و راه تباهی اخفای حقیقت است. مرزبان شاه را به در انتخاب تباهی و تعالی مختار می‌سازد و اصرار به رای درست و طرق طریقت معروف با لجاجت را جایز نمی‌داند.

احترام به مردم، مردم داری و رعیت پروری: احترام به مردم، نکوداشتن آنها و نگاه رحمانی به مردم از صفات نکوهیده پادشاهان بوده و موجب ایجاد اعتماد مردم به حکومت می‌شود. رعایت حقوق مردم و حق الناس، تعامل مستمر با مردم، هدایت مردم به صلاح و تعالی، همراستایی با آرای مردم و توجه به رشد و تعالی مردم از جمله مولفه‌هایی است که مرزبان رعایت آن را به شاه و دستور تاکید می‌کند. آنچه از کلام مرزبان بر می‌آید این است که رفتار حاکمان تاثیر عمیقی بر مردم و رفتار آنها دارد. به مثابه حدیث الناس علی دین ملوکهم رفتار مردم شبیه رفتار حاکمان می‌شود به این منظور مرزبان می‌گوید: «پادشاه به آفتاب رخسندماند و رعیت به چراغ‌های افروخته. آنجا که آفتاب تیغ زند، سنان شعله چراغ، سر تیزی نکند و در مقابله انوار ذاتی او، نور مستعار باز سپارد(ص ۱۹). بنابراین آنچه از حکمران انتظار می‌رود این است که اول خود را اصلاح کند و چون خود را اصلاح کند شمع مردم از چراغ‌های افروخته پادشاهی نورانی خواهد شد. مرزبان در ادامه توضیح می‌دهد که اگر پادشاه مردم داری و رعیت پروری پیشه خود سازد مردم سلوک فردی و اجتماعی خود را با نظر حاکمان تنظیم خواهند کرد و می‌گوید: «همچنین، چون پادشاه آثار سجاحت خلق خویش پیدا کند و نظر پادشاهی به رعیت تعلق گیرد، ناچار تخلّق ایشان به عادت او لازم آید و عموم خلل در طباع عوام صفت خصوص پذیرد(ص ۱۹).

تقدیر از مردم و زیردستان: قدرشناسی و قدردانی از مردم و زیردستان در برابر انجام وظایف و تحمل زحمات موجب دلگرمی آنها به مداومت در انجام کار، مسئولیت‌پذیری و مقاومت در برابر مسایل و مشکلات می‌شود. از اینرو مرزبان تقدیر از مردم و زیردستان را به شاه و دستور توصیه می‌کند و افزون بر آن معتقد است علاوه بر تقدیر از مردم آنها را به راستی و درستی توصیه کنید دومی تحقق نمی‌پذیرد مگر در سایه تحقق اولی یعنی قدردانی از مردم در قبال انجام وظایف.

د) بعد ساختاری حکمرانی: استخراج مفاهیم و تحلیل

یافته‌های پژوهشی نشان داد که بعد ساختاری حکمرانی در کنار ابعاد فردی و رفتاری از الزامات حکمرانی است. مولفه‌های ساختاری حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: عقلانیت در امور، وظیفه‌شناسی، مسولیت‌پذیری، حاکمیت قانون، نظارت و کنترل، اختیار و مسولیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و مداومت و ثبات در اجرای تصمیمات.

عقلانیت و خردورزی: خردورزی و عقلانیت با توسعه پیوند خورده و سخن از عقلانیت سخن از توسعه در مفهوم تجربی و مدرنیته در مبنای فلسفی است. از همین روی توسل به عقلانیت در پیشبرد امور لازمه حکمرانی است. از سوی دیگر تدبیر در تصمیم‌گیری و انجام امور را توصیه می‌کند. در عین حال شاه را به ذکای ذهن یعنی ذکاوت و هوشمندی فرا می‌خواند و بدین سان گوش دادن به نصایح مبتنی بر عقلانیت را پیش زمینه عقلانیت در امور می‌داند و نهایتاً به عقبیت اندیشی فرا می‌خواند و می‌گوید: «و نهایت این جهان را می‌نگرم و از روز بازگشت بدوار جهانیان می‌اندیشم شاه را از و خشمم در پای عقل کشتن ... اولیتر می‌دانم(صص ۲۶-۲۷). بنابراین خردورزی و عقلانیت در امور، تدبیر در تصمیم‌گیری، ذکاوت و هوشمندی و نصایح مبتنی بر عقلانیت برای حکمرانی مطلوب ضروری است.

وظیفه‌شناسی: از دیگر مولفه‌های حکمرانی در مرزبان‌نامه وظیفه‌شناسی و تعیین حدود و ثغور وظایف و اختیارات است. «پادشاه را نیز کارگزاران و گماشتگان باید که ... حد شغل خویش مشغول و مقام هریم معلوم و اندازه محدود تا پای از گلیم خود زیادت نکشد و نظام اسباب ملک آسان دست در هم دهد(ص ۲۳). بنابراین حدشناسی و حق‌شناسی در امور از اهم واجبات است. مرزبان با عتاب به شاه و دستور می‌گوید: «...گماشتگان تو در اضاعت مال رعیت، دست به اشاعت جور گشاده‌اند و پای از حد مقدار خویش بیرون نهاده»(ص ۱۵-۱۶). و این حدناشناسی تباهی حق را به دنبال خواهد داشت.

