

## Identification of the Competencies of the Righteous Managers: A Thematic Analysis of the Holy Quran

Sayyed Reza Sayyedjavadin \*, Mohammad Hussein Sa'adatnahad \*\*

Mojtaba Amiri \*\*\*, Mohammad Ali Lesani Fesharaki \*\*\*\*

### Abstract

Managers and the methods of their performance illustrate the intentions of the governments to achieve the promised ideals and goals. Therefore, deciding on the competencies of the righteous and praiseworthy managers, as well as selecting and developing managers on that basis, comprise an essential issue for transcendent governments. Countries such as the Islamic Republic of Iran, which follow the path of evolution and development, require righteous and competent managers to govern themselves. Accordingly, considering the need to explain the competencies of managers on the basis of local and cultural characteristics in line with the Islamic worldview, this study tries to identify the competencies required by righteous managers for managing organizations and societies from the view of the Holy Quran as its main purpose. Using thematic analysis of the Holy Quran and methodical thinking, the researchers identified 104 sub-components of competency related to righteous managers. They were classified into 14 main competencies categorized into four general classes including: leadership competencies, spiritual competencies, mental competencies, and social competencies.

**Keywords:** Managers' competencies, righteous managers, thematic analysis of the Holy Quran.

---

\* Corresponding author: full professor in human resource management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. Rjavadin@ut.ac.ir

\*\* PhD candidate in human resource management, Alborz Campus, University of Tehran, Iran.

\*\*\* Associate professor, human resource management, Faculty of Management, University of Tehran. Iran.

\*\*\*\* Assistant professor in Quranic Sciences, Research Institute of Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran.

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۴: ۱۱۴ - ۸۵)



## شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم

سیدرضا سیدجوادین\*، محمدحسین سعادت‌نهاد\*\*، مجتبی امیری\*\*\*، محمدعلی لسانی فشارکی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳

### چکیده

مدیران و نحوه عملکرد آنان در هر نظام، نشانگر اراده حکومت در دستیابی به آرمان‌ها و اهداف وعده داده شده است، بنابراین تعیین شایستگی‌های مدیران اصلح و شایسته، همچنین انتخاب و توسعه مدیران براساس آن، یکی از مسائل اصلی حکومت‌های متعالی است. کشورهایی همچون جمهوری اسلامی ایران که در مسیر رشد و توسعه گام برمی‌دارند، برای اداره خود، نیازمند مدیرانی اصلح و شایسته می‌باشند، بدین سبب و باتوجه به ضرورت تبیین شایستگی‌های مدیران باتوجه به شاخصه‌های بومی و فرهنگی و مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی، این تحقیق شناخت شایستگی‌های موردنیاز مدیران اصلح برای اداره کردن سازمان‌ها و جوامع از دیدگاه قرآن کریم را به‌عنوان هدف اصلی دنبال نموده و با بهره‌گیری از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم و تدبیر سیاق‌محور، ۱۰۴ زیرمؤلفه شایستگی مرتبط با مدیران اصلح را در ۱۴ شایستگی اصلی و قابل‌دسته‌بندی در چهار طبقه کلی شامل: شایستگی‌های هدایتگری، شایستگی‌های معنوی، شایستگی‌های ذهنی و شایستگی‌های اجتماعی معرفی می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی مدیران؛ مدیران اصلح؛ روش تحقیق موضوعی قرآن کریم.

\* نویسنده مسؤل: استاد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. Rjavadin@ut.ac.ir  
\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. M.h.saadat@ut.ac.ir  
\*\*\* دانشیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. Mamiry@ut.ac.ir  
\*\*\*\* استادیار، علوم قرآنی، پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. lessanima@gmail.com

## مقدمه

در ادوار پیشین، نتایج و دستاوردهای حاصل از عملکرد، ساده‌ترین راه برای تشخیص استعداد افراد به‌شمار می‌آمد، لیکن امروزه و با کسب تجربه سازمان‌ها آموخته‌اند که افراد دارای عملکرد مطلوب در یک سطح، همیشه این عملکرد مطلوب را در سایر سطوح بالاتر تکرار نمی‌کنند (کوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۵). بنابراین پژوهشگران به شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی موردنظر برای سازمان‌ها مبادرت نموده‌اند. امروزه مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان به‌عنوان یک حرفه مطرح شده است (سیدجوادی، ۱۳۹۴: ۵۴). رویکرد شایستگی، یکی از مواردی است که به‌سرعت در حرفه مدیریت منابع انسانی گسترش یافته است؛ چراکه یکی از مؤلفه‌های مهم و مؤثر در دسترسی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود، هدایت صحیح، به‌موقع و کارآمد منابع (اعم از منابع انسانی و مادی) از طریق اعمال رهبری اثربخش در کلیه سطوح مدیریت می‌باشد. از سوی دیگر، میزان کارآمدی سازمان‌ها نیز به میزان شایستگی مدیران و رهبران آنها بستگی دارد؛ زیرا این مدیران و رهبران سازمان‌ها هستند که ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی کرده و انگیزه لازم را به‌منظور تحقق اهداف سازمان فراهم می‌نمایند (خطیب‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰). در واقع، نخستین و مهم‌ترین گام در مدیریت منابع انسانی و توسعه عملکرد سازمان‌ها، شناسایی شایستگی‌های افراد و مسیر توسعه‌ای آنهاست (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۳).

اسلام نیز توجه ویژه‌ای به ضرورت شایستگی مدیران و رهبران داشته است (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۵: ۲۰۸)، چنان‌که طبق آیه ۱۲۴ سوره انعام، یکی از ملاک‌های گزینش‌های الهی، علم و شناخت خداوند متعال نسبت به شایستگی‌های افراد است، «اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ»<sup>۲</sup>؛ چراکه از نظر قرآن کریم، مسئولیت‌ها امانات الهی هستند و سنت الهی بر این است که شایستگان، زمام امور را به دست بگیرند «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا»<sup>۳</sup> [نساء: ۵۸]. علامه طباطبائی در تفسیر

1. Quinn

۲. خدا بهتر می‌داند که در کجا رسالت خود را مقرر دارد.

۳. همانا خدا به شما امر می‌کند که امانت‌ها را به صاحبانش باز دهید.

این آیه اشاره نموده‌اند که ولایت و حکومت منصوب شده از سوی خداوند متعال یا مردم، از بزرگ‌ترین امانت‌هاست که برعهده شخص قبول‌کننده مسئولیت می‌باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰:۳۲۱). تمسک بی‌قید و شرط به شیوه‌های اعمال‌شده غربی در حوزه شایستگی‌های مدیران بدون توجه به شاخص‌های بومی و فرهنگی، از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی مدیران در عدم تحقق اهداف راهبردهای سازمان‌ها و کشورهاست که مستلزم توجه بیش‌ازپیش به شایستگی‌های موردنیاز مدیران با در نظر داشتن اصول و فرهنگ غنی اسلامی می‌باشد، بنابراین پژوهشگران این تحقیق با مراجعه به کتاب مقدس مسلمانان و بهره‌گیری از روش تحقیق موضوعی سیاق‌محور در قرآن کریم، کشف و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران اصلاح را به‌عنوان هدف اصلی و شناسایی مفهوم شایستگی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان اهداف فرعی دنبال نموده‌اند. بدین منظور با انتخاب کلیدواژه‌های مرتبط با مفهوم مورد مطالعه به مفهوم‌یابی و تدبر در سیاق و آیات پرداخته و در نهایت مفاهیم به‌دست آمده دسته‌بندی و به‌منظور تدوین الگوی نهایی ترکیب می‌شوند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه شایستگی، اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است، اما دارای مفهومی قدیمی است (پیکت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). با وجود اختلاف عقیده پژوهشگران در خصوص تعریف مفهوم شایستگی، همه آنها در خصوص ظهور آن در متون مدیریتی در اواخر قرن بیستم میلادی اتفاق نظر دارند (هالباک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) مک کلند<sup>۳</sup> ۱۹۸۰ رویکرد رفتاری و روان‌شناسانه در شایستگی را مطرح نمود. این مدل سازی بر کشف شایستگی‌ها براساس عملکرد فراتر از انتظار مدیران از طریق روش‌هایی چون مصاحبه‌های رفتاری و تحلیل موضوعی داده‌های مصاحبه تأکید داشت و سال‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت (منسفیلد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶:۳۸). پس از آن نویسندگان دیگر احساس کردند که یک مدل شایستگی می‌باید قابلیت ارائه یک مدل عملیاتی قابل اندازه‌گیری با معیارها و

1. Pickett
2. Hollenbeck
3. David McClelland
4. Mansfield

شاخص‌های قابل مشاهده را دارا باشد و صرفاً معطوف به نظریه‌های نظری نباشد (مارکوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۱۷). روندی که در ادبیات تحقیق مدل‌های شایستگی مدیریتی وجود دارد بر نقش‌های مختلف مدیریتی مدیران تأکید داشته (بویاتزیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و مطالعات مدل‌های شایستگی مدیریتی، کشف و تبیین شایستگی‌های شغلی را که عملکرد متمایز مدیران را مشخص می‌نماید، دنبال می‌نمایند (کالهن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۳۹۰).

در منابع دینی، اهمیت مدیریت و مدیران شایسته چه در سطح خرد و چه در سطح کلان جامعه، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. از این دیدگاه، نظام شایسته‌سالار بر مبنای توحید و عدالت است که موجب می‌شود هر کسی در جای خاص خودش قرار بگیرد و بیشترین فایده و بهره‌وری را برای سازمان‌ها و جوامع داشته باشد. با مطالعه قرآن کریم و تأمل در سیره و شیوه رهبری و هدایت انبیای الهی، درمی‌یابیم که مطابق سنت الهی خداوند بر اساس شایستگی‌ها و اهلیت‌های لازم به افراد مسئولیت‌های مختلف را واگذار می‌نماید و ما نیز با الگوگیری از اصول و ویژگی‌هایی که قرآن کریم برای رهبر و مدیر معرفی نموده است، می‌توانیم در مسیر انتخاب مدیرانی شایسته برای جامعه قدم برداشته و بدین طریق مسیر رشد و پیشرفت آن را هموار نماییم (ناطق پور، ۱۳۹۰: ۲۹). در آیاتی از قرآن کریم به موضوع خلافت انسان از طرف خداوند در زمین اشاره شده است که می‌توان به آیات ۳۹ سوره فاطر، ۶۲ سوره نمل و آیه ۳۰ سوره بقره اشاره نمود. مدیر در حکومت اسلامی، علاوه بر متخلق و متصف بودن بر اخلاق اسلامی و فضایل اخلاقی همواره میباید در مسیر تعالی و تکامل در مسیر خلیفه‌اللهی باشد. بدین سبب شناسایی شایستگی‌های محوری و تدوین الگوی شایستگی مبتنی بر آموزه‌های وحیانی از آن جهت ضروری است تا سرلوحه سایر فعالیت‌ها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. خلافت انسان از سوی خداوند به آن معناست که انسان، نمونه صفات و اسمای الهی شود و از این جهت که خلیفه اوست، حاکی از قدرت، علم حکمت، رحمانیت، عفو لطف، قهر و سایر صفات دیگر خداوند، به

