

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰

مجله مدیریت فرهنگی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۵

سال هجدهم / شماره ۶۴ / تابستان ۱۴۰۳

تحلیل محتوای نامه‌های امام‌های علی (علیه السلام) با محور صلاحیت فرهنگی مدیران دانشگاه

زکيه بيكي دمنه

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

سید محمدرضا داودی

عضو هیات علمی گروه مدیریت، واحد دهاقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول). srmdavoodi@ut.ac.ir

سعید شریفی

عضو هیات علمی گروه مدیریت فرهنگی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: تعریف شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی نیاز به تبیین صحیح چشم‌انداز فرهنگی و در پی آن، تعریف نیازها و انتظارات فرهنگی از مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها دارد. از آنجا که یکی از رسالت‌های مدیران فرهنگی ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های دانشجویان برای نقش‌آفرینی در عرصه‌های اجتماعی بوده و نیازمند شناخت شایستگی‌ها و خصایص ویژه مدیران در این حوزه می‌باشد لذا برای شناسایی این مهم از روش تحقیق کیفی (روش تحلیل محتوا) بهره گرفته شده، بدین صورت که پس از مطالعه ادبیات موضوع و استخراج چارچوب نظری، از محتوای کل ۷۹ نامه، از کتاب شریف نهج‌البلاغه مورد تحلیل قرار گرفته و جملات و عبارات منتخب به انضمام متن فارسی و آدرس در ۲۸۹ نشانه و در ۶ بعد که شامل: داشتن مهارت چشم‌انداز، مدیریت روابط اجتماعی، مهارت برقراری عدالت، مهارت همدلی، صلاحیت ارزشی - اجتماعی، اخلاق دینی و ۱۵ مقوله و ۷۷ زیرمقوله تبیین شد. در این پژوهش از نرم‌افزار اطلس تی آی ۸ برای دسته‌بندی و کدگذاری‌ها استفاده شد. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل نهایی قالب الگوی شایستگی مدیران آینده دانشگاه‌ها ارائه شد. مفاهیم و مؤلفه‌های صلاحیت فرهنگی مدیران دانشگاه به دست آمده برای مدیران در زمینه‌های همچون استخدام، جانشین پروری، توسعه نیروی انسانی، تشخیص نیازسازمان به شخصیت‌های مورد نیاز و شناخت افراد کلیدی در دانشگاه کاربرد دارد.

کلید واژه‌ها: تحلیل محتوا، صلاحیت فرهنگی، مدیران دانشگاه، نامه‌ها، نهج‌البلاغه.

مقدمه

(آدين احمد، ۲۰۱۹). بنابراین با حصول اطمینان از اینکه مدیران دارای شایستگی‌های مدیریتی هستند که می‌تواند به ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان کمک کند و به مزیت رقابتی دست پیدا کند؛ بنابراین، عملکرد برآیند شایستگی‌های اجرایی و کارکنان مهم است (نیازی^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). از سویی ممکن است رفتارهای استراتژیک افراد را بعد از ارتقاء به سمت عملکرد بدتر سوق دهد (افرادی که ارتقای آنها در گذشته به دلیل یک عملکرد مهم و برجسته باشد) اگر سازمان نتواند تعاملی درست بین عملکرد و نوع مشوق‌هایی که استفاده می‌کند برقرار کند، افراد ممکن است انگیزه کمتری برای نگه داشتن سطح بالای تلاششان در پست جدید داشته باشند؛ با این حساب سازمان تنها هنگامی افراد جدید را استخدام می‌کند که سطح توانایی بالفعل این افراد نسبت به نیروهای داخلی بالاتر باشد (آکوستا^۵، ۲۰۱۰).

مفهوم شایستگی بطور آشکار همواره به لحاظ مقتضیات محیطی در معرض جریان تغییر قرار داشته و نظرات و عقاید مختلفی درباره آن ابراز شده است. با وجود این، همه این مفاهیم و عقاید درباره شایستگی مبین تحولات و تغییرات در تقاضا برای صلاحیت و شایستگی هستند. در کل شایستگی اشاره به انواع دانش، مهارت، توانایی، انگیزه‌های درونی و خصوصیات اثبات شده فردی دارد که براساس استاندارد ویژه تحت شرایط ویژه انجام می‌گیرد (سالیوان^۶، ۲۰۰۴).

ایجاد معاونت‌های فرهنگی در دانشگاه‌های کشور و اهمیت جایگاه فرهنگ در نظام اسلامی، ما را نیازمند به شناخت و تبیین مدلی به منظور شناسایی، ارتقا و سنجش مدیران فرهنگی در دانشگاه‌های کشور می‌نماید تا سرمایه‌گذاری نظام در این بخش اثربخش و معطوف به نتیجه باشد. از سوی دیگر، ویژگی‌های مورد نیاز برای تربیت دانشجویانی که می‌بایست حضوری اثربخش و

فرهنگ از نظر یک جامعه شناس شامل تمام رفتارهایی است که در زندگی اجتماعی آموخته می‌شود و از راه‌های گوناگون بین نسل‌های متفاوت یا افراد یک نسل انتقال پیدا می‌کند. در این معنا، فرهنگ نه تنها به زبان، امور صنعتی، هنر، علم، قانون، حکومت، اخلاق و مذهب اطلاق می‌شود بلکه ساختمانها، ابزارها، وسائل، ماشین‌آلات، نظام‌های ارتباطی را نیز شامل می‌شود (دیویس، ۱۳۷۳). از طرفی مدیران و سیاستگذاران فرهنگی نقش محوری و اساسی در تحول و توسعه فرهنگی به عهده دارند، بنابراین لازم است از الگوهای خاص توسعه فرهنگی استفاده کنند. توسعه فرهنگی یعنی افزایش شمول دامنه فرهنگ روی مسائل مختلف جامعه از یک طرف و تقویت میزان اعتقاد و پایبندی به مؤلفه‌های فرهنگی است (سلطانی، ۱۳۸۸) و نیز شایستگی‌ها، به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند و یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید از آنها برخوردار باشد (صدری ایوبی، ۱۳۹۹). شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند و به منظور ایجاد چارچوبی برای سطح مدیریت، یک مدل شایستگی مدیریتی می‌تواند فرآیند حیاتی مدیریت منابع انسانی استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه را هدایت کند (شون و وانگ^۱، ۲۰۲۰). رویکرد شایستگی‌ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال و سینگال^۲، ۲۰۱۸).

از میان سرمایه‌های انسانی مختلف سازمانها، نقش مدیران پررنگ و ضروری بوده و تأکید شده است که مدیریت برای اداره انواع سازمانها ضروری است و مدیریت خوب، ستون فقرات سازمانهای موفق می‌باشد

عالمانه در آینده کشور داشته باشند؛ پیچیده، چندسطحی و متنوع است؛ گذشته از اینکه نیاز به هارمونی و هماهنگی در سطوح مختلف دانشگاه دارد.

در راستای نقش‌آفرینی دانشگاه آزاد اسلامی برای احیای هویت تمدنی و اسلامی، مهمترین مأموریت‌های معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه عبارتند از:

گسترش ارزش‌های دینی و آرمان‌های انقلاب اسلامی در فضای دانشگاه.

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی و دانشجویی. هدایت، حمایت و نظارت مستمر بر حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی دانشگاهیان.

تربیت نیروهای انسانی مؤمن، انقلابی، بصیر، متعهد، اخلاق‌مدار، کارآفرین، خلاق و برخوردار از نشاط و سلامت جسم و روان.

لذا آنچه مسلم است تعریف شایستگی‌های فرهنگی مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها با استفاده از جامعیت، ژرف‌نگری و دقت دیدگاه امام علی علیه السلام در زمینه اوصاف مدیران شایسته در جامعه اسلامی و معیارهای گزینش آنان و همچنین واقع‌نگری نگاه ایشان نسبت به این امر، از حدود تئوری و نظر فراتر است چراکه از یک طرف اتصال ایشان به منبع

بی‌پایان الهی در تمامی زمینه‌ها، و از طرف دیگر تصدی ایشان بر حکومت و قرار گرفتن در مسند اجرائی، دیدگاه‌ها و نظریات ایشان را بیش از پیش کاربردی کرده است. لذا نیاز به تبیین صحیح چشم‌انداز فرهنگی در دانشگاه‌ها و همسو با تحولات جامعه و به منظور شناخت آینده و سیاست‌گذاری نظامی کارآمد در دانشگاه، آینده‌اندیشی در آموزش عالی نیز امری ضروری و غیرقابل انکاری است لذا نظام دانشگاهی امروز، ناگزیر است به وسیله راهبردهای پیشنهادی با محیط‌های علمی و اجتماعی به طور مستمر سازگار شده و با جامعه در حال تغییر دائماً در تعادل پویا باشد و در پی آن، با توجه تعریف نیازها و انتظارات فرهنگی و پیش‌نویس سند

