

# طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM

نویسندگان: سیدعلی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، حسن درویش<sup>۲</sup>،

محمد جواد سبحانی فر<sup>۳</sup> و حامد فاضلی کبری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۳/۸/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۱۵

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۳

## چکیده

امروزه الگوهای شایستگی یکی از موضوعات اثرگذار و در واقع هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمانها می‌باشد. این الگوها ضمن ایجاد گفتمان جدیدی در ادبیات مدیریت با عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (CBHRM) در قالب شیوه‌ای نو برای یکپارچه کردن اقدامهای مختلف حوزه نیروی انسانی به کار می‌رود. در این مقاله با توجه به پرسش اساسی «الگوی مفهومی شایستگی نیروی انسانی در نهج‌البلاغه کدام است؟» و با استفاده از روش ترکیبی (کیفی تحلیل مضمون و کمی ISM)، مطالعه دقیق و جامع کتاب شریف نهج‌البلاغه، تکمیل پرسش نامه توسط ۴۰ تن از نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و نهج‌البلاغه، سعی شده ضمن استخراج مولفه‌های شایستگی، الگوی مفهومی تحقیق تدوین گردد. در نهایت با توجه به مطالعه متن و روش تحلیل مضمون، ۳۳۲ کد باز، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین (خدا محوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) از متن استخراج و بر اساس تکنیک ISM الگوسازی، رتبه بندی و سرانجام الگوی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه ارائه و تشریح شد.

## واژگان کلیدی:

شایستگی، شایسته‌سالاری، منابع انسانی، نهج‌البلاغه، تحلیل مضمون، ISM

۱- استاد مدیریت دانشگاه پیام نور

۲- دانشیار مدیریت دانشگاه پیام نور

۳- دانشیار مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

۴- دکتری مدیریت منابع انسانی



## مقدمه

در عصر حاضر، اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمان به وضوح قابل مشاهده و سنجش می‌باشد؛ از این رو سازمان‌ها ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، در صدد هستند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری در ارتقای سازمان و بالارفتن کارایی و بهره‌وری آن، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی می‌باشد. همچنین امروزه، مدیریت منابع انسانی - به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف عملیاتی کادر مدیریت - شامل طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدای، بهسازی، نگهداری، کاربرد نیروی انسانی و به‌طور کلی برنامه‌ریزی سرمایه انسانی می‌باشد. نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نه تنها انسان را با همه ارزش‌هایش، سازمان را با همه ابعاد و عملکردش و بالاخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش مورد توجه قرار داده و لزوم قابلیت انعطاف‌پذیری ساختارهای درونی سازمانی را برای پاسخگویی به تغییر و تحول ضروری می‌داند بلکه به جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و تأثیرگذار بر محیط توصیه می‌کند (بنسیون و کسیون، ۵۷۳۱: ۷۶-۹۶).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای رسیدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی است. ایده شایستگی، ایده جدیدی نیست اما در دهه ۱۹۹۰ جایگاه ویژه خود را باز یافته است. پراهالاد و همل در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۳ رویکرد جدیدی را به فرایند مدیریت راهبردی مطرح کردند که ابتدا با بررسی داخل سازمان آغاز می‌شد و سپس محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار می‌گرفت. این رویکرد، متناقض رویکردی بود که بر بررسی محیط خارجی در ابتدا و سپس بررسی محیط داخلی تأکید دارد. آنها معتقد بودند که سازمان‌ها ابتدا باید شایستگی‌های مختلف خود را بشناسند تا بتوانند از آنها بهره بگیرند. همه سازمان‌ها منابعی مخصوص خود دارند که به آنها اجازه طراحی راهبردهای مخصوص به خود را می‌دهد اما آنها بی در کار خود موفق هستند که از راهبردهایی غیر قابل تقلید استفاده کنند.

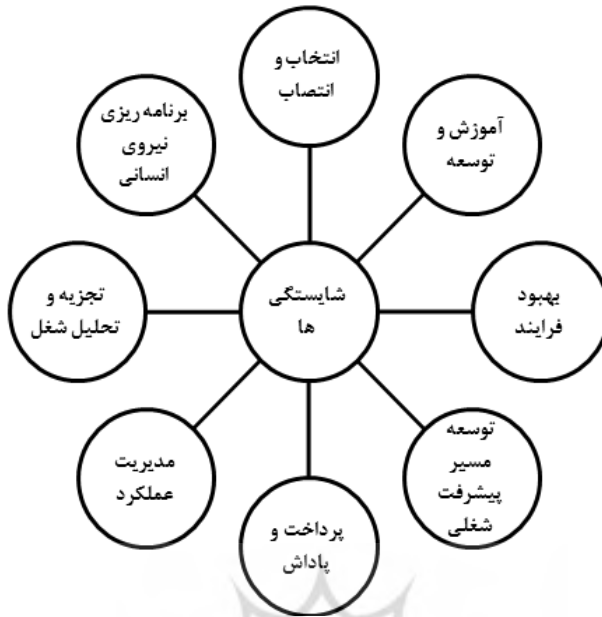
از سوی دیگر، نظر به بافت اسلامی و ایرانی، سازمان‌ها و سرمایه‌های انسانی در کشور ایران، لزوم انتخاب معیارهای اسلامی برای سنجش شایستگی منابع انسانی ضرورت بسیار دارد و به عبارت دقیق‌تر، خط معیار شایستگی افراد باید بر مبنای دینی باشد نه مفاهیم غربی؛ از این رو کتاب شریف نهج‌البلاغه، یکی از منابع مهم دینی برای دستیابی



به معیارها و مؤلفه‌های شایستگی اسلامی است. در مجموعه نامه‌ها، حکمت‌ها و خطب نهج البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وجود دارد که از آنها می‌توان ضمن دستیابی به مفاهیم مرتبط با شایستگی، رویکرد و جهت‌گیری خاصی نسبت به منابع انسانی را استخراج نمود. مفاهیم استخراج‌شده از متن نهج البلاغه به کمک روش تحلیل مضمون، تحت عنوان مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی منابع انسانی (با توجه به رویکرد و جهت‌گیری خاص امیرالمؤمنین در نهج البلاغه) جهت تهیه و تدوین الگو جامع شایستگی منابع انسانی کاربرد دارد و البته به نظر می‌رسد، این الگو امکان تعمیم و گسترش در حوزه تعاملات سازمانی و عرصه مدیریت را دارد. نوشتار حاضر به‌طور مشخص درصدد است با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون و روش کمی MSI ضمن استخراج مؤلفه‌های شایستگی نیروی انسانی، الگو شایستگی نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه مولی‌الموحدین امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام را طراحی و تدوین نماید.

## ۱- ادبیات موضوع

در ادبیات امروزی منابع انسانی، شایستگی سرمایه انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت امریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها بررسی گسترده‌ای روی ۷۱۲ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است. بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی، این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای نمونه، فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۲) چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این شکل می‌آورند. الگو پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۲) نیز مشابه چنین شکلی است. کرارتز (۱۹۹۱) علاوه بر این چهار زیرسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید. اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه، توسط اسکواپرز (۲۰۰۲) ارائه شده که در شکل (شماره ۱-۲) آمده است (نظری منش، ۳۱: ۴۸۳۱). علاوه بر آن، الگوهای مختلف دیگری نیز در این زمینه وجود دارد که به اختصار توضیح داده خواهد شد.



نگاره ۱: الگو شایستگی مدیریت منابع انسانی

## ۱-۱- نهضت شایستگی منابع انسانی

همانند اکثر موضوعات مطرح شده در دانش مدیریت، نمی‌توان یک منشأ واحد برای موضوع مدیریت شایستگی پیدا کرد. مفهوم شایستگی در طول قرون متمادی مورد توجه بوده است و شواهد آن را می‌توان تا دوره قرون وسطی ردیابی نمود. در اصناف این دوره، هر کس که قصد ورود به دنیای کار را داشت، ابتدا باید نزد یک استادکار ماهر تعلیم می‌دید و پس از اینکه به استانداردهای مورد نیاز برای کار کردن می‌رسید، از استاد گواهینامه دریافت و به‌طور مستقل شروع به کار می‌کرد (هورتون، ۲۰۰۲: ۲۸).

