



(مقاله پژوهشی)

## طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج البلاغه

علی قربانی<sup>۱\*</sup>، طیبه رضانی<sup>۲</sup>، میرزاحسن حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۰

(از ص ۱۰۹ تا ۱۲۸)

### چکیده

تصمیمات مدیران می‌تواند عامل اصلی بهروزی، سعادت دنیوی و اخروی عامه مردم گردد. هدف این تحقیق شناسایی شاخص‌های مؤثر بر شایستگی مدیران و طراحی مدلی کارآمد برای نظام انتخاب و ترفیع مدیران است. روش تحقیق این پژوهش کیفی، از نوع تحلیل مضمون است و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل محتوا استفاده شده است. مرجع گردآوری داده‌ها آیات قرآن کریم و خطبه‌های نهج البلاغه بوده و واحد تحلیل در روش تحلیل محتوا، مضمون آیات و خطبه‌ها در نظر گرفته شده است. ملاک انتخاب آیات جستجو در نسخه نرم‌افزار الکترونیکی قرآن کریم و نهج البلاغه با عبارات کلیدی شایستگی، مدیران، ولایت و سرپرستی بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چهار تم بر شایستگی مدیران مؤثر است؛ که این چهار تم عبارت‌اند از: شایستگی حیاتی (صبر، عادل، صادق، نرم‌خوئی، اصیل و خوش سابقه، امانت‌دار، شکر گذاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد)، شایستگی همگراساز (چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیری از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه)، شایستگی فرایندها (انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی) و شایستگی تحول‌آفرین (با بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع).

**کلید واژه‌ها:** شایستگی، مدل شایستگی، مدیریت اسلامی.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

\*: نویسنده مسئول

## ۱. مقدمه

تعاریف مدیریت سه موج مختلف را پشت سر گذاشته است. در موج ۱: «مدیریت یعنی هنر انجام کار توسط دیگران.» در موج ۲: «مدیریت یعنی ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود.» و بالاخره در موج ۳ تاریخ مدیریت یعنی مبتنی بر دانایی، آگاهی و شناخت ارزش‌ها است و راه‌حل‌ها، مکانیزم‌ها و روش‌ها در مدیریت پایه محکمی در دانایی و فرهیختگی دارد؛ یعنی علم و هنر بهره‌برداری بهینه از منابع، در جهت رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین‌شده تحت نظام ارزشی جامعه. (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۴) باتوجه به اینکه جامعه ما، جامعه ای اسلامی است باید در حوزه تعالی اخلاق سازمانی نیز، متناسب با اسلام و منابع آن، روش‌های آن شناسایی و به کار گرفته شود (حقیقت و همکاران، ۱۳۹۹). در حکومت اسلامی همه معیارها مخصوصاً معیار مدیریت جامعه باید اسلامی باشد، از کتاب و سنت مایه گیرد تا این حقیقت آشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته‌شده و غرب برتری دارد (آیت‌الله مکارم شیرازی، ۱۶). رهبری در اسلام یعنی ریاست عمومی فرد معینی بر امور دین و دنیای مردم است که دارای ۲ جهت رهبری دینی و زعامت سیاسی است. (مقیم، ۱۳۹۴: ۵۸) با قرار گرفتن مدیران شایسته در سازمان‌ها، کیفیت فرآیندهای سازمانی افزایش پیدا خواهد کرد. با نگرش به تأکید آموزه‌های اسلامی و متن قرآن کریم به انتخاب اصلح و همچنین مبنا قرار دادن آموزه‌های علمی و عملی برگرفته از دوران زعامت حضرت علی (ع) و تجربه موفق ایشان در جهان‌بینی و حکومت اسلامی استخراج مدل شایستگی مدیران از نهج‌البلاغه با توجه به آموزه‌های قرآن کریم ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به این تفاسیر پرسش اصلی این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر بر شایستگی‌های مدیران و ارائه مدلی کاربردی جهت انتخاب، ارزیابی و ارتقا مدیران است.

## ۱-۱. بیان مسئله

سازمان‌ها و نهادهای دولتی امانت خداوند و عامه مردم می‌باشند. پس باید با رعایت کلیه ملاحظات امانت‌داری اداره شوند؛ از این‌رو مدیران و کارگزاران دولتی در شان و کالت و نمایندگی خود، باید پاسخ‌گوی کلیه تعهداتی باشند که منافع و مصالح عمومی و ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگر سیستم اداری نتواند شایسته اخلاق‌مداری و عدالت‌گستری گردد، هرگز نمی‌تواند مدعی اسلامی بودن و حکمرانی متعالی باشد. (پورعزت، ۱۳۹۵: ۳۱۹) اداره سازمان در عصر امروز بر پایه قانون‌مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص، تعهد اخلاقی به‌گونه‌ای که در داخل پاسخ‌گوی نیازهای مادی و معنوی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی برمی‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیانی دیگر شایستگان باشند (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱).

براساس مدل «شایستگی - ظرفیت - عملکرد» صرف داشتن شایستگی‌ها، کاملیت همه‌جانبه فرد برای تصدی پست مدیریتی را تضمین نمی‌کند. باید میزان ظرفیت‌های شکل‌گرفته در طول دوران مدیریتی فرد را به‌دقت نظاره کرد تا قدری یقین حاصل شود که مدیر عملکرد خوبی خواهد داشت. اگر

شایستگی‌های دینی، اخلاقی، شخصیتی، سیاسی، تجربی و حرفه‌ای - فنی، منجر به شکل‌گیری ظرفیت‌های پایه‌ای مدیریتی نشود، نمی‌توان عملکرد خوبی از وی انتظار داشت. ظرفیت اشاره به ره‌آوردی زاینده و مستمر دارد که مأخذ تولید سازوکارهای ارتقاء عملکردی فرد، سازمان، بخش یا دولت است. پتانسیل نهفته یا بالفعلی که از قبل آن محصول نهایی مدیریت یعنی منظومه اثربخشی سیستم (اثربخشی قانونی، اخلاقی، مالی، عملکردی و دموکراتیک) به منصفه ظهور می‌رسد. اگر چنین ظرفیتی شکل نگیرد همه شایستگی‌ها مفید فایده نخواهد بود. سازمانی که هزینه‌های هنگفتی صرف آموزش کارکنانش می‌کند ولی از رقبای خود شکست می‌خورد به خاطر آن است که شایستگی آموزش دیدن در کنار سایر شایستگی‌ها ظرفیت ساز نبوده‌است. «باید ابتدا اهداف ظرفیتی لازم برای فعلی یا عملی را تعیین کرد و برای تحقق آن اهداف شایستگی‌های لازم را در افراد متولی آن افعال و اعمال پرورش داد» (دانایی‌فرد، ۱۳۹۷). از مهم‌ترین ارکان استقلال و پیشرفت کشور، تولید علم و نظریه‌پردازی متناسب با نیازها و فرهنگ اسلامی ایرانی است؛ که در این رهگذر، توجه به قرآن کریم و نهج‌البلاغه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران و کارگزاران عمومی هر کشور، به شرایط و الزامات ویژه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن جامعه بستگی دارد؛ و باید با اهداف، آرمان‌ها و ارزش‌های آن جامعه همسو باشد. این مهم، بومی‌سازی الگوهای شایستگی مورد استفاده در هر جامعه‌ای را ضروری می‌سازد. منبع اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران از دیدگاه نهج‌البلاغه و یا قرآن کریم و یا بیانات مقام معظم رهبری، به صورت جداگانه و در برخی موارد معدود هم توأمان باهم بوده است. برخی از مقالات فاقد روش تحقیق منسجمی بوده و فقط شایستگی‌های موردنیاز مدیران با اشاره به آیات در متن پژوهش ذکر شده است. در بسیاری از تحقیقات مشاهده شده در منابع اسلامی، الگوی منسجم و جامع از شایستگی‌ها ارائه نشده و شایستگی‌های ذاتی، اعتقادی، رفتاری و یا شایستگی‌های بدیهی مدیران به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر شایسته‌سالاری مدیران تیتروار بیان شده است. در این مقاله کوشش شده است تا با مراجعه به قرآن کریم و نهج‌البلاغه در کنار هم شاخص‌های شایستگی مدیران حکومت اسلامی برگرفته از متن آیات قرآن و خطبه‌های نهج‌البلاغه به روش تحلیل مضمون بیان گردد و مدلی کاربردی جهت انتخاب و ارتقای مدیران همراه با دسته‌بندی شایستگی‌ها ارائه شود. به همین منظور بسیاری از آیات قرآن و نهج‌البلاغه که انتظار می‌رود شاخص‌های مدیریتی در آن‌ها یافت شود مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۱-۲. پیشینه پژوهش

مرور ادبیات تحقیق نشان داده است که بیشتر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارائه شاخص‌های شایستگی مدیران، جهت استخراج مؤلفه‌های موردنظر از مفاهیم نهج‌البلاغه استفاده کرده‌اند (نورمحمدی و نیک معین، ۱۳۹۴؛ فرامرزنسب و همکاران، ۱۳۹۶؛ موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۷؛ ترابی و همکاران، ۱۳۹۵؛ مجیدی و بانسی، ۱۳۹۰؛ آقاچانی، آرش، ۱۳۸۵). در تعدادی از تحقیقات، پژوهشگران اصول مدیریت از

منظر قرآن را با ذکر آیات کریمه موردنظر، به صورت موردی نام برده‌اند (داد، ۱۳۹۰؛ وفا، ۱۳۹۱؛ ناطقی‌پور، ۱۳۹۰).