- 
1. Markus et al
  2. Boyatzis
  3. Calhoun

اندازه ظرفیت وجود امکانی خود باشد (مقیمی، ۱۳۹۴: ۴۶۲). بعد دیگر خلافت انسان، جانشینی خدا در حکومت و ولایت بر جامعه است. یعنی حکومت و ولایتی که مخصوص خداوند است، به انسان واگذار می‌شود تا خلیفه‌الله در حاکمیت بر انسان‌های دیگر باشد (جمالی‌راد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۳). به‌واقع دارابودن شایستگی‌های الهی در مسیر رهبری و هدایت از ملزومات جانشینی الهی انسان به‌شمار می‌آید. همان‌گونه که ذکر شد، علاقه به شناخت ویژگی‌های رهبران و مدیران روزبه‌روز در حال افزایش است، درحالی‌که از شایستگی‌های موردنیاز آنان موارد نسبتاً کمی می‌دانیم (موریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در جدول ذیل برخی از تعاریف شایستگی‌ها باتوجه‌به نظرات اندیشمندان مختلف و تحقیقات داخلی مرتبط با موضوع تحقیق قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱. بررسی تعاریف و تحقیقات اساسی در حوزه شایستگی‌ها

ردیف	پژوهشگر	تعریف شایستگی
۱	مک کله‌لند (۱۹۸۰)	ویژگی‌های اصلی فردی که باعث مرجع قرارگرفتن و عملکرد برتر در شغل می‌گردد (مک کله‌لند و بویاتزیس، ۱۹۸۰).
۲	دیویس <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)	مشخصه‌هایی همانند دانش، مهارت، چارچوب‌های ذهنی و الگوهای فکری که به کارگیری آنها منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌گردد (دیویس و همکاران، ۱۹۹۸).
۳	جاکین <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)	توانایی‌های انسانی قابل اندازه‌گیری که برای عملکرد کاری مؤثرند (جاکین، ۲۰۰۵).
۴	بویاتزیس (۲۰۰۸)	مجموعه‌ای از مشخصات فردی و رفتارهای مرتبط اما متفاوت در محدوده هدف که نتایج برتر را موجب می‌گردد (بویاتزیس، ۲۰۰۸).
۵	پرها‌لاد و همیل <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)	صلاحیت‌های محوری که براساس میزان ارتباط، دشواری تقلید و گستره کاربرد تعریف می‌گردند (پرها‌لاد و همیل، ۲۰۰۹).
۶	گراوینا <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌هاست (گراوینا، ۲۰۱۷).
۷	اسامه و واکریم <sup>۶</sup> (۲۰۱۸)	خصوصیاتی که فرد برای عملکرد مطلوب می‌باید از آن برخوردار باشد و با چهار وجه مهارت، دانش، عملکرد و زمینه شناخته می‌شود (اسامه و واکریم، ۲۰۱۸).

1. Morris et al
2. Davis
3. Jokinen
4. Prahalad and Hamel
5. Gravina
6. Asame and Wakrim

ردیف	پژوهشگر	مطالعات داخلی صورت گرفته مرتبط با موضوع تحقیق
۱	رضایی منش (۱۳۹۱)	مطالعه مدیریت انبیا در قرآن با کاربست روش توصیفی (خنیفر، ۱۳۹۱)
۲	اسداله گنجعلی و همکاران (۱۳۹۲)	تعیین اهمیت تخصص و تعهد در مدیریت و شایستگی‌های مدیران در قرآن کریم (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۲)
۳	سید رضا سید جوادین و همکاران (۱۳۹۴)	ترسیم روابط علت- معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی در قرآن کریم (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۴)
۴	محمدباقر بابایی (۱۳۹۷)	هدایت و رهبری از دیدگاه قرآن و راهبردهای آن (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷)
۵	رمضان پیری و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم (پیری و همکاران، ۱۳۹۹)

## روش پژوهش

تدبر در قرآن کریم، از روش‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که از جمله آنها به موارد ذیل می‌توان اشاره نمود: تدبر آیه‌محور، سیاق‌محور، سوره‌محور، داستان‌محور و مسئله‌محور (لطیفی، ۲۰۱۱). این تحقیق از جمله روش‌های تدبر سیاق‌محور بوده که شامل مراحل اصلی ذیل می‌باشد: مقدماتی، مفهوم‌یابی، گسترش یا فشرده کردن تحقیق موضوعی، تدوین و تألیف (لسانی و زنجانی، ۱۳۹۶: ۲۱).

## مرحله مقدماتی

درب‌گیرنده فعالیت‌ها و پیش‌نیازهایی به‌منظور ورود به مراحل مفهوم‌یابی است. از جمله فعالیت‌های این مرحله عبارتند از: انتخاب عنوان و کلیدواژه‌های آن، آماده‌سازی اوراق اولیه، نگارش صفحه عنوان و ثبت گزارش آغاز تحقیق، تدارک فهرست آیات اصلی، تدارک فهرست سیاق‌ها<sup>۱</sup> و ثبت آمار و ارقام مربوط به کاربرد کلیدواژه‌ها در قرآن مجید. در این پژوهش، پس از مشورت با اساتید علوم قرآنی به‌منظور تعیین کلیدواژه اصلی تحقیق که مشخص‌کننده محدوده آیات جهت مفهوم‌یابی می‌باشد و در راستای پوشش‌دهی مفهوم شایستگی مدیران کلیدواژه

۱. قرآن کریم برحسب تعلیم پیامبر اکرم (ص) به ۵۵۵ واحد موضوعی تقسیم‌بندی می‌شود که به رکوعات یا سیاق‌های قرآنی شناخته می‌شوند (لسانی و زنجانی، ۱۳۹۶: ۴۴).

«أصلح» و مشتقات آن به استثنای موارد مرتبط با واژه «عمل صالح» انتخاب شد، سپس با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی<sup>۱</sup>، کلیدواژه‌های انتخاب شده، در آیات قرآن کریم مکان‌یابی شده و با مشخص نمودن محدوده آیات در هر سیاق، آیات مرتبط با این کلیدواژه و مشتقات آن تعیین شد. کلیدواژه انتخابی و مشتقات آن در ۷۵ آیه اصلی قرار دارد و با در نظر گرفتن آیات واقع در هر سیاق به ۷۳۱ آیه مطابق جدول شماره ۲ افزایش می‌یابد.

جدول ۲. فهرست آیات قرآنی با کلیدواژه انتخاب شده «اصلح» و مشتقات آن

ردیف	شماره آیه-نام سوره-شماره سوره	کلمه	شماره آیات ابتدا و انتهای سیاق	شماره آیه- نام سوره- شماره سوره	ردیف	تعداد آیات هر سیاق	کلمه	شماره آیه-نام سوره-شماره سوره	تعداد آیات ابتدا و انتهای سیاق	ردیف
۱	۱۱جن-۷۲	الصَّالِحُونَ	۱۹-۱	۸۸هود-۱۱	۳۹	۱۹	أَصْلَحَ	۸۴-۹۵	۱۲	
۲	۵۰قلم-۶۸	الصَّالِحِينَ	۵۲-۳۴	۸۱یونس-۱۰	۴۰	۱۹	يُصْلِحْ	۷۱-۸۲	۱۲	
۳	۱۰تحریم-۶۶	صَالِحِينَ	۱۲-۸	۷۵توبه-۹	۴۱	۵	الصَّالِحِينَ	۷۳-۸۰	۸	
۴	۴تحریم-۶۶	صَالِحٌ	۷-۱	۱۱انفال-۸	۴۲	۷	أَصْلِحُوا	۱-۱۰	۱۰	
۵	۱۰منافقون-۶۳	الصَّالِحِينَ	۱۱-۹	۱۹۶اعراف-۷	۴۳	۳	الصَّالِحِينَ	۱۸۹-۲۰۶	۱۸	
۶	۱۰حجرات-۴۹	فَأَصْلِحُوا	۱۰-۱	۱۹۰اعراف-۷	۴۴	۱۰	صَالِحًا	۱۸۹-۲۰۶	-	
۷	۹حجرات-۴۹	فَأَصْلِحُوا	۱۰-۱	۱۸۹اعراف-۷	۴۵	-	صَالِحًا	۱۸۹-۲۰۶	-	
۸	۵محمد(ص)-۴۷	يُصْلِحْ	۱۱-۱	۱۷۰اعراف-۷	۴۶	۱۱	الْمُصْلِحِينَ	۱۶۳-۱۷۱	۹	
۹	۲محمد(ص)-۴۷	أَصْلَحْ	۱۱-۱	۱۶۸اعراف-۷	۴۷	-	الصَّالِحُونَ	۱۶۳-۱۷۱	-	
۱۰	۱۵احقاف-۴۶	أَصْلَحْ	۲۰-۱۱	۱۴۲اعراف-۷	۴۸	۱۰	أَصْلَحْ	۱۴۲-۱۴۷	۶	
۱۱	۴۰شوری-۴۲	أَصْلَحْ	۴۵-۳۶	۱۸۵اعراف-۷	۴۹	۱۰	إِصْلَاحِهَا	۸۵-۹۳	۹	
۱۲	۸غافر(مومن)-۴۰	صَلَحْ	۹-۱	۱۵۶اعراف-۷	۵۰	۹	إِصْلَاحِهَا	۵۴-۵۸	۵	
۱۳	۱۱۲اصافات-۳۷	الصَّالِحِينَ	۱۱۳-۷۵	۱۳۵اعراف-۷	۵۱	۳۹	أَصْلَحَ	۳۲-۳۹	۸	
۱۴	۱۰۰اصافات-۳۷	الصَّالِحِينَ	۱۱۳-۷۵	۱۸۵انعام-۶	۵۲	-	الصَّالِحِينَ	۸۳-۹۰	۸	
۱۵	۷۱احزاب-۳۳	يُصْلِحْ	۷۳-۵۹	۱۵۴انعام-۶	۵۳	۱۵	أَصْلَحْ	۵۱-۵۵	۵	
۱۶	۲۷عنکبوت-۲۹	الصَّالِحِينَ	۳۰-۲۳	۱۴۸انعام-۶	۵۴	۸	أَصْلَحَ	۴۲-۵۰	۹	

