

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دفتر برنامه ریزی و سیاست گذاری امور پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پس از بررسی مستندات کنگره، با توجه به جایگاه علمی برگزارکنندگان و کارگروه مربوط به آن، سطح علمی و پژوهشی چهارمین کنگره بین المللی علوم انسانی اسلامی را تایید کرد. این موضوع طی نامه ای به شماره ۱۳۹۵۶۸ مورخ ۱۳۹۵/۰۷/۰۳ به اطلاع شورای سیاست گذاری کنگره رسیده است.



**مجموعه مقالات  
چهارمین کنگره بین المللی  
علوم انسانی اسلامی**

**کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی**





سرشناسه	کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی (چهارمین : ۱۳۹۶ : تهران) International Conference on Islamic Humanities (4th : 2017 : Tehran)
عنوان و نام پدیدآور	مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی نویسندگان جمعی از نویسندگان مقاله در چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی : حامیان برگزاری کنگره مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا ... (و دیگران) :
مشخصات نشر	تهران: آفتاب توسعه، ۱۳۹۸ -
مشخصات ظاهری	ج۱۰ :
شابک	شابک : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۶۸۹ : دوره : ج۱۰ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۰۲۱ : ج۱۰ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۱۹ : ج۲ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۲۶ : ج۳ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۳۳ : ج۴ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۴۰ : ج۵ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۵۷ : ج۶ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۶۴ : ج۷ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۷۱ : ج۸ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۸۸ : ج۹ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۹۵ : ج۱۰ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۸۰۲
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	کتابنامه .
مندرجات	ج۱ : ۱. کمیسیون تخصصی تعلیم و تربیت اسلامی. - ج۲ : ۲. کمیسیون تخصصی فلسفه و روش‌شناسی علوم انسانی اسلامی. - ج۳ : ۳. کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی. - ج۴ : ۴. کمیسیون تخصصی علوم سیاسی اسلامی. - ج۵ : ۵. کمیسیون تخصصی اقتصاد اسلامی. - ج۶ : ۶. مقالات کمیسیون تخصصی تمدن نوین اسلامی. - ج۷ : ۷. مقالات کمیسیون تخصصی روان‌شناسی اسلامی. - ج۸ : ۸. مقالات کمیسیون تخصصی هنر و معماری اسلامی اسلامی. - ج۹ : ۹. مقالات کمیسیون تخصصی فقه و حقوق اسلامی. - ج۱۰ : ۱۰. مقالات کمیسیون تخصصی ارتباطات و جامعه‌شناسی اسلامی. -
موضوع	علوم انسانی(اسلام) -- کنگره‌ها
موضوع	Humanities (Islam) -- Congresses :
موضوع	علوم انسانی -- کنگره‌ها
موضوع	Humanities -- Congresses :
شناسه افزوده	مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا
رده بندی کنگره	BP۲۳۲ :
رده بندی دیویی	۲۹۷/۴۸۵ :
شماره کتابشناسی ملی	۵۹۴۰۳۹۸ :

## مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی

جلد سوم | کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی

ناشر: انتشارات آفتاب توسعه (ناشر آثار مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا)

نویسندگان: جمعی از نویسندگان مقاله در چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی

ویراستار: مرتضی طباطبایی

طراحی جلد: سید ایمان نوری نجفی

صفحه آرای: یوسف بهرخ

نوبت و سال انتشار: نخست، بهار ۱۳۹۸

شمارگان: ۵۰۰ دوره

شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۷۸۶۷-۶۸-۹

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۸۶۷-۷۲-۶

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

نشانی ناشر: تهران، خیابان جمهوری اسلامی، خیابان کشوردوست، کوچه نوشیروان،

پلاک ۲۶، طبقه چهارم، مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا

کد پستی: ۱۳۱۶۷۳۴۴۵۸

تلفکس: ۶۶۴۰۹۰۵۶،

www.sccsr.ac.ir

پایگاه اینترنتی:

info@sccsr.ac.ir

رایانامه:

## فهرست مطالب

### کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی

۹

مدیریت اسلامی، مدیریت مبتنی بر سنت‌های الهی (مورد مطالعه: سنت رزق)  
علیرضا افصلی

۴۱

تدوین نظریه مدیریت تجربه از دیدگاه اسلام و بررسی وضعیت آن از دیدگاه  
کارشناسان در یک سازمان دولتی  
مهدیه سادات خشوعی، حمیدرضا عریضی

۶۹

درآمدی بر نظریه تشکیک اسلامیت جوهره مدیریت  
حسین قلی‌پور

۹۵

تصمیم‌گیری اسلامی حجیت‌محور و جایگاه آن در کاربردی‌سازی تصمیم‌گیری اسلامی  
مهدی عزیزی، حسین بختیاری، محمدجواد بهمن‌آبادی

۱۱۵

طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی  
(با محوریت نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه)  
یحیی میار، حسین علی‌رضانی

۱۵۳

درآمدی بر نظریه اسلامی در دانش مدیریت بر مبنای آرای شهید صدر  
سیدصدرالدین حسینی مشهدی، محمد مهدی ذوالفقارزاده

۱۷۱

تبیین اهمیت وجود نقشه مدیریت جهاد فرهنگی در تشکل‌های فرهنگی با  
تکیه بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)  
غلامرضا گودرزی، محمد رحیمی کلیشادی

۱۹۵

گام‌های کاربردی‌سازی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی  
دکتر مهدی حمزه‌پور، مهدی عزیزی

## اسامی هیئت داوران

### کمیسیون «مدیریت اسلامی» رئیس کمیسیون: دکتر غلامرضا گودرزی

#### اسامی داوران به ترتیب حروف الفبا:

- علیرضا افضلی: دانشجوی دکتری تخصصی آینده پژوهی دانشگاه تهران
- حسین بختیاری: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- رضا بنی اسد: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مرتضی جوانعلی آذر: عضو هیئت علمی گروه معارف اسلامی و مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- علی رضا چیت‌سازیان: استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مهدی حمزه‌پور: عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مهدی عبدالحمید: استادیار دانشکده مهندسی پیشرفت دانشگاه علم و صنعت
- سید مجتبی عزیزی: استادیار دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- محمدرضا عطاردی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- غلامرضا گودرزی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- میثم لطیفی: دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- سجاد مهدی زاده: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- محمد نعمتی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق (علیه السلام)



## طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی (با محوریت نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه)

یحیی میار

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

yahyama77@yahoo.com

حسین علی رضوانی

استادیار دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران.

dr.hr1355@gmail.com

### چکیده

علم مدیریت در جهت اداره بهینه اجزای یک سیستم و رسیدن به هدفی تعیین شده که دارای مبادی و مبانی، رویکردها، قواعد، مدل‌ها و فرایندهای مختلف است، در سیر تاریخ دچار تطور شده و همچنان در مسیر تکاملی خود گام برمی‌دارد. مکاتب مختلف با جهت‌های خاص به تعریف و جانمایی مفاهیم بنیادی این علم می‌پردازند و یکی از مدعیان در میان این مکاتب، مکتب انسان‌ساز اسلام است. در متون اسلامی، منابع معرفتی عظیمی برای دریافت راهبردها و فرایندهای مدیریت موجود است و علمای مسلمان باید این راهبردها را در مسیری منطقی به منصفه ظهور برسانند. تأکید بر اداره سازمان‌ها توسط منابع انسانی با رویکرد تربیتی، از جمله اصول حاکم بر مدیریت اسلامی است. نیروهای انسانی در سطوح و لایه‌های مختلف در چینی منطقی بین اجزای سازمان، به کنش و واکنش می‌پردازند. در سطوح بالای سازمانی، مدیران قرار دارند که نقش بسیج‌کنندگی اجزای سیستم را

در راستای اهداف آن ایفا می‌کنند؛ افرادی که باید با محک شایستگی گزینش، پرورش، انتصاب و ارزیابی شوند. در میان منابع اسلامی، نهج البلاغه می‌تواند به عنوان یک منبع معرفتی دارای ظرفیت بالا برای ترسیم شایستگی‌های مدیران و ارزیابی آنان مورد استفاده قرار گیرد. در این میان، شاید نامه‌ها و خطبه‌های حضرت علی علیه السلام خطاب به فرماندهان، مدیران و کارگزاران بهترین منشور ارزیابی مدیران باشد. با این اوصاف، تلاش شده است تا در این نوشتار با رجوع به این نامه‌ها و خطبه‌ها و بهره‌گیری از راهبرد داده‌بنیاد، مدلی برای ارزیابی شایستگی مدیران سازمان‌ها تبیین، ترسیم و طراحی شود.

**کلیدواژگان:** مدل، عملکرد، ارزیابی عملکرد، شایستگی.

## ۱. مقدمه

مهم‌ترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزندی و شایستگی مسئولان و کارگزاران آن نظام است. اگر در رأس سازمان‌ها مدیران شایسته، تربیت‌یافته و بالیاقت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تأمین خواهد شد و کیفیت فعالیت‌های سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. وجود مدیران لایق و شایسته در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود به مدیران شایسته‌ای نیاز دارد که با تکیه به شایستگی‌های خود اهداف سازمان‌ها و بلکه کشورها را محقق سازند (غفاریان، ۱۳۹۰، ص ۲۶). مدیران در سازمان به سبب جایگاهی که دارند، می‌توانند توفیقاتی ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمان تحت مدیریت خویش رقم زنند. آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). پیشرفت اجتماع، رشد اقتصادی، توسعه سیاسی و ثبات فرهنگی هر جامعه در درازمدت به شایستگی مدیران و کارگزاران جامعه بستگی دارد و سازمان‌ها همواره می‌کوشند تا مدیرانی شایسته و کارآمد را به خدمت درآورند و از آنها در اداره امور و منابع به سوی اهداف تعیین شده بهره‌جویند (شیری، ۱۳۹۱، ص ۱۵). توسعه، گسترش و تحولات در حوزه مدیریت منابع انسانی، نوآوری و تغییر در فرایند ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. این تحولات در زمینه‌های مختلف از قبیل شاخص‌ها، معیارها و نحوه نگرش به ارزیابی جلوه کرده است (خائف‌الهی و طبرسا، ۱۳۷۷، ص ۱۷۷) و نقشی که ارزیابی عملکرد در شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی مدیران دارد، موجب شده

تا طراحی سیستم ارزیابی، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان به شمار آید (نبوی، ۱۳۸۴، ص ۳۱۷) و هر سازمانی نیز برای این منظور از مدل متناسب با فرهنگ سازمانی و محیط ارزشی خود بهره می‌گیرد. در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، برای ارزیابی مدیران در سازمان بر مبنای شایستگی، باید ملاک‌ها و شاخص‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که متکی بر باورها و اعتقادات جامعه اسلامی ایران بوده، مدیر آن در تراز مدیری الگو باشد. با مذاقه در تاریخ اسلام، درمی‌یابیم که امام علی علیه السلام به عنوان حاکم جامعه اسلامی، اندیشمندی مدبر و فرمانده‌ای دلیر که تجربه مدیریتی ارزشمندی را در کارنامه زندگی خود دارد، می‌تواند الگویی شایسته و مناسب برای مدیران جامعه اسلامی باشد. بنابراین در نوشته حاضر و با هدف طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی (مدلی برگرفته از سیره علوی)، به این پرسش پاسخ داده می‌شود که مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی‌های علوی چیست و چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی دارد و چه ارتباطی بین آنها برقرار است؟ بدین منظور با بهره‌گیری از نهج البلاغه به عنوان «گنجینه‌ای عظیم» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۶۴) و «مجموعه‌ای دارای ابعادی به اندازه یک انسان و یک جامعه بزرگ انسانی» (خمینی، صحیفه نور، ج ۱۹، ص ۳۴۸) که حاوی بهترین سخنان و عالی‌ترین مضامین است و با طی فرایندی علمی، مدل ارزیابی عملکرد طراحی و ارائه شده است. در واقع این نوشته گامی به سوی تدبیر در نهج البلاغه است تا دریافت‌های آن در حوزه شایستگی‌های مدیران (بنا به برداشت نگارنده) به مدل ارزیابی عملکرد مدیران تبدیل شود.