رحیم‌نیا و هوشیار در مقاله خود به واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی پرداخته‌اند که مدل شامل سه سطح است. سطح اول متشکل از حوزه فنی، محیطی، مدیریتی و فردی است. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی می‌باشد: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی؛ و در نهایت سطح سوم از ۴۲ مؤلفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران تشکیل شده است؛ و یا در مقاله نقی‌پور و همکاران به شناسایی چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند و برای غلبه بر آن‌ها براساس آموزه‌های اسلامی، شاخص‌های مدیریت عملکرد، فرهنگ شایسته‌سالاری، جذب، استخدام، آموزش و توسعه نیروی انسانی را عنوان کردند؛ و به همین صورت مقالات متعددی، اقدام به طبقه‌بندی شاخص‌های شایستگی موردنیاز مدیران به صورت مطالعه موردی در سازمان‌ها نموده و مؤلفه‌های موردنظر را بدون رجوع به منابع اسلامی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند (میرسپاسی و غلام‌زاده، ۱۳۸۸؛ نقی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۲؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ کندری و همکاران، ۱۳۹۶؛ ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۵؛ فتاح‌پور مرنندی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵؛ امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ و همچنین در مقاله‌ای با بهره‌گیری از دیدگاه مقام معظم رهبری به طراحی الگوی بومی شایستگی مدیران و فرماندهان پرداخته‌اند که شامل ۴ مقوله اصلی شد و این مقوله‌ها شامل: شایستگی‌های فردی با ۲۸ مفهوم، بین فردی با ۶ مفهوم، شایستگی سازمانی با ۴۱ مفهوم و شایستگی بینشی با ۹ مفهوم است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).

خلعتبری و صدارت (۱۳۹۳) ویژگی‌های شخصیتی مدیر را هم از منظر نهج‌البلاغه و هم قرآن مورد مطالعه قرار داده‌اند، اما کار پژوهشی ایشان فاقد روش تحقیق بوده و تنها با ذکر تعدادی از آیات قرآن و خطبه‌های نهج‌البلاغه در متن مقاله، شاخص‌های مدیران شایسته در حکومت اسلامی را ایمان، تقوا، تخصص، قدرت، امانت، عدالت، قاطعیت، تغافل و مشورت عنوان کرده‌اند. همان‌گونه که سابقه پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد، شناسایی شاخص‌های مؤثر بر شایستگی‌های مدیران اسلامی، به صورت مجزا و تنها با رجوع به قرآن کریم، نهج‌البلاغه و یا بیانات مقام معظم رهبری و یا بدون رجوع به منابع اسلامی بیان شده است. همچنین برخی از مقالات فاقد روش تحقیق مشخص بوده‌اند؛ اما پژوهش حاضر درصدد است که تمام آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه را به صورت توأمان و با روش تحلیل مضمون بررسی نماید و پس از استخراج شاخص‌های موردنظر و دسته‌بندی آن‌ها، در نهایت مدل کاربردی شاخص‌های شایستگی مدیران طراحی گردد.

### ۱-۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی واداری یکی از مسائل مهم و ضروری در حکومت اسلامی است، چراکه مهم‌ترین عاملی که باعث پیشرفت و عقب‌ماندگی جامعه می‌گردد، مدیریت آن است و هم‌چنین سبکی از مدیریت مورد تأیید اسلام است که قواعد و ارزش‌های اسلامی همانند چتری بر آن سایه انداخته باشد. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: دو گروه از امت من هستند که اگر صالح باشند، امت من هم خوب و شایسته می‌شود و اگر فاسد شوند، امت من نیز به فساد می‌گرایند. پرسیدند ای رسول خدا، آن دو گروه کدامند؟ پیامبر اکرم فرمودند: فقیهان و زمامداران. (بحارالانوار، ج ۵۴/۷۴).

نکته مهم آن است که تجلی اخلاق اسلامی در روابط کارگزاران دولت، نقش مهمی در ایجاد جامعه اخلاقی و کمال آن دارد؛ بنابراین باید مختصات ضروری برای شایستگی مدیران تعریف شوند (پورعزت، ۱۳۹۵: ۳۲۴) و منابع غنی اسلامی سرشار از الگوهای عملی برای مدیریت سازمان‌های دولتی، جهت سعادت مادی و معنوی بشریت است. اگر مدیران شایسته و تربیت‌یافته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. تأکید اسلام و قرآن برای انتخاب اصلح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و بی‌کفایت ۹ تنها، چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور فلج خواهد شد، بلکه دیری نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر بی‌تفاوت یا منزوی می‌شوند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵). دلیل دیگر مبنا قرار دادن آموزه‌های امام علی(ع) تجربه موفق ایشان در حکومت و مدیریت جهان اسلام، خصوصاً جریان شیعی است (فرامرزنسب و همکاران، ۱۳۹۶)؛ و با توجه به اینکه دین رسمی کشور ایران اسلام است استخراج مدل شایستگی از بطن نهج‌البلاغه و قرآن کریم، الگوی مناسبی جهت طراحی مسیر شغلی نیروی انسانی در سازمان‌ها است؛ و این موضوع سبب ارتقا سطح شایستگی، ارزیابی صحیح و ارتقای کارآمدی در سطح جامعه مدیران خواهد شد.

### ۲. یافته‌ها

تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون انجام‌گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها روش تحلیل محتوا با استناد بر آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه است. فرآیند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به ۴ مرحله تقسیم نمود:

- تجزیه و توصیف متن
- تشریح و تفسیر متن
- کدگذاری نهایی
- ادغام و یکپارچه کردن متن (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

### ۲-۱. تجزیه و توصیف متن

از میان ۶۰ مقاله جست‌وجو شده و همچنین با بررسی برخی تفاسیر الکترونیکی آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه در ارتباط با شاخص‌های مدیر شایسته با کلمات کلیدی شایستگی و مدیر، شایستگی و

رهبری، سرپرستی، ولایت، زمامداری، کارگزار، شایستگی اسلامی و در نظر گرفتن معیارهای ارزیابی شامل عنوان تحقیق، چکیده تحقیق، نتیجه‌گیری، مطالب مرتبط استخراج گردید. بامطالعه نتایج جست‌وجو، آیات و خطبه‌های مرتبط یادداشت‌برداری شد. سوره‌هایی که بیشترین تأکید را بر شاخص‌های مدیر شایسته داشته‌اند عبارت‌اند از: انعام، آل عمران، مائده، طه، یوسف، بقره، اعراف، یس، زخرف، نمل، هود، قصص، ص، محمد، شعراء، مجادله، اسراء، نجم، یونس، عنکبوت، انفال، نسا، واقعه، توبه، حشر، اعراب و زمر. تا حد امکان سعی شده است کلیه آیات قرآن و خطبه‌های نهج‌البلاغه در مرجع گردآوری اطلاعات پوشش داده شوند.

## ۲-۲. تشریح و تفسیر متن

با یادداشت‌برداری بر روی کاغذ، بررسی مطالب گردآوری‌شده و تجزیه‌وتحلیل آیات قرآنی و خطبه‌های نهج‌البلاغه، کدهایی مرتبط با شایستگی‌های لازم برای مدیران استخراج گردید که در جداول ۱ و ۲ قابل مشاهده است. روش کدگذاری شامل مراحل زیر است.