ذوالنور- www.parsquran.com, www.kalaamallah.com



ردیف	شماره آیه-نام سوره-شماره سوره	کلمه	شماره آیات و ابتدای سباق	شماره آیه- نام سوره- شماره سوره	کلمه	ردیف	تعداد آیات هر سباق	شماره آیه- نام سوره- شماره سوره	کلمه	تعداد آیات و ابتدای سباق	ردیف
۱۷	۹ عنکبوت ۲۹	الصَّالِحِينَ	۱-۱۳	۵۵	۱۳	۱۳	۷۸-۸۶	۹	۷۸-۸۶	۱۳	۵۵
۱۸	۲۷ قصص ۲۸	الصَّالِحِينَ	۲۲-۲۸	۵۶	۷	۷	۳۵-۴۳	۹	۳۵-۴۳	۷	۵۶
۱۹	۱۹ قصص ۲۸	الْمُصْلِحِينَ	۱۴-۲۱	۵۷	۸	۸	۱۴۲-۱۵۲	۱۱	۱۴۲-۱۵۲	۸	۵۷
۲۰	۴۸ تمل ۲۷	يُصْلِحُونَ	۴۵-۵۸	۵۸	۱۴	۱۴	۱۲۷-۱۳۴	۸	۱۲۷-۱۳۴	۱۴	۵۸
۲۱	۱۹ نمل ۲۷	صَالِحًا / الصَّالِحِينَ	۱۵-۳۱	۵۹	۱۷	-	۱۲۷-۱۳۴	-	۱۲۷-۱۳۴	۱۷	۵۹
۲۲	۱۵۲ شعراء ۲۶	يُصْلِحُونَ	۱۴۱-۱۵۹	۶۰	۱۹	۱۹	۱۱۳-۱۱۵	۳	۱۱۳-۱۱۵	۱۹	۶۰
۲۳	۸۳ شعراء ۲۶	بِالصَّالِحِينَ	۶۹-۱۰۴	۶۱	۳۶	۳۶	۶۰-۷۰	۱۱	۶۰-۷۰	۳۶	۶۱
۲۴	۳۲ نور ۲۴	الصَّالِحِينَ	۲۷-۳۴	۶۲	۸	۸	۳۴-۴۲	۹	۳۴-۴۲	۸	۶۲
۲۵	۵ نور ۲۴	أَصْلَحُوا	۱-۱۰	۶۳	۱۰	۱۰	۳۴-۴۲	-	۳۴-۴۲	۱۰	۶۳
۲۶	۱۰۵ انبیاء ۲۱	الصَّالِحُونَ	۹۴-۱۱۲	۶۴	۱۹	۱۹	۱۵-۲۲	۸	۱۵-۲۲	۱۹	۶۴
۲۷	۹۰ انبیاء ۲۱	أَصْلَحْنَا	۷۶-۹۳	۶۵	۱۸	۱۸	۱۱۰-۱۲۰	۱۱	۱۱۰-۱۲۰	۱۸	۶۵
۲۸	۸۶ انبیاء ۲۱	الصَّالِحِينَ	۷۶-۹۳	۶۶	-	-	۸۱-۹۱	۱۱	۸۱-۹۱	-	۶۶
۲۹	۱۷۵ انبیاء ۲۱	الصَّالِحِينَ	۵۱-۷۵	۶۷	۲۵	۲۵	۴۲-۵۴	۱۳	۴۲-۵۴	۲۵	۶۷
۳۰	۱۷۲ انبیاء ۲۱	صَالِحِينَ	۵۱-۷۵	۶۸	-	-	۳۱-۴۱	۱۱	۳۱-۴۱	-	۶۸
۳۱	۸۲ کهف ۱۸	صَالِحًا	۷۱-۸۲	۶۹	۱۲	۱۲	۲۲۲-۲۲۸	۷	۲۲۲-۲۲۸	۱۲	۶۹
۳۲	۲۵ اسراء ۱۷	صَالِحِينَ	۲۳-۳۰	۷۰	۸	۸	۲۲۲-۲۲۸	-	۲۲۲-۲۲۸	۸	۷۰
۳۳	۱۲۲ انحل ۱۶	الصَّالِحِينَ	۱۲۰-۱۲۸	۷۱	۹	۹	۲۱۷-۲۲۱	۵	۲۱۷-۲۲۱	۹	۷۱
۳۴	۱۹ انحل ۱۶	أَصْلَحُوا	۱۱۱-۱۱۹	۷۲	۹	۹	۱۷۷-۱۸۲	۶	۱۷۷-۱۸۲	۹	۷۲
۳۵	۲۳ رعد ۱۳	صَلِحَ	۱۹-۲۶	۷۳	۸	۸	۱۵۳-۱۶۳	۱۱	۱۵۳-۱۶۳	۸	۷۳
۳۶	۱۰۱ یوسف ۱۲	بِالصَّالِحِينَ	۹۴-۱۰۴	۷۴	۱۱	۱۱	۱۴۱-۱۳۰	۱۲	۱۴۱-۱۳۰	۱۱	۷۴
۳۷	۹ یوسف ۱۲	صَالِحِينَ	۷-۲۰	۷۵	۱۴	۱۴	۸-۲۰	۱۳	۸-۲۰	۱۴	۷۵
۳۸	۱۱۷ هود ۱۱	مُصْلِحُونَ	۱۱۰-۱۲۳	۱۴	۱۴	۱۴	جمع	۷۳۱	جمع	۱۴	۱۴

## مرحله مفهوم‌یابی

با رجوع به متن و آیات قرآن کریم و با استفاده از آیات، فهرست آماده‌شده در مرحله قبل، آغاز می‌گردد. این مرحله اصلی‌ترین مرحله تحقیق موضوعی در قرآن است و با نگارش مفاهیم و بازنگری چندباره آنها توأمان با تدبر در آیات و در نظر داشتن اهداف و سؤال پژوهش تکمیل می‌شود که فعالیت‌های آن عبارتند از: نگارش متن کامل آیه اصلی با ذکر شماره ردیف و نشانی آن، تلاوت مکرر آیه، بررسی مفاهیم آیه، یادداشت سؤالات، بررسی مفاهیم آیه در سیاق، یادداشت نظم‌ها و هماهنگی‌ها و بازنگری سراسری مفاهیم. با آغاز مرحله مفهوم‌یابی، تدبر در فهرست ۷۳۱ آیه مشخص‌شده در مرحله قبل آغاز شد. در این قسمت فیش‌برداری اولیه با نگارش مفاهیم مرتبط یا غیرمرتبط با موضوع اصلی ذیل هر آیه انجام و سپس فرایند برچسب‌گذاری و کدگذاری صورت پذیرفت. لازم به ذکر است نویسندگان در این مرحله، بعضاً از تفاسیر المیزان، تسنیم و مجمع‌البیان نیز به جهت تکمیل مفهوم‌یابی و تدبر در معانی بهره گرفته‌اند. تفکر در معنا و سعی در یافتن شایستگی‌های مدیران با توجه به آیات و عمیق‌شدن در واژه‌های قرآنی همواره مورد توجه بوده است، گاه اشارات مستقیم آیات قرآنی به شایستگی‌ها و ویژگی‌های پیامبران «وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُسُودَهُ مِنْ قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ»<sup>۱</sup> [انبیا، ۵۱]، در بعضی آیات و ویژگی‌های اشاره شده خداوند متعال به عنوان برترین مدیر و مدبر جهان هستی «وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا» [احزاب، ۵۹] و در برخی موارد تقریر غیرمستقیم واژه‌های مرتبط با شایستگی مدیران مدنظر نویسندگان قرار گرفته است «فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ»<sup>۲</sup> [محمد، ۱۰]. پس از اتمام مفهوم‌یابی، به منظور ایجاد دسته‌های موضوعی از مفاهیم استخراج‌شده، مفاهیم مشابه در دسته‌های جداگانه جمع‌آوری شده و بازنویسی مفاهیم و ترکیب آنها به منظور شروع مرحله تدوین و تألیف انجام

۱. و همانا ما پیش از این ابراهیم را کاملاً به رشد و کمال خود رسانیدیم (تا بیرق توحید و خداپرستی را در عالم برافرازد) و ما به شایستگی او بر این مقام دانا بودیم.
۲. و خدا (در حق خلق) بسیار آمرزنده و مهربان است.
۳. تا به چشم خود عاقبت حال پیشینیان را مشاهده کنند.

گرفت، دسته‌های موضوعی شکل گرفته از مفاهیم استخراج شده به ویژگی‌های مدیران اصلح و شایسته در بیان قرآن کریم اشاره داشت که مبنای نگارش این مقاله قرار گرفته است. در پایان نیز باتوجه به قرابت دسته‌بندی‌های صورت گرفته، طبقه‌بندی کلی درخصوص ویژگی‌های مذکور صورت پذیرفته است. در مسیر مفهوم‌یابی و پس از آن به منظور دسته‌بندی مفاهیم و طبقه‌بندی نتایج از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیو دی ای<sup>۱</sup> استفاده شد. باتوجه به محدودیت ارائه کامل تعداد ۲۷۰۴ ردیف مفهوم استخراج شده، در جدول (۳) پنج مورد از نمونه مفهوم‌یابی صورت گرفته، دسته‌های موضوعی و طبقه‌بندی کلی انجام گرفته شده ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مفهوم‌یابی اولیه به همراه دسته‌بندی موضوعی و طبقه‌بندی کلی

شماره ردیف مفهوم‌یابی (جدول ۲)	سوره و شماره آیه	مفهوم‌یابی	زیرمؤلفه‌های شایستگی	دسته‌بندی موضوعی شایستگی‌ها	طبقه‌بندی کلی شایستگی
۲۹	انبیاء ۵۸	استفاده صحیح از منابع، نعمات و فرصت‌های در اختیار از مؤلفه‌های رفتاری مدیران شایسته است (فرصت شناسی حضرت ابراهیم (ع) در هدایت و ایجاد سؤال برای افراد قوم). «فَجَعَلَهُمْ جُنَادًا إِلَّا كَبِيرًا...»	فرصت شناسی	مهارت رهبری	شایستگی هدایتگری
۵۲	انعام ۹۰	چشم نداشتن به اجر و مزد مادی در مدیریت از مؤلفه‌های رفتاری مدیران شایسته است. «... قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا...»	اخلاق مالی	اخلاق مداری	شایستگی معنوی
۳۵	رعد ۱۹	خردگرایی از مؤلفه‌های رفتاری مدیران شایسته است، از این رو وفای به عهد و نگهداری از پیمان‌ها از روی خردگرایی و عقل محوری است. «إِنَّمَا يَنْذَرُكُمْ أَوْلُوا الْأَبَابِ، الَّذِينَ يُؤْفُونَ بِعَهْدِهِمْ...»	خردورزی	خردورزی و تفکر تحلیلی	شایستگی ذهنی
۶	حجرات ۱۰	مسئولیت‌پذیری نسبت به سایر مؤمنان از مؤلفه‌های رفتاری مدیران شایسته است. «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ»	روحیه برادری	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	شایستگی اجتماعی

شماره ردیف مفهوم‌یابی (جدول ۲)	سوره و شماره آیه	مفهوم‌یابی	زیر مؤلفه‌های شایستگی	دسته‌بندی موضوعی شایستگی‌ها	طبقه‌بندی کلی شایستگی
۴۳	اعراف ۱۹۳	مدیر شایسته می‌باید زیر دستان را به مسیر صحیح با کلام و رفتار هدایت نماید (دعوت و هدایت به مسیر صحیح) «... تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى...»	اهتمام به هدایت، رشد و توسعه افراد	مهارت رهبری	شایستگی هدایتگری

در مرحله تدوین و تألیف فعالیت‌هایی برای نگارش ساختارمند و پایش مفاهیم استخراج شده در مراحل قبل انجام می‌گیرد که از جمله فعالیت‌های اصلی آن عبارتند از: تدارک طرح بخش‌ها و فصل‌های تحقیق، شناسه‌گذاری (برچسب‌زنی) مفاهیم و نگارش دستاوردهای مطالعه و تحقیق (لسانی و زنجانی، ۱۳۹۶). به‌طور کلی، با توجه به مفاهیم استخراج شده، ۱۰۴ زیرمؤلفه شایستگی در ۱۴ شایستگی اصلی و قابل طبقه‌بندی در ۴ دسته کلی شناسایی شد. لازم به ذکر است به‌منظور اعتباربخشی یافته‌های پژوهش، هنگام انجام پژوهش و پس از آن فعالیت‌های صورت گرفته در خصوص مفهوم‌یابی آیات و همچنین نحوه انجام و نتایج پژوهش، تحت نظر متخصصین روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم و اساتید علوم قرآنی و مدیریتی به شرح جدول ذیل انجام پذیرفت.

