

Designing a Tripartite Model of Managerial Competencies in Administration System from the Perspective of Nahj al-Balagha: A Thematic Analysis Approach

Alireza Tashakorian Jahromi*

Seyyed Hasan Hosseini**

Abstract

The inefficiency and unresponsiveness of public administration systems are often attributed to a lack of attention to a combination of general, ethical, and specialized competency standards. The aim of this study is to identify and design a tripartite model of managerial competencies in public administration from the perspective of Ali's teachings in Nahj al-Balagha, and to articulate these criteria within a unified system. This is a fundamental qualitative study with an inductive approach. Thematic analysis was used to analyze the data obtained from the texts and to design the final model. This research led to the design of a tripartite model of managerial competencies in public administration from the perspective of Nahj al-Balagha. This model consists of three main categories and 33 subcategories, with the three main categories being: intrapersonal criteria, general criteria, and specialized criteria. The outline of this model, with the centrality of overall administrative management and its rays, is the managerial criteria that have been extracted and reflected from the framework of the leadership of Imam Ali. The results of this research emphasize that equipping managers and officials of the country with the identified concepts and developing their capabilities in these

* Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand, Birjand, Iran, a.tashakorian@birjand.ac.ir

** Assistant Professor, Department of Islamic Education, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand (Corresponding Author), sh.hosseini@birjand.ac.ir

Date received: 03/07/2024, Date of acceptance: 24/12/2024



areas in a combined manner can bring about significant achievements in the field of Islamic management.

Keywords: Nahj al-Balagha, Tripartite Model, Managerial Competencies, Administration System, Thematic Analysis.

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری از منظر نهج البلاغه: با رویکرد تحلیل مضمون

علیرضا تشکریان جهرمی*

سیدحسن حسینی**

چکیده

فقدان کارایی نظام اداری و پاسخگو نبودن آن، معلول علت‌هایی است که یکی از مهم‌ترین آنها، بی‌توجهی به معیارهای شایستگی عمومی، اخلاقی و تخصصی توأمان در نظام اداری است. هدف ما در پژوهش حاضر، شناسایی و طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری از منظر سیره علوی در نهج البلاغه می‌باشد و تبیین این معیارها در یک نظام یکپارچه ست. این پژوهش بر اساس هدف بنیادی و از حیث روش کیفی بوده و دارای رویکرد استقرایی می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و برای طراحی الگوی نهایی از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. این پژوهش منجر به طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری از منظر نهج البلاغه گردید. این الگو دارای ۳ مقوله اصلی و ۳۳ مقوله فرعی می‌باشد که ۳ مقوله اصلی تشکیل دهنده آن عبارتند از: معیارهای درون‌فردی، معیارهای عمومی و معیارهای تخصصی. شمای این الگو با محوریت کلیت مدیریت امور اداره و پرتوهای آن، معیارهای مدیریتی می‌باشد که از چارچوب ولایت امیرالمومنین (ع) احصاء و منعکس شده است. نتایج این پژوهش بر این موضوع تأکید

* استادیار مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران،
a.tashakorian@birjand.ac.ir

** استادیار گروه آموزشی معارف اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران (نویسنده
مسئول)، sh.hosseini@birjand.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۴/۱۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۴



دارد که تجهیز مدیران و مسئولان کشور به مفاهیم شناسایی شده و توسعه توانمندی آنها در این عرصه‌ها بصورت تلفیقی می‌تواند دستاوردهای مهمی را در عرصه مدیریت اسلامی به ارمغان آورد.

کلیدواژه‌ها: نهج البلاغه، الگوی سه‌وجهی، شایستگی‌های مدیریتی، نظام اداری، تحلیل مضمون.

۱. مقدمه

بهبود نظام اداری، توسعه و پیشرفت کشورها و ملت‌ها را به ارمغان می‌آورد؛ چرا که: «تاریخ توسعه‌ی کشورهای مختلف را که مورد دقت و بررسی قرار می‌دهیم، مشاهده می‌کنیم که نقش مدیریت افراد شایسته در پیشرفت خود نمایی می‌کند» (دیراوی و همکاران، ۱۳۹۹). بدین جهت نقش نظام اداری کارآمد به عنوان عامل مؤثری در رسیدن به رشد و توسعه بر هیچ فردی پوشیده نیست؛ زیرا در این نظام با رعایت اصول و مقررات اداری و با توجه به نظم اداری از قبل طراحی شده، وظایف به خوبی برای نیل به بهره‌وری سازمانی اجرا می‌شود، که این خود یکی از خواسته‌ها و آرزوهای دیرینه جوامع مختلف بوده به طوری که نظام اداری یک ابزار عادلانه خدمت به عموم شهروندان باشد (پورکیانی و همکاران، ۱۴۰۰). براین اساس ارتقای نظام اداری از جمله ضروری‌ترین کارکردهای یک نظام حکومتی پایدار و در عین حال از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام آن محسوب می‌شود، که دولت‌ها با ساختارها و گرایش‌های فلسفی و ایدئولوژیکی مختلف، برای بقای نظامی که بر اساس آن مشروعیت یافته‌اند، همواره ارتقاء نظام اداری را سرلوحه برنامه‌های خود قرار می‌دهند؛ زیرا پیشرفت و اعتلای خود را مرهون آن می‌دانند.

شایستگی یکی از شاخص‌های مدنظر و از اجزای حیاتی تلاش سازمان برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف موردنظر است. سازمان‌های امروزی بدنبال این امر می‌باشند که با بهبود شایستگی‌ها، عملکرد سازمانی را تضمین نمایند (مونانگ و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع مدیریت شایسته از ضروری‌ترین عوامل در موفقیت فعالیت‌های سازمانی است (بوندارنکو و همکاران، ۲۰۲۲). مجموعه‌ای که از مدیریت شایسته تشکیل شده است، تحولات مثبتی را در سیستم اداری به وجود می‌آورد و حکمرانی کارآمد را تقویت می‌نماید. در این راستا سیستم اداری ایران می‌تواند به طور فعال به چالش‌ها رسیدگی و سیاست‌های مؤثری را پیاده‌سازی کند (مظفری و همکاران، ۱۴۰۳). در عصر حاضر، موفقیت و قدرت سازمان‌ها در عرصه اقتصاد و

تولید، نه بر پایه دارایی‌های مادی، بلکه بر اساس مهارت‌های فکری و خدمات باارزش آنها بنا نهاده شده است. در این میان، صلاحیت و شایستگی مدیران نقش حیاتی دارد و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مدیران هستند که با رهبری و هدایت صحیح، از توانمندی‌های فکری و خدماتی سازمان به عنوان مزیت رقابتی بهره می‌گیرند و مسیر موفقیت را ترسیم می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲). شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت، توانمندی‌ها یا ویژگی‌های فردی است که به سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های رقابتی کمک می‌نماید (روزبهران و همکاران، ۱۴۰۰). شایستگی‌ها می‌توانند معیاری برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانمندی‌های مهم را برای تحقق نیازها در طول استراتژی‌ها و اولویت‌های سازمانی فراهم نمایند (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸).

از آنجایی که علم مدیریت بدلیل آمیختگی با فرهنگ غربی، به صورت کامل پاسخگوی نیازهای مدیریتی کشورهای اسلامی نیست از این رو ضرورت دارد تا با پژوهش بر روی روش‌هایی از مدیریت که تطابق با این فرهنگ دارد، نیازهای مورد نظر خود را بر طرف نمایند؛ چرا که کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی و فرهنگ خاص و متمایز با دیگر کشورها، به نظریه‌های خاص خود نیاز دارند. بنابراین، «جوامع اسلامی در حوزه مدیریت جامعه به طور اعم و مدیریت سازمانها به طور اخص نیازمند نظریه‌های بومی - اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی است» (حقیقیان بیدگلی؛ قدرتیان، ۱۴۰۱).

۲. بیان مساله

نبود شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخشهای مختلف را به دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد و عدم آن می‌تواند به فرار شایستگان منجر شود (امیرنژاد؛ مصطفوی، ۱۴۰۱). نظام اداری مبتنی بر شایسته‌سالاری، عاملی حیاتی در تقویت مشروعیت و مقبولیت سیاسی یک کشور است. در عصر حاضر، شناسایی و انتصاب شایسته‌ترین افراد در سطوح بالای دولت، به عنوان تجلی اصلی حاکمیت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. صاحب نظران بر این باورند که انتخاب و پرورش مدیران شایسته، از مراحل اساسی در عملکرد موفق هر سازمانی محسوب می‌شود. این روند مستلزم تعیین و تبیین دقیق شایستگی‌های مورد نیاز برای تصدی مناصب مدیریتی است، که به عنوان پیش شرطی مهم در این فرایند شناخته می‌شود (ترابی کلاته قاضی؛ کشاورز، ۱۴۰۲). مدل شایستگی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعدادها را در حوزه مدیریت به نمایش می‌گذارد که

برای انجام مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی ضروری هستند. عدم وجود یک الگوی شایستگی منسجم در این زمینه، منجر به فقدان یک چارچوب مشخص برای مدیریت نظام اداری کشور می‌شود و آشفتگی و ناهنجاری‌های متعددی در زیرساخت‌های مدیریتی ایجاد می‌کند. فقدان این الگو، بر شفافیت و کارایی مدیریت تأثیر منفی می‌گذارد و می‌تواند به چالش‌های جدی در اداره امور منجر شود.

اگر چه درباره راهکارها و روش‌هایی که منجر به ارتقای نظام اداری می‌شود، تاکنون همایش‌ها و کنفرانس‌های متعددی بر پا شده و مقالات زیادی از سوی اندیشمندان ارائه شده است؛ اما در این همایش‌ها و کنفرانس‌ها و مقالات ارائه شده به جامعیت معیارهای شایستگی در چارچوب نگرش اسلامی کمتر پرداخته شده است و از آنجایی که امام علی(ع) باب علم نبی بوده و آموزه‌های ایشان بر اساس کتاب نهج البلاغه از بهترین منابع برای شناخت ابعاد و ساحت‌های وجودی مختلف انسان است (شیروانی شیرازی؛ حیدری، ۱۴۰۱) از این رو این پژوهش بدنبال تبیین یک الگوی جامع و موثر از شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری از منظر اسوه‌ترین مدیریت دینی - پس از پیامبر اکرم (ص) - یعنی امام علی (ع) در نهج البلاغه می‌باشد؛ زیرا فرض بر این است که با بررسی سیره مدیریتی علوی، می‌توان به الگویی جزئی‌نگر و جامع بین از این موضوع دست یافت.