جدول ۱: کدگذاری قرآن کریم

عنوان ۳ نمایانگر شماره تعداد کدهای استخراج‌شده از متن هر آیه	علامت ۲ نمایانگر عنوان اختصاص داده‌شده به هر یک از آیات قرآن به ترتیب یادداشت شده	C=content (محتوا، متن)	روش کدگذاری آیات قرآن Cxx
علامت ۳ یعنی تعداد کدهای استخراج‌شده از متن خطبه موردنظر	حرف ۲ نشان‌دهنده شماره خطبه استخراج‌شده	C=content (محتوا، متن)	روش کدگذاری نهج‌البلاغه CX-X

جدول ۲: کدگذاری نهج‌البلاغه

ردیف	ترجمه آیات	گزاره محوری	کد
۱	خداوند به مؤمنان منت نهاد هنگامی که در میان آن‌ها، پیامبری از خودشان برانگیخت که آیات او را بر آن‌ها بخواند (آل عمران/۱۶۴)	رهبر از جنس مردم	Ca یک
۲	مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده که نگهدارنده و آگاهم. (یوسف/۵۵)	امین	Cb یک
۴	بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی آن است که قوی و امین باشد. (قصص/۲۶)	امین	Cc یک
۵	ثروت مصر را در این سال‌های قحطی‌زده به من بده، چون هم حافظ منافع مردم و هم آگاه و عالم در این کار هستم. (یوسف/۵۵)	امین - منفعت رسان به جامعه (در نظر گرفتن نفع مردم)	Cb دو -cb سه
۷	از رحمت خداوند ناامید نشوید که خدا همه گناهان را می‌آمرزد. (زمر/۵۳)	امید به آمرزش گناه و رحمت خدا	Cd یک
۸	چه بسیار پیامبرانی که مردان الهی فراوانی به همراه آنان جنگ کردند، آن‌ها هرگز در برابر آنچه در راه خدا به آنان می‌رسید، سست و ناامید و ناتوان نشدند و خداوند استقامت کنندگان را دوست دارد. (آل عمران/۱۴۶)	امیدواری به رحمت خدا، صبور	Ca دو -ca سه
۹	اگر تندخو و سخت‌دل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. (آل عمران/۱۵۹)	نرم‌خو - مهربان	Ca چهار
۱۰	پروردگار من کسی است که خلقت هر چیزی را عطا کرده و سپس (آن‌ها را) هدایت می‌کند. (طه/۵۰)	آینده‌نگری، مدیر رشد دهنده افراد در همه سطوح (عادل)	Ce یک -ce دو

۱۱	امامت من هرگز به ظالمین نمی‌رسد (بقره/۱۲۴)	دوری از ظلم	Cf یک
۱۲	از پس امتحان هر مرحله سربلند بیرون آمدند. (بقره/۱۲۴)	ارتقا پلکانی - انتخاب پس از آزمون	Cf دو- سه
۱۳	پیامبران و از جمله پیامبر اکرم (ص) را از میان خود شما مردم برگزیده است. (بقره ۱۵۱- آل عمران/ ۱۶۴)	رهبر از جنس مردم	cf چهار- ca پنج-
۱۴	خداوند پس از اثبات لیاقت، کاردانی و شجاعت داوود در جنگ با جالوت، او را ملک و حکمت و علم بخشید. (بقره/۲۵۱)	باتجربه و کاردان	Cf چهار
۱۵	خداوند برای انتصاب پیامبران، آن‌ها را از میان همه جهانیان برگزیده است و برتری داده است (آل عمران ۳۳)	انتصاب برترین‌ها با گزینش - از جنس مردم	Ca شش
۱۶	بدین‌سان پروردگارت تو را برمی‌گزیند و تعبیر خواب می‌آموزد و همچنان که نعمت خود را پیش‌ازاین بر پدران تو ابراهیم و اسحاق تمام کرده بود (یوسف/۶)	اصالت خانوادگی	Cb چهار
۱۷	خداوند به پیامبران کتاب و حکمت و آگاهی نسبت به کتب آسمانی پیشین و حوادث و قوانین گذشته را علاوه بر کتاب آسمانی خویش می‌آموخت. (آل عمران/۴۸)	آگاهی از مسائل گذشته	Ca هفت
۱۹	ملاک گزینش‌های الهی، علم او به شایستگی‌هاست. (انعام/۱۲۴)	برترین افراد	Ch یک
۲۱	حتی منکران حضرت صالح (ع) نیز از او به نیکی یاد می‌کردند. (هود/۶۲)	خوش‌نامی مدیر	Cj یک
۲۲	حضرت یوسف واجد تمام این صفات بود. (یوسف/۵۴ و ۵۵)	امین، حفاظت از جان و مال مردم	Cb پنج -cb شش-
۲۴	وسعت دید و آگاهی مدیر جامعه اسلامی باید به قدری باشد که حتی عقبه توطئه و توطئه‌گران را بشناسد و علیه آنان تصمیم درست و قاطع بگیرد (یوسف/۱۰۸). اگر آن‌ها را در جنگ بیابی پراکنده‌شان ساز تا پیروانشان نیز پراکنده شوند، باشد که عبرت گیرند (انفال/۵۷)	وسعت دید، پیش‌بینی، قاطعیت	Cb نه-ck یک
۲۵	به گونه‌ای که درد و رنج زیردستان را درد و رنج خود بداند و در سختی‌ها و گرفتاری‌ها با آنان همدل و همراه باشد. (توبه/۱۲۸)	همدل و همراه - درک رنج دیگران	Cl یک-cl چهار
۲۶	اگر می‌گویم هارون وزیر من باشد به این دلیل است که او افصح است و از فصاحت و قدرت بیان بیش‌تری نسبت به من برخوردار است. (قصص/۳۴)	فصاحت و بلاغت گفتار	Cm یک
۲۷	با عصایت به این سنگ بز، پس‌از آن سنگ ۱۲ چشمه جوشید که هر قبیله از یکی از آن‌ها استفاده کرد. (اعراب/۱۶۰)	تقسیم و توزیع عادلانه امکانات	Cn یک
۲۸	اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن تا اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد (حشر/۷)	توزیع عادلانه و عدم تمرکز امکانات	Co یک
۲۹	و چون با پیمانہ دادوستد کنید پیمانہ را کامل دهید و با ترازوی درست وزن کنید (اسراء/۳۵)	درستکاری - وفای به قراردادهای	Cp یک -cp دو
۳۰	آن قدر سخت‌گیر باش که هیچ اتفاقی نکنی آن قدر دست‌ودل‌باز باش که همه چیزت را اتفاق کنی (اسراء/۲۹)	اعتدال در پرداخت‌ها	Cp سه
۳۱	از اموال مؤمنان زکات بگیر تا بدین‌وسیله آنان از بخل و دنیاپرستی پاک‌سازی شوند. (توبه/۱۰۲)	بخشنده	Cl دو
	با گفتار نرم و آمیخته با لطف با آن‌ها سخن بگو (اسراء/۲۸)	نرم‌خویی	cp سه
۳۲	هیچ‌کسی حق اسیر گرفتن ندارد مگر بعد از آن که در آن منطقه غلبه کامل پیدا کردید. (انفال/۶۷)	هدف‌گرایی	Ck دو
۳۳	بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو برنمی‌گرداند مگر آن که برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی. (آل عمران/۷۵)	ضرورت پیگیری برای رسیدن به نتیجه	Ca هشت

۳۴	خداوند به موسی کتاب تورات را عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند. (بقره/ ۸۷)	پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی- هدف‌گرایی	Cf هشت- cf سیزده
۳۵	به خاطر کفر این مردم در شک و تردید قرار نگیر (هود/ ۱۰۹).	عدم سستی به خاطر تنبلی برخی افراد- پیگیری هدف	Cj دو
۳۶	قوم بنی‌اسرائیل پیش پیامبرشان رفتند و گفتند: فرمانده‌ای برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند طالوت را به فرماندهی شما برگزید زیرا علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد. (بقره/ ۲۴۷)	توجه و شرح دلایل کار برای افراد- دوری از ظلم	Cf نه cf- ده
۳۷	بر مردم داستان بلم باعورا را بخوان که از علم خود اندکی به او داده بودیم و قدرت اجابت دعا و برخی کرامات را داشت تا که شیطان او را در پی خویش کشید تا از گمراهان شد. (اعراف/ ۱۷۵)	توجه به سنت‌های خوب گذشته و عبرت‌آموزی	Cr یک
۳۸	هنگامی که عیسی احساس کرد که اطرافیان کفر می‌ورزند گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری خواهند کرد. (آل عمران/ ۵۲)	شناسایی دوست از دشمن در شرایط بحرانی، آگاهی از افکار زیردستان	Ca نه ca- ده
۳۹	خداوند به حضرت عیسی کتابت و حکمت و تورات و انجیل را آموخت (آل عمران/ ۴۸).	آگاهی مدیر از حوادث و قوانین گذشته	Ca دوازده
۴۰	هنگامی که ما مردیم و خاک و استخوان شدیم، آیا برانگیخته خواهیم شد؟ یا نیاکان نخستین ما؟ بگو: اولین و آخرین، همگی در موعد روز معینی گردآوری می‌شوند (واقعه/ ۵۰-۴۷)	پاسخ قاطع به ابهامات و سوالات (شفاف‌سازی)	Cs یک
۴۱	هنگامی که مصیبتی به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است. (آل عمران/ ۱۶۵)	بازبینی رفتار خود	Ca سیزده
۴۲	امروز کافران از دین شما ناامید شدند، پس از ایشان نترسید و از خطای خود و از عقاب من بترسید. (مائده/ ۳)	خودکنترلی	Cu یک
۴۳	همواره عدالت را بر پادارید و برای رضای خدا گواهی دهید (نساء/ ۱۳۵)	عدالت، هدف‌گرایی	Cv یک- cv- دو
۴۴	سستی نکنید و غمگین نباشید که شما برتر از همه هستید. (آل عمران/ ۱۳۹)	امیدواری به رحمت حق، پشتکار، تقویت روحیه افراد	Ca چهارده ca- شانزده
۴۵	خداوند ما را به ۳۰۰۰ فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟ (آل عمران/ ۱۲۴)	دادن امید و تقویت روحیه به پیروان برای رسیدن به هدف	Ca هفده-
۴۶	ای رسول! در راه خدا پیکار کن و مؤمنان را به جهاد ترغیب کن. (نساء/ ۸۴)	ایجاد انگیزه	Cv سه
۴۷	کسانی که حقایق هدایت را کتمان می‌کنند را لعنت می‌کنم مگر آنکه توبه کنند (بقره/ ۱۵۹-۱۶۰)	فرصت دادن به خطاکار	Cf یازده
۴۸	ای پیامبر! مؤمنان را تشویق و ترغیب کن (انفال/ ۶۵).	انگیزه بخشی	Ck سه
۴۹	خداوند به کسانی که کارهای شایسته انجام داده‌اند وعدهٔ آمرزش و پاداش بزرگ داده است. (مائده/ ۹)	ایجاد انگیزه- افراد را به چشم دیدن (عدالت)	Cu دو ca- نوزده
	من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم چه زن یا مرد باشید همه از یکدیگرید. (آل عمران/ ۱۹۵)		