## ۱-۲- مفهوم شایستگی

اگرچه کلمه شایستگی در زبان فارسی معنای واضحی را به ذهن متبادر می‌کند، در ادبیات این موضوع که به زبان انگلیسی به تدوین در آمده است، تعابیر گوناگونی در مورد آن به کار گرفته شده است. همچنین با گسترده شدن این مفهوم و توسعه آن به ابعاد فردی، راهبردی و سازمانی، تعاریف مرتبط با آن نیز پیچیده‌تر شده‌اند. مهم‌ترین بحث در این حوزه، تفاوت بین واژگان Competency و Competence است. دقت در تفاوت‌های این دو واژه می‌تواند کمک زیادی به حل مشکلات مربوط به این بحث نماید:



کلمه Competence یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص (همان). در مورد کلمه Competency تعاریف گوناگونی ارائه شده است که اگرچه از حیث دامنه مفهومی با هم متفاوتند اما از وحدت موضوعی برخوردارند؛ برخی از این تعاریف عبارتند از:

- شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شود (غفاریان، ۱۳۷۹: ۳۳).

جدول ۱- برخی از تعاریف مختلف در زمینه شایستگی: (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۳)

نویسنده/تاریخ	تعریف	تعریف اشاره دارد به	نوع رویکرد
مک کلند (۱۹۹۳)	شایستگی را ویژگی‌های انسان که با موفقیت شغلی ارتباط دارد می‌داند	خصوصیات فردی و شغلی	رویکرد استاندارد
مک لگان (۱۹۹۰)	صلاحیت‌های شخصی که برای تولید بروداد با کیفیت ضروری است تعریف کرده است	خصوصیات فردی، دانش، مهارت و ...	شایستگی رفتاری
جنیفر (۱۳۸۲)	افراد شایسته افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود	خصوصیات فردی، دانش و مهارت و ...	شایستگی رفتاری
برمن (۱۹۹۷)	هرگونه خصیصه، ویژگی یا مهارتی که بتواند در انجام اثربخش وظایف مؤثر واقع شود	خصوصیات فردی و مهارت و ...	شایستگی رفتاری
لوبیتس (۲۰۰۴)	مجموعه دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می‌گیرند	خصوصیات فردی و مهارت، توانایی و دانش	رویکرد استاندارد
عریضی (۱۳۸۴)	محرك، ویژگی یا مهارت برجسته که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود	خصوصیات فردی و مهارت	رویکرد استاندارد
اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	ویژگی زیربنایی فرد است که به‌طور کلی با عملکرد اثربخش یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد	ویژگی شخصیتی	شایستگی رفتاری و رویکرد استاندارد
رابرتسون، کالینان و بارترام (۲۰۰۳)	مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج پیامدهای مطلوب به کار می‌رود	ویژگی فردی	شایستگی رفتاری
هورنباي و توماس (۱۹۸۹)	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی است	دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی	شایستگی رفتاری



همان‌طور که در این جدول نیز آمده است، تقسیم‌بندی‌های مختلفی از شایستگی منابع انسانی در سازمان‌ها وجود دارد اما نکته قابل توجه در همه این تعاریف، چندوجهی بودن و در عین حال تعاریف مشخص و متناسب با شرایط سازمانی است که پیش‌تر نیز اشاره شد. بر این اساس باید گفت که شایستگی ابعادی است که از جایی به جای دیگر و از سازمانی به سازمان دیگر قابل تغییر است و حتی ابعاد و تعاریف آن را نیز نمی‌توان در تمام سازمان‌ها یکسان در نظر گرفت.

### ۱-۳- الگوهای شایستگی

الگو شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به‌طور موفقیت‌آمیز. هدف از توسعه و ایجاد الگو شایستگی، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی در سازمان است؛ به‌گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر سازمان گردد. این الگو بر اساس مؤلفه‌های مختلفی ساخته می‌شود. الگوهای گوناگونی برای تعریف این مؤلفه‌ها و رابطه آنها با یکدیگر طراحی شده است. الگوهای مبتنی بر شایستگی در اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند با یکدیگر متفاوتند. برخی از الگوها بر توانایی‌های ژنتیک و کیفیات شخص تأکید دارند، در حالی که دیگر الگوها روی مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکز هستند. در ادامه به بررسی برخی از الگوهای شایستگی و ابعاد آن پرداخته خواهد شد.

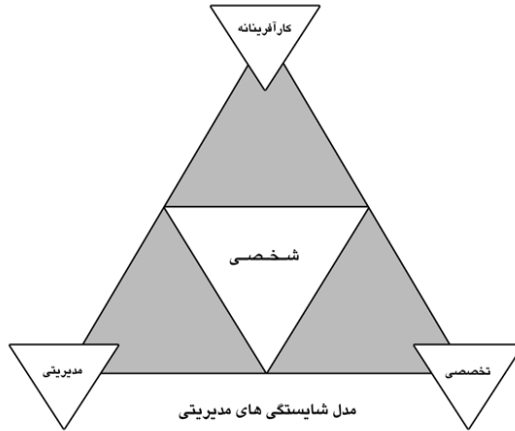
#### ۱-۳-۱- الگو شایستگی‌های چهارگانه

در مطالعه‌ای که صورت گرفت، با طرح سؤال «چه شایستگی‌هایی برای رشد، توسعه و حفظ برتری در سازمان مورد نیاز است؟» شایستگی را:

۱. توان انجام کارها به‌طور موفقیت‌آمیز

۲. تلفیق توانایی، دانش، شخصیت و انگیزش

۳. به‌کارگیری زبان و روش‌های یکپارچه برای دستیابی به راهکارهای جهانی در زمینه منابع انسانی می‌دانند و شایستگی مدیریتی را در ۴ بعد شخصی، کارآفرینی، تخصصی و مدیریتی با نمودار زیر مشخص می‌کنند.



#### نگاره ۲: الگو شایستگی مدیریتی

تعریف هر یک از این ابعاد به صورت زیر است:

- بعد شخصی/فردی

۱. انگیزش کارکنان
۲. مشتری محوری و ارائه خدمات
۳. انعطاف پذیری
۴. میل شدید به پیشرفت
۵. کار تیمی

- بعد کارآفرینانه

۱. تفکر مفهومی و استراتژیک
۲. شم تجاری
۳. برقراری ارتباط با ذی نفعان
۴. نگرش عملی
۵. خلاقیت و نوآوری

- بعد تخصصی/حرفه‌ای

۱. حل مشکل
۲. حرفه‌ای‌گری و تخصص‌گرایی
۳. یادگیری
۴. ارتباط شفاهی
۵. ارتباطات مکتوب و مستند



## - بعد مدیریتی

۱. رهبری
۲. برنامه‌ریزی و سازماندهی
۳. کیفیت بخشی
۴. توان برانگیزانندگی
۵. قابل اعتماد بودن (<http://www.hhs.gov>)

### ۱-۳-۲- الگو شایستگی‌های مدیریتی ۱۲ گانه:

در تحقیق جامعی توسط برخی شرکت‌های مطرح امریکایی، ۱۲ شایستگی را که مدیران و سرپرستان با اثربخشی بالا دارا می‌باشند را برشمرده‌اند. این ۱۲ شایستگی مبنای طرح توسعه جامع مدیریت به سمت مهارت بیشتر- که به اختصار MAP نامیده می‌شود- قرار گرفته است.

در طرح MAP، تیم آقای بیل تیلور متشکل از ۴ ناظر، از طریق شبیه‌سازی ۴ ساعته محیط کاری و فیلمبرداری عملکرد بیش از ۸۰ هزار مدیر و سرپرست، طی یک آزمایش و تجربه عینی، نظارت نموده و برابند شایستگی‌های آنها را بر اساس ۱۲ شایستگی اصلی و ۱۰ سبک/ارزش مدیریتی، فردی و ارتباطی ارزیابی نمودند.