مسئولیت‌پذیری: مسئولیت‌پذیری و تقدیر از خدمتگزاران در انجام مسئولیت از صفات دیگر حکمرانی محسوب می‌شود که مرزبان برای ایجاد گشایش در کار حکمرانی و آسایش در انجام امور شاه را بدان توصیه می‌کند.

حاکمیت قانون: رعایت قوانین و مقررات، تمکین از قوانین و مقررات، گستردن بیم و امید در سایه تمکین از قوانین و هراس گناهکار از بیم مجازات در سایه قوانین لازمه توسعه و حکمرانی مطلوب است(ص ۱۹-۲۳-۲۷). در این باب مرزبان

کررات اشاره می‌رود. «... قال الله تعالی: لقد ابغتکم رسالہ ربی و نصحت لکم، و لکن لا تحبون الناصحین [اعراف/۷۹] (ص ۱۴) ای قوم، من ابلاغ رسالت از خدای خود نمودم و شما را نصیحت کردم لیکن شما (از جهل و غرور) ناصحان را دوست نمی‌دارید.

پاسداشت دانشمندان و ناصحین: شنیدن انتقاد و گوش دادن به نصایح دیگران بایستی توأم با حفظ شان و جایگاه آنها و صیانت از آنها در برابر سخنان تلخ حقیقت باشد. از اینرو احترام به منتقدین و ناصحین، پاسداشت دانشمندان و صاحب نظران و دانایی و شناختن مقام تحرز بر پادشاه اولی‌تر است.

رعایت حقوق مردم: رعایت حقوق مردم در مرزبان‌نامه از جمله مولفه‌هایی است موکد بدان اشاره شده است و به ظن مرزبان رعایت حقوق مردم و حق الناس (ص ۱۵ و ص ۲۳) و برخورداری همگان از حقوق برابر اجتماعی و سیاسی و اقتصادی (ص ۱۴) از مولفه‌های اصلی حکمرانی محسوب می‌شود که حکمران بدان متعهد باید باشد.

آینده نگر: عاقبت اندیشی و آینده نگر هم از سوی پادشاه و هم از سوی کارگزاران در تمثیت امور ضروری است. «پادشاه را نیز کارگزاران و گماشتگان باید که ... پیش بین و آخر اندیش باشند... و نظام اسباب ملک آسان دست در هم دهد (ص ۲۳) و عاقبة الامر در عهده غرامت عقل بماند» (ص ۲۹). غرامت فقدان آینده نگر و عاقبت اندیشی را عقل و ملک و ملک می‌پردازد.

آزادی بیان: آزادی بیان یکی دیگر از مولفه‌های حکمرانی به شمار می‌رود به همین روی مرزبان از پادشاه طلب آزادی بیان می‌کند و معتقد است که صداقت قلبی در افشای حقیقت مشروط به آزادی در بیان است. «ملک زاده گفت شهت نیست که اگر دستور بفضاحت زبان و حصافت رای و دهای طبع و ذکای ذهن که را حاصل است ... من به قدر وسع خویش در این راه قدم می‌گذارم و حجاب اختفا از چهره حقیقت کار برانداختم» (ص ۱۸). آزادی بیان موجب آشکار شدن حقیقت و برانداختن حجاب اختفا از چهره حقیقت می‌شود و نتیجه آن تصمیم درست و رشد و توسعه می‌شود.

اصلاح حکومت: مرزبان اول گام در اصلاح را اصلاح حکومت می‌داند و معتقد است که حکومت قبل از اصلاح مردم باید به اصلاح خود بپردازد. الناس علی دین ملوکهم به این معنی که حکومت صالح مروج پیروان صالح و مردمان صالح خواهد بود.

پاسخگویی و مسوولیت پذیری: پاسخگویی و مسوولیت پذیری در قبال تصمیمات و عملکرد حکمران موجب آگاهی مردم از

می‌گوید: «پادشاه دانا آنست که قاعده بیم و امید رعیت ممهّد دارد تا گنه کار همیشه با هراس باشد و پاس احوال خود بدارد و نیکوکار با امید مجازات خیر پیوسته طریق نیکو خدمتی و صدق هواخواهی سپرد (ص ۲۷).

اختیار و مسوولیت: اختیار و مسوولیت ارتباط تنگاتنگی باهم دارند و توازن بین این دو در حکمرانی موکد است. طوری که مرزبان به تعریف دقیق وظایف و مسوولیت پذیری در قبال آن توصیه می‌کند و می‌گوید «کارگزارن باید در حد شغل خویش مشغول و مقام هریم معلوم و اندازه محدود تا پای از گلیم خود زیادت نکشد...» (ص ۲۳).