برای احصای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی از متن نهج البلاغه از روش داده‌بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است که مبتنی بر تحلیل محتواس است. این روش‌شناسی به دلیل برخورداری از ویژگی‌های خاص، برای انجام تحقیقات اسلامی از کارایی بیشتری برخوردار است (مهرابی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۸). لذا در نوشته حاضر و طی یک روال نظام‌مند و کیفی، با تکیه بر راهبرد داده‌بنیاد، اطلاعات مورد نیاز از کتاب شریف نهج البلاغه و از لابه‌لای نامه‌ها و خطبه‌ها جمع‌آوری شده و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد مدیران از منظر نهج البلاغه به دست آمده است.

## ۲. چارچوب نظری

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی (بزاز جزایری، ۱۳۸۷، ص ۷۲)،

### 1. Grounded Theory

از مهم‌ترین ابزار مدیریتی و حساس‌ترین بحث‌های مدیران است که با گذشت زمان، هر روز ارزش و اعتبار بیشتری پیدا می‌کند (گروت، ۱۳۹۱، ص ۸ و ۱۱). با دقت در نظام آفرینش درمی‌یابیم که انسان‌ها همواره در معرض ارزیابی‌اند و رفتارها و اعمال انسان ارزیابی می‌شود. پیامبران و امامان معصوم علیهم‌السلام نیز با آزمایش‌ها و ارزیابی‌های سخت به بالاترین درجات معنوی و انسانیت رسیدند؛ زیرا عنصر و کارکرد ارزشیابی و سیله‌ای برای صعود از نردبان کمال است و انسان‌های متقی همواره بیش از بندگان دیگر مورد ارزشیابی و نظارت و کنترل خداوندی قرار می‌گیرند و این شامل لحظه و زمان و مکان خاصی نیست (سرمدی، ۱۳۸۹، ص ۱۳۸). خداوند سبحان در قرآن می‌فرماید: «والبته شما را می‌آزماییم تا مجاهدان و شکیبایان شما را بازشناسیم» (محمد: ۳۱). حضرت علی علیه‌السلام در عهدنامه خود به مالک اشتر، وی را به ارزشیابی کارکنان و فرق گذاشتن میان آنان بر مبنای عملکردشان ترغیب می‌کند و عواقب ناخوشایند تفکیک قائل نشدن میان کارکنان خوب و بد را یادآور شده (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۹)، می‌فرماید: «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یک‌سان نباشند؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند. پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). دقت در سیره انبیای الهی، از آدم علیه‌السلام تا خاتم صلوات‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و شیوه رهبری و هدایت مردم و نحوه مدیریت جامعه توسط آنان، چشم حقیقت جوی ما را به اصول و روش‌هایی بینا می‌کند که با الگو گرفتن از آنها، می‌توان شایسته‌ترین مدیران را انتخاب و به تبع آن شایسته‌ترین مدیریت را در جهان معاصر تجربه کرد. در منطق قرآن کریم منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به‌شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند؛ چنان‌که می‌فرماید: «همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید» (نساء: ۵۸). مرور اجمالی زندگانی حضرت علی علیه‌السلام مؤید آن است که امام علی علیه‌السلام کارگزاران خود را در مسئولیت‌های مختلف سیاسی، نظامی، مالی، اداری، قضایی و غیره، بر اساس شاخصه‌هایی متناسب با سمت آنان برمی‌گزید و علاوه بر معیارهای عمومی و مشترک در جنبه‌های عقیدتی و اخلاق فردی مانند عقیده به اسلام، ایمان، تقوا و حسن سابقه معیارها و شاخصه‌های دیگری را در گزینش کارگزاران رعایت می‌کرد تا با ایجاد نظام مدیریتی کارآمد و شایسته، امور مردم به بهترین شکل انجام شود و عدالت اجتماعی تحقق یابد (ثواب، ۱۳۹۱، ص ۳-۱۹). نهج البلاغه که مجموعه‌ای از مهم‌ترین سخنان و نوشته‌های امام علی علیه‌السلام در دوران حکومت آن حضرت است، نمونه‌ای مناسب برای شناسایی ویژگی‌های مورد نیاز مدیران و ارزیابی آنان به‌شمار می‌آید. امام

علی علیه السلام در طول پنج سال حکومت خود، برترین و مهم‌ترین معیارهای مدیریتی و حکمرانی را بیان کرده‌اند که عمدتاً در نامه‌ها و خطبه‌ها مضبوط است.

### ۳. تعریف عملیاتی مفاهیم کلیدی تحقیق

درک مفاهیم اولیه در هر علمی، امری ضروری است. رسیدن به یک نقطه تفاهم از مفاهیم بنیادی امر تحقیقی، باید جزو اولویت‌های یک فعالیت پژوهشی باشد. بیان مبانی نظری تحقیق و ادبیات موجود، مبنایی برای حرکت و ادامه مسیر تحقیق به شمار می‌آید. رسیدن به یک نقطه تفاهمی درباره کلیدواژگان اصلی یک تحقیق، موجب توجه جلوه دادن و همخوان شدن با ادبیات موجود علمی است. از این رو برای انتقال بهتر مطالب و کمک به فهم بیشتر مخاطب، به بررسی کلیدواژگان به‌کاررفته در این تحقیق می‌پردازیم.

#### ۱-۳. ارزیابی عملکرد

ارزیابی<sup>۱</sup> عملی است ناظر به کیفیت، خوبی، شایستگی و ارزشمندی آنچه سنجش شده است؛ در واقع مقایسه‌ای است بین آنچه وجود دارد و آنچه کمال مطلوب است (سلطانی، ۱۳۸۶، ص ۴). در ارزیابی، نتایج با استانداردها مقایسه می‌شوند (مورو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵). عملکرد<sup>۳</sup> نیز یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌آید؛ چراکه بسیاری از وظایف مدیریت براساس آن شکل می‌گیرند (صالح اولیاء و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۹). نویسندگان به رغم استفاده فراوان از واژه عملکرد، به ندرت معنای دقیق آن را تبیین کرده‌اند (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰، ص ۹). کمپل<sup>۴</sup> معتقد است که عملکرد، رفتار است و باید از نتایج تمیز داده شود؛ زیرا نتایج می‌توانند به‌واسطه عوامل نظام‌مند دچار انحراف شوند. برخی معتقدند که عملکرد تنها شامل نتایج به‌دست‌آمده می‌شود و به لحاظ فردی، عملکرد عبارت است از: سابقه موفقیت‌های یک فرد (آذری و مزده، ۱۳۹۳، ص ۵). شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و

1. Appraisal
2. Morrow
3. Performance
4. Campbell

دیگر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> است (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴). در ادامه به چند تعریف از ارزیابی عملکرد اشاره می‌کنیم:

- به تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان ارزیابی عملکرد گفته می‌شود (دعایی، ۱۳۷۷، ص ۱۹۹)؛
- فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴)؛
- ارزیابی عملکرد روش رسمی تشخیص ویژگی‌های کارکنان براساس بازخورد مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف است (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۱۴).

### ۲-۳. ارزیابی شایستگی

ارزیابی شایستگی<sup>۲</sup> کارکنان و سنجش عملکرد آنان، که یکی از وظایف مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی است (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۹)، عبارت است از «سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود» (میرسپاسی، ۱۳۶۹، ص ۲۶۹). اگر عملکرد انسان در سازمان را بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های او بدانیم، «ارزیابی شایستگی» در حقیقت عملی است که به منظور سنجش عوامل مذکور و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان با انگیزه، اصلاح، رشد و شکوفایی آنها انجام می‌شود (صالحی صدقیانی و قرائی‌پور، بی‌تا، به نقل از: محمدزادگان و مهرورژان، ص ۸۰) و فرایندی است که از طریق آن میزان لیاقت و توانایی کارکنان، از لحاظ انجام دادن وظایف و قبول مسئولیت‌های مختلف در سازمان تعیین می‌شود.

### ۳-۳. مؤلفه‌های شایستگی

در باره مفهوم شایستگی، تعریف قابل قبول همگانی‌ای وجود ندارد و تعاریف مختلفی ارائه شده است. در بیانی کلی، شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که به شخص، نیروهای بالقوه برای اثربخشی در عملکرد کاری را می‌دهد. بررسی و تحلیل تعاریف مربوط به شایستگی نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیص در تمامی این تعاریف، شامل

1. Performance Appraisal
2. Competency Appraisal

دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی و یا ترکیبی از این عوامل است. مؤلفه‌های شایستگی شامل موارد زیر است:

### ۱-۳-۳. دانش و معلومات نظری

دانش<sup>۱</sup> مخلوطی سیال از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۱). فرایند توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی تحقق می‌یابد. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به‌تنهایی و به‌خودی‌خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

### ۲-۳-۳. مهارت

مهارت<sup>۲</sup> به «ماهر بودن در کاری، استادی، زیرکی، چابکی و زبردستی در کار» معنا شده است. با دقت در آن می‌توان گفت که مهارت تنها در ارتباط با شغل و حرفه معنا می‌یابد. در واقع مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست. مهارت عبارت است از توانایی پیاده کردن علم در عمل (غفاریان، ۱۳۹۲، ص ۷۱). مهارت اکتسابی است و از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت به بهبود کیفیت عملکرد منجر می‌شود. در بسیاری از موارد، معلومات بدون مهارت، منشأ تأثیر چندانی نخواهد بود.

### ۳-۳-۳. توانایی

توانایی<sup>۳</sup> به نیرومندی، زورمندی و قدرت معنا شده است. توانایی فرد را قادر می‌سازد تا کار یا مسئولیتی را که برعهده اوست، انجام دهد و به سرانجام برساند. توانایی در اصطلاح، به مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و عینی که شخص را برای انجام کاری نمایان در زمانی مشخص قادر می‌سازد گفته می‌شود. با توجه به نقش بی‌بدیلی که مدیران سازمان‌ها در رشد کمی و کیفی عملکرد سازمان

- 
1. knowledge
  2. skill
  3. ability

دارند، لازم است از توانایی‌های مورد نیاز برخوردار باشند. تعیین مؤلفه‌های توانایی در هر سمت سازمانی، به عوامل و فاکتورهای پرشماری بستگی دارد. سطح سازمان، سمت سازمانی، محیط کار، تعاملات کاری، شرح شغل، اهداف کاری و امثالهم از جمله معیارهای مهم در تعیین مؤلفه‌های توانایی‌اند (همان، ص ۷۶).

#### ۴-۳-۳. نگرش و بینش

نگرش<sup>۱</sup> از مفاهیم کاربردی در علم روان‌شناسی اجتماعی است. ترکیب شناخت‌ها، احساس‌ها و آمادگی برای عمل نسبت به یک چیز معین را نگرش شخص نسبت به آن چیز گویند (کریمی، ۱۳۷۳، ص ۲۹۵). درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست که به آن نگرش گفته می‌شود. زندگی شغلی مدیران مملو از تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز است. تصمیم‌گیری از بارزترین وجوه تأثیرگذار مدیریتی و منشأ اثرگذاری ویژگی‌های مدیریتی در کیفیت عملکرد سازمان به شمار می‌آید. هیچ تصمیمی در محیطی خالی از «مفاهیم ارزشی» گرفته نمی‌شود. «مجموعه ارزش‌ها»<sup>۲</sup> یکی از مهم‌ترین عوامل متمایزکننده مدیران از یکدیگر است.

#### ۵-۳-۳. ویژگی‌های شخصیتی

ویژگی‌های شخصیتی، یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد مدیران است. تناسب روحی فرد با شغل وی یک عامل مهم در اثربخشی به شمار می‌آید (غفاریان، ۱۳۹۲، ص ۷۳). نتایج مطالعات انجام‌شده حاکی از وجود رابطه‌ای میان عوامل شخصیتی و عملکرد مدیران است. شخصیت<sup>۳</sup> مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که مردم را از هم متمایز می‌سازد. شخصیت دربردارنده کل وجود فرد است و وضع عمومی بدن، مهارت‌ها، رغبت‌ها، امیدها، وضع ظاهر، احساسات و هیجان‌ها، عادات، هوش، ویژگی‌های اخلاقی، فعالیت، معتقدات و افکار فرد را دربرمی‌گیرد (بوزنجانی، ۱۳۸۹، ص ۱۷۰).