این ۱۲ شایستگی از قرار زیر است:

- اولویت‌بندی و مدیریت زمان
- تنظیم اهداف و استانداردها
- برنامه‌ریزی و زمانبندی کار
- شنیدن و سازمان‌دادن
- اطلاع‌رسانی شفاف
- اطلاع‌گیری بدون تعصب
- آموزش، تربیت و تفویض اختیار
- ارزیابی افراد و عملکرد
- انضباط و رایزنی
- تشخیص و حل مسئله
- تصمیم‌گیری، ارزیابی ریسک
- تفکر صریح و تحلیل‌گرانه (رشیدی، ۱۳۸۴: ۲۴)





### ۱-۳-۳- الگو انت

مرکز «انت» به صورت آنلاین، اطلاعات و انتشارات جامعی را در مورد ویژگی‌های مشاغل فراهم آورده است که مورد استفاده متقاضیان شغل، مراکز توسعه نیروی کار، متخصصان نیروی انسانی و... قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه الگو انت یکی از کامل‌ترین و جامع‌ترین الگوهای شایستگی برای تقریباً تمامی شغل‌های دنیاست، در این طرح نیز سعی شده است به آن به‌طور کامل پرداخته شود. الگوی محتوایی، زیر بنای مفهومی O\*NET است. این الگو، چارچوبی فراهم می‌کند که مهم‌ترین اطلاعات کار را شناسایی و آن را در یک سیستم منسجم از لحاظ نظری و عملی ادغام می‌کند (<http://www.onetcenter.org>).



نگاره ۴: الگو انت

در جدول زیر، مجموعه الگوهای اشاره شده در بحث شایستگی از لحاظ ابعاد مورد تأکید، مورد مقایسه قرار گرفته است.

1- <http://www.onetcenter.org>

2- The Content Model



جدول ۲: معرفی برخی از الگوهای شایستگی (روبرتس، ۲۰۰۷: ۴۳)

نام الگو	ابعاد مورد تأکید در الگو
الگو فنی رفتاری ذهنی	فنی، رفتاری و ذهنی
الگو هرمی	شایستگی‌های کلیدی، تعاملی و ویژه شغل
الگو گلمن	ویژگی‌های شخصیتی
الگو کوه یخ	دانش، مهارت، نقش اجتماعی، تصویر شخصی، خصائص و محرک‌ها
الگو شایستگی پیشرفته تولید	شایستگی‌های فردی، دانشگاهی، فنی، شغلی و مدیریتی
الگو شایستگی UF	الهام‌بخشی اعتماد، خلق و ترویج چشم‌انداز، ایجاد هم‌ترازی، کشف استعداد
الگو شایستگی مدیران دانشگاهی	شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی
الگو شایستگی رفتاری مهندسان سیستم ناسا	رهبری، گرایش‌ها و صفات، ارتباطات، حل مسئله و تفکر سیستمی، زیرکی فنی
الگو شایستگی مهندسان سیستم	رفتارهای فردی، دانش فنی، فرایند
الگو DOD	ویژگی‌های شغلی
الگو DPM	شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی
الگو سه‌گانه تخصص، ارزش و شخصیت	ارزش، شخصیت و ویژگی‌های تخصصی
الگو شایستگی‌های مدیریتی در اروپا	صلاحیت‌های نرم (انگیزش و رهبری و ...) و سخت (قاطعیت، نفوذ، استقلال رأی و ...) در مدیران
الگو شرکت سانرایز	شایستگی فنی، مدیریتی، انسانی و ادراکی
الگو ksao	دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی
الگو کنز	مهارت انسانی، ادراکی و فنی
الگو هاوارد	خصوصیات فردی، توانایی‌ها و مهارت‌ها

در خصوص قوت‌ها و ضعف‌های این الگوها باید چند نکته را بیان نمود:

۱: تمامی الگوهای عنوان شده با توجه به خاستگاه خود، برای بخش خاص و معینی تدوین شده‌اند؛ از این رو نمی‌توان از آنها در تمامی ساختارها و سازمان‌ها استفاده کرد.

۲: تحقیقاً عمده و تقریباً تمامی الگوهای فوق، توجه جدی به وجود اصلی انسان به‌عنوان نیروی انسانی ندارند و قوه فطری و الهی انسان را در معادلات و تعاملات لحاظ نمیکنند؛ لذا در برداشت و درک صحیح نسبت به مؤلفه‌های حقیقی و پایدار شایسته‌ساز در وجود انسان، غفلت می‌ورزند.

۳: چون مؤلفه‌های مطرح شده در این الگوها، پایه و مبنای درون فردی ندارد، احتمالاً با تغییر وضعیت و جایگاه و همچنین ایجاد بحران به‌راحتی شایستگی‌های تصور شده مخدوش می‌گردند.



۴: الگوهای ذکر شده و مؤلفه‌های آنها بومی نیستند و سازگاری کامل و انطباق جامع با فرهنگ و آموزه‌های سازمان اسلامی و ایرانی ندارند؛ بنابراین به مرور و گذر زمان، فرد دچار بحران دوگانگی یا چندگانگی شخصی نسبت به مؤلفه‌های شایستگی‌ساز می‌شود؛ زیرا برخی از این مؤلفه‌ها خلاف و متضاد آموزه‌ها و ارزش‌های ادراک شده توسط فرد شایسته است.

با توجه به نقدهای فوق، می‌طلبد یک الگو بومی و مبتنی بر سبقه تاریخی و ارزشی اسلامی و ایرانی ارائه شود.

## ۲- ضرورت انجام تحقیق

در خصوص ضرورت تهیه و تدوین الگو شایستگی نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه باید بیان داشت:

۱) بر اساس سندهای کلان کشور، از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نقشه راه علمی کشور و همچنین سند چشم‌انداز وزارت علوم و دانشگاه‌ها، اولویت با تولید علم دینی و بومی است و باید سعی نمود به کمک استادان و نخبگان در راستای بومی‌سازی و استخراج علوم از بطن دین جهد و تلاش بیشتری داشت تا ضمن ارتقای فضای بررسی و نقد علوم غربی به صورت علمی و منطقی، الگوها و الگوهای دینی را در جامعه علمی گسترش داد.

۲) به تبع نکته اول، از مهم‌ترین عوامل ار جحیت الگو شایستگی نیروی انسانی مبتنی بر نهج‌البلاغه بر دیگر الگوها، تفاوت در بنیانهای درونی، سازوکارها و روش‌های ارتقای نیروی انسانی است. در نگاه متعارف اندیشمندان و صاحب‌نظران علوم اجتماعی در غرب، بیشتر نگاه ابزارگرایانه به مفاهیم و عوامل کیفی می‌باشد و بالطبع توسعه انسان محور، خالی از ارزش‌های معنوی و قدسی و همچنین خارج از ارزش‌های نظام توحیدی و الهی است؛ از همین منظر الگوهای غربی ریشه در درون افراد ندارند و گاه درصد خطای این الگوها بالا و دوام، پایداری و اثرگذاری و به کارگیری آنها نیز در جوامع انسانی که دارای فطرتی الهی و دینی (از جمله کشور ایران) هستند، قابل تأمل است؛ از این رو، تمسک به فرمایشات امیرالمومنین (ع) و الهام گرفتن از کتاب شریف نهج‌البلاغه که مفاهیم صادره از یک انسان کامل است، می‌تواند راهگشای حل تعارضات، بهبود و ارتقای جامعه، سازمان‌ها و نهادها در پیمودن مسیر رشد و کمال الهی باشد.

۳) دلیل دیگر در مینا قرار دادن آموزه‌های امام علی (ع)، نگاه حکومتی و مدیریتی حضرت است. به علت تجربه تاریخی ایشان در حکومت و مدیریت جهان اسلام، به ویژه جریان شیعی و همچنین وجود اسناد و متون موثق و قطعی از سیره مدیریتی و تعامل با نیروی انسانی ایشان و با توجه به اینکه دین رسمی کشور ایران، اسلام و مذهب اکثریت مدیران و کارکنان سازمان‌ها تشیع می‌باشد، استخراج الگو شایستگی از بطن



نهج‌البلاغه، الگوی مناسبی برای طراحی کارا هه پیشرفت و مسیر شغلی نیروی انسانی در سازمان‌ها باشد و از بسیاری از هزینه‌های کنترلی و فعال‌کننده در سازمان کاسته و بهره‌وری را در سازمان بالا می‌برد.

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده؛ لذا از نظر هدف<sup>۱</sup>، پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی<sup>۲</sup> است؛ زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است؛ از اینرو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می‌شود.

