مقاله پژوهشی

ویژگی‌های مدیران شایسته از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه

سیدرضا سیدجوادین [۱]، نرجس السادات نسبی [۲*]، علیرضا یوسفی [۳]

[۱] استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
[۲] دکتری مدیریت منابع انسانی، مدیر منابع انسانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز، شیراز، ایران
[۳] استادیار، گروه بهداشت عمومی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی جیرفت، جیرفت، ایران

* **نویسنده مسؤول:** نرجس السادات نسبی
nargesnasabi@ut.ac.ir

ارجاع: سیدجوادین سیدرضا، نسبی نرجس السادات، یوسفی علیرضا. ویژگی‌های مدیران شایسته از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۳۹۹؛ ۵(۴): ۶۹-۲۵۲.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳
تاریخ اصلاح نهایی: ۱۳۹۹/۱۲/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

چکیده

زمینه و هدف: شایستگی، مجموعه دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام وظایف و مسئولیت‌ها بپردازد. ازآنجا که قرآن‌کریم و روایات بر اصل انتخاب شایسته‌ترین افراد با توجه به شایستگی‌ها و معیارهای مشخص تأکید نموده است، لزوم تعریف شایستگی‌های مورد نیاز برای انتخاب مدیران کارا و توانمند احساس می‌گردد. بر این اساس بر آن شدیم تا با بررسی منابع ارزشمند قرآن و نهج‌البلاغه به‌طور هم‌زمان شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران را استخراج نماییم.

روش پژوهش: مطالعه کیفی حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای است، که در آن از روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی و هدایت‌شده متن قرآن کریم و نهج‌البلاغه برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است و با رویکرد قرآنی – روایی به بررسی موضوع و استخراج ویژگی‌های مدیران شایسته پرداخته است.

یافته‌ها: پس از استخراج کلیه مفاهیم (۳۵۴ مفهوم) و طبقه‌بندی آن‌ها در نهایت به ۲۱ عنوان شایستگی منتج شد و آن‌ها در طبقه‌بندی‌های متوالی (۳ مرحله کدگذاری، آماده‌سازی و تلخیص) در ۲ گروه شایستگی‌های عمومی و تخصصی قرارداده شد.

نتیجه‌گیری: در نتیجه با توجه به موازین اسلامی در انتخاب مدیران جامعه اسلامی باید علاوه بر توجه به این شایستگی‌ها، با نگرش سیستمی به آن‌ها توجه نمود.

واژه‌های کلیدی: گزینش، مدیر، اسلام، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

مقدمه

اصطلاح شایستگی اولین بار توسط وایت (۱۹۵۹) و تحت عنوان ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد و انگیزه بهتر و بیشتر که منجر به تعامل اثربخش فرد با محیط می‌شود، معرفی گردید (۱). پس از آن مفهوم شایستگی توسط مک کله لند (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد و سپس به‌عنوان ویژگی‌های اصلی و کلیدی فرد (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش‌های اجتماعی و مجموعه دانش) که برای انجام وظیفه به کار می‌رود، مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع شایستگی، مجموعه دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد (۲).

بررسی مطالعات داخلی در خصوص تعیین شایستگی‌های مدیران، نشان داد که رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای در بانک‌های دولتی خراسان رضوی (۳)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای در بانک انصار (۴) و الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای در ارتش ایران (۵) به تعیین شایستگی‌ها و مدل‌های شایستگی از دیدگاه صاحب‌نظران و مدیران پرداخته‌اند. در خارج از کشور نیز تلها و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای در نیروی هوایی پرتغال (۶)، اسکورکووا (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای در بخش دولتی اسلواکی (۷) و بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای در مدیران مدرسه اسلواکی (۸) به تعیین مدل شایستگی مدیریتی پرداختند. هر یک از این مطالعات با بهره‌گیری از نظرات صاحب‌نظران و دیدگاه‌های انسانی به تعیین شایستگی‌ها و معیارهای انتخاب پرداخته‌اند.

در خصوص استخراج شایستگی‌های مدیران از دیدگاه دین مبین اسلام، احمدی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به ۶ عنوان خدامحوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت در نهج‌البلاغه به‌عنوان شایستگی‌های منابع انسانی دست یافتند (۹). موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸) نیز در پژوهشی تحت عنوان «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج‌البلاغه» به این نتیجه رسیدند که با عنایت به کلام گهربار مولای متقیان در نهج‌البلاغه معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شامل معیارهای ایدئولوژیکی، زمینه‌ساز و تخصصی بوده که ریشه در جهان‌بینی اسلامی دارند (۱۰). علاوه بر آن برای رسیدن به شایسته‌سالاری باید معیارهای تخصص و تعهد وجود داشته باشد؛ به عبارت دیگر لزوم توجه به تعهد و پایبندی‌های اخلاقی در کنار مهارت‌ها و توانایی‌های فنی باید به عنوان معیار شایسته‌سالاری در نظر گرفته شود (۱۱). فراستر و فتویک (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای در مدیران مراکش نیز به بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر عملکرد مدیریت پرداخته و دریافتند که ارزش‌های اسلامی در مقایسه با ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های بومی-مذهبی، ویژگی‌های ملی حاکم و عوامل اجتماعی-اقتصادی و تأثیرات خارجی، بر عملکرد مدیریتی تأثیر بیشتری دارد (۱۲). در مجموع در جدول ۱ به برخی از الگوهای شایستگی اشاره شده است.

ایران کشوری اسلامی است با مدیران مسلمان که برای تحقق آرمان‌های متعالی نظام ملزم به به‌کارگیری اصول اسلامی در مدیریت خود هستند و در عملکرد خود از بستر مذهبی تأثیر می‌پذیرند. انتظار می رود این توانمندی در مدیرانی که با شایستگی‌های اسلامی گزینش شده باشند بیشتر و دستیابی به آن ساده‌تر و سریع‌تر است. درحالیکه بررسی ادبیات تحقیق نشان داد پژوهشی که به بررسی و استخراج شایستگی‌های گزینش مدیران از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه به‌صورت یکجا پرداخته باشد، ثبت نشده است. بر این اساس پژوهشگران تصمیم گرفتند با مطالعه و تحلیل دقیق قرآن کریم و نهج‌البلاغه به استخراج و ارائه شایستگی‌های انتخاب مدیران بپردازند. بر اساس اسناد کلان کشور یکی از تأکیدات ویژه بر تولید علم دینی و بومی است. بر این اساس هدف مطالعه حاضر پاسخ به پرسش «ویژگی‌های مدیران شایسته از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه چیست؟» با محوریت قرار دادن رویکرد منابع اسلامی (قرآن و نهج‌البلاغه) بود. یافته‌های این مطالعه به تصمیم‌گیرندگان کلان سازمانی در راستای بازنگری شاخص‌های انتخاب مدیران بر اساس موازین اسلامی (قرآن و نهج‌البلاغه) کمک می‌نماید.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

جدول۱: معرفی برخی از الگوهای شایستگی (۹)

نام الگو	ابعاد آن
الگوی هرمی	شایستگی‌های کلیدی، تعاملی و مختص شغل
الگوی گلمن	ویژگی‌های شخصیتی
الگوی کوه یخ	دانش، مهارت، نقش اجتماعی، تصویر شخصی، خصایص و محرک‌ها
الگوی شایستگی پیشرفته تولید	شایستگی‌های فردی، دانشگاهی، فنی، شغلی و مدیریتی
الگوی شایستگی‌های مدیریتی و رهبری دانشگاه فلوریدا	الهام بخشی اعتماد، خلق ترویج چشم‌انداز، ایجاد هم‌ترازی، کشف استعداد
الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی	شایستگی‌های فنی، فردی و مدیریتی
الگوی شایستگی رفتاری مهندسان سیستم ناسا	رهبری، گرایش‌ها و صفات، ارتباطات، حل مسئله و تفکر سیستمی، زیرکی فنی
الگوی شایستگی مهندسان سیستم	رفتارهای فردی، دانش فنی و فرایند
الگوی شایستگی وزارت دفاع	ویژگی‌های شغلی
الگوی شایستگی پیشگیری و کاهش بلایا	شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی
الگوی سه‌گانه	ارزش، شخصیت و ویژگی‌های تخصصی
الگوی شایستگی مدیریتی اروپا	صلاحیت‌های نرم (انگیزش و رهبری و غیره) و سخت (قاطعیت، نفوذ و استقلال رأی و غیره) در مدیران
الگوی دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌ها	دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌ها (شخصیتی، نگرشی و غیره)
الگوی کنز	مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی
الگوی هاروارد	خصوصیات فردی، توانایی و مهارت‌ها

روش پژوهش

مطالعه کیفی حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای است و از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی و هدایت‌شده برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده نموده است. در این نوع تحلیل محتوا هدف اعتباربخشی یا گسترش مفهومی چارچوب نظری است (۱۳). برای پاسخ به سؤال پژوهش، محتوای قرآن کریم و نهج‌البلاغه (جامعه پژوهش) مورد مطالعه موشکافانه دستی و اینترنتی قرار گرفت. این مطالعه در سال ۹۸-۱۳۹۷ انجام شد. معیار ورود و خروج، وجود یا عدم وجود واحدهای تحلیل در محتوا و ارتباط با موضوع اصلی پژوهش بود.

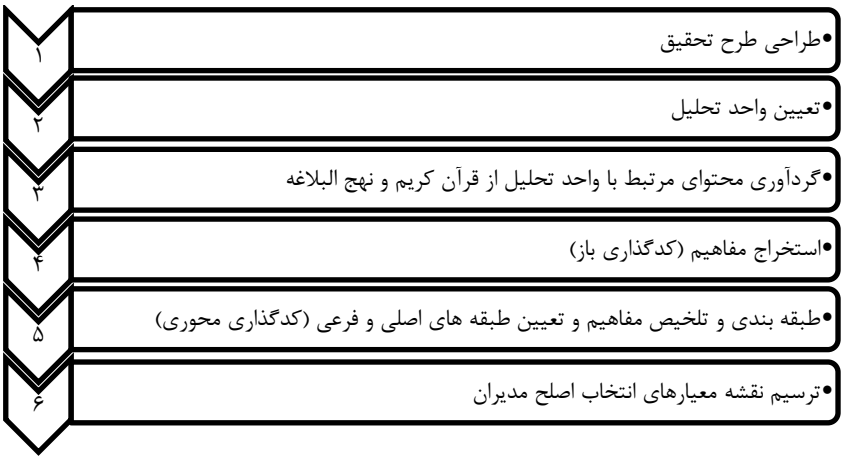
واحد تحلیل بر اساس عنوان، هدف و پرسش پژوهش انتخاب گردیدند. این واحدها عبارت‌اند از: مدیر، ولی، سرپرست، رسالت، جانشین، خلیفه، امام، ویژگی مدیر، شایستگی مدیر، انتخاب مدیر، اداره جامعه اسلامی. در این پژوهش هم‌زمان ۲ نفر تحلیل‌گر موضوع را مورد مطالعه قرار دادند، لزوم هماهنگی بین آن‌ها جهت اقدام طی یک‌رویه ثابت و مشخص منجر به تهیه دستورالعملی در این خصوص شد و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط پژوهشگران انجام پذیرفت.