دانشگاه نسل پنجم که دانشگاه تمدن‌ساز نام گرفته و استراتژی‌های برنامه پنج‌ساله معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همچنین با نگاهی عمیق به "ویژگی‌های دانشگاه تمدن‌ساز" به یک نکته و معیار می‌توان رسید، آن نکته عبارتست از اینکه اگر بنا باشد، در ضروریات تأسیس تمدن، فردی با ویژگی‌های فراگیر برای تفکر و تعقل در ارتباط با جامعه یافت، که وظیفه یا نقش تعامل با کل جامعه را به لحاظ جامعه پژوهی فرهنگی و تعلیم و تربیت عهده‌دار باشد، آن شخص، باید برای انجام این وظیفه خطیر از سرشت و جوهره‌ای با ویژگی‌های برخوردار باشد؛ تا قادر به انجام وظیفه‌اش گردد. با توجه به ظرفیت‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در بازنمایی ویژگی‌های شخصیتی و شبکه‌ای مدیریتی که نمونه عالی اداره اسلامی و تحت ولایت امام معصوم است، استخراج الگوها و چارچوب‌های فکری برای اداره دانشگاه‌ها در جامعه اسلامی معاصر حائز اهمیت است. این پژوهش با چنین دیدگاهی به دنبال استخراج صلاحیت فرهنگی مدیران دانشگاه از دیدگاه نهج‌البلاغه است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که صلاحیت فرهنگی مدیران دانشگاه با توجه به تحلیل محتوای نامه‌های امام علی (علیه السلام) کدامند؟

چارچوب نظری پژوهش

امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب^۷ و دیگران، ۲۰۱۱). اصطلاح شایستگی اولین بار در مقاله "وایت^۸ در سال ۱۹۵۹ به عنوان مفهومی برای انگیزش عملکرد مطرح شد، در سال ۱۹۷۰، کریگ لاندبرگ^۹ این مفهوم را در برنامه‌ریزی "برنامه توسعه اجرایی" تعریف کرد (ایرسک و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷). استعمال جاری این اصطلاح در ادبیات سازمانی به مک کلند^{۱۱} برمی‌گردد که شایستگی‌ها را به عنوان مؤلفه‌های عملکرد مرتبط با

بالتر از حد متوسط ایفای کنند. در واقع، شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است. سانچز^{۱۹} (۲۰۱۱) شایستگی‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد. همچون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی (امامی‌مبیدی و همکاران، ۱۳۹۸). پالان^{۲۰} (۲۰۱۶) بیان می‌کند که شایستگی به مجموعه ویژگی‌های رفتاری اصولی اشاره می‌کند که انگیزه‌ها، صفت، خودپنداره، ارزش‌ها، دانش و مهارت‌هایی را که یک ایفا کننده برتر در محل کار سازمان ارائه می‌دهد، است، در همه تعاریف، دو اصطلاح در جریان‌های مختلف فکری مفهوم شایستگی را در سازمان تعریف می‌کنند:

۱- شایستگی که توصیف کننده رفتار است.

۲- شایستگی که توصیف کننده وظایف کاری یا خروجی‌های شغلی است.

از دیدگاه دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا (۲۰۱۳) شایستگی یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و ویژگی‌های دیگر است که فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش‌های کاری با کارهای حرفه‌ای به آن نیاز دارد. شایستگی "چگونگی" انجام وظایف شغلی را مشخص می‌کند.

بررسی تعاریف مذکور نشان می‌دهد که نکات مشترکی در تعاریف وجود دارد عبارتند از اینکه شایستگی شامل: دانش، مهارت و توانایی و ویژگی‌های فردی مانند (انگیزه، بینش، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی و

پیامدهای مهم زندگی و یک ویژگی سنتی و رویکردی هوشمندانه برای پیش‌بینی عملکرد انسان توصیف می‌کند. با این حال، بویاتزیس بود که این اصطلاح را همگانی کرد. وی شایستگی را ویژگی‌های بنیادین یک فرد می‌داند؛ ویژگی‌هایی که به گونه‌ای علی به عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مربوط می‌شوند. نکته‌ای که وجود دارد این است که شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب شده است که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها بپردازند (اثباتی، ۱۳۸۵). از آن زمان به بعد تحقیقات زیادی در این حوزه صورت گرفت از جمله گیلبرت^{۲۱}، (۱۹۷۸) که از این مفهوم در رابطه بین شایستگی‌ها و اجرای کار آمد بهبود عملکرد استفاده کرد، و بویاتزیس^{۱۳} (۱۹۸۲) بررسی عملکرد مدیران در رابطه با ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام کارهای مختلف مدیریتی در سازمان‌های مختلف را انجام داد. (زمکی^۴، ۱۹۸۲) اصطلاح شایستگی را به تمام جنبه‌های آموزش و توسعه کارکنان گسترش داد. مک لاگن^{۱۵} (۱۹۸۹)، حوزه شایستگی را در خود ارزیابی و توسعه نیز ایجاد نمود. پر اهالد و همل^{۱۶} (۱۹۹۰) مفهوم شایستگی هسته‌ای را در سطح سازمان توسعه دادند، تبیین نمودند، سازمان‌هایی که شایستگی‌های اصلی خود را شناسایی کرده و آنها را در توسعه استراتژیک سازمان خود به اجرا گذاشته‌اند، به نتایج بهتری دست می‌یابند. کویبراز و همکاران^{۱۷} در سال ۱۹۹۹ اهمیت تفکر به اصطلاح شایستگی جمعی در یک تیم (تیم یا گروه) و نیز اهمیت و یا حتی نیاز به شایستگی‌های مختلف ذاتی اعضای تیم نشان دادند و چارچوب شایستگی‌های مدیران ایجاد کردند. پس از آن کاربرد مفهوم شایستگی بسیار گسترده شد. آرمسترانگ^{۱۸} (۲۰۰۶) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجارب و قابلیت‌های مرتبط با شغل تعریف می‌کند که دارنده آنها را قادر می‌سازد تا نقش سازمانی و مسئولیتشان را در سطحی

(اردلان و همکاران، ۱۳۹۳)؛ زیرا ماموریت اصلی آموزش عالی برآورده کردن نیازهای خاص آموزشی و آموزش حرفه‌ای افراد و همین‌طور نیازهای جامعه و توسعه اقتصادی جامعه است (آلیناساندو و همکاران^{۲۶}، ۲۰۱۴)؛ و توسعه سیاست‌های اقتصادی زمینه همکاری میان دین‌فغان (یعنی دانشگاهها)، دولت و صنعت را فراهم می‌کند (عباس و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۹).

بدین ترتیب اهمیت آموزش به ویژه در سطوح عالی تأثیر انکارناپذیری در توسعه بخش‌های گوناگون اقتصادی و کیفیت هر جامعه دارد. جهان آموزش عالی دستخوش تغییرات سریع و عمیقی است که دستگاه‌های آموزشی را مجاب کرده است تا برای تضمین کیفیت زندگی در برقراری ارتباطات پاسخگو باشند. این تغییرات از تعدادی عوامل مانند انفجار دانش و اطلاعات، حرکت بیشتر به سمت سرویس‌های پایگاه اطلاعاتی، حرکت بیشتر به سمت وابستگی متقابل جهانی، افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری و فراخوانی برای شفافیت و پاسخگویی آموزشی بیشتر نشأت می‌گیرد (مگود و کرون^{۲۸}، ۲۰۱۲). از سوی دیگر سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند. لذا تلاشی سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیربنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در برداشته باشد. بنابراین در جهان امروز آینده‌پژوهی و آینده‌نگری یک ضرورت است. آینده‌پژوهی به دنبال اثرگذاری بر تصمیمات و مؤلفه‌های مؤثر بر تصمیم است (صنائی و کندلوسی، ۱۳۹۷). لذا با توجه به دیدگاه‌ها، الگوها و رهنمودهای مدیریتی اسلام، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریتی شده ارائه از طرف دانشمندان در جوامع انسانی

شخصیتی) است. صاحب‌نظران، سه مؤلفه برنامه توسعه رهبری مؤثر را شناسایی کردند که بیانگر نیازها و انتظارات مدیران دانشگاه‌هاست این مؤلفه‌ها شامل عادات ذهنی (درک مفاهیم) عادات عملی (نمایش مهارت‌ها) و عادات قلبی (تعهد به عمل بازتابی) هستند (گیگلیوتی و روبین^{۲۱}، ۲۰۱۶). شایستگی‌های رهبری به عنوان چارچوبی برای انتخاب یا استخدام، تعیین انتظارات، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی مورد استفاده قرار می‌گیرند (سالتس من^{۲۲}، ۲۰۱۴). به روزنمودن شایستگی‌ها در محیط‌های مختلف از یک سو، امکان ایجاد فهرست گسترده‌ای از شایستگی‌ها را فراهم می‌کند و از سویی این سؤال را مطرح می‌کند که چگونه این شایستگی‌ها در چشم‌انداز بلندمدت کارایی خواهند داشت (ساوانویسین و کیوتین^{۲۳}، ۲۰۱۴) مدیر، ممکن دارای دانش وسیعی باشد، اما شاید قادر نباشد در بعضی موقعیت‌ها فعالیت کند. به همین دلیل، رهبران شایسته به واسطه دانش از رهبران فاقد شایستگی تمیز داده نمی‌شوند، بلکه از راه توانایی استفاده کارآمد از دانش در موقعیت‌های ناشناخته و توانایی کار اثربخش با چشم‌اندازهای بلندمدت شناسایی می‌شوند (رایزین^{۲۴}، ۲۰۱۴). از طرفی پرورش نیروی انسانی متخصص برای دستیابی به توسعه پایدار و متوازن، مستلزم برخورداری جامعه‌ها از آموزش عالی پویا و کارآمد است و جز با ایجاد دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نمی‌توان بدین مقصود نائل شد (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۵). از این رو، اگر امروزه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را از یک سو، محل پرورش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی می‌دانند (هیدالگو و فونتس^{۲۵}، ۲۰۱۳)؛ و از سوی دیگر، محل تولید و توزیع اندیشه و علم و یا به اصطلاح (اردوگاه علم جدید) در نظر می‌گیرند، به این دلیل است که دانشگاه‌ها باید به عنوان یک نهاد اجتماعی به نیازها، ضروریات و الزامات توسعه‌ی جامع پاسخگو باشند

انسان می‌گردد، مانند: مسئولیت‌پذیری، حق‌گرایی، کنترل نفس.