1. Attitude
2. Value Set
3. Personality



## ۳-۴. شایستگی در منابع دینی

### ۱-۳-۴. شایستگی در قرآن

با توجه به اهتمام ادیان الهی، به ویژه دین مقدس اسلام به ارائه برنامه‌ای جامع و کامل برای زندگی دنیوی و اخروی انسان، بدون شک با مطالعه و کاوش دقیق در منابع آن، می‌توان موفقیت‌آمیزترین اصول مدیریت و بهترین ویژگی‌های مدیر شایسته را به دست آورد. بهترین روش مدیریت، روشی است که با مدیریت رحیمانه پروردگار بر جهان هستی هماهنگ‌تر باشد. دقت در سیره انبیای الهی، از آدم علیه السلام تا خاتم صلوات الله علیه و شیوه رهبری و هدایت مردم و نحوه مدیریت جامعه توسط آنان، چشم حقیقت جوی ما را به اصول و روش‌هایی بینا می‌کند که با الگو گرفتن از آنها، می‌توان شایسته‌ترین مدیران را انتخاب، و به تبع آن شایسته‌ترین مدیریت را در جهان معاصر تجربه کرد. در منطق قرآن کریم منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند؛ چنان‌که می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (نساء: ۵۸)؛ همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید. بدیهی است که رهبری امت اسلامی و منصب حکومت نیز از مهم‌ترین امانت‌هایی است که تکلیف ما در برابر آن بسیار خطیر و سنگین است. نمونه‌های ذکر شده در قرآن سندی بر ضرورت عنصر «شایستگی» در مدیران از دیدگاه قرآن است که همان «عمل صالح» است. عنایت قرآن به مسئله «عمل صالح» بسیار روشن و چشمگیر است؛ زیرا عمل صالح ۸۷ بار به صورت‌های گوناگون، مانند: «العمل الصالح»، «عمالاً صالحاً» و «عملوا الصالحات» در آیات قرآن وارد شده است و این خود می‌رساند که عنایت اسلام به مسئله «عمل صالح» کمتر از عنایت آن بر «ایمان» نیست. در منطق قرآن کریم نتیجه عمل صالح توأم با ایمان، زندگی و جامعه‌ای است قرین با آرامش، امنیت، رفاه، صلح، محبت، دوستی، تعاون و مفاهیم سازنده انسانی و در امان از نابسامانی‌ها و درد و رنج‌هایی که بر اثر استکبار، ظلم، طغیان، هوارپستی و انحصارطلبی ایجاد می‌شوند (همان، ص ۳۸۹).

### ۲-۳-۴. شایستگی در سیره پیامبر اکرم صلوات الله علیه

یکی از غنی‌ترین منابع برای مطالعه مسائل مربوط به مدیریت و فرماندهی، دقت و مطالعه تحلیل‌گرایانه در تاریخ زندگی پیغمبر گرامی اسلام 2 است که در همه ابعادش می‌تواند الهام‌بخش مدیران و فرماندهان باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۴۵). در سیره آن حضرت تنها برتری‌های شخصی معیار نبود، بلکه ایشان در کنار ایمان و تعهد، لیاقت و شایستگی را نیز لحاظ می‌کرد. در

بیان و سیره پیامبر اعظم ﷺ نیز به گونه‌ای شفاف و گویا، توجه به این اصل مشاهده می‌شود. ایشان در بیانی شیوا می‌فرماید: «من استعمل عاملاً من المسلمین وهو یعلم ان فیهم من هو اولی بذلک منه و اعلم بکتاب الله و سنته نبیه، خان الله ورسوله و جمیع المسلمین» (امینی، ۱۳۶۸، ج ۱۰، ص ۱۱۸)؛ هر کس کارگزاری از مسلمین را به کار بگیرد، حال آنکه می‌داند در بین مسلمانان کسی هست که از او شایسته‌تر و داناتر به کتاب خدا و سنت رسولش است، به خداوند و رسول او و تمام مسلمانان خیانت کرده است.

تأکید رسول خدا بر معیار لیاقت و شایستگی افراد و برخورداری آنان از تعهد همراه با تخصص و توانایی در انجام مسئولیت‌های محوله، به اندازه‌ای بود که اگر فردی هر چند با ایمان و متعهد، از تخصص و توانایی لازم در انجام یک مسئولیت بی‌بهره می‌بود، از واگذاری آن منصب به وی پرهیز می‌کردند. ایشان پس از فتح مکه نیز هنگامی که ایشان به سوی حنین در حرکت بود، جوان ۲۱ ساله‌ای به نام عتاب بن اسید را به مقام فرمانداری مکه برگزید و فرمود: «اگر برای اداره مکه بهتر از تو کسی را می‌شناختم، او را برمی‌گزیدم».

ایشان در روایتی دیگر، تعهد و تخصص را دو شرط لازم برای مدیریت و رهبری برشمرده، می‌فرماید: «رهبری و امامت امت، صلاحیت ندارد، جز برای کسی که از سه ویژگی برخوردار باشد: پارسایی تا او را از معصیت بازدارد؛ بردباری تا بتواند با آن خشمش را کنترل کند؛ مدیریت نیکو بر مجموعه تحت مدیریتش تا برای آنان همانند پدری مهربان باشد» (کلینی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۴۰۷).

### ۳-۴-۳. شایستگی در سیره امام علی علیه السلام

یکی از موضوعات مهم در حکومت علوی، انتخاب کارگزاران شایسته بود. امام علی علیه السلام کارگزاران خود را در مسئولیت‌های مختلف سیاسی، نظامی، مالی، اداری، قضایی و غیره، براساس شاخصه‌هایی متناسب با سمت آنان برمی‌گزید و علاوه بر معیارهای عمومی و مشترک در جنبه‌های عقیدتی و اخلاق فردی مانند عقیده به اسلام، ایمان، تقوا و حسن سابقه معیارها و شاخصه‌های دیگری را در گزینش کارگزاران رعایت می‌کرد تا با ایجاد نظام مدیریتی کارآمد و شایسته، امور مردم به بهترین شکل انجام شود و عدالت اجتماعی تحقق یابد (ثواقب، ۱۳۹۱، ص ۳-۱۹). امام علی علیه السلام در نامه‌های خود برای حاکمان و والیان شهرهای مختلف که در نهج البلاغه مضبوط است، آنها را به رعایت برخی مبانی، اصول و ارزشی‌های اخلاقی در ارتباط با خود و در رفتار با دیگران سفارش

می فرمود. ایشان بهترین اندوخته و پشتوانه را برای حکومت و مدیریت، «عمل صالح» معرفی می کند (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰، ص ۱۱۶).

### ۵-۳. ویژگی منحصر به فرد امام علی (ع) و نهج البلاغه

امیرالمؤمنین (ع) یک مثال اعلا و یک نمونه ناب است. این نمونه برای آن است که همه به آن سمت حرکت کنند؛ و آلا امیرالمؤمنین (ع) قابل تشبیه نیست و هیچ کس را نمی شود به او تشبیه کرد (خامنه ای، بیانات، ۱۳۷۹/۱۲/۲۶). ... امیرالمؤمنین (ع) هم یک سیاستمدار و یک مدبر امور است، هم یک شهروند معمولی است. همه ابعاد در زندگی امیرالمؤمنین (ع) وجود دارد. پیر و جوان، زن و مرد و قشرهای مختلف می توانند از امیرالمؤمنین (ع) درس بگیرند (همان، بیانات، ۱۳۸۰/۱/۱).

اگر حکومتی خیر و صلاح مردم را می طلبد، باید علی بن ابی طالب (ع) را اسوه و الگوی خود قرار دهد... و اگر جامعه ای در انتظار سعادت است، راه عملی آن است که حکومت ها، زندگی و حکومت امیرالمؤمنین (ع) را اسوه قرار دهند و به آن سمت حرکت کنند (همان، بیانات، ۱۳۷۹/۱۲/۲۶). ... وجود امیرالمؤمنین (ع) به عنوان یک رئیس، یک فرمانده و یک مسئول، مظهر پاکی و شفافیت و صداقت بود. او آسودگی را به خودش راه نداد، نسبت به زیردستان تفرعن نفروخت؛ خود را همه جا بنده خدا و خدمتگزار مردم دانست و مخلصانه - بدون چشمداشت به دنیا - کار کرد. این می تواند در رفتار ما و رفتار هر کسی که در هر مجموعه ای مسئول است، به عنوان رفتار علوی خود را نشان دهد (همان، بیانات، ۱۳۸۰/۱/۲۸).

در نهج البلاغه «بیش از صدها اثر شگرف از آثار اندیشه های والا و سترگ علی (ع) اعم از خطبه، حدیث، نامه، وصیت نامه، موعظه، کلمات قصار، فرمان های حکومتی، تفسیر آیات و صدها دستور انسان ساز و قوانین زندگی بخش در کنار هم قرار گرفته است» (فاضل لنکرانی، ۱۳۸۲، ص ۱). یکی از موضوعات مهمی که در جای جای نهج البلاغه به آن توجه شده است، لیاقت و شایستگی ها در واگذاری مناصب به کارگزاران، فرماندهان و مدیران در حکومت اسلامی است. امام علی (ع) هم در گفتار و هم در رفتار خویش بر شایستگی تأکیدی ویژه داشت. آن حضرت، شرط رهبری را توانایی و دانایی می دانست و با اشاره به لزوم رعایت اهلیت در منصب خلافت، می فرمود: «ایها الناس ان احق الناس بهذا الامر اقواهم علیه واعلمهم بامر الله فیه»

(نهج البلاغه، خطبه ۱۷۳): ای مردم همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت توانا ترین بر اداره آن و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل می‌باشد. در سخنی دیگر نیز شرط رهبری را این‌گونه ذکر فرموده است: «من احسن الکفایة استحق الولاية» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص: ۳۴۱، حدیث ۷۷۹)؛ «آن کس که درست از عهده اداره امور برآید، شایستگی رهبری بر امت را دارد».

#### ۴. الگوهای ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی

##### ۴-۱. مدل سلسله‌مراتب شایستگی

مدل سلسله‌مراتب شایستگی به مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴) معروف است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه رسیدن به بالاترین طبقه شایستگی‌ها در واقع مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. طبقات شایستگی عبارت‌اند از: ۱. استدلالی، ۲. شغلی، ۳. اثربخشی شخصی، ۴. ارتباطات، ۵. بین‌فردی، ۶. گروهی و ۷. سازمانی.

##### ۴-۲. مدل شایستگی‌های مدیریتی کریپ و منسفلد

این مدل که کریپ و منسفلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ارائه‌اش کرده‌اند، شایستگی‌ها را به سه دسته کارکنان، شغل و مدیریت بر خود تقسیم می‌کند که هر یک شامل چند زیرگروه می‌شود.

##### ۴-۳. مدل شایستگی‌های مدیریتی استون

در این مدل مهارت‌ها در شش دسته شامل «اثربخشی سازمانی»، «تخصص فنی»، «توسعه و مشارکت دیگران»، «ارتباطات»، «عمل محوری» و «اثربخشی شخصی» گنجانده شده‌اند و هر یک از آنها دارای تعدادی زیرمجموعه است.

##### ۴-۴. مدل شایستگی‌ها بر اساس هوش هیجانی

در مدل کری و گلدمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، شایستگی‌ها بر اساس هوش هیجانی دسته‌بندی شده‌اند. بدین منظور شایستگی‌ها در جدولی دو بعدی که هر بعد دارای دو طبقه است، ارائه می‌شوند. در بعد

1. Crip & Mansfield

2. Cary & Goldman

عمودی دو طبقه «شناسایی» و «ساماندهی»، و در بُعد افقی دو طبقه «شایستگی‌های شخصی» و «شایستگی‌های اجتماعی» قرار دارند. ترکیب هر یک از طبقات این دو بعد، شایستگی‌های ویژه‌ای را در بر می‌گیرد.

