

بررسی شاخص‌های شایستگی مدیران از نگاه امام علی علیه السلام

rmsafaei@gmail.com

moosivand1@gmail.com

safae@pnu.ac.ir

صفی‌اله صفایی / دکترای علوم اجتماعی، استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه پیام نورهمدان

کلیه مریم موسیوند / کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، مربی دانشگاه پیام نورهمدان

علی صفایی شکیب / کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، مربی دانشگاه پیام نورهمدان

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۳۰ - پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۹

چکیده

منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروز به‌شمار می‌آیند؛ زیرا به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهند، مشکلات سازمان را حل می‌کنند، و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند. از سوی دیگر، اهمیت مدیریت و تأثیر آن در سواندگی و پیشرفت جوامع انسانی بر کسی پوشیده نیست. تجربه نشان داده که جوامعی بیشتر و زودتر رشد و توسعه یافته‌اند که از حاکمان لایق و دانا برخوردار بوده‌اند. در این زمینه، مدیریت شایستگی «شایسته‌سالاری» یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است و این مهم بدون توجه به آموزه‌های دینی ابتر است. این تحقیق در پی آن است که با استفاده از روش «تحلیل محتوا» به بررسی شاخص‌های شایستگی مدیران از نگاه امام علی علیه السلام بپردازد.

ایشان، با توجه به منصب‌ها و مشاغل موجود در عصر خود، معیارهایی برای گماردن کارگزاران ارائه می‌دهند؛ معیارهایی که بازگشت همه آنها به ملاک‌های قرآنی است. این شاخص‌ها را می‌توان در دو محور «ارزشی - اخلاقی» و «سازمانی - اجتماعی» مطرح ساخت. البته این دو شایستگی چنان در کلام امام در هم تنیده‌اند که تفکیک آنها از یکدیگر مشکل است.

نتایج تحقیق با استفاده از «تحلیل محتوا» بیانگر آن است که در بعد «شایستگی‌های ارزشی - اخلاقی» از دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام بر ایمان، تقوا، اخلاق، بصیرت، امانت‌داری، شرح صدر، فروتنی، حسن خلق، بردباری، گذشت، راز داری، وفای به عهد؛ و در فراز شایستگی‌های «سازمانی - اجتماعی» «فنی» بر شایستگی، داشتن عدالت، انتقادپذیری، مشورت کردن، ساده زیستی، حسن شهرت، التزام به سنت‌ها، مصلحت‌اندیشی، اکرام ارباب رجوع، وقت‌شناسی، انصاف در پاداش و تنبیه، و قاطعیت در عمل تأکید می‌شود.

کلیدواژه‌ها: شایسته‌سالاری، شاخص شایستگی، نهج‌البلاغه، امام علی علیه السلام.

مقدمه

امروزه «شایسته‌سالاری» و استفاده از نیروی کارآمد از جمله اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که مدیران در استقرار نظام شایسته‌سالار نباید خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. قابل ذکر آنکه کیفیت کار مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل تداوم موفقیت سازمان است. از این رو، استفاده از شیوه‌های نظام‌مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست موردنظر از میان متقاضیان داخلی یا خارجی ضروری است (نظری منش، ۱۳۸۵، ص ۲۰۹).

«شایسته‌سالاری» به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان گزینش می‌شوند و پاداش‌ها و ترفیع‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها به آنها تعلق می‌گیرد (پیرس و تسبو، ۱۹۹۴، ۱۳۸۵). شایسته‌سالاری از یک‌سو، لازمه و رمز موفقیت حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا و دوام نظام‌های سیاسی است، و از سوی دیگر، یکی از عوامل اساسی توانمندسازی دولت‌ها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گرداندگان هر کشور است. آلفرد مارشال، یکی از اندیشمندان مدیریت، می‌گوید: اگر سرمایه‌های جهان و ابزارها و ماشین‌آلات به یکباره نابود شوند، اما مدیران ماهر زمام امور را به‌دست بگیرند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد (بیان، ۱۳۷۳).

مدیران حکومت و دولت‌مردان جامعه اسلامی مجربان قانون الهی هستند. به لحاظ تقدس این مقام، یک عمل ناشایست از سوی آنان می‌تواند ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر روند اجرای احکام در جامعه وارد آورد. از سوی دیگر، هرگاه مردم از مدیران جامعه، تقوا، عدالت، صداقت، و امانت مشاهده کنند به اساس حکومت معتقد خواهند شد و با جان و دل، خود را موظف به همکاری با دولت و دولت‌مردان خواهند دانست (نصیری، ۱۳۸۸، ص ۴۵).

از نگاهی دیگر، اهمیت نظام شایسته‌سالار در سلامت اداری و نظام اداره سالم و دور از فساد جلوه‌گر می‌شود؛ زیرا اداره سالم اداره شایسته‌سالار است و به تحقق جامعه سالم و روبه پیشرفت کمک می‌کند (پورعزت، ۱۳۹۰). در اداره سالم، شایستگان منابع انسانی سازمان را تشکیل می‌دهند. بنابراین، استقرار یک نظام شایسته‌سالار، و به تبع آن، استفاده از یک راه نظام‌مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست‌ها از میان متقاضیان، امری ضروری است. مهم‌تر اینکه این شاخص‌ها از یک منبع غنی علمی و اسلامی نظیر *نهج البلاغه* استخراج گردد.

با توجه به آنچه در خصوص شایسته‌سالاری منابع انسانی عنوان شد این نوشتار در پی بررسی شاخص‌های شایسته‌سالاری از منبع غنی *نهج البلاغه* مزبور است.

پیشینه تحقیق

موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی مفهوم شایستگی و شایسته‌سالاری»، با استفاده از روش «تحلیل محتوا» و بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به کلام گوهریار مولای متقیان در

کتاب ارزشمند **نهج البلاغه** پرداخته‌اند. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در تحقیق مزبور شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی است که ریشه در جهان‌بینی اسلامی دارد. از سوی دیگر، پژوهش مهدی‌زاده اشرفی و همکاران (۱۳۹۳) تحت عنوان «بررسی و تحلیل موانع شایسته‌سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت» نشان داد: عوامل بیرون سازمانی، اعم از فرهنگی، سیاسی، قانونی و اقتصادی، و عوامل درون‌سازمانی اعم از محتوایی نهادی (ساختاری، مدیریتی، راهبردی فناورانه و فرهنگ سازمانی) و درون‌سازمانی مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی از موانع شایسته‌سالاری به‌شمار می‌آیند.

همچنین نتایج مطالعات **معمارزاده** و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «تبیین الگوی ارتقای شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» نشان داد: در سازمان‌هایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخ‌گو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی؛ و نوع تصمیم‌گیری آنها نیمه‌متمرکز است، زمینه مناسب‌تری برای ارتقای شایسته‌سالاری فراهم است. همچنین سازمان‌هایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزش‌ها، پذیرش شایسته‌سالاری در افکار عمومی، شایستگی به‌عنوان معیار گزینش افراد، و قوانین استخدامی با فرصت برابر را اجرا می‌کنند موجب ارتقای شایسته‌سالاری می‌شوند.