رهبر انقلاب در دیدار اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۸۲/۸/۸) شایستگی‌ها را شامل: تقوا، سعه صدر، کارآمدی، لیاقت، شجاعت، علاقه، محبت و اعتماد، مدارا، حضور، چابکی، تدبیر، ارزش‌گرا در رفتار و گفتار، علم و تخصص می‌داند (امامی‌مبیدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به تأکید دین مبین اسلام بر حکومت صالحان و شایستگان، در کتاب شریف نهج‌البلاغه، نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وجود دارد که از آنها می‌توان به دستیابی به مفاهیم مرتبط با شایستگی، را استخراج نمود. بدین ترتیب در باب اهمیت انجام پژوهش باید گفت باتوجه به ظرفیت‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در بازنمایی سبک زندگی و الگوی حکومتی امام علی (ع) که نمونه عالی حکومت اسلامی و تحت ولایت امام معصوم است، استخراج الگوها و چارچوب‌های فکری برای اداره جامعه اسلامی معاصر حائز اهمیت است. این پژوهش با چنین دیدگاهی به دنبال استخراج الگوی مدیریتی مدیران در نظام اسلامی با رویکرد شایستگی‌های مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها از دیدگاه نامه‌های نهج‌البلاغه است.

از جمله مهمترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه، نقش رهبران و مدیران به ویژه مدیران دانشگاه است. به دلیل اهمیت موضوع، در منابع دینی نیز درباره رهبر و مدیر بسیار صحبت به میان آمده. در دیدگاه امام علی (ع)، فلسفه حکومت، احیای حق، انهدام باطل و رساندن انسان از خاک به خداست. این آرمان والا جز با حکومت صالحان تحقق نمی‌یابد. روشن است که امام باید کارگزاران خویش را از میان بهترین‌ها و نخبگان انتخاب کند تا اشتباهات و انحرافات احتمالی به حداقل برسد. معیارهای امام (ع) برای انتخاب کارگزاران در رده‌های گوناگون، برگرفته از متن دین و مورد رضای خدا و

به جامعه و فرهنگ معینی اختصاص نداشته و در کلیه جوامع به طور یکسان کاربرد دارد. شایستگی‌ها یک مدیر در یک نظام اسلامی شامل دو گروه:

الف) شایستگی‌های قبل از مدیریتی: (به عنوان شرایط اولیه احراز مشاغل مدیریتی).

ب) شایستگی‌های بعد از انتخاب مدیریت (به عنوان معیارهای موفقیت و اثربخشی) (رضایت، ۱۳۹۰).

لذا به دلیل اینکه رهبری در فرهنگ بومی ایرانی اسلامی متمایز از دیگر فرهنگ است، ضرورت ایجاد می‌کند به برخی از شایستگی‌ها از منظر قرآن، پیامبر (ص)، حضرت علی (ع) و در کلام رهبران نظام اسلامی پرداخته می‌شود. برخی از این شایستگی‌ها در قرآن عبارتند از: ترفیع، وارستگی، لیاقت، ایمان، ارتقای پلکانی، قاطعیت، علم، تعهد، تلاش، تخصص، مشورت و توکل. پیامبر (ص) در بیان خود عدم مراعات اصل شایسته سالاری را علاوه خیانت به خدا و مسلمین، موجب سقوط و انحطاط سازمان می‌داند و شایستگی‌هایی مانند: تقوا، صداقت، عدالت، تعهد و مسئولیت، انگیزش و امانتداری را در اداره جامعه مهم داند. از دیدگاه حضرت علی (ع) نیز هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کارآمدن افراد فاقد اهلیت و کم اهلیت نیست (نهج‌البلاغه: نامه ۲۶).

معیارهای مدیران در نهج‌البلاغه به سه دسته تقسیم شده‌اند: الف) معیارهای مهارت‌های تخصصی (مدیریتی): معیارهایی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است، مانند تحصیلات، تجربه، سابقه کاری. ب) معیارهای فرهنگ فردی (اخلاقی): شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که در اکثر جوامع به نام ارزش جهانی نیز شناخته می‌شوند، مانند: رعایت حقوق دیگران، رویی گشاده. ج) معیارهای ارزشی دینی (ایدئولوژیک) شامل: یک سلسله آراء کلی و هماهنگ درباره رفتارهای انسان است (مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها در زندگی و رفتار انسان می‌باشد) که مایه سعادت و کمال دنیوی و اخروی

پیامبر اکرم (ص) بود. از دیدگاه حضرت علی (ع) در نظام اسلامی، مدیریت‌ها باید به کسانی واگذار شود که در بعد اندیشه و عمل، اسلام را قبول داشته، و تابع فرمان الهی، سنت نبوی و ائمه معصومین (ع) باشند (نهج‌البلاغه، نامه ۳۸). کلام و سیره معصومین (ع)، درس زندگی سعادت‌مند در این دنیا و رستگاری آخرت برای انسان است. آنچه درک شده این است که معارف اهل بیت فقط به یک بعد انسان نمی‌پردازد و انسان را در تمام ابعاد وجودی رشد می‌دهد.

پیشینه پژوهش

با عنایت به اهمیت موضوع، محققین سعی نموده‌اند این مهم را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال نوبری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "تحلیل محتوای نامه‌های امام علی (ع) به کارگزاران با محوریت اصول حکمرانی" دریافتند دو سوم اصول ابلاغی علی (ع) از لحاظ اهداف و عناوین کلی با اصول حکمرانی خوب همخوانی دارد و بیشترین تفاوت در اصول عقیدتی و معنوی است. همچنین در موارد مشترک اصول مرتبط با کارایی و اثر بخشی بیشترین تکرار را در نامه‌های حکومتی داشته‌اند. نریمانی و طاهرینیا (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "واکاوی مقوله آگاهی بخشی در نامه‌های امام علی (ع) به مردم براساس روش تحلیل محتوای کیفی" دریافتند که مضامین به دو زیرمقوله روشنگری و افشاگری سیاسی می‌توان به این نکته دست یافت که اولویت حضرت در آگاهی بخشی به مردم، اعتلای بینش سیاسی آنان بوده است. بررسی کاربرد عبارات در هر بافت، بسامد مضامین، تشبیه‌ها و استعاره‌ها، قیود تأکید، اطناب و ایجاز و... لایه‌های پنهان معنایی هر بافت از کلام حضرت را بیشتر آشکار نموده است و بدین ترتیب با تمرکز بر لایه‌های پنهان معنایی، نمایان گردیده. جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل شایستگی رای زنان و وابسته‌های فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور" اذعان داشتند مدل شایستگی رای زنان و وابسته‌های فرهنگی ایران را می‌توان در سه بُعد اصلی: شایستگی‌های فنی، شایستگی انسانی و شایستگی ادراکی و هفت مقوله: دانش و آگاهی، توانایی فنی و تخصصی؛ ویژگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی ارتباطات میان فرهنگی و ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی؛ مهارت‌های مدیریتی و رهبری، و شایستگی سیاسی تعریف کرد.

منتظری، بهمنی و فتحی‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه، گامی در جهت پیشرفت تبیین الگوی اسلامی ایرانی" دریافتند رفتار فاضله به عنوان پدیده محوری و در تعامل با عوامل دیگر موجد حکمرانی کریمه به عنوان الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه است و نیز یوسفی شیخ رباط و بابایی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "استخراج مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس نامه مالک اشتر و بررسی تطبیقی با اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران" از نظر اسناد بالادستی در قانون اساسی و برنامه پنجم توسعه به مؤلفه‌های حکمرانی خوب مستخرج از عهدنامه مالک اشتر توجه شده است. اسکندری، محمدی، علی اکبری و سیف (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه علی (ع) در نهج‌البلاغه" دریافتند سبک رهبری مطلوب برای مدیران و فرماندهان اقتضایی و مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف محور است. عقیلی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "ارتقای شایستگی‌های اقتصادی و فرهنگی مدیران از طریق تعیین عوامل سازنده شایستگی‌های آنان" مجموعه ماده‌هایی که با یک عامل همبسته مشترک بوده و یک پاره تست را تشکیل داده‌اند، به شرح زیر نامگذاری گردید: ۱- اعتقاد به آموزه‌های دینی ۲- برخورد مدیران ۳- منزلت اجتماعی ۴- احساس نابرابری ۵- عدم رضایت از محیط کار ۶- تمایل به خروج و نیز حسن زارعی و همکاران (۱۳۹۳)

اجرايي، رهبري و ارزش‌هاي اسلامي حول مقوله دانشگاه تمدن‌ساز مدنظر معاونت فرهنگي وزارت علوم خلاصه و تلفيق نمود. موسي‌زاده و عدلي (۱۳۸۸) در پژوهشي با عنوان "معياري‌هاي انتخاب و انتصاب مديران با رويکرد شايسته‌گزيني در نهج‌البلاغه" به بررسي معياري‌هاي انتخاب و انتصاب مديران شايسته پرداخته و اين معيارها را در سه دسته معياري‌هاي ايدئولوژيک، زمينه‌ساز و تخصصي دسته‌بندي کردند.