#### جدول ۴. جدول متخصصین و خبرگان

دکتری تخصصی علوم قرآن و حدیث، عضو هیئت‌علمی پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی با بیش از ۲۰ سال فعالیت پژوهش و تدریس علوم قرآنی
دکتری تخصصی مدیریت از دانشگاه تربیت مدرس، عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران با بیش از ۲۵ سال سابقه فعالیت
دکتری تخصصی مدیریت، عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران با بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت
دکتری تخصصی، عضو هیئت‌علمی دانشگاه ایلام با بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت
دکتری تخصصی مدیریت، عضو هیئت‌علمی دانشگاه ایلام با بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت

#### یافته‌های پژوهش

این بخش، حاصل طی مراحل چهارگانه تحقیق موضوعی در قرآن کریم شامل مراحل مقدماتی، مفهوم‌یابی، گسترش یا فشرده‌سازی و تدوین و تألیف می‌باشد، با توجه به کثرت مفاهیم

استخراج شده، ضرورت تلخیص و محدودیت در ارائه مفاهیم به دست آمده، به عنوان نمونه، نشانی آیات مؤلفه‌های شایستگی رهبری و مفاهیم آن در جدول (۵) ارائه شده است. در ادامه، نحوه طبقه‌بندی هریک از زیرمؤلفه‌های شایستگی‌ها در دسته‌بندی‌های کلی در جدول (۶) مشخص شده و در پایان، تعاریف مختصری از ۱۴ شایستگی اصلی استخراج شده قابل ملاحظه می‌باشد.

#### جدول ۵. زیرمؤلفه‌های شایستگی رهبری با نشانی منابع

مفاهیم و نشانی منابع (نام سوره - شماره آیه)	زیر مؤلفه‌های شایستگی رهبری
هدایت مشفقانه، انذار و راهنمایی کردن زیردستان به منظور عمل نمودن صحیح به وظایف	هتمام به رشد و توسعه سایرین
محمد(ص) ۵ احقاف ۱۵ شوری ۳۲-۳۴ شوری ۳۱-۳۴ صافات ۱۱۲ صافات ۹۹ صافات ۸۵ صافات ۹۶ احزاب ۷۱ عنکبوت ۲۷ قصص ۲۲ قصص ۱۸ نمل ۳۰ شعرا ۷۸ انبیاء ۱۰۸ انبیاء ۹۱ انبیاء ۸۰ انبیاء ۷۳	
کھف ۷۷ اسراء ۲۴ نحل ۱۲۵ نحل ۱۲۱ نحل ۱۲۰ رعد ۲۵ یوسف ۱۰۱ یوسف ۱۰۳ هود ۹۰ هود ۹۲ هود ۸۶ یونس ۸۱ یونس ۷۶ یونس ۷۴ یونس ۷۱ توبه ۷۹ توبه ۸۰ انفال ۱	
اعراف ۱۹۶ اعراف ۱۹۳ اعراف ۱۹۹ اعراف ۲۰۳ اعراف ۱۹۴ اعراف ۱۷۱ اعراف ۱۶۹ اعراف ۱۴۲ اعراف ۸۵ انعام ۸۷ انعام ۵۱ نساء ۱۱۳ نساء ۶۸ آل عمران ۸۶ آل عمران ۳۷ بقره ۱۵۹	
عالم و آگاه بودن نسبت به نحوه عملکرد زیرمجموعه و ارائه بازخور به آنان به منظور ادامه رفتار صحیح و اصلاح خطاها	
عنکبوت ۸ عنکبوت ۶ عنکبوت ۲ شعرا ۸۷ شعرا ۹۰ انبیاء ۹۳ هود ۸۵ منافقون ۱۱ حجرات ۸ احقاف ۱۵ شوری ۳۰ صافات ۷۷ احزاب ۶۳ عنکبوت ۵ قصص ۱۹ نمل ۲۰ نمل ۲۵ شعرا ۱۴۲ شعرا ۷۷ نور ۲۹ انبیاء ۱۱۰ انبیاء ۹۴ انبیاء ۸۲ انبیاء ۸۱ انبیاء ۷۷ کھف ۸۲ اسراء ۲۵ اسراء ۳۰ نحل ۱۲۵ یوسف ۱۰۰ یوسف ۱۲ هود ۱۲۳ هود ۱۱۷ هود ۱۱۲ هود ۱۱۱ هود ۹۲ هود ۹۴ یونس ۷۳ توبه ۷۸ توبه ۸۰ اعراف ۱۹۵ اعراف ۱۶۳ انعام ۵۳ مائده ۴۰ نساء ۱۲۷ نساء ۱۲۸ نساء ۱۳۲ نساء ۱۱۳ نساء ۷۰ نساء ۶۳ نساء ۳۵ نساء ۳۹ نساء ۴۲ آل عمران ۱۱۵ آل عمران ۳۴ بقره ۱۸۱ بقره ۱۵۸	
آگاهی از عملکرد و ارائه بازخور به زیرمجموعه	چشم‌پوشی از خطاهای سهوی
خویشتن‌داری و پذیرش بخشش اشتباهات سهوی و غیر عمد زیرمجموعه و فرصت دادن به منظور اصلاح خطا	
قلم ۴۸ تحریم ۸ قلم ۴۹ تحریم ۴ تحریم ۳ حجرات ۵ محمد(ص) ۱۵ احقاف ۱۶ شوری ۴۰ شوری ۴۳ شوری ۳۷ شوری ۳۴ غافر ۹ غافر ۳ احزاب ۷۱ احزاب ۷۳ احزاب ۵۹ عنکبوت ۷ قصص ۱۶ نمل ۴۶ نمل ۲۱ شعرا ۱۵۶ نور ۳۳ نور ۳۱ نور ۵ نور ۱۰ انبیاء ۱۰۷ اسراء ۲۵ اسراء ۲۶ کھف ۷۷ نحل ۱۱۹ نحل ۱۱۵ یوسف ۹۸ هود ۹۰ توبه ۷۴ اعراف ۱۹۹ اعراف ۱۶۷ انعام ۵۴ مائده ۳۹ نساء ۶۴ نساء ۱۶ نساء ۱۷ آل عمران ۸۹	
ایجاد انگیزه با تشویق و اعطای پاداش مادی و غیرمادی به زیرمجموعه	
تحریم ۴ حجرات ۹ محمد(ص) ۵ احقاف ۱۴ شوری ۴۰ غافر ۸ صافات ۱۰۹ صافات ۱۰۵ احزاب ۷۱	

شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلاح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم

مفاهیم و نشانی منابع (نام سوره- شماره آیه)	زیر مؤلفه‌های شایستگی رهبری
احزاب ۶۴ قصص ۲۷ قصص ۲۵ قصص ۱۴ نور ۳۳ نور ۲۹ انبیاء ۱۰۷ انبیاء ۱۰۲ کهف ۸۲ نحل ۱۲۰ نحل ۱۲۵ توبه ۷۳ انفال ۷ انفال ۹ انفال ۵۷ اعراف ۵۸ انعام ۸۴ انعام ۵۴ نساء ۱۱۴ نساء ۶۷ آل عمران ۱۱۰ آل عمران ۳۹ بقره ۲۲۳ بقره ۲۲۱ بقره ۱۵۷	
اقتدار در مدیریت و عمل نمودن به وظایف و بهره مندی توأمان قاطعیت و رأفت در رفتار با زیرمجموعه	اقتدار
شعرای ۱۵۹ شعرای ۱۰۴ هود ۹۳ هود ۹۴ یونس ۷۱ اعراف ۱۹۵ اعراف ۱۹۱ اعراف ۱۹۱ مائده ۴۰ مائده ۴۱ مائده ۳۸ نساء ۱۳۱ نساء ۱۳۲ نساء ۳۴ آل عمران ۱۱۹ آل عمران ۱۱۲ آل عمران ۱۱۴ آل عمران ۴۰ بقره ۲۲۸ بقره ۲۲۵ بقره ۱۷۸ بقره ۲۰	
بهره‌مندی از قدرت و قوت در قبول مسئولیت و پاسخگویی در برابر درخواست‌ها و سؤالات	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
احزاب ۶۳ عنکبوت ۲ نمل ۴۷ نور ۳۲ کهف ۷۶ هود ۱۱۶ انفال ۱۱ انفال ۱۹۴ اعراف ۱۴۵ انعام ۵۳ مائده ۸۴ نساء ۱۲۷ نساء ۱۳۴ نساء ۱۱۳ بقره ۲۲۱-۲۲۲ بقره ۲۲۰ بقره ۲۱۹ بقره ۱۳۴ الگو سازی، استفاده از کنیله و مری در هدایت افراد و شایسته‌گزینی در مشخص نمودن جانشین	
انبیاء ۹۰ انبیاء ۸۹ یونس ۷۴ اعراف ۱۶۹ اعراف ۱۴۲ اعراف ۸۵ اعراف ۳۵ انعام ۸۷ مائده ۴۱ نساء ۱۱۳ نساء ۷۰ آل عمران ۸۱ آل عمران ۴۲ آل عمران ۳۷ بقره ۲۱۸ بقره ۱۳۲	جانشین‌پروری
روشن‌نگری در سیاست‌ها، آشکار سازی مسیر حرکت و شفاف سازی قوانین و مقررات	شفافیت در امور
صافات ۹۳ احزاب ۷۲ نمل ۴۵ نور ۱۰۸ انبیاء ۱۰۷ انبیاء ۱۰۷ نحل ۱۲۳ نحل ۱۱۵ هود ۸۸ یونس ۸۱ یونس ۷۴ اعراف ۲۰۰ اعراف ۲۰۱ اعراف ۱۹۶ اعراف ۱۷۱ اعراف ۱۶۶ اعراف ۱۴۵ اعراف ۸۵ انعام ۵۴ انعام ۵۵ انعام ۵۰ انعام ۴۸ نساء ۱۳۱ نساء ۱۱۳ نساء ۶۹ نساء ۲۲ آل عمران ۱۱۴ بقره ۲۲۸ بقره ۲۲۱ بقره ۲۱۷ بقره ۱۶۰ بقره ۱۵۹	
حمایت مادی و غیرمادی از قانون‌مداران و تشویق افراد در جهت عمل نمودن قوانین و مقررات	حمایت از قانون‌مداری
احزاب ۷۱ نمل ۵۷ نمل ۴۶ شعرای ۱۴۴ انبیاء ۱۰۸ انبیاء ۱۰۹ انبیاء ۱۰۳ انبیاء ۱۰۲ انبیاء ۱۰۱ انبیاء ۹۴ انبیاء ۹۱ نحل ۱۲۸ نحل ۱۱۸ هود ۱۱۰ هود ۸۵ یونس ۸۲ یونس ۸۱ اعراف ۱۸۹-۱۹۰ اعراف ۱۷۰ اعراف ۱۷۱ اعراف ۱۶۹ اعراف ۱۴۵ اعراف ۵۶ مائده ۸۴ مائده ۴۳ مائده ۳۵ نساء ۱۵۲ نساء ۱۳۲ نساء ۱۱۴ آل عمران ۵۰ بقره ۲۲۳	
خوشنامی، مقبولیت و دارا بودن و جاهت قانونی در زیرمجموعه	مشروعیت و مقبولیت
حجرات ۳ حجرات ۷ محمد(ص) ۲ شوری ۴۰ شوری ۳۷ غافر ۳ صافات ۱۰۹ احزاب ۶۹ احزاب ۵۹ نمل ۴۵ شعرای ۱۴۴ شعرای ۱۴۳ شعرای ۸۴ شعرای ۸۹ انبیاء ۶۰ انبیاء ۵۱ یوسف ۱۰۱ هود ۱۱۲ هود ۸۴ یونس ۷۴ اعراف ۸۵ نساء ۳۵ آل عمران ۴۶ آل عمران ۴۵ اعراف ۳۵ مائده ۷۸	
یاری‌رسانی و حمایت از افراد با صلاحیت و شایسته و تقدیر از آنان	حمایت از شایستگان
تحریم ۱۰ صافات ۱۰۹ صافات ۱۰۴ صافات ۷۹ صافات ۷۸ صافات ۷۷ احزاب ۶۹ عنکبوت ۲ قصص ۲۶ قصص ۲۵ قصص ۲۰ نمل ۵۴ نور ۳۲ انبیاء ۹۰ انبیاء ۸۹ انبیاء ۷۵ انبیاء ۷۲ انبیاء ۷۱ نحل ۱۲۸ توبه ۷۵ انفال ۴ اعراف ۱۹۶ اعراف ۱۶۰ انعام ۵۲ مائده ۴۱ نساء ۷۰	