جهت سنجش پایایی میزان تطابق بر اساس توافق درصدی (درصد توافق) که بیانگر توافق بین کدگذاری ۲ پژوهشگر است (۱۳) و برابر با ۹۳ درصد بود، مورد استفاده قرار گرفت. منظور از توافق، تعداد نتایج یکسان حاصل از کدگذاری باز و کدگذاری محوری بود. در این مطالعه به‌منظور افزایش صحت و دقت در کدگذاری‌ها از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) شامل مقبولیت، تائیدپذیری، اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شد (۱۴). برای مقبولیت از مقایسه مستمر داده‌ها، خلاصه‌سازی و دسته‌بندی بدون آسیب به داده استفاده شد. همچنین محققان مستمر درگیر جمع‌آوری و تحلیل مقایسه‌ای و مستمر داده‌ها بودند. در راستای تائیدپذیری، همه نویسندگان جداگانه به بررسی محتوا و مفاهیم استخراج‌شده و کدگذاری‌ها پرداختند و سپس نتایج با هم مقایسه گردید و یکی از اساتید علوم حوزه نیز در این خصوص به بررسی کدگذاری‌ها پرداخت. برای اعتمادپذیری، اعضای تیم تحقیق به بازبینی مجدد داده‌ها و یافته‌ها پرداختند. در نهایت برای انتقال‌پذیری به توصیف کامل مقوله‌ها و محتوای مورد بررسی، شیوه جمع‌آوری و تحلیل پرداخته شد تا امکان الگوبرداری دیگران نیز فراهم باشد.

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

ملاحظات اخلاقی در این پژوهش صلاحیت تخصصی بود که تلاش گردید با بهره گیری از مشاوره یکی از متخصصان حوزه
علوم قرآنی و دانش و تجربه نویسنده اول مقاله آن را مدیریت نمود. پژوهشگران که خود تحلیلگران این مطالعه نیز بودند دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی و با تجربه انجام و چاپ مطالعه کیفی می باشند. در مجموع مراحل پژوهش به‌این‌ترتیب (نمودار ۱) بود:



نمودار ۱: مراحل پژوهش

یافته‌ها

بر اساس واحدهای تحلیل در ۲ مرحله جداگانه قرآن کریم و نهج‌البلاغه مورد جستجو قرار گرفتند و محتوای مرتبط با واحدهای تحلیل استخراج شدند. جدول ۱ نمونه‌ای از استخراج محتوا در قالب ۳ مرحله کدگذاری، آماده‌سازی و تلخیص را نشان می‌دهد. در مجموع ۱۶۳ آیه قرآن و ۸۴ مورد از نهج‌البلاغه (شامل ۳۸ نامه، ۱۷ حکمت و ۲۹ خطبه) مطالعه گردید و با تحلیل ۳۵۴ مفهوم، ۲ شایستگی جامع، ۴ شایستگی جزئی و در نهایت ۲۱ زیر مجموعه شایستگی جزئی استخراج و معرفی گردید. در ادامه به توضیح و تشریح کامل هر یک از این مقوله‌های استخراجی و زیرمجموعه آن‌ها پرداخته می‌شود. جدول ۲ بیانگر نمونه‌ای از کدگذاری محتوای مورد بررسی است.

یافته‌های حاصل از این مطالعه کیفی شامل ۳ مقوله جامع اهمیت مدیریت در اسلام، اهمیت گزینش در اسلام و شایستگی‌های انتخاب مدیران می‌باشد که به مقوله اول و دوم به عنوان مقدمه‌ای برای رسیدن به مقوله سوم و اصلی این پژوهش پرداخته می‌شود.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری محتوا

مرجع	تفسیر	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله جامع
اعراف/۱۴۲	موسی (پیش از رفتن به این وعده‌گاه) به برادرش هارون گفت: در میان امّت من جانشین من باش (و کار مردم را) اصلاح کن و از راه و روش مفسدان پیروی مکن (تفسیر نور قرآن کریم).	جانشین موقت ولی خدا	لزوم منصوب نمودن مدیر موقت	اهمیت مدیریت در اسلام
مائده/۶۷	این آیه به دلایلی که خواهد آمد مربوط به جانشینی حضرت علی(ع) و نصب او به ولایت در غدیر خم به هنگام برگشت پیامبر اکرم (ص) از سفر حج در سال دهم هجری است (تفسیر نور قرآن کریم).	جانشین دائمی ولی خدا	لزوم منصوب نمودن مدیر دائمی	
نامه ۵۳ نهج‌البلاغه ترجمه محمد دشتی	این فرمانی است از بنده خدا، علی امیرالمؤمنین، به مالک بن الحارث الاشتر. در پیمانی که با او می‌نهد، هنگامی‌که او را فرمانروایی مصر داد تا و غیره	نماینده مدیر و رهبر حکومت		
آل‌عمران/۳۳	این آیه دلیل آن را گزینش خداوند حکیم می‌داند که بر اساس برتری آنان بر دیگر مردم در کمالات است (تفسیر نور قرآن کریم).	گزینش برترین‌ها	لزوم انتخاب و گزینش شایسته و برترین‌ها به‌عنوان مدیر	اهمیت گزینش در اسلام
نامه ۵۳ نهج‌البلاغه ترجمه سید جعفر شهیدی	پس در کار عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آن‌ها را به کار بگمار و از روی هوا و هوس و بدون توجه به نظر دیگران به کارشان مگیر چراکه این عمل ترکیبی از اجزاء ظلم و جور و خیانت است.	انتخاب دقیق عاملان		
آل‌عمران/۲۸	پیوند با بیگانگان ممنوع! در آیات گذشته سخن از این بود که عزت و ذلت و تمام خیرات به دست خداست و در این آیه به همین مناسبت مؤمنان را از دوستی با کافران شدیداً نهی می‌کند، می‌فرماید: «افراد باایمان نباید غیر از مؤمنان (یعنی) کافران را دوست و ولی و حامی خود انتخاب کنند». این آیه در واقع یک درس مهم سیاسی- اجتماعی به مسلمانان می‌دهد که بیگانگان را به‌عنوان دوست و حامی و یار و یاور هرگز نپذیرند (تفسیر نمونه قرآن کریم).	ایمان به‌عنوان ویژگی یک مسلمان	شایستگی عمومی	شایستگی‌های انتخاب مدیران
حکمت ۲۲۷ نهج‌البلاغه ترجمه محمد دشتی	ایمان درک قلبی، اقرار به زبان و انجام دادن با اعضای بدن است.			

مقوله جامع ۱: اهمیت مدیریت در اسلام

خداوند بزرگ‌ترین مدیر و مدبر جهان هستی است و عالم را از آسمان تا زمین تدبیر می‌نماید (سجده/۵،رعد/۲). این جهان بدون مدیری هدایت‌گر از مسیر اصلی خود خارج خواهد شد؛ بنابراین خداوند انسان را به‌عنوان نماینده و خلیفه از طرف خود بر روی زمین برگزید (بقره/۳۰) تا دیگران را هدایت نماید. درواقع، سرپرستی جامعه انسانی که تنها در حیطه قدرت خداوند است از طرف خداوند به افراد خاصی واگذار می‌گردد (مائده/۵۵و۵۶). این مدیریت مبتنی بر شناخت حقیقت و مراتب وجود انسان بوده، ویژه انبیا و اولیای الهی و پیروان حقیقی ایشان است و این نشان از سلسله مراتبی بودن آن است. به‌طوریکه حضرت علی (ع) در حکمت ۱۴۷ خطاب به کمیل می‌فرماید: «آری به خدا سوگند زمین هرگز خالی از حجت نیست، خواه ظاهر و آشکار باشد یا ترسان و پنهان تا نشانه‌های الهی و دلایل فرمان او از میان نرود». نمودهای این مهم در قرآن کریم را می‌توان در یوسف/ ۵۴ و۵۷ با انتصاب حضرت یوسف (ع) به‌عنوان سرپرست خزائن مصر و اعراف/۱۴۲ و طه/۲۹ که حضرت موسی (ع) از خداوند بزرگ درخواست نمود تا جانشینی در غیابش انتخاب گردد و خداوند حضرت هارون (ع) را به جانشینی برگزید و مائده/۶۷ یا زمانیکه حضرت

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

علی (ع) با عبارت «من کنت مولاه فعلی مولاه» (۱۵) به جانشینی پیامبر اکرم (ص) انتخاب شدند، یافت. این آیات و آیات مشابه نشان از اهمیت مشخص کردن فردی به‌عنوان مدیر است و نقش کلیدی مدیران به‌عنوان هدایت‌گران جامعه، اهمیت این جایگاه را برجسته‌تر می‌نماید و انتصاب مدیر در حکم هدایت معنوی در راستای رسیدن به کمال و اتمام نعمت به شمار می‌آید (مائده/۳).

مقوله جامع ۲: اهمیت گزینش در اسلام

قرآن کریم و روایات متعدد بر اصل انتخاب شایسته‌ترین افراد با توجه به معیارهای مشخص تأکید فراوان نموده است. نساء/۵۸ بیان می‌دارد که امانت باید به اهل آن سپرده شود، چراکه تصدی حکومت مخصوص شایستگان و صالحان است (انبیاء/۱۰۵). بقره/۱۲۴ نیز بر لزوم آزمایش کردن و به‌کارگماردن تأکید دارد. کهف/۸۳ تا ۹۷، ص/۲۰، نمل/۱۷ تا ۲۰ نیز شاهدی بر گزینش منصوبین الهی به عنوان افرادی اصلح جهت مدیریت جامعه است. علاوه بر آن حضرت علی (ع) در فراز ۷۱ نامه ۵۳ می‌فرماید: «پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آن‌ها را به کار بگمار و از روی هوا و هوس و بدون توجه به نظر دیگران به کارشان مگیر چراکه این عمل ترکیبی از اجزاء ظلم و جور و خیانت است» و نیز «هرکس برادری را بدون آزمون و امتحان اختیار کند، به حکم اضطرار ناگزیر از رفاقت با بدان می‌گردد» (۱۶). بر این اساس به‌کارگیری و استخدام مدیران و کارکنان بدون طی کردن مراحل گزینش و بررسی سوابق، نوعی خیانت است و عواقب آن ماندگار خواهد بود و اگر سازمانی بدون انجام مراحل گزینشی و به ویژه توجه به معیارها، منابع انسانی را به‌کارگیرد، در صورت نامناسب بودن آن فرد، بالاجبار بایستی تا پایان بازنشستگی مشکلات او را تحمل کند و هدر رفت سرمایه‌های مادی و معنوی را متحمل شود.