۵۰	در آن (بهشت) هر آنچه نفوس بیسندند و آنچه چشم‌ها از آن لذت برند وجود دارد و شما در آن جاودانه‌اید (زخرف/۷۱).	تشویق با امور موردعلاقه	Cw یک
۵۱	برای آن‌ها در بهشت میوه (بسیار لذت بخشی) است و هر چه بخواهند در اختیار آن‌ها خواهد بود. (یس/۵۷)	تشویق با امور موردعلاقه	cy یک
۵۲	خداوند در تشویق جهاد و تلاش می‌گوید: هر کس تلاش کند پس برای خود می‌کند. (عنکبوت/۶)	تشویق بایمان منافع کار	Cx یک
۵۳	شمارا در زمین جانشینان ایشان قرار دادیم تا ببینیم شما چگونه عمل می‌کنید. (یونس/۱۴).	اعتماد	Cz یک
۵۴	تو و هارون همراه با معجزات ما حرکت کنید و به سراغ فرعون بروید که ما با شما ایم. (شعرا/۱۶-۱۵)	اعتماد	Cy یک
۵۵	اگر دلیلی موجه برای این غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهیم داد. (نمل/۲۱)	برخورد قاطع در برابر متخلف بدون عذر موجه	ci یک
۵۶	کسانی که از گناهان بزرگ و زشت اجتناب می‌کنند، خداوند از گناهان کوچک و ناخواسته آن‌ها می‌گذرد. (نجم/۳۲)	چشم‌پوشی از خطاهای کوچک	Cq یک
۵۷	اگر ما تو را در راحت استوار نمی‌کردیم و تو می‌لفزیدی، در دنیا و آخرت عذابی ۲ چندان در انتظارت بود. (اسراء/۷۵)	استواری در عمل	Cp چهار
۵۸	خداوند دستور داد که برای گفت‌وگوی خصوصی با پیامبر صدقه‌ای بدهید، همه اصحاب جز حضرت علی (علیه‌السلام) کناره‌گیری کردند و در این آزمایش موقت شکست خوردند. سپس در این آیه فرمان صدقه برداشته شد و مردم توبیخ شدند، ولی راه توبه و دستور اقامه نماز برای جبران شرمندگی آنان مطرح گردید. (مجادله/۱۳)	باقی گذاشتن راه جبران در مقابل توبیخ (بخشش)	Ct یک
۵۹	من برای شما پیامبری امانت‌دار بوده‌ام و کلام خدا را بدون کم‌وزیاد به شما رسانده‌ام. (شعرا/۱۰۷)	امانت‌داری	Cy دو
۶۰	از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آموزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر سپس هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش (آل عمران/۱۵۹)	بخشش، مشورت، مهربانی	Ca نوزده -ca بیست و ۱
۶۱	ای پیامبر، برای مردان و زنان باایمان امت خود استغفار کن. (محمد/۱۹)	دلسوزی و خیرخواهی برای زیردست	
۸۴	قارون در جواب قومی که او را به احسان و انفاق دعوت کردند و او را از فساد بر حذر داشتند مغرورانه گفت: این ثروت فراوان به واسطه دانشی که نزد من است به من داده شده. (قصص/۷۸)	غرور مدیر، انتقادپذیری، دوری از فساد	Cm دو -cm سه -cm چهار
۶۲	۲ نفر برای دادخواهی پیش حضرت داوود رفتند، گفتند: تترس، ما ۲ نفر باهم درگیر شده‌ایم و برای داوری پیش تو آمده‌ایم پس به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار. (ص/۲۲)	نصیحت‌شجوی مدیر از زیردست، داوری به حق، دوری از ستم	
۶۳	آیا برای من هدیه می‌آوردید تا از شرک و کفر شما نسبت به خدا چشم‌پوشم. (نمل/۳۶)	عدم‌پذیرش رشوه	ci دو
۶۴	بعد از امر خدا به موسی جهت رفتن نزد فرعون، می‌گوید: پروردگارا من یکی از آنان را کشته‌ام پس می‌ترسم که مرا (به قصاص او) به قتل رسانند. (قصص/۳۳)	پیش‌بینی مشکلات (آینده‌نگری)	Cm پنج
۶۵	ای پیامبر! در راه خدا استوار باش و در برابر سختی‌ها مقاومت کن و پیروانت را هم به این استقامت امر کن. (هود/۱۱۲)	ضرورت استقامت و استواری	Cj سه

کد	گزاره محوری	ترجمه خطبه/نامه/حکمت
C هفتاد و ۳*۱- هفتاد و ۳*۳- هفتاد و ۳*۳-۳ C هفتاد و ۳*۳-۱	پاسخگویی به ابهامات، تعلیم جاهلان و مذاکره با دانشمندان، رسیدگی به نیازمندان، بصیرت	حکم الهی را برای کسانی که پرسش دینی دارند بیان کن، جاهلان را تعلیم ۱۰ و با دانشمندان مذاکره نما. افرادی را که به تو حاجت دارند از ملاقات با خویش محروم مساز و درباره اموالی که نزد تو از مال الله جمع شده دقت کن و آن را به مصرف عیالمدان و گرسنگانی که نزد تو هستند برسان آن گونه که دقیقاً به دست فقرا و نیازمندان برسد. (خطبه/۷۳)
C هفتاد و ۳*۳-۱ C هفتاد و ۳*۳-۲ C هفتاد و ۳*۳-۳ C هفتاد و ۳*۳-۴	گشاده‌رویی در ارتباط با مردم، برابری مردم در حکم دادن، دوری از خشم، خضوع	با چهره‌ای باز با مردم روبه‌رو شو و مجلس‌ت برای خاص و عام گشاده دار و در حکم و داوری همه را یکسان بنگر. از خشم و غضب بر حذر باش، چراکه یکی از سبک‌مغزی‌های شیطانی است. (خطبه/۷۶)
C هفتاد و ۱۱-۱	بی‌توجهی به هوای نفس	به من گزارش داده شد که تو در پیروی از هوای نفست چیزی فروگذار نمی‌کنی، کسی که دارای صفات تو باشد ۹ شایستگی این را دارد که حفظ مرزی را به او بسپارند و ۹ کار مهمی به‌وسیله او اجرا شود! (خطبه/۷۱)
Ccc شصت و ۳*۳-۱ شصت و ۳*۳-۲ شصت و ۳*۳-۴ C شصت و ۳*۳-۴	هماندی گفتار و کردار، پرهیز آر دورویی، هدف‌گرایی (دور شده از هدف)، بصیرت	تو مردی پوشیده دل و ناقص‌العقل هستی و سزاوار است درباره تو گفته شود که از نردبانی بالا رفته‌ای که تو را به پرتگاه خطرناکی کشانده و به زیان توست ۹ به سود، تو زیرا تو مقامی را می‌طلبی که ۹ سزاوار آن هستی و ۹ در معدن و کانون آن قرار داری. چقدر گفتار و کردارت از هم دور است (خطبه/۶۴-بخش ۲)
C پنجاه و ۳*۳-۱ C پنجاه و ۳*۳-۲ C پنجاه و ۳*۳-۴	توجه به سنت‌های خوب گذشته، وفای به عهد، بی‌توجهی به هوای نفس، نام نیک	بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت‌های عادلانه پیش از خود باشی. نیز بر تو واجب است که نهایت تلاش خویش را در پیروی از آنچه در این عهدنامه به تو توصیه کرده‌ام به‌کارگیری و من حجت خود را بر تو تمام کرده‌ام تا اگر نفس سرکش بر تو چیره شود عدلی نزد من نداشته باشی؛ و از (خداوند بزرگ مسألت دارم) که زندگانی من و تو را باسعادت و شهادت پایان بخشد. (خطبه/۵۳-بخش ۳۰)
C پنجاه و ۳*۳-۵ C پنجاه و ۳*۳-۶ C پنجاه و ۳*۳-۷ C پنجاه و ۳*۳-۸	تسلط بر خشم، پرهیز از تندزبانی، پرهیز از شتاب‌زدگی و مجازات سریع	به هنگام خشم، خویش‌دار باش و از تند و تیزی خود و قدرت دست و خشونت زبانت بکاه و برای پرهیز از این امور از انجام کارهای شتاب‌زده و سخنان ناسنجیده و اقدام به مجازات، بر حذر باش تا خشم تو فرونشیند. (خطبه/۵۳-بخش ۲۹)
C صد و ۳*۳-۱ C صد و ۳*۳-۲	بصیرت، عمل‌گرایی	ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آن‌ها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد (خطبه/۱۷۲)
C دویست و ۱۷۴-۱	قاطعیت	علم خود را به جهل و یقین خود را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید (حکمت/۲۷۴)
C پنجاه و ۳*۳-۹ C پنجاه و ۳*۳-۱۰ C پنجاه و ۳*۳-۱۱	پایداری در برابر مشکلات، عدم تأثیرپذیری از دیگران، صبر	پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب کن که در برابر دشواری‌ها و پیش‌آمدهای سخت و تلخ، استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نشاناند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران، بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران، بی‌تفاوت نگردد (نامه/۵۳)
C پنجاه و ۳*۳-۱۲ C پنجاه و ۳*۳-۱۳ C صد و ۱۵۴-۱	حسن سابقه، دوری از ستم، امین	بدترین وزیران تو کسانی هستند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده‌اند. تو می‌توانی به‌جای آن‌ها بهتر از آن‌ها را بیابی، کسانی که با ستمکاران و گنه‌کاران همکاری نکرده‌اند. این مردان پاک‌دامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می‌کنند، آن‌ها را مخصوصاً جلس‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ۱۰ (نامه/۵۳)
C صد و ۱۵۴-۱	آینده‌نگری	ببینا دل خردمند پایان خویش می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد (خطبه/۱۵۴)
C پنجاه و ۳*۳-۱۵ C پنجاه و ۳*۳-۱۶ C صد و ۱۷۳-۱	قاطعیت، ثبات شخصیتی، قدرت تشخیص و تجزیه‌وتحلیل	مالک ۹ سستی به خرج داده و ۹ دچار لغزش می‌شود. ۹ در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و ۹ آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌گیرد (نامه/۵۳)
C پنجاه و ۳*۳-۱۸	عدالت و انصاف	انصاف برقرار کن و اگر چنین انصافی برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته‌ای (نامه/۵۳)
C پنجاه و ۳*۳-۲۳-۲	عزت‌نفس	با بلندهمتان بیبوند (نامه/۵۳)