مفاهیم و نشانی منابع (نام سوره- شماره آیه)	زیر مؤلفه‌های شایستگی رهبری
استفاده صحیح، به‌جا و اثربخش از منابع، نعمات و فرصت‌های در اختیار	فرصت‌شناسی
احزاب ۷۲ نمل ۲۳ نمل ۱۶ شعرا ۱۶۹ انبیاء ۸۱ انبیاء ۷۱ انبیاء ۵۸ اسراء ۲۸ نحل ۱۱۴ هود ۸۷ انفال ۳ انفال ۷ انفال ۱۶۹ اعراف ۵۴ مائده ۴۱ آل عمران ۳۸	
خویش‌داری حداکثری، سخت‌نگرفتن بر زیرمجموعه و همراهی با آنان	مدارا
صافات ۱۰۷ قصص ۲۷ نمل ۲۲ نمل ۲۸ نساء ۷۰ بقره ۱۸۲ بقره ۱۷۸	تفویض اختیار
تقسیم کار و واگذاری اختیار به افراد باتوجه‌به وظایف تعریف‌شده	
قصص ۲۷ نور ۲۹ انبیاء ۸۱ انبیاء ۷۳ کهف ۷۸ یوسف ۱۹ انعام ۸۵ انعام ۴۲	مردمی و دردسترس بودن
دردسترس بودن و حفظ ارتباط با افراد به‌منظور شنیدن سخنان و اجابت درخواست‌ها	
صافات ۷۵ انبیاء ۹۰ رعد ۲۵ انفال ۹ اعراف ۱۹۳ آل عمران ۴۶ آل عمران ۴۳	منشأ اثر بودن و پیشگامی
پیشگامی در عمل به قوانین و وظایف و الهام‌بخش و حرکت‌آفرین بودن	
نحل ۱۲۰ اعراف ۱۴۵ انعام ۹۰ نساء ۱۶۹ نساء ۱۳۰ آل عمران ۱۱۳	

در جدول (۶)، چگونگی جمع‌بندی و قرار گرفتن هریک از زیرمؤلفه‌های شایستگی در

دسته‌بندی موضوعی شایستگی‌های مدیران اصلح قابل مشاهده است:

#### جدول ۶. شایستگی‌های مدیران اصلح و زیرمؤلفه‌های آن

زیر مؤلفه‌های شایستگی رهبری	زیر مؤلفه‌های شایستگی تصمیم‌گیری	زیر مؤلفه‌های شایستگی اخلاق‌مداری	زیر مؤلفه‌های شایستگی دانش و حکمت
• اهتمام به رشد و توسعه سایرین	• عاقبت‌اندیشی	• صبر و بردباری	• قانون‌گذاری اثربخش
• آگاهی از عملکرد و ارائه بازخور	• عبرت‌آموزی	• خضوع و فروتنی	• خودکنترلی
• چشم‌پوشی از خطاهای سهوی	• شجاعت و قدرت	• قدرشناسی	• دانش تخصصی
• مهارت انگیزه‌بخشی	• روحیه پرسشگری و تفکرورزی	• آمر به معروف و ناهی از منکر	• هوشیاری محیطی
• اقتدار	• مشورت‌نمودن و همراه‌سازی سایرین	• مراقبه رفتاری	• مردم‌شناسی
• مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	• تفکر سیستمی (علت و معلول)	• وفای به عهد و امانتداری	• حکمت در رفتار و مدیریت
• جان‌شیرین‌پروری	• مهارت حل مسئله	• زیست اخلاقی در میان سایرین	• موقعیت‌شناسی / مدیریت زمان
• شفافیت در امور تحت مدیریت	• حمایت از آزادی‌اندیشه	• عفت و پاکدامنی	• انعطاف‌پذیری

شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلاح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم

• نتیجه‌محوری / عمل‌گرایی	• اخلاق مالی	زیرمؤلفه‌های شایستگی ارتباطات اثربخش	• حمایت از قانون‌مداری
زیرمؤلفه‌های شایستگی عدالت‌محوری	• صداقت	• مذاکره اثربخش	• مشروعیت و مقبولیت
• عدالت رفتاری	• رازداری	• متقاعدسازی	• حمایت از شایستگان
• قدرت قضاوت و داوری	• آرامش و ثبات هیجانی	• مهارت تیم و شبکه‌سازی	• فرصت‌شناسی
• توانایی کار با اقشار مختلف	• حمایت از بانوان	• شنود مؤثر	• مدارا
زیرمؤلفه‌های شایستگی عبودیت	زیرمؤلفه‌های شایستگی تعالی‌جویی	• خلق نیکو در ارتباط و فضاحت کلام	• تفویض اختیار
• ایمان به پروردگار	• تلاشگری و پشتکار	•طمأنینه و آرامش کلامی	• مردمی و دردسترس بودن
• توجه به پروردگار در تمامی شئون	• روحیه تعالی‌جویی	• صلابت در گفتار	• منشأ اثر بودن و پیشگامی
• توکل و استعانت از پروردگار	• پذیرش خطا و اهتمام به جبران آن	• نظم غیظ و آستانه تحمل بالا	زیرمؤلفه‌های شایستگی رشدیافتگی
• تسلیم‌بودن در برابر اوامر الهی	• هوشمندی (رندی) مثبت	زیرمؤلفه‌های شایستگی مسئولیت‌پذیری اجتماعی	• توجه به رشد و توسعه فردی
• اطاعت از فرمان پروردگار	• ثبات قدم	• روحیه برادری	• حفظ تعادل میان کار و زندگی
• تواضع در برابر پروردگار	• اشتیاق در کار	• امداد و یاری‌رساندن به دیگران	• تعادل میان زندگی مادی و معنوی
• دعوت به حق و پرهیز از شرک	• وظیفه‌مداری / تعهد	• احترام‌گذاردن به افراد	• بلوغ جسمی، فکری و معنوی
زیرمؤلفه‌های شایستگی ظلم‌ستیزی	زیرمؤلفه‌های شایستگی خردورزی و تفکر تحلیلی	• انفاق	• برخورداری از ظرفیت شایستگی
• سخت‌گیری بر متجاوزین و قانون‌گريزان	• خردورزی	زیرمؤلفه‌های شایستگی حقیقت‌جویی	• اخلاص عمل و مدعی‌نبودن
• سخت‌گیری بر افراد خرابکار ولجوج	• قدرت تحلیل	• خیرخواهی	• مرکز کنترل درونی
• سخت‌گیری با مفسدان	• بصیرت	• دفاع از حق و حقیقت	زیرمؤلفه‌های شایستگی اصلاح‌گری
• برخورد با نفاق و دورویی	• دعوت و بسط تفکر	• مثبت‌نگری	• اهتمام به اصلاحگری
• ظلم‌ستیزی	• بهره‌مندی از تفکر چندبعدی	• تزکیه نفس	• ناصح‌بودن
• دروغ‌ستیزی	• حدیث نفس و پایش فردی		• حمایت از تغییر
• سخت‌گیری با تهمت‌زندان و شایعه‌سازان			• برخورداری از مشی اعتدال



باتوجه به مفاهیم استخراج شده و دسته‌بندی زیرمؤلفه‌های شایستگی، مؤلفه‌های شایستگی مدیران در ۱۴ دسته شایستگی اصلی مطابق جدول (۷) قابل ارائه می‌باشد.

#### جدول ۷. دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران اصلح

۱۴ شایستگی مدیران اصلح		
شایستگی اخلاق‌مداری	۸	شایستگی رهبری
شایستگی عبودیت	۹	شایستگی تصمیم‌گیری
شایستگی حقیقت‌جویی	۱۰	شایستگی اصلاح‌گری
شایستگی ارتباطات اثربخش	۱۱	شایستگی تعالی‌جویی
شایستگی مسؤلیت‌پذیری اجتماعی	۱۲	شایستگی رشد‌یافتگی
شایستگی عدالت‌محوری	۱۳	شایستگی دانش و حکمت
شایستگی ظلم‌ستیزی	۱۴	خرد ورزی و تفکر تحلیلی

#### شایستگی رهبری

قرآن کریم در آیه ۱۲۴ سوره بقره به صراحت بیان می‌کند که حضرت ابراهیم علیه‌السلام پس از آزمایش‌ها و امتحان‌های فراوان و متعدد به مقام امامت (رهبری) برگزیده شد و خداوند در پاسخ به درخواست آن حضرت در خصوص قراردادادن ولایت و زعامت در ذریه او اشاره فرمود که وراثت شرط کافی برای زعامت و راهبری افراد نمی‌باشد (این مقام به ستمکاران نخواهد رسید) و برای رسیدن به این مقام شایستگی‌های دیگری نیز مورد نیاز خواهد بود<sup>۱</sup>. یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های شایستگی مدیران، برخورداری از فضایل رهبری و مدیریتی همچون هدایتگری و منشأ اثر بودن در کارهاست. «إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً...» [نحل، ۱۲۰]. رهبران و مدیران عالی در نظام اسلامی تنها به دستور دادن و تعیین سیاست‌ها اکتفا نمی‌کنند، بلکه به آنچه هدایت می‌کند، عمل

۱. به خاطر آورید هنگامی که خداوند، ابراهیم را با وسایل گوناگونی آزمود. و او به‌خوبی از عهده این آزمایش‌ها برآمد. خداوند به او فرمود: «من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم!» ابراهیم عرض کرد: «از دودمان من (نیز امامانی قرار بده!)» خداوند فرمود: «پیمان من، به ستمکاران نمی‌رسد!» (وتنها آن دسته از فرزندان تو که پاک و معصوم باشند، شایسته این مقامند).

۲. ابراهیم (به‌تنهایی) ائمتی بود مطیع فرمان خدا؛ خالی از هر گونه انحراف؛ و از مشرکان نبود.

نیز می‌کنند « اُمَّةٌ يَهْدُونَ ... كَانُوا لَنَا عَابِدِينَ<sup>۱</sup> » [انبیا، ۷۳]. مدیر اصلاح و شایسته در بهره‌گیری از نعمات، منابع و فرصت‌های در اختیار توانمند بوده [نمل، ۱۶] و به رشد و هدایت سایرین اهتمام دارد [نحل، ۱۲۰]، همواره مسئولیت‌پذیر و پاسخگو است [بقره، ۲۱۷] و از نحوه عملکرد زیرمجموعه آگاه است [نمل، ۲۰]، وی با بهره‌مندی از جاهت و مقبولیت خود [نمل، ۲۷]، توانایی ایجاد انگیزه و همراهی با زیرمجموعه خویش را داراست [آل عمران، ۳۱] و در مسیر قوانین الهی گام برمی‌دارد [آل عمران، ۴۵].