مقوله جامع ۳: شایستگی‌های انتخاب مدیران

مدیریت اسلامی در عصر اخیر همیشه دغدغه کسانی بوده است که قصد داشته و دارند در مقابل نظریه‌های مدیریتی غرب، دانش مدیریت اسلامی را مطرح و اندیشه‌های اسلامی را در این حوزه تبیین و تشریح نمایندو به عنوان کامل‌ترین و دقیق‌ترین نوع مدیریت علمی، شایستگی‌هایی را برای انتخاب مدیران جامعه اسلامی ارائه می‌دهد. در این مطالعه این شاخص‌ها در قالب مقوله‌های فرعی به ۲ گروه شایستگی‌های عمومی و اختصاصی تقسیم‌بندی شدند. جدول ۳ اجزاء هر یک از این شایستگی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: تقسیم‌بندی ویژگی‌های مدیران شایسته

شایستگی	شایستگی‌های جزئی	زیرمجموعه شایستگی‌ها
عمومی	شایستگی‌های اخلاقی فردی	ایمان، تقوا، توکل، گشاده‌رویی و خوش‌برخورد بودن، پرهیز از سخن لغو و شوخی کردن بی‌مورد، پرهیز از ناسزا و بدگویی، پرهیز از خودستایی و خودپسندی، امید داشتن و امیدوار بودن، صبر و خویشتن‌داری
	شایستگی‌های اخلاقی بین فردی	عدالت‌خواهی، خیرخواهی، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، انتقادپذیری، برقراری صلح و آرامش
	شایستگی‌های فردی	رسایی سخن، سابقه و صلاحیت خانوادگی، بومی بودن
تخصصی	شایستگی‌های تخصصی	دانش و تخصص، قدرت و توان، تجربه و سابقه

شایستگی‌های عمومی

این شایستگی‌ها در همه مدیران مشترک بوده و فارغ از اینکه مدیر در چه حوزه تخصصی مشغول به کار باشد به عنوان شایستگی کلیدی باید مورد توجه قرار گیرد. البته حساسیت جایگاه سازمانی مدیران بر میزان این شایستگی‌ها تأثیر دارد. در این پژوهش شایستگی‌های عمومی به ۲ گروه اخلاقی (فردی و بین فردی) و فردی تقسیم‌بندی شدند. شایستگی‌های اخلاقی فردی بر رفتار و اخلاق افراد به‌عنوان یک انسان دلالت دارد و عبارت‌اند از: ایمان، تقوا، توکل، گشاده‌رویی و خوش‌برخورد بودن و غیره. شایستگی‌های اخلاقی بین فردی نیز عبارت‌اند از: عدالت‌خواهی، خیرخواهی، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، انتقادپذیری، میانجی‌گری با هدف ایجاد و توسعه صلح و همکاری که ارتباطات و همکاری مثبت و مؤثر را شکل داده و هم‌افزایی را میسر می‌سازند.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

- شایستگی‌های اخلاقی فردی:

• ایمان: ایمان عنصری است که اندیشه را متحول می‌سازد و وجه تمایز انسان با حیوان است (۱۷). مهمترین ویژگی درونی مدیر، ایمان است و مدیر اسلامی باید از مؤمنان باشد. اسلام به عنوان یک اصل، مدیریت کسانی که هیچگونه سنخیت و مشابهت فکری و اعتقادی با مسلمانان ندارند را نمی‌پذیرد و با صراحت این مطلب را در نساء/۱۴۱ و آل‌عمران /۲۸ و ۱۴۹ و ۱۵۰ بیان می‌دارد، به‌طوریکه افراد با ایمان نباید غیرمؤمنان را دوست و سرپرست خود انتخاب کنند. مدیریت و سرپرستی زمین و ساکنان آن، باید به دست صالحان و شایستگان مؤمن باشد (انبیاء/۱۰۵). ازاینرو، در نظام اسلامی، مدیریت باید به کسانی واگذار شود که در بعد اندیشه و عمل، اسلام را قبول داشته باشند، یعنی شایستگان، پرهیزکاران، راست‌گویان، عدالت کنندگان، خالص‌شدگان، نیکوکاران و پاکیزگان (۱۸). حضرت علی(ع) در حکمت ۲۲۷ ایمان را درک قلبی، اقرار به زبان و انجام دادن با اعضای بدن می‌دانند و در حکمت ۲۵۲ و خطبه ۱۵۶ علاوه بر تأکید بر ایمان و تأثیر مثبت آن بر عملکرد انسان، افراد باایمان را صبور، مطمئن، صادق، با عدل و داد و مجاهد در راه دین معرفی کرده و ایمان را مکمل شایستگی علم می‌داند. البته در بقره/۲۸۵ آمده است که مدیر خوب علاوه بر ایمان، باید در آن پیشگام هم باشد. حضرت علی(ع) نیز به این مطلب اشاره نموده و فرموده‌اند «کسانی را برگزین که در اسلام پیشگام‌ترند»، زیرا «افرادیکه در ایمان پیشگام هستند، یاور دین خدا بوده، اخلاق بهتر و خانواده پاک‌تری دارند و همچنین کم طمع‌تر و در سنجش عواقب کارها بیناترند» (فراز۷۲ از نامه ۵۳). ازاینرو در اسلام علم و ایمان از هم جدا نیستند و مدیران اسلامی نیز باید علم و ایمان را در کنار یکدیگر داشته باشند تا بتوانند مدیریت قرآنی و اسلامی را در جامعه اسلامی پیاده‌سازی نمایند.

• تقوا: تقوا عبارت است از فرمان‌برداری از اوامر حق‌تعالی و اجتناب از نواهی او. حجرات/۱۳ نیز بهترین انسان‌ها در پیشگاه الهی را متقی‌ترین آن‌ها معرفی می‌نماید. از نظر اسلام متقین آن‌قدر ارزشمند هستند که خداوند به آن‌ها علم می‌آموزد و راه نجات آن‌ها را روشن می‌نماید، بنابراین تقوا موجب یاری و تأیید خداوند در تمام امور خواهد شد (نحل/۱۲۸، بقره/۲۸۲، طلاق/۲و۴). در این راستا حضرت علی (ع) بندگان خدا را به اینکه گوش‌های خود را به تقوا فرادارند، به جد روی به آن آورند و از هر چه خلاف تقوا است دل بکنند، سفارش می‌نماید (حکمت۴۱۰، خطبه۱۹۸و۱۹۱). علاوه بر آن امام (ع) در خطبه ۱۶، ۷۶، ۱۷۳، ۱۹۰، ۱۹۱، ۱۵۷، حکمت ۳۷۱ نیز تقوا را پیشوای اخلاق و چون دژی استوار معرفی نموده و بندگان خدا را به تقوا سفارش کرده‌اند، چراکه تقوا راه بهشت، ضامن بقا و نگهدارنده انسان از انحراف است. تقواپیشگان باید افرادی عدالت محور (مائده/۸)، امانت‌دار (بقره/۲۸۳، نساء/۵۸، یوسف/۵۵، نامه۵)، متواضع (حجرات/۳)، متعهد و مسئولیت‌پذیر (خطبه۱۶،نامه۳۸)، صادق در گفتار و کردار، صبور، متواضع و فروتن باشند (خطبه۱۸۴). تقوا برای همه لازم است، اما برای مدیران لازم‌تر (فرقان/۷۴). حضرت علی (ع)، هنگامی‌که مالک اشتر را برای فرمانروایی مصر و اطراف آن سرزمین برگزید، او را به مراقبت از خود و پرهیزکاری امر نمود (نامه۵۳).

• توکل: هنگام شروع هر کاری باید نیت را خالص کرد، اندیشه، توان و تلاش را به کار گرفت و سپس به خدا توکل نمود (آل‌عمران/۱۵۹). در آیه ۸۸ هود نیز مقدار توفیق انسان در هر امری به میزان توکل او به خداوند وابسته گردیده است. از اینرو هرگاه هواهای نفسانی و وسوسه‌های شیطانی به سراغ انسان بیاید، او باید به خدا پناه برد، چراکه شیطان بر کسی که به خدا توکل کند، تسلط ندارد (آیه ۹۹ نحل). درنتیجه توکل از دیگر شایستگی‌هایی است که انتظار می‌رود در هنگام ارزیابی و انتخاب مدیران به آن توجه شود.

• گشاده‌رویی و خوش‌برخورد بودن: مدیر برای اینکه بتواند دیگران را خوب به‌کار گیرد و با آن‌ها همکاری نماید، باید برای افراد تحت مدیریت خود جاذبه داشته باشد و این همان کاریزما یا ویژگی شخصیتی به‌عنوان یکی از منابع قدرت جهت نفوذ است که مدیران و سرپرستان به آن نیاز دارند. جاذبه داشتن، فرع حسن خلق به معنای خوش‌برخورد بودن است (۱۹). پیامبر اکرم (ص) به‌عنوان برترین مدیر اسلامی، با اخلاق پسندیده خود افراد جامعه را هدایت می‌فرمود و از نظر قرآن (آل‌عمران/۱۵۹)، عمده‌ترین عامل جاذبه پیامبر برخوردهای خوب ایشان بود، در غیر این صورت چگونه می‌توانستند با مردم سخت آن زمانه ارتباط برقرار نمایند. مدیران اسلامی به عنوان رهروان آن حضرت (ص) باید بر این شایستگی اساسی و تأثیرگذار تمرکز خاص داشته و ایشان را سرلوحه خود قرار

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

دهند. در این رابطه حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سخت‌گیری و استقامت داشته باشد». ایشان در نامه ۴۶ نیز به یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌فرماید: «پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌رو و فروتن باش، 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» و در سفارش‌های اخلاقی خود بر لزوم گشاده‌رویی با برادران ایمانی تأکید نموده‌اند. درنتیجه مدیر موفق کسی است که با حسن خلق، گشاده‌رویی و صمیمیت با همه کارکنان رابطه برقرار کند (۵).

