



## Investigation of the Insight, Tendency, and Action Characteristics of Managers from the Perspective of the Nahj Al-Balagha: Metasynthesis of Texts

Rahil kordheydari<sup>1</sup> , Seyed Javad Amini<sup>2</sup>

1. Ph.D. Student of Strategic Management, Department of Civil Engineering, Urban Planning and Crisis Management, Faculty of Passive Defense, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

[Kordheydari@MUT.ac.ir](mailto:Kordheydari@MUT.ac.ir)

2. Department of Strategic Management, Faculty of Strategic Management, National Defense University (Corresponding Author).

[sjamini20@gmail.com](mailto:sjamini20@gmail.com)

Received: 2024/08/20; Accepted: 2024/10/17

### Extended Abstract

**Introduction and Objectives:** Management and leadership have always been recognized as key factors in the success or failure of organizations and societies. To effectively lead organizations, managers must possess specific traits and skills. These characteristics include deep insight, positive motivations, strong values, and effective behaviors that contribute to achieving organizational goals and advancing human ethics. A valuable resource in this context is Nahj al-Balaghah, which contains ethical and managerial teachings. However, implementing these teachings in practice poses challenges due to the need for precise interpretation and practical frameworks. Managers often struggle to effectively apply the rich and comprehensive teachings of Nahj al-Balaghah in workplace settings. By providing theoretical and practical frameworks for training managers who can integrate the values of Nahj al-Balaghah into management, these challenges can be addressed. Applied research in this area can enhance managerial performance by offering practical solutions. Such research should aim to bridge management science and religious teachings, providing effective strategies based on the principles of Nahj al-Balaghah for Islamic management. The outcomes of such research will not only aid in improving management policy-making but also strengthen public trust in managers and organizations, improving workplace relationships. Ultimately, these efforts can deepen the connection between theory and practice in the field of Islamic management. Therefore, this research seeks to answer this question: according to the perspective of Nahj al-Balaghah, what are the visionary, attitudinal, and behavioral characteristics of managers?

**Method:** The current research was conducted with a developmental approach and is based on qualitative data collected through library research and secondary documentation. This study aimed to enhance the quality of outcomes by employing document analysis and utilized metasynthesis as a comprehensive method for extracting findings. The





Original Article

statistical population included translations and interpretations of the sermons, letters, and wisdoms from Nahj al-Balaghah. The purpose of this study was to explore the meaning of the concept of "visionary leadership" through a meta-synthesis of the relevant literature. The study was conducted in three stages: collecting relevant content, extracting and categorizing points, and synthesizing and summarizing key elements. The seven-step method by Sadowski and Barroso was utilized in this process, comprising the stages outlined in Figure 1.

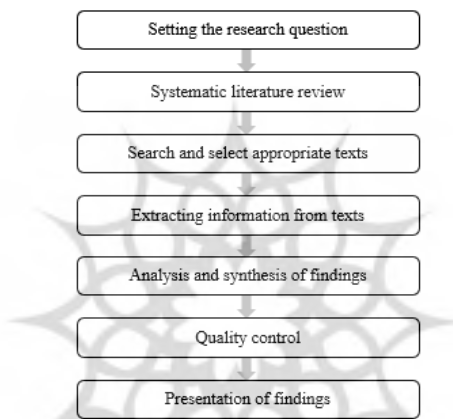


Figure 1: Steps of metasynthesis method

The validity of the searches and keywords was examined and confirmed through face validity and a focus group consultation with ten experts in management and Islamic studies. To measure the reliability of the designed model, the Kappa index, with a value of 0.76, was used as a criterion for valid agreement. According to the results of the meta-synthesis, a total of 78 concepts and 22 categories (main traits of managers) based on Nahj al-Balaghah were identified across three domains: visionary, attitudinal, and behavioral.

**Results:** After validating the credibility and quality of the findings with expert consultation and enhancing the reliability of the findings through the experts' and researchers' experiences, the obtained information and the arrangement of components for each dimension were also subjected to contextual analysis. This was done to identify equivalent components and appropriately place them within their respective dimensions, following the method of Clark and Brown (2006). Ultimately, to achieve the research model, 22 categories of managerial traits based on the sermons, wisdoms, and letters of Nahj al-Balaghah were derived from the meta-synthesis of conducted studies, which are classified into three domains: visionary characteristics: this includes the ability to perceive and articulate realities from religious and philosophical perspectives, which helps managers examine issues with a strategic and holistic viewpoint. Attitudinal Characteristics: these involve the intrinsic tendencies and beliefs that guide managerial behavior. Behavioral Characteristics: this refers to actions and behaviors defined by religious values. The process of validating the findings was conducted through focus group sessions with experts, and the result of this consultation confirmed the final model



Research Institute of  
Hawzah and University

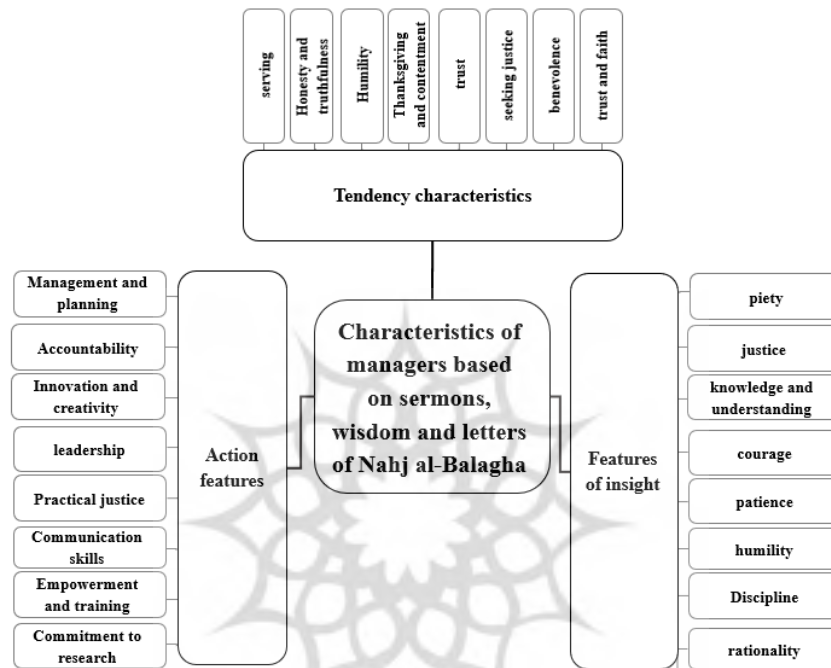
## Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



### Original Article

without any new changes in the components. To measure the reliability of the designed model, the Kappa coefficient index was employed, yielding a value of 0.74, indicating a substantial level of agreement. This model has been presented and evaluated as a foundation for a deeper examination of managerial characteristics in Nahj al-Balaghah. In Figure (2), the final results of the meta-synthesis are presented in the model below.



**Figure 1: Insightful, Attitudinal, and Action Characteristics of Managers Based on Nahjul-Balagha**

**Discussion and Conclusions:** The present study examines the visionary, attitudinal, and behavioral characteristics of managers based on the teachings of Nahj al-Balaghah. The aim is to identify the characteristics that Imam Ali (AS) outlined for managers at various levels and to present these as guiding principles for improving management. Visionary characteristics include knowledge, rationality, reliance on God, and innovation, while attitudinal characteristics encompass piety, a quest for justice, and responsibility. Behavioral characteristics involve leadership, communication skills, and practical justice. The research model was designed based on the relationships among these dimensions and is distinguished from previous studies by its comprehensive examination of managerial traits derived from Nahj al-Balaghah. The findings indicated that visionary, attitudinal, and behavioral characteristics can influence management effectiveness both directly and indirectly. For example, reliance on God and faith helps managers make decisions with greater calmness and confidence. Additionally, piety and responsibility guide managers in the right direction, and practical justice enhances employee trust and satisfaction. These findings emphasize the necessity of understanding and adopting these characteristics in management. Based on the results, practical suggestions include establishing an organizational culture rooted in ethical and religious values and designing and implementing performance evaluation and feedback systems. Recommendations for future research in this area include conducting comparative studies of this rrrrrr rr 's findngs whhhohlr Isaamcc nnd management eexts, aase sudsss of thee chrrccrrrrsssss in orgnnaaatons, and analyzing the results obtained. The limitations of this research include the presence of different views and



Research Institute of  
Hawzah and University

## Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



### Original Article

interpretations in Nahj al-Balaghah and the difficulty of identifying the most accurate interpretations, as well as the scarcity of experts in this field and the challenges in identifying and coordinating with them.

**Keywords:** Nahjul Balaghah Teachings, Islamic Management, Insight Characteristics of Managers, Tendency Characteristics of Managers, Action Characteristics of Managers.

**Cite this article:** Rahil kordheydari & Seyed Javad Amini. (2024), "Investigation of the Insight, Tendency, and Action Characteristics of Managers from the Perspective of the Nahj Al-Balagha: Metasynthesis of Texts,, Studeis of Religion, Spiritualiti & Management, 11(21): 61-85.





Research Institute of  
Hawzah and University

## مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

### بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران از منظر نهج‌البلاغه: فراترکیب متون

راحیل کردحیدری<sup>۱</sup>، سید جواد امینی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، گروه عمران، شهرسازی و مدیریت بحران، دانشکده پدافند غیرعامل، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

[Kordheydari@MUT.ac.ir](mailto:Kordheydari@MUT.ac.ir)

۲. دانشیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[sjamini20@gmail.com](mailto:sjamini20@gmail.com)

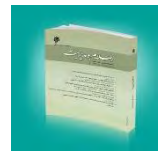
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۶

#### چکیده گسترده

**مقدمه و اهداف:** مدیریت و رهبری همواره به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها و جوامع مطرح بوده‌اند. مدیران برای هدایت مؤثر سازمان‌ها باید از ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی بهره‌مند باشند. این ویژگی‌ها شامل بینش عمیق، انگیزه‌های مثبت، ارزش‌های قوی و رفتارهای مؤثری است که به تحقق اهداف سازمانی و پیشبرد اخلاق انسانی کمک می‌کنند. یک منبع مفید در این زمینه، نهج‌البلاغه است که حاوی آموزه‌های اخلاقی و مدیریتی است. با این حال، پیاده‌سازی این آموزه‌ها در عمل به دلیل نیاز به تفسیر دقیق و چارچوب‌های کاربردی، چالش‌هایی را به همراه دارد. مدیران اغلب به دلیل عدم توانایی در تفسیر آموزه‌های غنی و جامع نهج‌البلاغه نمی‌توانند آن‌ها را به خوبی در محیط‌های کاری به کار گیرند. با ارائه چارچوب‌های نظری و عملی برای تربیت مدیرانی که بتوانند ارزش‌های نهج‌البلاغه را در مدیریت به کار برند، این چالش‌ها می‌توانند برطرف شوند. پژوهش‌های کاربردی در این حوزه می‌توانند به ارتقای عملکرد مدیران با ارائه راهکارهای عملی کمک کنند. این پژوهش‌ها می‌بایست به ایجاد پلی میان علم مدیریت و آموزه‌های دینی بپردازند تا راهکارهای مؤثری بر اساس اصول نهج‌البلاغه برای مدیریت اسلامی ارائه دهند. نتایج چنین پژوهش‌هایی نه تنها به بهبود سیاست‌گذاری‌های مدیریتی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند اعتماد عمومی به مدیران و سازمان‌ها را تقویت کرده و روابط کاری را بهبود بخشد. در نهایت، این تلاش‌ها می‌توانند به توسعه و تعمیق ارتباط بین تئوری و عمل در حوزه مدیریت اسلامی بینجامند. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که: بر اساس دیدگاه نهج‌البلاغه، ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران کدامند؟