### شایستگی تصمیم‌گیری

مدیر اصلاح و شایسته در تصمیم‌گیری‌های خود عاقبت‌اندیشی [نمل، ۵۱] (دنیوی و اخروی) و عبرت‌آموزی [انبیا، ۸۵] را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد، از مناظر مختلف به مسئله می‌نگرد [بقره، ۲۱۷] و با همفکری با سایرین علاوه بر استفاده از نقطه‌نظرات آنان، افراد را با خود همراه می‌سازد [آل عمران، ۱۵۹]. وی پس از اخذ تصمیم با شجاعت [یونس، ۸۰] تصمیم خود را با توکل بر خداوند متعال پیاده می‌کند [اعراف، ۱۹۶]. از دیگر مؤلفه‌های شایستگی کلیدی تصمیم‌گیری برای مدیران، مهارت حل مسئله [یوسف، ۱۰۰] و توجه به نتایج تصمیم [رعد، ۱۱] می‌باشد.

### شایستگی اصلاح‌گری

با تدبیر در آیات قرآن کریم درمی‌یابیم که اصلاح‌گری، حمایت از تغییر و ناصح‌بودن از مؤلفه‌های شایستگی مدیران اصلاح است. به‌واقع، اصلاح‌گری با واژه شایستگی عجین گشته و از ویژگی‌های غیرقابل‌اغماض مدیران اصلاح است. مدیر شایسته نسبت به اصلاح‌گری اهتمام داشته [هود، ۱۱۶] و با حمایت از تغییر [آل عمران، ۵۰]، خیرخواهی و نصیحت‌گری [اعراف، ۹۳] نسبت به اصلاح روابط، فرایندها و روش‌های جاری اقدام می‌نماید. لازم به ذکر است اصلاح و

۱. و آنان را پیشوای مردم ساختیم تا (خلق را) به امر ما هدایت کنند و هر کار نیکو را (از انواع عبادات و خیرات) و خصوصاً اقامه نماز و اداء زکات را به آنها وحی کردیم و آنها هم به عبادت ما پرداختند.

اصلاح‌گری بارها در قرآن کریم مورد اشاره خداوند متعال بوده است که گاه مربوط به عمل افراد [ص، آیه ۲۸]، گاهی اصلاح بین ذات [حجرات، ۱۰]، در برخی آیات اصلاح در زندگی فردی و زناشویی [نساء، ۱۲۸]، و در دیگر آیات خودسازی و مبارزه با هوای نفس [بقره، ۲۲۰] و همچنین مسئولیت اجتماعی فرد در جامعه [احقاف ۱۵] مورد اشاره قرار گرفته است.

### شایستگی تعالی جویی

تعالی به معنای تلاش به منظور بهبود مداوم و دستیابی به مراتبی از رشد و کمال است که خداوند متعال با فرورستادن پیامبران و کتب آسمانی مسیر رسیدن به آن را هموار نموده است. از شایستگی‌های مورد نظر برای مدیران اصلاح، هوشمندی در انجام وظایف [انبیاء، ۶۳]، اشتیاق به کار [نمل، ۲۰]، ثبات قدم [احقاف ۱۲]، تعالی جویی و داشتن روحیه برای بهبود مداوم [مائده، ۳۹] در عملکرد خود و مجموعه تحت مدیریت می‌باشد. پیامبر اکرم (ص) همواره در راستای تعالی و با پشتکار عمل می‌نمود. این خصوصیت سبب شد که فرمان «فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتُ...»<sup>۱</sup> [هود، ۱۱۲] را به جان بخرد و در راه هدایت سایرین سختی‌ها را تحمل نماید.

### دانش و حکمت<sup>۲</sup>

بر اساس آیه ۸۱ سوره آل عمران، خداوند به پیامبران حکمت را عطا کرده است «وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْتُكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَحِكْمَةٍ...»<sup>۳</sup> و به هر کس حکمت عطا شده است، به یقین

۱. پس تو چنان که مأموری استقامت و پایداری کن...

۲. معانی مختلفی برای واژه حکمت ارائه شده است، حکمت را گاهی به معنای «بازداشتن» و گاه به معنای داوری درست در موقعیت‌های سخت دانسته‌اند، واژه "حکم" به معنای نهادن امور در بهترین جای آن است، از دیگر تعاریف حکمت شناخت به همراه دانش و علم به همراه حق و عمل می‌باشد (دائرةالمعارف بزرگ اسلامی واژه حکمت).

۳. و (یاد کن) آنگاه که خدا از پیغمبران (و امت‌هایشان) پیمان گرفت که چون به شما کتاب و حکمت بخشیدم، سپس بر شما (اهل کتاب) رسولی از جانب خدا آمد که گواهی به راستی کتاب و شریعت شما می‌داد به او ایمان آورده و یاری او کنید؛ خدا فرمود: آیا اقرار داشته و پیمان مرا بر این امر پذیرفتید؟ همه گفتند: اقرار داریم. خدا فرمود: گواه باشید، من هم با شما گواهم.

خیری فراوان داده شده است. مدیران اصلح به منظور مدیریت اثر بخش علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی [نساء، ۱۱۳]، متقی، خودکنترل و قانون‌مدار بوده [نحل، ۱۲۸] و با موقعیت‌شناسی [یوسف، ۱۵]، هوشیاری محیطی [اسراء، ۲۵] و مردم‌شناسی [توبه، ۸۰] با در نظر داشتن مقتضیات و براساس حکمت [آل عمران، ۸۱] به صورت اثربخش، قانون‌گذاری [عنکبوت، ۲۷] برنامه‌ریزی و عمل می‌نمایند.

### رشد یافتگی

مقصود از بلوغ و رشد یافتگی نه تنها پدیده‌ای زیستی است، بلکه یکی از مظاهر رشد فکری، اجتماعی و معنوی است و از نشانه‌های آمادگی برای پذیرش مسئولیت به‌شمار می‌رود. این شایستگی به مجموعه مؤلفه‌هایی گفته می‌شود که به صورت فردی در رفتار مدیر اثر می‌گذارد، «وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِنْ قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ» [انبیا، ۵۱]. یکی از ملاک‌ها در شناخت مدیران اصلح، برخورداری از بلوغ و رشد طبیعی و مناسب در شقوق جسمی، فکری و معنوی می‌باشد [احقاف، ۱۵] که با حفظ تعادل در رفتار [اعراف، ۳۲]، اخلاص در عمل [بقره، ۱۷۷]، توجه داشتن به ظرفیت‌های فردی [اعراف، ۵۸] و تلاش در راستای رشد و توسعه [یونس، ۷۱] همراه خواهد بود.

### خردورزی و تفکر تحلیلی

از دیگر شایستگی‌های اصلی برای مدیران، برخورداری از قدرت تحلیل و به‌کارگیری آن در تفکر و اقدامات آنان است، قرآن کریم می‌فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» [زمر، ۱۷-۱۸]. قرآن کریم برای درک حقایق پشت پرده، تفکر عمیق، عقل و تدبیر تعبیر «أُولُوا الْأَلْبَابِ» را به کار می‌برد و اشاره می‌نماید که: اولوالالباب هستند که با خردورزی حقایق عمیق را درک می‌نمایند و از این نظر

۱. و همانا ما پیش از این ابراهیم را کاملاً به رشد و کمال خود رسانیدیم (تا بیرق توحید و خداپرستی را در عالم برافرازد) و ما به شایستگی او بر این مقام دانا بودیم.

۲. بندگانه را بشارت ده، آنانکه چون سخنی بشنوند به نیکوترین وجه عمل کنند، آنان هستند که خداوند به لطف خاص خود هدایتشان فرموده و هم آنان به حقیقت خردمندان عالمند.

است که تفکر و تدبیر، بخش مهمی از ساختار مدیریتی است؛ چراکه خرد ورزی [رعد، ۲۰]، قدرت تحلیل [بقره، ۱۷۹]، بصیرت [انبیاء، ۷۹] و بهره‌مندی از تفکر چندبعدی [عنکبوت، ۱۰] از ملزومات رفتاری مدیران می‌باشد.

## اخلاق‌مداری

اخلاق‌مداری و حرکت در مسیر بایسته‌های اخلاقی، سبب سهولت مدیریت، جذب شدن سایرین و موجب حرکت در مسیر توسعه می‌باشد. این شایستگی از ویژگی‌های بارز پیامبران و اولیای الهی و از شایستگی‌های مدیران عالی می‌باشد. اخلاق‌مداری پیامبر اکرم (ص) نه تنها بر دوستان و پیروان آن حضرت اثری شگرف داشته است، بلکه دشمنان ایشان نیز از این جهت او را مورد مدح قرار داده‌اند، تا آنجا که آن حضرت از جهت داشتن خلق و اخلاق نیکو در قرآن کریم مورد مدح پروردگار قرار گرفته است «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ» [قلم، ۴]. از مؤلفه‌های اصلی این شایستگی می‌توان به برخورداری از اخلاق مالی [یوسف، ۱۰۴]، امرنمودن به نیکی و ناهی‌بودن از منکرها [هود، ۸۵]، زیست اخلاقی میان سایرین [نور، ۲۸]، صبر و بردباری [قلم، ۴۸]، صداقت [نور، ۶]، خضوع و فروتنی [اعراف، ۱۹۰]، امانتداری [کهف، ۸۲]، وفای به عهد [احقاف، ۱۷] و... اشاره نمود.

## عبودیت

حقیقت عبودیت، بندگی کردن است و حقیقت عبادت خضوع و خشوع و افتادگی است. خداوند متعال در آیه ۲۳ سوره اسرا می‌فرماید: «وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ» و بخشی از هدف بعثت انبیا را نیز در آیه ۳۶ سوره نحل عبودیت و بندگی تعریف می‌نماید «وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ»<sup>۳</sup>، موفقیت مدیران علاوه بر نیاز به دارا بودن مهارت‌های تخصصی و رفتاری نیازمند خشوع، خضوع و بندگی کردن در برابر خداوند متعال

۱. و تو دارای اخلاق بزرگ و برجسته‌ای هستی.

۲. حکم پروردگارت بر این قرار یافت که فقط او را عبادت کنید.

۳. در هر امتی رسولی برانگیختم که خدا را عبادت کنید و از طاغوت دوری جوید.

[انبیاء، ۱۰۵] و توکل بر او در تمامی شئون [قصص، ۲۴] است که یکی از تفاوت‌های اصلی شایستگی مدیران در نظام‌های اسلامی و غربی می‌باشد.

### حقیقت جویی

به واقع، جستجوی حقایق و درک آن در سرشت و فطرت انسان بوده و جزء کمال انسانیت محسوب می‌گردد. مدیران شایسته همراه با تزکیه فردی [اعراف، ۲۰۱]، نسبت به سایرین خیرخواهند [انفال، ۷]، از حق و حقیقت و مظلوم دفاع کرده [یونس، ۸۲] و با مثبت‌اندیشی به آینده خوش‌بین و امیدوارند [غافر، ۸]، از این روست که روحیه جویندگی و حقیقت‌یابی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران شایسته است. این موضوع در قرآن نیز چنین مطرح شده است: «فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَیِّمُ وَ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا یَعْلَمُونَ» [روم، ۳۰].