• پرهیز از سخن لغو و شوخی کردن بی‌مورد: اسلام دستور داده که مؤمنان از سخنان لغو و شوخی‌های بی‌مورد بپرهیزند، زیرا سخن لغو عمر را تضییع می‌کند و شوخی کردن زیاد به فساد خواهد انجامید (۲۰). البته مدیر نباید خشک و بی‌روح باشد، بلکه باید گشاده‌رو باشد، ولی از شوخی کردن بی‌مورد نیز بپرهیزد. حضرت علی (ع) نیز شوخی کردن بسیار را عامل از دست رفتن عقل و خرد آدمی می‌داند و انسان کامل را فردی معرفی می‌کند که گفتار جدی‌اش غالب بر شوخی‌هایش باشد (حکمت ۴۵۰). درواقع این شایستگی منجر به حفظ حریم بین افراد خواهد شد. درست است که از مدیر انتظار می‌رود به‌گونه‌ای رفتار نماید که زیردستان او را یکی از خودشان بدانند اما از سوی دیگر به آن‌ها سفارش می‌شود که اقتدار و جایگاه خود را حفظ کرده و با رفتارهای ناپسند که یکی از مصادیق آن شوخی کردن بی‌مورد است، قدرت فرمان پذیری خود را از بین نبرند.

• پرهیز از ناسزا و بدگویی: حضرت علی(ع) می‌فرماید، از کسی بدگویی نکنید و از سخن‌چینی و آشکار کردن عیب‌های دیگران بپرهیزید (حکمت۲۳۹و۴۶۱،خطبه۱۴۰). معمولاً زمانیکه انسان منطق و استدلال ضعیفی دارد و قادر به قانع ساختن و متقاعد کردن طرف مقابل نیست، زورگویی، برخورد فیزیکی و ناسزاگویی می‌کند. درصورتیکه اگر سخن، منطقی و مستدل باشد نیازی به بلند کردن صدا نیست (۲۰). در نتیجه مدیران در هر شرایطی، به‌خصوص هنگام عصبانیت و خشم باید از ناسزاگویی بپرهیزند و سخنان و گفته‌های خود را با منطق و استدلال قوی اعلام دارند تا به‌خوبی مورد پذیرش قرار گیرد. این ویژگی از مدیران به‌عنوان الگوی سازمانی و هدایت‌گران جامعه بیشتر انتظار می‌رود و در تکریم ارباب‌رجوع و جذب و حفظ مشتریان مؤثر است.

• پرهیز از خودستایی و خودپسندی: یکی از پیامدهای قدرت، غرور است که معمولاً پس از احراز مقام ریاست و مدیریتی در برخی از افراد مشاهده می‌شود. خودپسندی و خودستایی، یکی از اساسی‌ترین راه‌های نفوذ شیطان در درون آدمی و از بین بردن نیکوکاری آدمی است (نامه۵۳) و زمینه گسترش فرهنگ تملق را فراهم می‌سازد (۱۹). خداوند در خصوص این صفت ناپسند و لزوم پرهیز از آن در حدید/۲۳، نجم/۳۲، زمر/۶۰ و۷۲، نحل/۲۳، غافر/۷۶، لقمان/۱۸ و نساء/۳۶ و۱۷۲و۱۷۳ هشدار داده‌اند. حضرت علی(ع) نیز بر سپردن کارها به افرادی که مقام آن‌ها را سرکش و مغرور نمی‌سازد، سفارش نموده و پرهیز از این صفت ناپسند را یکی از ملاک‌های ارزشی در روابط اجتماعی می‌داند. ایشان در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «بپرهیز از خودپسندی، از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست. بپرهیز از اینکه دل‌بسته آن باشی که در ستایش تو از اندازه بگذرند همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد». همچنین آن حضرت در جای دیگری از این نامه فرموده است: «به اهل پرهیز و راستی بپیوند و آنان را چنان بپرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل تو را در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دل‌شاد نسازند، چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خودبینی پرورد و آدمی را به تکبر درآورد»؛ بنابراین علاوه بر پرهیز از تکبر و غرور به‌عنوان دامی از سوی شیطان، باید مراقب چاپلوسان و تملق‌گویان نیز بود. علاوه بر آن باید همیشه متوجه بود که در هنگام ظهور نعمت‌ها مغرور و خوش‌حال نشد (نامه ۳۳)، چراکه به‌زعم حضرت علی (ع) یکی از عوامل مؤثر بر برگشت روزگار و زمانه، غرور و تکبر است (نامه۵۳، خطبه۱۳۳و۱۹۲). سفارش امیرمؤمنان (ع) به مالک اشتر نشان از دشوار بودن مدیریت این صفت ناپسند است. ایشان می‌فرماید: «چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است در تو تکبر به وجود آید و در خود احساس خودبینی نمایی،

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

فوراً به یاد بیاور عظمت ملک خداوندی را که فوق تو است و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این نگرش سرکشی و تمرد را از تو می‌گیرد و تندی تو را فرو می‌نشاند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانندبینی خود با او در جبروت ربوبی زیرا خداوند متعال هر جباری را ذلیل و هر متکبری را پست و خوار می‌سازد» (نامه۵۳). البته باید به خاطر داشت که اعتمادبه‌نفس با غرور تفاوت دارد. همان اندازه که غرور و خودپسندی ناپسند است، افتخار کردن به صفات و ارزش‌های اخلاقی خوبی که انسان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند، مورد تأکید قرارگرفته است. به‌طوریکه حضرت علی (ع) در نامه ۲۸ در پاسخ به ادعاهای دشمن به برخی از شایستگی‌ها و موفقیت‌های خویش با افتخار اشاره می‌نمایند. این درواقع بیانگر اعتماد به نفس است.

• امید داشتن و امیدوار بودن: خداوند در یوسف/۸۷ بر این صفت برجسته تأکید فرموده‌اند. حضرت علی (ع) نیز به کارگزاران خود سفارش فرموده‌اند که پاداش ایفای وظایفی که خداوند بر انسان واجب نموده است، امیدواری و داشتن امید حمایت از طرف خداوند است (خطبه۱۶۰)، انسان نباید از لطف خداوند هرچند دیر باشد، نومید شود (نامه۳۱)، البته امید به خداوند بدون تلاش مورد تائید نیست (خطبه۱۶۰). مدیری که به این پاداش الهی امیدوار باشد، تمام سعی و تلاش خود را برای رسیدن به رضای خداوند و خدمت به مردم مبذول می‌دارد. برجسته‌ترین و دقیق‌ترین سخن در تعلیمات مدیریتی رهبران الهی در رابطه با استفاده از عنصر امید را در ۳ جمله می‌توان خلاصه کرد: «کار نشد ندارد»، «در نهایت سختی نباید مأیوس بود» و «در ناامیدی‌ها باید امیدوارتر بود». مدیران الهی نیز باید این ۳ جمله را ملکه ذهن و عمل خود قرار دهند.

• صبر و خویشتن‌داری: خداوند در حدود ۷۰ آیه قرآن، از وجود صبر در برگزیدگان و پیشوایان الهی سخن به میان آورده و بیش از ۱۰ مورد آن به وجود این ویژگی در پیامبر اکرم اشاره دارد (یونس/۱۰۹،احقاف/۳۵،هود/۱۱۵،نحل/۱۲۷،طور/۴۸،مزمل/۱۰، معارج/۵،هود/۴۹،انعام/۳۴،طه/۱۳۰،روم/۶۰). صبر خصلتی نیکو (نامه۳۱) و از مهمترین ارکان ایمان (حکمت۳۱) است. حضرت علی (ع) صبر را ابزار ریاست (حکمت۱۷۶) و عامل نجات آدمی (خطبه۷۶) دانسته و موقعیت صبر را در برابر ایمان، همانند موقعیت سر نسبت به بدن می‌داند (حکمت۸۲). قرآن برای صابران نیز اجر فراوانی قائل شده و کلید ورود بهشت را در صبر و استقامت می‌داند (زمر/۱۰). از دیگر مزایای صبر می‌توان به مژده آمرزش (هود/۱۱) و رستگاری (مؤمنون/۱۱۱) به‌عنوان پاداش الهی اشاره نمود. خداوند صبر و بردباری را مکمل شفقت و مهربانی (بلد/۱۷) و بخشش و گذشت (شوری/۴۳) در راه هدایت بشریت دانسته و آن را لازمه تکامل درک و بینش می‌داند. به‌طوریکه در کهف/۷۵ و روم/۶۰ بر ضرورت داشتن صبر برای رسیدن به بینش و درک متعالی سفارش شده و افراد صالح را طالب این شایستگی از سوی خداوند می‌داند (خطبه۱۷۳). درحالیکه نداشتن صبر و بردباری انسان را به ورطه نابودی می‌کشاند (حکمت۱۵۳و۱۸۹). مدیر باید به خاطر داشته باشد که گذشت زمان، عنصری ضروری برای مدیریت است، به‌ویژه اگر قرار باشد مدیر در زمینه اصلاحات و تغییرات سازمانی گام بردارد، باید در تصمیم‌گیری‌ها با صبر و درایت (قلم/۴۸)، اما مصمم (خطبه۷۲) برخورد کند. مدیران جامعه اسلامی موظف به کاربرد سلاح صبر در برابر دشمنان و افراد نادان نیز هستند (یونس/۱۰۹، هود/۱۱۵، مزمل/۱۰، معارج/۵، اعراف/۸۷،نامه۵۳،خطبه۲۱۷،حکمت۲۲۴). آن‌ها با صبر و بردباری می‌توانند یاری کارکنان را جلب نموده و در برابر مشکلات و افراد مشکل‌ساز پیروز شوند (حکمت۲۰۶) و این دشوار است، اما غیرممکن نیست و نیاز به تمرین دارد (حکمت۲۰۷). در نتیجه همان‌گونه که پدر و مادر با صبر و بردباری در راه تعلیم و پرورش فرزندان خود گام برمی‌دارند و مسائل و مشکلات مسیر آن‌ها را خسته و دلسرد نمی‌کند، مدیر نیز باید با صبر و درایت به مدیریت امور و افراد بپردازد تا بدین واسطه زمینه تحقق مدیریت جهادی را فراهم سازد.