C بیست و ۱*۳۶- بیست و ۳۶*۲- بیست و ۳۶-۱	گشاده‌روی، خضوع، عدالت	پروبال را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند (نامه/۲۶)
C صد و ۱۹۰-	صبر و بردباری	بر جای خود محکم بایستید و در برابر بلاها و مشکلات استقامت کنید (خطبه/۱۹۰).
C صد و ۱۵۳-	صبر و بردباری	انسان صبور پیروزی را از دست نمی‌دهد هر چند زمان آن طولانی شود (حکمت/۱۵۳)
C چهل و ۱*۳۶- چهل و ۳۶*۲- چهل و ۴۶-۳	وقف و مدارا، گشاده‌روی، مهربان، خضوع،	در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، اما آنجا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی‌رود شدت عمل به خرج ۱۰ و پروبال خود را برای مردم بگستر و با چهره گشاده با آنان روبرو شو و نرم‌خویی یا آنان را نصب العین خود قرار بده (نامه/۴۶)
C پنجاه و ۱۹۳-	تأمین نیاز کارکنان	انگاه به حد وفای نیازمندی‌های آنان را تأمین کن که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند. (نامه/۵۳)
C پنجاه و ۲۰۳-	صداقت	کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند. (نامه/۵۳)
C پنجاه و ۲۱۳-	خوش‌نامی	و از آنان که از خاندانی پارسا و صالح‌اند و از سابقه‌ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین (نامه/۵۳)
C بیست و ۴۶-	رفق و مدارا	کسی که در امور خویش رفق در پیش گیرد، به آنچه از مردم می‌خواهد، نائل شود (نامه/۲۶)
C پنجاه و ۲۲۳-	رفق و مدارا	هرگاه زمامداری شدی باید رفق و ملامت‌ورزی (نامه/۵۳)
C چهل و ۱*۳۴- چهل و ۲۴-۲	قاطعیت در تصمیم‌گیری، تعهد کاری	اطلاع یافتیم که معاویه نامه‌ای برای تو نوشته تا عقلت را بفریبد و عزم و تصمیمت را سست کند و در هم بشکند. از او بر حذر باش که او به یقین شیطان است. (نامه/۴۴)
C چهل و ۵*۳۶- چهل و ۷۶*۶- چهل و ۷۶-۵	نرم‌خویی، عدالت در رفتار و نگاه، مدارا	سخت‌گیری و شدت عمل را با نرمش درآمیز. مادام که مدارا کردن بهتر است مدارا کن و مساوات را در میان آن‌ها حتی در مشاهده و نگاه کردن با گوشه چشم و اشاره کردن و تحیت و تعارفات رعایت کن (نامه/۴۶)
C سی و ۱*۳۵- سی و ۵-۱ و سی و ۲*۳۵- سی و ۴۵-۳	خیرخواهی، سخت‌کوشی و پرتلاش، قاطعیت، ایستادگی در برابر مشکلات	محمد بن ابی بکر فرزندی خیرخواه و کارگزار تلاش‌گر و کوشا و شمشیری برنده و قاطع و ستونی حافظ و مدافع بود (نامه/۳۵)
C سی و ۱*۳۴- سی و ۲۴-۱	هوشیاری، پیش‌بینی مشکل	نقشه‌های شوم و خطرناکی ضد شما کشیده می‌شود، اما شما طرح و نقشه‌ای در برابر آن ندارید و پیوسته اطراف شما کم می‌شود (خطبه/۳۴)
C چهل و ۱-	نیکوکار	حال آنکه به یقین مردم نیازمند امیر و حاکمی هستند خواه نیکوکار باشد یا بدکار (خطبه/۴۰)
C هجده*۱- هجده*۲-	مدارا، خویش‌نمندی	ای ابوالعباس، خدا تو را رحمت کند خویش‌نمند باش و مدارا کن در آنچه بر زبان و دست‌تو از خیر و شر جاری می‌شود (نامه/۱۸)
C نوزده*۱-	رفق و مدارا	بنابراین لباسی از نرمش همراه کمی شدت و خشونت برای آنان بر خود بپوشان و با رفتاری میان‌شده و نرمش با آن‌ها معامله کن (نامه/۱۹)
C بیست و ۱۵-	امانت‌داری	آن‌ها، دارای اتحاد و انضباط و امانت و اصلاح در بلاد خویش‌اند (خطبه/۲۵)
C نود و ۱*۳۲- نود و ۲۲-۱	عدالت، قاطعیت در رفتار	اگر من دعوت شما را بپذیرم مطابق آنچه خود، می‌دانم (با اصول حق و عدالت) با شما رفتار خواهم کرد و هرگز به سخن این‌وآن و سرزنش سرزنش‌کنندگان، گوش نخواهم داد (خطبه/۹۲)!
C دویست و ۱۱۹-	وفای به عهد	به خدا قسم، من خوش نداشتم که اجساد قریش در زیر این آسمان بر روی زمین افتاده باشد ولی جاه‌طلبی و پیمان‌شکنی آن‌ها کارشان را به اینجا رساند (خطبه/۲۱۹)
C دویست و ۱۱۶-	جلوگیری از چاپلوسی	من خوش ندارم که این فکر در ذهن شما جولان کند که مدح و ستایش را دوست دارم و از شنیدن آن لذت می‌برم. (خطبه/۲۱۶)

C صد و ۹۰*۲- صد و ۹۰*۳- صد و ۴۰-۴۹۰	صبر و استقامت، وقت‌شناسی، پرهیز از شتاب‌زدگی	در برابر مشکلات و بلاها شکیبایی باشید، دست و شمشیرهای خود را در طریق هوای نفس و آنچه بر زبانتان جاری می‌شود به کار نگیرید و نسبت به آنچه خداوند تعجیل آن را لازم ندانسته شتاب نکنید (خطبه/۱۹۰)
C شش*۱- شش*۲- شش*۳	آگاهی سیاسی، دوراندیشی، در نظر گرفتن نفع مردم،	از آگاهی لازمی برخوردارم و هرگز غافلگیر نمی‌شوم که دشمنان ناگهان مرا محاصره کنند، من همواره با یاری انسان حق‌طلب، بر سر آن می‌کوبم که از حق روی گردان است و با یاری فرمان‌بر مطیع، نافرمان اهل تردید را در هم می‌کوبم. (خطبه/۶)
C بیست و ۱۴-۱	مبارزه با فاسدان	در مبارزه با مخالفان حق و آنان که در گمراهی و فساد غوطه‌ورند، ۱ لحظه مدارا و سستی نمی‌کنم (خطبه/۲۴)

### ۳-۲. کدگذاری نهایی

در این بخش پس از بررسی کدهای اولیه، در جدول شماره ۳ کدهای مشابه و هم‌معنا که بر ۱ ویژگی یکسان اشاره داشتند، در ۱ دسته طبقه‌بندی و برای آن دسته ۱ تم فرعی انتخاب شده است. کدگذاری محوری فرآیند ربط دهی کدها و پیوند دادن آن‌ها در سطح ویژگی و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور مقاله انجام می‌پذیرد.