۳. پیشینه پژوهش

در خصوص پیشینه مطالعاتی پژوهش باید اظهار داشت که پژوهش‌های متعددی با عناوینی مشابه با عنوان مقاله انجام شده‌اند، مهم‌ترین آنها که به نوعی با موضوع پژوهش در ارتباط‌اند، عبارتند از:

ترابی کلاته قاضی؛ کشاورز (۱۴۰۲) در پژوهش خود تحت عنوان ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیر طلبه تراز انقلاب اسلامی ۱۴ شایستگی در چهارچوب ۳ ساحت ارزشی، شخصیتی و مدیریتی به عنوان مدل معرفی نمودند. شایستگی‌های ارزشی شامل تسلط و تقید به مبانی اعتقادی، دارای بصیرت انقلابی و دارای روحیه جهادی است. شایستگی شخصیتی شامل توانمند در کار تربیتی و مربی‌گری، روحیه تحول‌خواهی و توان آینده‌نگری، دارای سعه‌صدر، دارای مهارت خلاقیت، دارای مهارت‌های تفکر و مقید به روشمندی در حل مصالح است. شایستگی‌های مدیریتی نیز شامل توان رهبری اجتماعی، توان نقش‌آفرینی در نظام اداری،

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۳۷

توانمند در طراحی نظامات دولت اسلامی، توانمند در مدیریت و رهبری تشکیلاتی و دارای مهارت تعامل اثربخش است.

نتایج پژوهش جوانبخت و همکاران (۱۴۰۲) بیان می‌کند که شایستگی‌های مدیریتی سلامت سازمانی بر مبنای سیاست‌های تحول نظام اداری شامل شایستگی شناختی، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های کارکردی، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های اخلاقی می‌باشد.

حقیقیان بیدگلی؛ قدرتیان (۱۴۰۱) در پژوهش خود شاخصه‌های مدیریت اسلامی بر مبنای کلام امیرالمومنین علیه السلام مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه را شناسایی کرده که مجموعاً ۶ مقوله اصلی و ۲۹ مقوله فرعی احصاء گردیده است.

امیرنژاد؛ مصطفوی (۱۴۰۱) در پژوهش خود بدنبال طراحی مدل شایستگی استراتژیک مدیران بیان کردند که شایستگی‌های استراتژیک مدیران عبارتند از: رشد و توسعه انسانی، انتظارات رهبری و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفته.

رعایائی؛ داودآبادی فراهانی (۱۴۰۱) در پژوهش خود تحت عنوان راهکارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج البلاغه یافتند که سه راهکار ایجاد نظارت موثر، رعایت عدالت و افزایش شفافیت از مهمترین راهکارهای ارتقای سلامت اداری از منظر نهج البلاغه است.

خسروی نیا؛ رشیدی طغرالجردی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه»، سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد و مدیران سطوح پایین و کارکنان بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه را شناسایی کرده‌اند.

تاجمیر ریاحی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش «طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه» به طراحی الگوی رهبری سازمانی با تأکید بر نهج البلاغه که شامل ابعاد اعتقادی و اخلاقی و رفتاری می‌شود پرداخته‌اند که در نهایت معتقدند: بعد اعتقادی قضیه را می‌توان به عنوان متغیر علی در نظر گرفت چون بیشترین تأثیر گذاری را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری افراد دارد.

صالحی امیری؛ شادالویی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری» در صدد تبیین این مطلب بر آمده‌اند که سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی‌شناختی و انسان

شناختی حاکم بر باورهای افراد سازمانی است و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه گانه ارزشی، درون سازمانی و برون سازمانی است.

کاکیمام و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود شایستگی های محوری مدیران را شامل: تصمیم گیری مبتنی بر شواهد، مدیریت عملیات و مدیریت منابع، آگاهی از محیط، شایستگی های بین فردی، نفوذ و هدایت افراد و سازمان، توانمندسازی و مدیریت تغییرات و حرفه گرایی و حرفه ای بودن بیان کردند.

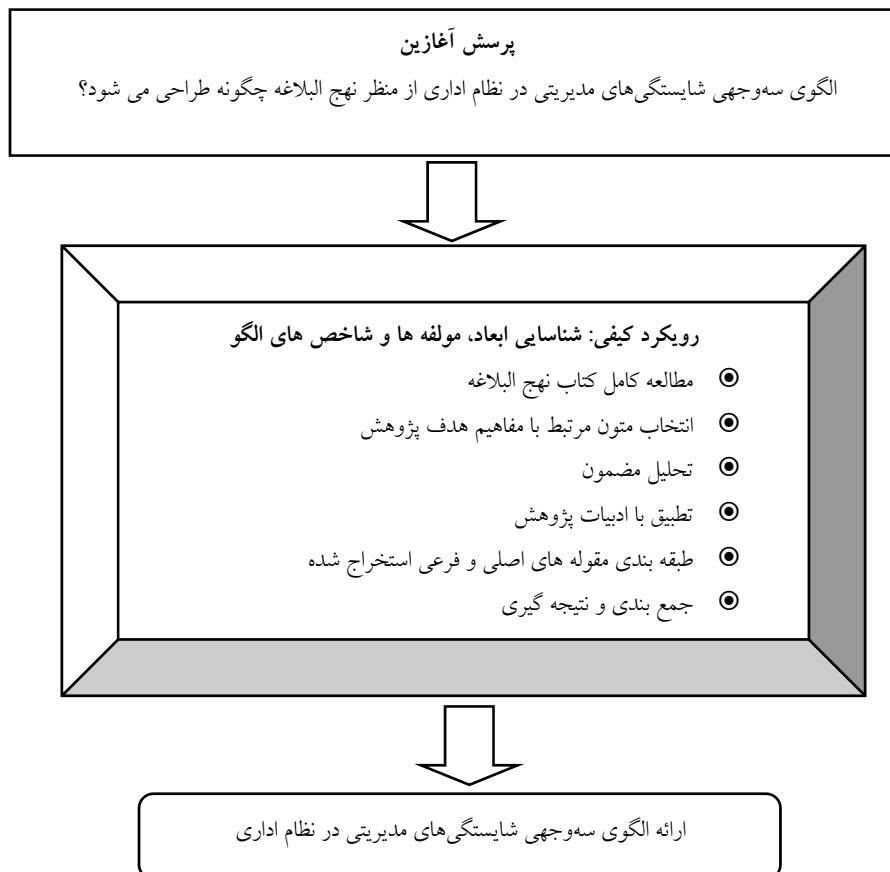
در پژوهشی که توسط وهاب؛ تیا ساری (۲۰۲۰) انجام پذیرفت، شایستگی های مدیران را شامل شایستگی های کارآفرینانه، جهت گیری یادگیرانه و شایستگی های عمومی مطرح نمودند.

در الگوی شایستگی های مدیران ارائه شده توسط کیخا (۲۰۲۰) معیارهای شناسایی شده عبارتند از: شایستگی های شخصیتی، فنی، مدیریتی، مالی، توسعه سازمانی، تعاملاتی، منابع انسانی و کارآفرینی.

چیتاکو؛ رامادانی (۲۰۲۰) در پژوهش خود، شایستگی های رهبری را عزت و احترام، مهارت تصمیم گیری، مسئولیت پذیری، اخلاق مناسب، مهارت ارتباطی، نظارت، صداقت، ارتباط با جامعه و انطباق پذیری معرفی می نماید.

در پژوهش آلوارنگا و همکاران (۲۰۱۹) شایستگی های مدیران یک پروژه را مهارت رهبری، مهارت خودمدیریتی، مهارت ذاتی، مهارت ارتباطی، مهارت فنی و مهارت بهره وری می دانند.

جستاری در پژوهش های گذشته نشان می دهد که این پژوهش به دنبال بررسی و تحلیل شایستگی های مدیریتی در عرصه مدیریت از منظر امام علی (ع) در تکمیل نظریه های اسلامی است از این حیث بارز بودن این پژوهش نسبت به پژوهش های گذشته مشخص می شود هر چند به دلیل اشتراک در مبانی، نقاط مشترکی در میان آنها به چشم می خورد. در پژوهش حاضر پس از بررسی ادبیات پژوهش و ذهنیت اولیه از کلیت عوامل مربوطه، در چارچوب یک پژوهش کیفی مطابق با مراحل شکل زیر، فرایند انجام پژوهش صورت پذیرفت:



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

برای شناسایی معیارهای شایستگی در نظام اداری از دیدگاه اسلامی می‌توان از منابع مختلف و متعددی بهره جست. برخی از این منابع می‌تواند شامل مطالعات نقل پژوهی، مطالعات فلسفی عرفانی، مطالعات استنباط فقهی، پژوهش‌های اندیشمندان بزرگ دینی و مطالعات تجربی شخصیت محور باشد (چیت‌سازیان و محمدی، ۱۳۹۸). لذا در پژوهش حاضر از بین منابع مختلف با اتکا به مطالعات نقل پژوهی از کتاب ارزشمند نهج البلاغه شامل کلام مولای متقیان امام علی (ع) بهره گرفته شده است. با مطالعه متون این کتاب، مفاهیمی که مرتبط با حوزه‌های مدیریتی و حکمرانی که در واقع خود انعکاس ماهیت مدیریت دولتی می‌باشد، استخراج گردید. معیارها، مقوله‌بندی و دسته‌بندی شده تا به یک الگوی نظام مند منجر گردد. شمای این الگو یک تمثال خورشیدی با محوریت کلیت مدیریت امور اداره و پرتوهای آن

معیارهای شایستگی مدیریتی می باشد که از چارچوب ولایت امیرالمونین (ع) احصاء و منعکس شده است. در مجموع این الگو تحت عنوان الگوی سه وجهی شایستگی های مدیریتی در نظام اداری منظور گردیده است.