**روش:** پژوهش حاضر با رویکردی توسعه‌ای و بر اساس داده‌های کیفی که به صورت کتابخانه‌ای و از طریق مطالعات ثانویه و اسنادی گردآوری شده‌اند، انجام شده است. این پژوهش با هدف ارتقای کیفیت نتایج به استفاده از تحلیل اسنادی روی آورده است و از فراترکیب به عنوان روشی جامع برای استخراج یافته‌ها بهره گرفته است. جامعه آماری شامل ترجمه‌ها و تفاسیر خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه بوده و نمونه‌ها به صورت هدفمند با جستجوی کلیدواژه‌هایی مانند "ویژگی‌های بینشی"، "گرایشی"، "کنشی"، "مدیریت اسلامی" و "مدیر اسلامی" انتخاب شده‌اند تا به اشباع اطلاعات و محتوا دست یابند. پس از جستجو و انتخاب متون اولیه، از فراترکیب برای کدگذاری، مشابهت‌یابی و تلخیص متون استفاده شده و سپس ارزیابی و اعتبارسنجی انجام شده است. تحلیل اطلاعات در سه مرحله صورت گرفته است: جمع‌آوری محتوای مرتبط، استخراج و دسته‌بندی نکات، و ترکیب و جمع‌بندی عناصر کلیدی. برای این فرآیند از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو بهره برده شده است که شامل مراحل شکل ۱ می‌باشد:





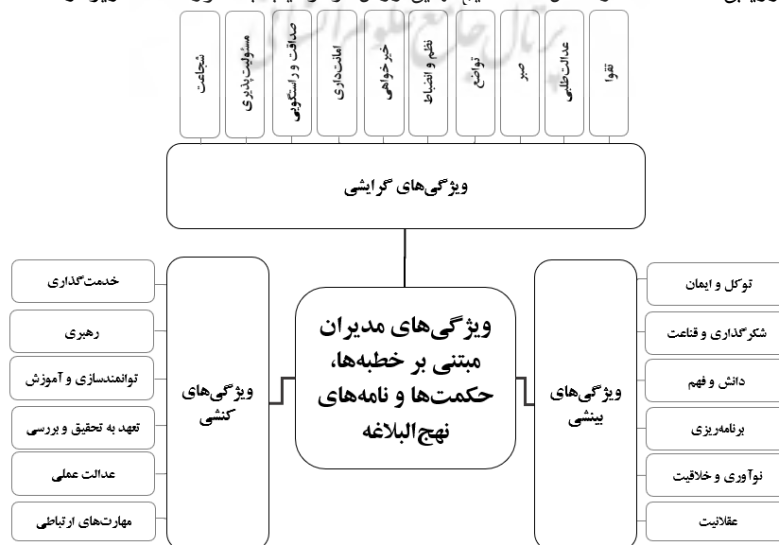
## نوع مقاله: پژوهشی



شکل ۱: مراحل روش فراترکیب

روایی جستجوها و کلیدواژه‌ها از طریق روایی صوری و گروه کانونی با مشورت ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت و اسلام بررسی و تأیید شده است. برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، شاخص کاپا با مقدار ۰,۷۶ به عنوان معیار توافق معتبر استفاده شده است. با توجه به نتایج فراترکیب، مشخص شد که به‌طور کلی، ۷۸ مفهوم، ۲۲ مقوله (دسته اصلی ویژگی‌های مدیران) مبتنی بر نهج‌البلاغه در ۳ حوزه بینشی، گرایشی و کنشی به دست آمد.

نتایج بعد از تصدیق اعتبار و کیفیت یافته‌ها با مشورت خبرگان و بهبود دسته‌بندی عوامل به کمک تجربه نویسندگان و خبرگان، اطلاعات به‌دست آمده و نحوه قرارگیری مؤلفه‌های هر بعد نیز تحت روش تحلیل زمینه به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های هم‌ارز و قرارگیری در بُعد مربوط به خود، مطابق روش کلارک و براون (۲۰۰۶) مورد مقایسه و تصدیق قرار گرفت و در نهایت برای دستیابی به مدل تحقیق، ۲۲ دسته ویژگی‌های مدیران مبتنی بر خطبه، حکمت و نامه‌های نهج‌البلاغه در سه حوزه بینشی، گرایشی و کنشی، حاصل از فراترکیب مطالعات صورت گرفته، عبارتند از: ویژگی‌های بینشی شامل قدرت دیدن و تبیین واقعیت‌ها از منظر دینی و فلسفی است که به مدیران کمک می‌کند تا مسائل را با دید استراتژیک و کل‌نگرانه بررسی کنند. ویژگی‌های گرایشی شامل تمایلات درونی و باورهای است که رفتار مدیران را هدایت می‌کند، و ویژگی‌های کنشی به اعمال و رفتارهایی اشاره دارد که بر اساس ارزش‌های دینی تعریف شده‌اند. فرآیند اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق جلسات گروه کانونی با خبرگان انجام شده است و نتیجه این مشورت‌ها، تصدیق مدل نهایی بدون تغییرات جدید در مؤلفه‌ها بود. برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، از شاخص کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰,۷۴ به‌دست آمد و در سطح توافق معتبر قرار گرفت. این مدل به عنوان پایه‌ای برای بررسی عمیق‌تر ویژگی‌های مدیریتی در نهج‌البلاغه ارائه و ارزیابی شده است. در شکل (۲)، نتایج نهایی روش فراترکیب به صورت مدل زیر ارائه شده است.



شکل ۲: ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر نهج‌البلاغه

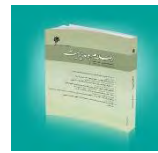




Research Institute of  
Hawzah and University

## مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



### نوع مقاله: پژوهشی

**بحث و نتیجه گیری:** پژوهش حاضر به بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران بر اساس بیانات نهج‌البلاغه پرداخته است. هدف آن شناسایی ویژگی‌هایی است که امام علی (علیه السلام) برای مدیران در سطوح مختلف تعیین کرده و ارائه این ویژگی‌ها به عنوان اصول راهنما برای بهبود مدیریت. ویژگی‌های بینشی شامل دانش، عقلانیت، توکل و نوآوری است، در حالی که ویژگی‌های گرایشی شامل تقوا، عدالت‌طلبی و مسئولیت‌پذیری هستند. ویژگی‌های کنشی شامل رهبری، مهارت‌های ارتباطی و عدالت عملی می‌باشد. مدل پژوهش بر اساس روابط میان این ابعاد طراحی و در مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، متمایز از سایر مطالعات است. پژوهش حاضر، به دلیل بررسی جامع ویژگی‌های مدیریتی بر مبنای نهج‌البلاغه، جایگاه خاصی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر اثربخشی مدیریت تأثیرگذار باشند. برای مثال، توکل و ایمان به مدیران کمک می‌کند تا با آرامش و اطمینان بیشتری تصمیم‌گیری کنند. همچنین، تقوا و مسئولیت‌پذیری مدیران را در مسیر درست هدایت کرده و عدالت عملی موجب افزایش اعتماد و رضایت کارکنان می‌شود. این یافته‌ها بر ضرورت درک و پذیرش این ویژگی‌ها در مدیریت تأکید دارد. براساس نتایج بدست آمده، مواردی از قبیل ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و دینی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و بازخورد به عنوان پیشنهادات کاربردی اشاره شده است؛ همچنین پیشنهادهایی که جهت توسعه این حوزه برای پژوهش‌های آتی می‌توان ارائه نمود، عبارتند از: بررسی تطبیقی نتایج این پژوهش با سایر متون اسلامی و مدیریتی، بررسی موردی این ویژگی‌ها در سازمان‌ها و تحلیل نتایج حاصل از آن است. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به وجود دیدگاه‌ها و تفاسیر متفاوت در نهج‌البلاغه و دشواری شناسایی دقیق‌ترین تفاسیر؛ همچنین محدودیت خبرگان این حوزه و دشواری شناسایی و هماهنگی با آن‌ها اشاره کرد.

**واژگان کلیدی:** آموزه‌های نهج‌البلاغه، ویژگی‌های بینشی مدیران، ویژگی‌های گرایشی مدیران، ویژگی‌های کنشی مدیران.

**استناد:** راحیل کردحیدری، سید جواد امینی (۱۴۰۳)، «بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران از منظر نهج‌البلاغه: فراترکیب متون»، مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۱): ۶۱-۸۵.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

مدیریت و رهبری همواره به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها و جوامع مطرح بوده‌اند. در دنیای امروز، که سازمان‌ها با پیچیدگی‌ها و چالش‌های بی‌شماری مواجه هستند، نقش مدیران در هدایت و رهبری آنها بیش‌ازپیش برجسته شده است (فیروزآبادی، ۱۴۰۳، ص ۳۴). از این‌رو، مدیران باید از ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی برخوردار باشند تا بتوانند پیچیدگی‌ها و چالش‌های مختلف را مدیریت کرده و سازمان‌های خود را به سمت توسعه و پیشرفت هدایت نمایند (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۲۵۸).

همچنین، وجود تنوع چالش‌ها و مشکلات در محیط‌های کاری و سازمانی، ضرورت برخورداری مدیران از انواع ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی را افزایش می‌دهد (گازی، ۲۰۲۰<sup>۱</sup>، ص ۴). ویژگی‌های بینشی مدیران، به توانایی‌ها و مهارت‌هایی اشاره دارد که مدیران را قادر می‌کند تا به شکل عمیق و بنیادین به مسائل و چالش‌های سازمانی نگاه کنند. ویژگی‌های گرایشی مدیران به انگیزه‌ها، ارزش‌ها<sup>۲</sup> و احساسات مدیران نسبت به کارکنان و مسائل سازمانی اشاره دارند (خلعتری و صدارت، ۱۳۹۴، ص ۹۲). ویژگی‌های کنشی مدیران به رفتارهایی اشاره دارند که مدیران را قادر می‌کنند تا اقدامات مؤثر و تصمیمات عملی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و مردم‌داری انجام دهند (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۲۵۸). این ویژگی‌ها نه تنها به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک می‌کنند، بلکه به ارتقای اخلاق و ارزش‌های انسانی نیز می‌انجامند (آقامحمدی، ۱۳۹۷، ص ۴۵).

بسیاری از مدیران به دلیل فقدان منابع مادی و سرمایه‌ای مناسب به روش‌های مدیریتی غیراخلاقی و ناکارآمد روی می‌آورند که به کاهش بهره‌وری و افزایش نارضایتی کارکنان منجر می‌شود (سادات چاوشیان و همکاران، ۲۰۱۷<sup>۳</sup>، ص ۷۰). نهج‌البلاغه به‌عنوان یک منبع معرفتی غنی و جامع از آموزه‌های اخلاقی و مدیریتی می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای ارزشمند برای مدیران عمل کند. خطبه‌ها، حکمت‌ها، نامه‌ها، آموزه‌ها و رهنمودهای ارائه‌شده در نهج‌البلاغه، که برای هدایت مردم و بهبود زندگی فردی و اجتماعی تدوین شده‌اند، می‌توانند در مدیریت و رهبری نیز استفاده شوند. مشکل اصلی در این زمینه، عدم شناخت کافی و تفسیر دقیق و صحیح از آموزه‌های مدیریتی نهج‌البلاغه است. بسیاری از مدیران و پژوهشگران به دلیل پیچیدگی‌های موجود در متون نهج‌البلاغه و نیاز به تفاسیر دقیق و علمی، قادر به استخراج و بهره‌برداری مناسب از این آموزه‌ها نیستند. افزون‌براین، یکی دیگر از مشکلات، فقدان چارچوب‌های عملی و کاربردی برای پیاده‌سازی آموزه‌های نهج‌البلاغه در مدیریت است (خلعتری و صدارت، ۱۳۹۴، ص ۹۱).