### ارتباطات اثربخش

برخورداری از مهارت ارتباطی یکی از مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین شایستگی‌های مدیران عالی می‌باشد؛ چرا که به طریقی زیربنای رفتاری و سایر شایستگی‌های مدیران را تشکیل می‌دهد. خداوند متعال در قرآن کریم به موارد بسیاری درباره انواع ارتباطات و مناسبات انسان با خداوند، خود و دیگران اشاره نموده است. در یکی از این موارد، زبان و بیان انسان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین آفریده‌های خداوند قلمداد می‌شود «الرَّحْمَنُ - عَلَّمَ الْقُرْآنَ - خَلَقَ الْإِنْسَانَ - عَلَّمَهُ الْكَلِمَاتِ» [الرحمن، ۱-۴]، قرآن کریم گزارش‌ها و مثال‌های متعددی را درباره ارتباطات کلامی، مذاکرات اثربخش [اعراف، ۱۴۳]، نحوه متقاعدسازی [هود، ۸۸]، مهارت‌های تیم‌سازی [شعرا، ۹۳]، شنود مؤثر [آل عمران، ۳۴]، خلق نیکو [حجرات، ۲]، صلابت و آرامش گفتار [نمل، ۲۱] پیامبران به‌عنوان برترین اسوه‌های انسانی و مدیریتی در برخورد با دوستان و دشمنان ارائه نموده است.

۱. پس روی خود را متوجه آیین خالص پروردگار کن! این فطرتی است که خداوند، انسان‌ها را بر آن آفریده، دگرگونی در آفرینش الهی نیست، این است آیین استوار ولی اکثر مردم نمی‌دانند.
۲. خداوند رحمان - قرآن را تعلیم فرمود - انسان را آفرید - و به او «بیان» را آموخت.

## مسئولیت‌پذیری اجتماعی

قرآن کریم عنایت شایان توجهی به زندگی اجتماعی انسان داشته است. خداوند با ایجاد دین و قانون اسلامی برای هدایت بشر، تشریح می‌کند که انسان در امور اجتماعی چگونه باید عمل کند و به کدام نحوه باید با فرد و اجتماع برخورد نماید. مهارت‌های تعاملی و شایستگی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در واقع شامل مؤلفه‌هایی از شایستگی برای مدیران می‌باشند که موجب ایجاد حس برادری [انفال، ۱] حمایت از افراد [قصص، ۱۵] و انجام مسئولیت‌های اجتماعی [توبه، ۷۹]، می‌باشد، آن‌گونه که خداوند متعال، مسلمانان را دارای روحیه برادری و نسبت به هم مسئول دانسته و مسئولیت آنان را نسبت به یکدیگر مشخص نموده است «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ...» [حجرات، ۱۰].

## عدالت‌محوری

عدالت به معنای نهادن هر چیز در جایگاه خود یکی از اصلی‌ترین مفاهیم در علوم انسانی و اهمیت آن بر همگان مشخص است. خداوند عادل است و جهان را بر مبنای عدالت آفریده و مدیریت می‌نماید، «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...» [نحل، ۹۰]. به واقع یکی از اهداف بلند ادیان الهی تحقق مفهوم عدالت میان مردم با مبعوث نمودن پیامبران در میان آنها بوده است. اسلام نیز به عنوان خاتم ادیان، تحقق عدالت را سرلوحه اهداف خود قرار داده است؛ چنانکه که قرآن کریم در این خصوص پیامبر اعظم (ص) را مأمور برپایی قسط و عدل می‌داند. «قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ» [اعراف، ۲۹]. از سایر مؤلفه‌های شایستگی عدالت‌محوری مدیران می‌توان به عدالت رفتاری [آل عمران، ۱۱۵] و برخورداری از قدرت قضاوت [نساء، ۶۵] اشاره نمود.

۱. به حقیقت مؤمنان همه برادر یکدیگرند پس همیشه بین برادران ایمانی خود صلح دهید و خداترس و پرهیزکار باشید، باشد که مورد لطف و رحمت الهی گردید.
۲. همانا خدا (خلق را) فرمان به عدل و احسان می‌دهد و به بذل و عطای خویشاوندان امر می‌کند و از افعال زشت و منکر و ظلم نهی می‌کند و به شما پند می‌دهد، باشد که موعظه خدا را بپذیرید.
۳. و داوود و سلیمان را (به خاطر بیاور) هنگامی که درباره کشتزاری که گوسفندان بی‌شبان قوم، شبانگاه در آن چریده (و آن را تبه کرده) بودند، داوری می‌کردند؛ و ما بر حکم آنان شاهد بودیم.

## ظلم ستیزی / دافعه مدیریتی

مدیر شایسته در نظام اسلامی به‌عنوان خلیفه خداوند در زمین «إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً» [بقره، ۳۰] می‌باید سعی نماید مظهر جلال خدا روی زمین باشد. یکی از این مظاهر بهره‌گیری اثربخش از صفات اصلی شامل «رویه مهر» و «رویه قهر» در مدیریت می‌باشد. مدیر توانمند به همان اندازه که به حکم «رحماء بینهم» نسبت به مؤمنان توجه دارد، به همان میزان نیز باید «أشداء على الكفار» هم باشد. «مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ...» [فتح، ۲۹] چنانچه در قرآن کریم مطالعه می‌کنیم، پیامبران الهی همواره سعی داشته‌اند با بهره‌گیری از نیروی جاذبه و مهرورزی، انسان‌های محروم و مشتاق را به سوی خداوند متعال جذب کرده و آنان را دلگرم و ثابت‌قدم نگه دارند و با رویه قهر، ناهلان را از خود دور ساخته و دست آنان را از مال و جان مردم کوتاه کنند. ازجمله مصادیق دافعه رفتاری مدیران می‌توان به سختگیری بر شایعه‌سازان [نور، ۴]، مفسدان [انفال، ۸]، تهمت‌زنندگان [نساء، ۳۴]، قانون‌گریزان [اعراف، ۱۶۶]، دروغ‌ستیزی [آل‌عمران، ۱۱۲] و برخورد با نفاق، دورویی [مائده، ۴۱] و ظالمان [هود، ۱۱۳] اشاره نمود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ازمنظر اسلام، مسند مدیریت، امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این امانت الهی به‌شدت مراقبت کند، مدیر اصلاح‌ازمنظر قرآن کریم کسی است که طیب‌گونه مواضع درد، خرابی و فساد را تشخیص دهد و راه درمان عملی را ارائه نماید. با توجه به مفاهیم حاصل از پژوهش، شایستگی ازمنظر قرآن کریم مجموعه ویژگی‌هاست که موجب می‌گردد فرد به‌عنوان

---

۱. محمد (ص) فرستاده خداست و کسانی که با او هستند در برابر کفار سرسخت و شدید، و در میان خود مهربانند؛ پیوسته آنها را در حال رکوع و سجود می‌بینی در حالی که همواره فضل خدا و رضای او را می‌طلبند؛ نشانه آنها در صورتشان از اثر سجده نمایان است؛ این توصیف آنان در تورات و توصیف آنان در انجیل است، همانند زراعتی که جوانه‌های خود را خارج ساخته، سپس به تقویت آن پرداخته تا محکم شده و بر پای خود ایستاده است و به‌قدری نمو و رشد کرده که زارعان را به شگفتی وامی‌دارد؛ این برای آن است که کافران را به خشم آورد (ولی) کسانی از آنها را که ایمان آورده و کارهای شایسته انجام داده‌اند، خداوند وعده آمرزش و اجر عظیمی داده است.



مصلح و در جایگاه خلیفه الهی در راستای عمل به مأموریت خویش و در چارچوب تعالیم دینی به ایفای نقش پردازد.

باتوجه به نتایج تحقیق، مدیران و رهبران اصلح از منظر قرآن کریم در جوامع و سازمان‌ها دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشند:

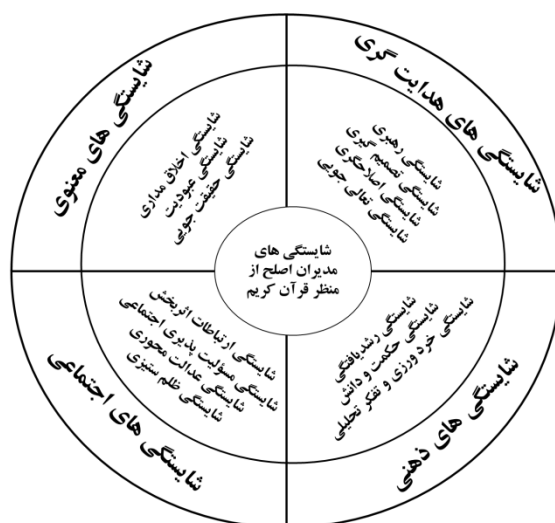
- همواره با پیشگامی، منشأ اثر بودن و با مدد الهی، با ایجاد فرصت‌ها و تقویت انگیزه در زیردستان نسبت به هدایت و رشد آنان اهتمام داشته و ضمن قبول مسئولیت و پاسخگویی نسبت به مجموعه تحت مدیریت خویش با آگاهی از نحوه عملکرد افراد و ارائه بازخورهای هوشمندانه، سعی می‌نمایند با روشنگری و شفافیت آنان را نسبت به رعایت قانون و انجام تکالیف و مأموریت‌های خود آگاه نمایند، آنان همواره دارای روابط حسنه با افراد تحت مدیریت خود بوده و از پایگاه‌های قوی مردمی برخوردارند (شایستگی رهبری).
- هنگام اخذ تصمیمات، با تفکر ورزیدن، عاقبت‌اندیشی و در نظر داشتن تجربیات (خود و گذشتگان)، نسبت به بررسی ابعاد مسئله اهتمام ورزیده و با حمایت از ارائه نظرات، نسبت به همراه‌سازی سایرین در تصمیمات و مشورت با آنان اقدام می‌نمایند و پس از اخذ تصمیم، با توکل بر خداوند متعال و حسن ظن به آینده با شجاعت، قدرت و اقتدار در راستای پیاده‌سازی تصمیمات قدم برمی‌دارند (شایستگی تصمیم‌گیری).
- در رفتار خویش از مشی اعتدال برخوردار بوده و از افراط و تفریط پرهیز می‌کند، در عین حال همواره اصلاح‌گری و تحول‌گرایی را دنبال نموده و با حکمت و موعظه نیکو در مقام فردی ناصح، سایرین را نیز در مسیر اصلاح یاری و همراه خود می‌نماید (شایستگی اصلاح‌گری).
- همواره در جستجوی تعالی هستند و با هوشمندی، حکمت، پشتکار و تلاشگری، مداومت در بهبود را دنبال می‌کنند (شایستگی تعالی‌جویی).
- متقی، خودکنترل و قانون‌مدارند و با بهره‌گیری از دانش تخصصی نسبت به وظیفه و