۴. سوالات پژوهش

با توجه به اهمیت و اهداف پژوهش، سوالات اصلی پژوهش حاضر به شرح ذیل مطرح گردیدند:

- شایستگی های مدیریتی در نظام اداری از منظر امام علی (ع) چیست؟
- شایستگی های مدیریتی در نظام اداری از منظر امام علی (ع) را چگونه می توان طبقه بندی نمود؟
- چگونه می توان الگوی سه وجهی شایستگی های مدیریتی در نظام اداری از منظر امام علی (ع) را طراحی نمود؟

۵. روش پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف بنیادی و از حیث روش کیفی بوده و دارای رویکرد استقرایی می باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مطالعه متون و برای طراحی الگوی نهایی از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. استفاده از مطالعات کیفی بویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده ها و مجموعه کدگذاری ها و تحلیل داده هایی است که به وجود می آمده اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد (براون؛ کلارک، ۲۰۰۶). کدگذاری را می توان به صورت دستی یا از طریق برنامه های نرم افزاری انجام داد. در این پژوهش کدگذاری به روش دستی انجام گرفت و داده ها با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد انجام شد. ابتدا کدها مشخص گردید و

سپس آنها با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند مطابقت داده شد. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شدند. در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش شاخص ثبات که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد، بهره گرفته شده است. در این روش کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق تعیین می‌گردند. روش مورد استفاده برای محاسبه پایایی در دو فاصله زمانی از این طریق بدین صورت است که تعداد توافقات ضربدر ۲ بر تعداد کل کدها تقسیم و نتیجه در ۱۰۰ ضرب می‌گردد و بدین ترتیب درصد پایایی آن محاسبه می‌گردد (خواستار، ۱۳۸۸). پایایی محاسبه شده برای این پژوهش با استفاده از این روش مقدار ۷۹ درصد بدست آمد که چون این مقدار از ۶۰ درصد بیشتر است پس می‌توان اظهار نمود که پایایی کدگذاری‌های این پژوهش مورد تایید می‌باشد. جامعه در این پژوهش متن کتاب نهج البلاغه امام علی (ع) شامل ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت و ۹ مورد حکمت‌های شگفت‌انگیز می‌باشد. پژوهشگران پس از مراجعه به متن نهج البلاغه از کلیه متونی که ارتباط با هدف پژوهش داشته و می‌توانسته با موضوعات و محورهای مدیریتی و حکمرانی پیوند داشته باشد بهره گرفته‌اند. متون مرتبط انتخابی به عنوان داده یا عبارات محتوایی انتخابی در فرایند تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانوی به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. ابزار پژوهش مورد استفاده نیز رجوع به متون کتاب نهج البلاغه بوده است.

۶. یافته‌های پژوهش

استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل می‌نماید. در این پژوهش به تبعیت از مراحل شش‌گانه تحلیل تم با رویکردی که کلارک و برون (۲۰۰۶) ارائه داده‌اند، در ادامه توضیح داده شده است (براون؛ کلارک، ۲۰۰۶).

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: در این مرحله با غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) اقدام گردید.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کردیم. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند.

مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده بود. در این پژوهش تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیریم که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.

مرحله ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: طی این مرحله مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد نموده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهیم. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۵. تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایتبخش از تم‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده‌ایم، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهیم، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌نماییم. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته و این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل تم متون کتاب نهج البلاغه

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
۱۵۶	×			به ایمان است که به کارهای نیکو راه توان برد	تقویت ایمان
۱۵۷	×			تقوا نفس انسان را از آلودگی‌ها حفظ می‌کند	تقوای الهی

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۴۳

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
۱۶۷	x			ره آورد تقوا، احساس مسئولیتی سنگین در برابر بندگان خدا، شهرها، چهار پایان و سرزمین‌ها است	
۲۳۰	x			تقوا انسان را از هرگونه هلاکت و نابودی نجات می‌بخشد	
۲۶		x		مراقب باشد، شیطان در نهان او را وسوسه نکند و مرتکب خطا نشود که خدا در همه حال حاضر و ناظر است	
۸۷	x			در برابر خداوند خود را به گونه‌ای تسلیم کرد که هر فرمان او را انجام می‌دهد و هر فرعی را به اصلش باز می‌گرداند	اقدام به عمل برای خدا
۱۷۴		x	x	آن کس که دندان خشم در راه خدا بر هم فشارد، بر کشتن باطل گرایان، توانمند گردد	
۴۶		x		پس در مشکلات از خدا یاری جوی	استعانت و استمداد از خداوند
۳۱		x		تنها از پروردگارت بخواه، که بخشیدن و نبخشیدن به دست اوست	
۶۴	x			از خداوند سبحان مسئلت می‌داریم ما و شما را در برابر نعمت‌ها مغرور نسازد و چیزی ما را از اطاعت پروردگار باز ندارد و پس از رسیدن مرگ دچار پشیمانی و اندوه نگرداند.	عدم غرور
۳		x		اگر زمان خرید خانه نزد من آمده بودی، برای تو سندی مانند این سند مینوشتم که در خرید این خانه به یک درهم چه رسد بالاتر از آن رغبت نمیکردی.	بی میلی به مادیات
۴۵		x		آیا به این امر قناعت کنم که به من «زامدار مومنین» گفته شود و در ناگواری‌های روزگاران با آنان شراکت نورزم و در خشونت و سختی‌های زندگی الگوی آنان نباشم؟	نیک خواهی
۱۲۷	x			و شما را نسبت به سرنوشت شما نفریفته و چیزی را بر شما مشتبّه نساخته‌ام	صداقت
۱۶	x			به خدا سوگند، کلمه‌ای از حق را نپوشاندم، هیچ گاه دروغی نگفته‌ام	
۵		x		امیدوارم برای تو بدترین زامدار نباشم...	خودشناسی

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
۵۳		x		باید که برگزیده ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آرند، هر چند، حق تلخ باشد از گفتن حق، یا مشورت در عدالت خودداری نکنید، زیرا خود را برتر از آن که اشتباه کنم و از آن ایمن باشم نمی دانم	انتقاد پذیری
۲۱۶	x				
۶۷		x		جز زیانت چیز دیگری پیام رسالت با مردم و جز چهره‌ات درباری وجود نداشته باشد هیچ گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه ای از تنگ خویی و کم اطلاعی در امور جامعه می باشد	ارتباطات مستمر با کارمندان
۵۳	x				
۲۷۴			x	وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید درستخویی را با اندک نرمی بیامیز، در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درستی کار انجام نگیرد، درستی کن	رفتار به‌جا و قاطعانه
۴۶	x				
۵		x		همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است بخشی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده اند، و دیگر، بر آوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می دارند و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
۵۳	x				
۲۲۴			x	سوگند به خدا برادرم عقیل را دیدم که به شدت فقیر شده بود و از من می خواست یک صاع از گندم ها را به او ببخشم..... گمان کرد که من دین خود را به او می فروشم سوگند به خدا اگر حسن و حسین چنان می کردند که تو انجام دادی، از من روی خوش نمی	اصل غیرشخصی
		x			

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۴۵

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
۴۱				دیدند و به آرزو نمی‌رسیدند تا آن که حق را از آنان باز پس ستانم	
۵۰		×		چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را و کاری را بی‌مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا را	شفافیت و آزادی اطلاعات
۱۵۵		×		با کسانی عهد و پیمان بندید که به عهد و پیمان خود وفا می‌کنند	تعهد سازمانی
۵۳		×		به عهد خویش وفادار باش و بر آنچه بر عهده گرفتی امانتدار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان...	
۵		×		امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه دار آنی تا به من بسپاری.....	تفویض اختیارات
۱۱		×		مبادا دشمن از جایی که می‌ترسید یا از سویی که بیم ندارید، ناگهان بر شما یورش آورد! و بدانید که پیشاهنگان سپاه دیدبان لشکریانند، و دیدبانان طلایه داران سپاهند	قابلیت تحلیل محیط بیرونی
۷۳		×		آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آن که دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد	قدرت مرجعیت
۷۳		×		...پیش از آن که به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد	رفتار جهادی
۲۲		×		ما را حقی است اگر به ما داده شود، و گر نه بر پشت شتران سوار شویم و برای گرفتن آن برانیم هر چند شب روی به طول انجامد	
۱۳		×		زیرا که مالک، نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود	بصیرت
۱۱۳		×		هیچ عقلی، چون اندیشیدن و تدبیر نیست	برنامه ریزی و آینده نگری
۱۳		×		...و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می	مدیریت اقتضایی

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
				گیرد نه در آنجایی که شتاب لازم است کند دارد	
۵۳		x		ای مالک بدان مردم از گروه های گوناگونی می باشند که اصلاح هر یک جز با دیگری امکان ندارد، و هیچ یک از گروه ها از گروه دیگر بی نیاز نیست	تفکر سیستمی
۱۲۶	x			اگر این اموال از آن خودم بود به گونه ای برابر میان مردم تقسیم می کردم تا چه رسد که جزو اموال خداست	تخصیص بهینه امکانات
۵۳		x		هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند....	
۴۳۷			x	عدالت هر چیزی را در جای خود قرار می‌دهد	
۵۳		x		روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند، و با بی نیازی، دست به اموال بیت المال نمی زنند پس جیره و مواجیشان را به اندازه کافی بده که این کار آنان را به اصلاح و بهبود خویش توانا می‌سازد	جبران خدمات
۵۳		x		پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آنها را به کار بگمار و از میان آنها افرادی که با تجربه‌تر و پاکتر (باحیاتر) هستند برگزین	شایسته‌گزینی در جذب کارشناسان
۶۲		x		تأسفم از این است که حکومت این امت به دست بی خردان و تبهکاران افتد و مال خدا را در بین خود دست به دست کنند	شایسته‌گماری در انتصابات مدیران
۲۱۶	x			کار مردم جز به شایستگی زمامداران سامان نمی یابد	
۵۳		x		سپس اعمال زیردستان و کارمندان را مورد ارزیابی قرار بده... بدان که افراد شایسته را از طریق آنچه خداوند بر زبان بندگان جاری می‌سازد می‌توان	ارزشیابی عملکرد

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۴۷

شماره	نوع داده			نمونه داده	مقوله‌های شایستگی
	خطبه	نامه	حکمت		
				شناخت شرف و بزرگی کسی تو را و ندارد که رنج اندکش را بزرگ شمری و فرودستی کسی تو را و ندارد که رنج بزرگش را خرد به حساب آوری	
۹۴	x			آنان پیامبران را در برترین ودیعتگاه به ودیعت نهاد و در بهترین قرارگاه تثبیت فرمود و اصلا ب شریفه آنان را به پاکترین ارحام منتقل ساخت. هرگاه که یکی از آنان درگذشت، برای تبلیغ دین خداوندی جانشینی از آنان قیام نمود.	جانشین پروری
۱۹۳	x			و یکی از نشانه‌های پرهیزکاران این است.....دارای ایمانی پر از یقین، حریص در کسب دانش، با داشتن علم بردبار.....	توسعه کارکنان
۳۴	x			تصدی بر تعلیم شما که از جهل نجات یابید و تادیب شما که علم، در همه سطوح شخصیت شما را بسازد.	
۵۳		x		آرزوهای آنها را برآورده ساز و با تحسین و حق شناسی، خویشتن را با مأمورین درستکار خود مرتبط کن، خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور و صریحاً قدردانی نما	مدیریت انگیزه
۱۷۷			x	خطاکاران را با پاداش دادن به نیکوکاران تنبیه کن	
۵۳		x		پس بر کارهای آنان مراقبت دار، و جاسوسی راستگو و وفا پیشه بر ایشان بگمار که مراقبت نهانی تو در کارهاشان، وادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی بر رعیت	نظارت و کنترل

همانطور که در جدول فوق مشهود است ۳۳ مقوله شناسایی و احصا گردیدند. بدین گونه که ابتدا مفاهیم و مضامین مرتبط احصاء و استخراج گردید سپس مفاهیمی که از لحاظ مفهوم (مطابق با تعاریفی که بصورت ذیل از معیارها انجام شد) در یک دسته لحاظ می شدند؛ تلفیق و در طبقات کلی تحت عنوان اصول اصلی مطابق با جدول شماره ۲ قرار گرفتند.