نظارت و کنترل: کنترل و نظارت بر مدیران و کارگزاران و اطمینان از سلامت مدیران از وظایف شاه محسوب می‌شود. بدون نظارت و کنترل دقیق آسایش امور از مردم سلب، امور مملکت مختل و پایه حکمرانی متزلزل خواهد بود. مرزبان در باب اول صفحه ۱۵ و ۱۶ با خطاب قرار دادن شاه بر نظارت بر مدیران، به اهمیت کنترل و نظارت در حکمرانی تاکید می‌کند.

تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی: مرزبان در ص ۱۵ اندیشیدن کافی قبل از تصمیم‌گیری، تصمیمات مبتنی بر عقلانیت و تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی برای حکمرانی توصیه می‌کند و می‌گوید: «... و پادشاه نشاید که بی تأمل و تثبّت فرمان دهد، که امضای فرمان او به نازله قضا ماند که چون از آسمان به زمین آمد، مرد آن، به هیچ وجه نتوان اندیشید» (ص ۱۵). از سوی دیگر بر اصرار بر اجرای تصمیمات و ثبات قدم در انجام دستورا شاه را برای به سامان بردن امور تاکید می‌کند.

۵) بعد سیاسی حکمرانی: یافته‌های پژوهشی نشان داد

که از بعد دیگر حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه بعد سیاسی است. مولفه‌های سیاسی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: انتقاد پذیری، رعایت حقوق مردم، آینده نگر، آزادی بیان، اصلاح حکومت، پاسخگویی، شایسته سالاری و پاسداشت دانشمندان و ناصحین.

انتقاد پذیری: انتقاد و انتقادپذیری از یکی مولفه‌های اصلی و پراهمیت حکمرانی تلقی می‌شود. به همین روی آغاز سخن مرزبان با دستور (وزیر) و شاه با طلب پذیرش انتقاد صورت می‌گیرد. حسن استماع به وقت تحکم یا شنیدن سخنان دیگران، انتقاد پذیری، گوش دادن به نصیحت، پذیرش انتقاد بدون استنطاق و شنیدن خواسته‌ها و انتظارات مردم از مولفه‌هایی است که در متن، تمثیل و حکایت‌های مرزبان به

فساد، دوری از اسراف و تبذیر، کنترل و اطمینان از سلامت مدیران و اصلاح امور و مبارزه با فساد توصیه می‌کند و می‌گوید: «بدان که از عادات پادشاه آنچه نکوهیده‌تر از آن نیست ... اسراف در بذل مال است، که او به حقیقت بندگان خدای را ننگهبان اموال است» (ص ۱۵).

حفظ اموال عمومی: مرزبان پرهیز از سواستفاده از اموال عمومی و پیشگیری از رانت و حفظ منافع ملی را به پادشاه گوشزد می‌کند و می‌گوید: «... تصرف در مال خود به اندازه شاید کرد، به خاصه در مال دیگران» (ص ۱۵). و رعایت اموال عمومی را اولی بر مال خود می‌داند.

تامین نیاز مردم: تامین نیازهای فردی و اجتماعی (ص ۱۵)، یاری مردم در مواقع نیاز (ص ۱۵)، تامین نیازها و خواسته‌های مردم (ص ۱۹) و تامین رفاه و آسایش مردم (ص ۱۹) را مرزبان در متون و تمثیل‌های مختلف توصیه می‌کند. چه بسا حیات حکمران به مامت رعایا وابسته است.

حفظ منافع عامه: حفظ منافع عامه، از منفعت خود به نفع رعایا گذشتن (ص ۲۶-۲۷) و دوری از منفعت طلبی (باب اول - صص ۲۶-۲۷) از مولفه‌هایی است که مرزبان شاه و دستور را بدان توصیه می‌کند.

الگوی نظری حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه

نتایج بررسی پژوهشگران نشان داد که بعد حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه دارای هفت بعد است که عبارتند از: بعد اخلاقی و دینی، بعد شخصیتی - فردی، بعد رفتاری، بعد ساختاری، بعد سیاسی، بعد اجتماعی و بعد اقتصادی. هر یک از این ابعاد و مولفه‌ها دارای چندین ابعاد فرعی است. یافته‌های پژوهشی نشان داد که مولفه‌های فرعی بعد اخلاقی و دینی حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه عبارتند از: الگو بودن برای مردم، دینداری، تعالی جویی و اخلاق نیک. مولفه‌های فرعی بعد شخصیتی - فردی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: صداقت و راستگویی، اخلاق نیک، خیرخواهی و نیک اندیشی، درستکاری، جرات ورزی، صبر و شکیبایی و تواضع و فروتنی. مولفه‌های فرعی بعد رفتاری حکمران‌باز منظر مرزبان عبارتند از: اجتناب از تملق و چاپلوسی، شفافیت، حق‌گویی، احترام به مردم، مردم‌داری، رعیت پروری، مدارا با مردم و تقدیر از زیردستان و پرهیز از اسراف. مولفه‌های فرعی بعد ساختاری حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: عقلانیت در امور، وظیفه‌شناسی، مسولیت‌پذیری، حاکمیت قانون، نظارت و کنترل، اختیار و مسولیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و مداومت و ثبات در اجرای

نتایج اقدامات حکمران و ایجاد اعتماد در مردم می‌شود. شایسته سالاری: مرزبان به پادشاه توصیه می‌کند که امور ملک و مملکت را به افراد کاردان و شایسته بسپار و همواره بر کارگزاران و مدیران خود نظارت کن تا از سلامت آنها اطمینان حاصل کنی. هشدار و آگاه باش مدیران ضعیف موجب تباهی ملک و بی اعتباری ملک می‌شود.