روش شناسي

در اين پژوهش به منظور شناسايي صلاحيت مديران فرهنگي دانشگاه‌ها با نگاه تبه نهج‌البلاغه براساس روش کتابخانه‌اي (نامه‌ها) اطلاعات، گردآوری، و براي تحليل داده‌ها از روش تحليل محتوا استفاده شده است. تحليل محتوايي از روش‌هاي شناسايي و جمع‌آوری اطلاعات است، که با توجه به موضوع، شرايط و هدف هر تحقيقي، کاربردي خاص پيدا مي‌کند، و تلاش دارد از طريق بررسي اسناد مکتوب متني و غيرمتني، به واکاوي ماهيت متن بپردازد (جاني‌پور، ۱۳۹۳ش) و در جستجوي آن چيزي است که در پس سخن قرار دارد و مي‌خواهد آن را کشف و روي آن تکیه کند (باردن، ۱۳۷۵ش). لورنس باردن تحليل محتوا را چنين تعريف مي‌کند: «تحليل محتوا در حقيقت فن پژوهش عيني، اصولي و کمي به منظور تفسير و تحليل محتوا است و تفکر بنيادي تحليل محتوا عبارت است از قرار دادن اجزاي یک متن (کلمات، جملات، پاراگراف‌ها و مانند آن برحسب واحدهايي که انتخاب مي‌شوند در مقولاتي که از پيش تعيين شده‌اند» (باردن، ۱۳۷۵ش).

تحليل محتوا به دو روش تحليل محتوای مبتني بر کميّت و تحليل محتوای مبتني بر کيفيت پنهان تقسيم مي‌شود. منظور از تحليل‌هاي کمي، بررسي فراواني کليد واژگان، مضامين اصلي و فرعي و جهت‌گيري‌هاست که راه را براي تحليل کيفي هموار مي‌سازند. در تحليل محتوای کمي پژوهشگر به مقوله‌هايي که فقط به نمادها

در پژوهشي با عنوان "شناسايي شايستگي‌هاي مديريت اثربخش سازمان فرهنگي" دريافتند مدل شايستگي مديران سازمان‌هاي فرهنگي در بر دارنده سه شايستگي محوري (منش فرهنگي، انگيزه فرهنگي و هوش نرم)، هشت شايستگي اصلي و ۲۳ شايستگي فرعي طراحي و پيشنهاد دادند. بنيادي نائيني و کاميغريوزي (۱۳۹۲) در پژوهشي با عنوان "طراحي الگوي شايستگي‌هاي مديران و فرماندهان ناجا از ديده‌گاه نهج‌البلاغه با استفاده از روش داده بنياد و الگوسازي معادلات ساختاري" که با استفاده از روش ديتمل خاکستري مشخص شد سلامت اعتقادي بيشترين تأثيرگذاري و شايستگي‌هاي نظامي بيشترين تأثيرپذيري را دارد.

ومروتي و رضايي (۱۳۹۲) در پژوهشي با عنوان "شاخص‌هاي ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج‌البلاغه" شايستگي‌هاي مورد نياز براي رهبري معنوي را از منظر نهج‌البلاغه در سه بعد بينشي؛ نگرشي و کنشي معرفي کرده‌اند. خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲) در پژوهشي با عنوان "منشور فرماندهي کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه" اصول، استقامت، قاطعيت، اطلاعات، رازداري، اطاعت‌پذيري، مردمداري، بصيرت، تدبير، توکل، شجاعت، صبر و خطرپذيري «را منشور فرماندهي از ديده‌گاه نهج‌البلاغه بيان کرده‌اند. بابايي (۱۳۹۱) در پژوهشي با عنوان "سبک فرماندهي در فرهنگ علوي روش کتابخانه‌اي" دريافتند اميرالمؤمنين (ع) با پيروي از بصيرت و ارزش‌هاي برخاسته از قرآن و سنت رسول خدا (ص) در فرماندهي عرصه‌هاي سخت و نرم از سبکي پيروي مي‌کردند که با ديگر سبک‌ها تفاوت ماهوي دارد. چيت‌ساز و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشي با عنوان "ارائه مدل شايستگي‌هاي محوري مديران فرهنگي دانشگاه‌ها و موسسات آموزشي عالي در ايران اسلامي" شايستگي‌هاي محوري را از هر دو مسير پژوهش مي‌توان در هفت مقوله اصلي: خويشتن شناسي، هوشياري، کارآفريني فرهنگي، ارتباطات، مديريت

شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌ها خود نمایند. در سالهای اخیر تعاریف متعددی از شایستگی مدیران ارائه شده است. شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های موردنیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش می‌باشد.

پس از بررسی در نامه‌های نهج‌البلاغه، مفاهیم مرتبط با شایستگی، را استخراج و با استفاده از روش تحلیل محتوا داده‌ها مقوله‌بندی شد و مورد تفسیر قرار گرفت. همچنین برای کنترل کیفیت تحلیل از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف که میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده» $0/850$ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن $0/75$ بدست آمده است. چهارمین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه $0/75$ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه $0/90$ برآورد گردیده است. در این مرحله با مطالعه دقیق در این متون، تمامی افکار مستقل مفاهیم و نکات کلیدی و مهم در شش بعد داشتن مهارت چشم‌انداز، مدیریت روابط اجتماعی، مهارت برقراری عدالت مهارت همدلی، صلاحیت ارزشی - اجتماعی، اخلاق دینی تقسیم‌بندی و ارائه می‌شود:

و ترکیب‌های نمادی اشاره دارد توجه کرده و آنها را انتخاب می‌کند. اما در تحلیل محتوای کیفی به خصوصیات دیگری غیر از نماد نیز توجه می‌شود. در تحلیل کیفی، محتوای داده‌های متن که در روش کمی طبقه‌بندی و کدگذاری شده است، تفسیر می‌شود. تحلیل کیفی به مثابه فنی برای بررسی عمق بیشتری از پدیده است (هولستی، ۱۳۷۸ش). مرحله تحلیل نهایی و استخراج مقولات، چیزی جز اداره کردن اطلاعات منظم اخذ شده نخواهد بود. چه در مواردی که روش‌های به کار گرفته شده دستی باشند یا عمل به وسیله کامپیوتر انجام شود، ادامه جریان برنامه خود به خود و پشت سر هم خواهد بود. این مرحله عبارت است از تحلیل محتوای توصیفی براساس تحلیل محتوای کمی داده‌ها (باردن، ۱۳۷۵ش).

تحلیل توصیفی، مرحله نهایی کار عملی تحقیق می‌باشد که پژوهشگر در آن به تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت ذهنی می‌پردازد و از این جهت که تمام نتایج تحقیق در این قسمت مشخص می‌شود از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. نتیجه‌گیری کاری انتزاعی و فکری، اما متکی بر تجزیه و تحلیل داده‌هاست و منطق و قدرت استدلال محقق جایگاه ویژه‌ای در آن دارد (عزتی، ۱۳۷۹ش).

یافته‌های پژوهش

فرهنگ و مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش‌ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل دهنده شیوه زندگی آنها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه بر مبنای فرهنگ قوی علمی و توسعه یافته قرار گرفت، به راحتی میتوان بنیادهای توسعه پایدار را بر آن استوار ساخت. از این رو، لازم است مجموعه‌ای از مهارت‌ها و

جدول ۱ - تحلیل محتوای نامه‌های امام‌های علی (علیه السلام) با محوریت صلاحیت فرهنگی مدیران دانشگاه