در همین زمینه، یافته‌های **رهنورد** (۱۳۹۲) با عنوان «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز» نشان داد: سه عامل «پارتی بازی»، «نبود فرصت برابر» و «سطحی‌نگری» عوامل بازدارنده هستند؛ ضمن اینکه «پارتی بازی» در رتبه اول، نبود فرصت برابر در رتبه دوم، سطحی‌نگری در رتبه سوم اهمیت قرار دارند.

مطالعه‌ای که توسط **نصراصفهانی** و همکاران (۱۳۹۲) تحت عنوان «بررسی ابعاد و ضرورت شایسته‌سالاری از نگاه امام علی (ع)»، انجام گرفت، نشان داد که شایسته‌سالاری مبتنی بر شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی است. این شایستگی‌ها شامل دانش‌ها، مهارت‌ها، و توانایی‌ها به اضافه ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌ها، انگیزش، نوآوری و کنترل خود است. مطالعات **کاظمی** و همکاران (۱۳۹۰) تحت عنوان «رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری» نشان داد: تفاوت معناداری بین سازمان‌های دیوان‌سالار و سنتی و نیز روابط معناداری بین نظام ارزشی و ویژگی‌های شخصیتی با متغیر شایسته‌سالاری وجود دارد. این تحقیق شاخص‌های شایستگی را از کلام مولای متقیان (ع) استخراج می‌کند.

شایسته‌سالاری

از دهه ۱۹۸۰ میلادی به سبب اهمیت یافتن فناوری، انقلاب اطلاعاتی و شتاب یافتن تغییرات محیطی، نیروی انسانی نقش پررنگ‌تری پیدا کرده است، تا آنجا که امروزه با پدیده‌های در مدیریت روبه‌رو هستیم که به درستی، آن را «نظام شایسته‌سالار» یا «شایسته‌سالاری» نامیده‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۴).

پربیش و سنس معتقدند: «شایسته‌سالاری» در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پادشاه‌ها و منابع کمیاب به افراد دارای صلاحیت تخصیص می‌یابد؛ بدین مفهوم که مردم بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود، حرکتی رو به بالا داشته باشند، و این همان انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس موروثیت و جانشینی به منزلت اجتماعی دست می‌یابند (پربیش و سنس، ۲۰۰۶).

در تعریف دیگر، هوسر (۲۰۰۲) آن را فرایند ایجاد انگیزش، الگوهای رفتاری و اخلاقی با ارزش‌های پایدار از طریق به‌کارگیری روش‌ها و موازین علمی برای جذب، به‌کارگیری، و پرورش نیروی انسانی می‌داند؛ به‌گونه‌ای که شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی با نیازهای آینده‌سازمان تطبیق داشته باشد. همچنین وی معتقد است: «شایسته‌سالاری جریان پویایی است که باید به‌طور مستمر به آن توجه کرد و باید بنا به نیازهای سازمان تکامل یابد.

هایتر نیز معتقد است: «شایسته‌سالاری» به منزله‌ موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که باید طی فرایندی بلندمدت و علمی، سنجیده شود و در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می‌کند که لازمه‌ استقرار شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (هایتر، ۲۰۰۸).

در واقع، نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن، افراد شایسته در مکان و زمان مناسب، منصوب شده‌اند و از ایشان بهترین استفاده در جهت اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می‌آید (آونسو کارمن، ۲۰۰۱).

در یک نظام شایسته‌سالار، تخصیص دقیق و متعادل منابع به درجه‌ شایستگی متکی است (پورعزت، ۱۳۹۰، به نقل از: گردستین، ۲۰۰۵، ص ۸۱۲). برای مثال، منصب‌های عمومی باید بر حسب توانمندی‌ها و صلاحیت‌های افراد توزیع شوند. اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه‌ شایستگی‌ها بنا نهاده شود، چنین استنباط منطقی می‌شود که آنهایی که وضعیت بالاتری دارند باید مستعدتر، ارزشمندتر سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند (پورعزت، ۱۳۹۰).

در جامع‌ترین بررسی و مطالعه در باب شایسته‌سالاری، که توسط «دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد» سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام شده و از نتیجه‌ آن در گزارش «دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران» استفاده گردیده و در برنامه‌های تحول اداری، برنامه‌ چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور، و سند چشم‌انداز دوازده ساله کشور نیز از آن استفاده شده، شایسته‌سالاری به‌عنوان فرایندی شامل مراحل ذیل تعریف شده است:

شایسته‌خواهی: به عنوان یک فرهنگ و اراده جمعی، بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن به آنان به‌عنوان یک عزم ملی، ارزشمند و خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید است.

- شایسته‌یابی: به‌عنوان یک محور در جذب نیروهای مورد نیاز سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.
- شایسته‌گزینی: به‌معنای انتخاب مناسب‌ترین و با قابلیت‌ترین افراد از میان متقاضیان شغل است.
- شایسته‌گماری: به این معناست که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند.

- شایسته‌پروری: به ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلایل گوناگون اشاره می‌کند.
- شایسته‌داری: به این معناست که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار، از جمله نیازهای روحی، روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی، به نحو شایسته تأمین باشند.

شایسته‌سالاری در قرآن

در منطق قرآن کریم، منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به‌شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند؛ چنانکه می‌فرماید: «ان الله یأمرکم أن تؤدوا الامانات الی اهلها» (نساء: ۵۸)؛ همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید. در روایت‌های متعدد، «امانت»، رهبری جامعه اسلامی معرفی شده که اهلش اهل بیت پیامبر (ع) هستند. (قرآنی، ج ۲، ص ۸۸). حضرت امیر (ع)، فرمودند: «هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد و پیشوا شود، در حالی که بداند لایق‌تر از او هستند، قطعاً او به خدا و پیامبر (ع)، و مؤمنان خیانت کرده است» (همان، ج ۲، ص ۸۸؛ به نقل از امینی، ج ۸).

در قرآن، آیات متعددی وجود دارد که بر شایستگی و اهلیت کارگزاران دلالت دارد که در این مختصر، به بعضی از آنها اشاره می‌شود: گفت وگویی خداوند با حضرت ابراهیم (ع)، به روشنی از لزوم رعایت شایستگی و اهلیت در واگذاری مسئولیت‌ها به افراد حکایت دارد: «هنگامی که خداوند حضرت ابراهیم (ع)، را با وسایل گوناگون آزمود و او به خوبی از عهده آزمایش‌ها برآمد، خداوند به او فرمود: تو را پیشوا و رهبر مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: آیا از دودمان من نیز چنین خواهند بود؟ فرمود: پیمان من به ستم‌کاران نمی‌رسد» (بقره: ۱۲۴). در این آیه لزوم آزمون و احراز شایستگی افراد، قبل از انتخاب آنان برای مدیریت و رهبری جامعه بیان شده است (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۶، ج ۴، ص ۵۵).