- شایستگی‌های اخلاقی بین فردی:

• عدالت‌خواهی: مبنای حکومت الهی بر عدالت است (انعام/۱۵۲،حدید/۲۵،مائده/۲) و نشانه‌های عدالت‌خواهی در اجرای آن نسبت به خویشان باحالتی سخت‌گیرانه‌تر (اعراف/۱۵۰،انعام/۱۵۲،نساء/۱۳۵). بر این اساس فرد عادل بر هواهای نفسانی خود مسلط است و تلاش می‌نماید تا شهوت و غضب بر او مسلط نشود، چراکه کسی که بین قوای نفسانی خود عدالت و تعادل ایجاد نمی‌کند نمی‌تواند عدالت را در جامعه اجرا کند (نساء/۱۳۵). این مهم در خصوص مدیران که

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

جایگاه سازمانی آن‌ها از حساسیت بیشتری برخوردار است و الگوی دیگران به شمار می‌آیند، شدت بیشتری می‌یابد. در این راستا حضرت علی (ع) نیز مردم و کارگزاران را به تقویت و توسعه این ویژگی در عملکرد خود سفارش نموده (نامه۴۶و۵۳). درحالیکه فقط گروه اندکی این شایستگی را دارا هستند (اعراف/۱۸۱). عدالت‌خواهی از شاخصه‌های بارز انتخاب در سیره و گفتار امام علی(ع) و از ویژگی‌های برجسته زندگی آن حضرت است. حضرت علی (ع) در دستورالعمل‌های خود به فرمانروایان، همواره بر رعایت عدالت در بین مردم تأکید کرده و در فرازهایی از عهدنامه مالک اشتر به این موضوع پرداخته است. حضرت می‌فرماید «مالک، انصاف و عدالت را بین خدا و مردم از یک‌سو و خود و نزدیکانت و هر که هوای او را در سر داری از سوی دیگر، مراعات کن» (نامه۵۳)؛ بنابراین طبق فرمان‌های حکومتی ایشان عادل بودن و عدالت‌خواهی از شایستگی‌های گزینش صحیح معرفی می‌گردد (خطبه۱۳۱،نامه ۲۷و۴۶و۵۹) و مدیران مسلمان باید از چنین خصوصیتی برخوردار باشند تا بتوانند حق و عدالت را در جامعه اجرا نمایند. مدیری که در مؤلفه‌هایی چون پندار، گفتار و رفتار خویش، عدالت را رعایت کند، اعتماد و وفاداری را در سازمان به ارمغان می‌آورد و تعهد را می‌افزاید. این مهم به سلامت اداری و پرهیز از فساد در سازمان کمک می‌نماید و زمینه تحول و توسعه سازمانی را فراهم می‌سازد.

• خیرخواهی: خیرخواهی مترادف با مدارا، ملایمت، شفقت و مهربانی و نیکی کردن به مردم است و از وجود الهی نشأت می‌گیرد (فاطر/۲). هر آنچه به خداوند مربوط است، از حسن جدا نیست و ناگواری‌ها و گرفتاری‌ها ناشی از فقدان کمالات آدمی است و آنچه سبب محرومیت از خیرات الهی است، کردار فرد یا جامعه است (نساء/۷۸و۷۹، شوری/۳۰). نیکی کردن در راه خدا و خلق یکی از رموز مهم موفقیت انسان است و نیت خیر و هدف خدمت داشتن، زمینه هرگونه موفقیت بزرگ را فراهم می‌آورد، چراکه راه نفوذ در جامعه و قلوب مردم، افزایش خدمت و نیکی نسبت به آن‌ها است. خداوند در بقره/۱۴۸ آل‌عمران/۱۱۴و۱۱۵، قصص/۷۷،فصلت/۳۴،اعراف/۶۲، به آن توصیه کرده است و بندگان صالح را طالب آن می‌دانند (قصص/۲۴). این ویژگی منحصربه‌فرد در پیامبر (ص)، کلید اصلاح جامعه و رمز موفقیت بوده است (آل‌عمران/۱۵۹، توبه/۶۱ و ۱۲۸). همان‌گونه که در اسراء/۷۱ و احزاب/۶۷ اشاره شده است، اگر پیشوایی در دنیا خیرخواه و صالح و سعادتمند باشد، مردم با متابعت او طریق سعادت در پیش خواهند گرفت و برعکس، چراکه مردم بر دین حاکمان خود هستند. جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) تا آنجا است که حضرت آن را به‌عنوان یکی از مهمترین ارکان سیاست معرفی نموده، ثمره عقل و بهترین اعمال می‌داند (نامه۵۳)؛ و می‌فرماید: «با مردم تندخو نباشید و به جهت اینکه بر آن‌ها حکومت دارید به آن‌ها بی‌اعتنایی نکنید» (نامه۲۶). البته حضرت سفارش می‌کند که توجه به مدارا و رفق حتی هنگامی‌که برخوردهای شدید اقتضا می‌کند ضروری است و هنگام شدت و سخت‌گیری نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد. ایشان در نامه ۴۶ می‌فرماید «شدت و سخت‌گیری را با کمی نرمی و مدارا در هم آمیزید». خداوند نیز در حجر/۹۴ و فتح/۲۹ بر لزوم تلفیق این‌ها تأکید دارد.

• امانت‌داری: امانت‌داری یکی از صفات پسندیده است. خداوند در نساء /۵۸ لزوم سپردن هر چیز ارزشمند به فرد امین را تذکر داده است. حضرت علی (ع) نیز مدیریت را امانت (نامه۵) و بر ضرورت امین بودن رهبران تأکید می‌کند (نامه۴۰و۵۳). در قصص/۲۶ آمده است آنگاه‌که حضرت موسی(ع) در مبارزه خود با فرعون از مصر مهاجرت نمود و با حضرت شعیب (ع) و دختران ایشان مواجه شد، یکی از دختران هوشمند حضرت ۲ شرط به‌کارگیری را قوی بودن و امانت‌داری اعلام کرد. یوسف/۵۴ و ۵۵ نیز بر لزوم انتخاب افراد امین تأکید دارد. علاوه بر آن در بقره/۲۸۳، مؤمنون/۸ و انفال/۲۷ بر لزوم حفظ امانت و امانت‌داری تأکید شده است، چراکه این وظیفه بسیار دشوار است (احزاب/۷۲). همچنین حضرت علی (ع) می‌فرماید «در به‌کارگیری و استخدام عاملان و مسئولین هیچ شفاعتی (معیاری) غیر از شفاعت کاردانی، تخصص و امانت‌داری آن‌ها را نپذیرید» (۲۱) و امانت‌داری افراد را با نظارت‌های محسوس و نامحسوس ارزیابی کنید (نامه۵۳).

• مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی: حضرت علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: «کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموش‌کار نباشد» (نامه۵۳). ایشان تأکید نموده‌اند که مدیریت

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

امانتی است که باید در حفظ آن کوشا بوده و در برابر آن پاسخگو بود. این پاسخگویی بیانگر وفاداری به تعهد و مسئولیتی است که پذیرفته‌اید (خطبه۱۶،نامه۵۳)؛ و خداوند علاوه بر تأکید بر توجه و لزوم حساس بودن نسبت به سرپرستی همراه با مسئولیت‌پذیری (بقره/۲۲۰)، در سطح گسترده‌تر بر لزوم توجه به مسئولیت‌ها به میزان ویژگی مسئولیت‌پذیری افراد و سپردن مسئولیت‌ها بر این اساس تأکید نموده است (مؤمنون/۶۲، بقره/۲۳۳و۲۸۶)؛ بنابراین مدیران جامعه اسلامی باید نسبت به کل حیطه تحت سرپرستی خود مسئول و پاسخگو باشد که البته بر اساس جایگاه مدیریت، نوع و میزان مسئولیت مدیران با یکدیگر فرق دارد.

• انتقادپذیری: خداوند در اعراف/۱۴۲ اعلام می‌دارد که تذکر و یادآوری، نشانه ناتوانی و ضعف نیست، بلکه در راستای اصلاح امور و جلوگیری از فساد است؛ حتی فرستادگان و انبیاء الهی نیز از آن بی‌نیاز نیستند. قلم/۵۲ نیز در این راستا بوده و بر لزوم تذکر الهی به انبیاء اشاره دارد. حضرت علی(ع) نیز با آنکه معصوم و از هرگونه اشتباه و خطا مصون است؛ خود را از نصیحت و انتقاد دیگران بی‌نیاز نمی‌داند و بدین‌وسیله به دیگران می‌آموزد که همواره باید از دیگران بیاموزند. ایشان در خطبه ۲۱۶ می‌فرماید: «از گفتن سخن حق و یا مشورت عدالت‌آمیز خودداری نکنید زیرا من (به‌عنوان یک انسان) خویشتن را بالاتر از آن نمی‌دانم که اشتباه نکنم و از آن در کارهایم ایمن نیستم مگر اینکه خداوند مرا حفظ کند. شنیدن حق را برای من سنگین نپندارید، نمی‌خواهم مرا بزرگ انگارید زیرا کسی که شنیدن حق برای او سنگین باشد یا نشان دادن عدالت برای او دشوار باشد عمل به حق و عدالت برای او دشوارتر است». در خطبه ۱۶ نیز بر لزوم پندپذیری تأکید داشته و در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «و باید کسانی نزد تو برگزیده‌تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و ترا در آنچه خدا بر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی بپیوند و آنگاه آنان را چنان بپرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل تو را در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دل‌شاد نسازند، چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خودبینی پرورد و آدمی را به تکبر درآورد».

• برقراری صلح و آرامش: در قرآن کریم حفظ وحدت و اصلاح بین مردم بر همگان لازم است (انفال/۱)، موجبات همکاری و مشارکت جمعی را فراهم آورده و با تشریک‌مساعی بین سرمایه‌های مختلف سازمان موجبات تعالی را فراهم می‌سازد. اسلام تفرقه و جدایی را عاملی برای آسیب‌پذیری مسلمانان دانسته و از آن‌ها می‌خواهد که در راستای برقراری و توسعه این مزیت تلاش نمایند. خداوند در بقره/۲۰۸ می‌فرماید: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همگی در صلح و آشتی درآیید و از گام‌های شیطان، پیروی نکنید که او دشمن آشکار شماست». خداوند نه‌تنها انسان‌ها را به صلح و آرامش امر می‌فرماید بلکه از آن‌ها می‌خواهد در برقراری آن نیز کوشا باشند (آل‌عمران/۱۰۳،نساء/۹۰،انفال/۱). چراکه نشانه توجه به اسلام و مسلمان واقعی بودن برقراری صلح و دوستی میان افراد جامعه است (حجرات/۱۰). در این راستا حضرت علی (ع) در نامه ۴۷ بر برتری جایگاه اصلاح رابطه میان مردم از انواع نماز و روزه مستحبی اشاره نموده و مسلمانان را به این مهم سفارش می‌نماید. این شایستگی مدیر را برای ایفای نقش میانجی‌گری و مشاوره‌ای توانمند نموده و انجام وظیفه رهبری با مدد گرفتن از ارتباطات سازنده و مؤثر را تسهیل می‌نماید.

- شایستگی‌های فردی:

شایستگی‌های فردی در این پژوهش شامل رسایی سخن، سابقه و صلاحیت خانوادگی و بومی بودن بوده و مکمل دیگر شایستگی‌ها به‌حساب می‌آیند.