جدول ۳: کدگذاری محوری

شماره کد	کد یا شناسه‌ها	تم فرعی	ردیف
Ca یک*cf چهار*ca پنج*ca شش	رهبر از جنس مردم،	مدیری از جنس مردم	۱
Cb یک*cc یک*cb دو*cb پنج*cb شش*cy دو*۳ پنج و ۱۴*۳- بیست و ۵*۱-۱	حافظ جان و مال مردم، امانت‌داری	امین	۲
Ck یک*cj یک*cp چهار*cj سه*c دو بیست و ۷۴- ۱*c پنج و ۱۰*۳- پنج و ۱۵*۳- ۳- ۱۶*c چهل و ۱*۳- سی و ۳*۵- ۳*۲- ۲*	برخورد قاطع با متخلف، استواری در عمل، عدم تأثیرپذیری از دیگران، ثبات شخصیتی	قاطع	
Cf چهار*cb نه*cf چهار*ca هفت*cf یک*ca نه*ca ده*ca دوازده*۳ هفتاد و ۴*۳- شصت و ۴*۳- پنج و ۱*۳- صد و ۷۲*۱- پنج و ۱۷*۳- سی و ۴*۱-۱	وسعت دید، باتجربه و کاردان، آگاهی از مسائل گذشته، عبرت‌آموزی، شناسایی دوست از دشمن در شرایط بحرانی، آگاهی از افکار زیردستان، آگاهی از قوانین گذشته، توجه به سنت‌های خوب گذشته، قدرت تجزیه و تحلیل، هوشیاری	با بصیرت	۳
Ca سه*c پنج و ۹*۳- پنج و ۱۱*۳- صد و ۹۰- ۱*c صد و ۵۳*۱- صد و ۹۰*۲-	پایداری در برابر مشکلات	صبور	۴
Ce دو*cn یک*co یک*cp سه*cf دو*cf سه*cv یک*ca نوزده*۳ cbb دو*۳ هفتاد و ۲*۳- پنج و ۳- ۱۸*c بیست و ۳*۳- چهل و ۶*۳- ۶*۲- ۱*	تقسیم و توزیع عادلانه امکانات، اعتدال در پرداخت‌ها، مدیر رشد دهنده افراد در تمام سطوح، ارتقا پلکانی، انتخاب پس از آزمون، افراد را به ۱ چشم دیدن، داوری به‌حق، برابری مردم در حکم دادن	عادل	۵
Cm دو*c هفتاد و ۴*۳- بیست و ۲*۳- چهل و ۴*۳-۴	عدم تکبر	خضوع	۶
Ch یک*cv سه*ck سه*cu دو*cw یک*cy یک*	برترین افراد، تشویق با امور موردعلاقه	انگیزه‌بخشی	۷
Cp یک*c شصت و ۱*۳- شصت و ۲*۳- پنج و ۳- ۲۰*	درست‌کاری، همانندی گفتار و کردار، پرهیز از دورویی	صداقت	۸
Cl چهار*c چهل و ۱*۳- بیست و ۴*۳- پنج و ۳- ۲۲*c چهل و ۷*۳- هجده*۳- ۱- نوزده*۱-۱	درک رنج دیگران	رفق و مدارا	۹
Cq یک*	چشم‌پوشی از خطای کوچک	چشم‌پوشی	۱۰
Cf بازده*ct یک*ca نوزده	فرصت دادن به خطاکار، باقی گذاشتن راه	بخشش	۱۱

	جبران در مقابل توبیح		
Cd یک*ca دو*ca هفده	امید به آمرزش گناه و رحمت خدا، امیدواری به رحمت خدا	امیدواری به رحمت حق	۱۲
Cb چهار*ch یک*cj یک*cb چهار*ca چهارده*ca پنججاه و 4*c۳- پنججاه و 12*c۳- پنججاه و 21*۳-	برترین افراد، خوش‌نامی مدیر، اصالت خانوادگی، نام نیک	اصیل و خوش‌سابقه	۱۳
Cb سه*c هفتاد و 3*c۳- چهل 1*c- شش 3*-	در نظر گرفتن نفع مردم، رسیدگی به نیازمندان، نیکوکار	منفعت رسان به جامعه	۱۴
C هفتاد و 1*c۶- بیست و 1*c۶- چهل و 2*۶-		گشاده‌رویی	۱۵
Ca چهار*cl یک*cp سه*ca شانزده*ca بیست و 1*c۱- پنججاه و 6*c۳- چهل و 3*c۶- پنججاه و 19*c۳- چهل و 5*۶-	همدل و همراه، مهربان، تقویت روحیه افراد، پرهیز از تندزبانی، تأمین نیاز کارکنان	نرم‌خویی	۱۶
Caa یک*c سی و 1*۵-	دلسوزی و خیرخواهی برای زیردست	خیرخواهی	۱۷
C هفتاد و 2*c۳- سی و 2*۵-	تعلیم جاهلان و مذاکره با دانشمندان، سخت‌کوش	دلسوزی و عشق به کار	۱۸
Cf دو*cf سه*c صد و 2*۷۲-		عمل‌گرا	۱۹
C پنججاه و 7*c۳- صد و 3*c۹۰- صد و 4*۹۰-	پرهیز از شتاب‌زدگی	مدیریت زمان	۲۰
Ck دو*cf سیزده*cv دو*c شصت و 3*۴-	تمرکز روی هدف اصلی	هدف‌گرا	۲۱
Ce یک*cm پنج*c صد و 1*c۵۴- سی و 2*c۴- شش 2*-	پیش‌بینی مشکلات	آینده‌نگر	۲۲
Cm یک*cf نه*cs یک*cx یک*c هفتاد و 1*۳-	فصاحت و بلاغت گفتار، توجیه دلایل کار برای افراد، پاسخ قاطع به ابهامات و سؤالات، تشویق بایبان منافع کار	شفاف‌سازی	۲۳
Ca بیست		مشورت‌پذیر	۲۴
Ca پانزده*		پشتکار	۲۵
Ca سیزده*cu یک*c هجده*2-	بازبینی رفتار خود، خودکنترلی	خوبشندار	۲۶
Cz یک*cy یک*		اعتماد به کارکنان	۲۷
Cm سه*cbb یک*	نصیحت‌پذیر	انتقادپذیر	۲۸
Cp دو*ca هشت*cf هشت*cj دو*c پنججاه و 2*c۳- چهل و 2*c۴- دو بیست و 1*۱۹-	وفای به عهد، ضرورت پیگیری برای رسیدن به نتیجه، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی، عدم سستی به علت تنبلی برخی افراد	تعهد کاری	۲۹
c۷۶c 3* پنججاه و 5*۳-	تسلط بر خشم	مدیریت خشم	۳۰
Cl دو*ci دو*c هفتاد و 1*c۱- پنججاه و 3*c۳- پنججاه و 23*c۳- دو بیست و 1*۱۶-	بخشنده، عدم پذیرش رشوه، بی‌توجهی به هوای نفس، جلوگیری از چاپلوسی	عزت‌نفس	۳۱
C شش 1*-		آگاهی سیاسی	۳۲
Cf یک*cf ده*cm چهار*cbb سه*c پنججاه و 13*c۳- بیست و 1۴-	مبارزه با فاسدان	دوری از ظلم و فساد	۳۳

## ۲-۴. ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن

کدهای اولیه و تم‌های فرعی استخراج‌شده، چندین بار، باحالت رفت و برگشتی و رجوع به متن آیات قرآن و نهج‌البلاغه یادداشت شد و پس از تفکر مجدد در مورد آن‌ها، طبقه‌بندی انجام‌شده و نام‌گذاری مورد