بسیاری از مدیران، حتی با داشتن دانشی اولیه از این آموزه‌ها، نمی‌دانند چگونه آنها را در محیط‌های کاری خود به کار گیرند. این مسئله نیازمند پژوهش‌های کاربردی و ارائه راهکارهای عملی است که بتواند به مدیران در این زمینه کمک کند (سادات و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۷۲). همچنین، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی میان جوامع مختلف اسلامی می‌تواند چالش‌های بیشتری در تفسیر و پیاده‌سازی آموزه‌های نهج‌البلاغه ایجاد کند (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۶۵). سرانجام، عدم توجه کافی به آموزش و پرورش مدیران براساس اصول و ارزش‌های نهج‌البلاغه، یکی دیگر از مشکلات اساسی در این حوزه است. بسیاری از برنامه‌های آموزشی و تربیتی مدیران، به جای تمرکز بر ارزش‌ها و اخلاقیات، بیشتر به مهارت‌های فنی و تخصصی می‌پردازند (فرخیان و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۱۵۰). از طرفی، صرف آموزه‌های ارزشی کافی نیست و باید آن آموزه‌ها را در قالب مهارت‌های فنی و تخصصی پیاده‌سازی کرد.

با توجه به اهمیت این موضوع، بررسی آموزه‌های نهج‌البلاغه به‌عنوان منبعی غنی و معتبر برای استخراج ویژگی‌های مدیریتی، می‌تواند راهگشای مدیران در تقویت و بهبود عملکردشان باشد. نهج‌البلاغه به‌عنوان منبعی ارزشمند، حاوی رهنمودهای مهمی است که می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران در جهت ارتقای ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی آنان استفاده شود. این پژوهش می‌تواند به ایجاد چارچوبی نظری و عملی برای تربیت مدیران توانمند و اخلاق‌مدار کمک کند.

همچنین، این مطالعه می‌تواند به‌عنوان مرجعی معتبر برای پژوهشگران و اساتید دانشگاه‌ها در زمینه مدیریت اسلامی استفاده شود و به

1. Sadat Chavoshian

2. values

3. Gazi



توسعه دانش مدیریت در این حوزه یاری رساند. با توجه به اینکه بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای اسلامی به دنبال راه‌حل‌های مدیریتی مبتنی بر اصول نهج‌البلاغه هستند، نتایج این پژوهش می‌تواند به بهبود سیاست‌گذاری‌ها و راهبردهای مدیریتی در این نهادها کمک کند. در نهایت، این پژوهش می‌تواند به تقویت ارتباط میان علم مدیریت و آموزه‌های دینی کمک کرده و به ایجاد رویکردی جامع و یکپارچه در مدیریت اسلامی منجر شود. این موفقیت می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به مدیران و سازمان‌ها و بهبود روابط میان کارکنان و مدیران کمک کند. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، نشان از وجود خلأهای مطالعاتی فراوانی است؛ از جمله نبود چارچوب‌های نظری جامع، فقدان ارتباط مؤثر بین تئوری، عمل و کمبود پژوهش‌های کافی درباره ارتباط بین ارزش‌های نهج‌البلاغه و عملکرد مدیران. از این رو، پژوهش حاضر دارای ضرورت بوده و انجام آن در راستای بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه و همچنین پر کردن شکاف‌های پژوهشی این حوزه دارای اهمیت فراوانی است که می‌تواند به توسعه این موضوع کمک کند. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که براساس دیدگاه نهج‌البلاغه، ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران کدامند؟

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. ویژگی‌های مدیران در نهج‌البلاغه

نهج‌البلاغه، مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های امام علی علیه السلام، یکی از منابع غنی و ارزشمند در زمینه مدیریت اسلامی است. این کتاب، با ارائه رهنمودهای اخلاقی و مدیریتی، به تبیین ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران می‌پردازد (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۷). تاریخچه این آموزه‌ها به دوران خلافت امام علی علیه السلام بازمی‌گردد که در آن زمان، ایشان با چالش‌های مدیریتی و حکمرانی متعددی مواجه بودند و با بهره‌گیری از اصول قرآنی و اخلاقی، به مدیریت جامعه اسلامی پرداختند.

تعریف ویژگی‌های مدیران در نهج‌البلاغه شامل سه بعد اصلی است: بینشی، گرایشی و کنشی. ویژگی‌های بینشی به دیدگاه‌ها و نگرش‌های مدیران نسبت به مسائل مختلف اشاره دارد. ویژگی‌های گرایشی به تمایلات و انگیزه‌های درونی مدیران مرتبط است و ویژگی‌های کنشی به رفتارها و عملکردهای عملی مدیران در مواجهه با مسائل و چالش‌ها می‌پردازد (بھویان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۷). اهمیت این ویژگی‌ها در نهج‌البلاغه به دلیل تأثیر مستقیم آنها بر عملکرد و کارایی مدیران و سازمان‌هاست. امام علی علیه السلام با تأکید بر اصول اخلاقی و دینی، به مدیران توصیه می‌کند که با بینش صحیح، گرایش‌های مثبت و کنش‌های مناسب، به مدیریت بپردازند (محمدی و خسروی، ۲۰۲۰، ص ۴۰). این ویژگی‌ها می‌توانند به بهبود روابط انسانی، افزایش اعتماد عمومی و ارتقای سطح کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها کمک کنند (حاجی بابایی و همکاران، ۲۰۲۳، ص ۵۲). به کارگیری ویژگی‌های مدیریتی نهج‌البلاغه، سازمان‌ها می‌توانند بهبود قابل توجهی در سطح کارایی و بهره‌وری خود مشاهده کنند. با توجه به ویژگی‌های مدیریتی نهج‌البلاغه، مدیران می‌توانند همبستگی و همکاری بیشتری در میان کارکنان ایجاد کنند. این ویژگی‌ها موجب ایجاد محیطی مثبت و حمایتگر در سازمان می‌شود (فقیه زاده و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۸۱).

### ۲-۲. ویژگی‌های بینشی مدیران<sup>۲</sup>

نیاز به هدایت‌های دینی و اخلاقی در مدیریت از دوران‌های قدیم مطرح بوده است. نهج‌البلاغه با ارائه بینش‌هایی همچون توانایی تفکر و تحلیلی (تفکر راهبردی)، قدرت شناخت و درک عمیق مسائل مرتبط با سازمان و محیط پیرامون (یکی از جامع‌ترین منابع در این زمینه به شمار می‌رود. ویژگی‌های بینشی مدیران به معنای قدرت دیدن و تبیین واقعیت‌ها از منظر آموزه‌های دینی و فلسفی است که به گونه‌ای کل‌نگرانه به مسائل نگاه می‌کنند (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۹).

در متون اسلامی و به ویژه آموزه‌های نهج‌البلاغه نیز تأکید فراوانی بر تفکر، تأمل و بینش عمیق شده است. نمونه‌های بارزی از این تأکیدات را می‌توان در دوران خلافت حضرت علی علیه السلام مشاهده کرد که ایشان مدیران و فرمانداران خود را به تعمق و دوراندیشی در امور

1. Bhuiyan

2. insight characteristics of managers

مدیریتی تشویق می‌کردند؛ براساس این، مدیران باید به توانایی‌های بینشی خود جهت برنامه‌ریزی بلندمدت، تحلیل دقیق شرایط و اتخاذ تصمیمات مناسب تکیه کنند (فائق و همکاران، ۲۰۲۳، ص ۵۵۴). این ویژگی‌ها باعث می‌شود مدیران توانایی درک صحیح موقعیت‌ها و گرفتن تصمیمات مناسب را داشته باشند که به افزایش اعتماد و تقویت روحیه همکاری بین کارکنان می‌انجامد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۳۶۲). نمونه‌هایی از سخنان در این زمینه عبارت است از:

۱. خودشناسی: حضرت علی علیه السلام در خطبه ۱۵۳ می‌فرماید: «پس آن‌که با چراغ دل (شناخت قلبی) نگرَد و با بینش عمل کند، قبل از هر چیز باید بداند کاری که انجام می‌دهد به ضرر اوست یا به سود او. پس اگر به سود اوست ادامه دهد و اگر به ضرر، از آن دست بردارد» (نهج البلاغه، نامه ۲۷).

۲. دوراندیشی و تفکر: حضرت علی علیه السلام در یکی از خطبه‌ها می‌فرماید: «پروزی در گرو تدبیر است، حزم و دوراندیشی در گرو به کار گرفتن فکر است و تفکر صحیح در گرو نگاه‌داری اسرار است» (نهج البلاغه، حکمت ۴۸).

### ۳-۲. ویژگی‌های گرایشی مدیران<sup>۱</sup>

ویژگی‌های گرایشی مدیران به گرایش‌های درونی و باورهای عمیقی اشاره دارد که رفتار و عملکرد آنان را هدایت می‌کند. در طول تاریخ، نهج البلاغه به‌عنوان یک منبع ارزشمند اسلامی، به مدیران نصیحت‌هایی در جهت تربیت این گرایش‌ها ارائه داده است؛ از جمله تأکید بر تقوا، عدالت و پاسخگویی (نیک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۱۱۰). گرایش‌های صحیح مدیریتی بسیار مهم هستند؛ زیرا این گرایش‌ها بر تصمیم‌گیری‌ها، انگیزه‌ها و الگوهای رفتاری مدیران تأثیر مستقیم دارند. یک مدیر با گرایش‌های مثبت می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبتی را ایجاد کند که در آن ارزش‌های اخلاقی و دینی رعایت می‌شود (خلعتبری و صدرات، ۱۳۹۴، ص ۹۵).

ویژگی‌های گرایشی به انگیزه‌ها، نگرش‌ها و تمایلاتی اطلاق می‌شود که مدیران را به سمت اهداف والای مدیریتی و اخلاقی سوق می‌دهد (آقا محمدی، ۱۳۹۷، ص ۴۸). مدیران با این ویژگی‌ها تلاش می‌کنند تا ارزش‌های قرآنی مانند عدالت، صداقت را در محیط کار پیاده و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک کنند. نمونه‌هایی از بیانات در این زمینه عبارت است از:

۱. اخلاق‌مداری: در نامه به مالک اشتر آمده است: «دل خویش را به رحمت بر مردم و محبت و لطف به آنان مشغول دار و در دل، احساس انتقام از ایشان نداشته باش» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۲. عدالت‌محوری: حضرت علی علیه السلام زمانی که سخن از مدیریت به میان می‌آورد، قرار گرفتن بر اساس شایستگی‌های وی، در جای مناسب است و این مفهوم عدالت در این حوزه است «مردم! سزاوارترین کس به زمامداری کسی است که بدان توانا تر باشد، و در آن به فرمان خدا داناتر» (نهج البلاغه، حکمت ۴۳۷).

### ۴-۲. ویژگی‌های کنشی مدیران<sup>۲</sup>

ویژگی‌های کنشی به مجموعه‌ای از رفتارها و اعمال مدیران اشاره دارد که براساس ارزش‌ها و اصول دینی هدایت می‌شوند. نهج البلاغه با تأکید بر ارزش‌هایی همچون خدمت‌گذاری، رهبری و عدالت عملی مبنایی قوی برای رفتارهای عملی مدیران ارائه می‌دهد. اهمیت ویژگی‌های کنشی مدیران در تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان نهفته است (سیدجوادی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۲۵۹). اعمال و رفتارهای مدیران که براساس اصول دینی باشد، نه تنها اعتماد و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه روحیه همکاری و تعهد را نیز تقویت می‌کند. این ویژگی‌ها شامل مسئولیت‌پذیری، پیگیری امور، تصمیم‌گیری عادلانه و انجام وظایف با دقت و توجه به ارزش‌های اسلامی است (فیروزآبادی، ۱۴۰۳، ص ۳۵). نمونه‌هایی از بیانات در این زمینه عبارت است از:

۱. پاسخگویی: حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به یکی از فرمانداران می‌فرماید: «خدا را، خدا را، کسانی که بیچارگانند از مساکین و

1. Tendency characteristics of managers

2. actions characteristics of managers

نیازمندان و بینوایان و زمین‌گیران. در این طبقه، مردمی هستند سائل و مردمی هستند که در عین نیاز روی سؤال ندارند. خداوند حقی برای ایشان مقرر داشته و از تو خواسته است که آن را رعایت کنی؛ پس، در نگهداشت آن بکوش» (نهج البلاغه، نامه ۲۷).

۲. احترام به حقوق دیگران: حضرت علی (علیه السلام) در یکی از خطبه‌ها می‌فرماید: «حق را به صاحب حق برگردان، و بدان که ستم به خلق خدا، سبب زوال حکومت و فروریختن ملت است» (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۶).