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۵۳) تو باید جان‌شینیانی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آنها را داشته، اما گناهان و کردار زشت آنها را نداشته باشی.</p> <p>(نامه ۴۲) جابه جایی کارگزاران در شرایط مختلف</p> <p>(نامه ۳۳) خردمند و پیروان امر حکومت و فرمانبرداران امامت به کار خویش پرداز (نامه ۴۲) به راستی تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی، و امانت را پرداختی. پس به سوی ما حرکت کن، بی آن که مورد سوءظن بوده و یا گناهکار باشی یا سرزنش شده</p>	<p>پرورش مدیران آینده</p>		
<p>(نامه ۱۶) بر شما گران نیاید، گریختنی که پس از آن بازگشتنی باشد، یا واپس نشستی که از پی آن حمله‌ای بود.</p> <p>(نامه ۳۵) شناسایی زمان بحران و اقدام مقتضی قبل از وقوع بحران و آگاهی دادن به مردم</p> <p>(نامه ۵۳) ضرور برنامه‌های کوتاه مدت در کنار برنامه‌های بلند مدت</p> <p>(نامه ۶۳) روشنگری حکومت در مواقع بحرانی آینده مثل جن جمل</p> <p>(نامه ۵۳) هر گاه صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می‌شود و رضای خدا در آن است (جنبه صلح تحمیلی ندارد، و شکست معنوی در آن نیست) رد مکن که در صلح، آرامش سپاه.</p> <p>(نامه ۲۱) از زیاده روی پرهیز و میانه‌روی پیشه کن</p> <p>(نامه ۲۱) امروز به فکر فردایت باش زمام کار خویش به دوراندیشی و سرسختی به دست گیر و چون ناصحان</p> <p>(نامه ۳۳) زمام کار خویش به دوراندیشی و سرسختی به دست گیر و چون ناصحان خردمند و پیروان امر حکومت و فرمانبرداران امامت به کار خویش پرداز</p> <p>(نامه ۴۸) بترس از آن روز، که هر که عاقبتی پسندیده دارد، خوشنود است و هر که زمام خویش به دست شیطان داده و برای رهایی خود به ستیزه برخاسته، پشیمان است.</p> <p>(نامه ۵۸) گفتیم بیایید تا با فرو کشتن آتش انتقام و آرام ساختن مردم، کار را چاره کنیم که چون لیب آن بالا گیرد، چاره‌اش نتوان نمود</p> <p>(نامه ۶۹) آبروی خود را هدف تیرهای سخن مردم قرار مده</p> <p>(نامه ۶۵) هم اکنون، در پی چاره کار خویش باش که اگر تقصیر و کوتاهی کنی، بندگان خدا به سوی تو بسیج شوند و درهای چاره به رویت بسته گردد.</p> <p>(نامه ۶۹) آبروی خود را هدف تیرهای سخن مردم قرار مده</p>	<p>آینده‌نگری و دور اندیشی</p>	<p>آینده‌نگری</p>	<p>داشتن بعد مهارت چشم‌انداز</p>
<p>(نامه ۷۱) ناگهان به من خبر دادند، که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده، و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای، دنیای خود را با تبه کردن آخرت آبادان می‌کنی، و برای پیوستن با خویشاوندان از دین خدا بریده‌ای</p> <p>(نامه ۴۳) گزارشی از تو به من دادند که اگر چنان کرده باشی، خدای خود را به خشم آورده‌ای، و امام خویش را نافرمانی کرده‌ای.</p>	<p>داشتن اطلاعات</p>	<p>اطلاعات به روز</p>	
<p>(نامه ۱۱) بر فراز تپه‌های مسطح و در بلندی کوه‌ها، برای خود دیده بانان مستقر دارید، تا دشمن...</p>	<p>هوشیاری</p>		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
(نامه ۵۳) از همه عاقل‌تر و هوشیارتر			
(نامه ۱۸) مردم آنجا را به نیکی کردن خوشدل نمای و گره وحشت از دل‌هایشان بگشای و در آنچه از نیکی و بدی بر دست تو جاری می‌شود، مدارا کن، که ما هر دو در آن شریکیمون در پناه اسلام‌اند نشاید که آنان را برانی یا برایشان ستم روا داری. (نامه ۲۵) با آرامش و وقار به سوی ایشان رو تا به میانشان برسی. سلامشان کن و تحیت‌گویی. (نامه ۵۳) مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش... (نامه ۲۷) با ایشان فروتن باش و نرمخوی و گشاده‌رو	نیکی و مدارا با مردم		
(نامه ۵۳) از مردم کسانی را که عیب‌جو ترند از خود دور کن؛ زیرا مردم عیبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبادا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه که هویداست، بپوشانی. کسی را که پشت کرده و می‌گریزد، مکشید و آن را که از پای افتاده است، آسیب مرسانید و مجروح را زخم مزینید. (نامه ۱۴) زنان را می‌بازارید و آنان را به خشم می‌آورید، هرچند، آبروی شما بریزند یا امیراتان را دشمن دهند. که زنان به جسم ناتوان‌اند و به نفس و عقل ضعیف. (نامه ۴۷) پیوند با یکدیگر و بخشش به یکدیگر. (نامه ۶۹) چون توانایی یافتی گناه دیگران را عفو کن تا عاقبت نیک از آن تو بود (نامه ۵۳) چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو ببوشاند. (نامه ۲) من که مردی از مهاجران بودم، همواره خشنودی او را می‌خواستم و کمتر سرزنش می‌کردم (نامه ۵۳) اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان‌گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد. رفتار مناسب (نامه ۳۱) با آنکه، با تو درشتی کند، نرمی نمای تا او نیز با تو نرمی کند. با دشمن خود احسان کن که آن شیرین‌ترین دو پیروزی است، انتقام و گذشت	روابط انسانی در اجتماع	مدیریت روابط اجتماعی	
(نامه ۳۱) و کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی، که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وا نگذارند، و در خدمت سستی نکنند	سازماندهی	مدیریت	
(نامه ۵۳) به هر حال، روی پوشیدن از مردم به دراز نکشد، زیرا روی پوشیدن والیان از رعیت خود، گونه‌ای نامهربانی است به آنها و سبب می‌شود که از امور ملک آگاهی اندکی داشته باشند	ارتباط مستقیم با زیردستان و اطلاع از امور آنها	تعاملی	

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۵۳) تأمین معیشت نظامیان برای جهاد بهتر</p> <p>(نامه ۵۳) توجه به متمولان و تولیدکنندگان در مسائل اقتصادی برای</p> <p>(نامه ۵۳) اصلاح همه امور جامعه</p> <p>(نامه ۵۳) لزوم متمرکز نکردن سرمایه‌ها به منظور آبادانی زمین</p> <p>(نامه ۵۳)تجار و صنعتگران موج راحتی و آسایش مردم</p>	<p>تقویت قدرت</p> <p>اقتصادی جامعه</p>		
<p>(نامه ۱۹) درشتی کردن را آمیخته به نرمخوبی روشی پیش‌گیر، میان شدت و رأفت</p> <p>(نامه ۵۰) والی اگر مالی به دستش افتاد یا به نعمتی مخصوص گردید، نسبت به افراد رعیتش دگرگون نشود.</p> <p>(نامه ۴۶) پس آهنگ هر کار که می‌کنی از خدای یاری بخواه و درشتی را به پاره‌ای نرمی بیامیز و، در آنجا که نرمی و مدارا باید،</p> <p>(نامه ۶۶) اما بعد، آدمی گاه به چیزی که سرانجام نصیب او خواهد شد، شادمان می‌شود. و گاه بر چیزی که مقدر نشده که به او برسد، غمگین می‌گردد</p> <p>(نامه ۱۹) پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم‌آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور کردن، رعایت کن.</p> <p>(نامه ۳۱) با نیکان بیامیز تا از آنان شمرده شوی. از بدان پرهیز تا در شمار آنان نیایی.</p> <p>(نامه ۴۷) به ترس از خدا و انتظام کارها و آشتی با یکدیگر سفارش می‌کنم</p> <p>(نامه ۴۶) در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن، پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده روی و فروتن باش، و...</p> <p>(نامه ۳۱) با نیکان بیامیز تا از آنان شمرده شوی. از بدان پرهیز تا در شمار آنان نیایی.</p> <p>(نامه ۴۷) به ترس از خدا و انتظام کارها و آشتی با یکدیگر سفارش می‌کنم</p>	<p>اعتدال و میانه</p> <p>روی</p>	<p>مهارت انسجام</p> <p>سازی</p>	
<p>(نامه ۵۳) سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی راستگو، و وفا پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت داری، و مهربانی با رعیت خواهد بود.</p> <p>(نامه ۵۳) نظارت مستمر بر تنظیم بازار</p>	<p>نظارت و کنترل</p>		
<p>(نامه ۵۳) پس کارهایت را به نیکوکارترین آنها بسپار.</p> <p>(نامه ۵۳) کارگزاران شایسته را در میان گروهی بجوی که اهل تجربت و حیا هستند و از خاندانهای صالح، آنها که در اسلام سابقه‌ای دیرین دارند. اینان به اخلاق شایسته‌ترند و آبرویشان محفوظ‌تر است و از طمعکاری بیشتر رویگردان‌اند و در عواقب کارها بیشتر می‌نگرند.</p> <p>(نامه ۵۳) دارای سوابقی نیکو و درخشان، که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلندنظرند</p>	<p>گزینش و انتخاب</p> <p>دقیق کارگزاران</p>		
<p>(نامه ۵) این حق برای تو نیست که در میان مردمان به استبداد و خودرأیی عمل نمایی و به کاری دشوار درآیی، مگر با تکیه بر فرمانی که به تو رسیده باشد.</p>	<p>داشتن اخلاق</p> <p>اداری و نهی از خودکامگی</p>		