• رسایی سخن: در میان امور و صفاتی که می‌توانند برای مدیر جاذبه ایجاد کنند و دیگران را در جهت اهداف مدیریت با او هم‌عقیده و همراه نمایند، هیچ‌چیز به‌اندازه نفوذ کلام، توانایی در گفتار و رسایی سخن مؤثر نیست. خداوند در نساء/۶۳ از این شایستگی به‌عنوان یکی از معیارهای کمک‌کننده در فردی که قرار است با دیگران ارتباط برقرار نماید، یاد کرده‌اند. حضرت موسی(ع) نیز علاوه بر شرح صدر و آسانی نسبی امر رسالت و مدیریت، برای اینکه بتواند به‌خوبی عهده‌دار مدیریت قوم خود شود، در طه/۲۷ و ۲۸، از خداوند تقاضا نمود سخنش را رسا و قابل‌فهم برای دیگران نماید؛ بنابراین سخنوری یکی از ابزارهای اجتناب‌ناپذیر مدیریت است و هر چه شعاع مدیریت گسترده‌تر باشد نیاز مدیر به گویاتر بودن زبان و رساتر بودن سخن نیز بیشتر است.

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

• سابقه و صلاحیت خانوادگی: حضرت علی(ع) در توصیه‌های خود به مالک اشتر می‌فرماید «پس به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، مؤمن، صالح و خوش‌سابقه باشند» و «از میان آن‌ها افرادی که باتجربه‌تر و پاک‌تر (باحیاتر) هستند را برگزین» (نامه۵۳). در این سخن ارزشمند به ۲ ویژگی لازم یعنی «تجربه» و «حیا» اشاره شده است که می‌توان تجربه کاری را از شایستگی‌های اختصاصی و حیاء را از شایستگی‌های عمومی محسوب نمود. البته سابقه خانوادگی بیانگر اعمال تبعیض از نظر طبقه‌بندی افراد جامعه بر اساس معیارهای قدرت و منابع مادی نیست، بلکه هدف دارا بودن ارزش‌های والای انسانی است که در بستر خانواده شکل‌گرفته و به فرد انتقال می‌یابد. خداوند در طه/۲۹ نیز به این مطلب اشاره می‌فرماید.

• بومی بودن: بومی بودن یکی از معیارهای موردنظر پیامبر اکرم (ص) جهت انتخاب و به‌کارگماری افراد بوده است. پیامبر اکرم (ص) در نامه‌ای به هوذه بن علی حنفی زمام دار یمامه فرمودند اسلام بیاور تا در امان باشی و قدرت و سلطنت تو باقی بماند. نامه‌هایی از همین دست نیز به سلطان حبشه، قیصر روم و کسری ایران، حاکی از یک نوع اولویت‌دهی به نیروهای بومی است که اگر اسلام آوردند بر منطقه خویش حکومت می‌کردند. پیامبران هم نوعاً از طرف خداوند بر مناطق خویش مبعوث و منصوب می‌شدند. آل‌عمران/۱۶۴ و طه/۲۹ نمود این مطلب است.

شایستگی‌های اختصاصی:

شایستگی‌های اختصاصی گزینش مدیر، معیارهایی هستند که در هر منصب و مقامی و یا در هر سطحی با دیگر مناصب و سطوح متفاوت است. در این مقاله به ۳ شایستگی دانش و تخصص، قدرت و توان و سابقه و تجربه کاری پرداخته شد.

• دانش و تخصص: بقره/۳۰ و ۳۱ نمود این مسئله است که خداوند برای اولین بار مدیری از نسل انسان برگزید. او را به آگاهی‌های لازم مجهز کرده و واقعیات هستی و رابطه خدا با مخلوقاتش را به او آموخت. اگرچه او اکمل نبود، اما کامل بود، خداوند آن مدیر را آدم (ع) نام نهاد. آدم (ع)، خلیفه و جانشین بود و عهده‌دار مقام خلافت الهی در روی زمین گردید. این خلیفه الهی با آگاهی‌های لازم به‌سوی حیات اجتماعی آمد، پیشینه علمی او آنچنان بود که توانست مقام معلمی ملائکه را کسب نموده و مورد تصدیق آن‌ها واقع شود و ملائکه تصدیق کردند که از دانش‌های آدم بی‌اطلاع‌اند. این دانش بود که آدم را تقدم افضل بر فاضل نمود و مسجد فرشتگان قرار داد (۲۲). علاوه بر آن در (نحل/۴۳)، سفارش شده است که باید اطلاعات را از دانشمندان اخذ نمود و از افرادی برای مدیریت جامعه بهره جست که علم و دانشی فراتر از دیگران داشته باشند (یوسف/۵۵، مریم/۴۳)، چراکه سخن فرد بدون علم منجر به ظلم و گمراهی می‌گردد (خطبه ۱۳۱) و این مهم در مدیران به دلیل حساسیت جایگاهشان اهمیت بیشتری می‌یابد. علاوه بر آن خداوند برای دانایان جایگاهی والاتر از نادانان در نظر گرفته (زمر/۹) و انسان‌ها را به حرکت به‌سوی کسب علم و دانش سفارش می‌نماید و از ورود به عرصه‌ای که در آن دانش ندارند بازمی‌دارد (اسراء/۳۶). حضرت علی (ع) نیز در نامه ۵۳ و خطبه ۱۷۳ بر اهمیت دانایی مدیران تأکید فرموده، مقام علم و تجربه را از شجاعت بالاتر دانسته (حکمت۸۶) و دارابودن علم و تخصص را از اوصاف ارزشمند پیامبر (ص) اعلام می‌نماید (خطبه۷۲). آنان که بدون دانش و آگاهی و نداشتن تخصص در امور، دخالت عملی یا نظری می‌کنند از دیدگاه اسلام شدیداً موردانتقاد قرارگرفته‌اند. امام صادق (ع) می‌فرماید کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد مثل کسی است که به بیراهه می‌رود، هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود، اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند (خطبه۱۵۴). حضرت علی (ع) نیز بی‌نیازی را در عقل و بزرگ‌ترین فقر را بی‌خردی دانسته (حکمت۳۸) و تخصص را یکی از معیارهای استخدام و به‌کارگیری مسئولان معرفی می‌نمایند (خطبه۱۷۳).

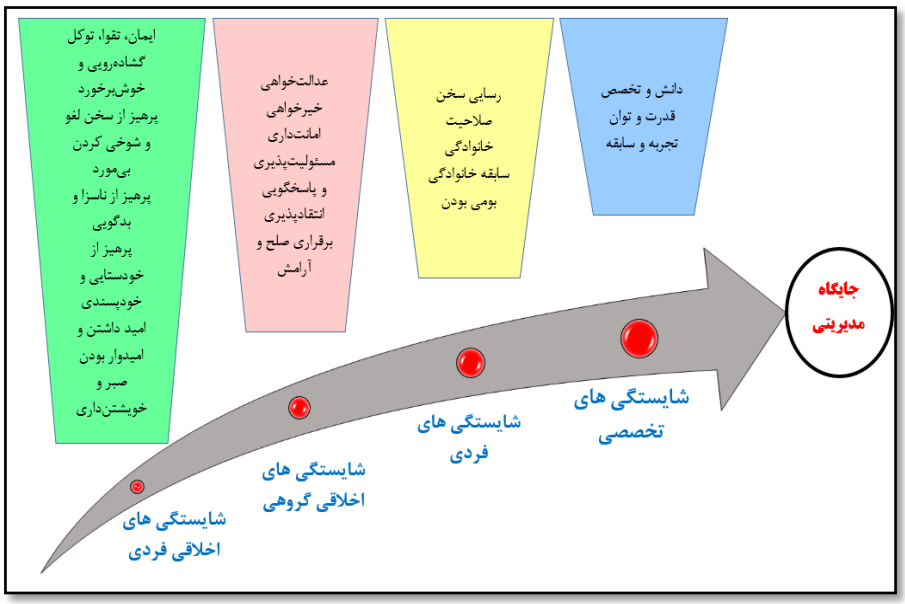
• قدرت و توان: برای مدیر قدرت و توان شرط اساسی است که برحسب نوع پست، متفاوت است. قدرت و توان، توانایی فکری و جسمی را در برمی‌گیرد. توانایی فکری بیانگر توانایی تفکر انتقادی، تفکر سیستمی، قدرت حافظه، توانایی ادراک، ایده پردازی، مسئله یابی و حل مسئله و غیره است که با دارابودن دانش تخصصی و عمومی در ارتباط نزدیک است. در توانایی جسمی، علاوه بر سلامت، نیرومندی، انعطاف‌پذیری، هماهنگی و استقامت بدنی، مطرح است. خداوند در بقره/۲۴۷ به ۲ عنصر توان جسمی و علمی اشاره نموده و تجمیع علم و

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

توانایی جسمی را برای اداره جامعه ضروری می‌داند. تجمیع این ۲ صفت طالوت را بر جالوت پیروز نمود؛ بنابراین اسلام نمی‌تواند مدیری را که توان جسمی و روحی لازم و مربوط را ندارد به‌عنوان مدیر بپذیرد. قصص/۱۴ نمود ضرورت و اهمیت این شایستگی است و در قصص/۲۶ از این ویژگی به‌عنوان عامل برتری در انتخاب و واسپاری امور یاد می‌شود. حضرت علی(ع) پس از عزل محمدبن‌ابی‌بکر از استانداری مصر و نصب مالک اشتر به‌جای او، می‌فرماید «به من خبر رسیده است از اینکه تو را از منصب مدیریت مصر برداشته و مالک اشتر را به‌جایت نصب‌کرده‌ام، دلگیر شده‌ای. این تعویض برای سستی تو یا افزودن کوشش تو انجام نگرفته است. اگر حکومت مصر را از تو می‌گیرم، مدیریت دیگری که آسان‌تر و از نظر روحی مناسب‌تر است، به تو می‌سپارم» (نامه۳۴)؛ بنابراین هر شغل و منصبی برای هر فردی مناسب نیست و باید بین شغل و شاغل تناسب و ارتباطی منطقی وجود داشته باشد. در کلام امام صادق(ع) نیز آمده است که «مردم همچون معادن طلا و نقره‌اند» (۲۳). طلا و نقره عنصرهایی باارزش هستند اما ارزش آن‌ها با یکدیگر متفاوت است؛ بنابراین توانایی بدنی و ذهنی از دیگر شایستگی‌هایی است که مدیران باید دارا باشند، اما میزان اهمیت هر یک متناسب با حوزه فعالیت و نوع خدمت تغییر می‌کند.