ویژگی‌های کنشی تضمین می‌کنند که اصول اخلاقی و دینی به صورت عملی و ملموس در محیط کاری پیاده شود. از مزایای ویژگی‌های کنشی مدیران می‌توان به افزایش اعتماد (تقویت اعتماد کارکنان به مدیران از طریق رفتارها و عملکردهای مسئولانه) و تقویت ارزش‌های اخلاقی (ترویج و رعایت ارزش‌های اخلاقی و دینی در محیط کار) اشاره کرد (گازی، ۲۰۲۰، ص ۴).

### ۳. پیشینه پژوهش

با توجه به خلأ مطالعاتی بیان شده در پژوهش‌های این حوزه، در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های مهم مرتبط با این موضوع در جدول ۱ اشاره می‌شود:

جدول ۱: تعدادی از پژوهش‌های حوزه ویژگی‌های مدیران براساس ارزش‌های اسلامی

نویسنده	سال	مجله	عنوان	روش	یافته‌ها
فقیه زاده و همکاران	۱۴۰۳	فصلنامه مدیریت نظامی	جستاری تحلیلی پیرامون ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری فرماندهان و مدیران نظامی در آموزه‌های قرآن کریم و نهج البلاغه	کیفی	دو مقوله شخصیتی، شامل تعهد، قدرت علمی و جسمی، بصیرت، صبر، عالم به مواضع حق، خیرخواهی، پاکدلی، قدرت فهم حکم خدا و رسول (ص)؛ و رفتاری، شامل امانت‌داری، حفظ تقوا و پرهیز از بغی و تعدی، مواسات با زبردستان، تشویق به جای زبردستان، دوری از سستی و لغزش و پرهیز از کندی و عجله با توجه به موقعیت، مخالفت با هوای نفس و دفاع عملی از دین و شعائر دینی قابلیت طبقه‌بندی دارد.
نیک زاده و همکاران	۱۴۰۳	نشریه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی	ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه	کیفی	یافته‌ها نشان از آن است که تعداد سه بُعد شامل بُعد فرهنگ فردی، با مؤلفه‌های خودمدیریتی و خودکارآمدی، دین‌مداری، تقویت اخلاقی، تقویت معنوی و مثبت‌اندیشی بُعد مهارت‌های تخصصی با مؤلفه‌های آینده‌نگری، توانایی و هنر مدیریت، مهارت و حمایت از کارکنان و بُعد ارزش‌های دینی با مؤلفه‌های شجاعت و قاطعیت داشتن مدیران آینده، درستکاری، حق‌الناس و مردم‌دوستی و آرمان داشتن نهایی شد.
اسکندری و همکاران	۱۴۰۱	دوفصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت	شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران براساس نهج البلاغه (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی)	کیفی	نتایج نشان می‌دهد مؤلفه «تأمین مالی کارکنان» و اخلاق حرفه‌ای بیشترین اهمیت و مؤلفه «شایسته‌سالاری و اهلیت‌گرایی» اخلاق حرفه‌ای کمترین اهمیت را نسبت به دیگر مؤلفه‌های ۲۵ گانه اخلاق حرفه‌ای را دارد.
Faegh	2023	PAKISTAN ISLAMICUS (An International Journal of Islamic & Social Sciences)	PATHOLOGY OF INEFFICIENT MANAGEMENT IN ISLAMIC DOCTRINE	کیفی	امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «مدیریت» ضعف اُفت پیشوایان است. مفهوم آسیب در عرصه مسائل سیاسی و اجتماعی، پیدایش عیب و خروج از موقعیت طبیعی و در نهایت ظهور تخریب است. این کلمه در معارف اسلامی به «طاعون» تعبیر شده که به معنای ضربه زدن به چیزی است. در واقع، آسیب‌شناسی شناسایی آن دسته از عوامل مهم و مؤثر است که وجود یا تداوم آنها می‌تواند روند تحقق هر سیستمی را متوقف یا به میزان قابل توجهی کند کند.
Seyed-javadin et al	2021	Quarterly Journal of Management Strategies in Health System	Characteristics of Competent Managers from the Perspective of Quran and Nahj al-Balaghah	کیفی	پس از استخراج تمامی مفاهیم (۳۵۴) و طبقه‌بندی آنها، در نهایت به ۲۱ شایستگی دست یافته و آنها در طبقه‌بندی‌های متوالی (۳ مرحله تدوین، تهیه و جمع‌بندی) در ۲ گروه شایستگی‌های عمومی و تخصصی قرار داده شدند. با توجه به معیارهای اسلامی در انتخاب مدیران یک جامعه اسلامی، این شایستگی‌ها باید با رویکرد سیستمی مورد توجه قرار گیرد.
Sadat	2017	Religious Inquiries	An Islamic Perspective on	کیفی	اسلام دینی جامع است که به حقوق افراد و جامعه اهمیت می‌دهد.

به علاوه، اسلام وقتی می‌خواهد گزاره‌های دنیوی، معنوی یا اخلاقی داشته باشد، همیشه هدف وجودی انسان را مورد توجه قرار می‌دهد. براساس آموزه‌های اسلامی، بدون رهبری و مدیریت صحیح، جامعه و اعضای آن نمی‌توانند به سعادت و موفقیت دست یابند و این مهم هم با عدالت و ارزش‌محوری محقق می‌شود.	the Characteristics and Criteria of Good Management		Chavoshian et al
---	---	--	------------------

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با نگاهی توسعه‌ای انجام شده و بر مبنای داده‌های کیفی است که از روش کتابخانه‌ای و به صورت مطالعات ثانویه و اسنادی به شکل مقطعی گردآوری شده است. در این راستا، با توجه به هدف این مطالعه، استفاده از روش تحلیل اسنادی موجب استخراج نتایج باکیفیت تری می‌شود. همچنین، به دلیل اعتبار و جامعیت روش مطالعات ثانویه نسبت به اولیه برای شناسایی مدل، از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای دستیابی به یافته‌های جامع در این موضوع استفاده شده است (منصوری مؤید و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۴۱).

بر اساس این، جامعه آماری این پژوهش شامل مجموعه‌ای از ترجمه‌ها و تفاسیر خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه است و نمونه‌ها به شکل هدفمند و از طریق جستجوی کلیدواژه‌هایی نظیر ویژگی‌های بینشی، ویژگی‌های گرایشی و ویژگی‌های کنشی، و ویژگی‌های مدیر، مدیریت اسلامی، مدیر اسلامی در ترجمه‌ها و تفاسیر و منابع مرتبط انتخاب شده‌اند تا به حد اشباع اطلاعات و محتوا برسند. بعد از جستجو و انتخاب متون اولیه، فرآیند فراترکیب به کار رفته و متن‌ها بر اساس کلیدواژه‌های مورد نظر کدگذاری، مشابهت‌یابی و تلخیص شده و سپس ارزیابی و اعتباریابی آنها صورت گرفته است (پائول و باری، ۲۰۲۲).

به طور کلی، تجزیه و تحلیل اطلاعات در سه مرحله انجام شده است: در مرحله اول، با بررسی کامل ادبیات تحقیق، فهرستی از محتوای مرتبط تهیه شد. در مرحله دوم، نکات محتوایی استخراج و مطالب دسته‌بندی شد و در مرحله سوم، با استخراج عناصر کلیدی، ترکیب نهایی صورت گرفت و تحلیل و جمع‌بندی انجام شد (کردحیدری و همکاران، ۱۳۹۸). برای استفاده از این روش پژوهشی، روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به کار گرفته شده است که شامل مراحل شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب

در این پژوهش روایی جستجوها و کلیدواژه‌ها از طریق روایی صوری و گروه کانونی و ارتباط با ۱۰ نفر از استادان و خبرگان حوزه مدیریت و اسلام مرتبط با پژوهش بررسی و تأیید شد و سرانجام به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده، مجدداً از شاخص کاپا استفاده شده است که در این مرحله مقدار این شاخص برابر با ۰/۷۶، در سطح توافق معتبر، می‌باشد که در ادامه، و در بخش روایی و پایایی یافته‌های پژوهش،

به تشریح جزئیات روایی و پایایی پرداخته شده است.

## ۵. سؤال تحقیق

برای تنظیم سؤال تحقیق از شاخص‌های مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش استفاده شده است. در این تحقیق سؤالات به صورت جدول ۲ بررسی شده‌اند:

جدول ۲: پرسش‌های گام نخست پژوهش

پارامتر	سؤال‌های پژوهش
چستی کار	شناسایی مؤلفه‌ها، عناصر و شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ترجمه‌ها و تفاسیر نهج البلاغه مرتبط با ویژگی‌های بینشی، گرایش و کنشی مدیران
جامعه مورد مطالعه	ترجمه‌ها و تفاسیر نهج البلاغه و محتواهای موجود شامل کتب و وبگاه‌ها که در آنها بیشتر به تبیین ویژگی‌های مدیران مبتنی بر نهج البلاغه پرداخته شده است.
محدودیت زمانی	کلیه محتوای موجود و بدون محدودیت زمانی
چگونگی روش	به کارگیری رویکرد فراترکیب شامل بررسی موضوعی، شناسایی نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم و دسته‌بندی و تشکیل مدل

در این راستا، به طور کلی دو سؤال زیر مطرح می‌شود:

ویژگی‌های بینشی، گرایش و کنشی مدیران مبتنی بر نهج البلاغه کدام‌اند؟  
نحوه تحلیل و پیکره‌بندی (الگوی روابط) این عوامل به چه صورت است؟

## ۶. مرور ادبیات تحقیق

در این مرحله با استفاده از کلمات کلیدی تحقیق، به جستجوی نظام‌مند مطالب منتشر شده در ترجمه‌ها و تفاسیر نهج البلاغه، کتب و وبگاه‌های مرتبط با هدف تعیین اسناد معتبر، و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخته شد (منصوری مؤید و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۴۰). تلاش شد از واژه‌های کلیدی همچون ویژگی‌های بینشی، ویژگی‌های گرایش و ویژگی‌های کنشی، ویژگی‌های مدیر، مدیریت اسلامی، مدیر اسلامی و ترکیبی از این کلیدواژه‌ها، جهت جستجوی آیات استفاده شود که در جدول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳: کلیدواژه‌های مورد استفاده در جستجوی منابع

شماره	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱	ویژگی‌های بینشی	insight characteristics
۲	ویژگی‌های گرایش	Tendency characteristics
۳	ویژگی‌های کنشی	Action characteristics
۴	ویژگی‌های مدیر	Manager characteristics
۵	مدیریت اسلامی	Islamic management
۶	مدیر اسلامی	Islamic manager
۷	ترکیبی از موارد بالا	

جدول ۴: پایگاه‌های مورد جستجو

پایگاه‌های علمی و استنادی	فراوانی مدرک بازیابی شده
ترجمه‌های نهج البلاغه	۵
تفاسیر نهج البلاغه فارسی	۷

## ۷. جستجو و انتخاب متون مناسب

در فرآیند جستجو، مؤلفه‌های مختلفی مانند نوع محتوا و غیره در نظر گرفته شده‌اند و مطالب و خطبه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌هایی حذف شدند که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشتند. معیار پذیرش و رد، شامل متغیرهای پژوهش و روابط مورد شرح بود. تعداد خطبه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌ها و محتواهای یافت شده اولیه برای انجام فراترکیب بیش از ۷۰ عدد بود، که از این میان، پس از بررسی تفسیر و ترجمه‌ها، حدود ۴۸ خطبه، حکمت و نامه در حوزه مدیریت اسلامی بررسی دقیق‌تر شدند. موارد یادشده به کمک گروه کانونی تحقیق شامل ۱۰ نفر از استادان و خبرگان دانشگاهی (مطابق جدول ۵) ارزیابی شدند و از طریق بررسی دقیق ترجمه و تفاسیر، به امتیازدهی محتواها پرداختند و کیفیت آنها در سه دسته بالا، متوسط و ضعیف دسته‌بندی شدند.