و) بعد اجتماعی حکمرانی: یافته‌های پژوهشی نشان داد

که از ابعاد دیگر حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه بعد اجتماعی حکمرانی است. مولفه‌های اجتماعی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: رضایت مردم، خدمتگزاری به مردم، پرهیز از ظلم و عدالت و برابری.

رضایت مردم: در رابطه بین دولت و ملت آنچه در برابر ارایه خدمات دولت‌ها از مردم طلب می‌کنند رضایت و اعتماد است. از اینرو جلب رضایت مردم برای حکمران اولی تر از همه است و از شاخص‌هایی است که کیفیت دولت را بر آن اساس می‌سنجند (ص ۱۹).

خدمتگزاری به مردم: از شاخص‌های مورد توجه و توصیه مرزبان خدمتگزاری به مردم است. شاخصی که معیار کارآمدی و کیفیت دولت و حکمرانی را نشان می‌دهد (ص ۲۳).

پرهیز از ظلم: مرزبان پادشان را به کنترل گماشتگان توصیه می‌کند و می‌گوید کارگزاران باید از ظلم به مردم و ستم به زیردستان پرهیز کنند زیرا ظلم و ستم موجب سست شدن پایه‌های حکمرانی می‌شود.

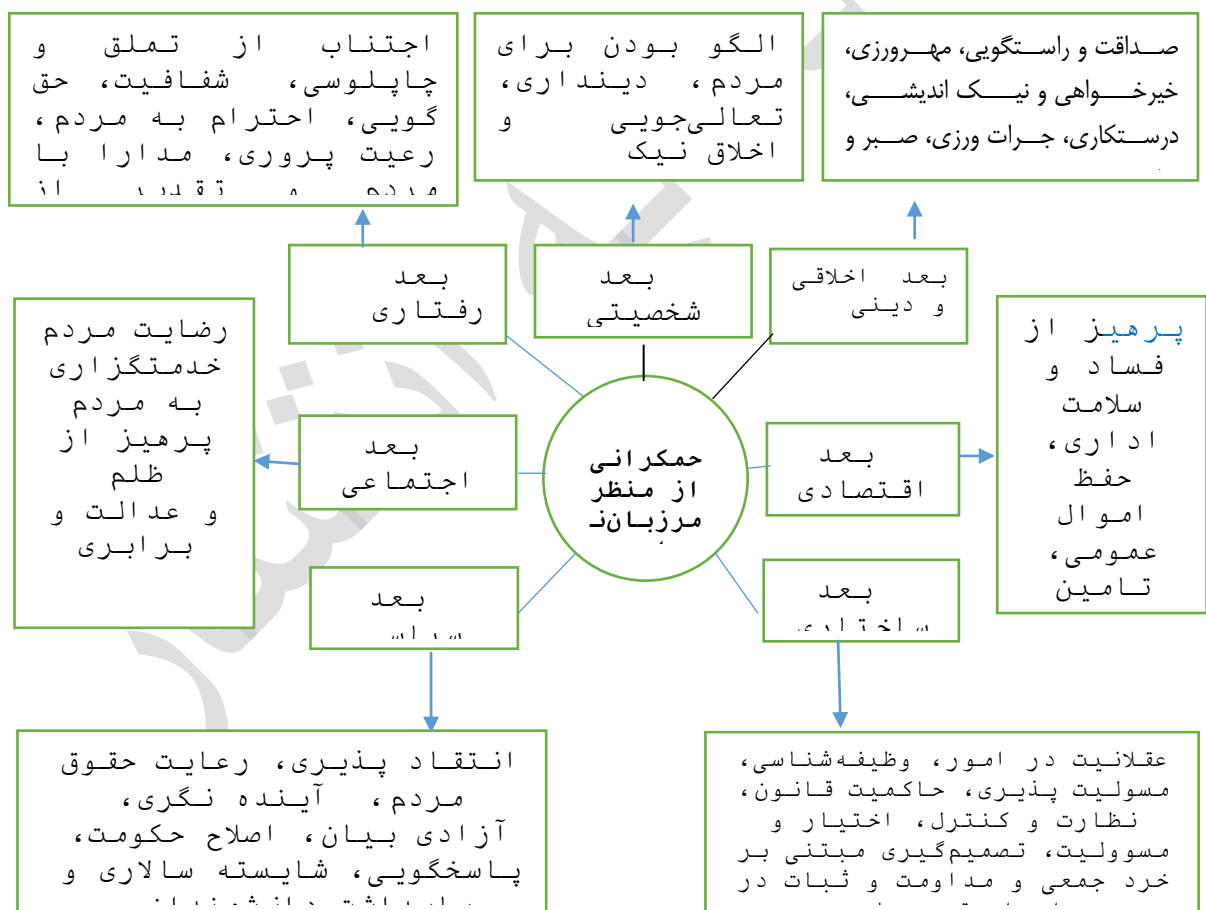
عدالت و برابری: مرزبان عدالت در رفتار با مردم (ص ۱۴) و رعایت برابری و انصاف (ص ۱۵-۱۶) را از دیگر شاخص‌های حکمرانی بیان می‌کند و می‌گوید: «پادشاه را نیز کارگزاران و گماشتگان باید که ... هر یک بر جاده انصاف راسخ قدم و بنگاه داشت» (ص ۲۳). عدالت و برابری از منظر مرزبان‌نامه در تمثیل‌ها و حکایت‌های مختلف مکرر تکرار شده و همواره پادشان و کارگزاران را به رعایت عدالت و انصاف در کار و تعامل با مردم دعوت می‌کند.