تجربه و سابقه: حضرت علی (ع) می‌فرماید «ای مالک! از افراد باتجربه و باحیا از خانواده‌های پاک و شایسته و باسابقه در اسلام برای اداره کشور استفاده بنما» و «از میان افراد، فردی را برگزین که باتجربه‌تر و پاک‌تر (باحیاتر) باشد» (نامه۵۳). علاوه بر آن «حفظ عقل، پند گرفتن از تجربه‌هاست و بهترین تجربه آن‌که تو را پند آموزد» (نامه۳۱)؛ بنابراین عقل با شأن و منزلتی که دارد، بازهم برای تقویت و تکاملش به علم و تجربه نیازمند است. آنچه در خصوص شایستگی‌ها به‌ویژه شایستگی‌های تخصصی از محتوای مورد بررسی اقتباس گردید، این است که هر یک از این شایستگی‌ها به همراه دیگر شایستگی‌های تخصصی و عمومی مورد تأکید قرارگرفته است. برای نمونه تجربه و دانش، قدرت و توان و اندیشه، دانش و ایمان و غیره . درنتیجه نگرش سیستمی به شایستگی‌های عمومی و تخصصی برای ارزیابی و انتخاب شایسته اداره بهتر و باکیفیت‌تر امور، امری غیرقابل‌اجتناب است که به هم‌افزایی تأثیر این شایستگی‌ها خواهد انجامید.

نمودار ۲ جمع‌بندی شایستگی‌های مدیریت را نشان می‌دهد. از دیدگاه اسلام افراد برای دستیابی به جایگاه مدیریتی باید مسیر را طی نموده و شایستگی‌های ارائه‌شده را به‌عنوان پیش‌نیاز و ضرورت قرارگیری در موقعیت مدیریتی دارا باشد.



شایستگی‌های مدیران

نمودار ۲: مدل ویژگی‌های مدیران شایسته از دیدگاه اسلام

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

بحث

در نگاه مدیریت اسلامی، مسئولیت امور باید به دست افرادی اصلح که دارای شایستگی‌های عمومی و تخصصی هستند، سپرده شود. شایستگی‌های عمومی، مجموعه شایستگی‌هایی که دیدگاه مشترکی را به مجموعه فعالیت‌ها، جایگاه و عملکرد سازمان می‌دهد، با ایجاد فضای همفکری، همه فعالیت‌های سازمان را در یک راستا جهت می‌دهد و شایستگی‌های تخصصی با تأکید بر مهارت‌های شغلی کارکردهای تخصصی افراد را متناسب با شغل و کارکردهای سازمان در ابعاد فعالیت‌های اصلی و عملیاتی متبلور می‌سازد (۲۴).

در بعد شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های اخلاق فردی و اخلاق بین فردی از پیش‌نیازهای سپردن امانت مدیریت است و مدیران را در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌ها هدایت می‌نماید و از تسری فضای مسمومی که حاکی از ضدارزش‌ها است و فرهنگی بیمار دارد، جلوگیری می‌کند. در زمینه معیارهای اخلاقی برای ارزیابی و انتصاب مدیران، بنیادی و تشکری (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای بین مدیران و فرماندهان ناجا و الوانی و همکاران (۱۳۹۵) بین مدیران و فرماندهان ارتش به شاخص‌های اخلاقی و ارزشی (۵،۲۵) و موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸) از منظر نهج البلاغه به معیارهای ایدئولوژیک به‌عنوان معیارهای اخلاقی (۱۰) اشاره نموده‌اند. شایستگی‌های اخلاقی به عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر ارتباط با مشتری و ارباب‌رجوع (۲۶) و مؤثر بر گزینش کارکنان (۲۷) معرفی‌شده‌اند؛ بنابراین اگر مدیران بتوانند بر اساس آموزه‌های الهی باورها و اعتقادات اساسی را که خداوند متعال در کلام خویش مطرح کرده در ذهن خود و کارکنان ایجاد و تقویت کنند، بهتر خواهند توانست نقش نیروهای سازمان را از نظر رفتاری هدایت کنند (۲۸).

در گروه شایستگی‌های عمومی باید به شایستگی‌های فردی، خصوصیات و ویژگی‌های شخصی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر، اشاره کرد (۳). در این مطالعه شایستگی‌های فردی شامل رسایی سخن، سابقه و صلاحیت خانوادگی و بومی بودن بود. در این راستا مطالعات دیگر به حسن سابقه و صلاحیت خانوادگی به‌عنوان معیارهای تخصصی (۱۰) و جایگاه مورد احترام در جامعه به عنوان معیارهای گزینش کارکنان (۲۹) اشاره نموده‌اند. این شایستگی‌ها، توانمندی فرد را برای ایفای بهتر مسئولیتش فراهم می‌سازند. رسایی سخن، مدیر را در برقراری ارتباطات سازنده و مؤثر، تشکیل تیم، جلب مشارکت و همکاری درون و برون سازمانی، تعریف برنامه‌ها و پروژه‌هایی که نیازمند همکاری بین بخشی است، توانمند می‌سازد. سابقه و صلاحیت خانوادگی، اعتماد عمومی را افزایش داده و پذیرش مدیر را تسهیل می‌نماید و در نهایت منتج به مشارکت جمعی می‌گردد. در نهایت مطالعه‌ای در زمینه بومی بودن نشان داد که کارآمدی مدیران بومی از مدیران غیربومی بیشتر است (۳۰). البته بهره‌گیری از مدیران بومی می‌تواند به مدیریت موروثی که به ازدواج خانوادگی تشبیه شده است بینجامد و فرهنگی یکدست و ثابت و مانع خلاقیت و نوآوری را بنیان گذارد.

آخرین گروه شایستگی‌ها، شایستگی‌های تخصصی بودند که دانش، توان و تجربه را شامل می‌شوند. تجربه، معیار تخصصی انتخاب مدیران (۱۰)، یکی از مهمترین معیارهای گزینش کارکنان و نوعی تضمین برای چگونگی انجام دادن کار و رفتار درست فرد در اجتماع است (۲۹) و زمینه را برای کسب مهارت‌های دیگر فراهم می‌سازد. افرادی که قرار است به پست‌های بالا در سازمان برسند، نخست باید پست‌های مرتبط را احراز کنند تا دانش وسیعی و تجربه‌های کافی در سازمان به دست آورند و آماده پرش به سکوهای بالاتر کسب قدرت شوند (۲۷). به هر میزان که تجربه فرد بیشتر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف و پیدا کردن راه‌حل مناسب برای حل مشکلات بیشتر و در نتیجه رأی و نظر او ارزشمندتر و مقبول‌تر خواهد بود (۱۰). در این حالت انتظار می‌رود میزان تکرار خطا و اشتباهات و انجام آزمون و خطا برای دستیابی به روش درست کاهش یابد.

دیگر شایستگی، دانش تخصصی و عمومی است. دانش در مطالعات دیگر نیز به عنوان معیار ارزیابی و انتخاب معرفی‌شده است (۳۲،۳۱،۲۹،۳). از شاخص‌های ارزیابی دانش، می‌توان به مدرک تحصیلی و گذراندن دوره‌های آموزشی اشاره کرد. هرچند دانش در جریان تعالی حرفه‌ای می‌تواند به صورت شخصی ایجاد شده و توسعه یابد اما سازمان در مدیریت مسیر شغلی باید به آن انسجام داده و آن را در راستای سیاست‌ها و اهداف سازمان جاری سازد. تلها و همکاران (۲۰۱۶) نیز به این

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

نتیجه رسیدند که مهارت‌های اجرایی، راهبردی، تخصصی، مدیریت مبتنی بر نتایج و بهره‌مندی از انگیزاننده‌ها از دیگر شایستگی‌هایی است که پیش‌نیاز آن دارا بودن دانش است (۶).

همچنین مدیران به توانمندی جسمی و ذهنی احتیاج دارند. مسئله یابی، حل مسئله و مدیریت تعارض و سازگاری (۳۲)، برقراری ارتباطات مطلوب (۲۶،۴) و رهبری (۳۱)، توانایی تفکر سیستمی و انتقادی، آینده‌نگری، مدیریت بحران، برنامه‌ریزی راهبردی و غیره ازجمله توانمندی‌های ذهنی است که مدیر باید به آن‌ها مجهز باشد.

در نهایت مدیریت، تنها حکومت بر مردم نیست تا داشتن پست و تشکیلات برای آن کافی باشد بلکه امانت و خدمت به مردم است که نیاز به شایستگی دارد. شایستگی واقعی در مدیریت تنها با داشتن مدرک، ظاهر آراسته، سابقه خانوادگی و غیره به دست نمی‌آید. آنان که در سپردن مسئولیت‌ها تنها به امانت‌داری و پاک بودن فرد قناعت می‌کنند، به همان اندازه در اشتباه‌اند که برای پذیرش مسئولیت، داشتن تخصص را کافی بدانند. چرا که از نظر مدیریتی ارتقای شغلی باید بر اساس عملکرد پیشین، تجربه، آموزش و دیگر توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد برنامه‌ریزی شود (۳۳) و ترکیب مهارت، تحصیلات و تجربه در سرمایه‌های انسانی منتج به ارزش رقابتی پایدار می‌گردد (۳۴). در نتیجه علاوه بر تعیین شایستگی‌ها به‌عنوان معیار ارزیابی و انتخاب، لزوم نگرش سیستمی در ارزیابی و انتخاب مدیران از ضرورت‌های اساسی در مدیریت اسلامی است تا انتخاب شایسته‌ترین و کامل‌ترین افراد برای مسئولیت‌های مدیریتی، سازمان را به سوی تعالی سوق می‌دهد و به سر منزل مقصود برساند.

بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به‌کارگیری شایستگان، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند (۵). هرگاه در رأس سازمان‌ها مدیرانی شایسته، با لیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل مدیران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند و توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد (۱۰).

جنبه مهم و کلیدی در این مطالعه استخراج شایستگی‌های مدیران از منظر قرآن و نهج‌البلاغه به طور توأمان و با رویکرد سیستمی است که البته به دلیل کیفی بودن مطالعه اصلی‌ترین محدودیت آن تحلیل کیفی متون مورد استفاده بود و تلاش گردید با مدنظر قرار دادن اصول اجرایی دقت در مطالعات کیفی این محدودیت را مدیریت نمود. وجه تمایز این مطالعه اقتباس شایستگی‌های مدیریتی به‌گونه‌ای است که در هر سازمانی و با هر نوع خدمت و تولیدی کاربرد دارد. البته وزن هر یک ممکن است متفاوت باشد و تعیین آن وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمان است.