### ۴- روش انجام تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش انجام این تحقیق، ترکیبی (کیفی- کمی) است؛ یعنی قسمت اول استخراج داده‌ها و مؤلفه‌ها به صورت کیفی و با روش تحلیل مضمون می‌باشد و قسمت دوم برای ساخت الگو از الگوی کمی ISM و روش کیفی مصاحبه و پرسش از خبرگان استفاده می‌شود. هدف این پژوهش نیز اکتشافی است. در چنین پژوهشهایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، الگوها و چارچوب‌ها می‌باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (باومارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۷۹). با توجه به پیاز فرایند پژوهش<sup>۴</sup> می‌توان گفت که از نظر جهت‌گیری<sup>۵</sup>های پژوهش، این پژوهش بنیادی<sup>۶</sup> است و از لحاظ فلسفه<sup>۷</sup>های پژوهش، تفسیری<sup>۸</sup> است. رویکرد<sup>۹</sup> این پژوهش هم استقرایی<sup>۱۰</sup> می‌باشد و از استراتژی<sup>۱۱</sup> پژوهشی تحلیل مضمون<sup>۱۲</sup> نیز استفاده شده است که از استراتژی‌های پژوهش کیفی<sup>۱۳</sup> به شمار می‌رود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۷). تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود؛ لذا تحلیل مضمون فقط یک روش کیفی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی (اگر نگوییم همه روش‌های کیفی) به کار رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند (بویاتزیس<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸: ۴).

- 1 - Purpose of study
- 2 - Exploratory
- 3 - Baumard
- 4 - Research Procces Onion
- 5 - Research orientations
- 6 - Basic orientation
- 7 - Research philosophies
- 8 - Interpretive
- 9 - Research approaches
- 10 - Comparative
- 11 - Research strategies
- 12 - Thematic analysis
- 13 - Qualitative
- 14 - Boyatzis



همانگونه که سابقه پژوهشهای انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، عوامل مفهومی در حوزه نهج البلاغه در زمینه‌ها و سطوح تحلیل متفاوت، تنوع زیادی دارند؛ از این رو انتخاب رویکرد کمی به این پژوهش ممکن است باعث کاهش عوامل تحت جستجو یا حتی نادیده ماندن آنها شود؛ چرا که ساخت چارچوبهای نظری در این رویکرد که مقدمه طرح فرضیه‌هاست، پژوهش را در قالب‌هایی قرار می‌دهد که انعطاف لازم را برای برخورد با وضعیت جدید ندارند (میدراش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۳۳).

در مرحله اول بعد از بررسی ادبیات موضوع و مطالعه دقیق کتاب شریف نهج البلاغه، شایستگی‌های مد نظر در حوزه منابع انسانی کدها، مضمون‌های پایه و مضمون‌های ساختاریافته، در تحلیل مضمون به دقت استخراج می‌شود تا الگو اولیه و ابتدایی تهیه شود. برای طراحی الگو و شناسایی دقیق روابط میان عوامل از روش الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. الگوسازی ساختاری تفسیری روش کمی و مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر عناصر دیگر است. این متدولوژی بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن می‌توان بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کرد (اندرسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۴۸). در ادامه به توضیح مختصر هر کدام از روش‌ها می‌پردازیم.

#### ۴-۱- روش تحلیل مضمون

مضمون یا تم<sup>۴</sup>، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۸). یک مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸: ۴).

#### ۴-۱-۱- انواع مضمون در شبکه مضامین

شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

(الف) مضامین پایه<sup>۵</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)

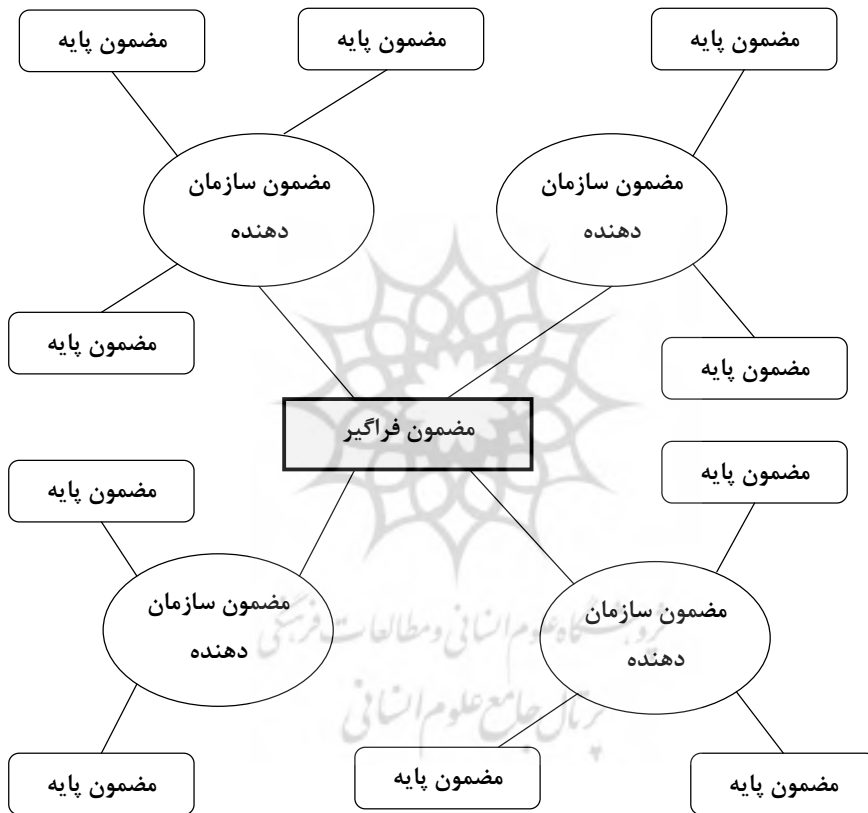
(ب) مضامین سازمان‌دهنده<sup>۶</sup> (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین

پایه)

- 
- 1 - Midrash
  - 2 - Interpretive Structural Modeling
  - 3 - Anderson
  - 4- Theme
  - 5- Basic Themes
  - 6- Organizing Themes



ج) مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. شبکه مضامین به عنوان روبه‌ای برای تهیه مقدمات تحلیل یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست بلکه تکنیکی برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته روشنی در درون متن است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳)



نگاره ۵: ساختار یک شبکه مضامین (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳)

در ادامه فرایند انجام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین به صورت گام به گام و به زبانی ساده در قالب جدولی توضیح داده می‌شود.



### فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱. آشنا شدن با متن مورد بررسی	۱-۱. پیاده سازی داده ها (در صورت لزوم) ۲-۱. مطالعه و مطالعه مجدد داده ها ۳-۱. نوشتن ایده های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	۱-۲. پیشنهاد چارچوب کدگذاری ۲-۲. تفکیک متن به بخش های کوچک تر ۳-۲. کدگذاری و ویژگی های جالب داده ها
	۳. جستجو و شناسایی مضامین	۱-۳. تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه ۲-۳. استخراج مضامین از بخش های کدگذاری شده متن ۳-۳. پالایش و بازبینی مضامین
	۴. ترسیم شبکه مضامین	۱-۴. بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای استخراج شده ۲-۴. مرتب نمودن مضامین ۳-۴. انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر ۴-۴. ترسیم نقشه (های) مضامین ۵-۴. اصلاح و تأیید شبکه (ها)
تشریح متن	۵. تحلیل شبکه مضامین	۱-۵. تعریف و نامگذاری مضامین ۲-۵. توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب متن	۶. تدوین گزارش	۱-۶. تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین ۲-۶. استخراج نمونه های جالب و مورد توجه از داده ها ۳-۶. مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری ۴-۶. نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها

منبع: (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۹۵)

در این پژوهش پس از شناسایی مضامین، برای درک روابط بین عوامل و طراحی الگو، از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است که در ادامه، این روش به صورت مختصر معرفی می شود.

#### ۴-۲- روش کمی الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup>

الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) که اولین بار توسط وارفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) مطرح شد، روشی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. این روش یکی از تکنیک های نرم<sup>۳</sup> پژوهش عملیاتی می باشد.