جدول ۵: اطلاعات خبرگان اعتبارسنجی نتایج پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سابقه تخصصی
۱	مرد	۵۳	دکتری	مدیریت راهبردی	۲۱
۲	مرد	۵۲	دکتری	سیاست‌گذاری	۱۶
۳	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت راهبردی	۲۳
۴	زن	۴۳	دکتری	مدیریت راهبردی	۱۰
۵	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت اسلامی	۱۴
۶	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت راهبردی	۸
۷	زن	۴۷	دکتری	مدیریت اسلامی	۱۲
۸	مرد	۵۱	دکتری	سیاست‌گذاری	۱۶
۹	زن	۴۸	دکتری	مدیریت اسلامی	۱۵
۱۰	مرد	۵۶	دکتری	مدیریت اسلامی	۲۴

در این میان ۱۸ مورد امتیاز بیش از ۲۹ (سطح بالا)، ۸ مورد بین ۲۲ تا ۲۷ (سطح متوسط) و بقیه نمره زیر ۲۲ (سطح پایین) گرفتند. سرانجام با توجه به معیارهای ذکرشده، ۲۶ خطبه، حکمت و نامه مرتبط‌تر که دارای کیفیت بالا و متوسط بودند و در رابطه با ویژگی‌های مدیران محتوایی را ارائه دادند، برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند.

## ۸. استخراج اطلاعات متون

در تحقیق حاضر، اطلاعات محتواها به این صورت دسته‌بندی می‌شوند که در ابتدا مرجع مربوط به هر خطبه، حکمت و نامه ثبت می‌شود (شامل نام و شماره) و سپس به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آنها ارائه شده است، چند دفعه مرور شده‌اند. پس از گردآوری و بررسی داده‌ها، آنها به‌صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخص دسته‌بندی شدند.

## ۹. یافته‌ها

### ۹-۱. تجزیه و تحلیل ترکیب یافته‌های کیفی

در این تحقیق، برای مرحله تجزیه و تحلیل، کدگذاری، مشابهت‌یابی، تلخیص متون و همچنین، ارائه یافته‌های نهایی فراترکیب، از دانش خبرگان این حوزه شامل ۱۰ نفر از استادان و خبرگان دانشگاهی جهت دقت در کدگذاری بهره گرفته شده و از طریق مرور تبیین یافته‌ها توسط خبرگان ارائه و در نهایت توسط محقق بررسی نهایی شد. در این راستا با بررسی متون ترجمه و تفسیرهای خطبه، حکمت و نامه‌ها کدهای اولیه شناسایی و سپس با تلخیص و ترکیب آنها، کدهای مفهومی ارائه شدند. تحلیل زمینه، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (زمینه‌ها) موجود درون داده‌هاست که داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و حتی می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف



موضوع تحقیق را نیز تفسیر نمایند. برون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل زمینه سامان داده‌اند که عبارت است از:

۱. آشنایی با داده‌ها: بازخوانی مکرر داده و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها)؛

۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله ایجاد کدهای مفهومی اولیه از داده‌ها توسط محقق و با نظارت و تأیید استادان است. در این مرحله از

پژوهش، حدود ۲۱۶ کد اولیه از ۲۶ خطبه، حکمت و نامه معرفی شده، شناسایی شده است.

با توجه به حجم خطبه، حکمت و نامه‌ها و عبارت موجود در آنها، جهت افزایش دقت در کدگذاری مفاهیم آنها و افزایش کیفیت یافته‌های جمع‌آوری شده تحت عنوان ویژگی‌های مدیران، هریک از ویژگی‌های شناسایی شده، به صورت مجزا در جدول (۶) بررسی شدند و مبتنی بر کدهای اولیه، کدهایی مفهومی تبیین شده و در نهایت به دسته‌بندی ویژگی‌های مرتبط با هم پرداخته شد. نتایج حاصل از این بخش به تفکیک هر بعد در جدول (۶) ارائه شده است.

۳. جستجوی کدهای گزینشی (شاخص‌ها): شروع تحلیل کدها و ترکیب نمودن آنها به عنوان یک زمینه کلی و کنار گذاشتن کدهای

ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری؛

۴. شکل‌گیری زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها): این مرحله، انجام دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به زمینه‌های فرعی است. در این

مرحله، ۶۸ مفهوم (ویژگی‌های مدیران) حاصل شد؛

۵. تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (بعدهای اصلی): تعریف و بازبینی زمینه‌های اصلی و سپس تحلیل آنها به منظور مشخص

نمودن ماهیت آن چیزی که یک زمینه در مورد آن بحث می‌کند. در این تحقیق، پس از رفت و برگشت میان زمینه‌های فرعی، ۲۲ مقوله (دسته اصلی ویژگی‌های مدیران) مبتنی بر نهج البلاغه در سه حوزه بینشی، گرایشی و کنشی به دست آمد. با توجه به نتایج فراترکیب، به‌طور کلی، عوامل اصلی یا دسته‌های ویژگی‌های مدیران مبتنی بر آیات قرآن در سه حوزه بینشی، گرایشی و کنشی در جدول ۶ تبیین شده است.

جدول ۶: ویژگی‌ها و دسته‌های حاصل از خطبه، حکمت و نامه‌های مورد بررسی

حوزه ویژگی‌ها	دسته‌های اصلی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه
ویژگی‌های بینشی	دانش و فهم	دانش دینی	علم به قرآن (خطبه ۱۸۳)
			شناخت احادیث و سنت (خطبه ۲۰۱)
			فهم اصول فقه (خطبه ۱۷۳)
		دانش حکومتی	مدیریت جنگ (نامه ۲۸)
			امور مالی و اقتصاد (نامه ۵۳)
			دیپلماسی و روابط خارجی (نامه ۴۷)
	دانش کارآمد	توانایی تحلیل مسائل (خطبه ۱۹۱)	نوآوری و خلاقیت (نامه ۴۵)
			بهره‌گیری از تجربیات (نامه ۳۱)
			اندیشیدن در امور دین (خطبه ۱۸۳)
	عقلانیت	تفکر عمیق	تفکر در مسائل اجتماعی (خطبه ۲۰۱)
			تعقل در امور دنیوی (خطبه ۱۷۳)
			تصمیمات مبتنی بر شواهد (نامه ۲۷)
		خردمندی در تصمیم‌گیری	پیش‌بینی آینده (خطبه ۱۹۲)
			تحلیل شرایط (خطبه ۲۳۴)
			دوری از لجاجت (نامه ۳۱)
توکل و ایمان	اجتناب از تعصبات	پذیرش تفاوت‌ها (خطبه ۱۷۰)	
		احترام به نظرات دیگران (خطبه ۲۱۴)	
		توکل در سختی‌ها (خطبه ۱۹۸)	
توکل و ایمان	اعتماد به خدا	امید به رحمت الهی (خطبه ۱۰۹)	
		استقامت در راه خدا (نامه ۳۱)	
		عقیده به اصول دین (خطبه ۱۸۳)	
توکل و ایمان	ایمان قوی		

حوزه ویژگی‌ها	دسته‌های اصلی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه	
حوزه ویژگی‌ها	عبادت و بندگی		پذیرش ولایت (خطبه ۱۷۳)	
			احترام به پیامبران (خطبه ۲۰۱)	
			پایبندی به نماز (خطبه ۱۹۲)	
			روزه‌داری (خطبه ۱۹۶)	
	شکر نعمت‌ها			ذکر و یاد خدا (خطبه ۱۹۰)
				سپاس از خداوند (خطبه ۱۰۹)
				قدردانی از مردم (نامه ۴۵)
				ارج‌گذاری نعمت‌های الهی (خطبه ۱۹۲)
				پرهیز از اسراف (خطبه ۱۹۶)
				هزینه‌کرد صحیح بیت‌المال (نامه ۵۳)
	شکرگزاری و قناعت	قناعت در امور مادی		بهره‌مند کردن مستحقان (خطبه ۱۷۰)
				پذیرش تقدیر الهی (نامه ۳۱)
امید به آینده (خطبه ۲۱۷)				
احساس رضایت از کسب حلال (خطبه ۸۷)				
نوآوری و خلاقیت	پیشرفت و توسعه		ایجاد تغییرات مثبت (خطبه ۸۷)	
			تکنولوژی و نوآوری (خطبه ۱۹۰)	
			توسعه منابع انسانی (نامه ۴۵)	
			پیشنهاد راه‌حل‌های نوین (نامه ۳۱)	
	خلاقیت در حل مشکلات			بهره‌گیری از تجربیات دیگران (نامه ۲۷)
				آزمودن راه‌های مختلف (خطبه ۱۸۳)
				بهبود مستمر فرایندها (خطبه ۱۹۲)
				ارتقاء سطح خدمات (خطبه ۲۱۴)
	ارتقاء کیفیت			توجه به جزئیات کار (نامه ۵۳)
				تعیین اولویت‌ها (نامه ۴۵)
				برنامه‌ریزی منظم (خطبه ۱۸۳)
				تدوین راهبردهای مشخص (نامه ۳۱)
برنامه‌ریزی	سازمان‌دهی منابع		تخصیص مناسب منابع (نامه ۵۳)	
			مدیریت منابع انسانی (خطبه ۱۷۰)	
			کنترل و نظارت بر منابع (نامه ۴۵)	
			ارزیابی عملکرد (نامه ۲۷)	
	پیگیری و ارزیابی			اصلاح و بهبود فرایندها (خطبه ۱۹۲)
				ایجاد سیستم‌های کنترل (نامه ۳۱)
				پرهیز از معصیت (نامه ۳۱)
				یاد خداوند (خطبه ۱۹۸)
تقوا	مراقبت از نفس		خودسازی (نامه ۴۵)	
			عدل و انصاف (خطبه ۲۱۶)	
			صداقت (نامه ۲۷)	
			مهر و محبت به مردم (نامه ۵۳)	
	اخلاق حسنه			فروتنی (خطبه ۱۹۲)
				شجاعت در مقابل ظلم (نامه ۴۷)
				حکمت و دانایی (خطبه ۲۳۴)
				انصاف بین مردم (خطبه ۲۱۴)
	عدالت در قضاوت			دوری از تبعیض (خطبه ۱۶۸)
				پایبندی به حق (خطبه ۲۱۵)
				توزیع عادلانه بیت‌المال (نامه ۵۳)
				مراقبت از حقوق مردم (نامه ۳۱)
مبارزه با فساد (نامه ۴۵)				
برخورد منصفانه با زیردستان (نامه ۵۳)				
کمک به ضعفا (خطبه ۲۱۴)				
پیشگیری از ظلم (خطبه ۱۷۰)				
عدالت‌طلبی	عدالت در تقسیم منابع		مبارزه با فساد (نامه ۴۵)	
			برخورد منصفانه با زیردستان (نامه ۵۳)	
			کمک به ضعفا (خطبه ۲۱۴)	
			پیشگیری از ظلم (خطبه ۱۷۰)	
	عدالت در رفتار اجتماعی			مبارزه با فساد (نامه ۴۵)
				برخورد منصفانه با زیردستان (نامه ۵۳)
				کمک به ضعفا (خطبه ۲۱۴)
				پیشگیری از ظلم (خطبه ۱۷۰)