درخصوص معیارهای این الگو می‌توان ابراز نمود که این معیارهای سه‌گانه شامل معیارهای درون‌فردی، عمومی و تخصصی می‌باشند. اینکه مدیریت یک علم بوده و دانش فنی و حوزه تخصصی در عرصه مدیریت برای موفقیت در این حوزه حیاتی است می‌تواند مبنای معیارهای تخصصی در این پژوهش باشد. تعداد مقوله‌های فرعی اختصاص داده شده به این معیار ۱۳ مقوله است.

همچنین مبنای معیارهای عمومی در این پژوهش بر اینست که از طرفی مدیریت مرهون رفتارهایی با محیط اطراف می‌باشد به گونه‌ای که حتی با وجود موضوع، ابزار و امکانات یکسان باز هم در شیوه عمل نمودن، فرد را از دیگران متمایز می‌نماید. در تعاملات کاری بر معیارهای عمومی تکیه می‌گردد و همچنین این معیارها، امکان پیمایش در پیچیدگی، تغییرات و وظایف را فراهم نموده و به حفظ جریان‌های کاری کارآمد کمک می‌کنند. تعداد مقوله‌های فرعی اختصاص داده شده به این معیار ۱۰ مقوله می‌باشد.

در نهایت حرفه‌ای بودن در عرصه مدیریت تابعی از اخلاقیات است و آنچه مدیریت اسلامی را هویتی متمایز می‌بخشد توجه به ارزش‌های والای الهی در حوزه اخلاقی است. این مهم در چارچوب معیارهای درون‌فردی در پژوهش حاضر لحاظ شده است. این معیارها که در ذهن و روح فرد رخ می‌دهد؛ در نوع خود می‌تواند بصورت خودکنترلی و خودآگاهی در شخصیت، رفتار و نوع نگرش مدیران بروز نماید. تعداد مقوله‌های فرعی اختصاص داده شده به این معیار ۱۰ مقوله می‌باشد.

مع الوصف پس از استخراج دسته‌های مذکور طی تحلیل مضمون و باتوجه به بررسی ادبیات نظری تحقیق، مقوله‌های اصلی از ترکیب محتوای مقوله‌های فرعی مشخص شده و بصورت جدول ذیل ارائه گردیدند:

جدول ۲. طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش

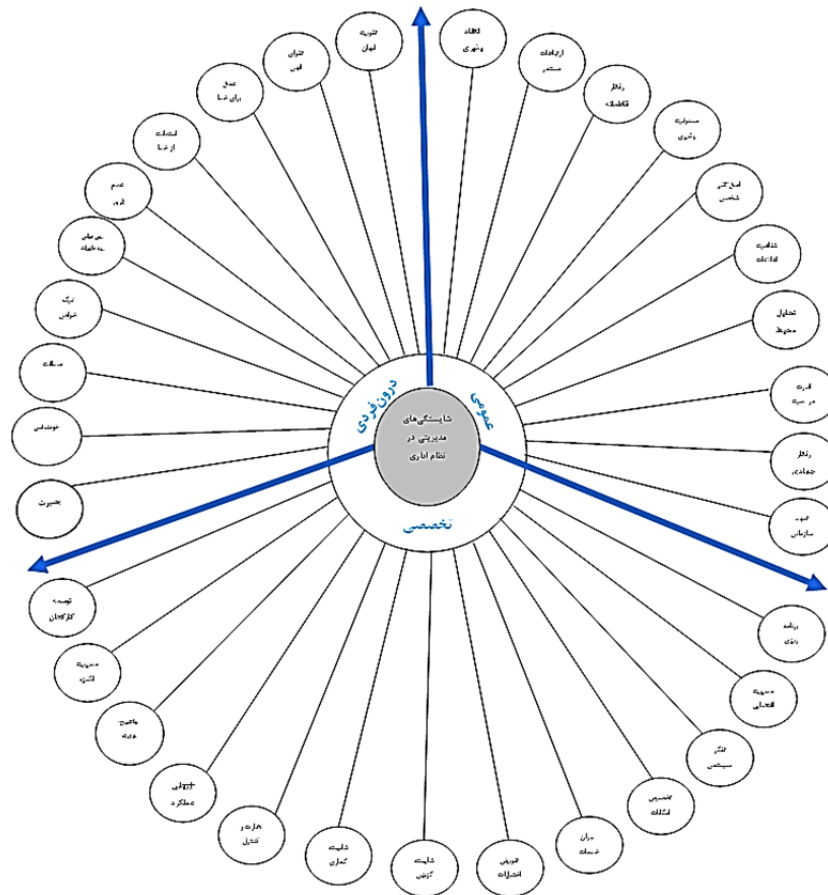
تعداد مولفه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی شایستگی
۱۰	تقویت ایمان، تقوای الهی، اقدام به عمل برای خدا، استعانت و استمداد از خداوند، عدم غرور، بی‌میلی به مادیات، نیک‌خواهی، صداقت، خودشناسی، بصیرت	معیارهای درون فردی

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۴۹

تعداد مؤلفه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی شایستگی
۱۰	انتقاد پذیری، ارتباطات مستمر با کارمندان، رفتار به‌جا و قاطعانه، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، اصل غیرشخصی، شفافیت و آزادی اطلاعات، قابلیت تحلیل محیط بیرونی، قدرت مرجعیت، رفتار جهادی، تعهد سازمانی	معیارهای عمومی
۱۳	برنامه ریزی و آینده نگری، مدیریت اقتضایی، تفکر سیستمی، تخصیص بهینه امکانات، جبران خدمات، تفویض اختیارات، شایسته‌گزینی در جذب کارشناسان، شایسته‌گماری در انتصابات مدیران، نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، مدیریت انگیزه، توسعه کارکنان	معیارهای تخصصی

۱.۶ الگوی سه‌وجهی پژوهش

همانگونه که در شکل ۲ مشهود است الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری استخراج شده از تحلیل معیارها، شامل ۳ مقوله اصلی و ۳۳ مقوله فرعی می‌باشد که پس از تجدید نظر، اصلاح و دسته‌بندی، در نهایت الگوی نهایی زیر طراحی گردید:



شکل ۲. الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های مدیریتی در نظام اداری

همانطور که در الگوی فوق مشهود است معیارهای عمومی، تخصصی و درون‌فردی دارای مجموعه‌ای از مقوله‌های فرعی هستند. در حوزه معیارهای درون‌فردی به تقویت ایمان پرداخته شده است. این موضوع اهمیت دارد که هر قدر، ایمان و باور افراد به خدا و روز قیامت و نیز ارزش‌های دینی بیشتر باشد، احتمال ارتکاب خطاها و انحرافات در آنان به حداقل خواهد رسید؛ زیرا باورمندی به خدا و قوانین و مقرراتی که از جانب او برای زندگی بشر وضع شده است، انسان را در مسیر صحیح زندگی قرار می‌دهد و او را از دست یازیدن به فساد و انحراف مصون می‌دارد. مروری کوتاه بر برخی از نامه‌ها و رهنمودهای امام علی (ع) در نهج البلاغه (همانطور که در جدول شماره ۱ نیز بدان اشاره شده است)، نشان می‌دهد که آن

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۵۱

حضرت تا چه اندازه به مسئله تقویت ایمان اهتمام می‌ورزد؛ زیرا ایمان را در وجود انسان بسان آن نقطه سفیدی می‌داند که هر چه بر آن افزوده شود و تقویت شود، آن نقطه نیز به تناسب تقویت ایمان گسترش می‌یابد. نکته مهم و دقیقی که در این جمله وجود دارد این است که عمل صالح تنها از راه ایمان و تقویت این باور در وجود انسان بدست می‌آید. لذا «اگر این روحیه در کارکنان سازمان‌ها، تقویت شود نقش بسزایی در راستای اهداف فردی و سازمانی خواهد داشت» (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۴).