1- Interpretive Structural Modeling

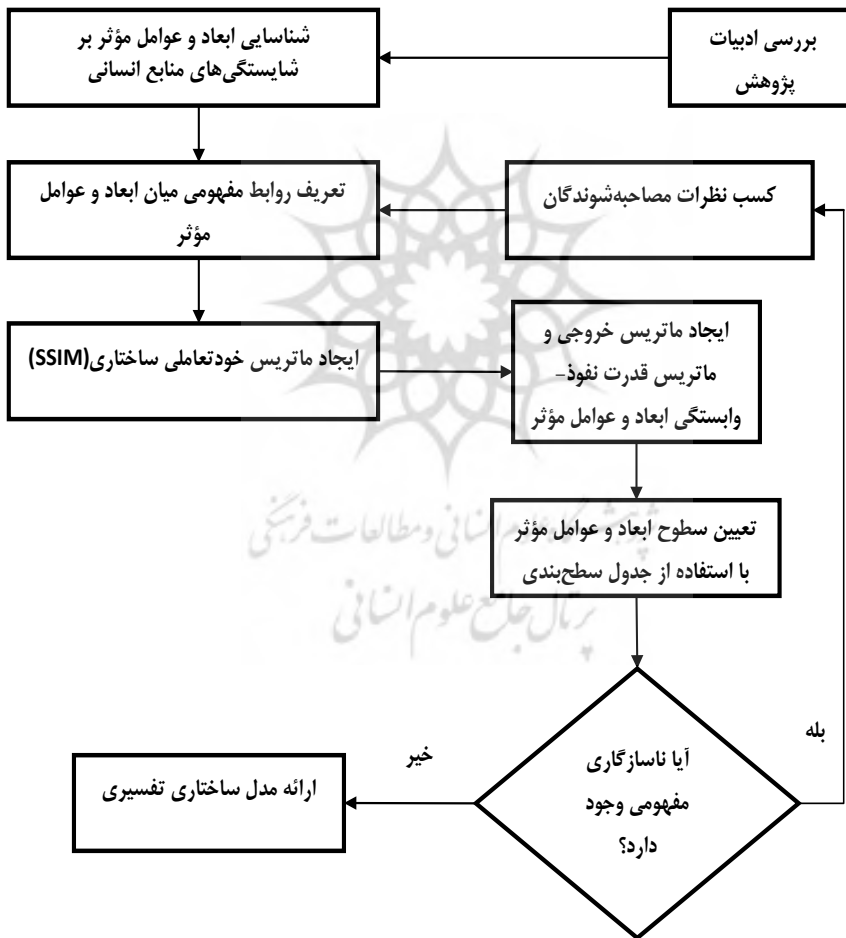
2- Warfield

3- Soft



الگوسازی ساختاری- تفسیری، الگوی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این متدولوژی بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم تمرکز میکند و برای تعیین رابطه میان عناصر، نیازمند قضاوت گروهی است. الگوسازی ساختاری تفسیری یک روش مناسب برای شناسایی و خلاصه کردن روابط بین پیامدها، عناصر یا عواملی است که برای یک موضوع یا مشکل خاص تعریف شده است. در این متدولوژی ابتدا باید عناصر، پیامدها یا عوامل شناسایی شوند. در گام بعد، رابطه مفهومی بین آنها تعیین می‌گردد (یاوری، ۱۳۸۴: ۱۸۹).

شکل زیر مراحل الگوسازی ساختاری تفسیری در این پژوهش را نشان می‌دهد.



نگاره ۶: گام‌های الگوسازی ساختاری تفسیری (یاوری، ۱۳۸۴: ۱۸۹)





#### ۴-۲-۱- مراحل اجرای تکنیک ISM

##### ۴-۲-۱-۱- تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها یا عناصر

روش ISM با شناسایی متغیرها یا مضامینی شروع می‌شود که مربوط به مسئله یا موضوع می‌باشند. این متغیرها از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا از طریق مصاحبه با خبرگان به دست می‌آید که در این تحقیق، مضامین به دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه عمیق مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به عنوان ابعاد الگو مورد شناسایی قرار گرفته‌اند (برخوردار، ۱۳۹۰: ۲۰۱).

##### ۴-۲-۱-۲- به دست آوردن ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد عناصر است که این عناصر در سطر و ستون اول آن، به ترتیب ذکر می‌شوند. آنگاه روابط دوجه‌دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص میشوند. برای تعیین روابط بین عناصر از نمادهای زیر استفاده می‌شود:

- V: متغیر I (سطر) بر متغیر J (ستون) تأثیر دارد.
- A: متغیر J (ستون) بر متغیر I (سطر) تأثیر دارد.
- X: متغیرهای I و J در رسیدن به یکدیگر کمک می‌کنند (رابطه I و J دو طرفه است).
- O: متغیرهای I و J رابطه‌ای با هم ندارند (همان)

##### ۴-۲-۱-۳- به دست آوردن ماتریس دستیابی

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. این قواعد به صورت زیر می‌باشند:

اگر فرض کنیم که  $(i,j)S_s$  معادل مؤلفه  $(i,j)$  ام ماتریس SSIM بوده و  $(i,j)R$  معادل مؤلفه  $(i,j)$  ام ماتریس دستیابی باشد، جایگزینی طبق روابط زیر انجام می‌پذیرد:

اگر  $(i,j)S_s = V$  آنگاه  $(i,j)R = 1$  و  $(i,j)R = 0$

اگر  $(i,j)S_s = A$  آنگاه  $(i,j)R = 0$  و  $(i,j)R = 1$

اگر  $(i,j)S_s = X$  آنگاه  $(i,j)R = 1$  و  $(i,j)R = 1$

اگر  $(i,j)S_s = O$  آنگاه  $(i,j)R = 0$  و  $(i,j)R = 0$

##### ۴-۲-۱-۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی و ایجاد ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود.



به عنوان مثال، اگر متغیر الف روی متغیر ب تأثیر می‌گذارد و از طرفی متغیر ب روی متغیر ج اثرگذار است، در نتیجه باید متغیر الف روی متغیر ج اثرگذار باشد و اگر در ماتریس دستیابی این روابط برقرار نبود، باید ماتریس را اصلاح و روابط مورد نظر را جایگزین کرد. در نهایت، ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود و ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی شکل می‌گیرد<sup>۱</sup> (همان).

#### ۴-۲-۱-۵- سطح‌بندی عناصر ماتریس دستیابی

در این مرحله، مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی<sup>۲</sup>/دریافتی) و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش‌نیاز<sup>۳</sup>/مقدماتی) برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده استخراج می‌شود.

مجموعه خروجی برای یک متغیر خاص عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند یا به عبارتی دیگر، متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید. مجموعه ورودی برای هر متغیر شامل خود آن متغیر است به انضمام سایر متغیرهایی که بر آن تأثیر می‌گذارند یا به عبارتی دیگر، مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آنها می‌شود به این متغیر رسید. پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر شناسایی می‌شوند. پس از تعیین مجموعه خروجی، ورودی و مشترک برای هر متغیر، نوبت به تعیین سطح متغیرها می‌رسد. متغیرهایی که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی‌شان یکی است، در سلسله مراتب ISM به عنوان متغیر سطح بالا محسوب می‌شوند؛ به طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. پس از شناسایی عنصری که در بالاترین سطح قرار می‌گیرد، آن عنصر از لیست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه متغیرها مشخص شود ادامه پیدا می‌کند. سطوح شناسایی شده در ساخت الگو نهایی ISM به ما کمک می‌کنند (همان).

#### ۴-۲-۱-۶- رسم الگو (نمودار)

در این مرحله، بر اساس سطح متغیرها، آنها را بر اساس اولویت به دست آمده از بالا به پایین ترسیم می‌کنیم و آنگاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده، روابط بین متغیرها را با خطوط جهت‌دار مشخص می‌نماییم.

- 1- Driver Power- Dependence Matrix
- 2- Reachability Set
- 3- Antecedent Set



## ۵- قلمرو تحقیق

قلمرو و گستره تحقیق حاضر مشتمل بر سه دامنه قلمرو موضوعی، قلمرو مکانی و قلمرو زمانی است. قلمرو موضوعی تحقیق، مشتمل بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر شایستگی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه است که براساس مطالعه و بررسی دقیق کتاب شریف نهج البلاغه استخراج می‌شود و با توجه به نظر پانل خبرگان و نخبگان، بررسی مجدد و در قالب دسته‌بندی جدیدی - الگو عاملی - ارائه می‌شود. همچنین قلمرو مکانی تحقیق، کتاب شریف نهج البلاغه، ترجمه مرحوم دشتی و قلمرو زمانی آن در سال ۱۳۹۳ می‌باشد. همچنین برای پرکردن پرسشنامه‌ها و مصاحبه از خبرگان حوزه مدیریت و نهج البلاغه ۴۰ نفر از متخصصان این حوزه‌ها ما را یاری رساندند.