مقوله	زیرمقوله	رمز (نشانه)
	تخصّص‌گرایی	(نامه ۵۳) فراوان با دانشمندان گفتگو کن و فراوان با حکیمان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت.
	دوری از گمراهی و نفاق افکنی	(نامه ۹) به جانم سوگند اگر دست از گمراهی و نفاق افکنی بر نداری، به زودی کسانی را که تو از قاتلان عثمان می شمری خواهی شناخت و اما از من خواسته بودی که قاتلان عثمان را نزد تو فرستم، من در این کار اندیشیدم. دیدم برای من میسر نیست که آنها را به تو یا به دیگری سپارم. (نامه ۶۹) از هر کار که کننده آن انجامش دانش را از خود می‌پسندد و از دیگر مسلمانان ناپسند می‌دارد حذر کن (نامه ۷۰) به من خبر رسید که برخی از مردانی که در فرمان تو اند، پنهانی، به نزد معاویه می‌گریزند. غمگین مباش؛ کیفر ایشان همین بس که به گمراهی افتاده‌اند و تو از زحمتشان رهایی یافته‌ای. (نامه ۳۳) با من آنطور که با جباران و زمامداران ستمگر سخن می‌گویند، سخن نگوئید! القاب پر طنطنه برایم به کار نبرید!
	عدالت رفتاری	(نامه ۲۷) با ایشان فروتن باش و نرمخوی و گشاده رو. همه را یکسان بنگر. اگر یکی را به گوشه چشم نگرستی به دیگری رو در رو نگاه مکن تا بزرگان از تو نخواهند که بر ناتوانان ستم کنی و ناتوانان از عدالت تو نومید نشوند. (نامه ۲۷) از تو نخواهند که بر ناتوانان ستم کنی و ناتوانان از عدالت تو نومید نشوند. (نامه ۴۷) در باره همسایگان، همسایگان، سفارش شده پیامبرتان (صلی الله علیه و آله) هستند به گونه‌ای که گمان بردیم که برایشان میراث معین خواهد کرد. (نامه ۵۱) از خیرخواهی دیگران دریغ نکنید و با سپاهیان رفتار نیکو را فرو مگذارید و از یاری رعیت باز مایستید (نامه ۶۰) به آنان سفارش کرده‌ام، که به کس آزار نرسانند و گزند خویش از دیگران باز دارند. (نامه ۶۵) نخست باید در بیعت با من همان کنی که دیگر مردم کرده‌اند. (نامه ۶۵) هم‌اکنون، در پی چاره کار خویش باش که اگر تقصیر و کوتاهی کنی، بندگان خدا به سوی تو بسیج شوند و درهای چاره به رویت بسته گردد. (نامه ۷۶) با مردم گشاده رو باش، آن گاه که به مجلس است در آید و آن گاه که در باره آنها حکمی کنی. (نامه ۷۶) از خشم بپرهیز که خشم نشان سبک مغزی از سوی شیطان است (نامه ۳۱) حق دوستت را ضایع مکن، زیرا کسی که حق او را ضایع کنی، دیگر دوست تو نخواهد بود.
مهارت برقراری عدالت	عدالت	(نامه ۳۱) برای هر یک از خادمانت وظیفه‌ای معین کن که به انجام آن پردازد و هر یک، کار تو را به عهده آن دیگر نیندازد. (نامه ۴۷) بدانید که نباید به قصاص خون من جز قاتلم کشته شود. (نامه ۵۹) هرگاه والی را نسبت به افراد رعیب میل و هوا گونه‌گون باشد، بسا از اجرای عدالت باز ماند.

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۳۱) حق دوست را ضایع مکن، زیرا کسی که حق او را ضایع کنی، دیگر دوست تو نخواهد بود.</p> <p>(نامه ۵۹) کوشش توست در کار رعیت به قدر توانت. زیرا آنچه از آنها نصیب تو می‌شود بسی بیش از چیزی است که از تو نصیب آنان گردد.</p>			
<p>(نامه ۲۱) آیا امید آن داری که خداوندت پاداش متواضعان دهد، در حالی که، در نزد او از متکبران هستی. آیا در حالی که، خود در ناز و نعمت فرو رفته‌ای و آن را از ناتوانان و بیوه زنان دریغ می‌داری.</p> <p>(نامه ۴۷) درباره یتیمان. مباد آنها را روزی سیر ننگه دارید و دیگر روز گرسنه و مباد که در نزد شما تباہ شوند.</p> <p>(نامه ۵۱) پس خود، داد مردم را بدهید و در معاشرت با آنان انصاف را فرو مگذارید</p> <p>(نامه ۵۱) و هیچکس را برای درهمی تازیانه نزنید و دست به مال هیچکس، چه مسلمان و چه ذمی، نبرید.</p> <p>(نامه ۶۷) در مال خدا که نزد تو گرد می‌آید، نظر کن، آن را به عیالمندان و گرسنگانی که در نزد تو هستند و به محتاجان و فقیران برسان.</p> <p>(نامه ۶۷) و هر چه افزون آید، نزد ما روانه‌اش دار، تا ما نیز آن را به محتاجانی، که نزد ما هستند، برسانیم.</p> <p>(نامه ۴۱) چون فرصت به دست آوردی به مردم خیانت کردی و شتابان، تاخت آوردی و برجستی و هر چه میسرت بود از اموالی که برای بیوه زنان و یتیمان نهاده بودند، برگرفتی و بربودی، آنسان، که گرگ تیز چنگ بز مجروح را می‌رباید.</p> <p>اموال مسلمانان را به حجاز بردی، با دلی آسوده، بی‌آنکه، خود را در این اختلاس گناهکار پنداری. وای بر تو، چنان می‌نمودی که میراث پدر و مادرت را به نزد آنها می‌بری. سبحان الله، آیا به قیامت ایمانت نیست، آیا از روز حساب بیمی به دل راه نمی‌دهی. ای کسی که در نزد من از خردمندان می‌بودی، چگونه آشامیدن و خوردن بر تو گواراست و، حال آنکه، آنچه می‌خوری و می‌آشامی از حرام است. کنیزان خواهی خرید و زنان خواهی گرفت، آن هم از مال یتیمان و مسکینان و مؤمنان و مجاهدانی که خدا این مالها را برای آنها قرار داده و بلاد اسلامی را به آنان محافظت نموده است</p>	عدالت توزیعی		
<p>(نامه ۵۳) در ارزاقشان بیغزای، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، باز می‌دارد.</p>	تامین نیازهای مالی کارکنان		
<p>(نامه ۴۲) پس از یاد خدا و درود، همانا من نعمان ابن عجلان زرقی، را به فرمانداری بحرین نصب کردم، بی آن که سرزندی و نکوهشی برای تو وجود داشته باشد، تو را از فرمانداری آن سامان گرفتم، برآستی تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی، و امانت را پرداختی...</p>	تقدیر از مدیران قبلی	مهارت حمایت از کارکنان	مهارت همدلی
<p>(نامه ۳۴) خبر یافتم که از این که اشتر را به قلمرو فرمانت فرستاده بودم، ملول شده‌ای. من این کار را به سبب کندی تو در کار یا برای افزودن در کوشش تو نکرده بودم.</p>	دلجویی از کارکنان معزول		

مقوله	زیرمقوله	رمز (نشانه)
	پرهیز از منت‌گذاری	(نامه ۵۳) مبدا هرگز با خدمت‌هایی که انجام دادی بر مردم منت‌گذاری، یا آنچه را انجام داده‌ای بزرگ بشماری، یا مردم را وعده‌ای داده، سپس خلف وعده نمایی.
	مشورت	(نامه ۵۳) هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده، که تو را از نیکو کاری منصرف کرده و... (نامه ۵۳) در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها. و بی مشورت دیگران به کارشان مگمار، زیرا به رأی خود کار کردن و از دیگران مشورت نخواستن، گونه‌ای از ستم و خیانت است. (نامه ۵۰) کاری را بی مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا را.
	مهارت رهبری	(نامه ۵۳) هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد. (نامه ۶۷) یادشان آور و هر بامداد و شامگاه برایشان به مجلس بنشین و کسی را که در امری فتوا خواهد، فتوا ده. نادان را علم بیاموز و با عالم مذاکره کن. میان تو و مردم، پیام رسانی جز زبانت و حاجبی جز رویت نباشد. هیچ نیازمندی را از دیدار خود باز مدار. زیرا اگر در آغاز از درگاه تو رانده شود و سپس، نیاز او بر آوری، کس تو را نستايد.
	پرهیز از کینه‌دوئی	(نامه ۱۲) کینه آنان تو را وادار نکند که پیش از آنکه به اطاعتشان فراخوانی و حجت را بر آنان تمام کنی، جنگ را بی‌آغازی
	پناهگاه بودن	(نامه ۹) از قریبشان هر که ایمان می‌آورد از آن آزار که ما گرفتارش بودیم در امان بود
صلاحیت ارزشی - اجتماعی	تنبیه خیانتکار بیت‌المال	(نامه ۴۱) و امانت مردم تباهی گرفته و این امت به تبهکاری دلیر شده و پراکنده و بی‌سامان گردیده. (نامه ۵۳) پس در کارهایشان تفقد کن و کاوش نمای و جاسوسانی از مردم راستگوی و وفادار به خود بر آنان بگمار. زیرا مراقبت نهانی تو در کارهایشان آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق رعیت وامی‌دارد. و بنگر تا یاران کارگزارانت تو را به خیانت نیالیند.
	مداومت در مبارزه با باطل	(نامه ۳۶) پرسیده بودی که در پیکار با این قوم چه راهی دارم؟ به خدا سوگند با این مردم پیمان شکن می‌جنگم تا خدا را دیدار کنم. (نامه ۲۸) کی دیده‌ای که فرزندان عبدالمطلب از برابر دشمن واپس نشینند یا از شمشیرش بترسند. (نامه ۲۹) اگر اعمال مرگ‌آور و آراء سفیهانه دور از صوابتان، شما را وادارد که پیمان بشکنید و به خلاف من برخیزید، بدانید، که من مهبای پیکارم. (نامه ۳۶) به خدا سوگند با این مردم پیمان شکن می‌جنگم تا خدا را دیدار کنم (نامه ۳۴) پس با لشکر خود به بیرون تاز و با بصیرت دل راه خویش در پیش گیر و برای نبرد با کسی، که آهنگ جنگ تو دارد، دامن بر کمر زن (نامه ۴۵) اگر همه اعراب پشت به پشت هم دهند و به نبرد من برخیزند، روی برنخواهم تافت و اگر فرصت به جنگ آید به جنگ بر می‌خیزم و می‌کوشم تا زمین را از این شخص تبهکار کج اندیش پاکیزه سازم
	ظلم‌ستیزی	(نامه ۵۳) هیچ چیز چون ستمکاری، نعمت خدا را دیگرگون نکند و خشم خدا را