ز) بعد اقتصادی حکمرانی: یافته‌های پژوهشی نشان داد

که از ابعاد دیگر حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه بعد اقتصادی است. مولفه‌های اجتماعی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: پرهیز از فساد و سلامت اداری، حفظ اموال عمومی، تامین نیاز مردم و حفظ منافع عامه.

پرهیز از فساد و سلامت اداری: مرزبان پادشاه را به پرهیز از

تصمیمات. مولفه‌های فرعی بعد سیاسی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: انتقاد پذیری، رعایت حقوق مردم، آینده نگری، آزادی بیان، اصلاح حکومت، پاسخگویی، شایسته سالاری و پاسداشت دانشمندان و ناصحین. مولفه‌های فرعی بعد اجتماعی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: رضایت مردم، خدمتگزاری به مردم، پرهیز از ظلم و عدالت و برابری. مولفه‌های فرعی بعد اقتصادی حکمرانی از منظر مرزبان عبارتند از: پرهیز از فساد و سلامت اداری، حفظ اموال عمومی، تامین نیاز مردم و حفظ منافع عامه. نمودار این ابعاد و مولفه‌های فرعی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: الگوی نظری سیمای حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه مرزبان ابن رستم ابن شروین طبری

اداره امور حکومت و خطمشی‌گذاری در دهه ۸۰ قرن بیستم به عنوان روشی برای دستیابی به توسعه پایدار مطرح شد.

بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی معادل با حکمرانی خوب در مفهوم فرایند و چگونگی

مولفه‌های الگو بودن برای مردم، دینداری، تعالی جویی و اخلاق نیک؛ بعد شخصیتی- فردی در برگیرنده مولفه‌های صداقت و راستگویی، اخلاق نیک، خیرخواهی و نیک اندیشی، درستکاری، جرات ورزی، صبر و شکیبایی و تواضع و فروتنی؛ بعد رفتاری شامل اجتناب از تملق و چاپلوسی، شفافیت، حق‌گویی، احترام به مردم، مردم‌داری، رعیت پروری، مدارا با مردم و تقدیر از زیردستان و پرهیز از اسراف؛ بعد ساختاری شامل عقلانیت در امور، وظیفه‌شناسی، مسولیت پذیری، حاکمیت قانون، نظارت و کنترل، اختیار و مسوولیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و مداومت و ثبات در اجرای تصمیمات؛ بعد سیاسی شامل انتقاد پذیری، رعایت حقوق مردم، آینده‌نگری، آزادی بیان، اصلاح حکومت، پاسخگویی، شایسته‌سالاری و پاسداشت دانشمندان و ناصحین؛ بعد اجتماعی شامل رضایت مردم، خدمتگزاری به مردم، پرهیز از ظلم و عدالت و برابری؛ و بعد اقتصادی حکمرانی از منظر مرزبان شامل پرهیز از فساد و سلامت اداری، حفظ اموال عمومی، تامین نیاز مردم و حفظ منافع عامه می‌باشد. این مفاهیم و مولفه‌ها نشان می‌دهد که مرزبان‌نامه منبع ارزشمندی برای آموزه‌های تاریخی سیاسی حکمرانی است که می‌تواند به عنوان الگویی برای ارتقای کیفیت حکمرانی و بهبود کیفیت و کارآمدی دولت بر مبنای متغیرهای درون‌کشوری مورد استفاده قرار گیرد. یافته‌های پژوهش و مفاهیم و مولفه‌های حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه با نتایج پژوهش‌های سیکوزین و آنادی (۲۰۲۴)، لاو و ایجیو (۲۰۲۳)، ابراهیم‌پور و همکاران (۱۴۰۳)، حمدوی و همکاران (۱۴۰۰)، محمودی و همکاران (۱۴۰۰)، فرهادی‌نژاد (۱۴۰۰)، افروغ و همکاران (۱۳۹۹) و خوشرو دباری و جعفری (۱۳۹۸) همخوانی دارد. ابعاد و مولفه‌های پژوهش‌های فوق چهارچوب نظری شکل‌گیری الگوی حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه فراهم نمود و الگوی حکمرانی مرزبان‌نامه بر این اساس شکل گرفت.