## ۶- اجرای روش تحلیل مضمون در خصوص مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی

با توجه به مطالعه عمیق نظری در کتاب شریف نهج البلاغه، ۳۳۰ جمله و عبارت و به تبع آن ۳۳۲ کد از متن استنتاج شد. ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین (خدا محوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) مربوط به شایستگی‌های نیروی انسانی با مضمون فراگیر شایستگی‌های نیروی انسانی استخراج شده است. در ادامه به بخش‌هایی از جداول اشاره می‌گردد.

جدول ۳: بخشی از کدهای باز استخراج شده از متن نهج البلاغه مرتبط با شایستگی‌های منابع انسانی

ردیف	متن	کد
۱	در نگاه‌هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند. نامه ۲۷	عدالت تعاملی در سازمان (عدالت در رفتارها)
۲	هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند. نامه ۵۳	عدالت رویه‌ای (عدالت در تشویق‌ها)
۳	عدالت را بگستران و از ستمکاری بپرهیز. حکمت ۴۷۶	گسترش عدالت
۴	عدالت هر چیزی را در جای خود قرار می‌دهد. حکمت ۴۳۷	عدالت رویه‌ای (عدالت در انتصابات)
۵	باید که محبوب‌ترین کارها نزد تو، کارهایی باشد که با میانه‌روی سازگارتر بود و با عدالت دمسازتر. نامه ۵۳	عدالت محوری در سازمان
۶	اگر میان خود و دشمنت پیمان دوستی بستنی و امانش دادی، به عهد خویش وفا کن و امانی را که داده‌ای، نیک رعایت نمای. نامه ۵۳	تأکید بر اجرای عهد و پیمان در امان دادن به دشمنان



ردیف	متن	کد
۷	حتی مشرکان هم وفای به عهد را در میان خود لازم می‌شمردند؛ زیرا عواقب ناگوار غدر و پیمان شکنی را دریافته بودند. پس در آنچه بر عهده گرفته‌ای، خیانت مکن و پیمانت را مشکن و خصمت را به پیمان مغریب. نامه ۵۳	عدم خیانت‌ورزی به دشمنان
۸	حتی مشرکان هم وفای به عهد را در میان خود لازم می‌شمردند. نامه ۵۳	اهمیت وفای به عهد
۹	بزرگ‌تر از وفای به عهد و پیمان نیست. حتی مشرکان هم وفای به عهد را در میان خود لازم می‌شمردند. نامه ۵۳	تأکید وفای به پیمان با دشمنان
۱۰	با کسانی عهد و پیمان بندید که به عهد و پیمان خود وفا می‌کنند. حکمت ۱۵۵	تأکید بر وفای به عهد متقابل
۱۱	خیانت به خیانتکاران نزد خدا وفاداری محسوب می‌شود. حکمت ۲۵۹	تأکید بر وفای به عهد نسبت به خدا
۱۲	به عهد خویش وفادار باش و بر آنچه بر عهده گرفتی امانتدار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان؛ زیرا هیچ کدام از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست. نامه ۵۳	وفای به عهد مدیران
۱۳	کجایند همانند آنان از برادرانشان که پیمان جانبازی بستند و سرهایشان را برای ستمگران فرستادند. خطبه ۱۸۲	وفاداری در تعهدات
۱۴	بدان، آنها که در علم دین استوارند، خدا آنها را از فرو رفتن در آنچه بر آنها پوشیده است و تفسیر آن را نمی‌دانند، بی‌نیاز ساخته است. خطبه ۹۱	تأکید بر آموختن علوم
۱۵	و خدا از روی علم حکم می‌کند. خطبه ۱۶۰	تأکید بر علم‌ورزی
۱۶	ز صفات پرهیزکاران، حریص در کسب دانش است. خطبه ۱۹۳	تأکید بر حرص در علم‌ورزی
۱۷	پس در آغاز تربیت تصمیم گرفتیم... شریعت اسلام و احکام آن را به تو تعلیم دهیم. نامه ۳۱	تأکید بر آموزش سازمانی

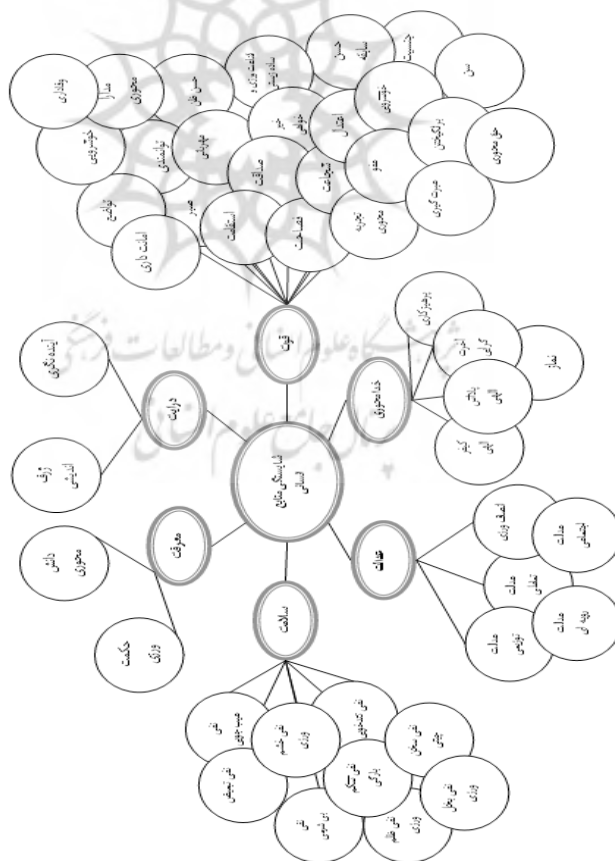
جدول ۴: بخشی از جداول استخراج مضمون‌های پایه و سازمان‌دهنده از کدهای باز مربوط به الگوی شایستگی‌های منابع انسانی

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
۱	عدالت	عدالت توزیعی	عدالت در تقسیم بیت‌المال
۲	عدالت	عدالت توزیعی	تقسیم عادلانه حقوق
۶	خدامحوری	آخرت‌گرایی	توجه و عبرت‌گیری از مرگ
۷	خدامحوری	آخرت‌گرایی	آماده شدن برای مرگ از سوی مدیران
۱۱	قوت	تواضع	افتادگی نسبت به زیردستان
۱۲	قوت	تواضع	فروتنی با زیردستان
۱۶	سلامت	نفی تندخویی	اصل کظم غیظ در مدیریت

ردیف	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد
۱۷	سلامت	نفی تندخویی	نفی استبداددوری کارگزاران
۲۱	معرفت	دانش محوری	تأکید بر مسئولیت دادن به عقلا
۲۲	معرفت	دانش محوری	نفی نادانی مسئولان
۲۴	درایت	ژرفاندیشی	تأکید بر عمق دانش مسئولان
۲۷	درایت	ژرفاندیشی	تأکید بر ادراک حکیمانه

### ۱-۶- شبکه مضامین در الگوی برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه

بر اساس جداول فوق (جداول تحلیل مضمون) در این شبکه مضامین، مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی مضمون فراگیر است. این مضمون فراگیر دارای شش مضمون سازمان دهنده؛ خدامحوری، عدالت، قوت، سلامت، معرفت و درایت می باشد که مبتنی بر آن الگوی اولیه و شبکه مضامین همراه با ۴۸ مضمون پایه به شرح زیر ارائه می شود.





در ادامه، به منظور تدوین الگو شایستگی‌های نیروی انسانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان‌دهنده استنباط‌شده از آموزه‌های نهج‌البلاغه پرسشنامه زیر تهیه و به ۴۰ نفر از نخبگان حوزه مدیریت، مدیریت اسلامی، علوم و حدیث و نهج‌البلاغه برای تکمیل و ارائه نظر تقدیم شد.