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>برننگیزد، زیرا خدا دعای ستمدیدگان را می شنود و در کمین ستمکاران است. (نامه ۴۵) از نزد من دور شو، در برابر تو سر فرود نمی آورم که بر من سروری جویی و زمام کارم را به دست تو نسپارم که هر جا که خواهی مرا بکشی (نامه ۴۷) ظالم را دشمن و مظلوم را یاور باشید. (نامه ۵۹) از ستم نتوان به عدالت رسید و از هر چه همانند آن را ناروا می شماری دوری گزین و خود را به کاری که خدا بر تو واجب ساخته</p>			
<p>(نامه ۲۰) به خدا سوگند می خورم، سوگندی راست که اگر به من خبر رسد که در غنائیم مسلمانان به اندک یا بسیار خیانت کرده‌ای، چنان بر تو سخت گیرم که کم مایه مانی و بار هزینه عیال بر دوشت سنگینی کند و حقیر و خوار شوی. (نامه ۵۰) اگر در آنچه می گویم خلاف روا دارید، هیچکس در نزد من، خوارتر و بی ارجمت تر از آنکه سر بر تافته و به راه کج رفته است، نخواهد بود. من او را سخت عقوبت خواهم کرد. (نامه ۶۰) کسی را که دست به ستم می گشاید در برابر ستمش کیفر دهید. (نامه ۷) بیعت کردن فقط یک بار است و دوباره در آن نظر نتوان کرد. (نامه ۴) این چیزی است که ما خواستار آنیم و اگر حوادث و پیشامدها، آنان را به جدایی و نافرمانی کشانید، باید به یاری کسانی که از تو فرمان می برند، به خلاف آنکه فرمانت نمی برند، برخیزی. و به پایمردی آنکه مطیع توست از آنکه به یاریت بر نمی خیزد، بی نیاز باشی... (نامه ۲۸) کی دیده‌ای که فرزندان عبدالمطلب از برابر دشمن واپس نشینند یا از شمشیرش بترسند. (نامه ۲۹) اگر اعمال مرگ آور و آراء سفیهانه دور از صوابتان، شما را وادارد که پیمان بشکنید و به خلاف من برخیزید، بدانید، که من مهبای پیکارم (نامه ۷۸) من نمی توانم سخن باطل و نادرست را تحمل کنم، یا کاری را که خدا به صلاح آورده، تباه سازم (نامه ۴۳) توییخ شدید مصقله به علت تقسیم فی بین خویشاوندان (نامه ۴۱) توییخ خیانت‌های پسر عموش (نامه ۴۱) شدت عمل در مورد خائن به بیت‌المال (نامه ۵۳) مجازات احتکارکنندگان (نامه ۸) اگر جنگ را اختیار کرد، همانند خودش عمل کن و اعلان جنگ نمای و اگر صلح را اختیار کرد، از او بیعت بستان (نامه ۳۴) پس با لشکر خود به بیرون تاز و با بصیرت دل راه خویش در پیش گیر و برای نبرد با کسی، که آهنگ جنگ تو دارد، دامن بر کمر) (نامه ۵۳) هر گاه یکی از ایشان دست به خیانت گشود و اخبار جاسوسان در نزد تو به خیانت او گرد آمد و همه بدان گواهی دادند، همین خبرها تو را بس بود. باید به سبب خیانتی که کرده تش را به تنبیه بیازاری و از کاری که کرده است، بازخواست نمایی. سپس، خوار و ذلیلش سازی و مهر خیانت بر او زنی و ننگ تهمت را بر گردنش آویزن (نامه ۴) این چیزی است که ما خواستار آنیم و اگر حوادث و پیشامدها، آنان را به</p>	<p>بر خورد قاطع با متخلف</p>		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
جدایی و نافرمانی کشانید، باید به یاری کسانی که از تو فرمان می‌برند، به خلاف آنکه فرمانت نمی‌برند، برخیزی. و به پایمردی آنکه مطیع توست از آنکه به یاریت بر نمی‌خیزد، بی‌نیاز باشی. (نامه ۳۸) و بر بدکاران از شعله‌های آتش تندتر است. او مالک پسر حارث مذحجی است. آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید و از او اطاعت کنی. (نامه ۷۰) اما بعد، درستکاری پدیرت مرا در انتصاب تو بفریفت و پنداشتم که تو از روش او پیروی می‌کنی و به راه او می‌روی. ولی، آنسان که به من خبر رسیده تو فرمانبرداری از نفس خود را فرو نمی‌نهی و برای آخرت اندوخته‌ای نمی‌نهی.			
(نامه ۷۲) دنیا سرایی است که پیوسته دست به دست می‌گردد. آنچه از آن تو باشد، سرانجام، به تو خواهد رسید، هر چند، ناتوان باشی و آنچه بر زیان توست، دفعش نتوانی کرد، هر چند، نیرومند باشی	تسلیم حق		
(نامه ۶) این مردمی که با ابو بکر و عمر و عثمان بیعت کرده بودند، به همان شیوه با من بیعت کردند. پس آن را که حاضر است، نرسد که دیگری را اختیار کند و آن را که غایب بوده است نرسد که آنچه حاضران پذیرفته‌اند نپذیرد.	پایبندی به اصول		
(نامه ۵۳) از خونریزی پرهیز، و از خون ناحق پروا کن، که هیچ چیز همانند خون ناحق کیفر الهی را نزدیک مجازات را بزرگ نمی‌کند، و نابودی نعمت‌ها را سرعت نمی‌بخشد و زوال حکومت را نزدیک نمی‌گرداند، و روز قیامت خدای سبحان قبل از رسیدگی اعمال بندگان، نسبت به خون‌های ناحق ریخته شده داوری خواهد کرد.	پرهیز از خونریزی و خون ناحق		
(نامه ۵) همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. (نامه ۱۷) شام را از من می‌خواهی و من چیزی را که دیروز از تو منع می‌کرده‌ام امروز به تو نخواهم داد (نامه ۷۹) هلاکت و بدبختی کسانی که پیش از شما بودند به دو دلیل بود: نخست اینکه آنها مردم را از حق خود باز داشتند لذا ناچار شدند حق خویش را از طریق رشوه و راه‌های نادرست از ایشان خریداری کنند. دیگر اینکه آنها مردم را به باطل سوق دادند و آنان از وی پیروی کردند. (نامه ۱۰) پیروی از هوای نفس دنیا تو را به خود فراخواند و تو پاسخش دادی، و تو را در پی خود کشید و از پی او رفتی و فرمانت داد و اطاعتش کردی. (نامه ۴۵) به خدا سوگند تا مشیت خداوند چه باشد- که نفس خویش را چنان پرورش دهی که چون قرص نانی باید شادمان شود و به جای هر نانخورش به نمک قناعت ورزد.	سو استفاده نکردن از پست و مقام	شرافت	
(نامه ۱۰) چون کارزار سخت می‌شد و مردم پای واپس می‌نهادند، رسول الله (صلی الله علیه و آله) اهل بیت خود را پیش می‌داشت و آنها را سپر اصحاب خود از ضربت‌های سخت شمشیر و نیزه می‌نمود (نامه ۴۷) در باره جهاد به مال و جان و زبان خود در راه خدا.	فداکاری		
(نامه ۵۳) خواص جامعه، همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند زیرا در روزگار سختی یاریشان کمتر، و در اجرای عدالت از همه ناراضی‌تر، و در	حق‌گرایی		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>خواستنه‌هايشان پافشارتر، و در عطا و بخشش‌ها کم سپاس‌تر، و به هنگام منع خواسته‌ها دير عذرپذيرتر، و در برابر مشکلات کم استقامت‌تر می‌باشند..</p> <p>(نامه ۴۷) سخن حق بگوئيد و برای پاداش آخرت کار کنيد</p> <p>(نامه ۵۰) حقی را که از آن شماست از موعد خود به تأخیر نیفکنم و تا به انجامش نرسانم از پای نشینم و حق شما را به تساوی دهم</p> <p>(نامه ۵۷) خدا را به یاد کسی می‌آورم که این نامه من به او رسد تا اگر به سوی من آید، بنگرد که اگر سیرتی نیکو داشتم یاریم کند و اگر بدکار بودم از من بخواهد تا به حق بازگردم.</p> <p>(نامه ۶۵) اما تو به همان راهی که گذشتگان می‌رفتند، قدم نهادی و دعویهای باطل کردی</p> <p>(نامه ۶۹) حقی را که پیش از این بوده است تصدیق کن.</p> <p>(نامه ۲۷) به خدا سوگند، خواستی مرا نکوهش کنی ولی ستودی. خواستی مرا رسواسازی، خود را رسوا ساختی</p>			
<p>(نامه ۵۳) خداوند هر سرکشی را خوار می‌سازد، و هر خود پسندی را بی‌ارزش می‌کند. با خدا و با مردم، و با خویشاوندان نزدیک، و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن، که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی</p> <p>(نامه ۶۹) در روز جمعه پیش از نماز مسافرت مکن، جز برای جهاد در راه خدا، و یا کاری که از انجام آن ناچاری</p> <p>(نامه ۳۱) و بدان، ای فرزنده، که روزی بر دو گونه است: یکی آنکه تو آن را بطلبی و یکی آنکه او در طلب تو باشد و اگر تو نزد او نروی او نزد تو آید</p> <p>(نامه ۳۱) پاداش کسی که تو را شادمان می‌سازد، بدی کردن به او نیست.</p> <p>(نامه ۷۴) این پیمان نامه‌ای است که اهل یمن و مردم ربیع، چه آنها که شهرنشین‌اند، و چه آنها که بیابان نشین‌اند، بر آن توافق کرده‌اند. عهد و پیمان خدا در این عهد نامه بر عهده شماست</p> <p>(نامه ۷۵) گذشته گذشت و آمدنی آمد. پس از آنان که در نزد تو هستند، بیعت بستان و با جمع یارانت به نزد من آی.</p> <p>(نامه ۳۵) حمد، فرزندی بود نیکخواه و کارگزاری بود کوشنده و شمشیری بود برنده و رکتی استوار بود در برابر دشمن.</p>	پذیرفتن مسئولیت فردی و اجتماعی		
<p>(نامه ۵۳) و پرهیز از این که به خود اختصاص دهی، چیزی را که همگان را در آن حقی است یا خود را به نادانی زنی در آنچه توجه تو به آن ضروری است و همه از آن آگاه‌اند.</p> <p>(نامه ۵۳) مبدا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی امتیازی خواهی از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی.</p> <p>(نامه ۵۱) و در تقویت دین درنگ روا مدارید</p>	عدم انحصارطلبی و امتیازخواهی		
<p>نکوهش خلافکاران (نامه ۴۱) چون فرصت به دست آوردی به مردم خیانت کردی و شتابان، تاخت آوردی و برجستی و هر چه میسرت بود از اموالی که برای بیوه زنان و یتیمان نهاده بودند، برگرفتی و بربودی</p>	نکوهش خلافکاران		
<p>(نامه ۲۰) تهدید به مجازا سخت در برابر خیانت به بیت‌المال</p>	پیشگیری و مبارزه		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۲۷) از بین بردن بستر سو استفاده از حاکم با نگاه یکسان (نامه ۴۰) خیانت در بیت‌المال موج خشم خدا و عصبان از امام می‌شود (نامه ۴۶) داشتن نگاه مساوی (نامه ۵۳) تأمین معیشت قضا برای پیشگیری از نفوذپذیری (نامه ۵۳) تأمین حقوق کافی کارگزاران (نامه ۵۳) ایجاد سازوکار احساس ناامنی برای خیانت در امانت در سطح کلان (نامه ۵۳) ویژه‌خواری در نهایت موج سقوط و بی‌آبرویی (نامه ۵۳) نظار مستمر بر تنظیم بازار (نامه ۵۳) واگذاری نکردن امتیاز خاص به نزدیکان و از بین بردن زمینه آن</p>	با فساد		
<p>(نامه ۵۳) از نیازمندان و محرومان دقت زیاد باید کرد و همان گونه که گفته شد، دور و نزدیک را باید در نظر داشت و لحظه‌ای از کار آنها غافل نگشت. این دقت با توجه به کثرت نیازمندان در جوامع انسانی کار سنگینی است (نامه ۵۳) ادای حقوق همه اقشار توسط حاکم (نامه ۵۳) تساوی نداشتن نیکوکار و بدکار (نامه ۵۳) دادن حق هرکس با توجه به عملکردش</p>	رسیدگی به حال نیازمندان		
<p>(نامه ۶۷) در مال خدا که نزد تو گرد می‌آید، نظر کن، آن را به عیالمدان و گرسنگانی که در نزد تو هستند و به محتاجان و فقیران برسان. و هر چه افزون آید، نزد ما روانه‌اش دار، تا ما نیز آن را به محتاجانی، که نزد ما هستند، برسانیم.</p>	تساوی‌گرایی		
<p>(نامه ۵۳) آنچه بر تو لازم است آن که حکومت‌های دادگستر پیشین، سنت‌های با ارزش گذشتگان، روش‌های پسندیده رفتگان، و آثار پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و واجباتی که در کتاب خداست، را همواره به یادآوری</p>	استفاده و توجه به سنت پیامبر	حق الناس و مردم دوستی	
<p>(نامه ۵۳) و دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند. (نامه ۲۶) مردم را نرنجاند و دروغگویشان نخواند و تهمت نهد. (نامه ۳۱) با کسانت چنان کن که بی‌بهره‌ترین مردم از تو نباشند. (نامه ۴۱) از خدای بترس و اموال این قوم به آنان باز گردان که اگر چنین نکنی و خداوند مرا بر تو پیروزی دهد، با تو کاری خواهم کرد که در نزد خداوند عذرخواه من باشد.</p>	مردم‌گرایی		
<p>(نامه ۲۶) هر که امانت را بی‌ارج شمارد و در مزرع خیانت کرد و خود و دین خود را از لوٹ آن پاکیزه نسازد، خود را در دنیا گرفتار خواری و رسوایی ساخته و در آخرت خوارتر و رسواتر است. (نامه ۴۰) خبر داده‌اند، پروردگارت را خشمگین ساخته‌ای و بر امام خود عصیان ورزیده‌ای و امانت را خوار و بی‌مقدار شمرده‌ای.</p>	امانت‌داری		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
	(نامه ۴۱) تو را در امانت خود شریک کردم. و یار و همراز خود شمردم و هیچیک از افراد خاندان من در غمخواری و یاری و امانتداری در نزد من همانند تو نبود.		
	(نامه ۶۶) همانا انسان از به دست آوردن چیزی خشنود می‌شود که هرگز آن را از دست نخواهد.	داشتن آرمان	
	(نامه ۳۱) آنچه که بر سر پیشینیان آمده است به یادش آورد در دیار و آثار ویران رفتگان گردش کن، و بیندیش. (نامه ۳۱) بهره خویش از آنچه اهل تجربت خواستار آن بوده‌اند و به محک خویش آزموده‌اند، حاصل کنی	عبرت از گذشتگان	
	(نامه ۳۱) تو را از آخرت خبر دادم و آنچه برای اهل آخرت در آنجا مهیا شده و برای هر دو مثلهایی آوردم، تا به آنها عبرت‌گیری و از آنها پیروی کنی. (نامه ۳۱) پس از مرگ، خشنود ساختن خداوند را وسیلتی نیست و راه بازگشت به دنیا بسته است. (نامه ۵۵) در باره خود از خدای بترس و زمام خود از دست شیطان به در کن و روی به آخرت نه که راه آخرت راه ما و راه توست. (نامه ۶۶) باید شادمانی تو به سبب چیزهایی باشد که پیشاپیش برای آخرت فرستاده‌ای (نامه ۶۸) اما بعد، این دنیا همانند مار است که چون دست بر او کشند، نرم آید، ولی زهرش کشنده است. از هر چه در این دنیا شادمانت می‌دارد، رخ برتاب. زیرا اندکی از آن با تو همراه ماند. اندوه دنیا از دل به در کن، زیرا به جدایی دنیا از خود یقین داری. (نامه ۶۸) هر چه انس تو به دنیا افزون شود باید که بیشتر از آن حذر کنی. (نامه ۶۹) آنچه را از دنیا مانده است به آنچه از آن گذشته است، قیاس نمای. زیرا آنچه از آن باقی مانده، همانند گذشته آن است و پایش پیوسته است به آغاز آن و سراسر آن ناپایدار و رفتنی است. (نامه ۶۹) فراوان از مرگ و جهان پس از مرگ یاد کن	آخرت گرایی	نگاه معنوی نسبت به امور
	(نامه ۱۹) همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند. من در باره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بد رفتاری هستند، زیرا که با ما هم پیمانند پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز....	ملت گرایی	
	قدرشناسی (نامه ۳۵) حمد، فرزندی بود نیکخواه و کارگزاری بود کوشنده و شمشیری بود برنده و رکنی استوار بود در برابر دشمن	قدرشناسی	
	(نامه ۳۱) پس در طلب دنیا، لختی مدارا کن و سهل‌گیر و در طلب معاش نیکو تلاش کن، زیرا چه بسا طلب که به نابودی سرمایه کشد. (نامه ۳۱) بنده دیگری مباش، خداوندت آزاد آفریده است.	پاسداری از کرامت و شخصیت انسان	
	(نامه ۳۱) دوست به منزله خویشاوند است. و دوست حقیقی کسی است که در غیبت هم در دوستیش صادق باشد.	همراهی دوست و خویشاوند	