پیشنهادها

براساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان‌های دولتی در بعد اخلاقی و دینی تلاش بکنند با دینداری معرفتی و مبتنی بر عقلانیت، تعالی جویی و اخلاق نیک الگوی مردم باشند زیرا خلق نیکوی حکمران مردم را به اخلاق نیک و راستی و درستی رهنمون می‌کند. در بعد شخصیتی- فردی پیشنهاد می‌شود مدیران دولتی صداقت و راستگویی، خیرخواهی و نیک اندیشی، درستکاری، جرات

حکمرانی دارای دو بعد محتوایی و ساختاری تعریف می‌شود. در بعد ساختاری، خط‌مشی‌گذاری با مشارکت سه بخش دولتی، خصوصی و نهادهای مدنی صورت می‌گیرد و هر یک از این بخشها بر حسب وظایف، تکالیف و مسئولیتهای خود کارکرد متفاوت و در عین حال مرتبط به هم را دنبال می‌کنند. در بعد محتوای حکمرانی دارای ابعاد و شاخص‌های متعددی است که تحقق این شاخص‌ها از یک سو مبین کیفیت حکمرانی و از سوی دیگر موجب تحقق توسعه پایدار می‌شود. این ابعاد و شاخص‌ها عبارتند از: حاکمیت قانون، آزادی بیان، عدالت و برابری، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت عمومی، رعایت حقوق بشر، کارآمدی دولت، پیش‌بینی پذیری، کارایی و اثربخشی دولت. این این مفاهیم همراه با ابعاد ساختاری حکمرانی خاصه حکمرانی خوب با هدف ارتقای سطح خدمات عمومی، کاهش فساد، تقویت اعتماد مردم به نهادهای دولتی و توسعه طراحی و اجرا می‌شود. مفهوم حکمرانی در ادبیات مدرن با حمایت نهادهای وابسته به سازمان ملل دنبال می‌شود. یکی از چالشهای جدی در مورد حکمرانی به مانند دیگر نظریه‌های علوم سیاسی و مدیریت دولتی توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی است و سازگاری مدل‌ها و نظریه‌ها با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی هر جامعه، نیز ضرورتی انکارناپذیر است.

جامعه ایران با قدمت طولانی حکمرانی و تغییرات سرزمینی فرازونشیبهای متعددی را پشت سر گذاشته و تجارب حکمرانی موفق متعددی در تاریخ و ادبیات سیاسی ایران می‌توان یافت که آموزه‌های ارزشمندی برای حکمرانی در دنیای مدرن و بویژه جامعه ایران در پی دارد. این تجارب در سیاست‌نامه، نصایح، پند و اندرز، داستان‌ها و حکایات و متون نثر و اشعار و نظایر آن منعکس شده است. یکی از این منابع ارزشمند ادبی- سیاسی مشهور مرزبان‌نامه نوشته مرزبان بن رستم بین شروین در آخر قرن چهارم هجری است. باب اول این کتاب شامل متون، تمثیل و حکایت‌هایی است که بین مرزبان و پادشاه و دستور(وزیر) با موضوع حکمرانی اختصاص دارد. پژوهش حاضر با بررسی عمیق این کتاب به بعد حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه پرداخته و با تحلیل یافته‌های پژوهشی به شناسایی مصادیق مفاهیم، مولفه‌های فرعی و مولفه‌های اصلی و ابعاد حکمرانی اقدام نمود.

براساس یافته‌های پژوهشی مولفه‌های حکمرانی از منظر مرزبان‌نامه در هفت بعد، اخلاقی و دینی، بعد شخصیتی- فردی، بعد رفتاری، بعد ساختاری، بعد سیاسی، بعد اجتماعی و بعد اقتصادی طبقه‌بندی شد. بعد اخلاقی و دینی شامل

آموزه‌های دینی زمینه تعالی و اخلاق نیک را به دنبال خواهد داشت و می‌تواند در توسعه رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها نقش موثر داشته باشد.

۲. در بعد شخصیتی- فردی به مدیران دولتی پیشنهاد می‌شود مهرورزی، اخلاق نیک، خیرخواهی و نیک اندیشی، درستکاری، جرات ورزی، صبر و شکیبایی و تواضع و فروتنی در گفتار و کردار را در تعامل با مردم مورد توجه قرار دهند.

۳. اجتناب از تملق و چاپلوسی، شفافیت، حق‌گویی، احترام به مردم، مردم داری، رعیت پروری، مدارا با مردم و تقدیر از زبردستان و پرهیز از اسراف در بعد رفتاری برای مدیران دولتی ضروری است.

۴. عقلانیت در امور، وظیفه‌شناسی، مسولیت پذیری، حاکمیت قانون، نظارت و کنترل، اختیار و مسولیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و مداومت و ثبات در اجرای تصمیمات از جمله مولفه‌هایی است در بعد ساختاری برای مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود.