تقوا انسان را در برابر انحرافات، تمایلات نفسانی، خودخواهی‌ها، زورگویی‌ها، افزون‌طلبی‌ها و در یک کلمه، معاصی به مفهوم وسیع آن، خود نگهدار، متعهد به عهد الهی و مقید به احکام و دستورات الهی می‌کند. لذا امام علی (ع) تقوا را دارای چنان جایگاه حفاظتی بسیار با ارزشی می‌داند که نفس انسان را از آلودگی‌ها حفظ می‌کند (نهج البلاغه: خطبه ۱۵۷)، که ره‌آورد آن، احساس مسئولیتی سنگین در برابر بندگان خدا، شهرها، چهار پایان و سرزمین‌ها است (همان: خطبه ۱۶۷). براین اساس امام علی (ع) در نهج البلاغه نخستین شرط مدیریت صحیح، که به مالک اشتر توصیه می‌کند، تقوای الهی است (همان: نامه ۵۳)؛ زیرا معتقد است این ملکه درونی، انسان را از بخل و حسد و کینه و عداوت و غیبت و ظلم و ستم و کبر و غرور و مانند آن باز می‌دارد. براین اساس برخی از متفکران تقوا را به خدا ترسی معنا کرده‌اند و گفته‌اند:

تقوا ترس از خداست؛ چرا که وقتی انسان جلالت و عظمت خداوند را ملاحظه می‌کند و مخالفت با خداوند را قبیح می‌بیند و می‌داند که عذاب خداوند بسیار شدید و دردناک است، سعی می‌کند بین خود و آتش جهنم که از آن می‌ترسد، یک سپری ایجاد کند و آن سپر، تقواست (شبر، ۱۴۰۲: ۱۱۳)؛

زیرا از جمله اولین نیازهای انسان نیازمندی به لباس و پوشش است که هم از خطرات و آسیب‌پذیری پیشگیری می‌کند و هم عیوب و بدی‌ها را می‌پوشاند و هم به ظاهر انسان زیبایی بیشتری می‌بخشد، به همین جهت در دستورات اسلامی مورد توجه واقع شده است و لباس لفظ عام است که شامل لباس‌های مادی و معنوی می‌شود و بسیار روشن است که لباس معنوی از لباس مادی مهم‌تر و ضروری‌تر است. این لباس، از دیدگاه امام علی (ع) «همان لباس ترس از خدا را به تن کردن است» (نهج البلاغه: خطبه ۸۷). لذا امام علی (ع) به یکی از مأموران مالیاتی توصیه می‌کند: «مراقب باشد، شیطان در نهان او را وسوسه نکند و مرتکب خطا نشود که خدا در همه حال حاضر و ناظر است» (نهج البلاغه، نامه ۲۶). تقوا در این سخن

حضرت، به معنای خدا ترسی درونی و پرهیز از هرگونه گناه و احساس مسئولیت در پیشگاه پروردگار است، که سدّ محکمی میان انسان و گناهان ایجاد می‌کند. همانگونه که ابن ابی الحدید در شرح این سخن امام (ع) می‌نویسد:

اینکه فرمود: خدا ترسی را شعار خود قرار دهید، مقصود آن است که ترس از خدا را همچون لباس بر تن کنید، چرا که شعار عبارت است از لباس اما آن لباسی که در زیر همه لباس‌ها می‌پوشند و بر تن می‌چسبد، و در اینجا نیز مقصود آن است که خدا ترسی را بر تن کنید و به خود الصاق نمایید تا میان آن و شما فاصله‌ای نباشد (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸: ۱۶۸/۵).

از این رو و با توجه به مطلوب بودن ترس از خداوند و نقش سازنده آن، در آیات پرشماری، از این ویژگی سخن به میان آمده، و واژه ترس و مترادف‌های آن بارها در قرآن به کار رفته است (ابراهیم: ۱۴؛ نحل: ۵۰؛ نور: ۳۷؛ نازعات: ۴۰-۴۱؛ فاطر: ۱۸).

اقدام به عمل برای خدا (اخلاص)، از ابتدایی‌ترین صفات یک نیروی کار آمد نظام اداری است؛ به خاطر اینکه اگر رفتار و کردار انسان فقط برای خدا باشد، آن را آسان می‌کند؛ هر چند عمل سخت باشد. لذا امام علی (ع) بهترین بندگان خدا را کسانی معرفی می‌کند، که هر کاری را که انجام می‌دهند، فقط برای خدا انجام بدهند. از این رو می‌فرماید: «در برابر خداوند خود را به گونه‌ای تسلیم کرد که هر فرمان او را انجام می‌دهد و هر فرعی را به اصلش باز می‌گرداند» (نهج البلاغه: خطبه ۸۷). آری، آن کس که وجودش از هر نظر خالص شده است، به منزله معدن فنا ناپذیری است که

دائماً جواهرات و فلزات گرانبها از آن استخراج می‌کنند و در برابر طوفانهای شرک و گناه، و وسوسه‌های شیاطین جنّ و انس، که به سوی جامعه انسانی می‌وزد، همچون کوهی است که در قرآن مجید «میخ زمین» شمرده شده، زیرا کوهها از یک سو، طوفانها را در هم می‌شکنند و مردمی را که در پناه آنها هستند، در امان می‌دارند و از سوی دیگر، در برابر زلزله‌ها که دائماً از درون زمین برمی‌خیزد، مقاومت می‌کنند و پوسته زمین را - جز در موارد نادری - از لرزشهای مداوم، محفوظ نگه می‌دارند (مکارم، ۱۳۸۶: ۳/۵۵۵-۵۵۶).

استعانت و استمداد از خداوند، از جمله اصول اخلاقی - فردی است که در سیره علوی بر آن تکیه شده است؛ زیرا راه کمال و پیروزی بر نفس و خواسته‌های آن، جز به یاری خداوند سبحان، برای کسی ممکن نیست؛ به خاطر اینکه «هدایت و اعانت الهی، به مثابه یاورانی برای انسان هستند که از جانب خداوند سبحان، برای قلع و قمع نفس اماره و رذائل، عنایت می‌

شود» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸: ۵/ ۱۱۹). لذا امام علی (ع) بارها در انجام دادن کارها از خداوند استعانت و استمداد طلبید و این کار را در پیش مردم و به منظور فرهنگ سازی انجام می‌داد و در سخنانش نیز به این مهم تأکید و اشاره دارد و می‌فرماید: «پس در مشکلات از خدا یاری جوی» (نهج البلاغه: نامه ۴۶). همین‌طور به فرزندش امام حسن (ع) توصیه می‌کند: «تنها از پروردگارت بخواه، که بخشیدن و نبخشیدن به دست اوست» (همان: نامه ۳۱). یعنی هیچ کس دیگری را نباید در خواستن و مسالت داشتن، شریک خدا قرار دهد. باید فقط از خدا خواست، نه این که از خدا بخواهیم و از غیر خدا هم بخواهیم؛ زیرا از نظر منطقی اصلاً مراجعه به غیر خدا موجه نیست چون کار تنها دست خداست و همه محتاج این هستند که از ناحیه خداوند چیزی را دریافت کنند؛ چون مبدأ و مدبر و ربّ تنها یکی است و منطقی نیست که انسان سراغ غیر خدا برود؛ چرا که فرمایشات امام علی (ع) در این باره دارای مبانی عقلانی و وحیانی است و عقل و وحی در آن متفق هستند.

در خصوص **معیارهای عمومی** موضوع غیرشخصی بودن در حکومت علوی حائز اهمیت است؛ چرا که در غیر این‌صورت اگر خلاف این موضوع در اسلام رشد می‌کرد و وجهه شرعی به خود می‌گرفت، خطری بس بزرگ بود (محقق داماد، ۱۳۸۰). لذا سیره مدیریتی علوی در برابر تخلفات قانونی، برخوردی بدون تبعیض از خود نشان می‌داد و هیچ چیزی او را از این کار باز نمی‌داشت، تا جایی که در تمام امور مدیریتی، بدون گذشت و اغماض، قانون الهی را در مورد متجاوزین به حریم قانون به اجرا می‌گذاشت؛ زیرا قانون را حافظ امنیت و کیان جامعه می‌دانست و با مدیران و مسئولان متخلف مطابق قانون برخورد می‌کرد. چنانکه پس از آگاهی از تخلف یکی از فرمانداران در اجرای قانون، وی را نکوهش کرد و فرمود: «سوگند به خدا اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو انجام دادی، از من روی خوش نمی‌دیدند و به آرزو نمی‌رسیدند تا آن که حق را از آنان باز پس ستانم» (نهج البلاغه: نامه ۴۱). بنابراین «مدیریت سالم، مدیریتی است که هرگز از مدار قانون خارج نشود. اعمال چنین روشی نیازمند نظارت دقیق بر رفتار اطرافیان است» (سلیمی، ۱۳۸۴). در منابع و متون روایی و تاریخی، موارد متعددی از برخورد آن حضرت با اطرافیان و پرهیز از دادن هرگونه امتیاز ویژه به آنان وجود دارد. از این موارد می‌توان به برخورد آن حضرت با برادرش عقیل اشاره کرد که خدمت آن حضرت رسید تا سهم ویژه ای برای وی از بیت المال اختصاص دهد و در واقع می‌خواست از امتیاز برادر بودن استفاده کند، امام علی (ع) با وی برخورد تندی کرد (نهج البلاغه: خطبه ۲۲۴). و به مدیران ارشد خود نیز سفارش اکید به مراقبت اطرافیان خود می‌کرد، که آنها را تحت نظارت داشته

باشند و مانع زیاده خواهی و امتیاز طلبی آنها شوند (همان: نامه ۵۳). همینطور وقتی محمد بن ابی بکر را والی مصر قرار داد، در فرمانی به او یادآور شد: «همه را به یک چشم بنگر و خویش و بیگانه را در حق برابر شمار» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴: ۱۷۶)

از طرفی یکی از مشکلات مدیریت عدم آگاهی زیرمجموعه از جزئیات مسائلی است که بر آنها می‌گذرد و این موضوع اینگونه القا می‌گردد که ذی نفعان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری ها دخیل نبوده و نیازها و خواست های آنان در اولویت نمی باشد. لذا شفافیت نقش مهمی در تعامل مدیر با زیرمجموعه دارد همانطور که امام علی علیه السلام بیان می دارند که: من هیچ چیز به جز اسرار نظامی را پنهان نمی دارم (نهج البلاغه، نامه ۵۰). این موضوع بر روشن بودن امور اشاره دارد مگر اینکه اسرار آن و به تبع فاش شدن آن موجبات خسران جبران ناپذیری باشد. امام علی(ع) به عنوان الگویی معصوم و موفق در دوران زمامداریشان بر مردم، همیشه بر این مهم در حاکمیت خود تاکید داشته و به آن پایبند بودند به گونه ای که با بیان اهمیت آن به کارگزاران خود، آنان را از وجود موانعی که ممکن است بر سر راه تحقق شفافیت قرار بگیرد آگاه نموده و هشدار می دادند (حسینی، ۱۴۰۱).

انتقاد پذیری گوهر گمشده شده فرهنگ سازمانی در بسیاری از نظام های اداری جهان است، این روحیه در محل کار نقش بسزایی در پیشرفت شغلی دارد؛ زیرا درک مدیران نظام اداری را نسبت به موضوعات مختلف بالا می‌برد، روابط کاری را بهبود می‌بخشد، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و تغییرات را ممکن می‌سازد. لذا هنگامی که مدیران آماده پذیرش انتقاد باشند، برای تصمیم گیری‌های درون سازمانی با آگاهی بیشتر رفتار می‌کنند؛ چرا که «تجربه نشان داده است، مدیران و دست اندرکارانی که به استقبال انتقاد رفته و با سعه صدر آن را پذیرا شده‌اند، از مدیریتی بهتر و کمال یافته تر برخوردارند و کم تر دچار دوباره کاری و نابسامانی می‌گردند» (حق پناه، ۱۳۸۳)؛ زیرا لازمه توفیق در اداره امور، نصیحت پذیری و انتقاد پذیری است. بنابراین یکی از خصوصیات مهم مدیران از منظر امام علی (ع) «روحیه انتقاد پذیری او می‌باشد، به نحوی که فرد از شنیدن انتقاد دیگران از او ناراحت نشده و به نظر ایشان احترام گذارد» (مولایی نیا؛ توکلی، ۱۳۸۹)؛ زیرا این روحیه زمینه ساز بسیاری از خوشبینی ها و امیدواری ها نسبت به اصلاح امور را فراهم می‌سازد. و دست اندرکارانی که از نقد استقبال می‌کنند و از آن بیم و ترسی ندارند، از مدیریتی بهتر و کمال یافته تر برخوردارند و کمتر دچار چالش، دوباره کاری و نابسامانی می‌شوند.

سازمان‌های اداری برای افزایش بهره‌وری سازمانی و استفاده هر چه بهینه‌تر از منابع بودجه و نیروی انسانی، نیاز دارند ارتباط با کارمندان را به صورت جدی دنبال کنند؛ زیرا از مهمترین عوامل موفقیت هر سازمان، وجود ارتباط مستمر مدیریت با کارکنان است. لذا مدیر باید به طور منظم با کارمندان خود ملاقات داشته باشد و از مشکلات کاری یا شخصی آن‌ها آگاهی کسب کند. این امر علاوه بر اینکه باعث بهبود روابط مدیر با کارمندان می‌شود، به طور غیر مستقیم در روابط کارمندان با یکدیگر نیز تاثیر می‌گذارد؛ زیرا «بهبود ارتباطات یکی از راهکارهای کاهش تعارض در سازمان است» (رضائیان، ۱۳۸۴: ۸۴). از این رو امام علی (ع) به قثم بن عباس که از طرف حضرت به عنوان فرماندار مکه منصوب است در این باره توصیه می‌کند و خطاب به وی می‌فرماید: «جز زبانت چیز دیگری پیام رسانت با مردم، و جز چهره ات درباری وجود نداشته باشد» (نهج البلاغه: نامه ۶۷).

هر فردی برای تبدیل شدن به یک مرجع باید قدرت ارجاع‌دهندگی داشته باشد تا دیگران بیشتر به او اعتماد کنند. شخصیت‌های مرجع افرادی دوست‌داشتنی هستند، به دیگران احترام می‌گذارند. صداقت می‌تواند یکی از اصول کارکردی در قدرت مرجعیت باشد؛ زیرا مدیران با رعایت اصل صداقت، آنها را بیشتر نسبت به خود و کسب و کارشان وفادار می‌کنند. در واقع مدیر با صداقت خود اعتماد را میان هم تیمی‌های خود به وجود می‌آورد. لذا در سیره علوی، راستی به عنوان ارجمندترین و والاترین صفت، ستون مسلمانی و پایه ایمان، اساس هر نوع اصلاح فردی و اجتماعی، معرفی شده است (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۶۷؛ ۹۳؛ ۵۹).

گروهی کوشیده‌اند اسلام را آیین مدارا و تسامح گرا معرفی کنند. چنانکه طیف دیگر با نقد تمام عیار تسامح و مدارا آگاهانه یا ناآگاهانه از اسلام تصویر خشن و نابردبار ارایه داده‌اند، در حالیکه

«مدارا» فی نفسه و «خشونت» خود به خود، نه خوب است و نه بد و کسی نمی‌تواند بگوید خشونت یا مدارا مطلقاً و به هر معنی و از سوی هرکسی و در باره هرکسی، به هر انگیزه و هدفی، به هر اندازه و به هر وسیله‌ای و در هر ظرف و زمینه زمانی و مکانی خوب یا بد است. متغیرها و عواملی چون: «معنی، فاعل، متعلق، انگیزه، هدف، میزان، وسیله، ظرف و شرایط» قطعاً در تعیین حُسن و قُبُح خشونت و مدارا، دخیل است و بدون توجه به این عناصر، خشونت و مدارا نه تحقق‌پذیر است و نه تحلیل‌بردار (رشاد، ۱۳۷۹).

سیره عملی و نظری امام علی (ع)، بر این مهم و عمل بصورت قاطعانه و به جا استوار است. لذا به یکی از فرمانداران خویش روی این مسأله تأکید دارد و خطاب به وی می‌فرماید:

«درشتخویی را با اندک نرمی بیامیز، در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن» (نهج البلاغه: نامه ۴۶)؛ زیرا این مسأله نقش اعجاز انگیزی در کاستن از کینه‌ها و دشمنی‌ها و تحکیم پیوندها را به همراه دارد، به گونه‌ای که شیوه ارشادی آیات و روایات مربوط به بحث، بیش از همه بر همین نکته متمرکز است.

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی ازجمله وظایف حرفه‌ای مدیران و کارمندان است و از اهمیت بسیاری بالایی برخوردار است؛ البته مسئولیت‌پذیری بدین معنا نیست که این گونه افراد اصلاً اشتباه نمی‌کنند و تمام کارها را بدون اشکال و بی‌کم و کاست انجام می‌دهند، بلکه این افراد پاسخگو هستند و در صورت اشتباه و وجود اشکالی در کار حتماً با تمام وجود در صدد رفع مشکل و اصلاح بر می‌آیند. این افراد به صورت مستمر در حال بهبود عملکرد خود هستند. به همین جهت اگر کسی مسئولیتی را به عهده فردی مسئولیت‌پذیر قرار دهد، می‌تواند خیالی آسوده داشته باشد که در حقیقت وی قصد از سر باز کردن ندارد و با تمام وجود سعی می‌کند کار را به نحو احسن و مطابق با خواست فردی که مسئولیت را به وی محول کرده انجام دهد و رضایت وی را جلب نماید تا خود نیز به علت انجام تعهد به خود و فرد مورد نظر به آرامش روحی دست پیدا کند. لذا امام علی (ع) در نامه‌ای که به اشعث بن غیث فرماندار آذربایجان دارد روی این مسأله تأکید دارد و خطاب به وی می‌فرماید: «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است» (نهج البلاغه: نامه ۵). بنابراین مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی یکی از ضرورت‌های کلیدی مدیریت دولتی در شرایط کنونی محسوب می‌شود، چون با قبول مسئولیت و پاسخگو بودن، عملکردها و فرآیندها تداوم پیدا می‌کند و اعتماد در بین مردم افزایش می‌یابد.

در خصوص معیارهای تخصصی برنامه‌ریزی و آینده‌نگری مانند پلی می‌ماند که زمان حال را به آینده متصل می‌کند. لذا اگر یک سازمان برای اهداف و رسالتی که ترسیم کرده، برنامه‌ای مدون نداشته باشد، قطعاً محکوم به شکست خواهد بود و ظهور فساد در آن دور از انتظار نخواهد بود. لذا امام علی (ع) از برنامه‌ریزی به عنوان مسأله‌ای که با عقل ارتباطی تنگاتنگ دارد یاد می‌کند: «هیچ عقلی، چون اندیشیدن و تدبیر نیست» (نهج البلاغه: حکمت ۱۱۳). و در مقابل بی‌برنامه‌گی یا همان سوء تدبیر را موجب نابودی و هلاکت می‌داند: «هر کس تدبیرش بد باشد، ویرانگریش شتاب گیرد» (تمیمی آمدی، ۵۸۶: ۱۴۱۰)؛ چرا که برنامه‌ریزی و آینده‌نگری به مدیران این امکان را می‌دهد که از منابع انسانی که در اختیار دارند،

استفاده به موقع و مناسب را داشته باشند و به موقع از لغزش‌ها و اشتباهات درون سازمانی جلوگیری کنند.

در سیره مدیریتی علوی، تخصیص بهینه‌ی امکانات کاملاً رعایت می‌شد، تا آنجا که در پاسخ اعتراض طلحه و زبیر، مبنی بر اینکه: چرا در تقسیم بیت المال، به گونه یکسان عمل کرده و سهم آنان را بیشتر نکرده است؟ فرمود: «این روشی نبود که به رأی خود، و یا با خواسته دل خود انجام داده باشم، بلکه من و شما این گونه رفتار را از دستور العمل‌های پیامبر اکرم (ص) آموختیم، که چه حکمی آورد و چگونه آن را اجرا فرمود» (نهج البلاغه: خطبه ۲۰۵). و زمانی هم که خبر منذر، پسر جارود عبدی که با بذل و بخشش‌های بی حساب و کتاب به دوستان و خویشان، و تخلف نسبت به تخصیص بهینه‌ی امکانات و بیت المال به حضرتش می‌رسد، در نامه‌ای تند «او را توبیخ و او را از مقامش عزل کرد» (همان: نامه ۷۱)؛ چرا که معتقد است: اگر در نظام اداری جامعه، امکانات به صورت بهینه بین کارمندان تخصیص نیابد، سلامت نظام اداری را دچار مخاطره خواهد کرد و در چنین وضعیتی فساد اداری دور از انتظار نخواهد بود.

تأمین کارمندان از نظر مادی و غیرمادی موجب احساس رضایت و وفاداری و تعهد آنان نسبت به نظام اداری می‌شود؛ زیرا «یکی از راه‌های جلوگیری از فساد اداری که در منابع دینی فراوان بر آن تأکید شده است، تأمین معیشت کارکنان و مدیران دولتی است» (شیخی، ۱۳۹۰).

