




Presenting the Competency Model of Cultural Managers from the Perspective of Nahj al-Balagha¹

Hamid Nik-Zadeh¹  | Hamid Reza Haji-Babaii²  | Zahra Reza-Zadeh Askari³ 
Masha'-Allah Valikhani⁴  | Vahid Vahed Javan⁵ 

1. This paper is extracted from the first author's doctoral thesis, titled 'Presenting a Cultural-Management Model in Islamic Society from the Perspective of the Qur'an and Nahj al-Balaghah,' which was conducted in 2023 at the University of Tehran
2. **Corresponding Author:** Ph.D., Faculty of Islamic Knowledge and Thought, Tehran University, Tehran, Iran. **Email:** h.nikzad@ut.ac.ir
3. Professor, Faculty of Islamic Knowledge and Thought, Tehran University, Tehran. **Email:** hajibabaei@ut.ac.ir
4. Assistant Professor, Faculty of Islamic Knowledge and Thought, Tehran University, Tehran, Iran. **Email:** zagsari@ut.ac.ir
5. Assistant Professor in Management, Islamic Azad University, Dehaghan Branch, Dehaghan, Iran. **Email:** valikhani_ma@yahoo.com
6. Assistant Professor, Faculty of Islamic Knowledge and Thought, Tehran University, Tehran, Iran. **Email:** vahidjavan@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research	Objective: The Islamic Republic of Iran, as the flagship of the modern Islamic civilization, should pay special attention to culture, especially by cultural managers who play a crucial and sensitive role. One of the most important books that can guide cultural managers is Nahj al-Balagha. In this book, the fields of management, methods of governance, and their missions are appropriately explained in the words of Imam Ali (as). This study aims to present the competency model of cultural managers from the perspective of Nahj al-Balagha. Method: This study, in terms of its applied objective, uses a qualitative and theoretical framework, and applies a library method to extract and analyze data through extracting excerpts from Nahjul Balagha, including Imam Ali's sermons, letters, and wisdom. The obtained data were then analyzed and categorized through content analysis. To validate the data, semi-structured interviews were conducted with 15 cultural experts and university professors who were purposefully selected through targeted sampling. Finally, the data were classified and analyzed. Findings: The findings of this study from Nahj al-Balagha, which is extracted from Atlas ti8 software, indicate that there are three dimensions that have been categorized and analyzed through interviews with the community of research experts: (a) individual cultural dimension, with self-management and self-efficacy components, religious commitment, moral strengthening, spiritual strengthening, and positive thinking (b) specialized-skills dimension, with components of future orientation, management ability and art, skill and support of employees (c) religious-values dimension, with components of courage and decisiveness of future managers, righteousness, respect for the rights of others, friendliness towards people, and having ideals. Conclusion: According to the findings, it is suggested that these dimensions should be included in the agenda of policymakers for the selection and appointment of managers, especially cultural managers..
Pp. 103-128	
Article History:	
Received 23 July 2023 Revised 24 October 2023 Accepted 03 December 2023 Published 04 December 2023	
Keywords	Competency Model, Cultural Managers, Nahj al-Balaghah, Islamic Management
Cite this article	Nik-Zadeh, H.; Haji-Babaii, H. R.; Reza-Zadeh Askari, Z.; Valikhani, M.; Vahed Javan, V. (2023). Presenting the Competency Model of Cultural Managers from the Perspective of Nahj al-Balagha. <i>Applied Issues in Islamic Education</i> , 8 (3), 103-128. http://doi.org/10.61186/qaiie.8.3.3
	© The Author(s). Publisher: Academy of Scientific Studies in Education. DOI: http://doi.org/10.61186/qaiie.8.3.3



ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه^۱

حمید نیکزاده^۲ | حمیدرضا حاجی بابایی^۳ | زهرا رضازاده عسگری^۴ | ماشاءالله ولیخانی^۵ | وحید واحد جوان^۶

۱. این مقاله مستخرج از بخشی از رساله دکترای نویسنده اول، تحت عنوان «ارائه الگوی مدیریت فرهنگی در جامعه اسلامی از منظر قرآن و نهج البلاغه» است که در سال ۱۴۰۲ در دانشگاه تهران انجام شده است.

۲. نویسنده مسئول: دکتری، دانشکده معارف و اندیشه اسلامی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. h.nikzad@ut.ac.ir **رایانامه:**

۳. استاد دانشکده معارف و اندیشه اسلامی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hajibabaei@ut.ac.ir **رایانامه:**

۴. استادیار دانشکده معارف و اندیشه اسلامی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. zazgari@ut.ac.ir **رایانامه:**

۵. استادیار مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. valikhani_ma@yahoo.com **رایانامه:**

۶. استادیار دانشکده معارف و اندیشه اسلامی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. vahidjavan@ut.ac.ir **رایانامه:**

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف: جمهوری اسلامی ایران به عنوان پرچم‌دار تمدن نوین اسلامی، باید توجه ویژه‌ای به فرهنگ، خصوصاً مدیران فرهنگی که نقش آن‌ها کارساز و حساس است داشته باشد؛ از مهم‌ترین کتاب‌هایی که می‌تواند به مدیران فرهنگی جهت دهد، نهج البلاغه است. در نهج البلاغه عرصه‌های مدیریت، شیوه‌های حکمرانی و رسالت‌های آن‌ها در کلام امیرالمومنین (ع) به نحو شایسته تبیین شده است. از این‌رو هدف این پژوهش ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه است.</p> <p>روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی از نوع روش، کیفی و چارچوب نظری به روش کتابخانه‌ای از نهج البلاغه شامل خطبه‌ها، نامه‌ها، حکمت‌های امام علی (ع) به وسیله فیش‌برداری استخراج و با تحلیل مضمون، داده‌های به‌دست‌آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، سپس جهت اعتباربخشی داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از جامعه مشارکت‌کنندگان، شامل ۱۵ نفر از خبرگان فرهنگی و اساتید دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده‌اند، دست‌بندی و تحلیل نهایی داده‌ها انجام شده است.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر از نهج البلاغه که مستخرج از نرم‌افزار اطلس تی‌آی ۸ است، حاکی از آن است که تعداد ۳ بُعد شامل: بُعد فرهنگ فردی، با مؤلفه‌های خود مدیریتی و خودکارآمدی، دین‌مداری، تقویت اخلاقی، تقویت معنوی و مثبت‌اندیشی بُعد مهارت‌های تخصصی با مؤلفه‌های آینده‌نگری، توانایی و هنر مدیریت، مهارت و حمایت از کارکنان و بُعد ارزش‌های دینی با مؤلفه‌های شجاعت و قاطعیت داشتن مدیران آینده، درست کاری، حق‌الناس و مردم‌دوستی و آرمان داشتن از طریق مصاحبه با جامعه خبرگان پژوهش دست‌بندی و تحلیل نهایی شد.</p> <p>نتیجه‌گیری: براساس تحلیل و ترکیب داده‌های نظری و تجربی مدل مفهومی طراحی و تدوین شده است.</p>	<p>نوع مقاله: پژوهشی</p> <p>صص. ۱۰۳-۱۲۸</p>
	<p>تاریخچه مقاله</p> <p>دریافت ۰۱ مرداد ۱۴۰۲</p> <p>بازنگری ۰۲ آبان ۱۴۰۲</p> <p>پذیرش ۱۲ آذر ۱۴۰۲</p> <p>انتشار ۱۳ آذر ۱۴۰۲</p>

الگوی شایستگی، مدیران فرهنگی، نهج البلاغه، مدیریت اسلامی.

کلید واژه‌ها

نیکزاده، حمید؛ حاجی بابایی، حمیدرضا؛ رضازاده عسگری، زهرا؛ ولیخانی، ماشاءالله و واحد جوان، وحید (۱۴۰۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۸ (۳)، ۱۰۳-۱۲۸.
<http://doi.org/10.61186/qaie.8.3.3>

استناد



© نویسندگان.

ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.

مقدمه

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، ویژگی‌ها و خصیصه‌های نظام اداری و مدیریتی آن‌هاست. بنابراین بخش عمده‌ای از توسعه و پیشرفت هر کشوری، وابسته به کارایی و اثربخشی مدیریتی آن است. توجه به شایستگی به‌عنوان عامل کلیدی در هر زمینه به‌ویژه در امر واگذاری مشاغل عمومی در برخی نقاط جهان دارای پیشینه‌ای طولانی است. شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی پیشرفت و مدیریت سرمایه انسانی و به‌عنوان زیربنای خلق ارزش‌های برتر سازمانی محسوب می‌شود. استقرار نظام شایسته‌سالاری کمک می‌کند تا سازمان در رویکرد منسجم و یکپارچه، یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور برای اداره سرمایه‌های انسانی ایجاد کند (فلاحی، ۱۳۹۳: ۲). این اصطلاح در ادبیات سازمانی به مک کلند^۱ (۱۹۷۳) برمی‌گردد که شایستگی‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های عملکرد مرتبط با پیامدهای مهم زندگی و یک ویژگی سنتی و رویکردی هوشمندانه برای پیش‌بینی عملکرد انسان توصیف می‌کند. با این حال، بویاتزیس^۲ (۱۹۹۵ و ۱۹۸۲) بود که این اصطلاح را همگانی کرد. وی شایستگی را ویژگی بنیادین یک فرد می‌داند؛ ویژگی‌هایی که به‌گونه‌ای علی به عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مربوط می‌شوند. نکته‌ای که وجود دارد این است که شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب شده است که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها بپردازند (اثباتی، ۱۳۸۵: ۱۳۹). شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار هم‌بستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش، توسعه و بهبود یابد. شایستگی، فرد را قادر می‌سازد تا کار را به‌صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد. هم‌چون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی (امامی میبیدی، رحیمیان، عباسپور و غیاثی ندوشن، ۱۳۹۸: ۱۴۰-۱۴۱). شایستگی مجموعه ویژگی‌های رفتاری اصولی شامل انگیزه‌ها، صفت‌ها، پندارها، ارزش‌ها، دانش و مهارت‌هایی که یک ایفاء‌کننده برتر در محل کار سازمان ارائه می‌دهد (پالان، ۲۰۱۶: ۶۳). دو اصطلاح در جریان‌های مختلف فکری مفهوم شایستگی را در سازمان تعریف می‌کنند:

۱. شایستگی که توصیف‌کننده رفتار است.

۲. شایستگی که توصیف‌کننده وظایف کاری یا خروجی‌های شغلی است.

شایستگی یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و ویژگی‌های دیگر است که فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش‌های کاری با کارهای حرفه‌ای به آن نیاز دارد. شایستگی «چگونگی» انجام وظایف شغلی را مشخص می‌کند. از طرفی پرورش نیروی انسانی متخصص برای دستیابی به توسعه پایدار و متوازن، مستلزم برخورداری جوامع از آموزش پویا و کارآمد است و جز با ایجاد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نمی‌توان بدین مقصود نائل شد (رضائیان، ۱۳۹۵: ۹۵). از این‌رو با توجه به دیدگاه‌ها، الگوها و رهنمودهای مدیریتی اسلام، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریتی ارائه شده

1. Mc, Clelland
2. Boyatzis

از طرف دانشمندان در جوامع انسانی به جامعه و فرهنگ معینی اختصاص نداشته و در کلیه جوامع به‌طور یکسان کاربرد دارد.

شایستگی مدیر در یک نظام اسلامی شامل دو گروه:

الف) شایستگی‌های قبل از مدیریت: (به‌عنوان شرایط اولیه احراز مشاغل مدیریتی)

ب) شایستگی‌های بعد از انتخاب مدیر (به‌عنوان معیارهای موفقیت و اثربخشی) (رضایت، ۱۳۹۰: ۵۵) است.