۵. انتقاد پذیری، رعایت حقوق مردم، آینده نگری، آزادی بیان، اصلاح حکومت، پاسخگویی، شایسته سالاری و پاسداشت دانشمندان و ناصحین از شاخص‌های مورد انتظاری است که در بعد سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی بایستی مورد توجه قرار دهند.

۶. توجه و تامین رضایت مردم، خدمتگزاری به مردم، پرهیز از ظلم و برقرار عدالت و برابری از آموزه‌های اجتماعی مرزبان‌نامه است که برای مدیران دولتی پیشنهاد می‌شود.

۷. در نهایت در بعد اقتصادی پرهیز از فساد و سلامت اداری، حفظ اموال عمومی، تامین نیاز مردم و حفظ منافع عامه از شاخص‌هایی است که مدیران دولتی بایستی در سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و در اجرای آن مورد توجه قرار دهند.

سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی به شماره قرارداد ۱۴۰۳/۹/۱۴۳۳۸ مورخه ۱۴۰۳/۰۷/۲۳ است که از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی تامین شده است.

بدینوسیله از مجموعه معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی و همه عزیزانی که در انجام پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌کنیم.

ورزی، صبر و شکیبایی و تواضع و فروتنی در پیش گیرند. این مولفه‌ها موجب ایجاد اعتماد بین دولت و ملت می‌شود و در تصمیم‌گیری و اجرای آن همراهی مردم را با خود خواهد داشت. مدیران سازمان‌های در بعد رفتاری شایسته است از تملق و چاپلوسی اجتناب کنند و شفافیت، حق‌گویی، احترام به مردم، مردم داری، رعیت پروری، مدارا با مردم و تقدیر از زبردستان و پرهیز از اسراف اسلوب رفتاری حکمرانی و مدیریت قرار دهند. این رفتارها زبینه حکمران عادل و آگاهی است که با عاقبت اندیشی پایداری حکمرانی را تضمین می‌کند. در بعد ساختاری آنچه از مدیران دولتی انتظار می‌رود این است که عقلانیت در امور، وظیفه‌شناسی، مسولیت پذیری، حاکمیت قانون، نظارت و کنترل، اختیار و مسولیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و مداومت و ثبات در اجرای تصمیمات را در اداره امور جامعه مورد توجه قرار دهند. بعد سیاسی با انتقاد پذیری، رعایت حقوق مردم، آینده نگری، آزادی بیان، اصلاح حکومت، پاسخگویی، شایسته سالاری و پاسداشت دانشمندان و ناصحین از ابعاد با اهمیت حکمرانی است که با تدبیر امور ارتباط نزدیکی دارد. رعایت این شاخص‌ها در حکمرانی موجب ارتقای کیفیت دولت در خط مشی گذاری و اجرای آن می‌شود. در بعد اجتماعی از طریق افزایش رضایت مردم، خدمتگزاری به مردم، پرهیز از ظلم و عدالت و برابری می‌توان در ارتقای سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نقش موثر بازی کرد و بعد اقتصادی حکمرانی از منظر مرزبان شامل پرهیز از فساد و سلامت اداری، حفظ اموال عمومی، تامین نیاز مردم و حفظ منافع عامه می‌باشد. این مفاهیم و مولفه‌ها نشان می‌دهد که مرزبان‌نامه منبع ارزشمندی برای آموزه‌های تاریخی سیاسی حکمرانی است که می‌تواند به عنوان الگویی برای ارتقای کیفیت حکمرانی و بهبود کیفیت و کارآمدی دولت بر مبنای متغیرهای درون کشوری مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به غنای ادبیات ایران در حوزه حکمرانی و وجود منابع متعدد ادبی اعم از شعر و نثر و نصیحت‌نامه‌های متعدد پیشنهاد می‌شود پژوهشگران اهتمام ویژه‌ای به منابع داخلی داشته باشند تا ضمن توسعه مولفه‌های درون کشوری زمینه‌های نظری و عملی متناسب با فرهنگ ایرانی و اسلامی توسعه پیدا کند. در نهایت در جهت کاربست الگوی حکمرانی مستخرج از مرزبان‌نامه توسط مدیران دولتی ایران پیشنهاد می‌شود:

۱. بر اساس مفاهیم اخلاقی و دینی، مدیران دولتی بایستی راستی و صداقت در گفتار و کردار داشته باشند و از این حیث برای مردم الگو باشند. بدیهی است دینداری و عمل بر اساس