#### ۴-۵. مدل مثلث شایستگی‌ها

گارت اوز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مدل مثلث شایستگی‌ها را ارائه کرده‌اند. در این مدل شایستگی‌ها در قالب چهار عنوان اصلی «شایستگی‌های کسب و کار و استراتژیک»، «قابلیت فردی»، «مهارت‌های منابع انسانی» و «مهارت‌های فرایندهای تغییر و فرهنگ» در درون یک مثلث ارائه شده‌اند.

#### ۴-۶. طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج‌البلاغه

ناینی و تشکری (۱۳۹۱) با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و معادلات ساختاری، الگوی شایستگی‌های فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج‌البلاغه را طراحی کرده‌اند. آنان با مراجعه به متن نهج‌البلاغه، شایستگی‌های مدیران و فرماندهان را در قالب ده مقوله کلان و ۳۳ زیر مقوله دسته‌بندی نموده‌اند.

#### ۴-۷. الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری

حصیرچی و همکاران (۱۳۹۱) بر مبنای روش داده‌بنیاد، از متن بیانات، نامه‌ها، احکام، فرمان‌ها و مصاحبه‌های مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۰ الگوی شایستگی مدیران نظام را متناسب با انتظارات معظم‌له ارائه کرده‌اند. نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که شایستگی مدیران جمهوری اسلامی ایران، ضمن وجود اشتراکاتی با الگوهای بیگانه، از اساس با آنها تفاوت ماهوی دارد. در این تحقیق هفت مقوله و ۵۵ مفهوم به دست آمد.

#### ۸-۴. طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی و مقام معظم رهبری

نایینی و تشکری (۱۳۹۱) برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا، با بررسی سخنان حضرت امام علیه السلام و سخنان مقام معظم رهبری (مدظله العالی) بر اساس نظریه داده‌بنیاد ۷۱۳ کد را مشخص، و الگوی نهایی را مشتمل بر چهار مقوله، هفت زیرمقوله و ۸۴ مفهوم دسته‌بندی و ارائه کردند.

#### ۹-۴. شایستگی‌های مدیریتی (چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد)

وفا غفاریان الگوی شایستگی مدیران را در شش گروه کلی زیر ارائه کرده است (غفاریان، ۱۳۹۲، ص ۶۸):

۱. دانش و معلومات حرفه‌ای؛
۲. مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فکری)؛
۳. ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و...)
۴. نگرش و بینش (ارزش‌ها و اصول‌گرایی و...)
۵. اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)
۶. اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و...).

#### ۵. مقایسه الگوها

بررسی‌ها نشان می‌دهند که توجه به شایستگی‌ها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها بیشتر مورد اقبال قرار گرفته و براین اساس الگوها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. شماری از آنها، ترجمه‌ای هستند و با اندکی تغییر ارائه شده‌اند که مبانی فلسفی و اعتقادی‌شان از حیث نگاه به انسان، تفاوت‌های عمیقی با مبانی اسلامی دارند. دسته‌ای دیگر با نگاه به باورها، اعتقادات و آموزه‌های دینی به تدوین الگو پرداخته‌اند که سهم و نقش اعتقادات و باورها چندان برجسته و پررنگ نبوده است. دسته سوم نیز با بهره‌گیری از منابع اسلامی و آموزه‌های دینی، اعم از آیات، روایات و همچنین رهنمودهای امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) به ارائه الگو پرداخته‌اند. الگوهایی که ذکر شد، در قالب دو گروه به شرح زیر قابل دسته‌بندی و تحلیل‌اند:

## ۱-۵. الگوهای گروه اول

الگوهای گروه اول غیر بومی و عموماً ترجمه‌ای و متأثر از هنجارها و ارزش‌های جوامع غربی‌اند و نگاه آنها به انسان تک‌بعدی و انسان‌مدارانه است و در مقایسه با باورها، اعتقادات و ارزش‌های دینی و بومی، کاستی‌ها و نواقص خاص خود را دارند. جدول خلاصه این الگوها در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱. الگوهای شایستگی گروه اول

ردیف	طراح الگو	نام الگو	تعداد ابعاد	نام ابعاد
۱	فریدنبرگ	سلسله‌مراتب شایستگی	۷	استدلالی، شغلی، اثربخشی، ارتباطات، بین‌فردی، گروهی، سازمانی
۲	کریپ و منسفلد	شایستگی‌های مدیریتی	۳	کارکنان، شغل، مدیریت بر خود
۳	استون	شایستگی‌های مدیریتی	۶	اثربخشی سازمانی، تخصص فنی، توسعه و مشارکت دیگران، ارتباطات، عمل محوری و اثربخشی شخصی
۴	کری و گلدمن	شایستگی‌ها براساس هوش هیجانی	۲	شایستگی‌های اجتماعی (آگاهی اجتماعی، مدیریت ارتباطات)، شایستگی‌های شخصی (خودآگاهی، مدیریت خود)
۵	گارت اونز و همکاران	مثلث شایستگی‌ها	۴	شایستگی‌های کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های منابع انسانی، مهارت‌های فرایندهای تغییر و فرهنگ

## ۲-۵. الگوهای گروه دوم

الگوهای گروه دوم با بهره‌گیری از متون دینی و با رویکرد بومی و روش‌شناسی متناسب با متون دینی ارائه شده‌اند که خلاصه‌ای از آنها در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. الگوهای شایستگی گروه دوم

ردیف	نام الگو	طراح الگو	تعداد ابعاد	نام ابعاد
۱	الگوی شایستگی‌های فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه	نایینی و تشکری ۱۳۹۱	۱۰	توان عمومی مدیریتی، توان فکری، روحیه جهادی، سلامت اعتقادی، سلامت رفتاری، سلامت روان، سلامت مدیریتی، شایستگی نظامی، مدیریت ارزشی، مهارت اجتماعی
۲	الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)	حصیرچی و همکاران ۱۳۹۱	۷	مبانی ارزشی؛ رفتاری، مبانی اعتقادی؛ معرفتی، توانایی‌ها، دانش، مهارت، آمادگی‌ها، بینش و بصیرت
۳	الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی <small>رحمته‌الله</small> و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)	نایینی و تشکری ۱۳۹۱	۴	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های بینشی
۴	شایستگی‌های مدیریتی	وفا غفاریان (۱۳۹۰)	۶	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی

در بررسی الگوهای یادشده، ملاحظه می‌شود که در هر یک از آنها، پیشنهاددهندگان شماری از ابعاد موردنظر را متناسب با بوم و هنجارهای سازمان متبوع خود ارائه کرده‌اند. الگوهای گروه اول به سبب سنخیت نداشتن با هنجارها، ارزش‌ها و ویژگی‌های جامعه اسلامی ایران و داشتن تفاوت‌های بنیادین با مبانی فکری و فلسفی (با اینکه در برخی ابعاد به‌تنهایی و یا با ملاحظات قابل استفاده‌اند)، اما به طور کامل برای استفاده در الگوی ارزیابی عملکرد مدیران مناسب نیستند. الگوهای گروه دوم که با نگاه بومی و بهره‌گیری از منابع غنی اسلامی، به‌ویژه وحی الهی و کلام زلال اهل بیت عصمت و طهارت علیهم‌السلام اصول و رهنمودهای متقن و جامعی را در همه زمینه‌ها به ارمغان آورده‌اند، در تعیین ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی قابل استفاده‌اند. وجه مشترک نوشته‌های یادشده، تمرکز بر شایستگی‌های مدیران در سازمان‌هاست و تلاش بیشتر آنها بر این بوده است که شایستگی‌ها را با یک نظم و ارتباط منطقی و در قالب مشخصی («بعد»، «مؤلفه»، «شاخص»، «عوامل» و...) دسته‌بندی و ارائه کنند.



## ۶. فرایند تدوین الگو

در پاسخ به پرسش این تحقیق و به منظور طراحی مدل ارزیابی عملکرد، از آنجا که «شاخص‌ها» پایه و اساس دستیابی به «ابعاد» و «مؤلفه‌های» مدل هستند، نخستین گام، کسب شاخص‌هاست که از محتوای نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه به دست می‌آید. لذا مطالب این جستار، بر محتوای نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه پایه‌گذاری شده است؛ به این ترتیب که ۳۱ نامه و ۱۹ خطبه که خطاب به مدیران و کارگزاران نگاشته و ایراد شده‌اند و در احصای «شایستگی‌ها» و طراحی مدل ارزیابی مؤثر بوده‌اند، انتخاب شده‌اند. برای افزایش دقت و صحت کار از نرم‌افزار «دانشنامه‌علوی» با قابلیت نمایش متن نهج البلاغه بر اساس پنج نسخه معتبر و مشهور و ۲۶۰ ترجمه منثور، ۷ ترجمه منظوم و ۲۸ شرح استفاده شده است. با توجه به وجود نسخ و ترجمه‌های مختلف از نهج البلاغه، در این نوشته نسخه صبحی صالح و ترجمه محمد دشتی مورد استفاده قرار گرفت. با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر استقرا، به جای آزمون نظریات و مدل‌های ارائه‌شده در زمینه «ارزیابی عملکرد»، مدلی جدید، بومی و برگرفته از متون اسلامی، طراحی شده است. در فرایند تحلیل از کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> که استراوس و کوربین پیشنهاد داده‌اند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۹۲، ص ۹۴-۱۰۱) استفاده شد. فرایند تفسیر با کدگذاری باز آغاز می‌شود و با نزدیک شدن به مراحل پایانی فرایند تحلیل، کدگذاری انتخابی بیشتر مطرح می‌شود. منظور از کدگذاری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند (فلیک، ۱۳۹۲، ص ۳۲۹). کدگذاری باز قصد دارد تا داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم درآورد. به این منظور ابتدا داده‌ها از هم مجزا (تقطیع) می‌شوند. عبارات (کلمات منفرد یا مجموعه‌ای کوچک از چند کلمه) براساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا تعلیقات و «مفاهیم» (کدها) به آنها ضمیمه گردند (همان، ص ۳۳۰). «کدگذاری محوری» فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویوگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۹۷). «کدگذاری انتخابی» فرایند یک‌پارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. کدگذاری انتخابی، کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد.

1. open coding
2. micro - analysis coding
3. selective coding

در این مرحله شکل‌گیری و پیوند هر دسته‌بندی با دیگر گروه‌ها تشریح می‌شود (فلیک، ۱۳۹۲، ص ۳۳۷).