حوزه ویژگی‌ها	دسته‌های اصلی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه	
شجاعت	شجاعت جسمانی	مبارزه با ظلم	رفتار عادلانه با زیردستان (نامه ۵۳)	
			عدم تبعیض (خطبه ۱۶۸)	
			انصاف در قضاوت (خطبه ۲۱۴)	
			مقابله با فساد (خطبه ۹۴)	
			دفاع از حقوق مظلومان (خطبه ۱۷۰)	
	شجاعت معنوی	توزیع عادلانه منابع	حمایت از عدالت‌خواهان (خطبه ۹۷)	
			تقسیم عادلانه بیت‌المال (نامه ۵۳)	
			رعایت حقوق مردم (نامه ۳۱)	
			مراقبت از منابع عمومی (نامه ۴۵)	
			مبارزه با دشمنان (خطبه ۲۷)	
شجاعت	شجاعت معنوی	شجاعت در تصمیم‌گیری	حفاظت از مرزها (خطبه ۱۷۱)	
			دفاع از مستضعفان (خطبه ۸۸)	
			پایداری در مقابل ظلم (خطبه ۹۷)	
			صداقت در بیان حق (نامه ۳۱)	
			توبه و بازگشت از اشتباه (خطبه ۱۹۳)	
	صبر	صبر در کار	صبر در مشکلات	استواری در تصمیمات (نامه ۲۷)
				مقابله با فساد (خطبه ۹۴)
				پذیرش مسئولیت (خطبه ۹۳)
				تحمل سختی‌های زندگی (نامه ۳۱)
				مقاومت در برابر فشارها (خطبه ۱۹۲)
تواضع	تواضع در برابر خدا	صبر در عبادت	امید به آینده (خطبه ۲۱۷)	
			استقامت در برنامه‌ها (نامه ۴۵)	
			تحمل تحقیر و تمسخر (نامه ۲۷)	
			تلاش پیوسته (خطبه ۱۹۱)	
			پایداری در نماز (نامه ۳۱)	
	تواضع در برابر مردم	تواضع در امور اجرایی	نظم در امور شخصی	ذکر و یاد خدا (خطبه ۱۹۰)
				روزه‌داری (خطبه ۱۹۶)
				سجده و خضوع (خطبه ۱۰۹)
				درخواست هدایت (خطبه ۱۹۲)
				اعتراف به بندگی (خطبه ۱۹۳)
نظم و انضباط	نظم در امور شخصی	نظم در کارها	احترام به دیگران (خطبه ۸۷)	
			خدمت به مردم (نامه ۴۵)	
			پذیرش نقد (خطبه ۱۷۰)	
			مشورت با دیگران (نامه ۳۱)	
			پرهیز از خودبینی (خطبه ۹۳)	
	نظم و انضباط اجتماعی	محبیت و مهربانی	همدردی با مظلومان	اعتراف به خطاها (نامه ۲۷)
				برنامه‌ریزی دقیق (نامه ۳۱)
				وقت‌شناسی (خطبه ۸۷)
				انضباط در رفتار (نامه ۴۵)
				اجرای دقیق قوانین (نامه ۵۳)
خیرخواهی	محبیت و مهربانی	همدردی با مظلومان	مسئولیت‌پذیری (خطبه ۱۹۲)	
			پیگیری امور (نامه ۲۷)	
			رعایت حقوق جامعه (خطبه ۲۱۴)	
	خیرخواهی	محبیت و مهربانی	همدردی با مظلومان	احترام به قوانین (نامه ۴۵)
				ایجاد نظم در جامعه (خطبه ۱۷۰)
				کمک به نیازمندان (خطبه ۲۱۴)
				احترام به دیگران (خطبه ۸۷)
خیرخواهی	محبیت و مهربانی	همدردی با مظلومان	ایجاد دوستی و برادری (نامه ۴۵)	
			حمایت از ضعفا (خطبه ۱۷۰)	
			مبارزه با ستمگران (خطبه ۹۷)	
			مبارزه با ستمگران (خطبه ۹۷)	

حوزه ویژگی‌ها	دسته‌های اصلی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه	
ویژگی‌های کنشی	امانت‌داری	حفظ امانت‌های مالی	پناه دادن به آوارگان (نامه ۳۱)	
			امانت در روابط	مشورت با دیگران (نامه ۲۷)
				امانت علمی و آموزشی
	صدقت و راست‌گویی	آموزش و تعلیم (خطبه ۱۸۳)		
		صدقت در گفتار	دقت در مصرف بیت‌المال (نامه ۵۳)	
			صدقت در رفتار	مراقبت از اموال عمومی (نامه ۴۵)
	صدقت در تصمیم‌گیری			جولوگیری از حیف‌ومیل‌ها (خطبه ۱۷۰)
		قبول مسئولیت‌ها		صدقت در قول و فعل (خطبه ۲۱۴)
			مسئولیت‌پذیری	حفظ اسرار (نامه ۳۱)
	ایثار و فداکاری			احترام به تعهدات (خطبه ۱۹۲)
		خدمت‌گزاری		نشر صحیح علم (خطبه ۱۸۳)
			تلاش برای بهبود	تعلیم درست دانش (خطبه ۲۰۱)
	مسئولیت‌پذیری			حفظ آثار علمی (نامه ۲۷)
		خدمت به جامعه		راست‌گویی (خطبه ۲۱۴)
			رهبری	پرهیز از دروغ (خطبه ۱۹۶)
	عدالت عملی			شفافیت در بیان (خطبه ۸۷)
		عدالت در امور مالی		عمل به وعده‌ها (خطبه ۱۹۲)
			عدالت در امور مالی	همخوانی قول و فعل (نامه ۳۱)
عدالت در امور مالی	وفاداری به تعهدات (خطبه ۱۹۸)			
	عدالت در امور مالی	تصمیمات عادلانه (نامه ۵۳)		
		عدالت در امور مالی	پرهیز از غرض‌ورزی (خطبه ۱۷۰)	
عدالت در امور مالی			احترام به حقیقت (خطبه ۹۴)	
	عدالت در امور مالی		پذیرش وظایف (نامه ۲۷)	
		عدالت در امور مالی	انجام به‌موقع کارها (خطبه ۹۳)	
عدالت در امور مالی			تعهد به وظایف محوله (نامه ۳۱)	
	عدالت در امور مالی		ارائه گزارش‌های دقیق (نامه ۵۳)	
		عدالت در امور مالی	شفافیت در کارها (خطبه ۱۷۰)	
عدالت در امور مالی			پاسخگویی به مافوق (نامه ۴۵)	
	عدالت در امور مالی		بررسی نقاط ضعف (خطبه ۱۹۲)	
		عدالت در امور مالی	اصلاح فرایندها (نامه ۳۱)	
عدالت در امور مالی			اجرای برنامه‌های بهبود (نامه ۲۷)	
	عدالت در امور مالی		انجام وظایف با دقت (نامه ۲۷)	
		عدالت در امور مالی	پذیرش مسئولیت‌ها (خطبه ۹۳)	
عدالت در امور مالی			رسیدگی به امور مردم (خطبه ۲۱۴)	
	عدالت در امور مالی		توجه به نیازمندان (خطبه ۱۷۰)	
		عدالت در امور مالی	فداکاری در راه عدالت (خطبه ۹۷)	
عدالت در امور مالی			دفاع از ارزش‌ها (خطبه ۱۹۶)	
	عدالت در امور مالی		تلاش برای پیشرفت جامعه (نامه ۵۳)	
		عدالت در امور مالی	ارتقاء سطح علمی و فرهنگی (خطبه ۱۸۳)	
عدالت در امور مالی			حفظ و حراست از جامعه (خطبه ۱۷۱)	
	عدالت در امور مالی		تشویق و تقدیر (نامه ۵۳)	
		عدالت در امور مالی	ایجاد اهداف مشترک (خطبه ۲۰۱)	
عدالت در امور مالی			تقویت انگیزش درونی (نامه ۲۷)	
	عدالت در امور مالی		میانجی‌گری (نامه ۳۱)	
		عدالت در امور مالی	رفع سوءتفاهمات (خطبه ۱۷۰)	
عدالت در امور مالی			ایجاد تفاهم (خطبه ۲۱۴)	
	عدالت در امور مالی		تحلیل شرایط و مشکلات (خطبه ۲۳۴)	
		عدالت در امور مالی	انتخاب بهترین راه‌حل‌ها (خطبه ۱۹۲)	
عدالت در امور مالی			اجرای تصمیمات به‌موقع (نامه ۳۱)	
	عدالت در امور مالی		توزیع عادلانه بیت‌المال (نامه ۵۳)	

حوزه ویژگی‌ها	دسته‌های اصلی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه	
مهارت‌های ارتباطی	عدالت در روابط کاری	عدالت در روابط کاری	مدیریت منصفانه منابع مالی (نامه ۳۱)	
			نظارت دقیق بر معاملات (خطبه ۱۷۰)	
			رفتار عادلانه با زیردستان (خطبه ۲۱۴)	
			رعایت حقوق کاری کارکنان (نامه ۴۵)	
			برخورد با تبعیض (خطبه ۹۷)	
	عدالت در تصمیم‌گیری	عدالت در تصمیم‌گیری	عدالت در تصمیم‌گیری	تصمیمات بدون غرض (خطبه ۱۹۲)
				توجه به همه جوانب مسئله (نامه ۲۷)
				انصاف در نتیجه‌گیری (خطبه ۲۰۱)
				شفافیت در بیان (خطبه ۸۷)
				گوش دادن فعال (خطبه ۱۹۳)
توانمندسازی و آموزش	ارتباط مؤثر	ارتباط مؤثر	پاسخ‌دهی مناسب (نامه ۳۱)	
			رفع سوءتفاهمات (خطبه ۱۷۰)	
			ایجاد تفاهم میان افراد (خطبه ۲۱۴)	
			راهکارهای مصالحه‌آمیز (نامه ۲۷)	
			ایجاد همبستگی (خطبه ۱۹۰)	
	تقویت روابط گروهی	تقویت روابط گروهی	تقویت روابط گروهی	تقویت ارتباطات داخلی تیم (نامه ۴۵)
				تعامل با دیگر بخش‌ها (نامه ۳۱)
				برنامه‌های آموزشی مستمر (خطبه ۱۸۳)
				ارتقاء دانش فنی (نامه ۳۱)
				آموزش مهارت‌های جدید (خطبه ۲۰۱)
توانمندسازی و آموزش	توانمندسازی تیم	توانمندسازی تیم	ایجاد فرصت‌های رشد (نامه ۲۷)	
			تقویت اعتماد به نفس (خطبه ۹۷)	
			حمایت از تلاش‌های فردی (نامه ۴۵)	
			فرهنگ یادگیری سازمانی (خطبه ۱۷۰)	
			تشویق به پرسش و پاسخ (خطبه ۲۱۴)	
	ایجاد محیط یادگیری	ایجاد محیط یادگیری	ایجاد محیط یادگیری	تسهیل انتقال دانش (نامه ۵۳)
				بررسی مسائل و مشکلات (خطبه ۱۹۲)
				تدوین گزارش‌های تحقیقی (نامه ۲۷)
				ارائه نتایج به مدیران بالادست (نامه ۳۱)
				پایش عملکرد کارکنان (نامه ۵۳)
تعهد به تحقیق و بررسی	ارزیابی و نظارت	ارزیابی و نظارت	تحلیل داده‌ها و اطلاعات (خطبه ۲۳۴)	
			استفاده از شاخص‌های عملکردی (نامه ۴۵)	
			پذیرش نقد سازنده (خطبه ۱۷۰)	
			اصلاح فرآیندهای نادرست (نامه ۳۱)	
			تطبیق با تغییرات جدید (خطبه ۱۹۲)	

بازبینی نهایی و تهیه گزارش شامل بررسی، مقایسه و دریافت مشارکت از خبرگان بعد از تهیه مطالب، تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. نتایج نهایی این مرحله که نتیجه نهایی پژوهش و فراترکیب نیز می‌باشد، در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

#### ۹-۲. کنترل کیفیت

در راستای سنجش و کنترل کیفیت یافته‌ها در روش فراترکیب تحقیق حاضر از شاخص کاپا استفاده شده است. این شاخص را کوهن (۱۹۶۰) به منظور محاسبه توافق موردانتظار ابداع کرده است.

$$Kappa = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

معادله (۱)

که در آن  $Po$ ، میزان توافق مشاهده شده و  $Pe$ ، میزان توافق موردانتظار است. مقدار کاپا، بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار آن به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین مرورگران وجود دارد (منصوری مؤید و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۴۲). در این تحقیق

شاخص کاپا ۰/۷۶ محاسبه شد که نشان‌دهنده توافق بالا بین مرورگران است. در این پژوهش، تمامی ۲۶ خطبه، حکمت و نامه‌ها و شاخص‌های احصاشده، از نظر کیفیت توسط خبرگان تأیید شده است. در این راستا، در تحقیق پیش رو، برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از روش نظر گروه کانونی (خبرگان) استفاده شده است؛ به گونه‌ای که با طراحی نظام‌مند و با اعمال نظر چهار تن از استادان دانشگاهی و شش تن از متخصصان حوزه پژوهش جهت انجام دادن اصلاحات چند دفعه و اعتباریابی یا بازبینی، اعتبار پژوهش بررسی شده است. در مرحله پایانی و پیش از پیکره‌بندی نهایی برای قابلیت تأیید، طبقات به‌دست آمده به چند نفر از خبرگان به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی دریافت و اعمال شده است. در قسمت بعد، مرحله آخر از روش فراترکیب ارائه شده است که مرتبط با ارائه یافته‌های تحقیق می‌باشد.