نتیجه‌گیری

در این مطالعه تلاش گردید تا با عنایت به منابع ارزشمند قرآن و نهج‌البلاغه به استخراج شایستگی‌های کلیدی در انتخاب و انتصاب مدیران پرداخته شود. در مجموع با مطالعه قرآن و نهج‌البلاغه ۲ شایستگی جامع عمومی و تخصصی، ۴ شایستگی جزئی اخلاق فردی، اخلاق بین فردی، فردی و تخصصی و ۲۱ زیرمجموعه شایستگی جزئی استخراج و معرفی گردید. مدل ارائه‌شده مدلی تلفیقی است که دربردارنده شایستگی‌های مادی و غیرمادی است، هر ۳ جنبه فردی، بین فردی و سازمانی را تحت پوشش قرار می‌دهد و حالت سلسله مراتبی آن بیانگر زیربنایی بودن شایستگی‌های اخلاقی به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی است.

در راستای یافته‌های این مطالعه پیشنهاد می‌گردد شایستگی‌های معرفی‌شده به معیارهای عینی تبدیل شود. علاوه بر آن می‌توان با توجه به این شایستگی‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و تعالی حرفه‌ای و سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدیران را طرح‌ریزی و پیاده‌سازی نمود. در نهایت با بهره‌گیری از این مجموعه شایستگی‌ها می‌توان به ارزیابی داوطلبان واجد شرایط موقعیت‌های مدیریتی پرداخته و ضمن تشکیل بانک اطلاعاتی سرمایه‌های انسانی در زمینه توسعه مسیر شغلی و جانشین پروری نیز برنامه‌ریزی نمود.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

سپاسگزاری

از راهنمایی‌های ارزنده خانم دکتر پیوند باستانی در انجام این مطالعه و تدوین مقاله تشکر می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

طراحی پژوهش: س. س، ن. ن

جمع‌آوری داده‌ها: س. س، ن. ن

تحلیل داده‌ها: س. س، ن. ن، ع. ی

نگارش و اصلاح مقاله: س. س، ن. ن، ع. ی

سازمان حمایت کننده

این مطالعه از سوی هیچ سازمانی مورد حمایت مالی قرار نگرفته است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

References

1) White RW. Motivation reconsidered: the concept of competence. Psychological Review 1959; 66(5): 297-333. doi: 10.1037/h0040934.
2) George C, Thornton III, Deborah ER, Brian JH. Assessment center perspectives for talent management strategies. 2nd ed. USA: Routledge; 2015: 49. doi: 10.4324/9781315746265.
3)Rahimnia F, Hoshyar V. Analysis of dimensions and components of managers' competency model in the banking system (a qualitative approach). Journal of Tomorrow Management Research 2012; 11(31): 117-38 .[Persian]
4) Khorasani A, Zahedi H, Kamizi A. Designing a business management competency model for managerial jobs of Ansar bank. Journal of Training & Development of Human Resources 2015; 1(3):1-21. [Persian]
5) Alvani SM, Ardalan O, Mohamadi Fateh A. Designing an appropriate competency model for managers and coomanders at IRI Army from the viewpoint of Imam Khamenei. Journal of Research in Human Resources Management 2008; 1(1): 1-30. [Persian]
6) Telha A, Quintas M, Páscoa C, Tribolet J. Transversal competency concept as a structuring element of the organization. Procedia Computer Science 2016; 100: 658-64. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.208.
7) Skorková Z. Competency models in public sector. Procedia-Social and Behavioral Sciences 2016; 230: 226-34. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
8) Bitterová M, Hašková A, Pisoňová M. School leader's competencies in management area. Procedia-Social and Behavioral Sciences 2014; 149: 114-8. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.170.
9) Ahmadi SAA, Darvish H, Sobhanifar MJ, Fazeli kabreya H. Designing and explaining the conceptual model of human resources competencies in Nahj al-Balagha by utilizing content analysis method and ISM. Basij Strategic Studies 2015; 17(64): 27-55. [Persian]
10) Musaizadeh Z, Adli M. The criteria for selecting and appointing managers based on the assumption of merit as stated by NahjolBalagheh. Strategic Management Thought 2009; 3(1): 103-32. [Persian]
11) Ganjali A, Teymourian M, Abdolhosseinzadeh M. Examining the criteria of competence in the Quran. Islam and Management Research 2013; 3(1): 91-114. [Persian]
12) Forster G, Fenwick J. The influence of Islamic values on management practice in Morocco. European Management Journal 2015; 33(2): 143-56. doi: 10.1016/j.emj.2014.04.002.
13) Hasanqholipour T, Nasabi NA. Step by step with content analysis research in management. 1st ed. Shiraz: Author publisher; 2016: 38. [Persian]
14) Guba EG, Lincoln YS. Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin NK, Lincoln YS, editors. Handbook of qualitative research. London: Sage Publications; 1994: 105-17.
15) Tabarsi F. Aalam ol Vari be Aalam ol hoda. 1st ed. Qom: El Beit Institute; 1997: 262. [Arabic]
16) Amadi AM. Gorarol hekam & Dorerol kalam with persian description. 1st ed. (translated by Hashem Rasoli). Tehran: Islamic culture publishing office; 1997: 503(hadith 456914).
17) Motahari M. Introduction to the islamic world view: man and faith. 49nd ed. Tehran: Sadra publications; 2015: 8-11. [Persian]
18) Taqavi Damghani SR. An attitude towards islamic management. 12nd ed. Tehran: Amirkabir publications, international publishing company; 2014: 128. [Persian]
19) Khatami SA. Management in viwe of Quran. 3rd ed. Qom: Society of Seminary Teachers of Qom, islamic publications office; 2014: 130-8. [Persian]
20) Aliabadi A. Managers of the islamic society. 2nd ed. Tehran: Ramin publications; 1992: 261-263. [Persian]
21) Gorbani Lahiji Z. Interpretation of the verses of the provisions. Tehran: Sayeh publication; 2005: 268. [Persian]
22) Efjei SAA. Islamic management. 13nd ed. Tehran: Iranian Student Book Agency (Allameh Tabatabaei university); 2015: 160-2. [Persian]

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

23) Ibn Babawiyyah M. Translation and text of the book La Yahdhra al-Faqih. (translated by Mohammad Javad Ghaffari and Sadr al-Din Balaghi). Tehran: Sadough publications; 1990: 318 (clause 5821).
24) Pourabedi M, Zarrabi V, Sajjadi Naini H, Razi Z. Designing a multi-dimensional model for managers and employees. Journal of Research in Human Resource Management 2016; 2(24): 27-52. [Persian]
25) Bonyadi A, Tashakor M. Proposing the merit model of NAJA's managers and commanders from Imam Khomeini and the supreme leader standpoints. Supervision and Inspection 2012; 6(19): 7-30. [Persian]
26) Bagherykani MA, Mohammadi M. Islamic point of view concerning components of customer relationship management. Scientific journal of Islamic Management 2016; 24(1):105-29. [Persian]
27) Seyedjavadin SR. A comprehensive overview of management and organization theories. 3nd ed . Tehran: Negah Danesh publications; 2011: 279-693. [Persian]
28) Mohammadi A, Hejazifar S, Ghaseminejad Y. Effective beliefs in controlling and directing organizational behavior in the selected verses of the Holy Quran. Scientific journal of Islamic Management 2016; 24(1): 131-58. [Persian]
29) Seyedjavadin SR, Tanaomi MM, Mokhtari A. A study of the recruitment in organizations and deriving the criteria through islamic approach. Scientific Journal of Islamic Management 2016; 24(1): 159-81. [Persian]
30) Heidari M, Danaeifard H. Investigating the effect of characteristics of internal / external managers and native / non-native managers on employee performance (case study of agricultural banks in South Khorasan province). The first national conference on management, innovation and entrepreneurship in the conditions of resistance economy; Mashhad, Iran. 2015. 1-11. Available from URL: https://civilica.com/ doc/ 439447/. Last access: mar 13, 2021.
31) Khoshui MS, Arizi Samani SHR, Nouri A. The eight managerial competencies: essential competencies for 21st century managers. Iranian Journal of Management Studies 2013; 6(2): 131-52. [Persian]
32) Dullayaphut P, Untachai S. Development the measurement of human resource competency in SMEs in upper northeastern region of Thailand. Procedia - Social and Behavioral Sciences 2013; 88: 61-72. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.08.481.
33) Mehrtak M, Vatankhah S, Delgoshaei B, Gholipour A. Succession planning in the Iranian health system: a case study of the ministry of health and medical education. Global journal of health science 2014; 6(5): 174-82. doi:10.5539/gjhs.v6n5p174.
34) Lindrooth RC, Yakusheva O, Fairman JA, Naylor MD, Pauly MV. Increasing the value of health care: the role of nurses. Interdisciplinary Nursing Quality Research Initiative 2015; 1-7.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]

Manage Strat Health Syst

Original Article

Characteristics of Competent Managers from the Perspective of Quran and Nahj al-Balaghah

Seyed Reza Seyed-javadin [1], Narjes Alsadat Nasabi [2*], Ali Reza Yusefi [3]

[1] Professor, Department of Business Management, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
[2] Ph.D .of Human Resource Management, Human Resources Manager, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran
[3] Assistant Professor, Department of Public Health, School of Health, Jiroft University of medical sciences, Jiroft, Iran

* **Corresponding Author:** Narjes Alsadat Nasabi
nargesnasabi@ut.ac.ir

Citation: Seyed-javadin SR, Nasabi NA, Yusefi AR. Characteristics of Competent Managers from the Perspective of Quran and Nahj al-Balaghah. Manage Strat Health Syst 2021; 5(4): 252-69.

Received: October 24, 2020
Revised: March 07, 2021
Accepted: March 09, 2021

Funding: The authors have no support or funding to report.

Competing Interests: The authors have declared that no competing interest exist.

A B S T R A C T

Background: Competency is a set of job-related knowledge, skills, personality traits, interests, and experiences that enable the holder to perform tasks and responsibilities at an above-average level. Since the Holy Quran and hadiths emphasize the principle of selecting the most competent people according to specific characteristics and skills, there is a need to define the needed competencies for selecting efficient and capable managers. Based on this, the general and specialized competencies of managers were extracted from the valuable sources including the Quran and Nahj al-Balagha.

Method: In this qualitative developmental study, the qualitative content analysis research method was conducted to investigate the texts of the Holy Quran and Nahj al-Balagha using a Quranic-narrative approach to extract the characteristics of competent managers.

Results: After extracting all concepts (354) and classifying them, we finally achieved 21 competencies and placed them in consecutive classifications (3 stages of codification, preparation, and summarization) in 2 groups of general and specialized competencies.

Conclusion: According to the Islamic criteria in selecting managers of an Islamic society, these competencies should be considered using a systemic approach.

Key words: Selection, Manager, Islam, General competencies, Specialized competencies

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.24766879.1399.5.4.5.2]
[DOI: 10.18502/mshsj.v5i4.5799]