نمونه دیگر زمانی است که بنی‌اسرائیل از پیامبر خود به نام *اشموئیل* درخواست فرمان‌دهی کردند تا به همراه او با ستمگران بستیزند. او نیز به دستور خداوند، *طلوت* را به فرمان‌دهی آنها برگزید؛ ولی بنی‌اسرائیل به خاطر کمی ثروت *طلوت*، به پادشاهی او معترض بودند. در این زمان، پروردگار حکیم، علم و نیروی بدنی فراوان *طلوت* را به آنها گوشزد نمود و او را شایسته زمامداری اعلام کرد و فرمود: «خدا او را بر شما برگزیده، و او را در علم و [قدرت] جسم، وسعت بخشیده است. خداوند ملکش را به هر کس بخواهد، می‌بخشد» (بقره: ۲۴۷). با توجه به این آیه، برتری توانایی‌های علمی (العلمیت) و جسمی فرد، ملاک شایستگی او برای زمامداری جامعه است و وجود همین توانایی‌های علمی و جسمی فراوان در *طلوت*، ملاک انتخاب وی از جانب خداوند برای زمامداری بنی‌اسرائیل بوده و به همین دلیل، امتیازات طبقاتی و ثروت، ملاک شایستگی برای زمامداری نیست (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۶، ج ۴، ص ۶۰).

شاهد دیگر این مسئله هنگامی بود که حضرت یوسف (ع)، سرفرازانه از زندان آزاد شد و عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به وی گردید. او گفت: «اجعلنی علی خزائن الارض انّی حفیظ علیم» (یوسف: ۵۵)؛ مرا بر خزانه‌های این سرزمین بگمار؛ زیرا من نگهبانی دانا هستم. در این آیه، جمله «انّی حفیظ علیم» علاوه بر اینکه

حاکمی از توان و دانش حضرت یوسف علیه السلام است، دلالت بر این نیز دارد که در این آیه، «دانش» و «توان»، دو شرط اساسی برای مدیریت و تصدی امور ذکر شده‌اند، و همچنین نشان می‌دهد که تعهد بدون تخصص و دانش و نیز تخصص بدون تعهد، کارساز نیست (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۶، ج ۵، ص ۷۴) و همه این موارد همان معنای «شایسته‌سالاری» را به خوبی بیان می‌کند.

ضرورت شایسته‌سالاری در نظام مدیریت

امروزه جدیدترین نظریه‌های مدیریت بر این مسئله تأکید دارند که اداره سازمان‌ها باید بر عهده افرادی قرار گیرد که بهترین قابلیت‌ها را داشته باشند و بتوانند ضعف‌ها را بشناسند و به فرصت تبدیل کنند (محمدی، ۱۳۹۲) به بیان دیگر، می‌توان گفت: کارکردهای مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و سرپرستی، و هماهنگی و کنترل در سایه وجود افراد شایسته به ثمر می‌رسد، و بهترین نتیجه را می‌دهد. الگوی «شایستگی»، ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است (فاگ، ۱۹۹۹، ص ۲). مفهوم «شایستگی» ابتدا توسط مک کله‌لند maclelland در دهه ۱۹۷۰ به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. وی «شایستگی» را «محک‌گزینش» تعریف کرد. الگوهای شایستگی نقش حیاتی در تمام فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند (باربر، ۲۰۰۴). زیرا با مشخص شدن شایستگی‌های ضروری برای اثربخش بودن در یک شغل، سازمان می‌تواند بر رفتارهایش در گزینش، آموزش و ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارد (سوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹). بدین‌روی، الگوی مدیریتی که بر اساس مدیریتی صحیح‌تر و اصولی‌تر و شایسته‌تر استوار باشد، به‌صورت کارا تر و عملی‌تر به رفع مشکلات و تأمین نیازهای موجود می‌پردازد (خنیفر، ۱۳۹۰، ص ۷۴).

معیارهای شایسته‌سالاری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت

علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد به‌ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های گوناگون مطرح کرده است. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان این‌گونه برشمرد: (بت من و توماس اسکت، ۲۰۰۷، ص ۲۲).

۱. مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی Management & Leading Skills: مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان؛ سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی؛ درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی؛ پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم؛ و آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد.

۲. مهارت‌های تصمیم‌گیری **Decision making Skills**: تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیران باید دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و راهبردها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته‌شده باشند.
۳. خلاقیت و نوآوری **Innovation & Creative Skills**: وجود خلاقیت برای بقای هر سازمان ضروری است. به همین دلیل، فردی شایسته است که بتواند با ارائه طرح‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز، رویارویی کند.
۴. مهارت‌های رهبری **Leadership Skills**: برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.
۵. مهارت‌های فنی **Technical Skills**: توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع گوناگون در فعالیت‌های اجرایی، و داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد.
۶. مهارت‌های ادراکی **Conceptual Skills**: منظور از «مهارت‌های ادراکی»، توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و برون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های گوناگون است. این مهارت، برای احراز پست مدیریت عالی به‌خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.
۷. مهارت‌های انسانی **Human Skills**: «مهارت انسانی» یعنی: مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به دیگران، که اساس کار مدیریت است.
۸. مهارت‌های گفت‌وگو و مذاکره **Negotiation Skills**: امروزه مذاکره از بحث روابط صنعتی به صف مقدم مهارت‌های ضروری یک مدیر تغییر مکان داده است. هر انسانی همواره در حال مذاکره کردن است. سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است.
۹. مهارت‌های اطلاعاتی **Information Skills**: مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری به‌موقع اطلاعات صحیح ذی‌ربط را در اموری مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.
۱۰. مهارت‌های رایانه‌ای **Computer Skill**: توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. راضی نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، و وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد ده‌گانه مزبور است.

روش پژوهش

روش انجام این پژوهش تحلیلی با استفاده از روش «تحلیل محتوا» است. «تحلیل محتوا» روشی است که در آن به توصیف دقیق و درک عمیق محتوای موضوع مطالعه پرداخته می‌شود. منظور از این روش، آن است که بتوان بر اساس آن، ویژگی‌های متن یا نوشته را به‌طور واقع‌بینانه شناخت و از آن استنتاج‌هایی به عمل آورد (ابوالعالی، ۱۳۸۳).

در هر مبحث علمی، از روش‌هایی برای استنباط و فهم و آزمون یافته‌ها استفاده می‌شود. در مدیریت اسلامی نیز با توجه به ساحت ارزشی و فنی مباحث آن، باید از روش‌های معتبری استفاده شود که بتوانند از یافته‌های آن دفاع کنند. ساحت فنی مباحث مدیریت اسلامی به علوم تجربی و پژوهش‌های میدانی مدیریت و روش‌های متعارف در آنها واگذار می‌شود. اما در ساحت ارزشی، منابع معتبر روش‌شناسی مدیریت اسلامی عبارتند از: «آیات قرآن کریم»، «سنت چهارده معصوم»، «عقل»، «اجماع فقها و دانشمندان متخصص» (پورعزت، ۱۳۹۳، ۷۲). دست‌یابی به هدف‌های علمی یا شناخت علمی زمانی میسر خواهد بود که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد (خاکی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۵).