- مأموریتی که به آنان محول شده است، با هوشیاری نسبت به محیط و اتفاقات پیرامونی و با حکمت عمل می‌نمایند (شایستگی حکمت و دانش).
- از بلوغ جسمی، فکری و معنوی برخوردارند، به رشد و توسعه فردی اهمیت داده و به دنبال پالایش فردی و اجتماعی هستند، بنابراین سعی می‌نمایند بین زندگی مادی و معنوی و کار و زندگی تعادل برقرار نموده و افرادی با ظرفیت در حوزه شایستگی‌ها هستند که خارج از توان خود ادعایی مطرح نمی‌سازند و در صورت ارتکاب خطا آن را پذیرفته و به دنبال جبران آن برمی‌آیند (شایستگی رشدیافتگی).
  - افرادی بصیر، دارای قدرت خردورزی و تحلیل هستند که خود و دیگران را نسبت به تفکرورزی هدایت نموده و در رویارویی با مسائل از دیدگاه‌های مختلف آن را مورد واکاوی قرار می‌دهند (شایستگی خردورزی و تفکر تحلیلی).
  - نسبت به اصول اخلاقی پایبند بوده و واجد ویژگی‌هایی نظیر: صبر و بردباری، فروتنی، قدرشناسی، وفای به عهد، عفت و پاکدامنی، صداقت، رازداری و آرامش هستند. همچنین نسبت به خوبی‌ها تولی داشته و آمر به آن و از شر و بدی‌ها تبری جسته و نهی‌کننده آنند (شایستگی اخلاق‌مداری).
  - در تمامی شئون و امور زندگی فردی و اجتماعی خداوند را در نظر داشته و با تواضع و ایمان نسبت به اوامر الهی تسلیم و فرمانبردارند، نسبت به انجام واجبات و ترک محرمات حساس بوده و دیگران را نیز دعوت به حق می‌نمایند و همچنین بر خداوند توکل نموده و همواره از او استعانت می‌جویند (شایستگی عبودیت).
  - حقیقت‌جویی، تزکیه نفس، امانتداری، دفاع از حق و مظلوم از ویژگی‌های بارز آنان است و نسبت به سایرین خیرخواه و باتوجه‌به وعده‌های الهی نسبت به آینده خوش‌بین و مثبت‌اندیش هستند (شایستگی حقیقت‌جویی).
  - دارای صلابت و فصاحت در گفتار، آرامش کلامی و قدرت متقاعدسازی‌اند، همچنین توانمند در مذاکره و شبکه‌سازی‌اند و از خلقی نیکو در ارتباطات خود بهره می‌برند، آنان

هنگام خشم، کاظم بر غیظ خویش بوده و در جذب سایرین توانمند هستند (شایستگی ارتباطات اثربخش).

- از روحیه برادری نسبت به سایرین برخوردارند و اهتمام بر امداد و یاری رساندن به دیگران دارند، آنان همواره با رعایت احترام، خود را نسبت به سایر افراد مجموعه خود و جامعه مسئول می‌دانند (شایستگی مسئولیت‌پذیری اجتماعی).
- توانایی کار با اقشار مختلف را داشته، از قدرت قضاوت و داوری برخوردار بوده و بر مرام عدالت رفتار می‌نمایند (شایستگی عدالت محوری).
- آنان افرادی ظلم‌ستیزند که در کنار جاذبه‌های رفتاری با افراد زیرمجموعه در برخورد با متجاوزان، قانون‌گریزان، مفسدان، دروغگویان، شایعه‌سازان، منافقان، خرابکاران و تهمت‌زنندگان سختگیری نموده و از دافعه‌های رفتاری بهره می‌جویند (شایستگی ظلم‌ستیزی).

درنهایت می‌توان شایستگی‌های مدیران اصلح را با توجه به مفاهیم و قرابت معنایی و کارکردی در چهار طبقه کلی به شرح الگوی ذیل ارائه نمود:



شکل شماره ۲. الگوی شایستگی‌های مدیران اصلح

- شایستگی هدایتگری (شامل ابعاد: رهبری، تصمیم‌گیری، اصلاح‌گری، تعالی‌جویی) که مدیر در صورت دارا بودن آن توانایی هدایت اثربخش جامعه و سازمان را خواهد داشت.
  - شایستگی ذهنی یا فکری (شامل ابعاد دانش و حکمت، رشدیافتگی، خردورزی و تفکر تحلیلی) که دارا بودن آن منجر به دانایی، انجام کار صحیح و اثربخش توسط مدیر می‌گردد.
  - شایستگی معنوی (شامل ابعاد اخلاق‌مداری، عبودیت، حقیقت‌جویی) که الزامات معنوی و اعتقادی مدیر شایسته را بیان می‌نماید.
  - شایستگی اجتماعی (شامل ابعاد ارتباطات اثربخش، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عدالت‌محوری، ظلم‌ستیزی) که مناسبات اجتماعی مدیر شایسته در برخورد با سایرین را تشریح می‌نماید.
- در پایان، نویسندگان تحقیق از اینکه در زمره افراد اشاره شده در آیه ۷۹ سوره بقره<sup>۱</sup> باشند، به خداوند متعال پناه برده و خاطر نشان می‌سازند که می‌باید مطالعاتی از این دست و تکرار آن، نقطه آغازی بر پژوهش‌های قرآنی در حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های متعدد دیگر با موضوعات حوزه مذکور تعریف و در جهت افزایش غنا به این مفاهیم از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم استفاده شود. همچنین تحقیقاتی در خصوص سنجش‌پذیری، مطالعات کمی و طراحی و انتخاب ابزار سنجش شایستگی‌های معرفی شده، تکمیل‌کننده ابعاد اجرایی تحقیق خواهد بود. تحقیق حاضر مدعی نیست تمامی مفاهیم قرآنی در موضوع مدیران شایسته و اصلاح را شناسایی و معرفی کرده است، بلکه پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگر با استفاده از همین کلیدواژه توسط سایر محققان اجرا شده و نتایج آنها بحث حاضر را تکمیل نماید.

۱. «فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ يَكْتُمُونَ الْكِتَابَ بِأَيْدِيهِمْ ثُمَّ يَقُولُونَ هَذَا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ لِيُشْتَرَوْا بِهِ تَمَنَّا قَلِيلًا فَوَيْلٌ لَهُمْ مِمَّا كَتَبَتْ أَيْدِيهِمْ وَوَيْلٌ لَهُمْ مِمَّا يَكْسِبُونَ»

## منابع

- قرآن کریم.
- اکبری، مهناز؛ فیاضی، مرجان و جمشیدی، حمزه (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۱): ۱۰۳-۱۳۰.
- بابایی، محمدباقر (۱۳۹۷)، هدایت و رهبری از دیدگاه قرآن و راهبردهای آن، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۶ (۱): ۶۱-۱۰۵.
- پیری، رمضان؛ عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ ملکی، حسن و اسکندری، حسین (۱۳۹۹)، طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی، *مدیریت مدرسه*، ۸ (۱): ۲۱۷-۱۹۱.
- جمالی‌راد، فهیمه؛ پیروزفر، سهیلا و جلالی، مهدی (۱۳۹۶)، معناشناسی «خلیفه» در قرآن کریم، *دوفصلنامه علمی-پژوهشی پژوهشنامه تفسیر و زبان قرآن*، ۶ (۲): ۱۵۳-۱۷۴.
- خطیب‌زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین‌پور، رضا (۲۰۱۹)، الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱ (۳): ۹-۳۵.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۵)، *گزیده سیره نبوی منطق عملی (چاپ اول)*، تهران: انتشارات سنا.
- رضایی‌منش، بهروز (۱۳۹۱)، *مدیریت انبیا در قرآن*، به راهنمایی دکتر ایوب خنیفر، دانشگاه علامه طباطبایی، مقطع کارشناسی ارشد.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۴)، *مبانی مدیریت منابع انسانی (چاپ سوم)*، تهران: انتشارات نگاه دانش (۶۵).
- سیدجوادین، سیدرضا؛ ماه‌بانویی، بهاره و قاسمی، روح‌الله (۱۳۹۴)، ترسیم روابط علت-معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) با به کارگیری دیماتل خاکستری، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۰ (۱): ۱۱۵-۱۲۲.
- گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی و عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۲)، بررسی معیارهای شایستگی در قرآن، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی* (۱): ۹۱.
- لسانی فشارکی، محمدعلی (۱۳۸۹)، همراه با پژوهش: روش تحقیق و پژوهش در قرآن کریم، *رشد آموزش قرآن*، ۲۹ (۷): ۳-۹.
- لطیفی، میثم (۲۰۱۱)، روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵ (۲): ۲۵-۵۵.
- مرادی‌زنجان، حسین و لسانی فشارکی، محمدعلی (۱۳۹۶)، *روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم (چاپ چهارم)*، قم: بوستان کتاب.

- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۴)، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: راه‌دان.
- مکارم شیرازی، ناصر؛ خامنه‌ای، محمد؛ مصباح یزدی، محمدتقی؛ حجتی کرمانی، محمدجواد؛ موسوی، محمدباقر؛ بروجردی، عبدالکریم؛ گرامی قمی، محمدعلی و صالحی کرمانی، محمدرضا (۱۳۷۰)، تفسیر المیزان محمدحسین طباطبایی، ۲۰ جلد، تهران: انتشارات بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی.
- موسوی بجنوردی، سیدمحمدکاظم، (۱۳۶۷)، دائرةالمعارف بزرگ اسلامی، ۲۳ جلدی، تهران، مرکز دائرةالمعارف بزرگ اسلامی، فارسی ۷۰۲۵: ۹۶۴-۹۷۸
- ناطق‌پور، بهارک (۱۳۹۰)، مدیر شایسته از دیدگاه قرآن، تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱ (۹): ۱۷-۳۰.
- Boyatzis, R, & Boyatzis, R. E. J. J. o. m. d. (2008). Competencies in the 21st century, **Journal of management development** .
- Calhoun, J. G, Dollett, L, Senioris, M. E, Wainio, J. A, Butler, P. W, Griffith, J. R, & Warden, G. L. J. J. o. H. M. (2008). Development of an interprofessional competency model for healthcare leadership. **Journal of Healthcare Management**(6)53 .
- Davis, H, Csete, J. J. B. E, Research, E, & F Spon, L. (1998). Matching employer and graduate competency and skills expectations: Construction and real estate professional degrees, **Building Education and Research**, E & F Spon, London 126-135
- El Asame, M, Wakrim, M. J. E, & Technologies, I. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards, **Education and Information Technologies**.23(1) 225-236 .
- Gravina, E. W. J. T & Nursing, L. i. (2017). Competency-based education and its effect on nursing education: a literature review, **Teaching and Learning in Nursing**.12(2) 117-121 .
- Hollenbeck, G. P, McCall Jr, M. W & Silzer, R. F. J. T. L. Q. (2006). Leadership competency models, **The Leadership Quarterly**,17(4), 398-413 .
- Mansfield, Richard S Building,(1996) competency models: Approaches for HR professionals, **Human Resource Management**,35,7-18
- Jokinen, T. J. J. o. E. I. T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion, **Journal of European Industrial Training**, 29(3) 199-216 .
- Markus, L, Thomas, H., & Allpress, K. J. N. Z. j. o. p. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models, **New Zealand journal of psychology**, 34(2) 117 .
- McClelland, D. C, Boyatzis, R. E. J. T. P, & Journal, G. (1980). Opportunities for counselors from the competency assessment movement, **The Personnel and Guidance Journal**, 58(5) 368-372 .
- Morris, M. H. Webb, J. W. Fu, J. & Singhal, S. J. J. o. S. B. M. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights, **Journal of Small Business Management**, 51(3) 352-369 .
- Pickett, L. J. P. P. M. (1998). Competencies and managerial effectiveness :Putting competencies to work, **Public Personnel Management**, 27(1) 103-115 .

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). Competing for the Future, **Harvard Business School Press Boston**. (Vol.25):
- Quinn, R. E. (2003). **Becoming a master manager: A competency framework**: John Wiley & Sons Inc, ISBN: 978-1-118-58258-9 .