References

- Afrogh, S. A.; Eslami, S. and Poladi, K. (2019). Comparative study of political thought of Ghazali and Machiavelli, *Transcendent Politics Quarterly*, 8(31), 139-156. (In Persian). DOI: [10.22034/sm.2021.102785.1331](https://doi.org/10.22034/sm.2021.102785.1331).
- Alam, M.H. (2023). Role of the Governance and Good Governance to Build a Smart Economic and Smart City – A Case Study of Bangladesh, *Technology and Talent Strategies for Sustainable Smart Cities book*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 103-115. DOI: [10.1108/978-1-83753-022-920231005](https://doi.org/10.1108/978-1-83753-022-920231005).
- Andelković, J. (2023), Good governance in public administration, *Journal of Economics, Management and Information*, 14(2), 121-126. DOI: [10.5937/bizinfo2302121A](https://doi.org/10.5937/bizinfo2302121A)
- Banda, L. G. (2023). Good Governance and Human Welfare Development in Malawi, Malawi, *Journal of Social Sciences*, 22(1), 89-119. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4235681>.
- Barbier Lance and Tengeh Robertson K. (2023). Literature Review of Public Administration and Good Governance from 1890 to 2023, *Journal Transformative*, 9(1), 3-65. DOI: [10.21776/ub.transformative.2023.009.01.3](https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2023.009.01.3).
- Bengono, I. B. (2022). Governance and Organisational Flexibility at the Junction of African MFIs' Sustainability Issues. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 39-50. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00333-w>.
- Cikusin Y.; Anadi, Y. R. (2024). Innovations and Challenges to Reform in Public Service in Realizing Good Governance, International, *Journal of Business Law and Education* 5(1), 790-799. DOI: <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.489>.
- Darshiti, A. (2008). a review of the thoughts of Marzban bin Rostam Espahbadzadeh Tabarestani, *Journal of Humanities*, 43, 125-148. (In Persian).
- Ebrahimpour, H.; Zarjo, S. and Mozni, R. (2024). by examining the coordinates of governance in the opinions and political thoughts of Mohammad Ali Foroughi, lessons for government organizations of Iran, *Journal of Public organizations management*, 2(46), 1-18. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69414.4902>.
- Farhadinejad, M. (2021). The appearance of effective leadership from the perspective of Khwaja Nizam-ul-Molk Tousi, Imam Mohammad Ghazali and Niccolò Machiavelli (analysis of the content of the policy, Nizam-ul-Maluk and Shahriar), *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(13), 117- 136. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jipas.2022.299090.1214>
- Hafner-Burton, E.; Pevehouse, J. C. W. and Schneider, C. J. (2024). Good governance in autocratic international organizations, *The Review of International Organizations*, <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09550-713>.
- Hamdavi, S.; Kiakjuri, K. and Sabri Niko, S. Z. (2021). Reflection of Good Governance in Siral-Muluk Khwaja Nizam-ul-Molk Tusi, *Studies of Iranian Islamic development model*, 99(19), 29-56. (In Persian). [https://doi.org/ 20.1001.1.23295599.1400.9.3.10.1](https://doi.org/10.1001.1.23295599.1400.9.3.10.1)
- Ibrahim, A.; Halil H.; Iksan R.A. and La Suhu, B. (2024). Implementation of Good Governance and Its Effect on Local Government Transparency, *International Journal of Society Reviews*, 2(6), 1502-1512.
- Judr. Et. and Fiala, Z. (2017). Good governance and its relationship to governance of public administration, *Journal of Security Theory and Practice*, 4(1), 109-124.

- Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. Fudan, *Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11, 1-8. <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Khoshroudbarinuri, M. A. and Jaafari, S. (2018). recognition in the search of the author of the real Marzaban name of Tabari, *Two-part History of Literature*, 13(1), 189-201. (In Persian).
- Love, A. O. and Ijjo, A. T. (2023). Governance, Public Policy Implementation and Development: Strengthening Institutional Machinery in Africa, *Journal of Social Sciences and Management*, 1(2), 1-14. <http://hdl.handle.net/123456789/188>
- Mahmoudi, K.; Mansourian, H. and Parsaei, H. (2021). reflecting the political dimensions of the society in the allegorical stories of Marzbannameh, Panjatra and Kalileh and Demeneh illustrated in lithographs of the Malik Museum, *Journal of Islamic Art Studies*, 18(43), 546-564. (In Persian). DOI:10.22034/ias.2021.296076.1665
- Marzban bin Rostam bin Sharvin (late 4th century AH). *Marzbannameh, correction of the scribe: Saad al-Din Varavini* (early 7th century AH), correction and revision: Muhammad bin Abd al-Wahhab, Tehran Sadr Library Publications. (In Persian).
- Motafker, H. and Baharundi, S. (2022). Presenting the model of the components and indicators of Islamic governance based on the analysis of the opinions of experts and experts on optimal governance, *transcendental governance*, (1) 3. 31-47. (In Persian).
- Sari Ade Risna(2023), The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making, *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39-46. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
- Shams Flavarjani, M.; Hadi Pikani, M. and Farsani, S. T. (2021). Evaluation of the application of Amir Kabir's model of governance as a model of public administration, *Journal of management and sustainable development studies*, 1(1), 181-215. (In Persian). DOI: 10.30495/msds.2021.1942135.1012
- Shimawua, D. and Inienger, C. (2020). The Role of Good Governance and Development Administration in National Development, *International Journal of Advanced Research in Global Politics, Governance and Management*, 2, 36-45. DOI: 10.48028/ijprds/ijargpgm.v2.i1.03