تحقیق حاضر از لحاظ نوع تحقیق، یک تحقیق کیفی است که از روش تحقیق موضوعی **نهج البلاغه** درباره شاخص‌های مدیران اسلامی استفاده کرده است. در این روش تحقیق، محقق، خود مسقیماً وارد می‌شود و حکمت‌ها، نصایح، خطبه‌ها و نامه‌ها را بدون هیچ واسطه‌ای بررسی و مفهوم‌یابی می‌کند و از یکایک کلمات و عبارات آنها نکته و مفهوم برداشت می‌نماید (لسانی فشارکی و مردانی زنجانی، ۱۳۸۵، ص ۱۱). در واقع، «تحلیل محتوا» یک روش پژوهشی است که نتایجی معتبر و قابل تکرار از داده‌ها و متون استخراج می‌کند و یک رویه نظام‌مند است که به واسطه آن، مشخصات خاص پیام به‌طور واضح و دقیق بیان می‌گردد. جدول ۱ نمایانگر مراحل انجام تحقیق است.

جدول ۱: مراحل انجام تحقیق

مشخص کردن هدف	هدف یک پژوهش علمی دست‌یابی به پاسخ چند سؤال و فرضیه است.
انتخاب واحد تحقیق	نوع سؤالات و فرضیه‌های تحقیق است که نوع متغیر و واحد تحقیق را مشخص می‌کند
ساختن زیر مقوله‌ها	با توجه به فرضیه‌ها، سؤال‌ها و صورت مسئله تحقیق، متغیرهایی می‌سازیم که با مینا قرار گرفتن برای رمزگذاری مطالب مورد نظر، ما را در جهت پاسخ‌گویی به سؤال‌ها و فرضیه‌ها کمک کند. این کار همان تهیه دستورالعمل رمزگذاری به‌شمار می‌رود. باید تعریف نظری جامع و مانعی برای متغیرها ارائه دهیم که در عمل، امکان رمزگذاری مطالب به راحتی امکان‌پذیر باشد.
ارائه تعریف نظری	مطالعه کتاب ارزشمند «نهج البلاغه»
مطالعه جامعه آماری	با توجه به مقوله‌های شناسایی شده، خطبه‌ها و نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه رمزگذاری شد (طبق جدول ۲) سپس از آن برای تبیین هر یک از مقوله‌ها بهره گرفته شد

در این تحقیق، معیارهای «ارزشی - اخلاقی» و «سازمانی - اجتماعی» که در این پژوهش به‌عنوان معیارهای شایستگی مدیران شناخته شده، در پرتو سخنان حضرت علی علیه السلام، در کتاب **نهج البلاغه** پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کتاب نفیس **نهج البلاغه** شامل خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌هاست. در این مطالعه، محقق سعی کرده است طبق جدول ۲، معیارهای شایستگی مدیران را منطبق با سخنان گوهربرار مولای متقیان علیه السلام، استخراج کند:

جدول ۲: معیارهای ارزش‌یابی مدیران در نهج البلاغه

معیارهای ارزش‌یابی	شاخص‌ها	خطبه‌ها	نامه‌ها	حکمت‌ها
--------------------	---------	---------	---------	---------

۳۵-۲۵۲-۲۱۷-۱۰۹-۳۰	۳۱ فرزند (۵) - ۵۳ (فرزند ۲)	۱۷۵-۱۵۶-۱۵۵-۱۰۲-۲ ۲۳۱	ایمان	ویژگی‌های ارزشی - اخلاقی
-۳۶۳-۲۳۳-۲۰۱-۱۰۹ ۳۳۳-۲۳۶-۴۰۲	۲۵-۲۶-۲۷-۳۱ (فرزند ۴) و ۱۶-۳۷-۵۲ (فرزند ۲)	-۶۳-۶۲-۲۷-۲۴-۱۶-۴ -۱۶-۱۵۶-۱۳۳-۱۱۳-۷۵ -۱۸۴-۱۸۲-۱۸۱-۱۷۲ -۲۲۱-۱۸۹-۱۸۷-۱۸۶ ۲۳۳-۲۳۲-۲۳۰	تقوا	
	۳۱ فرزند (۳۳-۱۷-۹) - ۴۶ - ۵۲ فرزند (۳۱)	۱۷۲-۱۰۹	اخلاص	
۱۲۵-۱۵۷		۱۹۸-۱۵۷-۱۰۸-۸۲	بصیرت	
۶	۵-۵۳		امانت‌داری	
۱۷۶			شرح صدر	
	نامه ۱۹		تواضع و فروتنی	
	نامه ۱۵-۲۷		حسن خلق	
۳۳۴-۲۰۷-۱۸۰-۱۴۵			بررداری	
۲۱۱-۱۱	۵۳		گذشت	
	نامه ۲۷		رازداری	
۱۵۵	۵۳		وفای به عهد	
	۱۷-۴۲-۵۳ (فرزند ۴۳) - ۷۱	۱۷ - ۱۶	شایستگی	
	نامه ۲۳-۵۲	-۲۱۶-۱۶۴-۸۸-۷ ۳۳۷	داشتن عدالت	
۱۱۳	۵۳	۲۱۶-۲۰۷-۱۶۱-۱۵۷-۱۱۲	انتقادپذیری	
۱۶۱	۵ - ۵۰	۲۱۶	مشورت	
	۴۵	۱۰۴-۵۷	سازمندی	
	۱۰-۵۳ (فرزند ۳۳)		حسن شهرت	
		۱۶۳ - ۱۰۴	التزام به سنت‌ها	
	۴۶ - ۵۰	۲۶	مصلحت‌اندیشی	
	۵۳		اکرام ارباب رجوع	
	نامه ۷ (فرزند ۵۳)		وقت‌شناس بودن	
	۵۳ (فرزند ۴۳)		اشراف	
	۵۳		انصاف در تنبیه و پاداش	
	۲۰ - ۵۹		قاطعیت در عمل	

شاخص‌های شایستگی مدیران از دیدگاه امام علی (ع)

این شاخص‌ها را می‌توان در دو بعد «ارزشی - اخلاقی» و «سازمانی - اجتماعی» مطرح ساخت (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹، ص ۱۵۰).

الف. ویژگی‌های ارزشی - اخلاقی

از بعد ارزشی، مدیر باید دارای صفات و شرایط اخلاقی، و از بعد مدیریتی باید دارای اطلاعات و مهارت‌های فنی برای انجام مسئولیت باشد (فروزنده، ۱۳۹۲، ص ۲۸۳). صفاتی که در زمینه اعتقادی، ارزشی، و اخلاقی توسط حضرت امیرالمؤمنین^ع بیان شده، عبارتند از:

۱. ایمان

حضرت علی^ع در خصوص «ایمان» در خطبه ۱۵۶ می‌فرمایند: «ایمان، روشن‌ترین راه و نورانی‌ترین چراغ هدایت است. با ایمان می‌توان به اعمال صالح راه برد، و با اعمال نیکو می‌توان به ایمان دسترسی پیدا کرد، با ایمان علم و دانش آبادان است» (دشتی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۳). درباره اثر ایمان به معاد هم می‌فرمایند: «آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد خیانت و نیرنگ ندارد» (همان، ص ۹۵). تجلی ایمان در رفتار مدیر با کارکنان و مدیر با مردم چنان جلوه‌گر می‌شود که در اهتمام به هر امری شیوه‌ای برمی‌گزیند که بیشتر مورد رضایت خداست، و آخرت را به خاطر منافع زودگذر دنیوی خراب نمی‌کند.