### ۱-۶. چگونگی دستیابی به شاخص‌های الگو

برای کسب شاخص‌ها از محتوای نامه‌ها و خطبه‌ها، ابتدا مضامین استخراج می‌شوند و سپس با تجزیه و تحلیل مضامین، مفاهیم و مقوله‌ها کشف می‌گردند. در حقیقت، نگارنده در خلال تحلیل یک خطبه و نامه به این نکته پی خواهد برد که امام علی علیه السلام از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل‌بحثی را درباره پدیده مورد بررسی برجسته می‌سازند. دغدغه یا تأکید امام علی علیه السلام بر یک موضوع در عبارتی کوتاه یا حتی در اصطلاح و واژه‌ای متجلی می‌شود. تأکید نگارنده بر همین موضوع به دلیل اهمیتی که از دیدگاه امام علی علیه السلام دارد، ممکن است در عبارات، واژگان و اصطلاحات مشابهی مجدداً در خلال خطبه‌ها و نامه‌های او تکرار شود و پی‌درپی بر آنها تأکید رود. تفکیک عبارات و حتی کلمات و قرار دادن آنها در یک جدول، فرایند کدگذاری نامیده می‌شود. این عبارات حاوی نکات کلیدی‌اند که «مضمون» از دل این واحدهای اولیه یا همان گزاره‌های برگرفته از متن نامه‌ها و خطبه‌ها استخراج می‌شود. بر اساس تجزیه و تحلیل مضامین استخراج‌شده از نامه‌ها و خطبه‌های، مضامین در قالب مفاهیم و سپس مفاهیم تدوین‌شده در قالب مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی شده‌اند و در نهایت با رویکردی نظام‌مند، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد مدیران تدوین شده است. بدین‌منظور ابتدا با مراجعه به ترجمه و شرح نهج‌البلاغه در بخش نامه‌ها، نکات کلیدی و داده‌های قابل‌استفاده، استخراج و تجزیه و تحلیل می‌شوند. سپس جدولی ترسیم می‌گردد که دارای چهار ستون است: در ستون نخست، نشانگر یا شماره نامه، در ستون دوم متن اصلی (عربی)، در ستون سوم ترجمه آن و در ستون انتهایی، مضمون‌ها (کدهای) هر نکته کلیدی قید می‌شود. برای نمونه، کدگذاری نامه پنجم در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول شماره ۳. نکات کلیدی و کدها از نامه‌های نهج البلاغه (کدگذاری باز)

نشانیگر (شماره نامه)	متن	گزاره منتخب (ترجمه)	مضمون (کد)
نامہ ۵ نامہ بہ اشعث ابن قیس فرماندار آذربایجان	وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرْعِي لِمَنْ فَوْقَكَ، لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَنَاتَ فِي رَعِيَةٍ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ وَفِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَأَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تُسَلِّمَهُ إِلَى وَلَعَلِّي أَلَّا أَكُونَ شَرًّا وَلَا يَكُ لَكَ وَالسَّلَامُ	همانا پست فرمانداری برای تو وسيله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است؛ باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبدادی ورزی، و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است، و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری، امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، با درود.	امانت دانستن مسئولیت اطاعت‌پذیری ظلم نکردن به زیردستان تبعیت‌پذیری حفظ بیت‌المال

با توجه به جدول شماره ۳ «چکیده عبارات» که در نخستین مرحله کدگذاری استخراج می‌شود، «مضمون» (کد) نام دارد. به منظور یافتن مضامین مرتبط با موضوع نوشته، همه ۳۱ نامه مورد نظر از نهج البلاغه گزاره‌بندی، مطالعه و بررسی شدند که در نهایت ۵۵۱ مضمون به دست آمد. با توجه به تعداد فراوان آنها، برای نمونه فقط مضامین مربوط به نامه‌های ۴ و ۵ را در اینجا ذکر می‌کنیم (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴. مضامین نامه‌های نهج البلاغه به تفکیک شماره نامه

شماره نامه	مضامین (کدها) نامه‌های نهج البلاغه				تعداد کدها
۴	ابلاغ دستور به صورت صریح و روشن	برخورد قاطع با افراد سرکش و متمرّد	سازمان‌دهی نیروها	هدایت نیروها	۵
	به‌کارگیری نیروهای با انگیزه				
۵	امانت دانستن مسئولیت	اطاعت‌پذیری	ظلم نکردن به زیردستان	تبعیت‌پذیری	۵
	حفظ بیت‌المال				

شماره نامه‌های برگزیده از نهج البلاغه و تعداد مضامینی که از هر نامه استخراج شده، به شرح جدول زیر است:

جدول شماره ۵. شماره نامه و تعداد مضامین استخراج شده

شماره نامه	تعداد مضمون استخراج شده	شماره نامه	تعداد مضمون استخراج شده	شماره نامه	تعداد مضمون استخراج شده
۴	۵	۲۱	۴	۵۰	۱۳
۵	۵	۲۲	۵	۵۲	۵
۱۱	۸	۲۷	۳۳	۵۳	۲۴۷
۱۲	۱۰	۳۴	۱۳	۵۶	۵
۱۳	۵	۳۶	۱۴	۵۹	۸
۱۴	۷	۳۸	۱۲	۶۰	۷
۱۵	۶	۴۲	۶	۶۱	۷
۱۶	۶	۴۳	۹	۶۹	۲۵
۱۸	۹	۴۵	۵۳	۷۶	۴
۱۹	۶	۴۶	۹	۷۹	۳
۲۰	۲	جمع کل		۳۱ نامه	۵۵۱ مضمون

تعداد کل مضامین مربوط به نامه‌ها ۵۵۱ مورد است که تعداد پنجاه مضمون بیش از یک‌بار و در مجموع ۱۲۳ مرتبه تکرار شده‌اند. با حذف موارد تکراری، ۴۷۵ مضمون به دست آمد. با توجه به تعداد فراوان مضامین، تعدادی از مضامین نامه‌ها برای نمونه در جدول شماره ۶ ذکر شده است.

جدول شماره ۶. مضامین استخراج شده از نامه‌های نهج البلاغه

ردیف	عنوان مضمون‌های استخراج شده	فراوانی	ردیف	عنوان مضمون‌های استخراج شده	فراوانی
۱	ابلاغ دستور به صورت صریح و روشن	۲	۹	تبعیت‌پذیری	۴
۲	برخورد قاطع با افراد سرکش و متمرّد	۱	---	-----	---
۳	سازماندهی نیروها	۱	۴۷۴	مبارزه با رشوه	۱
--	-----	--	۴۷۵	پرهیز دادن دیگران از راه نادرست	۱
	جمع کل مضامین یک بار استخراج شده از نامه‌های نهج البلاغه				۵۵۱

همانند فرایندی که برای نامه‌ها طی شد، در خصوص خطبه‌ها نیز انجام گرفت. همه نوزده خطبه مورد نظر از نهج البلاغه مطالعه و بررسی شد که ۱۵۴ مضمون به دست آمد. هفده مضمون بیش از یک بار و در مجموع چهل بار تکرار شده‌اند. با حذف موارد تکراری ۱۳۱ مضمون با حداقل یک بار تکرار به دست آمد. شماره خطبه‌ها و تعداد مضامینی که استخراج شده، به ترتیب در جداول شماره ۷ و ۸ آمده است:

جدول شماره ۷. شماره خطبه و تعداد مضامین استخراج شده

شماره خطبه	تعداد مضمون استخراج شده	شماره خطبه	تعداد مضمون استخراج شده	شماره خطبه	تعداد مضمون استخراج شده
۱۰	۴	۵۱	۳	۱۲۴	۱۳
۱۱	۴	۶۳	۴	۱۷۱	۶
۲۷	۲۸	۶۴	۸	۱۹۹	۷
۲۹	۶	۶۶	۹	۲۰۳	۴
۳۴	۱۹	۹۳	۱۶	۲۰۶	۴
۴۲	۵	۱۲۳	۹	۲۴۱	۲
۴۸	۳	جمع کل		۱۹ خطبه	۱۵۴ مضمون

جدول شماره ۸. مضامین استخراج شده از خطبه‌های نهج البلاغه

ردیف	عنوان مضامین استخراج شده	فراوانی	ردیف	عنوان مضامین استخراج شده	فراوانی
۱	بصیرت‌گرایی	۱	--	-----	--
۲	تحلیل صحیح از اوضاع	۱	۱۲۹	پرهیز از دشنام	۱
۳	تدبیر در امور	۱	۱۳۰	واقع‌بینی	۱
--	-----	--	۱۳۱	بهره‌گیری از فرصت‌ها	۱
	جمع کل مضامین یک بار استخراج شده از نامه‌های نهج البلاغه				۱۵۴

در مجموع کل مضامین استخراج شده از نامه‌ها و خطبه‌ها ۷۰۵ موردند که ۶۰۶ مورد آن دست‌کم یک بار تکرار شده‌اند. با بررسی مضامین مشخص شد که ۶۷ مضمون (پنجاه مضمون از نامه‌ها و هفده مضمون از خطبه‌ها) بیش از یک بار تکرار شده‌اند و دفعات تکرار آنها به ۱۶۳ مورد می‌رسد.

همچنین ۱۶ مضمون مشترک بوده‌اند و عیناً در هر دو وجود دارند که شماری از آنها بیش از یک بار تکرار شده‌اند. تعداد این مضمون‌ها در نامه‌ها ۲۸ و در خطبه‌ها ۲۲ مورد است. پس از بررسی و محاسبه مضمون‌هایی که در نامه‌ها و خطبه‌ها بیش از یک بار تکرار شده‌اند، مشخص شد که «رعایت عدالت» با شش بار تکرار، «داشتن روحیه جهادی» با پنج بار تکرار، و «اطاعت‌پذیری»، «خداترسی»، «جلب رضایت خداوند»، «تبعیت‌پذیری» و «گشاده‌رویی» با چهار بار تکرار، دارای بالاترین فراوانی بوده‌اند و بقیه مضامین، دو و سه مورد فراوانی داشته‌اند. در مرحله بعدی این مضامین به مفاهیم تبدیل می‌شوند که ابعاد و مؤلفه‌های مدل را شکل می‌دهند.

## ۲-۶. چگونگی دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌ها

برای به دست آوردن ابعاد و مؤلفه‌ها، با تجزیه و تحلیل مضامین (شاخص‌های استخراج‌شده)، مفاهیم و مقوله‌ها کشف می‌شوند. پس از آنکه نکات کلیدی کدگذاری شدند، کدهای حاصل تحلیل و آن دسته از کدها یا مضمون‌ها که به موضوع مشترکی اشاره دارند، در قالب «مفهوم» گروه‌بندی می‌شوند. سپس مفاهیم مشترک در کنار یکدیگر تشکیل یک مقوله می‌دهند؛ بدین ترتیب که بر اساس تجزیه و تحلیل مضامین استخراج‌شده از نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه، مضامین در قالب مفاهیم و سپس مفاهیم تدوین می‌شوند و در قالب مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی می‌گردد و در نهایت با رویکردی نظام‌مند، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد تدوین می‌شود.

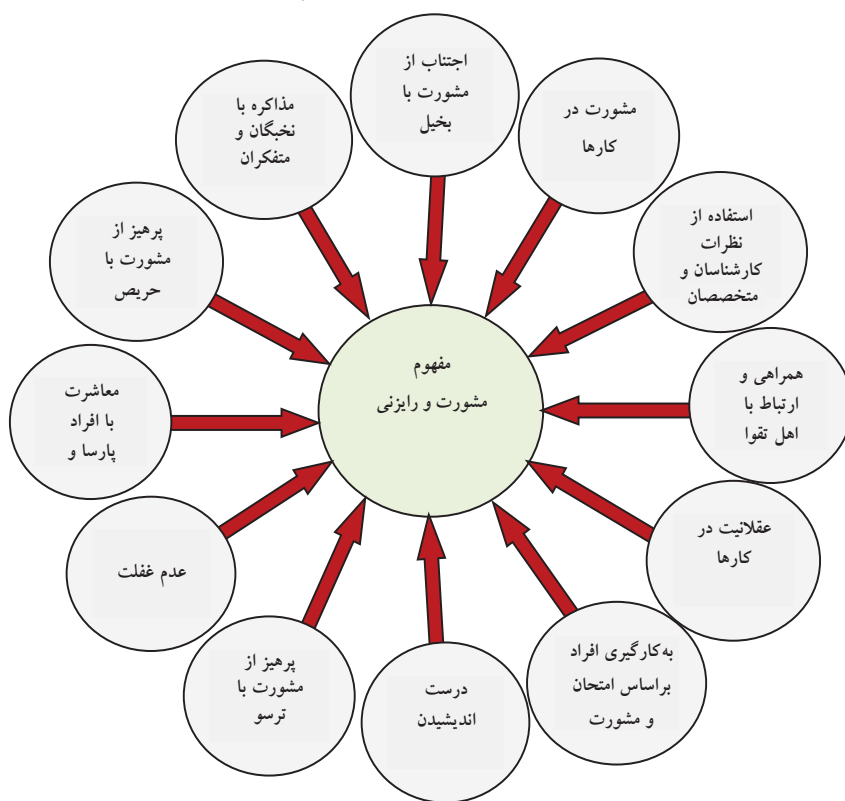
## ۳-۶. تبدیل مضامین نامه‌ها و خطبه‌ها به مفاهیم

در مرحله مفهوم‌سازی یا کشف مؤلفه‌ها، مضامینی که با هم سنخیت و تناسب دارند، در قالب مفهومی که انتزاعی‌تر و دربرگیرنده همه مضامین است، پدیدار و دسته‌بندی می‌شود. حاصل مطالعه و بررسی ۳۱۰ گزاره از نامه‌ها و خطبه‌ها، استخراج ۷۰۵ مضمون بود. مضمون‌های دارای معانی و مفاهیم نزدیک به هم و مشترک، به صورت واژگانی انتزاعی‌تر و در قالب مفهوم دسته‌بندی و مفهوم‌پردازی شدند که در واقع همان مؤلفه‌های الگو هستند. بر اساس این روش مضمون‌های دارای معانی و مفاهیم نزدیک به هم و مشترک، ذیل واژه‌ای انتزاعی‌تر به نام مفهوم دسته‌بندی شدند که حاصل آن تشکیل ۴۲ مفهوم است. برای مثال، مفهوم «مشورت و رایزنی» از دوازده مضمون (شاخص) تشکیل شده است که عبارت‌اند از: ۱. مشورت در کارها، ۲. مذاکره با نخبگان

و متفکران، ۳. استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصان، ۴. عقلانیت در کارها، ۵. پرهیز از مشورت با ترسو، ۶. معاشرت با افراد پارسا و بلندنظر، ۷. پرهیز از مشورت با بخیل، ۸. همراهی و ارتباط با اهل تقوا، ۹. پرهیز از مشورت با حریص، ۱۰. عدم غفلت، ۱۱. به کارگیری افراد براساس امتحان و مشورت، ۱۲. درست اندیشیدن.