لذا در سیره‌ی مدیریتی علوی به اصل جبران خدمات توجه ویژه‌ای شده است. چنانکه امام علی (ع) در باره این مسئله به مالک اشتر توصیه و سفارش می‌کند: «روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند، و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت المال نمی‌زنند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). البته از منظر آن حضرت باید پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش باید بر اساس ملاک‌ها و معیارهای باشد. از جمله ملاک‌هایی که باید در سیستم حقوق و دستمزد رعایت شود و پایه‌ی پرداخت‌ها باشد، سختی کار است: «پاداش باید به مقدار سختی و مشقت کارها باشد» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۴۵۲). در سخن دیگری نیز خطاب به مالک اشتر نسبت به این مسئله توصیه می‌کند و می‌فرماید: «همواره در نظر دار که هر یک در چه کاری تحمل رنجی کرده‌اند، تا رنجی را که یکی تحمل کرده به حساب دیگری نگذاری» (نهج البلاغه: نامه ۵۳). ملاک دیگری که باید در سیستم حقوق و دستمزد رعایت شود، نوع کار و تخصص افراد است. این ملاک را ما از نحوه‌ی تقسیم غنائم جنگی امام علی (ع) بین رزمندگان اسلام مشاهده می‌کنیم آنجا که حضرت: «به سواره نظام جنگ، سه سهم و به پیاده نظام یک سهم می‌داد» (حرعاملی، ۱۴۱۶: ۱۱۶). از جمله مسائلی که در حرکت کارکنان

سازمانی به سوی اصلاح رفتار تأثیر گذار است تشویق و به عباریت دیگر برخورداری آنان از پاداش در خور آنان می باشد؛ چرا که در قبال خدمات ویژه ای که ارائه می کنند مشوق هایی برای آنان در نظر گرفته شود و اینگونه نباشد که آنان که خدمات ویژه یا کار خاصی را ارائه می دهند با دیگران یکسان باشند. چنانکه در سیره ی مدیریتی علوی به این مسئله به خوبی توجه شده است آنجا که حضرت می فرماید: «و با تحسین و حق شناسی، خویشان را با مأمورین درستکار خود مرتبط کن. خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور و صریحا قدردانی نما» (نهج البلاغه: نامه ۵۳). البته در تشویق و پاداش باید حد اعتدال رعایت شود: «ستودن بیش از استحقاق، تملق است» (نهج البلاغه: حکمت ۳۴۷).

شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری، به عنوان یکی از مهم ترین راه کارهای مبارزه با فساد و ارتقای مدیریت نظام اداری مطرح است، که در ادبیات دینی بر آن بسیار تأکید شده است؛ چرا که «اگر افراد شایسته در مناصب حکومتی باشند، عملکردها بهبود پیدا می کند و کارایی آنان به نحو فزاینده ای بهتر می شود» (واثق، ۱۳۸۸). لذا گزینش مسئولان در نظام اسلامی، باید براساس شایستگی ها باشد و نه براساس وابستگی ها؛ زیرا یکی از مهمترین اصول و تدابیر پیشگیرانه در مورد مفاسد اقتصادی و اداری، نحوه ی انتخاب درست مسئولان است، که در سیره مدیریتی علوی (ع) در نهج البلاغه بدان پرداخته و با تأکیدات فروان و در قالب های توبیخی و هشدار، سعی دارد جامعه و مدیران را به سمت آن سوق دهد، تا بدانجا که می فرماید: «تأسفم از این است که حکومت این امت به دست بی خردان و تبهکاران افتد و مال خدا را در بین خود دست به دست کنند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲). و معتقد است که هر پستی به تناسب، نیاز به توان، خلاقیت، شایستگی و تخصص خاصی دارد و جایز نیست افراد هر کدام به جای دیگری قرار گیرند، در غیر اینصورت جامعه مسیر رشد، توسعه و کمال را نخواهد پیمود؛ زیرا از دیدگاه آن حضرت مدیریت و اداره جامعه بمانند سنگ آسیاب و محور آن می ماند. همانگونه که سنگ آسیاب فقط حول محور خود به گردش در می آید و در صورت بزرگتر بودن سنگ یا کج بودن محور، سنگ نمی چرخد و در صورت ضعیف بودن می شکند، مدیران جامعه و نخبگان سیاسی نیز محورهای جامعه هستند، که باید هر کدام برای آن کار مناسب بوده و از توان، خلاقیت و شایستگی لازم برخوردار باشند. لذا در خطبه شقشقیه ضمن بیان لیاقت و شایستگی خود برای حکومت، لزوم توجه به این معیار را یاد آور می شود (نهج البلاغه: خطبه ۳).

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۵۹

یکی از واجب‌ترین مسئولیتهای حاکم اسلامی و مسئولان جامعه، اصل نظارت و کنترل بر زیرمجموعه است.

این نوع از نظارت و بازرسی به معنای بازرسی و رسیدگی افراد، نهادها، سازمانها یا مقامات سیاسی در باره جریان امور عمومی کشور، مراجع و نهادهای حکومتی و مستخدمان و اموال آنها می‌باشد، تا از حسن جریان امور اطمینان حاصل شود (عمید زنجانی؛ موسی زاده، ۱۳۸۹: ۵۳).

فلسفه نظارت نیز، «جلوگیری از طغیان و سرکشی است که به استبداد و ظلم و بی‌عدالتی می‌انجامد» (جوان آراسته، ۱۳۸۴: ۱۶۲). براین اساس در سیره مدیریتی علوی (ع) به عنوان رهبری شایسته، همواره به امر نظارت و ارزیابی عملکرد توجه ویژه داشت و راهکارهای مختلفی را برای آن ارائه کرد. یکی از روش‌های آن حضرت در راستای نظارت، ترسیم خطوط کلی اخلاقی و رفتاری در حیطه اقتصادی برای کارگزاران بود، تا در انجام وظایف خود از چارچوب کلی حکومت علوی منحرف نگردند. لذا آن حضرت برای اینکه مسئولان حکومتی در انجام وظایف خود کوتاهی نکنند و دچار فساد اقتصادی نشوند، بازرسانی در تمام سرزمین‌های تحت امر خود موظف ساخته بود، تا احوال والیان و کارگزاران را بدقت کنترل نمایند و به ایشان گزارش دهند. از این رو هنگامی که گزارش مصقله بن هبیره شیبانی در سهم بیشتری از اموال بیت المال به ایشان رسید، در نامه‌ای او را توبیخ کرد (نهج البلاغه: نامه ۴۳).

۷. نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر، از آنجا که بخش مهمی از ارتقای سطح مدیریت نظام اداری را معطوف به شایستگی مدیران برجسته و سالم و مکانیسم عملکردی آنان می‌داند لذا به بررسی معیارهای اساسی شایستگی در مدیریت نظام اداری در سیره مدیریتی علوی بر مبنای نهج البلاغه پرداخته شد که در آن به معیارهای درون‌فردی، عمومی و تخصصی توجه شده است. این پژوهش ارائه دهنده مدلی است که توأمان هم به معیارهای عمومی، تخصصی و درون‌فردی مدیر مسلمان پرداخته و هم تصویری از شایستگی‌های مورد نیاز در عرصه مدیریت اسلامی به دست می‌دهد تا از تزویج این معیارها در کنار یکدیگر، هدف تربیت و پرورش مدیران اسلامی‌آنگونه که موردنظر امام علی علیه السلام حاصل آید. این مدل از طرفی بیانگر این مهم است که مدیر مسلمان می‌باید آراسته به کدامین شایستگی‌ها و ویژگی‌های رفتاری و عملکردی بوده و بر

مبنای کدامین معیارها انتخاب شده و با چه برنامه ای پرورش و توسعه یابد و از طرفی بر لازم و ملزوم بودن هر سه معیار در کنار یکدیگر تاکید می نماید. بر اساس این موضوع یک الگوی سه وجهی از شایستگی های مدیریتی در نظام اداری طراحی شد که شامل سه مقوله اصلی عمومی، تخصصی و درون فردی بوده و مجموعاً ۳۳ مقوله فرعی برای آنها براساس تحلیل تم از متون نهج البلاغه احصاء گردید. معیار عمومی دارای ۱۰ مقوله فرعی، معیار تخصصی دارای ۱۳ مقوله فرعی و معیار درون فردی نیز دارای ۱۰ مقوله فرعی می باشند. معیارهای درون فردی عبارت از ارزش های مربوط به حیات فردی انسان ها است که آدمی را فارغ از رابطه با غیر در نظر می گیرد که بر اساس آن معیارهایی نظیر تقویت ایمان، تقوای الهی، اقدام به عمل برای خدا، استعانت و استمداد از خداوند، عدم غرور، بی میلی به مادیات، نیک خواهی، صداقت، خودشناسی و بصیرت شناسایی گردید. یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه ها است، تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و حرفه خود به کار پردازند و اصول حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. در واقع معیارهای عمومی معیارهایی هستند که در عرصه مدیریت صرف نظر از کارکرد، ضروری و حیاتی هستند. از جمله معیارهای عمومی که در ارتقای مدیریت نظام اداری احصاء گردیده اند عبارتند از: انتقاد پذیری، ارتباطات مستمر با کارمندان، رفتار به جا و قاطعانه، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، اصل غیر شخصی، شفافیت و آزادی اطلاعات، تعهد سازمانی، قابلیت تحلیل محیط بیرونی، قدرت مرجعیت و رفتار جهادی. و آخرین معیار مربوط به معیار تخصصی می باشد که برای ایفای نقش مدیریت در سازمان، در فضای کاری معین فنی یا عملکردی، ضروری هستند. این معیارها پس از شناسایی عبارتند از: برنامه ریزی و آینده نگری، مدیریت اقتضایی، تفکر سیستمی، تخصیص بهینه امکانات، تفویض اختیارات، جبران خدمات، شایسته گزینی در جذب کارشناسان، شایسته گماری در انتصابات مدیران، نظارت و کنترل، ارزشیابی عملکرد، جانشین پروری، مدیریت انگیزه و توسعه کارکنان.

توجه به این نکته حائز اهمیت است که در عرصه مدیریت سازمانی بایستی یک معیار فدای معیار دیگر نگردد و هیچکدام نمی توانند جایگزین معیار دیگری شوند در واقع به وضوح می توان گفت که هر یک از این معیارهای سه گانه نقش خاص خود را در عملکرد اداره امور ایفا نموده و تجهیز و تسلط مدیران بر هر سه معیار فارغ از ذهنیت جایگزینی می تواند امری ضروری و لازم باشد و عدم توجه به هر کدام از این سه معیار می تواند مانع عملکرد بهینه در

عرصه مدیریتی گردد. هنری می‌تیزبرگ دانشمند برجسته مدیریت، مدیریت را تلاقی سه حوزه علم، هنر و حرفه می‌داند. در واقع علم را می‌توان دانش فنی و حوزه تخصصی در عرصه مدیریت، هنر را طرحی از اندیشه که حتی با وجود موضوع، ابزار و امکانات یکسان باز هم در شیوه عمل نمودن، فرد را از دیگران متمایز می‌نماید و حرفه را نیز می‌توان تلفیقی از تجربه، اخلاق و مهارت دانست. اما چیزی که در این عرصه، مدیریت اسلامی را هویتی متمایز می‌بخشد توجه به ارزش‌های والای الهی و اخلاقی است که در نوع خود می‌تواند بصورت خودکنترلی و خودآگاهی در شخصیت، رفتار و نوع نگرش مدیران بروز نماید. بنابراین معیارهای سه‌گانه می‌تواند علاوه بر اینکه جامعیتی فراتر از این موضوع را ارائه دهد، بیانگر این باشد که کلام امیرالمومنین علیه السلام و شیوه رهبری و مدیریت ایشان پیش از تدوین نظریه‌های غربی تا چه حد جامعیت کاملی در تدوین اصول ناب مدیریتی داشته است. نهج البلاغه گنجینه‌ای بسیار غنی از شیوه و اصول مدیریتی و حکمرانی است که بایستی سرمنشا و الگویی برای پیاده‌سازی مدیریت اسلامی در تمامی حوزه‌ها و بخش‌های کارکردی کشور باشد.

پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها و دستگاه‌های نظارتی و ارزیابی ضمن لحاظ نمودن این معیارهای سه‌گانه در انتخاب و جذب مدیران شایسته، از این معیارها نیز جهت ارزیابی افراد حائز شرایط پست‌های مدیریتی و به تبع توسعه آنان برای تحقق بهینه اصل جانشین‌پروری بهره‌برند. باید به این نکته توجه نمود که جذب و پرورش مدیران اسلامی در نظام جمهوری اسلامی ایران بیش از پیش بایستی مدنظر قرار گیرد و یکی از مهمترین اقدامات در این راستا تعریف و شناسایی معیارها و شاخص‌هایی می‌باشد که از سخنان و عملکرد بزرگان دین می‌توان استنباط و احصاء نمود. اگر معیارها و شاخص‌ها بدرستی تعریف گردند، مشخصاً اعمال سلاقی شخصی در بکارگیری یک مدیر تراز اسلامی به حداقل ممکن خواهد رسید و نفع چنین اقدامی متوجه زیرمجموعه‌ها در بدنه سازمانی و عموم مردم یک جامعه در چارچوب حکمرانی خواهد شد.

کتاب‌نامه

قرآن کریم

نهج البلاغه

ابن ابی الحدید، عزالدین عبدالحمید (۱۳۷۸). شرح نهج البلاغه. با تحقیق محمد ابوالفضل ابراهیم. بیروت: دار احیاء الکتب العربیه.

ابن شعبه، حرانی (۱۴۰۴). *تحف العقول*. با تحقیق علی اکبر غفاری. قم: مؤسسه النشر الاسلامی للجماعه المدرسین.

احمدی، منیژه، جباری، غلام و بارانی، صمد (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه بندی شایستگی های حرفه ای مدیران وفق بند ۴ سیاست های کلی نظام اداری (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی تهران). *فصلنامه علمی نظارت و بررسی*، سال ۱۷، شماره ۶۳: ۱۹۱-۲۲۴.

امیرنژاد، قنبر و مصطفوی، اکرم السادات (۱۴۰۱). طراحی مدل شایستگی های استراتژیک برای مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، *منابع انسانی تحول آفرین*، سال ۱، شماره ۱: ۷۴-۸۶.

پورکیانی، مسعود؛ رحمانی، محمد، کمالی، محمدجلال؛ درخشان، مژگان (۱۴۰۰). شناسایی و ارائه مدل خط مشی های سلامت نظام اداری و بررسی آن با اثر بخشی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی). *فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی*. دوره ۱۱. شماره ۳۸: ۱۸۰-۲۰۲.

تاجمیر ریاحی، جواد؛ صفری، علی، شاملی، نصرالله (۱۳۹۸). طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه های نهج البلاغه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۷، شماره ۲: ۲۳۵-۲۵۴.

ترابی کلاته قاضی، علی و کشاور، محسن (۱۴۰۲). ابعاد و مؤلفه های شایستگی مدیر طلبه تراز انقلاب اسلامی. *مدیریت اسلامی*. دوره ۳۱، شماره ۴: ۱۴۱-۱۷۴.

تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰). *غررالحکم و دررالکلم*. محقق/مصحح: مهدی رجائی. قم: دارالکتاب الاسلامی.

جعفری راد، علی؛ زاهد بابالان، عادل؛ مرادی، مسعود و ثمری، عیسی (۱۳۹۸). الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه ای داده بنیاد. *مطالعات توسعه اجتماعی فرهنگی*، سال ۷، شماره ۴: ۱۶۳-۱۸۸.

جوان آراسته، حسین (۱۳۸۴). *حقوق سیاسی اجتماعی در اسلام*، قم: دفتر نشر معارف.

جوانبخت، سارا، محمدی، محمد و رضائی فر، حمید (۱۴۰۲). شایستگی های مدیریتی سلامت سازمانی بر مبنای سیاست های تحول نظام اداری. *سیاست های راهبردی و کلان*، دوره ۱۱.

چیت سازیان، علیرضا؛ کرامت محمدی (۱۳۹۸)، فرامطالعه ای از پژوهشهای حوزه مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: پایان نامه های مقطع کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام)، *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۱۳، شماره ۲: ۲۴-۲۶.

حرعاملی، محمد بن الحسن (۱۴۱۶)، *وسائل الشیعه*، قم: مؤسسه آل البیت.

حسینی، سیدحسن (۱۴۰۱). موانع تحقق شفافیت در حکومت از دیدگاه امام علی (ع) در نهج البلاغه. *پژوهش نامه علوی*. دوره ۱۳، شماره ۱: ۱۱۵-۱۳۵.

حق پناه، رضا (۱۳۸۳). انتقاد و انتقاد پذیری. *اندیشه حوزه*. شماره ۴۹ و ۵۰: ۱۲۷-۱۵۳.

طراحی الگوی سه‌وجهی شایستگی‌های ... (علیرضا تشکریان جهرمی و سیدحسن حسینی) ۶۳

حقیقیان بیدگلی، مریم؛ قدرتیان، سید عبدالجابر (۱۴۰۱). شناسایی شاخصه‌های مدیریت اسلامی بر مبنای کلام امیرالمومنین علیه السلام مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه، نشریه علمی مدیریت اسلامی، دوره ۳۰، شماره ۴: ۵۱-۱۱.

خسروی نیا، امید؛ رشیدی طغراالجردی، مصطفی (۱۳۹۹). شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه. مطالعات راهبردی بسیج، دوره ۲۳، شماره ۸۸: ۴۲-۸۸. خواستار، حمزه (۱۳۸۸). آرایه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. روش شناسی علوم انسانی، دوره ۱۵، شماره ۵۸: ۱۶۱-۱۷۴.

دیروای، محمد؛ معمار زاده طهرانی، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر؛ صیادشیرکش، سعید. (۱۳۹۹). ارائه مدل ارتقای مدیران مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام ارادی ایران در وزارت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال دوازدهم. شماره ۴۶: ۷۱-۸۸.

رشاد، علی اکبر (۱۳۷۹). خشونت و مدارا، کتاب نقد. سال چهارم. شماره ۱۴ و ۱۵: ۳۸۶-۴۰۵.

رضائیان، علی (۱۳۸۴). مدیریت رفتاری سازمانی پیشرفته، تهران: سمت.

رعیائی، مهدی؛ داودآبادی فراهانی، محسن (۱۴۰۱). راهکارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج البلاغه. مدیریت دانش اسلامی، دوره ۴، شماره ۱: ۱۲۷-۱۶۰.

روزبهان، محمدولی؛ قلی‌پور، رحمت اله و سیدجوادین، سیدرضا (۱۴۰۰). بهینه سازی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی با تکنیک دلفی- فازی و رویکرد مفهوم سازی داده بنیاد، تحقیق در کاربردهای آن، سال ۱۹، شماره ۱: ۵۷-۸۰.

سلیمی، عبدالحکیم (۱۳۸۴). راهکارهای تأمین عدالت. کتاب نقد. شماره ۳۷: ۷۵-۱۲۰.

شبر، عبدالله (۱۴۰۲). الأنوار اللامعه فی شرح الزیارة الجامعه. بیروت: مؤسسه الوفاء.

شیروانی شیرزی، علی؛ حیدری، فاطمه (۱۴۰۱). تبیین مؤلفه‌های سبک زندگی علوی و کاربردهای تربیتی آن، پژوهش نامه علوی. دوره ۱۳، شماره ۱: ۱۹۹-۲۳۶.

صالحی امیری، رضا؛ شادالویی، نوریه. (۱۳۹۲). عوامل تأثیر گذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری. مجله مدیریت فرهنگی. سال هفتم. شماره نوزدهم. ۲-۱۱.

عمید زنجانی، عباسعلی؛ موسی زاده، ابراهیم. (۱۳۸۹). نظارت بر اعمال حکومت و عدالت اداری، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

فروزنده دهکردی، لطف الله و همکاران. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی کارکنان و سازمان در نهج البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه. سال سوم. شماره ۹: ۷۵-۹۳.

محقق داماد، مصطفی. (۱۳۸۰). امام علی (ع) و حقوق بشر، کتاب نقد، شماره ۱۸: ۱۵۰-۱۹۳.

۶۴ پژوهش‌نامه علوی، سال ۱۴، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۲

مظفری، نیلوفر، واعظی، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، دوره ۱۴، شماره ۱: ۶۴-۸۴.

مکارم، ناصر. (۱۳۸۶). پیام امام‌امیرالمؤمنین علیه السلام. ج ۳. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
مولایی نیا، عزت‌الله؛ توکلی، محمود رضا. (۱۳۸۹). تأملی در اصول اخلاقی حکومت علوی. *پژوهش‌نامه علوی*. دوره ۱، شماره ۱: ۶۳-۷۸.

واثق، قادرعلی. (۱۳۸۸). معیارهای شایسته سالاری در اسلام. *مجله معرفت*، سال هجدهم، شماره ۶، پیاپی ۱۴۱: ۷۱-۹۶.

Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P. and Silva, W.d.S.e. (2020), "The project manager core competencies to project success", *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292.

Bondarenko, V., Diugowanets, O & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. SHS Web of Conferences 90.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Çitaku, F., & Ramadani, H. (2020). Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 152-162.

Kakemam, E., Janati, A., Mohaghegh, B., Gholizadeh, M. & Liang, Z., (2021). Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(2), 149-163.

Keykha, A. (2020). Provide a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis. *Journal of Medicine and Cultivation*, 29(1), 24-36.

Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development*, 41(1), 24-50.

Wahab, A. & Tyasari, I., (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1): 54-63.