جدول ۹: پرسشنامه: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه<sup>۱</sup>

مضمونهای سازماندهنده شایستگی منابع انسانی						عامل ز	عامل i	علائم راهنما: V: یعنی i بر z تأثیر می‌گذارد. A: یعنی i از z تأثیر می‌پذیرد. X: یعنی i و z تأثیر متقابل دارند. O: یعنی i و z بر یکدیگر بی‌تأثیرند.
سلامت	قوت	درایت	معرفی	عدالت	خدماتجویی			
					*	خدماتجویی	مضمونهای سازماندهنده شایستگی منابع انسانی	
				*	*	عدالت		
			*	*	*	معرفت		
		*	*	*	*	درایت		
	*	*	*	*	*	قوت		
*	*	*	*	*	*	سلامت		

## ۶-۲- به‌دست آوردن ماتریس دستیابی

با تبدیل علائم راهنمای (V-X-A-O) روابط ماتریس SSIM بر اساس قواعد پیش‌گفته به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. بعد از جمع‌آوری نظرات همه خبرگان، اعداد صفر و یک همه ماتریس‌ها با یکدیگر جمع می‌شود. با توجه به میزان تأثیری (بین ۵۰ تا ۹۰ درصد) که از طرف محقق تعریف می‌شود، این اعداد مجدداً تبدیل به صفر و یک شده و ماتریس دستیابی نهایی به‌دست می‌آید. در این پژوهش، به‌منظور از بین بردن تأثیر گرایش به مرکز، میزان شدت تأثیر ۷۰ درصد، مدنظر قرار گرفته است.

۱- هر یک از مفاهیم به‌کار گرفته شده در تحلیل مضمون؛ مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه و کدهایی که به آنها اشاره دارند عبارتند از:

عدالت: عدالت و انصاف...

خدماتجویی: پرهیزکاری، زهد، ترس از خدا، آخرت‌گرایی و نماز...

معرفت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های دانش و علم، حکمت...

درایت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های ژرف‌اندیشی، آینده‌نگری، خردمندی، تدبیر...

قوت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های ایجابی رفتاری (شجاعت، اعتدال، تواضع، خوشرویی...)

سلامت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های سلبی رفتاری (نفی تبعیض، نفی خشونت، نفی ظلم‌ورزی...)



جدول ۱۰: جمع‌بندی نظرهای خبرگان در مورد روابط میان مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در

نهج البلاغه

مضمونهای سازماندهنده شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه						عامل z	عامل i
سلامت	قوت	درايت	معرفن	عدالت	خدامحوری		
۳۶	۳۶	۴۶	۳۴	۳۶	۱	خدامحوری	مضمونهای سازماندهنده شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه
۳۶	۳۵	۱۷	۱۲	۱	۵	عدالت	
۳۶	۳۵	۴۶	۱	۳۴	۲۰	معرفن	
۳۵	۳۵	۱	۱۵	۳۳	۱۶	درايت	
۳۴	۱	۱۲	۴	۱۸	۳	قوت	
۱	۲۶	۱۰	۶	۱۵	۲	سلامت	

جدول ۱۱: ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در نهج البلاغه

مضمونهای سازماندهنده شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه						عامل z	عامل i
سلامت	قوت	درايت	معرفن	عدالت	خدامحوری		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	خدامحوری	مضمونهای سازماندهنده شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه
۱	۱	۰	۰	۱	۰	عدالت	
۱	۱	۱	۱	۱	۰	معرفن	
۱	۱	۱	۰	۱	۰	درايت	
۱	۱	۰	۰	۰	۰	قوت	
۱	۱	۰	۰	۰	۰	سلامت	



**۳-۶- سازگار کردن ماتریس دستیابی و ایجاد ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی**  
 ماتریس دستیابی نهایی از لحاظ سازگاری مورد بررسی قرار گرفت و مشکلی از این لحاظ مشاهده نشد. در نهایت، ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود و ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی شکل می‌گیرد.

جدول ۱۲: ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در نهج البلاغه

عامل i		عامل j		مضمونهای سازماندهنده شایستگی منابع انسانی در نهج البلاغه						
				عدالت	معرفن	درایت	قوت	سلامت	قدرت نفوذ	رتبه
منابع انسانی سازماندهنده شایستگی	خدماتحوری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	یک	
	عدالت	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۳	چهار	
	معرفت	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵	دو	
	درایت	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴	سه	
	قوت	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۲	پنج	
	سلامت	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲	پنج	
وابستگی		۱	۴	۲	۳	۶	۵			
رتبه		شش	سه	پنج	چهار	یک	دو			

### ۴-۶- سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی

همانگونه که بیان شد، برای تعیین سطح هر یک از عوامل باید مجموعه عوامل خروجی، ورودی و مشترک آنها مشخص شود؛ به همین منظور جدول سطح بندی طراحی می‌گردد.

جدول ۱۳: سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی‌های منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه

(سطح یک)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی
۱. خدماتحوری	۱	۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶
۲. عدالت	۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۲ و ۵ و ۶





سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
	۳	۳ و ۱	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳. معرفت
	۴	۱ و ۳ و ۴	۲ و ۴ و ۵ و ۶	۴. درایت
یک	۶ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۵ و ۶	۵. قوت
یک	۶ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۵ و ۶	۶. سلامت

همانگونه که مشاهده می‌شود، مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه پنجم و ششم یعنی قوت و سلامت یکسان هستند؛ لذا این مؤلفه‌ها در سطح یک عوامل مؤثر بر شایستگی‌های نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه قرار می‌گیرند؛ یعنی این مؤلفه‌ها تأثیر چندانی بر سایر مؤلفه‌ها ندارند و البته نسبت به یکدیگر در یک رتبه و جایگاه هستند. با حذف این مؤلفه‌ها و حذف شماره آن از مجموعه‌ها می‌توان مؤلفه‌های سطح دو را شناسایی کرد. پس از حذف مؤلفه‌های سطح دو و شماره‌های آن مؤلفه‌ها از مجموعه‌ها می‌توان عوامل سطح سه را مشخص کرد. به همین شکل این روند ادامه یافته تا سطح همه مؤلفه‌ها مشخص شود. جداول بعدی این فرایند را نشان می‌دهند.

جدول ۱۴: سطح‌بندی مؤلفه‌های مؤثر شایستگی‌های منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه (سطح پنج)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
پنج	۱	۱	۱	۱. خدامحوری

مؤلفه این سطح، بیشترین تأثیر را بر سایر مؤلفه‌ها دارد و کمترین تأثیر را از آنها می‌پذیرد و لایه زیرین الگو قرار می‌گیرد.

## ۵-۶- رسم الگو (نمودار)

در این مرحله، بر اساس سطوح مختلف مؤلفه‌ها، آنها را بر اساس اولویت به دست آمده از بالا به پایین ترسیم می‌کنیم و آنگاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده، روابط بین متغیرها را با خطوط جهت‌دار مشخص می‌سازیم. با توجه به آموزه‌های نهج البلاغه و مطابق نظر خبرگان، بن‌مایه و سنگ زیربنایی و محوری همه شایستگی منابع انسانی در نگاه امام علی (ع) مضمون سازمان‌دهنده خدامحوری با مضامین پایه پرهیزکاری، آخرت‌گرایی، ترس از کیفر الهی، امید به پاداش الهی و نماز است؛ از این رو حضرت برای هرگونه فعالیت برنامه‌ریزی منابع انسانی ابتدا این موارد را لحاظ می‌نمودند.