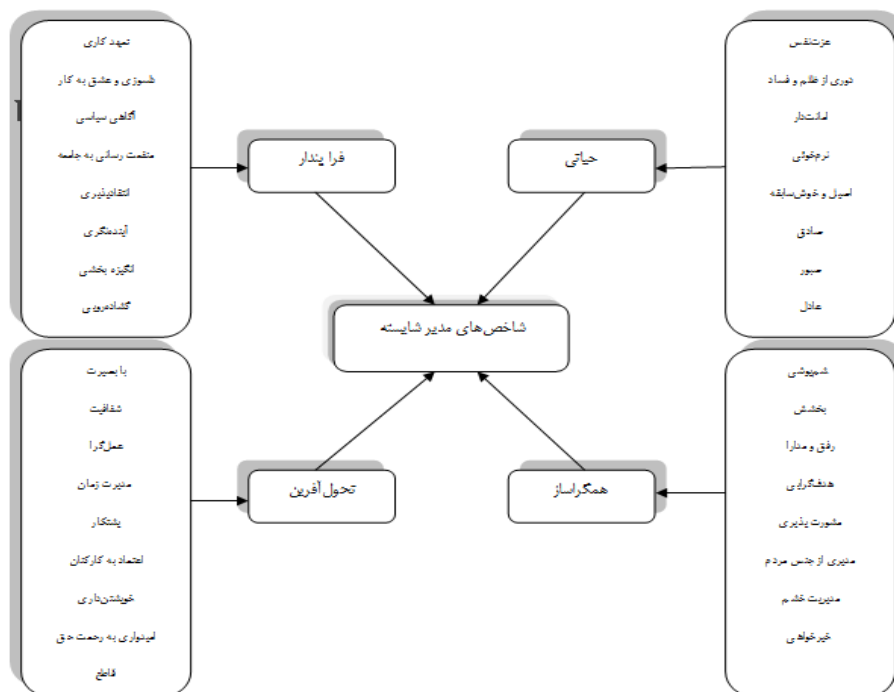
بازبینی قرار گرفته است. در نهایت کار با جای‌گذاری تم‌های فرعی استخراج‌شده در ۱ دسته، تم اصلی نام‌گذاری شده است. (جدول ۴). ایده نام‌گذاری تم‌های اصلی به این صورت بوده است که مدیر شایسته فرایندها با طرح‌های خارق‌العاده و شایستگی تحول‌آفرین خود، چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به کارکنان برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز، ابلاغ می‌کند. تغییرات موردنیاز را شناسایی نموده و به آن‌ها برای پذیرش تغییر و رها کردن وضعیت فعلی فرصت می‌دهد تا با مسائل خلاقانه برخورد کنند و در نهایت، تغییرات مزبور را با توافق و همراهی اعضای سازمان، به مرحله اجرا می‌گذارد؛ و از طریق شایستگی‌های همگرا ساز با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، شنیدن نظرات متفاوت موجود در گروه و با ارائه ایده‌هایی پیرامون روش‌های متفاوت رسیدن به هدف، نظرات آن‌ها را به هم نزدیک می‌کند، افراد سازمان را از نظر روحی و جسمی به هم پیوند می‌زند و بستر لازم برای رسیدن به هدف آرمانی را فراهم می‌نماید. تمام این امور با تکیه بر شایستگی‌های حیاتی مدیر به‌منزله پایه و اساس ۱ مدیر مسلمان است انجام می‌گیرد.

جدول ۴: کدگذاری نهایی

تم اصلی	تم فرعی
<b>شایستگی حیاتی</b>	
	صبور، عادل، صادق، نرم‌خوئی، اصیل و خوش سابقه، امانت‌دار، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد
<b>شایستگی همگراساز</b>	
	چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیریت از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه
<b>شایستگی فرایندها</b>	
	انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی
<b>شایستگی تحول‌آفرین</b>	
	با بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع

## ۲-۵. معرفی مدل

مدل نهایی تحقیق هم با استفاده از شبکه مضامین طراحی شده است. شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که نقشه‌ای شبیه تارنما به‌مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است.



## ۲-۶. ارزشیابی پژوهش

مؤلفه‌ها، ابعاد و نتایج این پژوهش مطابق با جدول شماره ۵ مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است.

جدول ۵: ابعاد و نتایج ارزشیابی پژوهش

شرح	معیار
<p>۵ ماه جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها مراجعه به نسخه‌های متفاوت الکترونیکی قرآن و نهج‌البلاغه، جهت اطمینان از کامل و جامع بودن داده‌های تحقیق. مراجعه به منابع داده‌ای تحقیقات مشابه و مرتبط. مرور داده‌های جمع‌آوری‌شده و ارزیابی شناسه‌های اولیه و تم‌های فرعی و اصلی اختصاص داده‌شده توسط محقق انجام شد. نتایج نهایی و مدل ارائه شده توسط دو نفر از اعضای گروه به‌عنوان اساتید خبره مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</p>	<p>اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.</p>
<p>نمونه‌گیری هدفمند اطلاعات ارائه‌شده در مورد پدیده تحت بررسی، آیات قرآنی و خطبه‌های نهج‌البلاغه مورد بررسی چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد. نتیجه: مدل و مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی داده‌های گردآوری‌شده این مطالعه استخراج شد.</p>	<p>انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.</p>

<p>با توجه به پایداری، ثبات و صحت آیات قرآن (اینکه سخن خداوند است) و خطبه‌های نهج‌البلاغه (سخنان گردآوری شده والاترین مقام بعد از حضرت محمد (ص))، در طول زمان معیارهای شایستگی مدیران در زمان‌های پیشین و جاری جهت نیل به سعادت حقیقی جست‌وجو شد. نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع به معیارهای شایستگی در زمان‌های گذشته هم پی برده شد.</p>	<p>اتکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.</p>
<p>داده‌ها با مراجعه چندباره به متن آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه گردآوری شده، فرآیند اختصاص شناسه اولیه به آن‌ها را مجدداً دو بار دیگر از ابتدا انجام شده و سعی بر آن بوده است ذهن خالی از مفاهیم قبلی باشد. کدهای اختصاص داده شده، تم‌های اصلی و فرعی مورد بازبینی و تجدیدنظر قرار گرفته است. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.</p>	<p>تصدیق پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از متن آیات و خطبه‌های نهج‌البلاغه است و تحت تأثیر سوگیری‌های محقق نبوده‌است.</p>
<p>اختصاص زمان کافی به جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده موردبررسی برداشت. نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده موردبررسی شناسایی شد.</p>	<p>عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده موردبررسی را در خود جای داده‌اند.</p>
<p>جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل به‌دوراز فشار زمانی و شرایط روحی آرام انجام گرفت. نتیجه: شواهدی دال بر تلاش محقق برای گریز از موضوعات موردبحث یافت نشد.</p>	<p>راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن محقق قرار نگرفته است.</p>
<p>محقق شدن از طریق روش‌های مورداستفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد تصدیق پذیری. نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. مدل از رابطه علت و معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت مدلی که ماهیت پویا و متغیر شایستگی‌های مدیران را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.</p>	<p>تطابق: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده موردبررسی تطبیق دارد.</p>
<p>یافته‌های تحقیق در اختیار ۵ نفر از مدیران و ۵ نفر از دانشجویان دوره دکتری مدیریت بازرگانی قرار گرفت. نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر ۱۰ نفر قابل فهم بود.</p>	<p>فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی است.</p>

### ۳. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران به‌منظور طراحی مدل شایستگی انجام گرفته است. در این تحقیق با استفاده از روش تحلیل مضمون، ۳۴ مؤلفه و ۴ بعد شایستگی در مدل نهایی ارائه شده است که یافته‌های آن به تأیید ۵ نفر از مدیران رسید. در میان تحقیقات انجام شده، خلعتبری و صдат (۱۳۹۳) معیارهای شایستگی مدیر را به‌صورت موردی شامل: ایمان، تقوا، تخصص، قدرت، امانت، عدالت، قاطعیت، تغافل، مشورت بیان نموده است. فرامرز نسب و همکاران (۱۳۹۶)، نورمحمدی و نیک‌معین (۱۳۹۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، مجیدی و بانسی (۱۳۹۰)، شایستگی‌های مدیران مسلمان را شامل: خدامحوری، تقوا، عدالت محوری، دانش‌گرایی، آشنایی با فنون برنامه‌ریزی برشمرده‌اند که در بعضی موارد مشابه تحقیق حاضر است؛ اما شامل تمام ابعاد ذهنی، رفتاری و شخصیتی مدیر می‌باشد که مرز مشخصی بین آن‌ها وجود ندارد، ولی در اینجا تمرکز بر ابعاد شخصیتی و ذاتی مدیر بوده است. نتایج تحقیق به شرح زیر است:



۱- شایستگی‌های مدیر مسلمان با تکیه بر قرآن کریم و نهج‌البلاغه شامل ۴ بعد، «همگراساز»، «تحول‌آفرین»، «فراپندار»، «حیاتی» است:

شایستگی حیاتی: صبور، عادل، صادق، نرم‌خوئی، اصیل و خوش‌سابقه، امانت‌دار، شکر گذاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد.

شایستگی همگراساز: چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیری از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه.

شایستگی فراپندار: انگیزه‌بخشی، گشاده‌روئی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی.

شایستگی تحول‌آفرین: با بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع.

۲- پذیرش مسئولیت بدون داشتن شایستگی لازم، به‌یقین یکی از لغزشگاه‌های مهم در مسائل مدیریتی و حکومتی است؛ که موجب تباهی فرد، مسئولیتش و درنهایت تباهی جامعه خواهد شد. از این‌رو امام علی(ع) به نزدیکان خود توصیه نمودند هیچ‌گاه مسئولیتی را بدون داشتن شایستگی نپذیرند (جعفری، ۱۳۷۹). لذا مدیران بایستی شاخص‌های برگرفته از قرآن کریم و نهج‌البلاغه را که از منابع فهم دین می‌باشند، چراغ راه خودنمایند تا جامعه اسلامی به جامعه آرمانی خود نزدیک شود.