### ۹-۳. یافته‌های نهایی پژوهش

بعد از تصدیق اعتبار و کیفیت یافته‌ها با مشورت خبرگان و بهبود دسته‌بندی عوامل به کمک تجربه نویسندگان و خبرگان، اطلاعات به‌دست آمده و نحوه قرارگیری مؤلفه‌های هر بعد نیز تحت روش تحلیل زمینه به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های هم‌ارز و قرارگیری در بُعد مربوط به خود، مطابق روش کلارک و براون (۲۰۰۶) مقایسه و تصدیق شده است و در نهایت برای دستیابی به مدل تحقیق، ۲۲ دسته ویژگی‌های مدیران مبتنی بر خطبه، حکمت و نامه‌های نهج‌البلاغه در سه حوزه بینشی، گرایشی و کنشی، حاصل از فراترکیب مطالعات صورت گرفته، عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های بینشی قدرت دیدن و تبیین واقعیت‌ها از منظر آموزه‌های دینی و فلسفی است که به‌گونه‌ای راهبردی و کل‌نگرانه به مسائل نگاه می‌کنند. این تعمق و دوراندیشی در امور مدیریتی باعث می‌شود مدیران بتوانند از افق‌های بلندمدت‌تری به مسائل نگاه کنند و برای پیشرفت و موفقیت سازمان برنامه‌ریزی کنند. این ویژگی‌ها شامل دانش و فهم، عقلانیت، برنامه‌ریزی، توکل و ایمان، شکرگزاری و قناعت، نوآوری و خلاقیت است.

۲. ویژگی‌های گرایشی تمایلات درونی و باورهای عمیقی اشاره دارد که رفتار و عملکرد آنان را هدایت می‌کند. گرایش‌ها بر تصمیم‌گیری‌ها، انگیزه‌ها و الگوهای رفتاری مدیران تأثیر مستقیم دارند شامل توکل و ایمان، خیرخواهی، عدالت‌طلبی، امانت‌داری، شکرگزاری و قناعت، تواضع و فروتنی، صداقت و راست‌گویی، خدمت‌گذاری است.

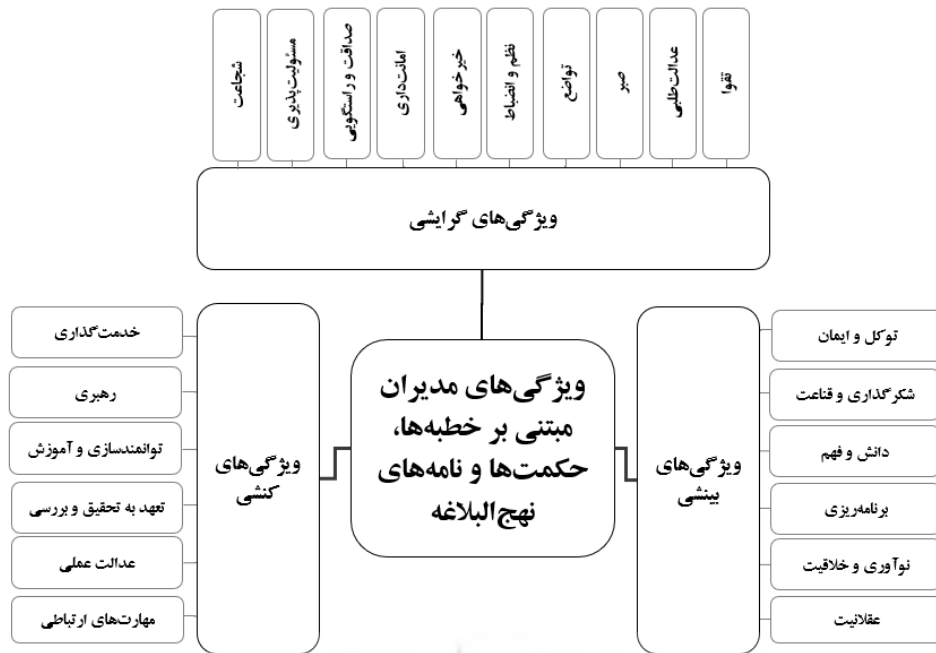
۳. ویژگی‌های کنشی مجموعه‌ای از رفتارها و اعمال مدیران اشاره دارد که بر اساس ارزش‌ها و اصول دینی هدایت می‌شوند و تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان مدیران در این بررسی شامل پیگیری امور و مردم‌داری است. این ویژگی‌ها نشان‌دهنده نحوه رفتار و عمل مدیران در موقعیت‌های مختلف است و شامل مدیریت و برنامه‌ریزی، رهبری، عدالت عملی، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی و آموزش، تعهد به تحقیق و بررسی است.

به‌طور کلی، در حوزه ادراک، علم و شناخت دخیل است که به «بینش» تعبیر می‌شود و در اراده، میل، رغبت و انگیزش نقش دارد که به «گرایش» تعریف می‌شود. این دو عامل اساسی یعنی «بینش» و «گرایش» موجب پیدایش «کنش» یعنی رفتار می‌شود. کنش، حاصل ادغام بینش و گرایش است. بنابراین، شناخت به‌تنهایی نمی‌تواند رفتاری را ایجاد کند. چه‌بسا انسان می‌داند که رفتاری مفید است با آنکه به آن علم دارد، ولی برخلاف آن عمل می‌کند. برای نمونه، رهبری به‌عنوان ویژگی کنشی یک مدیر تلقی می‌شود که مستلزم برخورداری وی از ویژگی‌های بینشی مانند دانش، عقلانیت، برنامه‌ریزی و نوآوری از یک طرف و ویژگی‌های کنشی مانند خیرخواهی، شجاعت، عدالت‌طلبی و تواضع از سوی دیگر است.

بنابراین، در راستای پاسخگویی به سؤال اول تحقیق، یعنی بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر نهج‌البلاغه، یافته‌های فوق از فراترکیب مطالعات در این حوزه به‌دست آمده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. هر یک از ویژگی‌های مدیران تشریح شده در زیر، به‌نوعی در خطبه، حکمت و نامه‌های نهج‌البلاغه بیان شده است.

برای پاسخ به سؤال دوم تحقیق، یعنی نحوه تحلیل و پیکره‌بندی این عوامل، با توجه مطالب یادشده و تحلیل انجام شده و پس از مشورت با خبرگان، شاخص‌ها (کدهای گزینشی) اولیه شناسایی شده و ویژگی‌های مدیران، در قالب ۶۸ مفهوم (ویژگی) و ۲۲ مقوله (دسته اصلی) در ۳ حوزه دسته‌بندی شده است. همچنین، در شکل (۲)، نتایج نهایی روش فراترکیب به‌صورت مدل زیر ارائه شده است:





شکل ۲: ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر نهج‌البلاغه

## ۱۰. روایی و پایایی مدل

پس از تکمیل مراحل روش فراترکیب، مدل طراحی شده، در جلسه‌های گروه کانونی با خبرگان ارائه شده است. در این جلسات تمامی ۲۲ دسته مدل بررسی شد و تغییری روی آنها انجام نگرفت. در واقع، ابعاد و مؤلفه‌هایی جدید به مدل اضافه یا کسر نشد. روایی مدل یادشده، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌شود و جنبه دوم، تشکیل جلسه‌های گروه کانونی و ارائه مدل در این جلسه‌ها به متخصصان است که عدم تغییر مدل، نشان‌دهنده روایی مدل طراحی شده است. به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده، مجدداً از شاخص کاپا استفاده شده است که در این مرحله مقدار این شاخص برابر با ۰/۷۴ به دست آمده در سطح توافق معتبر می‌باشد.

## ۱۱. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به دنبال بررسی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران براساس بیانات نهج‌البلاغه انجام شده است تا با شناسایی و ارائه ویژگی‌هایی که امام علی علیه السلام در نهج‌البلاغه برای مدیران در سطوح مختلف تعیین کرده است، نتایج این پژوهش به عنوان اصولی راهنما برای آگاهی مسئولان و مدیران در راستای بهبود و موفقیت در جوانب مختلف مدیریت ارائه شده است. براساس نتایج به دست آمده و در پاسخ به سؤال اول پژوهش یعنی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر ترجمه‌ها و تفاسیر نهج‌البلاغه کدام‌اند؟، دسته‌های اصلی ویژگی‌های مدیران، در ۳ حوزه، ۲۲ مقوله اصلی و ۶۸ مؤلفه یا ویژگی بررسی و طبقه‌بندی شدند.

از این رو، در نهایت، در این پژوهش دسته‌های اصلی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر خطبه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه عبارت‌اند از: ویژگی‌های بینشی شامل دانش و فهم، عقلانیت، توکل و ایمان، شکرگذاری و قناعت، نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی؛ ویژگی‌های گرایشی شامل تقوا، عدالت‌طلبی، صبر، تواضع، نظم و انضباط، خیرخواهی، امانت‌داری، صداقت و راست‌گویی، مسئولیت‌پذیری، شجاعت؛ ویژگی‌های کنشی شامل خدمت‌گذاری، رهبری، مهارت‌های ارتباطی، عدالت‌عملی، توانمندسازی و آموزش، تعهد به تحقیق و بررسی است. همچنین، مؤلفه‌های شناسایی شده نیز در جدول ۶ ارائه شده است.

برای بررسی پاسخ به سؤال دوم پژوهش یعنی نحوه تحلیل و پیکربندی (الگوی روابط) این عوامل به چه صورت است؟ مدل پژوهش براساس روابط میان ابعاد به دست آمده طراحی و در شکل (۲) ارائه شده است. در مقایسه مدل و اجزای این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های گذشته، از بعد روش‌شناسی و مدل تفاوت‌هایی میان این پژوهش‌ها وجود دارد. همچنین، پژوهشی که به موضوع شناسایی ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران مبتنی بر خطبه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه بپردازد، بسیار محدود بوده و پژوهشی به این صورت جامع انجام نشده است و این پژوهش را متمایز می‌کند و همچنین، مدل نهایی جامع ارائه شده برای ویژگی‌های مدیران نیز پژوهش حاضر را متمایز می‌کند. در این راستا، نتایج این پژوهش به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های فقیه‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، نیک‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، فیروزآبادی (۱۴۰۳)، اسکندری و همکاران (۱۴۰۱)، شکرزاده و همکاران (۱۴۰۰)، محسنی و همکاران (۱۳۹۸)، فاتق (۲۰۲۳)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۲۱)، سادات و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌ها می‌توان به بررسی درستی ویژگی‌ها پرداخت. به طور خاص، یافته‌ها نشان می‌دهد که براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، ویژگی‌های بینشی، گرایشی و کنشی مدیران به گونه‌ای شناسایی شده‌اند که هر یک از این ویژگی‌ها می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر اثربخشی مدیریت تأثیرگذار باشد. به طور مثال، در ویژگی‌های بینشی تأکید شده که یک مدیر موفق باید توانایی برنامه‌ریزی راهبردی و تنظیم اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را داشته باشد. توکل به خدا و ایمان به اراده الهی به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با مشکلات و چالش‌ها، آرامش و اطمینان خاطر داشته باشند. این ویژگی نه تنها قدرت تحمل و صبر را در مدیران افزایش می‌دهد، بلکه آنان را قادر می‌کند تا با اعتمادبه‌نفسی قوی تصمیم‌گیری کنند. این ویژگی بر روابط اجتماعی و کاری مدیران تأثیر مثبت می‌گذارد: «مَنْ تَوَكَّلَ عَلَى اللَّهِ كَفَاةً مَا أَهْمُهُ؛ هر که بر خدا توکل کند، خداوند او را از هر چه که نگرانیش می‌کند، بی‌نیاز می‌کند».