۲. پارسایی

یک مدیر با توجه به مسئولیتی که بر عهده دارد و نقشی که به‌عنوان الگو برای زیردستان ایفا می‌کند باید پرهیزگار باشد؛ زیرا به فرموده امام علی^ع: «تقوا در رأس همه ارزش‌های اخلاقی است» (همان، ص ۲۲۷). در این خصوص، در فرمان حکومتی به مالک اشتر، چنین می‌نویسند: «فرماندار مصر دیو هوس خود را همچون پارسایان، پیوسته به زنجیر زهد و عبادت مقهور و محبوس دارد؛ زیرا عفریت نفس آتشی است خاموش نشدنی و فروزان، که خرمن سعادت و حیات او را خاکستر کند». همچنین به فرمانده سپاه خود شرح‌بج‌هانی می‌نویسند: «در هر صبح و شام، از خدا بترس و از فریب‌کاری دنیا بر نفس خویش بی‌مناک باش» (همان، ص ۵۹۵). در سازمانی که حاکم آن عالم و متقی است فقط امر خدا یا امری که منطبق با قانون خدا باشد رواج می‌یابد و این راه و رسم به جامعه منتقل می‌شود.

۳. اخلاص

مدیر در نظام اسلامی، باید از نیتی خالص برخوردار باشد و در انجام امور، جز رضای پروردگار انگیزه و محرکی نداشته باشد. اینچنین نیتی برای او قاطعیت می‌آورد. مولای متقیان علی^ع، خطاب به محمد بن ابی‌بکر در زمان انتصابش به حکومت مصر می‌فرمایند: «من تو را به سرپرستی بزرگ‌ترین سپاهیانم بر مردم مصر گمارده‌ام. پس باید در مبارزه با هوای نفس خود، به پا خیزی و از دینت حمایت کنی، گرچه از روزگارت ساعتی بیش نمانده باشد، و هرگز به خاطر خشنودی مردم، خدای را به خشم میاور؛ چون خدا همه چیز است و هیچ چیز جایگزین او نخواهد بود»؛ در صورت مخلص بودن مدیر، او صرفاً برای رضایت خدا کار می‌کند و ریا و تزویر در رفتار چنین مدیری جایی نخواهد داشت.

۴. بصیرت

«بصیرت» یعنی: تشخیص حق از باطل، و درست از نادرست؛ زیرا در تصمیمات مهمی که مدیر باید بگیرد لازم است جانب حق و صواب را گرفته، از باطل برحذر باشد. در خصوص این صفت، مولی‌الموحدين در فرمان حکومت مصر، به مالک اشتر چنین خطاب می‌کنند: «ای مالک، حق را نشانه و علامتی نیست که در برابر دیدگان جلوه کند و شخصیت خود را بنمایاند. پیکر حق همیشه در پیراهن باطل پوشیده و پنهان است. رادمردی باید که دست تحقیق و تتبع دراز کند و آن پیکر پاک را از جامعه نارسا و آلوده فریب عریان سازد» (دشتی، ۱۳۹۰، ص ۵۷۴). مدیر و رهبر آگاه حق را می‌شناسد و تلاش می‌کند تا چهره حقایق را نیز به مردم بنمایاند.

۵. امانت‌داری

در جوامع اسلامی، مسئولیت «امانت» تلقی می‌شود و مدیر مسلمان باید امانت‌دار صالحی باشد. حضرت مولی‌الموحدين (ع) در نامه‌ای به یکی از والیان خود می‌نویسند: «و کسی که امانت را خوار دارد و در خیانت بی‌باک باشد و خوردنیاش را از آن پاک نسازد، در دنیا رسوایی را به خود روا داشته و در آخرت خوارتر و رسواتر است، و بزرگترین خیانت و نادرستی خیانت به امت، و زشت‌ترین دغل، دغل به بینوایان است» (فیض‌الاسلام، ۱۳۵۱، ص ۱۸۶). امام (ع) در نامه‌ای به اشعث بن قیس فرماندار آذربایجان، چنین می‌فرماید: «پست فرمان‌داری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست؛ باید از فرمانده و امام خود اطلاعات کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام کنی، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است. تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری. امیدوارم برای تو بدترین زمام‌دار نباشم» (دشتی، ۱۳۹۰، ص ۴۸۵).

۶. شرح صدر

«شرح صدر» عبارت است از: ظرفیت فکری و روحی و به تعبیر دیگر، گنجایش انسان برای ادراکات و احساساتی که بر او وارد می‌گردد. در مقابل آن، «ضیق صدر» به معنای کم ظرفیتی و نبود گنجایش لازم نسبت به واردات فکری و روحی است (محمدی ری شهری، ۱۳۸۵، ص ۲۵). در تصمیم‌گیری، اجرا و رسیدگی به امور، یکی از ضروریات شخصیتی مدیر داشتن «سعه صدر» است. امیرالمؤمنین (ع)، درباره شرح صدر می‌فرماید: «شرح صدر ابزار و وسیله ریاست است» (همان، ص ۶۶۷).

۷. فروتنی

امام علی (ع)، در بخشی از نامه خود به یکی از کارگزارانشان می‌فرماید: «پر و بالت را در برابر رعیت بگستران؛ با مردم گشاده‌رو و فروتن باش!» (همان، ص ۵۰۹).

در خطبه ۲۰۷ چنین روایت شده است: آن‌سان که با جباران سخن می‌گویند با من سخن نگویند! و از من آنچه را از مردم خشمگین به هنگام خشمشان پنهان می‌دارید، پنهان مدارید! همچنین به چالپوسی و تملق با من مرادده نکنید! و مپندارید که گفتن حق بر من گران می‌آید و نمی‌خواهم که مرا بزرگ انگارید (ر.ک. ترجمه آیتی، ص ۴۴۹).
فروتنی در رفتار مدیران روابط آنان را چنان شکل می‌دهد که این رفتار در منابع انسانی سازمان، سرایت کند و تکبر و غرور از فرهنگ سازمان دور کند و می‌تواند یکی از پایه‌های جلب رضایت مردم باشد.

۸. حسن خلق

یکی از صفات شایسته مدیران «گشاده‌رویی و خوش رفتاری» در محیط کار است که جاذبه‌ای بسیار قوی برای زیردستان به‌وجود می‌آورد و آنان را به انجام وظایف و تبعیت از مدیر مشتاق می‌سازد. مهم‌ترین نقش اخلاق، هنگام تصمیم‌گیری عملی است. اخلاق در شکل‌دهی به تصمیم و تنظیم فرایند شکل‌گیری آن نقش تعیین‌کننده دارد. در این بیان، اخلاق مبتنی بر فرهنگ الهی می‌تواند نظام تصمیم‌گیری را بهینه و سالم کند (علی‌اکبری و رضانی، ۱۳۹۱، ص ۱۵۰).
امیرالمؤمنین علیه السلام، در فرمان حکومتی به محمدبن ابی‌بکر این‌گونه فرمان می‌دهند: «لا ای محمدا! پر و بالت را برابر رعیت بگستران و با مردم گشاده‌رو و فروتن باش (دستی، ۱۳۹۰، ص ۵۰۹). در جایی دیگر، در نامه‌ای به مالک اشتر می‌فرمایند: مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش! مبادا چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت شماری!» (همان، ص ۵۶۵). همچنین حضرت می‌فرماید: «دل‌های مردم گریزان است؛ به کسی روی آورند که خوش‌رویی کند» (همان، ص ۶۳۵).
علاوه بر گشاده‌رویی خصلت «مدارا»، مدیر را قادر می‌سازد که در شرایط گوناگون، انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد، و افرادی را که سلیقه‌های گوناگون و افکار و احساسات متضاد دارند در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کند.

۹. بردباری

یاری‌دهنده مدیر در مواجهه با مشکلات و فائق آمدن بر آنها، ثبات روحی و شکیبایی و بردباری است؛ زیرا مدیر در پرتو این وزانت فرصت فکری برای مقابله با مشکلات پیدا کرده، به حل آنها اقدام خواهد کرد. در فرمان حضرت علی علیه السلام، به مالک اشتر، مدیران به بردباری توصیه شده‌اند: «پس آتش خشم و شعله قدرت و سطوت دست و تندی زبانت را در اختیار بگیر و در همه این موارد، با نگاه‌داشت تندی‌های زبان و تأخیر در اعمال قدرت، مراقبت کن تا غضبت فرو نشیند و عنان اختیار خود را به کف‌گیری» (فیض الاسلام، ۱۳۵۱، ص ۱۳۰۱).

۱۰. گذشت

حضرت علی (ع) در فرمان حکومتی به مالک/اشر، مدیران را به گذشت فرا می‌خواند: «اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود و خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر؛ آن‌گونه که دوست داری خدای تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد» (دستی، ۱۳۹۰، ص ۵۷۶).

۱۱. رازداری

چشم‌پوشی مصلحت‌آمیز در تعالیم اسلامی، همواره مطمح‌نظر بزرگان دین بوده است؛ مانند کلام امام علی (ع) می‌فرماید: «خود را بی‌خبر نمایانند از بهترین کارهای بزرگان است» (همان، ص ۶۷۷). نیز حضرت به مالک/اشر می‌فرماید: «از رعیت، آنان را که عیب‌جو ترند از خود دور کن؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه هویداست پوشانی! که داوری در آنچه از تو پنهان است باخدای جهان است. پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان، تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو پوشاند» (همان، ص ۵۶۹). همچنین حضرت در یکی از جملات قصارشان می‌فرماید: «پیروزی در دوران‌دیشی، و دوران‌دیشی در به‌کارگیری صحیح اندیشه، و اندیشه صحیح به رازداری است» (همان، ص ۶۳۵).

۱۲. وفای به عهد

«وفای به عهد» یکی از عالی‌ترین ویژگی‌های انسانی است. مولا امیرالمؤمنین (ع) به مالک/اشر چنین توصیه می‌کنند: «مبدا مردم را وعده‌ای داده، سپس خلف وعده نمایی، و خلاف وعده عمل کردن خشم خدا را برمی‌انگیزاند که خدای بزرگ می‌فرماید: دشمن بزرگ نزد خدا آن است که بگوید و عمل نکند» (همان، ص ۵۹۱).

ب. ویژگی‌های سازمانی و اجتماعی

علاوه بر فضایل اخلاقی و کمالات انسانی، مدیر برای درست اداره کردن مجموعه‌ای که تحت‌سرپرستی دارد باید دارای ویژگی‌هایی دیگری نیز باشد تا بتواند مسئولیت خطیری را که بر عهده دارد خوب به انجام برساند. این ویژگی‌ها تحت‌عنوان سازمانی و اجتماعی قلمداد می‌شوند و طبق گفته حضرت علی (ع) شامل نکات ذیل است:

۱. شایستگی

«کفایت» یا «شایستگی» اشاره به ویژگی برجسته‌ای دارد که در محدوده مسئولیت، هماهنگی لازم را ایجاد می‌کند، ضعف‌ها را تقلیل و قوت‌ها را افزایش می‌دهد. امام علی (ع) در این خصوص، به مالک/اشر می‌فرماید: «برای هر یک از کارهایت، سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیره نشود و فراوانی کار او را درمانده نسازد» (همان، ص ۵۸۱).

ایشان در نامه‌شان به کمیل بن زیاد می‌فرمایند: «سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر اوست» (همان، ص ۵۹۹).

۲. داشتن عدالت

حضرت علی علیه السلام، در فرمان حکومت منطقه فارس به زیادبن ابیه چنین می‌نگارند: «عدالت را بگستران و از ستم‌کاری پرهیز کن، که ستم رعیت را به آوارگی کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می‌انجامد (همان، ص ۷۴۳). زمانی که از امام علی علیه السلام، می‌پرسند: عدل برتر است یا بخشش، حضرت می‌فرمایند: «عدالت هر چیزی را به‌جای خود نهد، و بخشش آن را از جایگاه خود خارج می‌سازد. عدالت نگاهبان عمومی است و جود و بخشش مشکل‌گشای خصوصی. پس عدالت ارزشمندتر و برتر است» (همان، ۱۳۸۱، ص ۷۳۵).

۳. انتقادپذیری

حضرت علی بن ابی‌طالب علیه السلام، در خطبه ۲۱۶ مردم کوفه را چنین خطاب قرار می‌دهند: «با من چنان که با پادشاهان سرکش سخن می‌گویند، حرف نزنید؛ و چنانچه از آدم‌های خشمگین کناره می‌گیرند، دوری نجوید؛ و با ظاهرسازی با من رفتار نکنید؛ و گمان مبرید اگر حقی به من پیشنهاد دهید بر من گران آید، یا در پی بزرگ نشان دادن خویشم؛ زیرا کسی که شنیدن حق یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل باشد عمل کردن به آن برای او دشوارتر خواهد بود. پس، از گفتن حق یا مشورت در عدالت خودداری نکنید؛ زیرا خود را برتر از آنکه اشتباه کنم و از آن ایمن باشم، نمی‌دانم، مگر آنکه خداوند مرا حفظ فرماید (همان، ص ۴۴۵).

۴. مشورت کردن

امام علی علیه السلام، در این باره می‌فرماید: «آن کس که از راه افکار و آراء گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب می‌شناسد» (همان، ص ۶۶۷). نیز ایشان می‌فرمایند: «هیچ پشتیبانی مانند مشورت نیست، و مشورت چشم هدایت است» (همان، ص ۶۷۵-۶۳۷). آن حضرت در فرمان حکومت مصر به مالک می‌فرماید: «با دانشمندان فراوان گفت‌وگو کن؛ با حکیمان فراوان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت» (همان، ص ۵۷۳). سپس فرماندار مصر را از مشورت با سه گروه برحذر می‌دارند: «با بخیل مشورت مکن؛ زیرا او پیوسته از گدایی دم می‌زند و تو را از رادمردی و گشاده‌دستی باز می‌دارد. ترسو را در مجلس خویش راه مده که این عنصر ضعیف، هم خود می‌ترسد و هم کوشش می‌کند تا پایه تصمیم و اراده اصحاب مشورت را سست و ناچیز کند. با آزمندان هم همشین مباش که این جماعت همواره سخن از سود شخصی کنند و تو را به ظلم و ستم در راه کسب مال و ذخیره زر تشویق نمایند» (همان، ص ۵۷۱).

۵. ساده‌زیستی

یکی از صفاتی که موجب می‌شود توده مردم مسئولان و مدیران جامعه را از خود بدانند و در راه آنان فداکاری کنند، زندگی ساده و دور از هر نوع تشریفات و اسراف است. این مهم در بیان آن حضرت (ع) آمده است: «آگاه باش! امام شما از دنیای خود، به دو جامه فرسوده و دو قرص نان رضایت داده است. بدانید که شما توانایی چنین کاری را ندارید. اما با پرهیزگاری و تلاش فراوان و پاک‌دامنی و راستی مرا یاری دهید! پس سوگند، به خدا من از دنیای شما طلا و نقره‌ای نیندوخته، و از غنیمت‌های آن چیزی ذخیره نکرده‌ام، از زمین دنیا حتی یک وجب در اختیار نگرفتم و دنیای ما در چشم من از دانه تلخ درخت بلوط ناچیزتر است! (همان، ص ۵۵۳).

۶. حسن شهرت

حضرت علی (ع)، در فرمان حکومت مصر به مالک/اشر می‌فرماید: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندان پاکیزه و باتقوا، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن؛ زیرا اخلاق آنها گرامی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر، طمع‌ورزی‌شان کمتر و آینده‌نگری‌شان بیشتر است» (همان، ص ۵۷۹). همچنین امام علی (ع)، در فرمانشان به مالک/اشر می‌فرماید: «بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو وزیر بدکاران بوده و در گناهان آنان شرکت داشته است. پس مبادا چنین افرادی محرم راز تو باشند! زیرا که آنان یاور گناه‌کاران و یاری‌دهنده ستم‌کارانند» (همان، ص ۵۷۱).

۷. التزام به سنت‌ها

حضرت علی (ع)، در فرمان حکومت مصر به مالک/اشر چنین توصیه می‌فرماید: «ای مالک، آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل نموده‌اند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و مردم با آن اصلاح شده‌اند بر هم مزن، و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیاور» (همان، ص ۵۷۳). در جایی دیگر هم می‌فرماید: «هماهنگی در اخلاق و رسوم مردم، ایمن ماندن از دشمنی و کینه‌های آنان است» (همان، ص ۷۲۷).

۸. مصلحت‌اندیشی

امام علی (ع)، در سفارشی که به یکی از فرمانداران دارند، می‌فرماید: «در مشکلات، از خدا یاری جوی، و درشت‌خویی را با اندک نرمی پیامیز. در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن؛ و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن» (همان، ص ۵۵۹). در دستوری هم به دو تن از فرماندهان خویش در پی‌روی از مالک/اشر می‌فرماید: «او را چون زره و سپر خویش بدانید که در موقعیت لزوم سرعت، هرگز سستی و لغزش و کندی نکند، و آنجا که تأمل و درنگ بهتر است شتاب‌زده نیست» (همان، ص ۴۹۳).

۹. اکرام ارباب رجوع

حضرت علی^{علیه السلام}، مکرر به مدیران خود یادآوری می‌کنند که وظیفه آنان این است که از روی شایستگی و مهربانی شرافتمندانه به مردم خدمت کنند. حضرت به مالک/اشر می‌فرمایند: «بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی، و در مجلس عمومی با آنان بنشین، و نگرهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفت‌وگو کند» (همان، ص ۵۸۳). و در جایی دیگر، می‌فرمایند: «منت نهادن پاداش نیکوکاری را از بین برد، و کاری را بزرگ داشتن نور حق را خاموش گرداند» (همان، ص ۵۹۰).

۱۰. وقت‌شناس بودن

بر مدیر واجب است که پس از تنظیم برنامه، وقت خود را برای رسیدگی به امور مجموعه تحت مدیریت خود تقسیم کند؛ چنانکه گفته‌اند: «توزیع وقت موجب وسعت و گشایش، و پراکندگی موجب از بین رفتن وقت خواهد شد» (تقوی دامغانی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۶). امام علی^{علیه السلام}، در قسمتی از فرمانشان به مالک/اشر می‌فرمایند: «کار هر روز را در همان روز انجام ده؛ زیرا هر روزی کاری مخصوص خود دارد» (همان، ص ۵۹۱). همچنین در بخشی از آن می‌فرمایند: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده شتاب کنی یا در کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی، و در چیزی که حقیقت آن روشن نیست ستیزه‌جویی نمایی، یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی! تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی» (همان).

۱۱. اشراف

لازمه اشراف کامل به‌منظور مدیریت مؤثر کنترل، نظارت و ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان و زیردستان است. در این زمینه، مدیر باید با هوشیاری کامل، وظیفه نظارت و ارزیابی را به نحو احسن انجام دهد در فرمان مولای متقیان به مالک/اشر، در این باره چنین آمده است: «سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی راست‌گو و وفاپیشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود» (همان، ص ۵۷۹).

۱۲. انصاف در پاداش و تنبیه

به منظور پاداش و تنبیه زیردستان، باید کارکنان را ارزشیابی کرد. ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه کردن کارکنان، زمینه پرورش آنها فراهم می‌شود و آنها آگاهانه در جهت

جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه اثربخشی سازمان را نیز در پی خواهد داشت (سیدجوادین، ۱۳۹۳، ص ۵۱۴).

حضرت علی (ع) در این باره به مالک اشتر می‌فرماید: «در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، ارزش خدمت او را ناچیز شمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی» (همان، ص ۵۷۵).

۱۳. قاطعیت در عمل

امام علی (ع) به یکی از فرماندهان خود می‌نویسد: «اگر رأی و اندیشه زمامدار دچار دگرگونی شود او را از اجرای عدالت بسیار باز می‌دارد» (همان، ص ۵۹۷).

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، معیارهای مدیران موفق و شایسته در پرتو کلام امیرالمؤمنین علی (ع) و از کتاب نفیس نهج البلاغه، از دو بعد «ارزشی - اخلاقی» شامل: ایمان، پارسایی، اخلاص، بصیرت، امانت‌داری، شرح‌صدر، فروتنی، حسن خلق، بردباری، گذشت، رازداری و وفای عهد و «سازمانی - اجتماعی» شامل: شایستگی، داشتن عدالت، انتقادپذیری، مشورت، ساده‌زیستی، حسن شهرت، التزام به سنت‌ها، مصلحت‌اندیشی، اکرام ارباب رجوع، خدمت‌گزار بودن، وقت‌شناس بودن، اشراف، انصاف در تنبیه و پاداش و قاطعیت در عمل بررسی شد. شکل ۲ نتایج تحقیق را نمایش می‌دهد. ذکر این نکته ضرورت دارد که شایستگان وظیفه دارند در دستگاه‌های خود شایسته‌پروری کنند تا چرخ‌های پیشرفت از حرکت باز نایستند، وگرنه افرادی نالایق تصدی امور را در دست خواهند گرفت که نتیجه آن چیزی جز تباهی و فساد نیست، و تاریخ بهترین گواه بر این ادعاست. این در حالی است که در حکومت‌های غیردینی، معیارهای شایستگی در چارچوب‌های خاص آن نظام تعریف می‌شود. امروزه انواع مدیریت‌ها در غرب، بر اساس تخصص صرف و با ابزاری همچون دانش سنجیده می‌شود و به سبب پایبند نبودن به اصول ارزشی، این ملاک‌ها از غنای کافی برخوردار نیست. همچنین داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در یک نظام شایسته‌سالار است. برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن «دانش» و بال دیگر «بیش» و نحوه برخورد با مسئله و اعتقاد و ارزش‌هاست (الوانی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۱). نتیجه کلی آنکه نظام‌های غربی و اسلامی به حضور معنویت و ارزش‌های اعتقادی به عنوان جزو لاینفک ویژگی‌های مدیران و نیروهای انسانی واقفند.

منابع

- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم، امیرالمؤمنین علیه السلام.
- ابوالمعالی حسینی، خدیجه، ۱۳۸۳، *مقدمه‌ای بر پژوهش تحلیلی محتوا*، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ایبلی خدایار، ۱۳۸۶، «ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها»، پیشگفتار مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، شیوه.
- ایزدی فری، علی اکبر، ۱۳۸۴، «شایسته‌سالاری در مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام»، *علوم انسانی*، ش ۴، ص ۲۴-۱۱.
- بیان، حسام الدین، ۱۳۷۳، *آیین مدیریت*، تهران، مرکز انتشارات مدیریت دولتی.
- تقوی دامغانی، سیدرضا، ۱۳۸۰، *نگرشی بر مدیریت اسلامی*، تهران، تبلیغات اسلامی.
- دشتی، محمد، ۱۳۹۰، *ترجمه نهج البلاغه*، چ دهم، قم، دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.
- رشیدپور، عبدالمجید، ۱۳۸۵، *دیباچه‌ای بر مدیریت اسلامی*، تهران، هجرت.
- رهنورد، فرج الله و همکاران، ۱۳۹۲، «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز»، *مدیریت بهروری*، س هفتم، شماره ۲۵، ص ۳۲-۱۵.
- ری شهری، محمد، ۱۳۸۵، *اخلاق مدیریت در اسلام*، تهران، دفتر تبلیغات اسلامی.
- سرمدی، محمدرضا، ۱۳۸۹، *مدیریت اسلامی*، تهران، دانشگاه پیام نور.
- سید جوادین، سیدرضا، ۱۳۹۳، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران، چ چهاردهم، نگاه دانش.
- طباطبایی، سید محمدحسین، ۱۴۱۷، *المیزان فی تفسیر القرآن*، چ پنجم، ج چهارم، قم، دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ص ۳۸۵-۳۷۸.
- خسرو آبادی، حمیدرضا و همکاران، ۱۳۹۴، «طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه»، *پژوهشنامه نهج البلاغه*، سال ۳، ش ۱۱، ص ۹۴-۶۷.
- خفیر، حسین، ۱۳۹۰، «ارائه مدل کاربردی در مدیریت آموزش و پرورش کشور با الهام از آراء مدیریتی امام علی علیه السلام»، رساله دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- علی اکبری، حسین و رضائی، حسین، ۱۳۹۱، «بررسی پایه‌های نظری موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی»، *مدیریت اسلامی*، بهار و تابستان ۹۱، سال ۲۰، ش ۱، ص ۱۷۴-۱۴۹.
- فروزنده، لطف‌الله، ۱۳۹۲، *مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، چ هفتم، تهران، پیام نور.
- فیض الاسلام، علی نقی، ۱۳۵۱، *ترجمه نهج البلاغه*، تهران، دار کتاب الاسلامیه.
- قهرمانی، عرفان، ۱۳۸۴، «پیااده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی صنایع، تهران.
- کاظمی، ملیحه‌السادات و همکاران، «رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان سالار و سنتی»، *روانشناسی کاربردی*، سال ۵، ش ۲ (۱۸)، ص ۶۵-۴۸.
- گل پرور، محسن و عریضی، حمید رضا، ۱۳۸۵، «نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها»، *رفاه اجتماعی*، ۶ (۲۳)، ص ۲۷۶-۲۵۱.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۴، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- موسی‌زاده، زهرا و همکاران، ۱۳۸۸، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکردی شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، *اندیشه مدیریت*، سال سوم، بهار و تابستان ۱۳۸۸، ص ۱۳۲-۱۳۰.
- مهدی‌زاده اشرفی، علی و همکاران، ۱۳۹۳، «بررسی و تحلیل موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیر ساخت»، *مدیریت*، سال یازدهم، ش ۳۳، ص ۳۹-۱۹.

- نادیان، مسعود و سلطان حسینی، محمد، ۱۳۹۰، «شاخص‌ها و ملاک‌ها برای مدیران ورزشی»، پژوهش‌های مدیران ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، ش ۲، زمستان ۹۰، ص ۱۹-۱۱.
- نصر اصفهانی، مهدی و همکاران، ۱۳۸۹، «شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی (ع)»، معرفت اسلامی، سال دوم، ش دوم، پاییز و زمستان ۱۳۸۹، ص ۱۴۱ - ۱۶۰.
- نظری منشی، لیلا، ۱۳۸۵، «شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی»، مجموعه مقالات مدیریت، تهران. هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۶، *تفسیر راهنما*، بوستان کتاب، قم، دفتر حوزه علمیه قم.
- Alvesson, Mats & Dan Karreman (2001), Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? HRM in a Management Consultancy Firm.
- Anastassios Karayiannis, (2001), Imperfect Meritocracy And Inefficiency, Vol 2
- Bateman S.thomas. Scott A.Snell (2007), «Management Leading & collaborating in a competitive word , Seventh Edition , MC Graw Hill », Irwin. p. 21-23.
- Fogg, C. D. (1999) .Implementing your strategic plan: How to turn “ intent ”into effective action for sustainable change . New York: American Management Association.
- McClelland, D. C . (1973) .Testing for competence rather than for "intelligence . " American Psychologist American Psychologist 1-14.
- Foster, Mindi D. Lisa Sloto and Richard Ruby (2006), «Responding to Discrimination as a Function of Meritocracy Beliefs and Personal Experiences: Testing the Model of Shattered Assumptions». Group Processes & Intergroup Relations 9(3). pp: 401-411.
- Hauser, Robert M. (2002), Meritocracy, Cognitive Ability, and the Sources of Occupational Success. CDE Working Paper No. 98-07
- Hyter, Michael C.(2008), Meritocracy, Novations Group, Inc
- Lepak, D. P . (1999). “ The human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development ” . Academy of Management Review 31-48.
- Parish, Rebecca and Sense- interview with Iani Guinier, (2006), About the .KHAMENEI.IR.