با توجه به نتایج پژوهش سازمان‌ها می‌توانند در نظام ارزیابی و انتخاب مدیران و همچنین ارتقا و ترفیع آن‌ها، در پست‌های مختلف سازمانی با توجه به شاخص‌های ارائه‌شده در مدل اقدام به شایسته‌گزینی مدیران خود بنمایند. همچنین موضوعات زیر برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌گردد:

طراحی شاخص‌های ارزیابی و سنجش شاخص پشتکار و خویشتن‌داری جهت انتخاب و ترفیع مدیران شایسته.

ارائه راهکارهای لازم برای اجرای اثربخش مدل شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی.

## منابع

- ابوالقاسمی، محمود؛ اللهیاری، رحمه‌الله؛ خراسانی، اباصلت و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران». **توسعه کارآفرینی**، دوره ۸، شماره ۴، ۷۳۹-۷۴۸.
- احمدی، علی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر، محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد. (۱۳۹۲). «مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه». **مدیریت سازمان‌های دولتی**، سال ۲، شماره ۱، ۸۳-۱۰۸.
- الوانی، سیدمهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.آ با بهره‌گیری از دیدگاه اما خامنه‌ای (مدظله‌العالی)». **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال ۸، شماره ۱، ۲۱-۳۰.
- اسمعیلی، محمدرضا؛ سجادی هزاوه، سید حمید و محمدی، مرتضی. (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو». **مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، دوره ۴، شماره ۳، ۱۱۳-۱۳۹.
- اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)». **خانواده و پژوهش**، شماره ۳۲، ۷-۳۱.
- امیرخانی، زیبا؛ فرهنگی، علی‌اکبر و مظفری، افسانه. (۱۳۹۴). «طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای». **مطالعات رسانه‌ای**، دوره ۱۰، شماره ۳۰، ۲۱-۲۹.
- آیت‌الله مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۸۰). **قرآن کریم**. تهران: دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.
- آقاجانی، آرش. (۱۳۸۵). «تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی در نهج‌البلاغه». **پژوهشنامه حقوق اسلامی**، شماره ۲۴، ۲۷-۶۰.
- پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۵). **مدیریت ما، مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی(ع)**. تهران: بنیاد نهج‌البلاغه.
- ترابی، یوسف؛ درخشان، کیومرث و شریعتی، مسعود. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی مدیر شایسته مبتنی بر نهج‌البلاغه براساس روش داده بنیاد». **مطالعات مدیریت انتظامی**، شماره ۱۱، ۱۷۱-۱۹۰.
- تسلیمی، محمدمسعود؛ شیخزاده، محمد؛ عابدی جعفری، حسن و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». **اندیشه مدیریت راهبردی**، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸.
- حقیقت شهرستانی، مسعود؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). «تعالی اخلاقی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، در پرتو نهج‌البلاغه». **پژوهشنامه نهج‌البلاغه**، سال هشتم، شماره ۲۹، ۵۹-۷۹.
- خلعت‌بری، حسام‌الدین و صدارت، فریبا. (۱۳۹۳). «ویژگی‌های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج‌البلاغه». **سراج منیر**، شماره ۱۰۸، ۱۶-۸۷.

- داد، نیاز. (۱۳۹۰). «آموزه‌هایی از مدیریت در قرآن با نگرشی بر جزءهای ۲۵ الی ۲۷ قرآن». **تحقیقات مدیریت آموزشی**، شماره ۷، ۱۸۹-۲۰۸.
- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۷). «مدل شایستگی، ظرفیت، عملکرد: واکاوی پسایندهای مثبت و منفی «تجربه زدگی» در انتخاب مدیران». **پژوهش‌های مدیریت در ایران**، ۴، ۱۵۲-۱۷۵.
- رحیم‌نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). «واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)». **مدیریت فردا**، شماره ۳۱، ۱۱۷-۱۳۸.
- شریف‌الرضی، محمدبن‌حسین. (۱۳۷۹). **ترجمه نهج البلاغه**. مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهش‌های اسلامی: مترجم: محمدتقی، جعفری تبریزی.
- عسگری، ناصر؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد و نیکوکار، غلامحسین. (۱۳۹۴). «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴». **مدیریت در دانشگاه اسلامی**، دوره ۲، شماره ۹، ۲۳-۳۸.
- غلامزاده، داریوش و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). «طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران؛ (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت)». **آینده‌پژوهی مدیریت**، شماره ۸۳، ۱-۱۶.
- فتاح‌پور مرنودی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد؛ سیدعامری، میرحسن و شجیع، رضا. (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد». **رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی**، دوره ۴، شماره ۳۸، ۱۵-۲۳.
- فرامرزنسب، رضا؛ موسوی، سید محمد؛ رحیمی، کاظم و احمدی، زهرا. (۱۳۹۶). «ویژگی‌های مدیران در حکومت اسلامی از دیدگاه حضرت علی (ع)». **پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری**، شماره ۲۶، ۱۲۱-۱۳۶.
- فرزانه‌کندری، نرگس؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر و حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۶). «ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فرا ترکیب». **پردازش و مدیریت اطلاعات**، دوره ۳۳، شماره ۴، ۵۰۱-۵۳۰.
- فیض‌الاسلام اصفهانی، علی نقی (۱۳۸۰). **ترجمه و شرح نهج البلاغه**. تهران: موسسه چاپ و نشر تألیفات فیض‌الاسلام. مترجم: علی نقی، فیض‌الاسلام اصفهانی.
- مجلسی، محمدباقر. (۱۳۶۰). **بحار الانوار**. تهران: کتابخانه مسجد حضرت ولی عصر (عج).
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۴). **اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام**. تهران: راه دانشگاه.
- مکارم‌شیرازی، ناصر. (۱۳۷۶). **مدیریت و فرماندهی در اسلام**. قم: مدرسه الامام علی بن ابی‌طالب (ع)، چاپ ۱۱.
- مجیدی، حسن و بانسی، مجتبی. (۱۳۹۰). «معیارهای شایستگی مدیر و مدیریت از منظر نهج البلاغه». **مطالعات اسلامی در تعلیم و تربیت**، شماره سوم، ۲۱۹-۲۴۸.
- موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم. (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه». **اندیشه مدیریت راهبردی**، شماره ۵، ۱۰۳-۱۳۲.

- نقی‌پور، ولی‌اله؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه و آزر م جو، هانیه. (۱۳۹۲). «تبیین الگوی شایسته‌سالاری اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران». **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، شماره ۱۶، ۱۵-۳۹.
- ناطقی‌پور، بهارک. (۱۳۹۰). «مدیر شایسته از دیدگاه قرآن». **تحقیقات مدیریت آموزشی**، شماره ۳۰، ۹-۱۷.
- نورمحمدی، محمدرضا و نیک‌معین، جواد. (۱۳۹۴). «معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه». **اسلام و مدیریت**، سال ۴، شماره ۷، ۱۳۹-۱۵۹.
- وفا، جعفر. (۱۳۹۱). «اصول مدیریت در قرآن». **حصون**، شماره ۳۵، ۲۰-۳۴.

## Designing a Model for Managers Competencies Using the Holy Quran and Nahjul Balagheh

Ghorbani, Ali<sup>۱</sup>, Ramezani, Taiebeh<sup>۲</sup>, Hoseini, Mirzahasan<sup>۳</sup>

### Abstract:

Managers and their decisions are the chief factors of people's mundane and here-after prosperity. This research aimed to identify the effective criteria on the managers' competencies and to plan an efficient model for the managers' election and promotion. The research method was qualitative, content analysis type, and content analysis method was employed to analyze the information. Data collection references were the Koranic verses and Nahjol-balagha speeches, and analysis unit included the content of those verses and speeches. Searching Koran and Nahjol-balagha soft-wares for such terms as competency, managers, mandation, and supervision. The results of the research showed that four themes supervise the managers' competencies which include; vital competency as the first theme (patience, justice, honesty, flexibility, originality, well-experience, custodianship, gratitude, self-esteem, anti-corruption), convergent competency as the second theme (connivance, forgiveness, concordance, purposiveness, consultancy, popularity, non-aggressiveness, benevolence), ultra-imaginative competency as the third theme (motivation, cheerfulness, prospectiveness, criticizability, commitment, mercy, workaholicity, lucrativity, awareness), and evolutionary competency as the fourth theme (insight, transparency, pragmatism, time-management, perseverance, confidence toward staff, self-reserve, hopefulness, conclusiveness).

Keywords: Competence, Competency model, Islamic Management.

---

1 . Assistant Professor, Faculty of Business Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

2 . PhD. Student, Faculty of Business Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

3 . Associate Professor, Faculty of Business Management, Payam Noor University, Tehran, Iran