در ویژگی‌های گرایشی، در نامه‌ای به مالک اشتر آمده است: «وَ اعْلَمَنَّ أَنَّهُ لَيْسَ مِنْ شَيْءٍ أَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ رَاعٍ بِرَعِيَّتِهِ مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ وَ تَخْفِيفِهِ الْمُؤَنَاتِ عَلَيْهِمْ». یک مدیر موفق باید دارای حس مسئولیت‌پذیری بوده و همواره پاسخگو باشد. همچنین، تقوا به مدیران کمک می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها و اعمال خود دچار انحراف نشوند و همیشه در مسیر درست حرکت کنند. این ویژگی باعث می‌شود که مدیران در مقابل وسوسه‌ها و فشارها استقامت و با درستی و صداقت به وظایف خود عمل کنند: «فَإِنَّ تَقْوَى اللَّهِ دَوَاءٌ دَاءِ قُلُوبِكُمْ، وَ بَصْرَ عَمَى أَفْئِدَتِكُمْ؛ تقوای خدا داروی درد دل‌های شماست و بینایی دل‌های کور شماست».

سرانجام در ویژگی‌های کنشی، در خطبه‌ای آمده است: «اللَّهُمَّ اجْعَلْ نِيَّتِي فِي الصَّدَقِ وَ الْعَمَلِ فِي النَّشَاطِ». رهبری از ویژگی‌های برجسته مدیریتی است که در نهج‌البلاغه به آن پرداخته شده است. یک رهبر باید توانایی هدایت و الهام‌بخشی به دیگران را داشته باشد. از عدالت عملی به عنوان یک ویژگی کنشی دیگر اشاره شد: «العدل أساس به قوام العالم؛ عدالت در مدیریت باعث افزایش اعتماد و رضایت کارکنان می‌شود و به بهبود روابط کاری و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند». مدیران عادل می‌توانند محیطی فراهم کنند که در آن همه افراد احساس ارزشمندی و احترام کنند: «عدالت پایه‌ای است که قوام دنیا بر آن استوار است». براساس نتایج به دست آمده از این مطالعه، در زمینه توجه به ویژگی‌های شناسایی شده از مدل در حوزه اجرایی پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و دینی؛

الف) ترویج تعاملات اخلاقی و انسانی: ایجاد محیط کاری که تشویق به خیرخواهی، عدالت‌طلبی و تواضع می‌کند؛

ب) فعالیت‌های خیریه و عام‌المنفعه: تشویق کارکنان به شرکت در فعالیت‌های خیریه و خدمات اجتماعی؛

ج) تعهد به توسعه پایدار: ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیطی در سازمان؛

۲. استفاده از مشاوران معنوی و مذهبی؛

الف) جلسات معنوی و مذهبی: برگزاری جلسات دعا و نیایش، مشاوره‌های دینی و آموزه‌های اخلاقی به صورت منظم؛

ب) مشاوره فردی: ارائه مشاوره‌های دینی فردی برای تقویت پایداری اخلاقی؛

۳. برگزاری دوره‌های جامع آموزشی و کارگاه‌های تخصصی؛

الف) اخلاق اسلامی و مدیریت: آموزش مباحث مرتبط با تقوا، عدالت، تواضع و صداقت؛

- ب) مدیریت و رهبری راهبردی: تقویت مهارت‌های مدیریت، برنامه‌ریزی و رهبری؛
- ج) مهارت‌های ارتباطی و همکاری تیمی: آموزش تکنیک‌های مؤثر ارتباطی، توانمندسازی و نوآوری.
۴. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و بازخورد؛
- الف) ارزیابی منصفانه: طراحی سیستم‌های ارزیابی عادلانه که بر مبنای عملکرد واقعی و شفافیت استوار باشند؛
- ب) بازخورد سازنده: ارائه بازخوردهای سازنده و پیشنهادی برای بهبود عملکرد به صورت دوره‌ای.

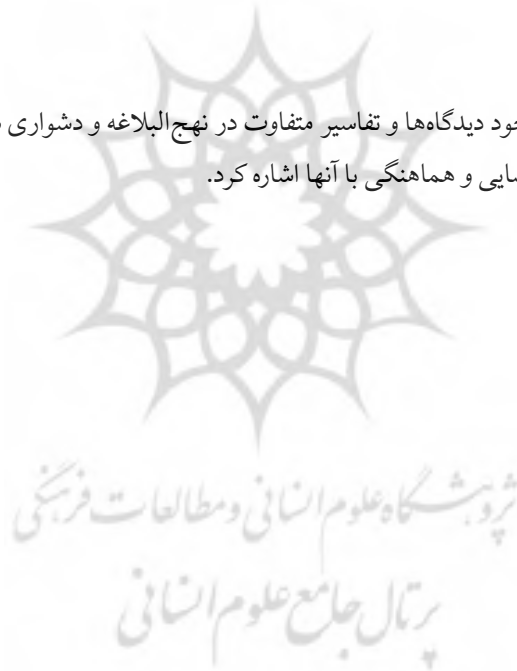
## ۱۲. پیشنهادهای پژوهشی آتی

پیشنهادهایی که جهت توسعه این حوزه برای پژوهش‌های آتی می‌توان ارائه نمود، عبارت‌اند از:

۱. بررسی تطبیقی نتایج این پژوهش با دیگر متون اسلامی و مدیریتی؛
۲. بررسی موردی این ویژگی‌ها در سازمان‌ها و تحلیل نتایج حاصل از آن
۳. تحلیل تأثیر ویژگی‌های مدیریتی مبتنی بر نهج‌البلاغه بر بهره‌وری سازمانی
۴. طراحی مدل ارزیابی مدیریتی بر مبنای نهج‌البلاغه.

## ۱۳. محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به وجود دیدگاه‌ها و تفاسیر متفاوت در نهج‌البلاغه و دشواری شناسایی دقیق‌ترین تفاسیر و همچنین، محدودیت خبرگان این حوزه و دشواری شناسایی و هماهنگی با آنها اشاره کرد.



## منابع

۱. اسکندری، کریم؛ رضانی، اکبر و محمد بخشعلی زاده (۱۴۰۱). «شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های اخلاق حرفه ای مدیران براساس نهج البلاغه (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی)». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۹(۱۷)، ۵۱-۷۴.
۲. آقامحمدی، حمید (۱۳۹۷). «ارائه چارچوبی برای تبیین شاخص های مدیران براساس معیارهای اسلامی با روش سنتز پژوهی». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۶(۱۲)، ۴۱-۶۲.
۳. خلعتبری، حسام الدین و سعید صدارت (۱۳۹۳). «آفات مدیریت از منظر قرآن و نهج البلاغه». سراج منیر، ۴(۱۳)، ۶۹-۸۶.
۴. خلعتبری، حسام الدین و سعید صدارت (۱۳۹۴). «ویژگی های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج البلاغه». سراج منیر، ۵(۱۶)، ۸۷-۱۰۸.
۵. سیدجوادین، سیدرضا؛ نسبی، نرجس السادات و محمد یوسفی (۱۴۰۰). «ویژگی های مدیران شایسته از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه». راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۵(۴)، ۲۵۲-۲۶۹.
۶. شکرزاده چهاربرج، علی؛ احمدیان، حسن و مظاهر محسنی (۱۴۰۰). «بررسی الگوی رفتار مدیران در نظام سیاسی اسلامی - ایرانی بر مبنای نهج البلاغه». دانش تفسیر سیاسی، ۴(۲)، ۵۶-۷۹.
۷. رشید فرخیان، علی؛ سلاجقه، سنجر و فاطمه منظری توکلی (۱۴۰۲). «نقش هوش معنوی در مدیریت با تکیه بر آیات قرآن و روایات». مطالعات قرآنی، ۳(۱۴)، ۱۴۷-۱۶۱.
۸. فقیه زاده، رضا؛ فرهادی، اکبر و آیت الله اسماعیلی (۱۴۰۳). «جستاری تحلیلی پیرامون ویژگی های شخصیتی و رفتاری فرماندهان و مدیران نظامی در آموزه های قرآن کریم و نهج البلاغه». مدیریت نظامی، ۲۳(۹۱)، ۷۴-۱۰۰.
۹. فیروزآبادی، محمد (۱۴۰۳). «مدیریت جهادی از منظر قرآن و نهج البلاغه». پژوهش و مطالعات اسلامی، ۵۷(۶)، ۳۰-۳۷.
۱۰. محسنی آهونی، علی؛ الوداری، حسن و مالک دلیر (۱۳۹۸). «واکاوی ریشه های تاریخی رهبری خدمتگزار از منظر امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه». پژوهش نامه علوی، ۱۰(۱۹)، ۱۲۳-۱۵۷.
۱۱. محمدی، آیت؛ کیهان، حسن و کریم اسکندری (۱۴۰۱). «روایت نهج البلاغه از اخلاق حرفه ای مدیران». علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۹(۱۷)، ۳۵۹-۳۸۹.
۱۲. منصوروی مؤید، فرشته؛ کردحیدری، راحیل و علی قاسمیان صاحبی (۱۳۹۹). «نقش کارگزاران دانش در توسعه مدل بازاریابی دانش فنی شرکت های دانش بنیان». پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۴(۲)، ۳۵-۶۰.
۱۳. نیک زاده، اصغر؛ حاجی بابایی، محمد؛ رضازاده عسگری، حسن؛ ولیخانی، ماشاالله و جوان واحد (۱۴۰۳). «ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه». نشریه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۸(۳)، ۱۰۳-۱۲۸.
14. Bhuiyan, M. A. H., Rahman, M. K., & Arif, M. Z. U. (2008). Traditional Management vs. Islamic Management: Implementation of Islamic Management. In Proceedings of 1st Annual EuroMed Conference on European and Mediterranean Trends and Challenges in the 21st Century, pp. 17-18.
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
16. Faegh, M. (2023). PATHOLOGY OF INEFFICIENT MANAGEMENT IN ISLAMIC DOCTRINE. PAKISTAN ISLAMICUS, An International Journal of Islamic & Social Sciences, 3(2), 552-557.
17. Gazi, M. A. I. (2020). Islamic perspective of leadership in management; foundation, traits and principles. International Journal of Management and Accounting, 2(1), 1-9.
18. Haji Babaei, H. R., & Rezazadeh Askari, Z. (2023). Presenting the Competency Model of Cultural Managers from the Perspective of Nahj al-Balagha. Journal of Applied Issues in Islamic Education, 5(4), 45-63 .
19. Mohammadi, A. A., & Khosravi, A. (2020). Investigating the Principles of Comprehensive Quality Management in Public Sector based on Nahj al-Balaghah and its place in the Civil Service Management Law. Nahj olbalagheh

Research, 19(2), 37-58.

20. Puu, J., & Brrrr, .. (2022). ee nnyysss nnd rddoooll sysmmcccccccccrrvwwsv—What, why, when, where, and how? *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099-1115.
21. Sadat Chavoshian, S. M. H., & Mofatteh, M. H. (2017). An Islamic Perspective on the Characteristics and Criteria of Good Management. *Religious Inquiries*, 6(12), 67-83.
22. Seyed-javadin, S. R., Nasabi, N. A., & Yusefi, A. R. (2021). Characteristics of Competent Managers from the Perspective of Quran and Nahj al-Balaghah. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*, 5(4), 69-252.
23. Yaghobi, A., Orvati Movaffagh, A., & Fathi, F. (2018). Management styles in Nahj al-Balaghah. *Quarterly Journal of Nahj al-Balagha Research*, 6(21), 57-76.