شکل شماره ۱، نشان‌دهنده مفهوم «مشورت و رایزنی» است که از ۱۲ مضمون تشکیل شده است.

شکل شماره ۱. مضمون‌های شکل‌دهنده مفهوم مشورت و رایزنی



هر یک از ۴۲ مفهومی که با طی فرایند تبدیل مضامین نامه‌ها و خطبه‌ها به مفهوم به دست آمد، از شماری مضامین تشکیل شده که ممکن است این مضامین به لحاظ ارتباط مفهومی در دو یا چند مفهوم دیگر تکرار شده باشند. براین اساس همه ۴۲ مفهوم به دست آمده همراه با تعداد مضامینی که آنها را پشتیبانی کرده‌اند، در جدول زیر آمده‌اند.

جدول شماره ۹. مفاهیم استخراج شده از نامه‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه و تعداد مضامین آنها

ردیف	نام مفهوم	فراوانی مضامین	ردیف	نام مفهوم	فراوانی مضامین
۱	مؤمن	۴۴	۲۲	قاطع	۲۴
۲	متقی	۷۶	۲۳	ولایت‌مداری	۱۴
۳	متوکل	۱۷	۲۴	مسئولیت‌پذیری	۳۴
۴	اهل مبارزه با نفس	۴۳	۲۵	اقامه فرائض	۱۹
۵	آخرت‌گرا	۲۵	۲۶	وفای به عهد	۱۸
۶	دل‌بسته نبودن به دنیا	۳۷	۲۷	پیشگامی	۲۰
۷	تولا و تبرا	۳۴	۲۸	تلاش و جدیت	۴۶
۸	دفاع از ارزش‌ها	۲۶	۲۹	خستگی‌ناپذیری	۳۶
۹	دشمن‌شناسی	۱۹	۳۰	شهادت‌طلبی	۲۴
۱۰	قدرت‌تشخیص	۶۰	۳۱	ایستادگی	۳۰
۱۱	آگاهی	۳۳	۳۲	شجاعت	۱۶
۱۲	محبت‌ورزی	۴۸	۳۳	شناخت سازمان	۱۶
۱۳	عدالت‌ورزی	۴۵	۳۴	شناخت نیروها	۴۰
۱۴	خیرخواهی	۳۲	۳۵	توان‌سازماندهی	۲۸
۱۵	اخلاص و ایثار	۱۴	۳۶	توانمندسازی	۴۲
۱۶	تواضع و فروتنی	۲۸	۳۷	کادرسازی	۳۰
۱۷	توجه به زیردستان	۵۰	۳۸	کنترل و نظارت	۳۲
۱۸	در دسترس بودن	۱۴	۳۹	هوشمندی	۷۶
۱۹	قدرت تعامل	۲۴	۴۰	مشورت و رایزنی	۱۲
۲۰	منضبط	۲۲	۴۱	آینده‌سازی و آینده‌نگری	۱۶
۲۱	تبعیت‌پذیر	۱۴	۴۲	مدیریت زمان	۱۸
		جمع کل	۴۲ مفهوم	۱۲۹۶ مضمون	

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، بعضی مفاهیم، مضامین پشتیبانی‌کننده بیشتری دارند. مفاهیم «متقی» و «هوشمندی» با ۷۶ مضمون، «قدرت تشخیص» با شصت مضمون، «توجه به زیردستان» با پنجاه مضمون، «محبت‌ورزی» با ۴۸ مضمون، و «تلاش و جدیت» با ۴۶ مضمون، بیشترین فراوانی را دارند. تا این مرحله که این تعداد مضامین احصا شدند، طی چند مرحله دیگر که گزاره‌ها بررسی شدند، مضمون جدید دیگری از نامه‌ها و خطبه‌ها به دست نیامد تا به مضامین اضافه گردد. به این ترتیب و بر اساس راهبرد روش داده‌بنیاد، اشباع نظری مفاهیم و کفایت



نظری حاصل شد و می‌توان بر اساس مضامین استخراج‌شده از نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه، مفهوم‌سازی کرد و وارد مرحله بعدی، یعنی «کدگذاری محوری» شد و مقوله‌ها را تعیین کرد.

#### ۴-۶. شکل‌گیری زیرمقوله‌ها (کدگذاری محوری)

پس از «کدگذاری باز» نوبت به «کدگذاری محوری» می‌رسد که هدف آن برقراری ارتباط بین مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده است. با کدگذاری نکات کلیدی، کدهای حاصل تحلیل و آن دسته از کدهایی که به موضوع مشترکی اشاره دارند، گروه‌بندی می‌شوند. این محور مشترک، «مفهوم» نام می‌گیرد. مفاهیم مشترک در کنار یکدیگر تشکیل یک «مقوله» می‌دهند. در واقع حاصل مرحله کدگذاری باز، رسیدن به مقوله‌هاست. در این مرحله از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شوند که عنوان «مقوله» به خود می‌گیرند. عنوان‌هایی که برای مقوله‌ها تعیین می‌شوند، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌ترند و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. آنها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۹۶). عامل دیگری که در انتخاب عنوان مقوله نقش دارد، شناخت حیطه‌های مشترک و همسنخ یک موضوع است. به عبارت دیگر تلاش بر آن بود تا مفاهیمی که پس از تجمیع منطقی با رویکرد سیستمی می‌توانند یک جزء مرتبط با موضوع کلی را تبیین و تعریف کنند، ذیل عنوان مقوله‌ای خاص ساماندهی شوند. براین اساس و از طریق به‌کارگیری فن مقایسه مستمر، مفاهیم یکایک زیرمقوله‌ها با موضوع مشترک به شرح زیر یافت شد:

هر زیرمقوله شامل تعدادی مفهوم است. برای نمونه، زیرمقوله «بندگی خداوند» از چهار مفهوم «مؤمن»، «متقی»، «متوکل» و «اهل مبارزه با نفس» تشکیل شده است. زیرمقوله «بندگی خداوند» نیز در ذیل مقوله «اعتقادی» قرار می‌گیرد. بندگی خداوند، نخستین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج می‌شود. شکل‌گیری همه زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط (سیزده زیرمقوله و ۴۲ مفهوم) به ترتیب در زیر آمده است. هر کدام از این موارد، بیانگر یک زیرمقوله و مفاهیم شکل‌دهنده آن است.

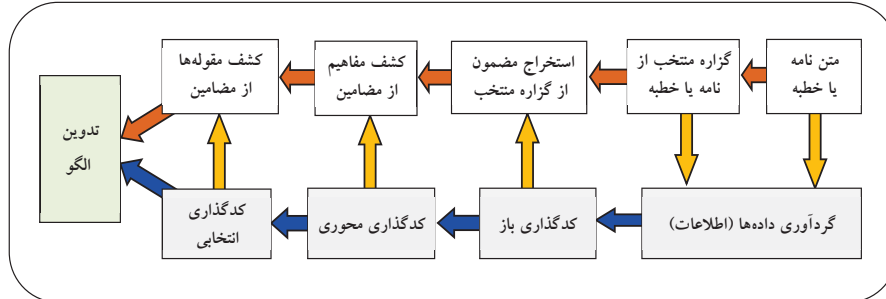
۱. زیرمقوله بندگی خداوند، با چهار مفهوم شامل: مؤمن، متقی، متوکل و اهل مبارزه با نفس؛
۲. زیرمقوله معادگرایی، با دو مفهوم شامل: آخرت‌گرا و دل‌بسته نبودن به دنیا؛
۳. زیرمقوله اصول‌گرایی، با دو مفهوم شامل: تولا و تبرا، دفاع از ارزش‌ها؛
۴. زیرمقوله بصیرت‌مندی، با سه مفهوم شامل: قدرت تشخیص، دشمن‌شناسی، آگاهی؛

۵. زیرمقاله اخلاقی، با پنج مفهوم شامل: محبت‌ورزی، خیرخواهی، تواضع، اخلاص و ایثار، عدالت‌ورزی؛
۶. زیرمقاله ارتباطی، با سه مفهوم شامل: در دسترس بودن، قدرت تعامل، و توجه به زیردستان؛
۷. زیرمقاله انضباطی، با سه مفهوم شامل: منضبط، تبعیت‌پذیر، قاطع؛
۸. زیرمقاله تکلیف‌گرایی، با چهار مفهوم شامل: ولایت‌مداری، مسئولیت‌پذیری، اقامه فرائض، وفای به عهد؛
۹. زیرمقاله مجاهدت، با چهار مفهوم شامل: تلاش و جدیت، خستگی‌ناپذیری، پیشگامی، شهادت‌طلبی؛
۱۰. زیرمقاله استقامت و پایداری، با دو مفهوم شامل: ایستادگی، شجاعت؛
۱۱. زیرمقاله شناخت محیطی، با دو مفهوم شامل: شناخت سازمان، شناخت نیروها؛
۱۲. زیرمقاله خبرگی (کاردانی)، با چهار مفهوم شامل: توان سازمان‌دهی، کادرسازی، توانمندسازی، کنترل و نظارت؛
۱۳. زیرمقاله تحولی، با چهار مفهوم شامل: مشورت و رایزنی، هوشمندی، مدیریت زمان، آینده‌سازی.

#### ۵-۶. شکل‌گیری مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)

در فرایند مقایسه کدها با یکدیگر برای یافتن محور مشترک، که به شکل‌گیری مفاهیم از کدها و زیرمقاله‌ها از مفاهیم انجامید، در واقع شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد شکل گرفت. تجزیه و تحلیل و یک‌پارچه‌سازی مفاهیم و مقوله‌ها با هدف ارائه الگویی نظام‌مند براساس کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. براین اساس شکل‌گیری مقوله‌ها در نهایت به ظهور و تدوین الگوی ارزیابی عملکرد می‌انجامد. فرایند تولید مضمون، مفهوم، مقوله‌ها و شکل‌گیری الگوی ارزیابی برابر شکل زیر است:

شکل شماره ۲. فرایند شکل‌گیری الگوی ارزیابی عملکرد بر اساس روش داده‌بنیاد (نگارنده، ۱۳۹۶)



در پایان کدگذاری و با فرایندی که تشریح شد، چهار مقوله (بعد) شامل: اعتقادی (بینشی و نگرشی)، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت جهادی، و دانشی و مهارتی، ۱۳ مؤلفه، ۴۲ شاخص و ۱۲۹۶ مضمون یا نشان به دست آمد.

### ۱-۵-۶. مقوله اول: اعتقادی (بینشی و نگرشی)

این مقوله چهار زیرمقوله (مؤلفه) و یازده مفهوم و ۴۱۴ مضمون دارد. زیرمقوله بندگی خداوند دارای چهار مفهوم و ۱۸۰ مضمون، زیرمقوله معادگرایی دارای دو مفهوم و ۶۲ مضمون، زیرمقوله اصول‌گرایی دارای دو مفهوم و شصت مضمون و زیرمقوله بصیرت‌مندی دارای سه مفهوم و ۱۱۲ مضمون است. جدول شماره ۱۰ نمایانگر این موارد است.

جدول شماره ۱۰. مقوله اعتقادی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله اول: اعتقادی (بینشی و نگرشی)												
زیر مقوله‌ها	۱. بندگی خداوند			۲. معادگرایی		۳. اصول‌گرایی			۴. بصیرت‌مندی		جمع	
مفاهیم	مؤمن	متقی	متوکل	اهل مبارزه با نفس	آخرت‌گرا	دل‌بسته نبودن به دنیا	تولی و تبری	ارزش‌ها	دفاع از دشمن	تشخیص قدرت	آگاهی	۱۱
تعداد مضمون	۴۴	۷۶	۱۷	۴۳	۲۵	۳۷	۳۴	۲۶	۱۹	۶۰	۳۳	۴۱۴
جمع	۱۸۰			۶۲		۶۰			۱۱۲		۴۱۴	

### ۲-۵-۶. مقوله دوم: ویژگی‌های شخصیتی

این مقوله سه زیرمقوله (مؤلفه) و یازده مفهوم و ۳۱۵ مضمون دارد. زیرمقوله اخلاقی دارای پنج مفهوم و ۱۶۷ مضمون، زیرمقوله ارتباطی دارای سه مفهوم و ۸۸ مضمون و زیرمقوله انضباطی دارای سه مفهوم و شصت مضمون است. جدول شماره ۱۱ نمایانگر این موارد است.

جدول شماره ۱۱. مقوله ویژگی‌های شخصیتی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله دوم: ویژگی‌های شخصیتی											
زیر مقوله‌ها	۱. اخلاقی			۲. ارتباطی			۳. انضباطی			جمع	
	مفاهیم	تعداد مضمون	جمع	قدرت تعامل	در دسترس بودن	توجه به زیردستان	منضبط	تبعیت پذیری	قاطع		
مفاهیم	محبت و ورزی	عدالت و ورزی	بخیرخواهی	تواضع و فروتنی	اخلاص و ایثار	توجه به زیردستان	در دسترس بودن	قدرت تعامل	منضبط	تبعیت پذیری	قاطع
تعداد مضمون	۴۸	۴۵	۳۲	۲۸	۱۴	۵۰	۱۴	۲۴	۲۲	۱۴	۲۴
جمع	۱۶۷			۸۸			۶۰			۳۱۵	

### ۳-۵-۶. مقوله سوم: مدیریت جهادی

این مقوله، سه زیرمقوله (مؤلفه) ده مفهوم و ۲۵۷ مضمون دارد. زیرمقوله تکلیف‌گرایی دارای چهار مفهوم و ۸۵ مضمون، زیرمقوله مجاهدت دارای چهار مفهوم و ۱۲۶ مضمون و زیرمقوله استقامت و پایداری دارای دو مفهوم و ۴۶ مضمون است. جدول شماره ۱۲ نمایانگر این موارد است.

جدول شماره ۱۲. مقوله مدیریت جهادی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله سوم: مدیریت جهادی										
زیر مقوله‌ها	۱. تکلیف‌گرایی			۲. مجاهدت			۳. استقامت و پایداری			
	ولایت مداری	مسئولیت پذیری	اقامه فرائض	وفای به عهد	پیشگامی	تلاش و خستگی	جدیت ناپذیری	شهادت طلبی	ایستادگی	شجاعت
مفاهیم	ولایت مداری	مسئولیت پذیری	اقامه فرائض	وفای به عهد	پیشگامی	تلاش و خستگی	جدیت ناپذیری	شهادت طلبی	ایستادگی	شجاعت
تعداد مضمون	۱۴	۳۴	۱۹	۱۸	۲۰	۴۶	۳۶	۲۴	۳۰	۱۶
جمع	۸۵			۱۲۶			۴۶			۲۵۷

#### ۴-۵-۶. مقوله چهارم: دانشی و مهارتی

این مقوله نیز دارای سه زیر مقوله (مؤلفه)، ده مفهوم و ۳۱۰ مضمون است. زیر مقوله شناخت محیطی دارای دو مفهوم و ۵۶ مضمون، زیر مقوله خبرگی دارای چهار مفهوم و ۱۳۲ مضمون و زیر مقوله تحولی دارای چهار مفهوم و ۱۲۲ مضمون می‌باشد. جدول شماره ۱۳ نمایانگر این موارد است.

جدول شماره ۱۳. مقوله دانشی و مهارتی و زیر مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله چهارم: دانشی و مهارتی											
زیر مقوله‌ها	۱. شناخت محیطی		۲. خبرگی				۳. تحولی				جمع
	شناخت سازمان	شناخت نیروها	توان سازماندهی	فرآیندها سازی	کادر سازی	کنترل و نظارت	هوشمندی	مشورت و رایزنی	آینده سازی	آینده نگری و مدیریت زمان	
مفاهیم	۱۶	۴۰	۲۸	۴۲	۳۰	۳۲	۷۶	۱۲	۱۶	۱۸	
تعداد مضمون	۱۶	۴۰	۲۸	۴۲	۳۰	۳۲	۷۶	۱۲	۱۶	۱۸	
جمع	۵۶		۱۳۲				۱۲۲				۳۱۰

#### ۷. جمع بندی و ارائه مدل

مقوله شایستگی و توجه به شایسته‌سالاری، ریشه در دین مبین اسلام دارد و در قرآن نمونه‌های بسیاری وجود دارد که بر شایستگی و اهلیت کارگزاران دلالت می‌کند. در سیره پیامبر اکرم ﷺ آن حضرت در کنار ایمان و تعهد، «لیاقت» و «شایستگی» را نیز لحاظ می‌کرد. یکی از شخصیت‌های مؤثر و روشنگر در جهت تبیین معیارهای شایستگی کارگزاران و مدیران حکومتی، شخصیت والای امام علی علیه السلام است. سخنان و رفتار و عملکرد ایشان در صحنه‌های گوناگون سیاسی و اجتماعی دربرگیرنده تبیین صفات و دستورهایی برای حاکمان، استانداران و مدیران حکومتی است که با مطالعه و بررسی مجموعه آنها می‌توان معیارهایی را برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران به دست آورد. در سیره علوی، شایستگی مدیران و کارگزاران جایگاهی ویژه دارد و در نهج البلاغه موارد متعددی از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران در زمینه‌های مختلف بیان شده است. چه بسیار مواردی که امام علی علیه السلام در نامه‌های خود به حاکمان و والیان شهرهای مختلف، آنان را به رعایت برخی مبانی، اصول و ارزشی‌های اخلاقی در ارتباط با خود و رفتار با دیگران سفارش کرده است.

در سیره علوی شایستگی مدیران و کارگزاران جایگاهی ویژه دارد و در نهج البلاغه موارد متعددی از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران در زمینه‌های مختلف ذکر شده است. گزاره‌های استخراج‌شده از متن نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه که مورد تحلیل قرار گرفت، ابتدا با کدگذاری باز، مضامین و مفاهیم به دست آمدند و در ادامه با کدگذاری محوری، مقوله‌ها مشخص شدند. پس از اتمام فرایند تحلیل داده‌ها، مدل ارزیابی عملکرد مدیران شامل چهار بُعد (۱. اعتقادی، ۲. ویژگی‌های شخصیتی، ۳. مدیریت جهادی، ۴. دانشی و مهارتی) و ۱۳ مؤلفه حاصل شد. ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارزیابی عملکرد مدیران در قالب شکل زیر به دست آمد.

شکل شماره ۳. ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارزیابی عملکرد مدیران

اعتقادی (بینشی و نگرشی)	ویژگی‌های شخصیتی	مدیریت جهادی	دانشی و مهارتی
۱. بندگی خداوند	۱. اخلاقی	۱. تکلیف‌گرایی	۱. شناخت محیطی
۲. معادگرایی	۲. ارتباطی	۲. مجاهدت	۲. خبرگی
۳. اصول‌گرایی	۳. انضباطی	۳. استقامت و پایداری	۳. تحولی
۴. بصیرت‌مندی			

ابعاد

مؤلفه‌ها

شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد، در واقع همان مفاهیم هستند که از تبدیل مضامین به مفاهیم به دست آمده‌اند. با فرایندی که پیموده شد، ۴۲ شاخص به دست آمد که جدول زیر بیانگر آن است.

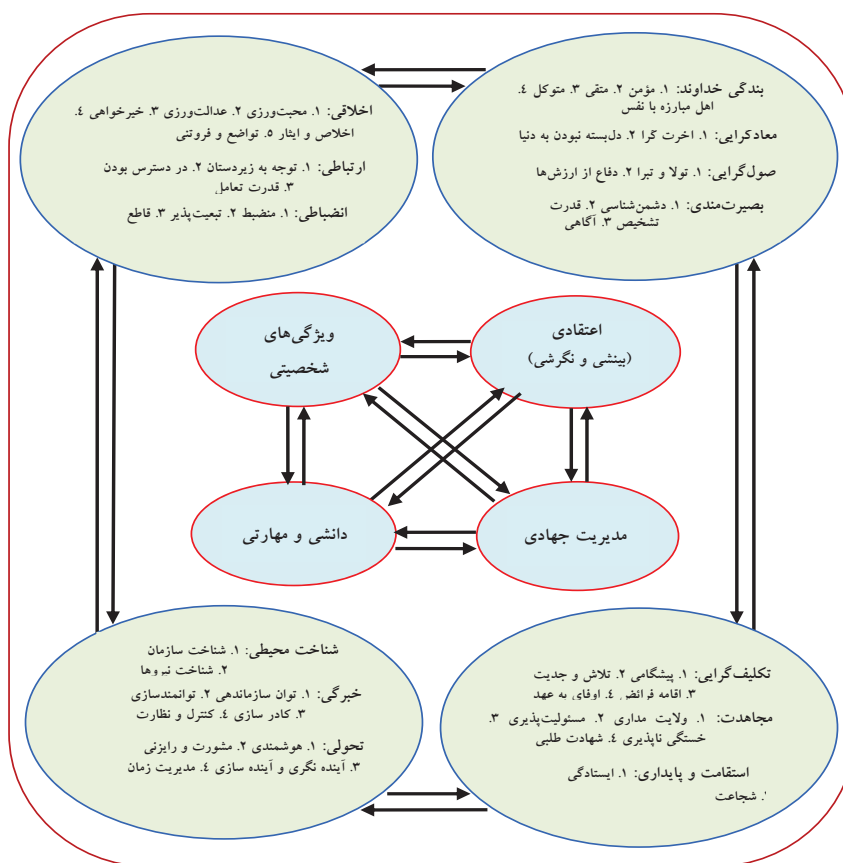
جدول شماره ۱۴. شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد مدیران

شاخص‌های بعد اعتقادی	شاخص‌های بعد ویژگی‌های شخصیتی	شاخص‌های بعد مدیریت جهادی	شاخص‌های بعد دانشی و مهارتی
مؤمن	محبت‌ورزی	ولایت‌مداری	شناخت سازمان
متقی	عدالت‌ورزی	مسئولیت‌پذیری	شناخت نیروها
متوکل	خیرخواهی	اقامه فرایض	توان سازماندهی
اهل مبارزه با نفس	اخلاص و ایثار	وفای به عهد	توانمندسازی
آخرت‌گرا	تواضع و فروتنی	پیشگامی	کادرسازی
دل‌بسته نبودن به دنیا	توجه به زیردستان	تلاش و جدیت	کنترل و نظارت
تولا و تبرا	در دسترس بودن	خستگی‌ناپذیری	هوشمندی
دفاع از ارزش‌ها	قدرت تعامل	شهادت‌طلبی	مشورت و رایزنی
دشمن‌شناسی	منضبط	ایستادگی	آینده‌نگری و آینده‌سازی

مدیریت زمان	شجاعت	تبعیت پذیر	قدرت تشخیص
		قاطع	آگاهی

برای بررسی و تعیین روابط بین هر یک از اجزای مدل ارزیابی عملکرد، ابتدا روابط بین ابعاد (مقولات) تعیین و نهایتاً در نگاه سیستمی روابط بین تمام اجزا بر یکدیگر تعیین شد و از این طریق مدل ارزیابی عملکرد تدوین گشت که حاصل آن، شکل شماره ۴ است. همان طور که مشاهده می شود، تمامی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل ارزیابی عملکرد مدیران با هم مرتبط اند و بر همدیگر تأثیر دارند. هر کدام از ابعاد بر سه بعد دیگر و به تبع آن مؤلفه ها و شاخص های آنها نیز بر یکدیگر تأثیر می گذارند.

شکل شماره ۴. روابط بین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل ارزیابی عملکرد مدیران



همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مفاهیم، بخش اصلی تحلیل داده‌ها را تشکیل می‌دهند؛ به گونه‌ای که این مهم راهنمای گام بعدی تجزیه و تحلیل یافته‌ها به شمار می‌رود. در این راستا، با کشف روابط و دسته‌بندی آنها از طریق گسست و یا پیوستگی روابط، همسنخی برخی مفاهیم و اثرپذیری آنها به دست آمد. در این مرحله از فرایند، با حرکت رفت و برگشتی (زیگزاگی) کار جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای حصول دستیابی به چارچوب منطقی از مدل تا مرحله کفایت نظری ادامه یافت. با توجه به فرایند تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، حالت اشباع و کفایت نظری به منظور طراحی مدل حاصل شد؛ به این نحو که اشباع نظری پس از مشخص کردن ۷۰۱ مضمون از منابع تعیین‌شده و طی مراحل سه‌گانه ذکر شده به دست آمد. در نهایت از مضمون‌های مشخص شده ۴۲ مفهوم (شاخص) و ۱۳ مؤلفه در قالب چهار مقوله تعیین گشت.

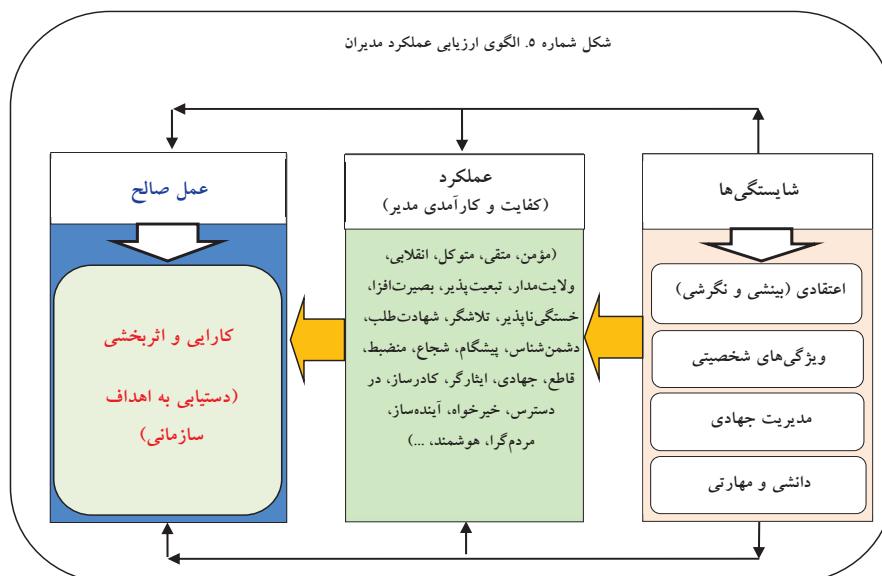
جدول شماره ۱۵. فراوانی داده‌ها در قالب مقوله‌ها (ابعاد) در پایان مرحله اشباع نظری

مقوله‌ها	اعتقادی (بینشی و نگرشی)	ویژگی‌های شخصیتی	مدیریت جهادی	دانشی و مهارتی	جمع
تعداد زیرمقوله‌ها (مؤلفه‌ها)	۴	۳	۳	۳	۱۳
تعداد مفاهیم (شاخص‌ها)	۱۱	۱۱	۱۰	۱۰	۴۲
تعداد مضمون‌ها (نشان‌ها)	۲۲۵	۲۲۳	۱۶۵	۱۷۴	۷۸۷

با توجه به مواردی که بیان شد، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها موجب شکل‌گیری چارچوب کلی مدل ارزیابی عملکرد گردید. در این نوشته، مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و مفاهیم، به ترتیب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد را شکل می‌دهند؛ ضمن اینکه در ذیل هر یک از مفاهیم یا شاخص‌ها، تعدادی مضمون به عنوان نشانه مطرح‌اند. براین اساس «مدل ارزیابی عملکرد مدیران» با چهار بعد، سیزده مؤلفه و ۴۲ شاخص طراحی شد که برابر شکل شماره ۵ است.



شکل شماره ۵. الگوی ارزیابی عملکرد مدیران



مدیریتی در تراز انقلاب اسلامی، باید دارای شایستگی‌هایی باشد تا عملکردش ترجمان «کفایت و کارآمدی» و در واقع «عمل صالح» باشد. چنین مدیری برای دستیابی به این سطح از شایستگی‌ها باید سیره و روش امام علی علیه السلام را کانون توجه قرار دهد و به آن تأسی کند و براساس پایبندی به آن باید ارزیابی شود. توجه به سیره و روش امام علی علیه السلام از این نظر اهمیت دارد که «علی بن ابی طالب علیه السلام، هم دارای شخصیت فردی به عنوان یک مسلمان و یک انسان است، هم به عنوان یک شهروند در جامعه اسلامی است، و هم به عنوان یک حاکم، یک سیاستمدار، یک تدبیرکننده امور و یک مجاهد فی سبیل الله مطرح است. او از همه این جهات قابل تأسی است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۸۰/۱/۱). در واقع «ما به تأسی و پیروی کردن از امیرالمؤمنین علیه السلام احتیاج داریم» (همان)؛ چراکه «صادق و صریح بود؛ آنچه می‌گفت، به آن معتقد بود و برای او راهنمای عمل بود. برای این است که کلمه کلمه گفتار امیرالمؤمنین علیه السلام در طول تاریخ مثل نورافکنی برای زبندگان و نخبگان فکری عالم درخشیده است» (همان). برای نمونه، نامه ۵۳ امام علی علیه السلام به مالک اشتر که یکی از فصول درخشان نهج البلاغه (فاضل لنکرانی، ۱۳۷۹، ص ۲۷) است، دربرگیرنده اساسی‌ترین مباحث در حکومت و مدیریت است (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰، ص ۳۵) و ویژگی‌های بسیار مهم و منحصر به فردی در زمینه مدیریت دارد (علی اکبری، ۱۳۸۹، ص ۱۶). کتاب شریف نهج البلاغه نمونه‌ای از صفات و ملکات و علوم دینی علی علیه السلام در تمام مسائل زندگی، علمی، فلسفی، معارف

الهی، مسائل و حقوق اجتماعی اقتصادی، سیاسی، اخلاقی، جنگ و صلح، مردم‌شناسی، رابطه مردم و حکومت و سرانجام بهترین شیوه رهبری و اداره صحیح جوامع بشری اعم از دینی و غیر آن است (مشهدی، ۱۳۷۵، ص ۱۲). نهج‌البلاغه که مجموعه‌ای از سخنرانی‌ها، نامه‌ها و گفتارهای نغز مولای متقیان، علی علیه السلام است، سرشار از اندیشه‌های مدیریتی به شمار می‌آید و بسیاری از قوانین، روش‌ها و فنون اداره جامعه و اصول مدیریت و رهبری را می‌توان از عبارت‌های پر محتوای آن استخراج کرد (آذردهشتی، ۱۳۸۶، ص ۴).

## منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه (۱۳۸۷). ترجمه، تدوین و ویرایش: کاظم عابدینی مطلق، قم: توسعه قلم.
۳. آذردهشتی، امیر هوشنگ (۱۳۸۶). کندوکاوی در مدیریت علوی. قم: دفتر عقل.
۴. آذری، علی رضا، وزمانی مزده، مهدی (۱۳۹۱). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۵. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان). مترجم: بهروز قلیچ لی و داریوش غلامزاده، تهران: انتشارات صفار.
۶. بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد منابع انسانی (الگوی عملی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمانها). تهران: انتشارات آبیژ. چاپ دوم.
۷. بنیادی نایینی، علی، و تشکری، محمود (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی رحمته الله علیه و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۶(۱۹): ۷ - ۳۰.
۸. بنیادی نایینی، علی، و تشکری، محمود (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری، فصلنامه نظارت و بازرسی. ۶(۲۱): ۷ - ۲۷.
۹. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، (۱۳۶۶)، غررالحکم و درر الکلم، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.
۱۰. ثواقب، جهان بخش (۱۳۹۱). مبانی و شاخصه های حکومت علوی، پژوهشنامه علوی. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. ۳(۲): ۱ - ۲۵.
۱۱. حصیرچی، امیر، و همکاران (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای (مدظله العالی)، فصلنامه نظارت و بازرسی. ۱۷: ۷ - ۳۸.
۱۲. خائف الهی، احمدعلی، و طبرسا، غلامعلی (۱۳۷۷). نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد؛ ماهیت، محتوا و کارکردها، فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۶: ۱۷۷ - ۱۹۱.
۱۳. خامنه ای، سیدعلی. مجموعه بیانات. قابل دسترسی در [Khamenei.ir](http://Khamenei.ir).
۱۴. خدمتی، ابوطالب، و همکاران (۱۳۸۲). مدیریت علوی. قم: انتشارات پژوهشکده حوزه و

- دانشگاه. چاپ دوم.
۱۵. دانایی فرد، حسن و همکاران (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار. چاپ دوم.
۱۶. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی). مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی.
۱۷. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۸). دلالت دولت؛ آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر. تهران: انتشارات دریا.
۱۸. رازی کلینی، ابو جعفر محمد بن یعقوب بن اسحاق، (۱۳۸۸ ق)، اصول کافی، تصحیح و تعلیق: علی اکبر غفاری، تهران: دارالکتب الاسلامیه
۱۹. رضائیان، علی، و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد، چپستی، چرایی و چگونگی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۲۰. سرمدی، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت اسلامی. تهران: دانشگاه پیام نور. چاپ ششم.
۲۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.
۲۲. سلطانی، ایرج (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان). اصفهان: ارکان دانش. چاپ سوم.
۲۳. شیرینی، اردشیر و همکاران (۱۳۹۱). توسعه الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عملیاتی در بخش دولتی. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲۴. صالح اولیاء، محمد و همکاران (۱۳۸۹). آشنایی با سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تهران: نص.
۲۵. صالحی صدقیانی، جمشید، و قرائی‌پور، رضا (بی‌تا). ارزیابی شایستگی مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه، فصلنامه مدیریت صنعتی. ۹: ۷۳ - ۹۱.
۲۶. علی‌اکبری، حسن (۱۳۸۹). مدیریت علوی. قم: انتشارات پژوهش‌های تفسیر و علوم قرآن.
۲۷. فاضل لنگرانی، محمد (۱۳۸۲). آیین‌کشورداری از دیدگاه امام علی علیه‌السلام. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۲۸. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۸). توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها). تهران: دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۲۹. فلیک، اووه (۱۳۹۲). درآمدی بر تحقیق کیفی. ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی. چاپ ششم.

۳۰. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳۱. کریمی، یوسف (۱۳۷۳). روان شناسی اجتماعی. تهران: بعثت.
۳۲. گروت، دیک (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد: دستورالعملی جامع برای مدیران. ترجمه محمد صبوری مطلق، تهران: نشر سیما.
۳۳. مشهدی، محمدکاظم (۱۳۷۵). نظامنامه حکومت: شرح و تفسیر عهدنامه امیرمؤمنان (ع). قم: انصاریان.
۳۴. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰). مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: هدف. چاپ نهم.
۳۵. مؤسسه فرهنگی قدر ولایت (۱۳۸۳). شخصیت و سیره معصومین: در نگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی (۳- شخصیت و سیره امام علی (ع)). تهران: مؤسسه فرهنگی قدر ولایت.
۳۶. مهربانی، امیرحمزه، و همکاران (۱۳۹۰). معرفی روش شناسی نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی. ۹ (۲۳): ۵ - ۳۰.
۳۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا). تهران: نقش جهان.
۳۸. نبوی، محمدحسن (۱۳۸۹). مدیریت اسلامی. قم: بوستان کتاب. چاپ نهم.