از دیدگاه حضرت علی (ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، هم‌چون خطر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت و کم اهلیت نیست (نهج البلاغه، نامه ۲۶: ۳۰۷). زیرا این اشخاص نه‌تنها با عملکرد ضعیف و نادرست خود به جامعه اسلامی ضربه می‌زنند بلکه مردم به‌عنوان بهترین حامیان جامعه اسلامی را از نظام اسلامی ناامید می‌کنند. همه مدیران جامعه اسلامی علی‌رغم داشتن تخصص و مهارت سازمانی باید نسبت به اصول و مبانی فرهنگ دینی فهم صحیح داشته باشند. اما مدیر فرهنگی که در واقع خطومشی و رئیس جهت‌گیری‌های فکری و تربیتی جامعه را مدیریت می‌کند باید فهم عمیق‌تری نسبت به مبانی، اصول و هنجارهای حاکم بر جامعه داشته باشد، در واقع باید پیشینه فرهنگ دینی و ملی را بداند و نسبت به وقایع و حوادث تاریخی مثبت و منفی و شخصیت‌های گذشته و حال آگاه باشد هم‌چنین توان تحلیل اتفاقات و وقایع مؤثر بر مردم و جامعه را داشته باشد. به‌طور کلی مدیر فرهنگی باید فهم مناسبی نسبت به گذشته و حال، با نگاه آینده‌نگرانه برای برنامه‌ریزی صحیح و ساختن آینده جهت تحقق فرهنگ اصیل اسلامی را دارا باشد.

رهبر معظم انقلاب در دیدار اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۸۲/۸/۸) شایستگی‌ها را شامل: تقوا، سعه صدر، کارآمدی، لیاقت، شجاعت، مدارا، چابکی، تدبیر، ارزش‌گرایی در رفتار و گفتار، علم و تخصص می‌داند (امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۷). با توجه به تأکید دین مبین اسلام بر حکومت صالحان و شایستگان، لازم است تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان و کلیه افراد مؤثر در جامعه به‌منظور پیشرفت و تعمیق فرهنگ اصیل اسلامی با تلاش مستمر و بلندمدت گام بردارند و ضمن شناخت اصول و مبانی مدیریت فرهنگی برگرفته از معارف اسلامی به این مهم اهتمام ورزند؛ یکی از اهداف کاربردی این پژوهش ارائه الگوی شایستگی مدیران برای انتخاب، ارزیابی و ارتقاء مدیران مدارس، مناطق و مدیران کل آموزش و پرورش است هم‌چنین می‌توان از نتایج این پژوهش برای اصلاح نظام رتبه‌بندی مدیران بهره گرفت. در این راستا ضرورت ایجاد می‌کند، الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از منظر نهج البلاغه ارائه شد. از این جهت نهج البلاغه انتخاب شد زیرا در نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های آن، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری از کلام حضرت علی (ع) وجود دارد که می‌توان از آن‌ها مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیران را استخراج کرد. هدف این پژوهش، استخراج و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه است.

پرسش اصلی پژوهش این است که الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه چگونه است؟ پرسش‌های فرعی نیز عبارتند از این‌که:

۱) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج‌البلاغه کدامند؟

۲) آیا می‌توان این ابعاد و مؤلفه‌ها را در قالب الگویی منسجم، تدوین کرد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیران یکی از ارکان کلیدی در اداره سازمان‌ها به‌شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت کنند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود. بنابراین، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل، در فرایند کار هر سازمانی است که در سال‌های اخیر به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است. شایستگی‌ها، برای نخستین‌بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد بحث و ارزیابی قرار گرفتند و به‌عنوان تعیین‌کنندگان اصلی عملکرد و موفقیت شناخته شدند. مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند، از این‌رو لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌های خود کنند. در سال‌های اخیر تعاریف متعددی از شایستگی مدیران ارائه شده است. شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های موردنیاز برای اجرای یک نقش به‌گونه اثربخش می‌باشد (نیرومند، رنجبر، ۱۳۹۸: ۴). مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که به تناسب جایگاه‌های گوناگون شغلی در سازمان‌ها و وزارت‌خانه‌ها و... عهده‌دار فعالیت‌های فرهنگی کشور هستند. اینان در سطوح راهبردی، پشتیبانی و یا اجرایی مشغول فعالیت‌اند (منطقی، ۱۳۹۴: ۱۰۹). در دیدگاه امام علی (ع) فلسفه حکومت: احیای حق، انهدام باطل و رهایی انسان از جهان مادی محدود و حرکت در مسیر عالم ماوراء است و این آرمان والا جز با حکومت صالحان تحقق نمی‌یابد، به‌همین دلیل امام باید کارگزاران خویش را از میان بهترین‌ها و نخبگان انتخاب کند تا اشتباهات و انحرافات احتمالی به حداقل برسد. معیارهای امام برای انتخاب کارگزاران در رده‌های گوناگون، برگرفته از متن دین و مورد رضای خدا و پیامبر اکرم (ص) بوده است. از دیدگاه حضرت علی (ع) در نظام اسلامی، مدیریت‌ها باید به کسانی واگذار شود که در بعد اندیشه و عمل، اسلام را قبول داشته، و تابع فرمان الهی، سنت نبوی و ائمه معصومین (ع) باشند (نهج‌البلاغه، نامه ۳۸: ۳۳۴). حضرت علی (ع) در بیانی زیبا ضمن توجه دادن مردم به‌عنوان خود، به مسئولیت‌های حرفه‌ای و سازمانی حکومتی اشاره می‌کند که مفاد آن چنین است: شما نسبت به من به عنوان سرپرست حکومت وظایفی دارید و من نیز نسبت به شما به‌عنوان حاکم وظایفی دارم و حقی بر کسی واجب نمی‌شود مگر این‌که همانند آن‌را انجام دهد؛ آنگاه می‌فرماید: اگر طرفین به وظایف و مسئولیت‌های خود عمل کنند، حق در آن جامعه عزت می‌یابد و راه‌های دین پدیدار و نشانه‌های عدالت برقرار و سنت پیامبر (ص) پایدار شود؛ پس روزگار اصلاح شود و مردم در تداوم حکومت امیدوار و دشمن در آرزوهایش مأیوس می‌شود (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۶۴: ۲۱۶). در این نوع مسئولیت، حاکم اسلامی و کارگزاران حکومتی امت اسلامی مسئولیت‌های ویژه‌ای دارند.

موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه» به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پرداخته و این

معیارها را در سه دسته معیارهای ایدئولوژیک، زمینه‌ساز و تخصصی دسته‌بندی کرده‌اند.

بابایی (۱۳۹۱)، در کتابی با عنوان «سبک فرماندهی در فرهنگ علوی» به بررسی سبک امیرالمؤمنین (ع) با پیروی از بصیرت و ارزش‌های برخاسته از قرآن و سنت رسول خدا (ص) در فرماندهی عرصه‌های سخت و نرم پرداخته است. امیرالمؤمنین (ع) با تبعیت از بصیرت و ارزش‌های برخاسته از قرآن و سنت رسول خدا (ص) در فرماندهی عرصه‌های سخت و نرم از سبکی تبعیت می‌کردند که تفاوت ماهوی با سایر سبک‌ها دارد از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره داشت. خدامحوری، تکلیف‌گرایی، هدایت انسان‌ها، نگاه دو ساحتی به انسان، توجه توأمان به اهداف مادی و معنوی، تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم‌گیری، پاداش‌دهی بر پایه تلاش و عملکرد و تحلیل شناختی و فکری رفتارها.

خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه» پاسخی منطقی و مستدل عرضه و با مطالعات اکتشافی و بهره‌گیری از نظر خبرگان، اصول دوازده‌گانه‌ای برای منشور تدوین کرده که عبارت‌اند از: استقامت، قاطعیت، اطلاعات، رازداری، اطاعت‌پذیری، مردم‌داری، بصیرت، تدبیر، توکل، شجاعت، صبر و خطرپذیری است. پژوهش‌گران بر این باورند که با نهادینه شدن منشور، ظرفیت‌های پنج‌گانه (مقابله با تهدیدات سخت، نیمه‌سخت، نرم، عمق بخشی داخلی و عمق بخشی خارجی) برای نظام سیاسی اسلام شکل خواهد گرفت که در راستای نهادینه شدن آن، پیشنهادهایی در سه سطح (پژوهشی، آموزشی و اجرایی) عرضه شده است.

درویشی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مدیریت نظامی حضرت داود (ع) از دیدگاه قرآن و روایات» با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای و بررسی در اسناد و مدارک بیان می‌کند که حضرت داود (ع) فرمانده و مدیر نظامی برتر است و از جمله ویژگی‌های ایشان می‌توان به اطاعت و تبعیت از فرماندهی، قاطع بودن، خستگی ناپذیری، داشتن علم و آگاهی، مصمم بودن، پرهیز از ریاست‌طلبی و مشورت در کارها اشاره کرد.

مروتی و رضایی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «شاخص‌های ارتباط مطلوب مردم با زمام‌دار در نهج‌البلاغه» به شایستگی‌های مورد نیاز برای رهبری معنوی از منظر نهج‌البلاغه را در سه بُعد بینشی، نگرشی و کنشی معرفی کرده‌اند.

بنیادی نائینی و کامفیروزی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج‌البلاغه» با استفاده از روش داده‌بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از روش دیمتل خاکستری مشخص شد سلامت اعتقادی بیش‌ترین تأثیرگذاری و شایستگی‌های نظامی بیش‌ترین تأثیرپذیری را دارند.

اسکندری، محمدی، علی‌اکبری و سیف (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه علی (ع) در نهج‌البلاغه» چگونگی تعامل هر فرمانده را با چهار گروه مخاطب و هم‌چنین ویژگی‌های اعتقادی و فردی ایشان را تدوین کرده‌اند. با توجه به یافته‌های این پژوهش سبک مطلوب از دید امام علی (ع) سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور است که در مورد زبردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سخت‌گیرانه و

مبارزه جوانمردانه به کار می‌رود. اجرای این سبک، که به نام سبک فرماندهی و رهبری حکیمانه نام‌گذاری شده است به کسب موفقیت در مأموریت و رشد انسان‌ها و هم‌چنین رضایت خداوند منجر می‌شود.

منتظری، بهمنی و فتحی‌زاده (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت» سعی کرده است تا ضمن روشن ساختن مفهوم شایستگی و فرآیند شایسته‌سالاری با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بپردازد. در این پژوهش با عنایت به کلام مولای متقیان در نهج‌البلاغه معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه ساز و معیارهای تخصصی بیان شده که ریشه در جهان بینی اسلامی دارند.

یوسفی شیخ‌رباط و بابایی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «استخراج مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس نامه مالک اشتر و بررسی تطبیقی با اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران» نشان داد که از نظر اسناد بالادستی، در قانون اساسی و برنامه پنجم توسعه به مؤلفه‌های حکمرانی خوب مستخرج از عهدنامه مالک اشتر توجه شده و بیان کرده‌اند که در سند چشم‌انداز به دلیل ماهیتی که برای طراحی یک افق مطلوب دارد به همه مؤلفه‌های حکمرانی خوب از جمله مؤلفه تنظیم مناسب قوانین و ایجاد ثبات در جامعه توجه نشده است.

قاسمی‌زاد، و بهنامی‌فر (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های سرمایه‌های روان‌شناختی دانشجویان از دیدگاه اسلام» نشان داد که براساس مطالعه کیفی از منابع قرآن و نهج‌البلاغه، تدوین شد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در بخش کیفی مدل سرمایه روان‌شناختی از دیدگاه اسلام مشتمل بر ۴ مؤلفه خودباوری، بردباری، خوش‌بینی و آرزومندی طبقه‌بندی شد. در بخش کمی داده‌ها حاکی از آن بود که ۱۴ گویه مربوط به مؤلفه اول، ۱۲ گویه مؤلفه دوم، ۱۷ گویه مؤلفه سوم، ۱۶ گویه مؤلفه چهارم را تشکیل داده و نتایج بخش کیفی را تأیید کرد.

عبدالرحیمی و سهرابی (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «الگوی تنبیه بر اساس آیات قرآنی و سیره علوی در سازمان‌های آموزشی» با بررسی آیات قرآن و کلام امام علی (ع)، نشان داد که سازوکار تنبیه دارای «اهداف»، «آداب و اصول» و «روش‌های متعدد» است؛ افزون بر این تنبیه غیرعالمانه و غیرعادلانه آفات و آسیب‌های فراوانی در پی دارد. برخی از «آداب و اصول تنبیه به شیوه اسلامی» عبارت‌اند از: تعادل در تنبیه و تناسب آن با مقدار خطا؛ پرهیز از تنبیه بیش از ظرفیت؛ توجه به احوال و شرایط تنبیه شونده؛ تنبیه همراه با رفق و نرمی؛ پرهیز از تنبیه در حالت خشم؛ اجرای تنبیه به‌صورت مرحله‌ای و آغاز آن از مراتب خفیف؛ پرهیز از تنبیه پس از اظهار پشیمانی؛ عجله نکردن در تنبیه و به تعویق انداختن آن؛ پرهیز از تکرار زود هنگام تنبیه؛ تفهیم و تبیین دلیل تنبیه و مصداق تنبیه. به‌منظور پیش‌گیری از آفات و آسیب‌های تنبیه، آموزش مبانی نظری در حوزه «آداب و اصول تنبیه» و «انواع روش‌های مؤثر و متناسب» و نیز آموزش کارگاهی و عملیاتی چگونگی اجرای تنبیه، به تمامی مدیران و مسئولان ضرورت دارد.

رحمانی و دیالمه (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «الگوی رهبری حکمت‌محور از منظر اسلام در سازمان‌های آموزشی» نشان داد که این الگو راهنمای عمل رهبران در مواجهه با مسائل پیچیده و

چندبُعدی محیط‌های آموزشی باشد تا از طریق اعمال نفوذ و هدایت معطوف به هدف در کلیه امور معرفتی و عملی محیط آموزشی با بهره‌گیری از عقلانیت و حیانی و نگاه پیش‌گیرانه مبتنی بر رشد تصمیم‌گیری کرده و استحکام ناظر به واقعیت را در تمامی ابعاد محیط آموزشی مدنظر قرار دهند.

شریعتی، قربان زاده، رضایی و خسروپناه (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان «حکمرانی اخلاقی در بخش عمومی از دیدگاه نهج‌البلاغه» از رویکرد حکمی-اجتهادی بهره‌مند شده‌اند. داده‌ها با کدگذاری از متن کتاب نهج‌البلاغه استخراج و در قالب جدول مضامین ارائه شده است که حکمرانان با شناخت ماهیت مشاغل و شاغلین حوزه عمومی می‌توانند با بهره‌گیری از آموزه‌های اخلاقی علوی در بحث حکمرانی، به پیگیری اهداف حاکمیتی بپردازند و با معیار قرار دادن شاخص‌هایی نظیر عدالت گستری، کسب رضایت عمومی، گرایش مشفقانه به عموم مردم، اصلاح روابط عمومی و از بین بردن کینه‌ها و عقده‌های اجتماعی؛ به تحقق رسالت آرمان شهر علوی مدد رسانند.

رعایایی، مهدی، و داوودآبادی فراهانی، محسن (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «راه‌کارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج‌البلاغه» هدف اصلی پژوهش این است که راه‌کارهای مفید جهت ارتقای سلامت اداری در بُعد رفتاری (با استفاده از متون دینی) با تأکید بر نهج‌البلاغه ارائه کند. نتایج پژوهش گویای آن است که سه راه‌کار ایجاد نظارت مؤثر، رعایت عدالت و افزایش شفافیت، از مهم‌ترین راه‌کارهای ارتقای سلامت اداری از منظر نهج‌البلاغه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش، کیفی است و به‌منظور شناسایی شایستگی‌های مدیران فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه انجام شده است، بدین‌منظور و بر اساس مراحل پنج‌گانه زیر تدوین شد.

مرحله اول: ادبیات موضوع مورد مطالعه قرار گرفته و چارچوب نظری از محتوای نهج‌البلاغه، شامل خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های امام علی (ع)، استخراج شده است؛

مرحله دوم: مطالب و موضوعات استخراج‌شده به روش فیش‌برداری با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و دسته‌بندی و تحلیل اولیه با روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی مضامین و بعدها انجام شد؛ در میان شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی «تحلیل مضمون»^۱ یا «تحلیل موضوعی» یا «تحلیل تماتیک» از پرکاربردترین و رایج‌ترین روش‌هاست که به‌عنوان روش شناخت، تحلیل و گزارش الگوی داده‌های کیفی شناخته می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیه و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۱). در واقع این روش، فرایند تحلیل داده‌های متنی به‌منظور مشخص کردن داده‌های غنی و تفصیلی از داده‌های پراکنده و گوناگون است. نکته حائز اهمیت این است که تحلیل مضمون، فرایندی است که می‌تواند در بیش‌تر روش‌های کیفی به‌کار رود، و صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه یکی از فنون تحلیلی در پژوهش‌های کیفی به‌شمار می‌رود (بیات، محمددینی، صادقی، و حیدری دلگرام، ۱۳۹۵: ۱۸۹).

مرحله سوم: دسته‌بندی و تحلیل اولیه که با روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی مضامین و بعدها

انجام شده بود به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته در چارچوب کدگذاری اولیه که مصاحبه شونده اختیار عمل دارد که دسته بندی و کدگذاری های انجام شده را تغییر دهد، با هدف تحلیل داده های اولیه به دست آمده از نهج البلاغه که در اختیار خبرگان فرهنگی و اساتید دانشگاهی قرار گرفت انجام شده است. جامعه مشارکت کننده جهت اعتبار بخشی با استفاده از داده های کیفی استخراج شده از نهج البلاغه شامل ۱۵ نفر خبرگان فرهنگی و اساتید دانشگاهی به روش نمونه گیری هدف مند^۱ شامل دو نفر مجتهد، دو نفر دانشیار، ده نفر استادیار و یک نفر دانشجوی دکتری در منصب های ذیل انتخاب شده است:

رئیس پژوهشگاه فقه نظام، قائم مقام سازمان تبلیغات اسلامی کشور، رئیس دانشگاه فرهنگیان کشور، رئیس شورای سیاست گذاری مجمع عالی علوم انسانی اسلامی، رئیس سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش، مشاور رئیس نهاد رهبری در دانشگاه ها، قائم مقام وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، معاون فرهنگی سیاسی نهاد رهبری در دانشگاه ها، رئیس مجتمع تبلیغ حوزه علمیه کشور، معاون پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش، معاون علمی دانشکده معارف دانشگاه تهران، مدیرکل انجمن اولیاء و مربیان وزارت آموزش و پرورش، معاون هماهنگی و امور زائر استاندار خراسان رضوی، مدیرکل فرهنگی هنری، اردوها و فضاهای پرورشی وزارت آموزش و پرورش، رئیس دانشگاه فرهنگیان استان قم. به دلیل اشباع نظری داده های به دست آمده در پژوهش به تعداد ۱۵ نفر اکتفاء شده است. و همان طور که مطرح شد، ابزار جمع آوری داده های اولیه از نهج البلاغه، فیش برداری است و در تحلیل داده های استخراج شده به روش تحلیل مضمون، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است.

مرحله چهارم: با توجه به دسته بندی اولیه و مصاحبه نیمه ساختاریافته خبرگان فرهنگی و اساتید دانشگاهی دسته بندی و تحلیل نهایی صورت گرفته است.

مرحله پنجم: یافته های به دست آمده در انتهای این پژوهش از نرم افزار اطلس تی آی ۸ گرفته شده است.



شکل ۱: روش تجزیه و تحلیل پژوهش - منبع: نگارندگان

یافته‌هاک پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، استخراج و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج‌البلاغه است. برای رسیدن به این هدف پس از بررسی نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، مضمون مرتبط با شایستگی، استخراج و با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها مؤلفه‌بندی شد و مورد تفسیر قرار گرفت. و سپس ابعاد مدیران در نهج‌البلاغه به سه دسته تقسیم شده‌اند:

الف) بُعد مهارت‌های تخصصی (مدیریتی) شامل: موضوعات و مواردی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است، مانند تحصیلات، تجربه، سابقه کاری.

ب) بُعد ارزش‌های دینی (ایدئولوژیک) شامل: سلسله آراء کلی و هماهنگ درباره رفتارهای انسان است (مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها در زندگی و رفتار انسان) که مایه سعادت و کمال دنیوی و اخروی انسان می‌شود مانند: مسئولیت‌پذیری، حق‌گرایی، کنترل نفس.

ج) بُعد فرهنگ فردی (اخلاقی) شامل: مجموعه‌ای از رفتارهاست که در اکثر جوامع به نام ارزش جهانی نیز شناخته می‌شوند، مانند: رعایت حقوق دیگران و گشاده‌رویی.

الف) بُعد اول مهارت‌هاک تخصصی

- مؤلفه آینده‌نگری، پرورش مدیران آینده، آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی و داشتن اطلاعات لازم در رابطه با آینده است. ساختن آینده مطلوب یکی از اهداف اصلی هر جامعه است، البته این امر نه تنها مستلزم یادگیری مادام‌العمر، بلکه نیازمند آن است که با بهره‌گیری از انواع روش‌های تفکر، آینده ساخته شود. کاربرد مهارت‌های تفکر به خلق ایده‌ها، دانش‌ها، و روش‌هایی نو منجر می‌شود که می‌توانند آینده را از حال متمایز، دانش‌نظری تولید کرده و به دانش عملی تبدیل کنند. بنابراین پرورش مهارت‌های تفکر نه تنها لازم، بلکه ضروری است و از اهداف مهم تعلیم و تربیت در هر نظام تربیتی برای مدیران محسوب می‌شود.

- مؤلفه مدیریت، که شامل اشراف مدیر و داشتن دید جامع نسبت به حوادث داخلی و خارجی، تغافل و چشم‌پوشی از خطاها و اشتباهات کارکنان، دوری از رشوه، سازمان‌دهی، عزل کارگزاران نالایق، ارتباط مستقیم با زیردستان و اطلاع از امور آن‌ها، وظیفه‌شناسی، پایبند بودن به اصول و ضوابط، نظارت و کنترل، گزینش و انتخاب دقیق کارگزاران، داشتن اخلاق اداری و نهی از خودکامگی ویژگی یک مدیر قاطع و توانا می‌باشد.

- مؤلفه مهارت، که شامل، منظم بودن، قدرت، تخصص، قاطعیت، شجاعت، میانه‌روی در درشتی و نرمی و عدم بدرفتاری با مردم، استقامت و پایداری، حضور در بین مردم می‌باشد، که نیاز است مدیران این عوامل را در درون خود با آموزش و تکرار و تمرین به‌وجود آورند.

- مؤلفه حمایت از کارکنان: نیازهای درونی و بیرونی کارکنان تأمین شود که شامل: تأمین نیازهای مالی کارکنان، تقدیر از مدیران قبلی، پرهیز از منت‌گذاری، خوش‌سابقه بودن، دل‌جویی از کارکنان معزول است.

جدول شماره ۲: مضمون‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از نهج البلاغه - منبع: نگارندگان

مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)	مضمون سازمان‌دهنده	عبارات معنایی/ترجمه: انصاریان	منبع (نشانه)
آینده‌نگری	پرورش مدیران آینده	...تا می‌توانی با پرهیزکاران و راست‌گویان ببینند و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستایند و تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند...	(نامه ۵۳)
	آینده‌نگری	زیرا آن که بدون بصیرت عمل کند چون کسی است که به بیراهه می‌رود، هر چه از راه روشنش دورتر شود از مقصودش دورتر می‌گردد. و عامل آگاه مانند رونده در راه روشن است. پس هر کس باید بنگرد که آیا به پیش می‌رود یا به عقب بر می‌گردد.	(خطبه ۱۵۴)
آینده‌نگری	دوراندیشی	...زیرا گاهی دشمن نزدیک می‌شود تا غافل گیر کند، پس دوراندیش باش، و خوش‌بینی خود را متهم کن...	(نامه ۵۳)
	آماده سازی فرد برای موقعیت بعدی	... اما بعد، نعمان بن عجلان زرقی را والی بحرین قرار دادم، و تو را از آن جا برداشتم بدون این که نکوهش و ملامتی بر تو باشد. حقا زمام‌داری را به‌خوبی انجام دادی، و امانت را ادا کردی. به جانب من بیایی آن که نسبت به تو سوء ظن و سرزنش، یا اتهام و گناهی باشد...	(نامه ۴۲)
علم‌اندوزی	داشتن اطلاعات	... ناگاه به من گزارش رسید که در تبعیت از هوای نفس دست‌بردار نیستی و ذخیره‌ای برای آخرت باقی نمی‌گذاری، با ویران کردن آخرت دنیایت را آباد می‌کنی، و به قیمت جدا شدن از دینت به خویشانت می‌پیوندی...	(نامه ۷۱)
	علم‌اندوزی	...ای کمیل، دانش بهتر از ثروت است، دانش تو را می‌پاید و تو ثروت را می‌پایی. ثروت را خرج کردن کم می‌کند و دانش با خرج شدن افزایش می‌یابد. نیکی کردن با ثروت با از بین رفتن ثروت از بین می‌رود...	(حکمت ۱۴۷)
تغافل	اشراف مدیر و داشتن دید جامع	... دنیا خانه‌ای است که فنا بر آن مقدر شده، و بر اهلس کوچیدن حتم گشته، در کام‌ها شیرین و در نظرها سبز و خرم است...	(خطبه ۴۵)
	تغافل	...مبادا هرگز در آن چه که با مردم مساوی هستی امتیازی خواهی از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی...	(نامه ۵۳)
سازمان‌دهی	دوری از رشوه	... و رشوه‌خوار در قضاوت نمی‌تواند امام باشد زیرا که برای داوری با رشوه گرفتن حقوق مردم را پایمال، و حق را به صاحبان آن نمی‌رساند.	(خطبه ۱۳۱)
	سازمان‌دهی	...وی این حساب کار تو مرا مانند کار خودم به‌فکر و چاره‌اندیشی واداشته، به‌همین خاطر این نامه را برای تو نوشتم تا برای تو پشتوانه‌ای باشد خواه من زنده باشم یا مرده.	(نامه ۳۱)
ارتباط مستقیم با زیردستان و اطلاع از امور آنها	عزل کارگزاران نالایق	...به من خبر رسیده که مردمی که نزد تو اند به پنهانی به جانب معاویه می‌روند، بر آن چه که از عدد ایشان کم می‌شود و از کمکشان کاسته می‌گردد افسوس به خود راه مده...	(نامه ۷۰)
	ارتباط مستقیم با زیردستان و اطلاع از امور آنها	...پس در کارهای آنان به‌گونه‌ای بیندیش که پدری مهربان در باره فرزندش می‌اندیشد و مبادا آن چه را که آنان را بدان نیرومند می‌کنی در نظرت بزرگ جلوه کند، و نیکوکاری تو نسبت به آنان - هر چند اندک باشد - خوار مپندار،	(نامه ۵۳)
وظیفه شناسی	وظیفه شناسی	...به خدا سوگند، آنان مردمی بودند، نیک اندیش، ترجیح‌دهنده بردباری، گویندگان حق، و ترک‌کنندگان ستم. پیش از ما به راه راست قدم گذاشته و شتابان رفتند و در به‌دست آوردن زندگی جاویدان آخرت و کرامت گوارا، پیروز شدند...	(خطبه ۱۱۶)
	پایبند بودن به اصول و ضوابط	...به خدا قسم عقیل را در اوج فقر دیدم که یک من گندم از بیت‌المال شما را از من درخواست داشت... آیا تو از این درد اندک ناله بزنی، و من از آتش سوزنده جهنم ناله زنم؟..	(خطبه ۲۲۴)
نظارت و کنترل	نظارت و کنترل	سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی راست‌گو، و وفا پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری، و مهربانی با رعیت خواهد بود.	(نامه ۵۳)
	نظارت و کنترل	... سپس در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با	(نامه ۵۳)

منبع (نشانه)	عبارات معنایی/ترجمه: انصاریان	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
	میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستم‌گری و خیانت است....	کارگزاران	
(نامه ۵)	حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی است بر عهدهات و از تو خواسته‌اند دستور ما فوق خود را رعایت نمایی. تو را حقی نیست که در امور رعیت به دلخواهت رفتار کنی...	داشتن اخلاق اداری و نهی از خودکامگی	
(نامه ۴۷)	شما را و تمام فرزندان و خاندانم را و کسانی را که این وصیت به آن‌ها می‌رسد، به ترس از خدا، و نظم در امور زندگی، و ایجاد صلح و آشتی در میانتان سفارش می‌کنم...	منظم بودن	
(نامه ۵۳)	...و اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر...	قدرت	
(نامه ۵۳)	...کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندان‌های پاکیزه و با تقوی، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن...	تخصّص	
(نامه ۳۸)	... سخنش را بشنوید، و امرش را در آن‌چه مطابق حق است اطاعت نمایید، که او شمشیری از شمشیرهای خداست، که تیزیش کند نگردد، و ضربتش بی اثر نشود، اگر شما را دستور به حرکت داد حرکت کنید، و اگر فرمان توقف داد باز ایستید...	قاطعیت	
(نامه ۱۰)	...پس از حکومت دست بردار و برای حساب آماده شو و برای بلاهایی که به تو می‌رسد مهیا باش، سخن گمراهان را مشنو، و اگر بدین‌صورت عمل نکنی تو را به آن‌چه نسبت به خود غفلت داری آگاه سازم...	شجاعت	مهارت
(نامه ۱۹)	...دهقانان محدوده‌ات شکایت کرده‌اند که با آنان به خشونت و قساوت رفتار می‌کنی و خوارشان شمرده و بر آن‌ها ستم روا می‌داری..... رفتاری مخلوط از نرمی و شدت با آنان داشته باش، نه آنان را بسیار قریب و نزدیک آر، و نه بسیار بعید و دور گردان، اگر خدا بخواهد.	میان‌روی در درشتی و نرمی و عدم بدرفتاری با مردم	
(خطبه ۱۹۰)	... سربازان بر جای خود محکم بایستید، در برابر بلاها و مشکلات استقامت کنید، شمشیرها و دست‌ها را در هوای زبان‌های خویش به کار مگیرید...	استقامت و پایداری	
(نامه ۵۳)	... هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد...	حضور در بین مردم	
(نامه ۵۳)	... پس آرزوهای سپاهیان را بر آور، و همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند بر شمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد...	تأمین نیازهای مالی کارکنان	
(نامه ۴۲)	...اما بعد، نعمان بن عجلان زرقی را والی بحرین قرار دادم و تو را از آن‌جا برداشتم دوست داشتم در این سفر همراهم باشی، زیرا تو از کسانی هستی که در جنگ با دشمن و به‌پا کردن ستون دین به آنان پشت قوی می‌کنم، اگر خدا بخواهد.	تقدیر از مدیران قبلی	
(نامه ۵۳)	...میبادا هرگز با خدمت‌هایی که انجام دادی بر مردم متّ گذاری...	پرهیز از منت‌گذاری	حمایت از کارکنان
(نامه ۵۳)	...کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندان‌های پاکیزه و با تقوی، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن...	خوش سابقه	
(نامه ۳۴)	...اما بعد، خبر دل تنگیت از این‌که اشتر را به منطقه حکمرانیت فرستادم به من رسید، این کار من نه به‌خاطر این بود که تو را کاهل و سست می‌دانستم، و نه به‌علت این‌که می‌خواستم کوشش زیادتری از خود نشان دهی...	دل‌جویی از کارکنان معزول	

ب) بُعد دوم ارزش‌هاک دینیه

- مؤلفه شجاعت و قاطعیت داشتن مدیران آینده که شامل: تنبیه خیانت کار به بیت‌المال، مقاومت در مبارزه با باطل، استقامت در دین، ظلم‌ستیزی، برخورد قاطع با متخلف، عدم ستم‌پذیری؛ ستم‌ستیزی، برخورد با منافق، پرهیز از خونریزی و خون ناحق، مقابله با سرکشان و زورگویان، درست کاری است، که همگی نیازمند شجاعت و قاطعیت مدیر است و هیچ ترس و ابایی از برخورد جدی با این‌گونه افراد نداشته باشد.

- مؤلفه درست کاری که شامل سوء استفاده نکردن از پست و مقام، کنترل نفس، حق‌گرایی، عمل به وظیفه، پذیرفتن مسئولیت فردی و اجتماعی، عدم انحصارطلبی و امتیازخواهی، عدم خودخواهی و منفعت‌طلبی شخصی، تقوا، نرم خو و مهربان بودن، توکل، خدانشناسی و رعایت حق‌الناس است، و هم‌راستا با پژوهش‌های خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲: ۲۳۰) که با مطالعه در نهج‌البلاغه و بهره‌گیری از نظر خبرگان، اصول «استقامت، قاطعیت، رازداری، اطاعت‌پذیری، مردم‌داری، بصیرت، تدبیر، توکل، شجاعت، صبر و خطرپذیری» را منشور فرماندهی از دیدگاه نهج‌البلاغه بیان کرده‌اند.

- مؤلفه حق‌الناس و مردم‌دوستی که شامل دوستی، رسیدگی به حال نیازمندان، دقت در مصرف بیت‌المال، استفاده و توجه به سنت پیامبر، مردم‌گرایی، رفع نیازها و حوایج مردم، مسئولیت در قبال جامعه، دفاع از حقوق مردم، و در کل انسان‌دوستی و انسان‌گرایی است.

- مؤلفه آرمان داشتن که شامل داشتن آرمان، عبرت از گذشتگان، ملت‌گرایی، تقویت وحدت، آزادی، پاسداری از کرامت و شخصیت انسان است.

جدول ۳: مضمون‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از نهج‌البلاغه - منبع: نگارندگان

منبع (نشانه)	عبارات معنایی / ترجمه: انصاریان	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
(نامه ۴۱)	... و با آنان که دست از یاریش برداشتند همراه گشتی و با خیانت‌کنندگان به او خیانت نمودی نه با پسر عمویت همراهی نمود، نه امانت را ادا کردی...	تنبیه خیانت کار بیت‌المال	شجاعت و قاطعیت داشتن مدیران آینده
(نامه ۳۶)	لشکری انبوه از مسلمانان را به جانب آن دشمن روانه کردم، چون با خیر شد به سرعت گریخت و با پشیمانی بازگشت... و از او جز رمقی باقی نبود، در نتیجه با چه مشکلی از مهلکه به در رفت.	مداومت در مبارزه با باطل	
(خطبه ۱۷۶)	عمل صالح سپس آینده‌نگری و استقامت، آنگاه، بردباری و پرهیزکاری؛ برای هر کدام از شما عاقبت و پایان مهلتی تعیین شده، با نیکوکاری بدان‌جا برسید...	استقامت در دین	
(نامه ۵۳)	ریشه ستم‌کاریشان را با بریدن اسباب آن بخشکان،	ظلم‌ستیزی	
(نامه ۲۰)	... اگر به من خبر رسد که در بیت‌المال مسلمانان در مالی اندک یا زیاد خیانت ورزیده‌ای، چنان بر تو سخت‌گیری کنم که تو را تهیدست و سنگین بار و ذلیل و پست کند والسلام.	برخورد قاطع با متخلف	
(خطبه ۳)	... و یاران حجت را بر من تمام نمی‌کردند و اگر خداوند از علماء عهد و پیمان نگرفته بود که برابر شکم‌بارگی ستمگران و گرسنگی مظلومان، سکوت نکنند، مهار شتر خلافت را بر کوهان آن انداخته، رهایش می‌ساختم...	عدم ستم‌پذیری و ستم‌ستیزی	
(خطبه ۱۹)	... لعنت خدا و لعنت‌کنندگان بر تو باد، ای بافنده پسر بافنده، منافق کافرزاده، به خدا سوگند یک بار در زمان کفر اسیر شدی و بار دیگر در اسلام، و در هر مرتبه نه ثروت تو را سودی داد و نه تبارت به دادت رسید...	برخورد با منافق	
(نامه ۵۳)	... از خونریزی بهره‌یز و از خون ناحق پروا کن، که هیچ چیز همانند خون ناحق	پرهیز از خونریزی و خون	

منبع (نشانه)	عبارات معنایی / ترجمه: انصاریان	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
	کیفر الهی را نزدیک مجازات را بزرگ نمی‌کند...	ناحق	
(نامه ۴)	... تو با یاری کسی که تو را اطاعت می‌کند با اهل عصیان به جنگ برخیز و با کسی که فرمانت را می‌برد از کسی که به یاریت اقدام نمی‌کند بی‌نیاز باش...	مقابله با سرکشان و زورگویان	
(نامه ۵)	حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی است بر عهدت و از تو خواسته‌اند دستور ما فوق خود را رعایت نمایی...	سوءاستفاده نکردن از پست و مقام	
(نامه ۵۶)	... هواهای نفس وجودت را به بسیاری از زبان‌ها می‌کشاند. پس نفس خود را از هوس‌ها مانع شو و باز گردان و تندی خشم را دفع‌کننده و کوبنده باش.	کنترل نفس	
(نامه ۵۳)	... سپس از میان آنان افرادی را که در حق‌گویی از همه صریح‌ترند، و در آنچه را که خدا برای دوستانش نمی‌پسندد تو را مدد کار نباشند، انتخاب کن...	حق‌گرایی	
(نامه ۶۹)	... به آنچه که از حق گذشته است تصدیق کن، از گذشته جهان برای باقی مانده آن پند گیر، زیرا بعضی از آن شبیه بعض دیگر است، و انجامش به آغاز می‌پیوندد، و همه آن از بین رفتنی و از دست دادنی است...	عمل به وظیفه	
(نامه ۵۳)	... بخشی از کارها به‌گونه‌ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آن‌جا که منشیان تو از پاسخ دادن به آن‌ها درمانده‌اند، و دیگر، بر آوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند، کار هر روز را در همان روز انجام ده، زیرا هر روزی، کاری مخصوص به خود دارد...	پذیرفتن مسئولیت فردی و اجتماعی	
(نامه ۵۳)	... و به هیچ‌کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و به‌گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نشود که به مردم زیان رساند، مانند آبیاری مزارع، یا زراعت مشترک ...	عدم انحصارطلبی و امتیازخواهی	درست‌کاری
(نامه ۵)	... به آنچه که از حق گذشته است تصدیق کن، از گذشته جهان برای باقی مانده آن پند گیر، زیرا بعضی از آن شبیه بعض دیگر است، و انجامش به آغاز می‌پیوندد و همه آن از بین رفتنی و از دست دادنی است...	عدم خودخواهی و منفعت‌طلبی شخصی	
(نامه ۲۷)	آگاه باشید ای بندگان خدا پرهیزکاران از دنیای زودگذر به سلامت گذشتند و آخرت جاودانه را گرفتند...	تقوا	
(نامه ۵۳)	... مبادا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی امتیازی خواهی از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی، زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسئولی ...	عدم امتیازخواهی	
(نامه ۵۳)	... مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش...	نرم خو و مهربان بودن	
(خطبه ۹۰)	... آن‌گاه که نه آسمانی دارای برج، نه حجاب‌هایی دارای درهای بزرگ، نه شب تاریک، نه دریای آرام، نه کوه‌های دارای تنگه‌ها، نه راه پیچیده و کج، نه زمین گسترده، و نه خلقی دارای قدرت وجود داشت...	توکل	
(خطبه ۹۰)	در توحید الهی و پند و اندرز حمد خدای را که منهای دیده شدن شناخته شده، و جهان را بدون اندیشه و فکر آفریده. خدایی که همیشه قائم به ذات و دائم بوده...	خدانشناس	
(نامه ۵۳)	... طبقه پایین از نیازمندان و مستمندانند که باید به آن‌ها بخشش و یاری کرد...	رسیدگی به حال نیازمندان	
(خطبه ۲۳۲)	... قطعاً این مال نه از من است نه از تو، بلکه غنیمت ملت اسلام و اندوخته ایشان و نتیجه شمشیر آنان در جبهه‌هاست...	دقت در مصرف بیت‌المال	
(نامه ۵۳)	... و بازگرداندن به پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم یعنی عمل کردن به سنت او که وحدت بخش است، نه عامل پراکندگی...	استفاده و توجه به سنت پیامبر	حق الناس و مردم دوستی
(نامه ۵۳)	... هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد...	مردم‌گرایی	

منبع (نشانه)	عبارات معنایی / ترجمه: انصاریان	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
(حکمت ۱۰۱)	روا کردن حاجات جز به سه چیز مستقیم نشود: به کوچک شمردن آن تا نزد حق بزرگ شود، به پنهان داشتن آن تا ظاهر گردد و به شتاب در انجامش تا برای حاجت‌مند گوارا شود.	رفع نیازها و حوایج مردم	آرمان داشتن
(خطبه ۱۶۷)	از خدا نسبت به بندگان و شهرهایش پروا کنید، زیرا دارای مسئولیت هستید حتی نسبت به زمین‌ها و حیوانات، و خداوند را اطاعت کنید و از نافرمانی او بپرهیزید.	مسئولیت در قبال جامعه	
(نامه ۴۱)	و امانت مردم تباه شد، و این امت به فتنه دچار و به خون‌ریزی دلیر و پراکنده و بی‌پناه شدند...	دفاع از حقوق مردم	
(نامه ۶۶)	برترین برنامه از دنیایت نزد تو رسیدن به کام‌یابی یا به کار بردن خشم و غضب نباشد، باید بهترین کار نزد تو نابود کردن باطل یا زنده کردن حق باشد...	داشتن آرمان	
(نامه ۳۱)	...آن‌چه بر من معلوم شد از روی گرداندن دنیا از من و سرکشی روزگار بر من، و روی آوردن آخرت به من، مرا از توجه به غیر خود و کوشش برای آن‌چه از من باقی می‌ماند و مرا سودی ندارد باز می‌دارد...	عبرت از گذشتگان	
(نامه ۱۹)	... پس برای آنان جامعه‌ای از مدارا همراه با اندکی سختی بپوش و رفتاری مخلوط از نرمی و شدت با آنان داشته باش، نه آنان را بسیار قریب و نزدیک آر، و نه بسیار بعید و دور گردان، اگر خدا بخواهد.	ملت‌گرایی	
(خطبه ۱۷۶)	...پس مبادا در دین دورویی ورزید، که هم‌بستگی و وحدت در راه حق «گر چه کراهت داشته باشید» از پراکندگی در راه باطل «گرچه مورد علاقه شما باشد»...	تقویت وحدت	
(نامه ۳۱)	...به فرزند آرزومند به آن‌چه به دست نمی‌آید، سالک راه تباه شدگان، هدف امراض، گروگان ایام، نشانه تیرهای مصائب، بنده دنیا، تاجر غرور، مدیون مرگ، اسیر مردن، همراه غصه‌ها، هم‌نشین اندوه‌ها، هدف آسیب‌ها، زمین‌خورده شهوات، و جانشین مردگان....	آزادی	
(نامه ۳۱)	...مرا از توجه به غیر خود و کوشش برای آن‌چه از من باقی می‌ماند و مرا سودی ندارد باز می‌دارد، جز آن‌که چون از تمام اندیشه جز اندیشه نسبت به خود به یک‌سو شدم، و رأیم مرا تصدیق کرد و از هوای نفسم بازگرداند...	پاسداری از کرامت و شخصیت انسان	

ج) بُعد سوم فرهنگ فرد

- مؤلفه خودمدیریتی و خودکارآمدی شامل: افراط و تفریط، بصیرت و دانش، صبر، تحمل و بردباری، مشورت، خودارزیابی، خودسازی، پرهیز از کبر و غرور است و این صفات باید برای یک مدیر در پست مدیریتی احراز شود.
- مؤلفه دینی شامل: ایمان، اهمیت به نماز، عدالت، یاد معاد، تقویت اخلاقی است، که به معنویت فرد وابسته است.
- مؤلفه تقویت اخلاقی شامل: حفظ و کنترل زبان، دیر به خشم آمدن، پاکدامنی، پرهیز از سستی، پرهیز از حيله و نیرنگ، وفای به عهد، راز داری، امانت‌داری، دوری از تملق و چاپلوسی، نفی تجملات و ظاهر سازی، پرهیز از شتاب‌زدگی و عجله، پرهیز از غرورزدگی در ستایش و تقویت معنوی است.
- مؤلفه تقویت معنوی شامل: شناخت و معرفت، اعتدال و میانه‌روی و مثبت‌اندیشی می‌باشد.

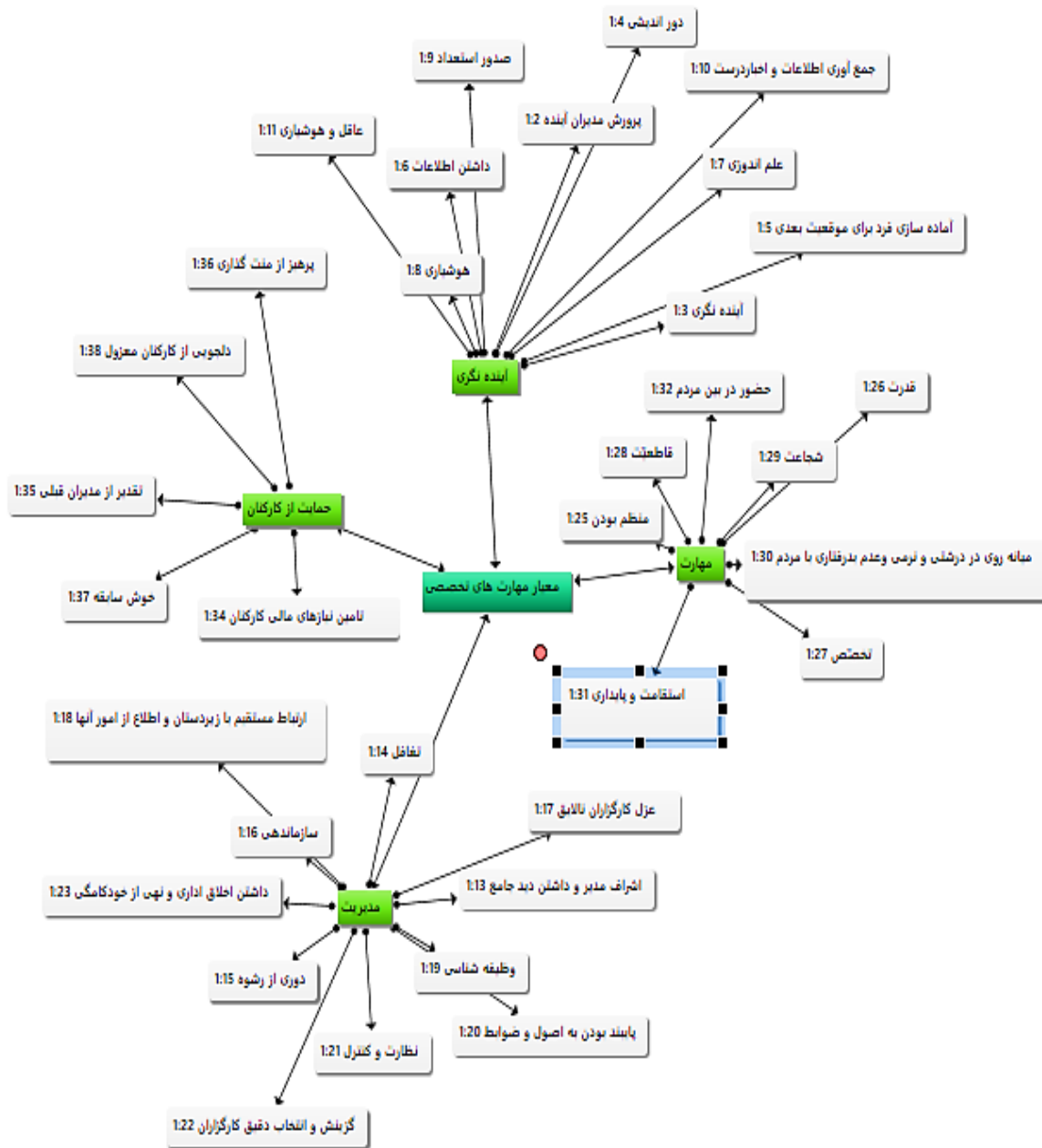
- مؤلفه مثبت‌اندیشی شامل: خوش‌بینی نسبت به دیگران، اعتماد به نفس، گشاده‌رویی، گذشت و بخشش می‌باشد. مطابق با جدول ۴ با استفاده از مضمون‌های نهج‌البلاغه استخراج شده است.

جدول ۴: مضمون‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از نهج‌البلاغه - منبع: نگارندگان

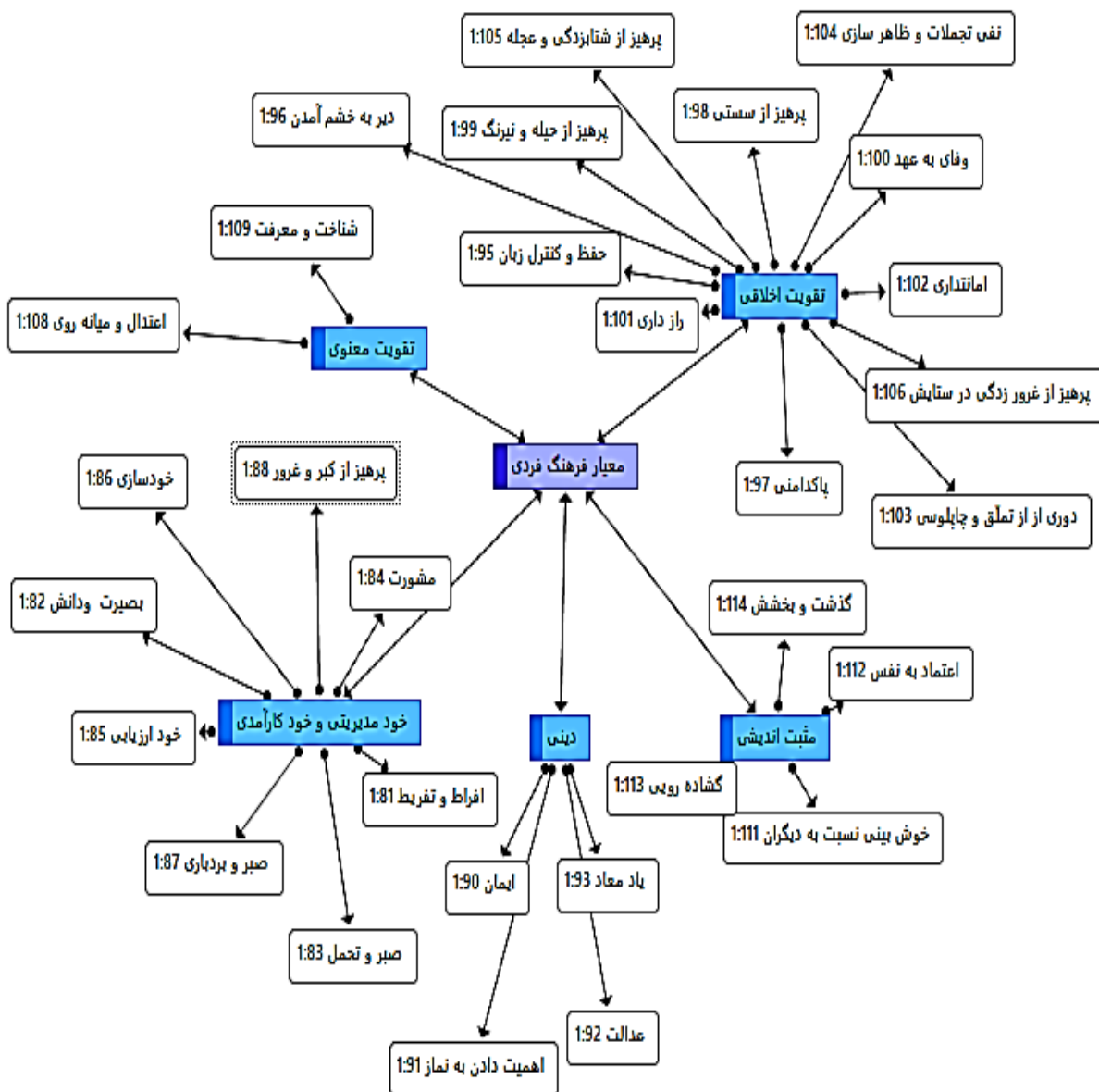
منبع (نشانه)	عبارات معنایی / ترجمه: انصاریان	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
(حکمت ۱۰۸)	...پس هر کمبودی برای او زیانبار، و هر افراطی فاسدکننده اوست.	افراط و تفریط	خود مدیریتی و خود کارآمدی
(حکمت ۲۰۸)	... و هر که عبرت گرفت بینا شد و هر که بینا شد فهمید و هر که فهمید دانست.	بصیرت و دانش	
(حکمت ۴۶)	و آن حضرت فرمود: کار زشتی که تو را برنجاند، نزد خداوند از عملی که تو را دچار خود بینی نماید بهتر است.	صبر و تحمل	
(نامه ۵۳)	...بخیل را در مشورت کردن دخالت نده، که تو را از نیکوکاری باز می‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. ترسو را در مشورت کردن دخالت نده، که در انجام کارها روحیه تو را سست می‌کند. حریص را در مشورت کردن دخالت نده...	مشورت	
(خطبه ۹۰)	از خطبه‌های آن حضرت است در توحید الهی و پند و اندرز حمد خدای را که منهای دیده شدن شناخته شده، و جهان را بدون اندیشه و فکر آفریده...	خود ارزیابی	
(نامه ۵۳)	...هرگاه رعیت بر تو بد گمان گردد، عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار، و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده، که این کار ریاضتی برای خود سازی تو...	خودسازی	
(حکمت ۱۵۳)	و آن حضرت فرمود: شکبیا پیروزی را از دست نمی‌دهد گرچه روزگار شکیبایی طولانی شود.	صبر و بردباری	
(خطبه ۱۹۲)	...چون او را ساختم و از روح خود در او دمیدم برای او سجده کنید. جز ابلیس تمام فرشتگان سجده کردند» که کبر و نخوت به او روی آورد، و به آفرینش خویش به آدم فخر کرد...	پرهیز از کبر و غرور	
(حکمت ۴۵)	زبان پیامبر امی صلی الله علیه و آله گذشته که فرمود: یا علی، مؤمن تو را دشمنی نکند، و منافق تو را دوست ندارد.	ایمان	
(نامه ۲۷)	...نماز را در وقت خودش به جای آر، نه این که در بیکاری زودتر از وقتش بخوانی و به‌هنگام درگیری و کار آن را تأخیر بیندازی، و بدان که تمام کردار خوبت در گرو نماز است...	اهمیت دادن به نماز	
(نامه ۲۷)	...در نگاه‌هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستم کاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نشوند...	عدالت	
(حکمت ۴۴)	...خوشا به حال کسی که به یاد معاد بود و برای حساب کار کرد...	یاد معاد	
(خطبه ۱۷۶)	... زبان و دل را هماهنگ کنید. مرد باید زبانش را حفظ کند، زیرا همانا این زبان سرکش، صاحب خود را به هلاکت می‌اندازد...	حفظ و کنترل زبان	
(نامه ۵۳)	...فرو خوردن خشم، خود را آرامش ده تا خشم فرو نشیند و اختیار نفس در دست تو باشد...	دیر به خشم آمدن	تقویت اخلاقی
(نامه ۵۳)	... پس نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد، هوای نفس را در اختیار گیر و از آن چه حلال نیست خویش‌داری کن...	پاک‌دامنی	
(نامه ۵۳)	... وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی‌ورزی...	پرهیز از سستی	
(خطبه ۴۱)	... من سپری باز دارنده‌تر از وفای به عهد سراغ ندارم، کسی که بداند بازگشتش به قیامت چگونه است مکر نمی‌کند...	پرهیز از حیله و نیرنگ	
(خطبه ۴۱)	... کسی که بداند باز گشتش به قیامت چگونه است مکر نمی‌کند. ما در زمانی قرار گرفته‌ایم که اکثر مردم آن مکر را زیرکی پندارند، و نادانان چنین کسانی را به مهارت در چاره‌جویی نسبت	وفای به عهد	

منبع (نشانه)	عبارات معنایی/ترجمه: انصاربان	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر سطح ۲ (مؤلفه‌ها)
	دهند. آنان را چه شود خدا نابودشان کند...		
(نامه ۵۳)	...می‌باید آن چه بر تو پنهان است آشکارگردانی و آن چه که هویداست بیوشانی، که داوری در آن چه از تو پنهان است با خدای جهان می‌باشد...	رازداری	
(نامه ۵۳)	... و بر آن چه برعهده گرفتی امانت‌دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان...	امانت‌داری	
(نامه ۳۳)	... پس بر آن چه در اختیار توست استقامت ورز استقامت هوشیار با احتیاط و سر سخت و خیرخواه خردمند، که فرمان‌بردار حاکم و مطیع امام خویش است. کاری انجام ندهی که مجبور به عذرخواهی شوی، و به وقت نعمت و خوشی سر به طغیان برنبار و به هنگام سختی و بلا هراسان و دل‌باخته مباش.	دوری از تملق و چاپلوسی	
(نامه ۳۳)	... که مردمی از اهل شام به حج گسیل شده‌اند که دل‌هایشان بسته و گوش‌هایشان کر، و دیدگان‌شان کور است، کسانی که حق را به باطل می‌آمیزند و در نافرمانی خالق از مخلوق اطاعت می‌کنند و به بهانه دین از سینه دنیا شیر می‌دوشند...	نفی تجملات و ظاهرسازی	
(خطبه ۱۶۸)	... پس صبر پیشه کنید تا مردم آرام گیرند، و دل‌ها از جوش و خروش بیفتد، و حقوق به آسانی گرفته شود. در کنار من آرام باشید...	پرهیز از شتاب‌زدگی و عجله	
(حکمت ۴۶۲)	و آن حضرت فرمود: چه بسا آدمی با ستایشی که از او شود فریب خورد.	پرهیز از غرورزدگی در ستایش	
(خطبه ۱)	سر آغاز دین، خداشناسی است، و کمال شناخت خدا، باور داشتن، او و کمال باور داشتن خدا، شهادت به یگانگی اوست و کمال توحید (شهادت بر یگانگی خدا) اخلاص، و کمال اخلاص، خدا را از صفات مخلوقات جدا کردن است...	شناخت و معرفت	تقویت معنوی
(حکمت ۷۰)	و آن حضرت فرمود: نادان جز به افراط و تفریط دیده نشود.	اعتدال و میانه‌روی	
(نامه ۵۳)	...پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوش‌بین شوی، که این خوش‌بینی رنج طولانی مشکلات را از تو بر می‌دارد، پس به آنان که بیش‌تر احسان کردی بیش‌تر خوش‌بین باش، و به آنان که بد رفتاری کردی بد گمان تر باش...	خوش‌بینی نسبت به دیگران	
(نامه ۲۸)	و شناساندن طبقاتشان چه رابطه هیبت تیری که از تیرهای مسابقه نبود صدا داد، محکومی را تماشا کن که حاکم بر حاکم شده‌ای آدمی‌زاد، چرا با این بار گران و پای لنگ سر جاییت نمی‌نشینی، و کوتاهی و ناتوانیت را تشخیص نمی‌دهی، و به جایگاه معینی که قضا و قدر الهی برایت حکم کرده باز نمی‌گردی...	اعتماد به نفس	مثبت‌اندیشی
(نامه ۴۶)	... نسبت به رعیت فروتن باش و با خوش‌رویی برخورد کن و با ملایمت رفتارنما و در نظر انداختن به آنان با گوشه چشم و خیره نگاه کردن و اشاره و تحیت یکسان معامله کن...	گشاده‌رویی	
(نامه ۵۳)	...بر بخشش دیگران پشیمان مباش و از کیفر کردن شادی مکن...	گذشت و بخشش	

مضمون‌های استخراج‌شده از مبانی نظری پژوهش پس از بررسی و تحلیل خبرگانی با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی ۸ دسته‌بندی و کدگذاری باز و محوری به‌دست آمد است.

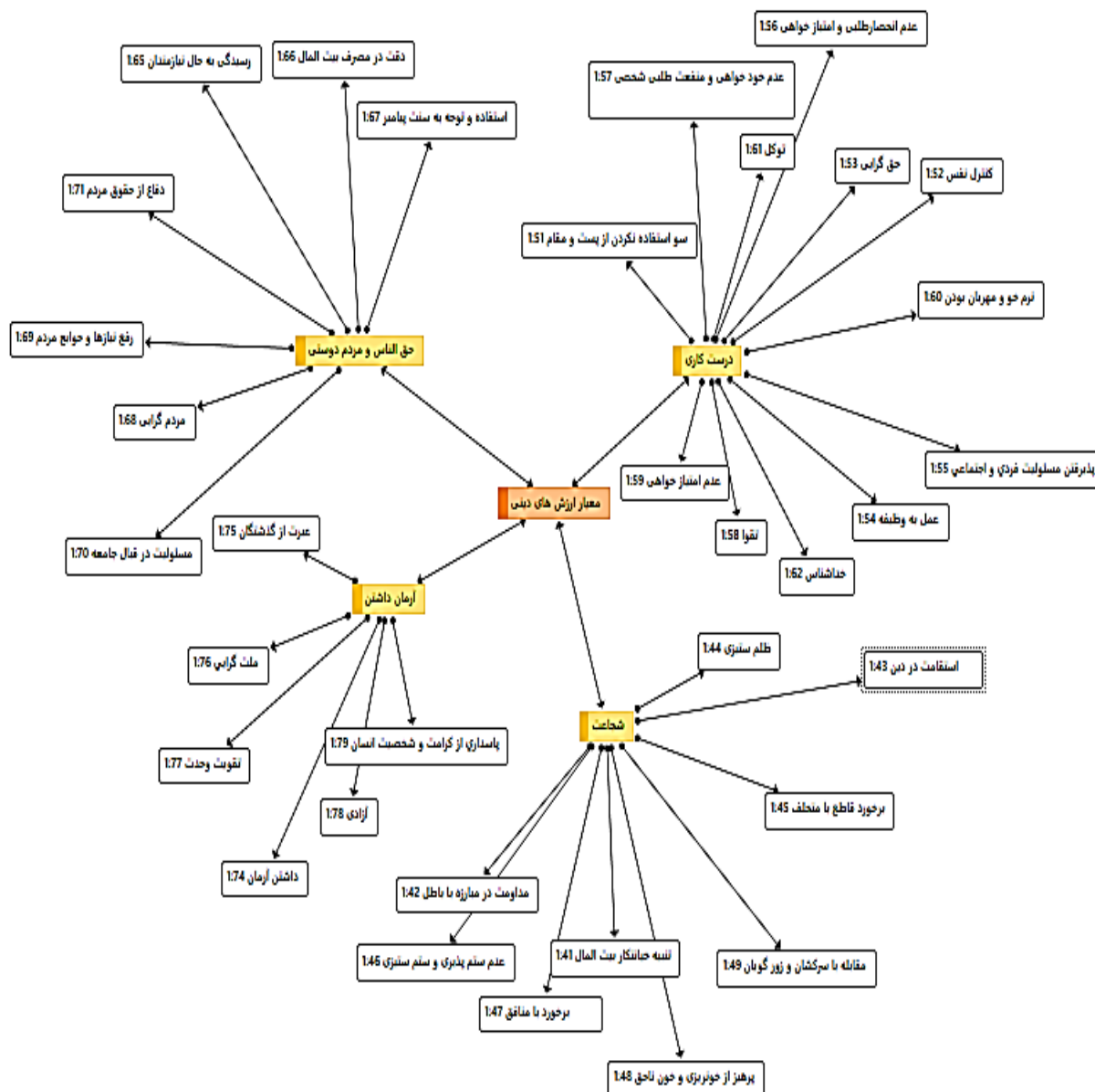


شکل ۲: تحلیل مضمون با نرم افزار اطلس تی آی ۸ بُعد مهارت‌های تخصصی مدیران فرهنگی از دید نهج البلاغه-منبع: نگارندگان



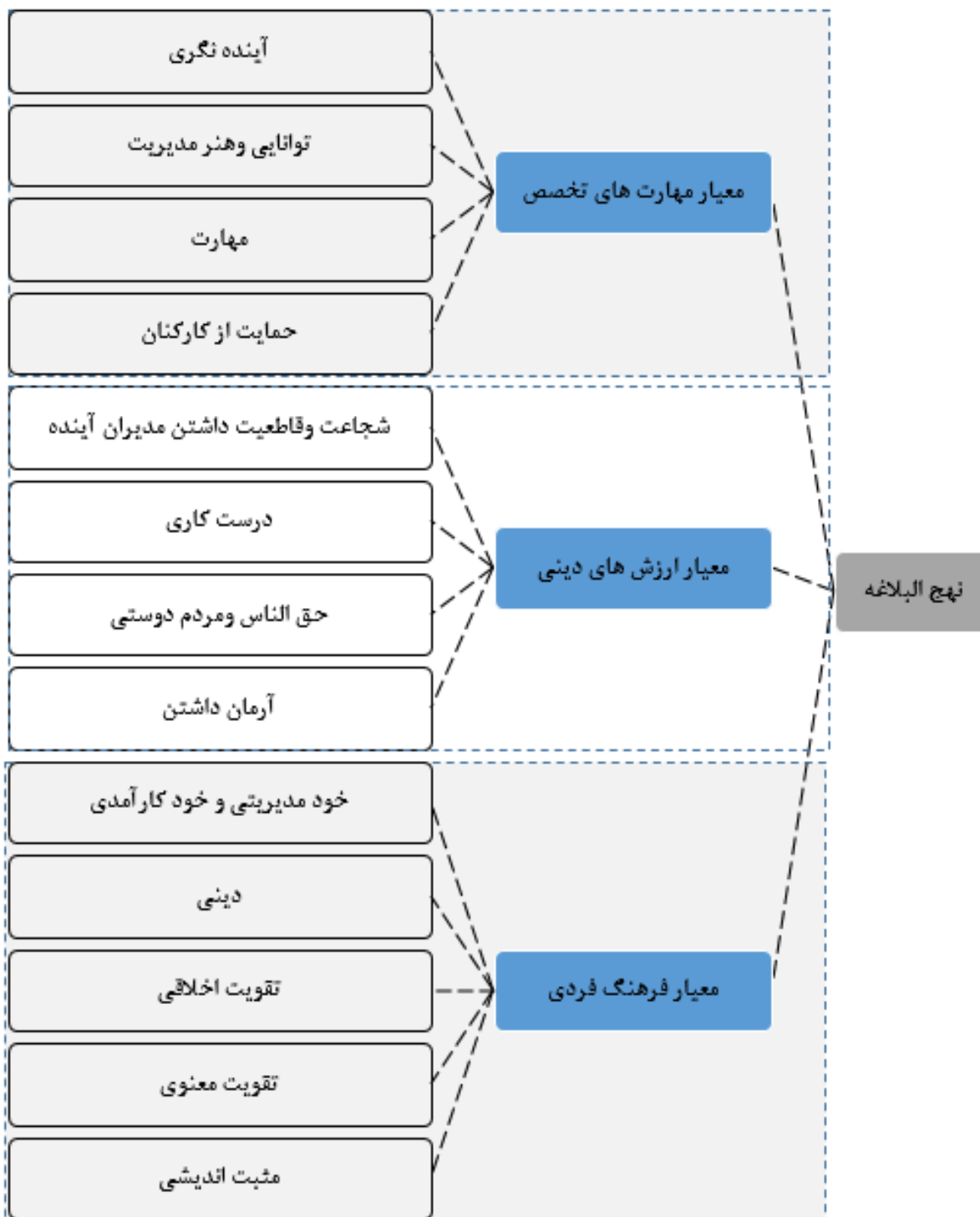
شکل ۳: تحلیل مضمون با نرم‌افزار اطلس تی آی ۸ بُعد فرهنگ فردی مدیران فرهنگی از دید نهج البلاغه - منبع: نگارندگان

حمید نیک‌زاده، حمیدرضا حاجی بابایی، زهرا رضازاده عسگری، ماشاءالله ولیخانی، وحید واحد جوان
 ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه (۱۰۳-۱۲۸)



شکل ۴: تحلیل مضمون با نرم‌افزار اطلس تی آی ۸ بعد ارزشی دینی مدیران فرهنگی از دید نهج البلاغه-منبع: نگارندگان

بعد از بررسی و مطالعه مبانی نظری و پیشینه موضوع در مقالات داخلی، نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه الگوبرداری از الگوهای شایستگی مدیران فرهنگی انجام گرفت و با نظر اساتید و خبرگان دانشگاهی، شایستگی‌های مدیران، شناسایی و در سه بُعد شایستگی مهارت‌های تخصصی، ارزشی دینی و فرهنگ فردی و سیزده مؤلفه دسته‌بندی شدند و در شکل ۵ ارائه شد.



شکل ۵: ابعاد شایستگی مدیران آینده در ۳ بعد و ۱۳ مؤلفه - منبع: نگارندگان

ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه (۱۳۳-۱۳۸) حمید نیک زاده، حمیدرضا حاجی بابایی، زهرا رضازاده عسگری، ماشاءالله ولیخانی، وحید واحد جوان

نتیجه‌گیری

از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی، نهج‌البلاغه آیین‌نامه و کتاب تدوین شده انقلاب اسلامی است (۱۳۵۹/۰۲/۱۳). هم‌سو با بیان رهبر معظم انقلاب در این مقاله برای شناخت شاخصه‌های مدیران فرهنگی و ارائه الگوی مناسب از نهج‌البلاغه به‌عنوان آیین‌نامه انقلاب اسلامی که می‌تواند هدایت فکری مدیران نخبه فرهنگی را برعهده گیرد، استفاده شده است.

هدف اصلی این پژوهش، استخراج و تعیین ابعاد، مؤلفه، شاخص‌های شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج‌البلاغه است. برای رسیدن به هدف پس از بررسی نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، مضمون‌های مرتبط با شایستگی، استخراج و با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها مؤلفه‌بندی شد و مورد تفسیر قرار گرفت یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از:

تعداد ۳ بُعد شامل: فرهنگ فردی، مهارت‌های تخصصی و ارزش‌های دینی، هم‌چنین بُعد مهارت‌های تخصصی به مؤلفه‌های آینده‌نگری، توانایی و هنر مدیریت، مهارت و حمایت از کارکنان بُعد ارزش‌های دینی به مؤلفه‌های شجاعت و قاطعیت داشتن مدیران آینده، درست‌کاری، حق‌الناس و مردم‌دوستی، آرمان داشتن بُعد فرهنگ فردی به مؤلفه‌های خودمدیریتی و خودکارآمدی، دینی، تقویت اخلاقی، تقویت معنوی و مثبت‌اندیشی.

در تبیین نتایج این قسمت از پژوهش با توجه به یافته‌ها و کارکردهایی که از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج‌البلاغه مطرح شد، به‌نظر می‌رسد جامع‌ترین تعریفی که می‌توان از مدیر فرهنگی شایسته یا نخبه فرهنگی ارائه کرد این تعریف است: نخبه فرهنگی به فردی اطلاق می‌شود که دارای مجموعه‌ای سرشار از استعدادهای ذاتی و اکتسابی است که با همت جهادی و تلاشی خستگی‌ناپذیر در راه دفاع از باورها و ارزش‌های دینی و انقلابی که ضامن بقای حیات جامعه و شاکله معنوی یک ملت است تلاش می‌کند. این نخبه ممکن است در هر یک از زمینه‌های هنر یا ادب، رسانه یا فضای مجازی، حوزه یا دانشگاه و... (مرتبط با موضوع فرهنگ) مشغول خدمت‌گذاری باشد. نخبگان هر جامعه، نقش و جایگاه مهمی در تکوین و تغییر افکار عمومی دارند. نخبگان کسانی هستند که می‌توانند سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و معنوی یک ملت را در جهت تکامل نظام احسن اسلامی هدایت کنند. و برعکس می‌توانند با عدم پایبندی به مبانی اندیشه اسلامی و سهل‌انگاری و ولنگاری فرهنگی زمینه‌ساز نفوذ فرهنگی دشمن گردند. این ویژگی‌های ذاتی و توانایی‌های اکتسابی نخبگان و جایگاه خطیر آنان، از جهتی باعث می‌شود که دامنه تأثیرگذاری آن‌ها بالاتر برود و از جهتی عاملی باشد که عوام جامعه، رفتارهای خود را با آن‌ها تنظیم کنند و الگوهای رفتاری را از عملکرد آن‌ها اقتباس کنند. نخبگان فرهنگی به‌عنوان گروه‌های مرجع نقش اثرگذاری در نحوه مواجهه با آرایش فرهنگی دارند. آن‌ها باید درک عمیقی از عرصه‌های حضور هوشمندانه خویش برای برنامه‌ریزی آینده و مقابله با آسیب‌ها داشته باشند.

با توجه به این‌که این پژوهش برای اولین بار انجام شده است پس بنابراین به پژوهش‌های دیگر مانند: اسکندری، محمدی، علی‌اکبری و سیف (۱۳۹۳)، امامی میبیدی، رحیمیان، عباسپور و غیاثی ندوشن

(۱۳۹۸)، بنیادی نائینی و کامیفریزی (۱۳۹۲)، خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲)، رعایایی و داوودآبادی فراهانی (۱۴۰۱)، شریعتی، قربانی‌زاده، رضایی‌منش و خسروپناه (۱۳۹۹)، مروتی و رضایی (۱۳۹۲)، یوسفی شیخ رباط و بابائی (۱۳۹۷) موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) رجوع شد که نتایج این پژوهش تا حدی با نتایج پژوهش‌های مذکور هم‌سویی دارد.

پیشنهادهاک پژوهش

- در بُعد مهارت‌های فرهنگی مدیران پیشنهاد می‌شود که همواره در مناصب کلیدی کشور، مدیران آینده‌نگر با افق راهبردی، آشنا به محیط و دارای شناخت بالا انتخاب شوند. همچنین با توجه به این‌که علم مدیریت در این فرایند لازم و اساسی است، هنر توان انجام امور نیز لحاظ شود.
- در بُعد ارزش‌های دینی پیشنهاد می‌شود، مدیران جسور و قاطع در تصمیم‌گیری با قدرت ریسک‌پذیری بالا انتخاب شوند و همواره منش و عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد تا درست‌کاری، مردم‌داری و انگیزه آن‌ها حفظ شود.
- در بُعد فرهنگ فردی پیشنهاد می‌شود، مدیران با مهارت‌های بالای اخلاقی، دینی و معنوی مطابق شاخص‌های اساسی که در نهج‌البلاغه تدوین شده است، انتخاب شوند. مهم‌ترین مؤلفه‌ای که در این زمینه باید حائز اهمیت قرار گیرد خودمدیریتی، خودکارآمدی و مثبت‌اندیشی مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه روان‌شناختی آن‌ها است.

پیشنهادهاک کاربردک

- فرهنگ شایستگی به‌جای روابط برخاسته از هم‌بستگی‌های قومی و خانوادگی ترویج شود.
- تأکید بر توانایی پرورش کارکنانی با قوه خلاقیت و مهارت‌های ادراکی بالا.

محدودیت‌هاک پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، به‌منظور مصاحبه با خبرگان، در صورت همکاری بیش‌تر خبرگان آشنا با حوزه مدیریت اسلامی، شاید دسته‌بندی بهتری از مؤلفه استخراج می‌شود.

تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکترک نویسنده اول است. از تمامی مدیران فرهنگه و استاد حوزوک و

دانشگاهه که در انجام این پژوهش به ما یارک رساندند، صمیمانه تشکر می‌شود.

منابع

- اثباتی، زینب (۱۳۸۵). شایستگی در مدیریت و رهبری و بومی سازی آن. مجموعه مقالات/اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها، تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- https://hrmj.ihu.ac.ir/article_204540_en.html
- اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی اکبری، حسن و سیف، بهمن (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه. فصلنامه مدیریت اسلام، ۲۲(۱)، ۹-۴۰. https://im.ihu.ac.ir/article_201788.html
- امام خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۵). برگرفته از وبسایت دفتر نشر و حفظ آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای.
- امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباسپور، عباس و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳۶(۲)، ۱۳۷-۱۶۶. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_204540.html
- بابایی، محمدباقر (۱۳۹۱). سبک فرماندهی در فرهنگ علوی، مجله سیاست دفاعی، ۲۱(۸۱)، ۳۳-۶۸. https://dpj.ihu.ac.ir/article_202800.html
- بنیادی نائینی، علی و کامیپورزی، محمدحسن (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه با استفاده از روش داده‌بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری. مجله نظارت و بازرسی، ۱(۲)، ۲-۲۲. http://si.jrl.police.ir/article_9934.html
- بیات، عبدالحمید؛ محمددینی، محسن؛ صادقی، مجید و حیدری دلگرام، محمدمهدی (۱۳۹۰). بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از دیدگاه قرآن کریم، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۴(۶)، ۱۸۹-۱۹۱. https://im.ihu.ac.ir/article_201881.html?lang=fa
- خان احمدی، اسماعیل و مدنی، سید مصطفی (۱۳۹۲). منشور فرماندهی کار آمد بر گرفته از نهج البلاغه. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۱(۲)، ۲۲۳-۲۵۳. https://im.ihu.ac.ir/article_201786.html
- درویشی، سیدرضا (۱۳۹۲). بررسی مدیریت نظامی حضرت داود (ع) از دیدگاه قرآن و روایات، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۳(۵۱)، ۱-۳۰. https://jmm.iranjournals.ir/article_7582.html
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). معماری الگوی شایستگی: آرایه چارچوب مفهومی، دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۲(۱)، ۴۹-۸۱. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_1659.html
- رضائیان، علی (۱۳۹۵). اصول مدیریت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- رعابایی، مهدی و داوودآبادی فراهانی، محسن (۱۴۰۱). راهکارهای رفتاری ارتقای سلامت اداری با تأکید بر نهج البلاغه. مدیریت دانش اسلامی، ۴(۷)، ۱۳۰-۱۵۹. <https://doi.org/10.22081/jikm.2022.63774.1075>
- رحمانی، نیره و دیالمه، نیکو (۱۳۹۸). الگوی رهبری حکمت محور از منظر اسلام در سازمان‌های آموزشی. مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۴(۳)، ۵۳-۷۸. <http://dx.doi.org/10.29252/qaie.4.3.53>
- سوادی، عصمت (۱۳۹۴). مدیریت فرهنگی و توسعه از دیدگاه امام خمینی (ره)، فصلنامه متین، ۱۷(۶۸)، ۲۴-۴۰. https://matin.ri-khomeini.ac.ir/article_57425.html
- سیدرضی، ابوالحسن محمدبن‌الحسین (۱۳۷۹). نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، مسئولیت پذیری کارگزاران و مدیران به‌عنوان یکی از عوامل... ۱۷۳ قم: نشر الهادی.

شریعتی، مسعود؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ رضایی‌منش، بهروز و خسروپناه دزفولی، عبدالحسین (۱۳۹۹). حکمرانی اخلاقی در بخش عمومی از دیدگاه نهج‌البلاغه. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۸(۴)، ۸۵-۱۱۸.

http://pmsq.jrl.police.ir/article_94846.html

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضمون‌ها، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۱)، ۱۵۱-۱۹۸.

<https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>

عبدالرحیمی، محمد و سهرابی، حیدر (۱۳۹۸). الگوی تنبیه بر اساس آیات قرآنی و سیره علوی در سازمان‌های آموزشی. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۴(۳)، ۷۹-۱۱۸.

<http://dx.doi.org/10.29252/qaiie.4.3.79>

فلاحی، شهربانو (۱۳۹۳). شایسته‌سالاری، موانع و راهکارها، *اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی*.

قاسمی‌زاد، علیرضا و بهنامی‌فر، فرزاد (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سرمایه‌های روان‌شناختی دانشجویان از دیدگاه اسلام. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۴(۱)، ۱۱۷-۱۴۴.

<http://dx.doi.org/10.29252/qaiie.4.1.117>

نیرومند، پوران‌دخت و رنجبر، محبوبه (۱۳۸۹). نقش آموزش‌های شایستگی و مهارتی در توسعه قابلیت‌های فناوری شرکت‌های فناوری بنیان. *کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران*.

مروتی، سهراب و رضایی، زهرا (۱۳۹۲). شاخص‌های ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج‌البلاغه، *فصلنامه پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه*، ۱(۱)، ۳-۲۵.

https://nab.basu.ac.ir/article_417.html

منتظری، محمد؛ بهمنی، اکبر و فتحی‌زاده، علیرضا (۱۳۹۷). الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه: گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، *مجله مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۶(۱۱)، ۱۳۳-۱۵۴.

https://www.ipoba.ir/article_93029.html?lang=fa

منطقی، محسن (۱۳۹۴). مهارت‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن، *معرفت فرهنگی اجتماعی*، ۴(۲۴)، ۲۲-۴۰.

https://www.balagh.ir/sites/default/files/1401-11/old/395_0.pdf

موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، *اندیشه مدیریت*، ۱(۱)، ۱۰۳-۱۳۲.

<https://doi.org/10.30497/smt.2009.125>

یوسفی شیخ‌رباط، محمدرضا و بابائی، فهیمه (۱۳۹۷). استخراج مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر اساس نامه‌ مالک اشتر و بررسی تطبیقی با اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه*، ۶(۲۱)، ۱۱۵-۱۳۵.

<https://doi.org/10.22084/nahj.2017.8696.1452>

References

- Abdolrahimi, M., Sohrabi, H. (2019). The pattern of punishment based on the Quranic verses and Imam Ali's seerah educational organizations. *qaiie*. 4(3), 79-118. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.3.79> [In Persian].
- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>[In Persian].
- Babaei, M. B. (2009). Command style in Alevi culture. *Defense Policy*, 21(81), 33-68. https://dpj.ihu.ac.ir/article_202800.html?lang=en[In Persian].
- Bayat, A., Mohammaddini, M., Sadeghi, M., & Heydari, M. M. (2016). An Investigation of Talent-Related Characteristics of Military Commanders in the Holy Quran. *Scientific Journal of Islamic Management*, 24(4), 186-161. https://im.ihu.ac.ir/article_201881.html?lang=en[In Persian].

- Bonyadi, A., & Tashakori, M. (2013). Designing the Competency Model of NAJA Managers and Commanders from the Perspective of Nahjolbalaghe. *Supervision & Inspection*, 7(24), 7-26. http://si.jrl.police.ir/article_9934.html?lang=en[In Persian].
- Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: the executive skillsprofile. *Journal of managerial psychology*, 10(5),3-17. <https://doi.org/10.1108/02683949510085938>
- Darvishi, S. R. (2013). Prophet David's (pbuh) Military Management Approach: A Quranic and Narrative Approach. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 13(51), 167-204. https://jmm.iranjournals.ir/article_7582.html?lang=en[In Persian].
- Davoodabadi Farahani, M., & Roayaei, M. (2022). Behavioral Solutions to Promote Administrative Health with an Emphasis on Nahj al-Balaghah. *Islamic Knowledge Management*, 4(1), 127-160. <https://doi.org/10.22081/jikm.2022.63774.1075>[In Persian].
- Emamimeybodi, A. A., Rahimian, H., Abbaspour, A., & ghiasi nodushan, S. (2019). Designing a Leadership Competency Model for Public Universities in Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 137-166. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_204540.html?lang=en[In Persian].
- Eskandari, M., Mohammadi, A., Aliakbari, H., & Seyf, B. (2014). Military Commanders' Leadership Style From the Viewpoint of Amirolmomenin Hazrat Ali (Alayhessalam(A.S.)) in the Nahjolbalagheh. *Scientific Journal of Islamic Management*, 22(1), 9-40. https://im.ihu.ac.ir/article_201788.html?lang=en[In Persian].
- Ghasemizad, A., & Behnamifar, F. (2019). Identification of University Students' Psychological Capital Components from Islamic Perspective. *qaiie*. 4(1), 117-144. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.1.117>[In Persian].
- Ghorbanizadeh, V., Shariati, M., Rezaeemanesh, B., & Khosropanah, A. (2020). Moral Governance based on the Typology of Military Class from Nahj al-Balaghah Perspective. *Police Management Studies Quarterly*, 15(4), 643-666. http://pmsq.jrl.police.ir/article_94846.html?lang=en[In Persian].
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1),1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Montazeri, M., Bahmani, A., & Fathizadeh, A. (2018). Model of Good governance from point of view of Nahj Al Balagha: step towards explaining Islamic-Iranian model of development. *Iranian Pattern of Progress*, 6(11), 133-154. https://www.ipoba.ir/article_93029.html?lang=en[In Persian].
- Morovati, S., & Reza, Z. (2013). The Criteria of People's Good Relationship With Governor in Nahjolbalaghe. *Quarterly Journal of Nahj al-Balagha Research*, 1(1), 25-38. https://nab.basu.ac.ir/article_417.html?lang=en[In Persian].
- Mousazadeh, Z., & Adli, M. (2009). The Criteria for Selecting and Appointing Managers Based on the Assumption of Merit as Stated by Nahjolbalagheh. *Strategic Management Thought*, 3(1), 103-132. <https://doi.org/10.30497/smt.2009.125>[In Persian].
- Palan. K. (2016). Competencies and competency models:does one size fit all?, *ACA Journal*, 5(1),60_73.
- Rahmani, N., Dialame, N. (2019). A wisdom-based leadership model from an Islamic perspective for educational organizations. *qaiie*. 4(3), 53-78. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.3.53>[In Persian].
- Rezait, Gh., Yemeni Dozi, M., Kyamanesh, A., & Navh Ebrahim, A. (2012). Developing CompetencyModels: Introducing Contextual Framework. *Journal of Research in Human Resources Management*, 3(2), 49-82. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_1659.html[In Persian].
- Savadi, E. (2015). Cultural Management and Development in View of Imam Khomeini. *Matin research journal*, 17(68), 23-42. https://matin.ri-khomeini.ac.ir/article_57425.html?lang=en[In Persian].
- Yousefi, M. R., & Babaei, F. (2018). The Survey of good governance based of the Malek Ashtar letter. *Quarterly Journal of Nahj al-Balagha Research*, 6(21), 115-135. <https://doi.org/10.22084/nahj.2017.8696.1452>[In Persian].