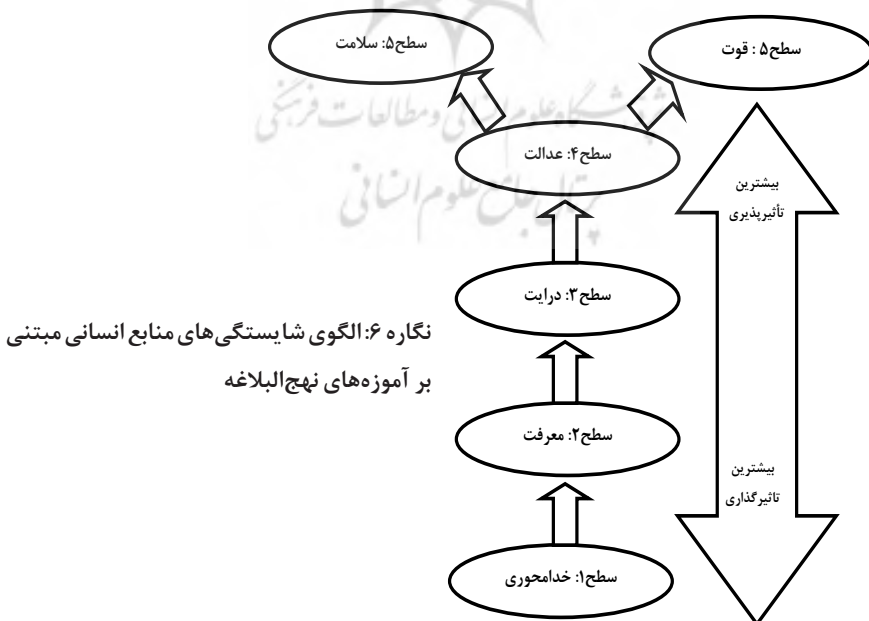


در مرحله بعد و سطح دوم شایستگی‌های منابع انسانی، معرفت مبتنی بر خدامحوری با مضامین پایه دانش محوری و حکمت‌ورزی اصل و ملاک توجه به نیروی انسانی است که بیانگر اهمیت تعقل و دانش مبتنی بر عبودیت است و بدون دانش و معرفت حتی اصول اولیه دین و شریعت پذیرفته نیست.

در سطح سوم شایستگی‌های منابع انسانی، درایت مبتنی بر خدامحوری و معرفت با مضامین پایه ژرفاندیشی و آینده‌نگری است که بیانگر اهمیت بصیرت و درایت نیروی انسانی شایسته می‌باشد؛ چرا که صرف خدامحوری و دانش عابد عالم بی‌بصیرت می‌سازد که قرآن‌های سرنیزه را درک نمی‌کند.

در سطح چهارم عدالت مبتنی بر خدامحوری، معرفت و درایت با مضامین پایه انصاف‌ورزی، عدالت اجتماعی، عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای است. عدالت در رفتار با خود، خدا و اجتماع از اصول اساسی شایستگی‌های نیروی انسانی می‌باشد که در سیره حضرت بسیار بر آن تأکید شده است.

و در سطح پنجم و سطح نهایی شایستگی‌های رفتاری ایجابی و سلبی با مضامین سازمان‌دهنده، قوت و سلامت رفتاری مبتنی بر خدامحوری، معرفت، درایت و عدالت می‌باشد. قوت، اشاره به آن دسته از شایستگی‌های ایجابی رفتاری (شجاعت، اعتدال، تواضع، خوشرویی و...) منابع انسانی و سلامت، اشاره به شایستگی‌های سلبی رفتاری (نفی تبعیض، نفی خشونت، نفی ظلم‌ورزی و...) منابع انسانی در نهج‌البلاغه دارد که البته هر کدام توضیح مفصل و جامعی را می‌طلبد.



## پیشنهادها

با توجه به اهمیت و گستردگی بحث شایستگی در مفاهیم دینی و بحث مدیریت منابع انسانی برای تکمیل این پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- در تحقیقی مشابه، مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی از دیگر کتاب‌های دینی مانند قرآن کریم و صحیفه سجادیه استخراج، الگوسازی و با الگو فوق بررسی تطبیقی شود.
- ۲- در پژوهشی مستقل مؤلفه‌ها و الگو استنتاج شده در یک سازمان و مرکز سنخیت‌سنجی و دوری یا نزدیکی معیار شایستگی آن سازمان با معیارهای نهج‌البلاغه سنجیده شود.
- ۳- این الگو را به صورت آزمایشی در سازمانی اجرا و پیاده کرد و میزان تغییرات کارایی و اثربخشی آن سنجیده شود.
- ۴- در پژوهشی مستقل جایگاه منابع انسانی و به‌ویژه بحث کرامت انسان در نهج‌البلاغه بررسی و نتایج آن در الگوی فوق لحاظ گردد.
- ۵- در تحقیقی دیگر، الگو و مؤلفه‌های به‌دست آمده درباره برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه به کار گرفته و تبیین شود.

## نتیجه‌گیری

این مقاله در راستای دغدغه اصلی تولید علم دینی یا بومی‌سازی علوم غربی و علوم انسانی اسلامی به‌خصوص در رشته مدیریت منابع انسانی با یک پرسش اساسی که «الگوی مفهومی شایستگی‌های نیروی انسانی در نهج‌البلاغه کدام است» شکل گرفته است. امروزه مباحث شایستگی و شایسته‌سالاری یکی از حوزه‌های جدی و پرکاربرد مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌ها سعی دارند با استفاده از این مفهوم، مدیریت منابع انسانی خود را به بیشترین بهره‌وری و کارایی برسانند. از این منظر، در این نوشتار ضمن مطالعه عمیق مبانی نظری و ادبیات موضوع، به مفاهیم و الگوهای رایج و پرکاربرد در شایستگی ادبیات مدیریت منابع انسانی اشاره شد. همچنین در ادامه با استفاده از دو روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون و کمی ISM مبتنی بر تحقیق، بررسی در کتاب شریف نهج‌البلاغه، مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و پرسشنامه‌ای همچنین همکاری ۴۰ تن از نخبگان حوزه مدیریت و نهج‌البلاغه کوشیدیم به پرسش تحقیق پاسخ دهیم. در این مقاله با استخراج ۳۳۲ کد باز، ۴۸ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده یا همان شایستگی‌های منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه با عناوین خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت تحت مضمون فراگیر





شایستگی‌های منابع انسانی استنباط و مرتب و مبتنی بر مؤلفه‌ها و روابط بین آنها الگوی نهایی تدوین و ارائه شد.

با توجه به الگو به دست آمده باید اذعان کرد که مضمون سازمان‌دهنده و شایستگی خدامحوری دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مضامین است و همچنین مضمون سازمان‌دهنده قوت و سلامت، کمترین اثر را بر دیگر مؤلفه‌ها دارد. امید است، با توجه با مفاهیم غنی موجود در کتاب شریف نهج‌البلاغه، اندیشمندان حوزه علوم انسانی، به‌ویژه مدیریت، سعی نمایند مفاهیم تخصصی را استخراج کنند و در سازمان‌ها و ادارات به کار گیرند.

## منابع

۱. نهج‌البلاغه، ترجمه مرحوم دشتی
۲. برخوردار، ناصر (۱۳۹۲)؛ طراحی و تدوین مدل سازمان دور کار، پایان نامه دکتری، دانشگاه پیام نور تهران، مرکز تحصیلات تکمیلی
۳. دانایی‌فرد، حسن، سید مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۸)؛ روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ سوم، تهران، انتشارات صفار
۴. رشیدی، علی (۱۳۸۴)؛ شایسته‌سالاری از کنفوسیوس و بودا و ارسطو تا امتحان شایستگی تحصیلی و رای مردم، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، سال نوزدهم، شماره ۵ و ۶، بهمن و اسفند
۵. عابدی جعفری، حسن؛ محمد سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ زاده (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰
۶. عابدی جعفری، حسن؛ محمد سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰)؛ تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰
۷. غفاریان، وفا (۱۳۷۹)؛ شایستگی کیهان مدیریتی، سازمان مدیریت صنعتی
۸. ماکلم بنسیون، جانان کسیون (۱۳۷۵)؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ترجمه علیرضا جباری، انتشارات آفتاب
۹. نظری‌منش، لیلا (۱۳۸۴)؛ شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران
۱۰. یآوری، وحید (۱۳۸۹)؛ تصویربرداری از آینده بر اساس اندیشه‌ها و آثار شهدا، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران

11. Anderson, R. (2007), Thematic Content Analysis (TCA): Descriptive Presentation of Qualitative Data, Institute of Transper-



- sonal Psychology, Retrieved from <http://www.wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf>
12. Attride-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1
  13. Boyatzis, R. E. (1998), Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*; Vol 3
  14. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology",
  15. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2
  16. Horton, S. (2002). The Competency Movement. In S. Horton, A. -----Hondeghem, & D. Farnham, *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. IOS Press
  17. Midrash, M. (2011), Thematic Analysis: The Secret to Rightly Dividing the Torah of
  18. Life, Retrieved from <http://restorationoftorah.org>
  19. Roberts, G. (1997). recruitment and selection: A Competency Approach. CIPD Publishing

سایت ها:

-<http://www.onetcenter.org>

-<http://www.hhs.gov>



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی