

## خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی

احمد رضا شاه علی، محمد مهدی دوالی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۵/۸/۲۶

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۲۵

### چکیده

از عوامل مهم در دوام و بقای یک نظام و حکومت، داشتن مدیران و کارگزاران شایسته و کاردان است که از نقشی اساسی در حوزه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای جامعه برخوردار هستند. اندیشه، رفتار و عملکرد این مدیران می‌تواند در ارتقای رفتار و ارزش‌های اسلامی جامعه و ایجاد اعتماد بین مردم و حاکمان و رفع مشکلات جامعه تاثیر بسزایی داشته باشد. بر این اساس، توجه به شایستگی‌های درونی و بیرونی مدیران در انتخاب و انتصاب‌شان ضروری به نظر می‌رسد. در این پژوهش، تلاش شده است معیارهای شایستگی بر مبنای سیره علمی و عملی حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup>، به روش توصیفی تحلیلی استخراج و در نهایت مدل پنج وجهی (دانش، مهارت، خودمفهومی، ویژگی، انگیزه) در قالب دو دسته شایستگی‌های نرم و سخت به عنوان الگوی نهایی معرفی شود.

### کلیدواژه‌ها:

سیره رضوی، شایستگی، مدیران، امام رضا<sup>(ع)</sup>.

## ❖ مقدمه

بررسی و مطالعه زندگی انسان و روابط اجتماعی میان آن‌ها نشان می‌دهد که اصل مدیریت لازمه هر اجتماعی است و هر جا که افرادی کنار هم گرد آمده‌اند تا زندگی خود را بر اساس همکاری و تعاون اداره کنند، نیاز به مدیران و افرادی که دارای علم و هنر سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و نظارت بر فعالیت‌های مختلف برای شکوفا شدن استعدادهای بشر در جهت رشد و کمال باشد، در راس برنامه‌های آن‌ها قرار گرفته است. در جامعه اسلامی که مبنای مدیریت آن بر اساس ارزش‌های مکتب اسلام است، مدیران نیز ملزم‌اند به همان ارزش‌ها پایبند باشند و آن را در راس برنامه‌های خود قرار دهند. از آن‌جا که در مکتب الهی مدیریت اسلامی بر مبنای شناخت حقیقت وجود انسان حاکم است، این مدیریت مدیریتی خواهد بود که بر دل‌ها حکومت می‌کند و از طریق سرپرستی امور مادی و معنوی انسان‌ها، آن‌ها را به تعالی می‌رساند.

الگوی این نوع مدیریت تنها در سیره نبی مکرم اسلام (ص) و ائمه معصومین (ع) تجلی یافته و بر مدیران جامعه اسلامی لازم است از این الگو در جهت پیشرفت جامعه و سعادت انسان‌ها استفاده کنند.

مدیران و دولتمردان جامعه اسلامی که خود مجریان قوانین اسلامی هستند، در صورت رعایت نکردن آن‌ها، ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر روند اجرای احکام الهی در جامعه وارد آورده و اعتماد مردم را به اساس نظام اسلامی کاهش می‌دهند و در صورتی که مردم از مدیران خود همان منش و سیره اهل بیت را در سبک مدیریتی مشاهده کنند، نه تنها اعتمادشان به نظام اسلامی افزایش می‌یابد، بلکه با جان و دل خود را موظف به همکاری با دولتمردان می‌دانند. پس می‌توان گفت از دیدگاه اسلام یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین مسائل در سازمان‌ها و جوامع اسلامی موضوع مدیریت است که بدون توجه به آن اجرای دستورات خداوند بر روی زمین امکان‌پذیر نخواهد شد تا جایی که

پیامبر اکرم (ص) می فرماید: «من از فقر امتم بیم ندارم آن چه از آن بیمناکم سوء مدیریت است» (احسائی، ۱۴۰۳ق، ج ۴: ۳۹).

با توجه به این که ما در جامعه اسلامی زندگی می کنیم مسئله اصلی که باید به آن توجه شود این است که از نظر اسلام ویژگی ها و خصوصیات مدیران شایسته کدام است که بر این اساس انتخاب و انتصاب مدیران شایسته که از مهم ترین و حساس ترین مسائل در فرایند کار هر نظام سیاسی قرار دارد نیازمند معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت تصدی امور را برعهده گیرند. چرا که نظام مدیریتی که براساس مدیریتی صحیح تر، اصولی تر و شایسته تر استوار باشد، می تواند به صورت کاراتر و عملی تر به رفع مشکلات و رفع نیازهای موجود خویش پردازد (خنیفر، ۲۷: ۱۳۸۰).

با توجه به آنچه توضیح داده شد سوال اصلی تحقیق را می توان چنین بیان کرد:  
خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی کدام است؟

لذا در این مقاله سعی شده با تکیه بر سیره نظری و عملی حضرت امام رضا(ع) به بررسی خصوصیات و صفات مدیران شایسته از دیدگاه آن حضرت پرداخته شود و در نهایت با دسته بندی و تحلیل آن ها بر اساس مدل کوه یخ (اسپنسر و اسپنسر)، نشان دهیم این منظومه ارزشی و آرمانی که در سیره ائمه معصومین مطرح شده، برای همه نسل ها و عصرها قابل استفاده است که این نوآوری، در نهایت منجر به طراحی مدل شایستگی مدیران بر مبنای سیره رضوی شد.

شایان ذکر است که چون هدف این تحقیق انجام کار تطبیقی صرف نبوده، بر اساس مدل کوه یخ و به شیوه ای نوآورانه نسبت به دسته بندی شایستگی های مدیران اقدام شده است. با توجه به این که تحقیق مذکور از نوع تحقیقات مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی و نه کمی است و تحقیقات کمی بر اساس ضوابط معین و مبتنی بر آمار و احتمالات صورت می گیرد، محقق معمولاً به سادگی دست به نوآوری و ابداع می زند و از شیوه ای

بهره می‌گیرد که تحلیل داده‌های وی را تسهیل کند (سید امامی، ۱۳۹۱: ۴۹۱). همچنین بررسی‌های انجام شده در پیشینه تحقیق بیانگر آن است که این نوآوری دارای سابقه قبلی نبوده و این تحقیق توانسته به وضوح نشان دهد که اهمیت موضوع شایستگی مدیران در کلام ائمه معصومین<sup>(ع)</sup> ما از جمله حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> با دقت و ظرافت بیشتری نسبت به آنچه در مکاتب غربی آورده شده، بیان شده است.

## ۲- چارچوب نظری

### ۲-۱. مدیریت اسلامی

هر یک از نویسندگان و صاحب نظران مدیریت اسلامی بر اساس برداشت‌های خود از اسلام (قرآن، احادیث، روایات و سیره معصومین) به تعاریفی از مدیریت اسلامی پرداخته‌اند که در ذیل به چند تعریف از مدیریت اسلامی اشاره خواهد شد:

مدیریتی که زمینه رشد انسان را به سوی الله مطابق با کتاب، سنت، سیره و روش پیامبر<sup>(ص)</sup> و امامان<sup>(ع)</sup> فراهم می‌کند و درباره علوم و فنون و تجارب بشری در رسیدن به اهداف نظام در ابعاد مختلف، همانند محور و مدار عمل می‌کند مدیریت اسلامی نامیده می‌شود (سرمدی، ۱۳۹۳: ۲۳).

مدیریت اسلامی عبارت است از مدیریتی که بر اساس نظریه پردازی و تولید علم توسط دانشمند مسلمان که با تکیه بر مبانی اسلامی و مفروضات بنادین آن با روش‌های مختلف اعم از تعبدی و عقلی (تجربی) به منظور ایجاد یا بهبود رفتارها، روش‌ها، فنون، ابزار، ساختارها و الگوها برای رفع مسائل و مشکلات و تامین نیازهای مادی و معنوی و رشد و اعتلای جامعه اسلامی، شکل می‌گیرد (نجاری، ۱۳۸۵: ۲۲-۲۱).

افجه‌ای مدیریت اسلامی را مقوله‌ای مکتبی می‌داند و وظیفه مکتب نیز از نظر او ارائه راه‌حلی‌هایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار است (افجه‌ای، ۱۳۷۷: ۲۲).

آیت الله مصباح یزدی سه معنا را برای مدیریت اسلامی در نظر گرفته است که در یکی از معانی بیان می‌دارد «مدیریت اسلامی این است که مسائل مدیریت را در منابع اسلامی (قرآن و سنت) مورد بررسی قرار دهیم و آیات یا احادیثی را که سخنی به صراحت یا اشارت درباره آنها دارد استخراج و جمع آوری کنیم و مضامین آنها را به عنوان پاسخ‌هایی به پرسش‌های مطرح شده در علم مدیریت تلقی نماییم و ضمناً سیره امامان معصوم<sup>(ع)</sup> را نیز به عنوان سنت عملی مورد توجه قرار دهیم و بدین ترتیب، مطالب به دست آمده به عنوان راه حل‌های ارائه شده از طرف دین برای مدیریت، تنظیم و تدوین گردد و به عنوان مدیریت اسلامی عرضه شود» (مصباح یزدی، ۱۳۷۱: ۱۷-۱۸). نبوی پس از ارائه تعاریفی از مدیریت در نظریه‌های غربی، مدیریت اسلامی را این چنین تعریف کرده است:

«مدیریت هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد» (نبوی، ۱۳۸۰: ۳۳).

## ۲-۲. تعریف شایستگی

مفهوم شایستگی از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته شده است. محققان برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی را ارائه کرده‌اند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره شده است:

تئوری شایستگی اساساً ابتدا توسط مک کلند (۱۹۷۳) مطرح شد و بعدها توسط بویاتزیس (۱۹۸۲) و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) به‌ویژه برای تحقیقات کاربردی تکمیل گردید (Ryan et al, 2012: 92).

در سال ۱۹۸۲ مک کلند و بویاتزیس، اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت است از «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد-انگیزه، خصوصیات،

مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد» (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹: ۱۰۲).

مرور ادبیات توسط هافمن<sup>۱</sup> سه جایگاه اصلی در تعریف این اصطلاح نشان می‌دهد. شایستگی‌ها به عنوان عملکردهای قابل مشاهده تعریف شده یا به عنوان استانداردها و یا کیفیت خروجی‌های عملکردی فرد و یا صفتهای مهم یک شخص بیان شده است. هافمن پیشنهاد می‌دهد که هدف از تعریف شایستگی‌ها، توسعه عملکرد انسان در کار است (Hoffmann, 1999: 280).

مطالعه بویاتزیس (۱۹۸۲) بر آن بود که نه تنها یک فاکتور بلکه طیفی از عوامل، عملکرد عالی را از متوسط متمایز می‌کنند که این شامل صفات شخصیتی، تجربه، انگیزه و دیگر نسبت‌ها (صفات) می‌شود.

تعریفی که گروه "هی" (۲۰۰۱) ارائه داده‌اند، یک شایستگی به عنوان صفات شخصیتی قابل اندازه‌گیری از یک فرد که به عملکرد مؤثر در یک شغل، سازمان یا فرهنگ خاص مربوط می‌شود.

فیلوپ و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثر بخش، تعریف می‌کند (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۳). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه معرفی می‌کند.

### ۲-۳. شایستگی‌های مدیریتی

می‌یر<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶) شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی اثربخش در کار مدیریتی مورد نیاز است، تعریف می‌کنند. شایستگی مدیران، مانند سایر شایستگی‌های مشاغل دیگر سازمان است

1 Hoffmann  
2. Meyer

و تنها در این جا مهم آن است که بیشترین الگوی شایستگی‌هایی را که برای سازمان‌ها ارائه می‌شود شایستگی‌های مدیران به خود اختصاص می‌دهد به علت آن که این پست‌ها در سازمان‌ها بسیار کلیدی بوده و افراد شایسته‌ای را می‌طلبد (بابایی، ۱۳۸۵: ۱۵).

به اعتقاد شرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) شایستگی‌های موردنیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند.

کان و جی چنگ<sup>۲</sup> نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند (Hang - hua et al, 2009).

از دیدگاه بیشتر صاحب نظران، شایستگی‌های مدیریتی، شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآورده‌اند. عناصر در بر گیرنده شایستگی‌ها، کمتر قابل مشاهده هستند، اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. نقش اجتماعی و خویش‌شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارند، لکن صفات اختصاصی و انگیزه‌ها در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته‌اند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۳).

از دیدگاه نویسندگان این پژوهش، شایستگی‌های مدیریتی همان شایستگی‌های مربوط به دانش، توانایی، مهارت و سایر ویژگی‌هایی است که باعث عملکرد کارا و اثربخش مدیران خواهد بود.

---

1 Sherman  
2 Kan & Jichang

## ۲-۴. مدل شایستگی کوه یخ اسپنسر و اسپنسر<sup>۱</sup>

دانشمندان علم مدیریت مدل‌های مختلفی از شایستگی را ارائه کرده‌اند که بر اساس مروری بر ادبیات و مبانی نظری شایستگی، خواهیم دید که مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر یکی از مشهورترین و مهم‌ترین این مدل‌هاست که به تشریح آن خواهیم پرداخت.

تعریف شایستگی از نظر اسپنسر و اسپنسر چنین بیان شده است: ویژگی زیربنایی یک فرد که به طور کلی با عملکرد موثر و یا عملکرد برتر در یک شغل رابطه دارد (sanghi,2007: 10).

آنان پنج بعد انگیزه، ویژگی، خودمفهومی (خودپنداری)، مهارت و دانش را برای شایستگی شناسایی کردند.

حال اگر بخواهیم اجزای شایستگی را با کوه یخ مقایسه کنیم (شکل ۱) دانش و مهارت آن قسمت‌هایی هستند که خارج از آب قرار دارند و قابل مشاهده‌اند و اجزای دیگر شایستگی، آن بخش از کوه یخ است که در زیر آب قرار دارد و از دید پنهان است، اما نقش اساسی را بازی می‌کنند. بنابراین باید در نظر داشت که پرورش شایستگی‌هایی مثل مهارت و دانش آسان است و توسعه و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها مشکل است (sanghi,2007: 11)

شایستگی‌های خود مفهومی در جایی در بینابین قرار گرفته‌اند به طور مثال ارزش‌هایی از قبیل اعتماد به نفس از طریق آموزش یا روان‌درمانی، با وجود دشواری و زمانبری آن، قابل تغییرند. در نتیجه کمبود در شایستگی‌هایی که از جنس دانش، مهارت و تا حدودی خود مفهومی هستند قابل جبران بوده و امکان توسعه آن‌ها وجود دارد اما در صورت وجود کمبود و نقص در شایستگی‌های اساسی مثل انگیزه و خصایص و



خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی ❖ ۲۳۱

ویژگی که در کف کوه یخ قرار دارند، به سختی قابل جبران است (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳).

❖ سال پنجم شماره ۲۰ زمستان ۱۳۹۶



شکل ۱. مدل کوه یخ

## ۲-۵. ضرورت توجه به انتخاب مدیران شایسته در آموزه‌های اسلامی

در اسلام انتخاب افراد شایسته دارای آن چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص خسارات جبران‌ناپذیری را به جامعه اسلامی وارد می‌آورد. در قرآن مجید آمده است که: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا»؛ همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپارید (النساء: ۵۸). در این کلام مبارک به اهلیت داشتن فرد برای سپردن امانات و مسئولیت‌ها تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم محوری شایستگی دانست.

در سیره نبی اکرم<sup>(ص)</sup> نیز شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. در بینش پیامبر اسلام فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار نبود بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد، لیاقت را نیز لحاظ می‌کرد. در روایتی آمده روزی ابوذر از صحابیان بزرگ پیامبر به حضرت عرض کرد آیا مرا به مسئولیتی نمی‌گماری؟ حضرت دستی بر شانه ابوذر زد و فرمود: ابوذر تو را دوست می‌دارم و هر آنچه را برای خود می‌پسندم برایت نیز می‌خواهم لیکن مسئولیت‌ها، امانت است و اگر انسان درست از عهده آن بر نیاید

مایه خواری و پشیمانی در قیامت است. من تو را در مدیریت ضعیف می‌بینم بنابراین هیچ گاه امارت حتی بر دو نفر را نپذیر و ولایت بر مآل یتیم را بر عهده مگیر. این روایت الهام بخش این درس است که گزینش افراد شایسته به حدی از نظر پیامبر مهم است که حتی درباره شخصی همچون ابوذر نیز پیامبر در سپردن مسئولیت به او امتناع می‌کند. چرا که توان کار مدیریتی را در او نمی‌بیند (تجاسب، ۱۳۸۵: ۵۰). امام علی<sup>(ع)</sup> زوال و بقای دولت را در چهار چیز می‌دانند: ۱. ضایع کردن اصول و دستورات اصلی ۲. پرداختن به مسائل فرعی و جزئی ۳. مقدم داشتن فرومایگان و اراذل ۴. عقب راندن شایستگان و افراد بافضیلت (آمدی، ۱۳۶۶، ج ۱: ۸۶۴).

با توجه به مطالب فوق که بیانگر اهمیت گزینش شایسته مدیران از نظر اسلام است در این مقاله سعی شد با مراجعه به سیره حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> به اختصار به معرفی شاخص‌های مدیران شایسته پرداخته شود و مدل نهایی تحقیق را که برگرفته از این شاخص هاست، بر اساس مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر ارائه کند.

### ۳- بررسی سیره نظری و عملی حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup>

#### ۳-۱. دانش

##### ۳-۱-۱. دانش و تخصص:

از آن جایی که درک، تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به امور مدیریتی نیازمند تخصص و دانش است ضروری است که مدیران از تخصص و دانش لازم برخوردار باشند؛ همان‌طور که در فرهنگ رضوی مدیر کم‌خرد، محروم از تشخیص درست و تخصص لازم مذمت شده است. در بخشی از نامه حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> که به درخواست مامون نگاشته شده است و حضرت در آن کلیات اصول و فروع دین را بیان فرموده‌اند، آمده است:

البرائة ممن نفى الاخيار... و آوى الطرداء للعناء... واستعمل السفهاء؛ نفرت و بی‌زاری

خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی ❖ ۲۳۳

❖ سال پنجم  
شماره ۲۰ زمستان ۱۳۹۶

از افرادی که نیکان را تبعید (و منزوی) کردند و آنان را که رسول اکرم (ص) رانده و لعنت کرده بود در کانون اسلامی پناه دادند) و جذب کردند) و کم خردان و محرومان از تشخیص صحیح را به کار گماردند، جزء اسلام خالص است (ابن بابویه، ۱۳۹۰ق، ج ۲: ۱۲۴).

در این روایت، حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> نابسامانی‌های اجتماعی و مشکلات نظام اجرایی و اداری را به عللی نسبت می‌دهد که یکی از آنها روی کارآمدن جاهلان، ساده‌اندیشان و غیر متخصصان است.

همچنین حضرت درباره کسب علم و دانش فرمودند: عقل شخص مسلمان کامل نیست مگر این که ده صفت را دارا باشد که یکی از آنها این است که مومن در عمر خود از علم طلبی و کسب علم و دانش خسته نشود (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۲۰).

حضرت در روایتی می‌فرماید: الْعِلْمُ حَيَاةُ الْقُلُوبِ مِنَ الْجَهْلِ وَ ضِيَاءُ الْأَبْصَارِ مِنَ الظُّلْمَةِ وَ... يَتْلُغُ بِالْعَبْدِ مَنَازِلَ الْأَخْيَارِ وَ مَجَالِسَ الْأَبْرَارِ وَ الدَّرَجَاتِ الْعُلَى فِي الدُّنْيَا وَ الْآخِرَةِ وَ... أَلْعِلْمُ إِمَامُ الْعَمَلِ وَالْعَمَلُ تَابِعُهُ يَلَهُمْ بِهِ السُّعْدَاءُ وَيَحْرَمُهُمُ الْأَشْقِيَاءُ؛ علم قلب‌ها را از جهل بیرون می‌سازد و به آنها حیات می‌بخشد و دیدگان را از تاریکی بیرون می‌آورد و به آنها نور می‌دهد... علم بنده را به جایگاه شایستگان و مجالس نیکان و درجات عالی دنیا و آخرت می‌رساند... علم، پیشگام عمل است و عمل پیرو آن، سعادت‌مندان از آن بهره می‌گیرند و شقاوت‌مندان از آن محروم‌اند (عطاردی، ۱۴۱۳ق، ج ۱: ۷).

حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: از نشانه‌های دین‌فهمی، حلم و علم است، و خاموشی دری از درهای حکمت است. خاموشی و سکوت، دوستی آور و راهنمای هر کار خیری است (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۶).

### ۳-۱-۲. تعقل و خرد ورزی:

پیامبران، امامان و بندگان صالح الهی همه اهل خرد و تعقل و اندیشه بوده‌اند و قرآن برای

اندیشه و خردورزی و صاحبان عقل و خرد ورزان، ارزش والا و حیاتی قائل شده است. از امام رضا<sup>(ع)</sup> سوال شد: عقل چیست؟ حضرت فرمود: عقل آن است که انسان غصه‌ها را فرو برد و گرفتاری‌ها را تحمل نموده و با دشمنان بسازد و با دوستان مدارا کند (مجلسی، ۱۴۲۵ق، ج ۷۲: ۳۹۳). بر اساس این روایت حضرت عقل را ابزاری می‌داند که انسان با آن می‌تواند سخت‌ترین دشواری‌ها را تحمل و با دوستان و اطرافیان خود مدارا کند و این ویژگی برای مدیران جامعه اسلامی ضرورت دارد.

از طرف دیگر فقهای خردورز ما نیز عقل و خرد را یکی از چهار منبع استنباط معرفی کرده‌اند. با بررسی در سیره رضوی متوجه می‌شویم که حضرت نیز در روزگاری که حجت ظاهری خداوند یعنی امامت الهی در حد پادشاهی و ولایت عهدی تنزل یافته و امامان معصوم ناشناخته مانده‌اند از حجت باطنی بیشترین بهره را برده و با تشکیل مناظرات و احتجاجات عقلانی، خردورزان را جذب خویش نموده و عده‌ای از آن‌ها را به راه اصلی و حجت ظاهری و امامت هدایت کرده‌اند.

امام رضا<sup>(ع)</sup> در نامه‌ای به مأمون می‌فرمایند: ... البرائۀ ممّن نفی الاخیار... و آوی الطّرداء اللّعناء... و استعمل السفهاء؛ نفرت و بیزارگی از افرادی که نیکان را تبعید (و منزوی) کردند... و آنان را که رسول اکرم<sup>(ص)</sup> رانده و لعنت کرده بود در کانون اسلامی پناه دادند (و جذب کردند)... و کم خردان و محرومان از تشخیص صحیح را به کار گماردند (ابن بابویه، ۱۳۹۰ق، ج ۱: ۱۵۵).

بر این اساس عقل یکی از استعدادهای انسان است که توسط آن فرد می‌تواند حقایق را تشخیص دهد، شناسایی کند و نقد نماید. در روایتی دیگر حضرت می‌فرمایند: تدبیر قبل از عمل تو را از پشیمانی باز می‌دارد (همان، ج ۲: ۵۳). یعنی انسان اگر قبل از هر عملی درباره آن اندیشه نماید خسران نمی‌بیند. گاهی اوقات کارهای خوب قبل از وقت آن می‌تواند بسیار ناخوشایند باشد پس تدبیر و خردورزی قبل از انجام عملی باعث

می‌شود که انسان از پشیمانی در امان باشد. با بررسی احادیث، روایات و سیره عملی امام رضا<sup>(ع)</sup> در دوران ولایتعهدی‌شان متوجه خواهیم شد که حضرت تعقل و خرد ورزی را از شرایط ضروری برای مدیر جامعه اسلامی برای موفقیت می‌دانند.

### ۲-۳. مهارت

#### ۱-۲-۳. نظم و مقررات:

برای نظم تعاریف گوناگونی آمده است که هر کدام کاربرد خود را دارند. در این بخش به دو تعریف اشاره می‌شود. در تعریف اول، نظم عبارت است از هر چیزی را در سر جای خود قرار دادن. امام رضا<sup>(ع)</sup> در حدیثی بسیار ارزشمند فرمودند: شخص امین در امانت به تو خیانت نمی‌کند. اگر در امانت خیانت شده بدان که به شخص غیر امین اعتماد کرده‌ای (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۴۲). در این روایت مشخص شد که هر چیزی یا هرکسی را باید در جای خود قرار داد. اگر مدیر فردی را در سازمان و اداره خود مشغول به کار کند و بعدها آن فرد دچار اشتباه و یا خیانت شود مدیر نمی‌تواند بگوید که او از اعتماد من سوء استفاده کرده بلکه این مورد از بی‌نظمی مدیر در امور مربوط به مجموعه است و باید مدیر مسئولیت این بی‌نظمی را بر عهده بگیرد زیرا اشتباه از مدیر بوده که به شخص غیر امین اعتماد کرده است.

برنامه‌ریزی قبل از انجام کار می‌تواند تعریف دومی برای نظم باشد. از همین رو امام رضا<sup>(ع)</sup> فرمودند: تدبیر و برنامه‌ریزی قبل از عمل، انسان را از پشیمانی نجات می‌دهد (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۲: ۱۳۵). بدون شک برنامه‌ریزی در مدیریت امری واجب است که باید مدیران در برنامه‌های خود قرار دهند، زیرا موجب می‌شود مدیر در انجام وظایف خود و راهبردهای سازمان با دقت حرکت کند و باز هم اگر لغزشی ایجاد شد می‌تواند با تفکر و تعقل و برنامه‌ریزی به ادامه امور بپردازد. امام رضا<sup>(ع)</sup> در این باره می‌فرمایند: هر کس کار را از روی برنامه و راهش بجوید، نلغزد و اگر هم لغزید برنامه‌ریزی به کمکش

می‌آید (مجلسی، ۱۳۸۴ق، ج ۶۸: ۳۴۰).

### ۳-۲-۳. استفاده از سرمایه‌های موجود

این نکته به معنی منطقی هزینه کردن سرمایه در امور سازمان و همچنین در امور شخصی است. یکی از مسائل مهم در زندگی فردی و اجتماعی جلوگیری از اسراف و تبذیر است که این بدان معناست که از منابع و سرمایه‌ها به درستی و به میزان مورد نیاز مصرف کنیم.

و حضرت امام رضا<sup>(ع)</sup> نیز بر استفاده درست از نعمت‌ها و اموال آن تاکید دارند. در این باره می‌فرماید: ای علی بن شعیب! قدر نعمت‌ها را بدان و با آن‌ها درست رفتار کن، زیرا که نعمت‌ها همچون شتران چموش و سرکش‌اند. هرگاه از صاحبان شان بگریزند و دور شوند باز نخواهند گشت (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۴۸). در این روایت مشخص شد اگر قدر نعمت دانسته نشود و درست از آن استفاده نشود از بین می‌رود. در مدیریت نیز اسراف و استفاده از تجملات و اشرافی‌گری در محل کار باعث از بین رفتن سرمایه می‌شود و در نهایت نعمت رسیده شده از طرف خداوند قطع می‌شود.

حضرت در جایی دیگر می‌فرماید: چه بسا خداوند به فلان شخص نعمت داده ولی از عیال و زیر دستانش دریغ کرده و نزد فلان شخص نگهداری می‌کند، خداوند نیز آن را از او می‌گیرد (طبری، ۱۳۹۳: ۱۳۸). این روایت این موضوع را می‌رساند که اگر از نعمت درست استفاده نشود از بین می‌رود. نعمت را باید برای اهلش هزینه کرد. اگر آن فرد مدیر است از کارمندانش دریغ نکند و اگر فردی دیگر است از فرزندانش دریغ نکند.

### ۳-۲-۳. ارتباط با دیگران (ارتباطات):

در فرهنگ اسلامی مدیران و کارگزاران و هر کسی که زیرمجموعه‌ای را مدیریت می‌کند باید کارکنان خویش و ارباب رجوعان را تکریم کنند و مدیران باید همان‌طور که

توجه به کار از جهت کیفی و کمی دارند، باید ملاحظت و مهربانی و توجه خویش را نیز از کارکنان دریغ نکنند. در نتیجه، این گونه ارتباطات، گذشته از تشویق آنان به کار، بر کیفیت کار تأثیر می‌گذارد و روحیه اخلاص و کمال‌خواهی، دل‌سوزی و کرامت را در آنها زنده می‌گرداند.

### الف) امام و مردماری

یکی از اموری که متصدیان امور مردم و مدیران باید به آن اهتمام لازم را به عمل آورند رفتار مناسب و فراخور شأن ارباب رجوع است. ابراهیم بن عباس می‌گوید: هیچ‌گاه ندیدم امام ابوالحسن الرضا<sup>(ع)</sup> کلم‌های به زیان کسی به زبان آورد و نه سخن کسی را پیش از پایان آن قطع کند و نه حاجت کسی را که به ادای آن توان داشت، رد کند... و حتی دربانان و مهتران را بسیار احسان می‌کرد و صدقات فراوان می‌داد و این کار را غالباً در شب‌های تاریک انجام می‌داد (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۲: ۱۸۴).

### ب) برخورد امام با زیردستان

«یاسر» خدمتگزار امام می‌گوید: امام رضاع<sup>(ع)</sup> هر وقت فرصت پیدا می‌کرد همه خدمتگزاران را از کوچک و بزرگ دور خود جمع می‌کرد و با آنان به گفت‌وگو نشسته و مأنوس می‌گشت و آنان هم با او انس پیدا می‌کردند و هر گاه سر سفره می‌نشست، از هیچ کدام آنان غفلت نمی‌کرد، چه کوچک و چه بزرگ، حتی اصطبل دار و حجامتگر را هم کنار خودش بر سر سفره می‌نشاند (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۲: ۱۹۷). قابل یادآوری است امام در شرایطی چنین برخوردهایی با زیردستان می‌نمودند که به ظاهر نفر دوم حکومت بوده و در منصب ولیعهدی قرار داشتند.

### ۳-۲-۴. قناعت

قناعت در لغت به معنای راضی بودن به آن چه قسمت و روزی انسان است یا راضی بودن به کم و قلیل است (طریحی، ۱۳۷۵: ۵۵۲). در اصطلاح عبارت است از این

که انسان بیش از هر چیز به خداوند متعال متکی باشد و به هر چه در اختیار دارد خشنود و سازگار باشد و با عزت نفس و آبرومندی به سر برد و هیچ گاه چشم داشتی به دیگران نداشته باشد و از نداشتن امور مادی و کمبودها اندوهگین و حسرت زده نباشد (اسحاقی، ۱۳۸۸: ۳۱). و در یک کلام قناعت به معنای حسن تدبیر معاش بدون زیاده خواهی و رضایت به کم و حفظ نفس از زیاده طلبی.

امام رضا<sup>(ع)</sup> در این باب می‌فرماید: قناعت، باعث خویشتن داری و عزت و ارجمندی و آسوده شدن از زحمت زیاده خواهی و بندگی در برابر دنیاپرستان است. راه قناعت را جز دو کس نپیماید: یا عبادت پیشه‌ای که خواهان اجر و مزد اخروی است یا بزرگواری که از مردمان فرومایه دوری می‌کند (مجلسی، ۱۳۷۸ق، ج ۷۸: ۳۴۹).

قناعتی که امام رضا<sup>(ع)</sup> از آن یاد کرده‌اند به دو گونه است: عمومی و خصوصی، قناعت خصوصی به خود فرد و خانواده‌اش مربوط است و قناعت عمومی مربوط به بیت المال است. اگر مدیر از بیت المال زیاده خواهی کند در برابر آن مقدار مال باید زحمت بکشد و در برابر دنیا پرستان نیز باید کار کند. پس قناعت بهتر از زیاده روی است، خواه در اموال خصوصی باشد و خواه در اموال عمومی.

عن ابی الحسن الرضا (علیه السلام) قال: من لم یقنعه من الرزق الا الكثير لم یکفه من العمل الا الكثير، ومن کفاه من الرزق القلیل فانه یکفیه من العمل القلیل؛ امام رضا<sup>(ع)</sup> فرمودند: کسی که جز به روزی زیاد قناعت نکند، جز عمل بسیار برایش کافی نیست. پیوسته زیاده طلب و حریص است و هر چه به دست آورد، او را بی‌نیاز نکند و هر که روزی اندک کفایتش کند، عمل اندک هم کفایش باشد. کمتر چیز دنیا او را بی‌نیاز سازد، خدا هم به عمل اندک او با داشتن روحیه قناعتش راضی است (کلینی، ۱۴۲۸ق، ج ۲: ۸۸). همچنین یکی از چیزهایی که سبب عزت و بزرگی انسان می‌شود و او را از ذلت و خواری نجات می‌دهد قناعت است چنان‌که امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید قناعت وسیله عزت و



بی‌نیازی از مردم است. فردی که دارای مناعت طبع و عزت نفس است، در نزد همگان عزیز و سربلند است؛ ولی کسی که به مال دیگران چشم طمع داشت، خود را اسیر و ذلیل ساخته و مردم با چشم حقارت به او می‌نگرند (آشناور و طادی بنی، ۱۳۹۴: ۱۳۶).  
زیاده طلبی و دنیا طلبی که یکی از بحران‌های اخلاقی است و پیامد و نتیجه نبود قناعت در جامعه است در سیره رضوی مورد مذمت قرار گرفته است چرا که باعث لطمه زدن به سرمایه‌های عمومی می‌گردد که امام هشتم<sup>(ع)</sup> در این باره در حدیثی زیبا می‌فرماید: *إِنَّ اللَّهَ يَبْغُزُ الْقِيلَ وَالْقَالَ* و *إِضَاعَةَ الْمَالِ* و *كَثْرَةَ السُّؤَالِ*؛ به درستی که خداوند قیل و قال (گفتار بی‌فایده و شعارگونه) و تباه‌سازی اموال و درخواست بیش از اندازه را دشمن می‌دارد (حکیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ج ۶: ۳۰۲).

### ۳-۳. خود مفهومی

#### ۳-۳-۱. وجدان کاری

وجدان کاری عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار، مورد توافق قرار گرفته است. به بیان دیگر، منظور رضایت قلبی، تعهد و الزام عملی نسبت به وظایفی است که فرد قرار است انجام دهد. امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: کسی که دارای نعمت فراوان است در لبه پرتگاه است. زیرا حقوقی از سوی خداوند بر او لازم شده است. به خدا قسم هنگامی که نعمت‌هایی و اموالی از پروردگار به من می‌رسد، همواره بیمناکم و نگران از ادای شکر آن و حقوقی که از سوی خداوند بر عهده من از بابت آن نعمت‌ها واجب شده، تا آن گاه که از عهده آن وظایف الهی برآیم (کلینی، ۱۳۸۸، ج ۳: ۵۰۲). این روایت مشخص می‌کند که اولین نکته در بحث وجدان این است که بر اساس آن نعمت، فرد باید انجام وظیفه کند، خواه دستمزد کم باشد یا زیاد، مهم تعهدی است که نسبت به آن مقدار نعمت بر عهده دارد.

نکته دوم در بحث وجدان کاری این است که مدیر باید به دنبال انجام کار مردم

باشد و امور مربوطه را نادیده نگیرد؛ از همین رو امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: حریصانه به دنبال قضای حاجت حاجتمندان باشید، هیچ عملی بعد از واجبات بالاتر از شاد کردن مسلمان نیست (مجلسی، ۱۳۷۸ق، ج ۷۸: ۳۴۷). امام<sup>(ع)</sup> انجام کار برای مردم و وجدان کاری را بعد از واجبات بالاترین عمل می‌داند. سومین نکته در باب وجدان کاری این است که وقتی مدیر مسئولیتی را می‌پذیرد باید در قبال آن متعهد شود و دلسوز امور مانند فرزند خود باشد؛ امام رضا<sup>(ع)</sup> در این باره فرمودند: دلسوزی پیامبر برامت خود همچون دلسوزی پدران بر فرزندان است (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۱: ۸۵).

### ۳-۳-۳. امانتداری

امانت در لغت به معنای حفاظت، امنیت، مواظبت، نگهداری و رازداری است و در اصطلاح به معنای حفظ و سالم نگه داشتن شیء از خطر و آسیب است. مدیریت از دیدگاه اسلامی، یک امانت است و مدیر، امانتدار خدا و مردم محسوب می‌شود. البته امانت دارای درجاتی است که درجه‌ای از آن در قبال جامعه است و درجه دیگر آن در برابر حدود الله و در مرتبه‌ای دیگر در برابر اهل بیت<sup>(ع)</sup> است.

امام رضا<sup>(ع)</sup> از اجداد مطهرش و از زبان پیغمبر اکرم<sup>(ص)</sup> درباره روش شناخت مؤمنین از صفات شان به چند نکته اساسی اشاره میکنند که جایگاه رفیع امانتداری در صفات مختلف انسانی را می‌رساند. ایشان می‌فرمایند: لَا تَنْظُرُوا إِلَى كَثْرَةِ صَلَاتِهِمْ وَصَوْمِهِمْ وَكَثْرَةِ الْحَجِّ وَالْمَعْرُوفِ وَطَنَطْنَتِهِمْ بِاللَّيْلِ، وَلَكِنْ انظُرُوا إِلَى صِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ؛ به زیاده‌نمازی، روزه، زیاده‌حج، زکات، کارهای نیک و سر و صداهای شبانه آنان ننگرید، بلکه به راستگویی و امانت داری آنان بنگرید (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۱: ۵۶). با توجه به حدیث بالا شرط قبولی و تحقق عبادات در گرو امانتداری است و اشاره به این است که حدود الله امانت‌های الهی هستند که نه تنها مومنین لازم است رعایت کنند بلکه مدیران جامعه اسلامی نیز لازم است نه تنها خود مجری این حدود باشند بلکه باید به خوبی آن‌ها را

حفظ و حق آن‌ها را ادا نمایند.

در این بخش به درجه بالاتری از امانت که امام رضا<sup>(ع)</sup> آن را مطرح می‌فرمایند اشاره می‌شود.

حضرت در تفسیر آیه ۵۸ سوره نساء: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ خدا به شما فرمان می‌دهد که امانات را به صاحبان آن‌ها رد کنید» می‌فرماید... قَالَ: هُمْ الْأَيْمَةُ مِنْ آلِ مُحَمَّدٍ صَلَوَاتُ اللَّهِ عَلَيْهِمْ يُؤَدِّي الْأَمَانَةَ إِلَى الْإِمَامِ مِنْ بَعْدِهِ، وَلَا يَخْصُ بِهَا غَيْرَهُ وَلَا يَزُويهَا عَنْهُ؛ مقصود آل محمد (ص) هستند که هر امامی، امامت را بعد از خود به دیگری تفویض می‌کند و به دیگران نمی‌دهد و امامت را از اهلش دریغ نمی‌دارد (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۲۳: ۲۷۳).

### ۳-۳-۳. عدالت

یکی از شاخصه‌های یک مدیر در سیره رضوی برقراری عدالت و رسیدگی به امور جامعه اسلامی است. روزی مأمون خدمت امام رفت و با خود نامه‌ای طولانی داشت که متن آن را برای حضرت خواند. در آن مکتوب آمده بود که برخی روستاهای کابل به دست لشکریان اسلام فتح گردیده است. وقتی خواندن آن خاتمه یافت امام فرمودند: آیا فتح مناطقی از قلمرو شرک و کفر تو را خرسند ساخته است. مأمون پرسید: آیا این خبر شادمانی ندارد که امام به او تأکید کردند تو عدالت را در داخل سرزمین‌های اسلامی برقرار کن و فقر و محرومیت را از ریشه برانداز و به گرفتاری‌های مردم رسیدگی کن که این مایه خشنودی و خوشحالی یک حاکم اسلامی است نه کشورگشایی و فتوحات تازه و افزون بر قلمرو جغرافیایی (ابن بابویه، ۱۳۹۰ق، ج ۲: ۱۶۰).

قال الإمام الرضا عليه السلام: إستمعنا العدل والإحسان مؤذنين بدوام النعمة؛ امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: به کار بستن عدالت و نیکوکاری، خبر از دوام نعمت می‌دهند (محمدی ری شهری، ۱۳۹۳: ۳۸۲).

همچنین امام رضا<sup>(ع)</sup> فرمودند:

«آن گاه که حضرت مهدی (عج) ظاهر شود، زمین به نور پروردگار روشن می‌شود و ترازوی عدالت را در میان مردم قرار می‌دهند (عدل و داد، فراگیر و همگانی می‌شود) و هیچ کس به دیگری ستم نمی‌کند» (مجلسی، ۱۳۸۴ق، ج ۵۲: ۳۲۲).

آنچه از روایات فوق می‌توان نتیجه گرفت تاکید حضرت بر عدالت اجتماعی است؛ یعنی هر مدیری با هر کس مناسب خود او رفتار کند. به بیان دیگر، حق هر فرد در امور اجتماعی از قبیل سیاست، اقتصاد، حقوق و آموزش و غیره به وی تعلق گیرد. در روایت پایانی نیز دیده می‌شود که تحقق عدالت جهانی مستلزم ظهور حضرت مهدی (عج) است.

### ۳-۳-۴. سلامت نفس

در مدیریت اسلامی باید شاکله وجودی مدیر به گونه‌ای باشد و چنان تربیت یافته باشد که بتواند در عرصه‌های مختلف به سلامت به درآید. در کتاب فقه الرضا<sup>(ع)</sup> منسوب به امام رضا<sup>(ع)</sup> آمده است که امام فرمودند: هر کس می‌خواهد عزیزترین مردم باشد باید در نهان و آشکار از خدا پروا کند (شرفی، ۱۳۸۸: ۵۸).

اگر انسان خود را در محضر خدا بداند و از رذایل اخلاقی به فضایل اخلاقی هجرت کند به مقام قرب می‌رسد و تک تک کارهایش وسیله قرب به حق می‌گردد و خدمت به انسان‌ها را در جهت نزدیک شدن به حضرت حق انجام می‌دهد. کسی که خود را مهذب نساخته است، نباید خود را در معرض مسئولیت و مدیریتی قرار دهد؛ در غیر این صورت زمینه هلاکت خود را فراهم کرده است.

امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرمایند: ان الایمان افضل من الاسلام بدرجه، والتقوی افضل من الایمان بدرجه و لم یعط بنوا آدم افضل من الیقین؛ ایمان یک درجه بالاتر از اسلام است و تقوا یک درجه بالاتر از ایمان است و به فرزند آدم چیزی بالاتر از یقین داده

خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی ❖ ۲۴۳

نشده است (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۴۵). ایشان نجات خود و مردم را در تقوا، رهیزگاری و عبادت کردن می‌دانستند و همیشه سعی داشتند مردم را به تقوا و پرستش خداوند دعوت کنند. نه تنها یک مدیر در جامعه را آمر به تقوای الهی می‌دانست بلکه وظیفه او می‌دانست که کارکنان زیر دستش را به رعایت کردن اخلاق اسلامی و پرهیزگاری فرا بخواند.

همچنین حضرت در روایتی پنج خصلت را برای کسی که می‌توان به او امیدوار بود ذکر می‌کند: خمس من لم تکن فیه فلا ترجوه لشی من الدنیا و الآخره: من لم تعرف الوثاقه فی أرومته، و الکرّم فی طباعه، و الرصانۀ فی خلقه، و النبل فی نفسه، و المخافه لربّه؛ پنج چیز اگر در کسی نبود در امور دنیا و آخرت از او انتظار کار نیک نداشته باش: اصالت خانوادگی، اخلاق نیکو، پایداری در خلق و خوی، بزرگواری روح و کرامت نفس و پرهیز از پروردگارش (ابن شعبه حرانی، ۱۳۶۳ق: ۴۴۶). در این دیدگاه مدیری که چنین خصوصیتی را نداشته باشد نه تنها در کارهای خود موفق نخواهد بود بلکه جامعه را به انحطاط و هلاکت خواهد کشاند.

### ۳-۴. ویژگی رفتاری

#### ۳-۴-۱. تواضع

تواضع از ریشه وضع و در اصل به معنی فرو نهادن است و هنگامی که به عنوان یک صفت اخلاقی در نظر گرفته می‌شود مفهومی است که انسان خود را پایین تر از آن چه موقعیت اجتماعی اوست قرار دهد و در فارسی از آن به فروتنی یاد می‌شود.

مرحوم نراقی در معراج السعاده در تعریف آن می‌گوید: «تواضع عبارت است از شکسته نفسی، که نگذارد آدمی خود را بالاتر از دیگری ببیند و لازمه آن کردار و گفتار چندی است که دلالت بر تعظیم دیگران و اکرام ایشان می‌کند» (نراقی، بی تا: ۲۲۷).

امام رضا<sup>(ع)</sup> در پاسخ پرسشی درباره چگونگی تواضع فرمودند: آن است که به

مردمان همان را بدهی از کمیت و کیفیت که دوست داری به تو همانند آن دهند (ابن بابویه، ۱۳۷۸ق، ج ۲: ۵۰).

ابن جهم از حضرت سوال کرد: لَمَّا سَأَلَهُ ابْنُ الْجَهْمِ: مَا حَدُّ التَّوَاضُّعِ الَّذِي إِذَا فَعَلَهُ الْعَبْدُ كَانَ مُتَوَاضِعًا؟

فقال: التَّوَاضُّعُ دَرَجَاتٌ: مِنْهَا أَنْ يَعْرِفَ الْمَرْءُ قَدْرَ نَفْسِهِ فَيَنْزِلَ لَهَا مِنْزِلَتَهَا بِقَلْبٍ سَلِيمٍ، لَا يَجِبُ أَنْ يَأْتِيَ إِلَى أَحَدٍ إِلَّا مِثْلَ مَا يَأْتِي إِلَيْهِ؛ إِنْ رَأَى سَيِّئَةً دَرَأَهَا بِالْحَسَنَةِ، كَاظِمٌ الْغَيْظِ، عَافٍ عَنِ النَّاسِ، وَاللَّهِ يَجِبُ الْمُحْسِنِينَ؛ دَرِ پاسخ به ابن جهم که از ایشان پرسید: حدّ و مرز تواضع که هرگاه بنده آن را به کار بندد فروتن است، چیست؟ فرمود: فروتنی درجاتی دارد: یکی از آنها این است که انسان اندازه خود را بشناسد و با طیب خاطر خود را در آن جایگاه قرار دهد، دوست داشته باشد با مردم همان گونه رفتار کند که انتظار دارد با او رفتار کنند، اگر بدی دید آن را با خوبی جواب دهد، خشم خود را فرو خورد و از مردم درگذرد، و خداوند نیکوکاران را دوست دارد (کلینی، ۱۳۸۱ق، ج ۲: ۱۲۴). در زمانی که حکومت ظالمانه عباسیان دهها سال بر مردم حکومت و آنها را به استثمار می‌کشاندند، امام رضا(ع) می‌کوشید با هم دردی‌ها و رهنمودهای خویش از دردهای محرومان جامعه بکاهد و نیز دیگران را به یاری آنها فرا خواند.

عبدالله بن صلت می‌گوید: مردی از اهل بلخ گفت: در سفر خراسان با امام بودم روزی سفره انداختند و غلامان سیاه و غیر آنان را بر سر آن سفره فراخواندند (و همه با هم با امام غذا خوردند) گفتم: ای کاش برای اینها سفره‌ای جداگانه ترتیب می‌دادید، فرمود: خاموش باش. خدای همه یکی است مادر یکی، پدر یکی و پاداش هر کسی به کردار او بستگی دارد (کلینی، ۱۳۸۱ق: ۲۰۳).

مطالب بیان شده حاکی از آن است که در جامعه‌ای که روابط ناسالم اقتصادی و اجتماعی حکم فرما باشد اختلاف طبقاتی به وجود خواهد آمد. مدیر جامعه دینی از راه‌های مختلف باید این فاصله‌ها را کم کند. یکی از راه‌ها، درک احساس محرومیت و

خصوصیات مدیران شایسته در سیرهٔ رضوی ❖ ۲۴۵

❖ سال پنجم، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۹۶

فقر طبقات ضعیف جامعه و تلاش در جهت رفع آن است تا آنان احساس حقارت نکنند و از جامعه دینی عقب نیفتند، بلکه خود را جزو جامعه بدانند و با انگیزه لازم به عنصر فعال تبدیل شوند.

### ۳-۴-۲. وظیفه‌شناسی:

وظیفه‌شناسی عمل به وظیفه و تعهدی است که فرد آن را پذیرفته است؛ یعنی این که اگر فردی مسئولیتی را می‌پذیرد لازم است به وظیفه‌اش خوب عمل کند و در مقابل آن پاسخگو باشد و بعد از انجام وظیفه به امور دیگر بپردازد. امام رضا<sup>(ع)</sup> در این باره می‌فرماید: ای بسا نعمتی که به من برسد، آرام نمی‌گیرم تا هنگامی که بدانم وظیفه ام را در برابر آن نعمت ادا کرده‌ام آن گاه خوشایند من خواهد شد (طبرسی، ۱۳۸۵ق، ۲۷۳). بر این اساس افراد وظیفه‌شناس خود را متعهد به انجام صحیح امور بدون کمترین لغزش و به مطلوب‌ترین شکل می‌دانند.

قال الرضا علیه السلام: مَنْ فَعَلَ مَا لَزِمَهُ مِنْ أَمْرِ الْمُؤْمِنِينَ بَاهِيَ اللَّهُ تَعَالَى بِهِ وَمَلَائِكَتُهُ؛ هر کس وظایف خود را نسبت به مؤمنان انجام دهد خداوند و فرشتگان به او مباحثات می‌کنند (نوری، ۱۴۰۸ق، ج ۲: ۴۱۳).

با توجه به این که امام معصوم که ولایت و مدیریت بر امت دارد در مورد وظیفه شناسی چنین سخن می‌گوید باید دریافت که وظیفه شناسی از جایگاه مهمی در مدیریت اسلامی برخوردار است و موجب جلب اعتماد عمومی، رضایت افراد و کاهش مفاسد می‌شود.

### ۳-۴-۳. فضایل اخلاقی

از دیدگاه اسلام، مدیر اسلامی باید به طور ویژه به پاره‌ای فضایل اخلاقی آراسته باشد تا شایستگی تصدی پست مدیریت را داشته و در جهت دستیابی به هدف یا اهداف مد نظر توفیق حاصل کند.

امام رضا<sup>(ع)</sup> در روایتی بسیار ارزشمند که می‌تواند منشور مدیریت اخلاقی دینی باشد می‌فرماید: عقل شخص مسلمان تمام نیست، مگر این که ده خصلت را دارا باشد: از او امید خیر باشد، از بدی او در امان باشند، خیر اندک دیگری را بسیار شمارد، خیر بسیار خود را اندک شمارد، هرچه حاجت از او خواهند دلتنگ نشود، در عمر خود از دانش طلبی خسته نشود، فقر در راه خدایش از توانگری محبوب‌تر باشد، خواری در راه خدایش از عزت با دشمن‌اش محبوب‌تر باشد، گمنامی را از پرنامی خواهان‌تر باشد و احدی را ننگرد جز این که بگوید او از من بهتر و پرهیزگارتر است (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۶۷). این روایت کاملاً روشن است که یک مدیر برای موفقیت همیشگی خود و مجموعه‌ای که آن را مدیریت می‌کند باید این ده ویژگی را داشته باشد. در این ده ویژگی، نه ویژگی اخلاقی نهفته است که بسیار ارزشمند است و یک ویژگی علمی وجود دارد که مدیر نباید در عمر خود از دانش طلبی خسته شود. همچنین در بیان برخی از فضایل اخلاقی دیگر، امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: پنج ویژگی اگر در آدمی باشد می‌توان به خوبی و موفقیت‌اش امیدوار بود، هم در امور دنیایی و هم آخرتی؛ ذات قابل اعتمادی داشته باشد، خوی بزرگواری داشته باشد، پست و دون نباشد، طبعی متین و با وقاری داشته باشد، ذاتش نجیب و نیک سرشت باشد و خداترس باشد (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۶). یعنی اولاً در تمامی موارد قابل اعتماد باشد و بتوان به او تکیه کرد؛ ثانیاً این که اخلاق بزرگواری داشته باشد و با مسائل روز به طور متفکرانه و عالمانه برخورد کند؛ ثالثاً فرومایه نباشد و بلکه بلند مرتبه باشد؛ رابعاً این که با عزت و سنگین برخورد کند و خامسا و از همه مهم تر این که خدا ترس باشد یعنی اگر از خشم خداوند درمورد گناهان و بداخلاقی بترسد ناخودآگاه موارد قبلی را نیز رعایت می‌کند، بنابراین مورد آخر یعنی خداترسی باعث می‌شود تمامی فضایل اخلاقی از مدیر بروز کند و نمایان شود. همچنین محبت از دیگر فضایل اخلاقی به شمار می‌رود و در همین باره امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌



خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی ❖ ۲۴۷

فرماید: اظهار محبت به مردم نشانه داشتن نیمی از عقل است (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۴۴۳). پس در اهمیت محبت همین بس که حضرت آن را با عقل سنجیده‌اند چرا که محبت باعث دوستی و رابطه‌های محکم و پایدار در بین مردم جامعه و همچنین مدیران و کارکنان‌شان خواهد بود.

### ۳-۴-۴. ساده زیستی

نحوه زیستن مدیر، التیام‌بخش درد و اعتدال‌بخش انتظارکارمندان و سایر قشرهای جامعه خواهد بود. همین امر در سطح کلان جامعه بر عهده رهبری و مدیریت ولایی جامعه اسلامی است تا در سطح عمومی جامعه اثرگذار باشد.

همان‌طور که از سیره ائمه اطهار علیهم السلام مشخص است همیشه این بزرگواران زندگی ساده و بی‌آلایشی داشته‌اند و همواره از اشرافی‌گری و تجملات دوری کرده‌اند حتی در زمانی که حاکم و مدیر جامعه اسلامی بوده‌اند از اشرافی‌گری دوری گزیده‌اند و زندگی ساده را برگزیده‌اند؛ و با توجه به این که این بزرگواران اسوه و الگوی دیگر نسل‌ها و به خصوص جامعه آسیب‌پذیر ما هستند باید طبق روش آن‌ها عمل کرد.

امام رضا<sup>(ع)</sup> در این باره می‌فرمایند: اگر زمام حکومت را در دست گیرم غذای ساده تر و کم ارزش‌تری (نسبت به زمان زمامداری) خواهم خورد و لباس خشن و زبر در برخواهم کرد و با سختی و مشقت خواهم زیست (عطاردی، ۱۴۱۳ق، ج ۲: ۳۶۲). این روایت نشان می‌دهد که برای مدیریت باید از اشرافی‌گری دوری کرد و به ساده بودن محیط کار و امور مدیریتی پرداخت و فقط به فکر زبردستان و ارباب رجوع بود و نه تغییر محیط کار و اسراف در خرید وسایل مربوط به آن.

### ۳-۵. انگیزه

#### ۳-۵-۱. قرب الهی

در مدیریت اسلامی در کنار حیات طبیعی و دنیوی انسان، حیات اخروی نیز مدنظر

قرار داده شده است، همچنین در برنامه‌ریزی‌های کلان و در عرصه اداره امور، کمال نهایه را قرب الهی می‌داند یعنی هر فردی که مدیریت را به عهده می‌گیرد باید انگیزه‌ای الهی داشته باشد. در سیره و سخن امام رضا<sup>(ع)</sup> انگیزه الهی در مدیریت به خوبی روشن است. بدین معنی که در هر شرایطی و مکانی مدیر باید فقط راه درست را انتخاب کند و پیش برود حتی اگر او را مسخره کردند یا درباره او اشتباه فکر کردند. در همین رابطه یونس از امام رضا<sup>(ع)</sup> نقل می‌کند که می‌فرمایند: ای یونس اگر یک سنگ گران بها مثل دُر، در دست تو باشد و مردم بگویند پشکل است و اگر پشکل باشد و مردم بگویند دُر است چه می‌کنی؟ آیا سود وزیانی بر تو دارد؟ گفتم که: نه، حضرت رضا فرمود: اینچنین است که اگر بر صواب و راه درست بودی و امام تو از تو خوشنود باشد، مردم هر چه بگویند به تو ضرری نمی‌رساند و تو پابرجا باش (کَشی، ۱۳۴۸: ۴۸۷). با توجه به این که ائمه اطهار علیهم السلام دین خدا و راه و رسمی که خدا برای انسان‌ها تعیین کرده است را آموزش و نشر می‌دهند می‌توان گفت در این روایت وقتی امام رضا<sup>(ع)</sup> می‌فرمایند امام باید راضی باشد مقصود همان خداوند است زیرا آن‌ها راه و روش خداوند را نشر می‌دهند. پس این روایت نیز انگیزه‌ای الهی را در مدیریت منتشر می‌کند؛ بدین گونه که مدیر باید در هر شرایطی فقط راه درست را انتخاب کند تا هم پابرجا باشد و هم خداوند و امام<sup>(ع)</sup> از او راضی و خوشنود باشند و نهایت مقصد و بالاترین انگیزه قرب الهی است.

#### ۴- نتیجه گیری

در این پژوهش نویسندگان، شایستگی‌های مدیران را از دیدگاه امام رضا<sup>(ع)</sup> بر اساس مدل اسپنسر و اسپنسر در پنج بخش دسته بندی کرده‌اند که عبارتند از:

**دانش:** دانش و تخصص، تعقل و خردورزی

**مهارت:** نظم و مقررات، استفاده از سرمایه‌های موجود، ارتباط با دیگران (ارتباطات)،

قناعت

**خود مفهومی:** وجدان کاری، امانتداری، عدالت، سلامت نفس

**ویژگی:** تواضع، وظیفه شناسی، فضایل اخلاقی، ساده زیستی

**انگیزه:** قرب الهی

بر اساس دیدگاه نویسنده گان این شایستگی‌ها به دو بعد نرم و سخت تقسیم بندی شدند که شایستگی‌های سخت همان قسمت‌هایی هستند که در خارج از آب قرار دارند و قابل مشاهده‌اند و آن دسته از شایستگی‌ها که در زیر آب قرار دارند شایستگی‌های نرم هستند که به راحتی قابل مشاهده نیستند. همچنین باید یادآور شد که هرچه از سطح آب به قسمت عمیق تر آن حرکت می‌کنیم شایستگی‌ها جنبه درونی تر پیدا می‌کنند و تغییر در آن‌ها به سختی صورت می‌گیرد به طور مثال تغییر در دانش و تخصص از طریق آموزش و تجربه امکان پذیر است ولی تغییر در انگیزه افرادی که دارای ریشه الهی است بسیار سخت بوده و حتی می‌توان گفت که این‌گونه تغییرات ناممکن به نظر می‌رسد.

پس نتایج به دست آمده در این تحقیق بیانگر آن است که توجه به شایستگی‌های درونی (خود مفهومی، ویژگی، انگیزه) افراد برای انتخاب و انتصاب در پست‌های مدیریتی بیشتر از شایستگی‌های بیرونی (مهارت و دانش) اهمیت دارد و دلیل آن همان‌طور که بیان شد ایجاد تغییر در این گونه شایستگی‌ها بسیار سخت و چه بسا در مواردی نیز ناممکن به نظر می‌رسند که با بررسی‌های انجام شده در سیرهٔ نظری و عملی امام رضا(ع) این نتیجه نیز حاصل شد که حضرت نیز به هر دو جنبه شایستگی‌های درونی و بیرونی مدیران تاکید داشته‌اند و این شایستگی‌ها به صورت خلاصه در شکل زیر به نمایش گذاشته شده است.



❖ سال پنجم شماره ۲۰ زمستان ۱۳۹۶ ❖

مدل نهایی تحقیق (منبع: نویسندگان)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- قرآن کریم.
- ابن بابویه، ابوجعفر محمد بن علی (۱۳۹۰ق)، عیون اخبار الرضا، تهران: منشورات الاعلمی.
- ..... (۱۳۷۸ق)، عیون اخبار الرضا، به تصحیح مهدی حسینی، تهران: جهان.
- ابن شعبه حرّانی، حسن بن علی (۱۳۶۳ق)، تحف العقول، تصحیح غفاری، قم: جامعه المصطفی.
- ..... (۱۴۰۴ق)، تحف العقول، قم: انتشارات اسلامی.
- احسانی، ابن ابی جمهور (۱۴۰۳ق)، عوالی اللئالی العزیزیه فی الأحادیث النبویّه، تحقیق: سید شهاب الدین مرعشی نجفی و مجتبی عراقی، قم: مطبعه سید الشهداء.
- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر (۱۳۷۷)، مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- اسحاقی، سیدحسین (۱۳۸۸)، بایدها و نبایدهای مصرف، قم: دفتر عقل.
- آشناور، مهدی؛ طادی بنی، مریم (۱۳۹۴)، «قتاعت به سود معقول در احادیث و سیره رضوی»، فصلنامه حسنا، سال هفتم شماره ۲۵، صص. ۱۱۷-۱۴۷.
- الکشی، محمدبن عمر (۱۳۴۸)، رجال الکشی، مشهد: دانشگاه مشهد.

- آمدی، عبدالواحدین محمد (۱۳۶۶)، *تصنیف غررالاحکم و دررالکلم*، تحقیق مصطفی درایتی، قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
- بابایی زکلیلی، محمد علی (۱۳۸۵)، «طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)»، *مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران: مرکز مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی، صص ۱۱-۳۲.
- بردبار، غلامرضا؛ شاکری، فاطمه (۱۳۹۰)، «تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد»، *مجله علمی پژوهشی مدیریت تولید و عملیات دوره دوم*، شماره ۲، صص ۱۰۱-۱۲۰.
- تجاسب، کامیاب (۱۳۸۵)، «جایگاه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق»، *مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها*، تهران، صص ۴۶-۷۰.
- حکیمی، محمدرضا؛ حکیمی، محمد؛ حکیمی، علی (۱۳۸۵)، *الحیاء*، مترجم احمد آرام، قم: انتشارات دلیل ما.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۰)، «ارائه مدل کاربردی در مدیریت آموزش و پرورش کشور با الهام از آراء مدیریتی حضرت امام علی<sup>(ع)</sup>»، *رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات*، ۲۵۴ صفحه.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱، صص ۹۵-۱۳۹.
- سرمدی، محمدرضا (۱۳۹۳)، *مدیریت اسلامی*، تهران: دانشگاه پیام نور.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- سیدامامی، کاووس (۱۳۹۱)، *پژوهش در علوم سیاسی (رویکردهای اثبات‌گرا، تفسیری و انتقادی)*، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق<sup>(ع)</sup>.
- شرفی، محمد رضا (۱۳۸۸)، *مهارت‌های زندگی در سیره رضوی*، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- طبرسی، علی بن حسن (۱۳۸۵ق)، *مِشْکَاةُ الْأَنْوَارِ فِی غُرَرِ الْأَخْبَارِ*، نجف: منشورات المكتبة الحیدریه.
- طبسی، محمدجواد (۱۳۹۳)، *حکمت‌های رضوی*، قم: معروف.
- طریحی نجفی، فخرالدین حسین (۱۳۷۵)، *مجمع البحرين و مطلع النیرین*، چاپ سوم، تهران:

## خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی ❖ ۲۵۳

انتشارات رضوی.

- عطاردی قوچانی، عزیزالله (۱۴۱۳ق)، **مسند الامام الرضا**، بیروت: دارالصفوه.
- غلامزاده، داریوش؛ صحت، سعید؛ ستاری لقب، بهروز (۱۳۹۲)، «شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه (نمونه مطالعه: مدیران میانی)»، **مجله تازه‌های جهان بیمه**، شماره ۱۷۸، صص ۴-۱۶.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، «آموزش مدیران با الگوی شایستگی»، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۷۹، صص ۲۴-۴۹.
- کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب (۱۳۸۱ق)، **الکافی**، به تصحیح علی اکبر غفاری، تهران: دارالکتب الاسلامی.
- ..... (۱۴۲۸ق)، **اصول کافی**، ج ۲، بیروت: منشورات الفجر.
- ..... (۱۳۸۸)، **فروع کافی**، ج ۳: قم: قدس.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۸۴ق)، **بحارالانوار**، تهران: انتشارات اسلامی.
- ..... (۱۴۰۳ق)، **بحارالانوار**، بیروت: دارالاحیاء التراث العربی.
- ..... (۱۴۲۵ق)، **بحارالانوار**، تهران: انتشارات اسلامی.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۸۲)، **منتخب میزان الحکمه**، قم: دارالحديث.
- ..... (۱۳۹۳)، **حکمت نامه رضوی**، ج ۳، قم: دارالحديث.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۱)، «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»، **فصلنامه علمی پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه**، دوره ۶ شماره ۴، صص ۱۴-۲۰.
- موسی زاده، زهره؛ عدلی، مریم؛ (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، **مجله اندیشه مدیریت**، سال سوم، شماره اول، صص ۱۰۳-۱۳۲.
- ناظمی و همکاران (۱۳۹۲)، «فراتحلیل تحقیقات مرتبط با شایستگی مدیران در ایران»، **فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی**، دوره هفتم، شماره ۲۵، صص ۴۱-۵۶.
- نبوی، محمدحسن (۱۳۸۰)، **مدیریت اسلامی**، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- نجاری، رضا (۱۳۸۵)، **مبانی مدیریت اسلامی**، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- نراقی، ملااحمد (بی تا)، **معراج السعاده**، تهران: علمیه اسلامی.
- نصیری، فخرالسادات (۱۳۸۸)، **نگاهی به مدیریت اسلامی**، همدان: انتشارات نشر روز اندیش.

• نوری، میرزا حسین (١٤٠٨ق)، مُستَدْرَک الوَسَائِل و مُسْتَنْبَطُ الْمَسَائِل، بیروت: مؤسسه آل البيت عليهم السلام لاحیاء التراث.

- Beardwell, I. L. Holden, and T. Claydon (2004). Human Resource Management. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Boyatzis R. E. (1982). "The competent manager: A model for effective performance". New York: John Wiley.
- Cowling, A. and C. Mailer (1990). Managing Human Resources. 2nd Edition. London: Edward Arnold.
- Hoffmann T. (1999) "The meanings of competency" Journal of European Industrial Training Vol. 23 No. 6 Pp. 275-285.
- Hang - hua X. & Yang - hua W. (2009). " Training system design for middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model" Procardia Earth and planetary science pp. 1764- 1771
- HayGroop, (2003) ,"Alberta public service competency model"www. Pao. gov. ab. ca [2005,9,7]
- Mc. Clelland, D. (1973) , Testing for Competence Rather than for Intelligence, American Psychologist, Vol. 28, pp. 1-14.
- Meyer, T. and Semark P. (1996) A Framework for the Use of Competencies for Achieving Competitive Advantage. South African Journal of Business Management, 27 (4) 96-103.
- Oxford Advanced Learners Dictionary, 2003, sixth edition, edited by sally wehmeier, oxford university press.
- Porter, K, P. Smith, and R. Fagg (2006). Leadership and Management for HR Professionals.
- Ryan, G. , Spencer, L. M. , & Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability. Cross Cultural Management, 19 (1) , 90-103.
- Sanghi, Seema, (2007) , "The Handbook of Competency Mapping Understanding, Designing and Implementing Competency Models In Organizations"New Delhi: Vivek Mehra.
- Sherman, R. (2001). Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. http: //www. prenet2000. com.
- Spencer, L. M. Jr and Spencer, S. M. (1993), "Competence at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Sons, New York, NY