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۳۱) عشیره خود را گرامی دار، که ایشان بالهای تو هستند که به آن می‌پری و اصل و ریشه تواند که بدان بازمی‌گردی و دست تو هستند که به آن حمله می‌آوری.</p> <p>(نامه ۴۲) تو از کسانی هستی که در جهاد با دشمن و برپای نگهداشتن دین به تو پشتگرم توان شد.</p> <p>(نامه ۵۳) خداوند هر سرکشی را خوار می‌سازد، و هر خود پسندی را بی‌ارزش می‌کند. با خدا و با مردم، و با خویشاوندان نزدیک، و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن، که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی.</p> <p>(نامه ۳۱) بریدن از نادان، همانند پیوستن به داناست</p> <p>(نامه ۴۵) من و رسول خدا، مانند دو شاخه‌ایم که از یک تنه روییده باشند و نسبت به هم چون ساعد و بازو هستیم</p> <p>(نامه ۶۵) با آنان پیش من به داوری نشینی تا تو را و ایشان را به هر چه کتاب خدای تعالی حکم کند، ملزم سازم.</p> <p>(نامه ۳۵) برخی بهانه‌های دروغ آوردند و شماری در خانه‌های خود نشستند و ما را فرو گذاشتند. از خدا می‌خواهم که بزودی از ایشان رهاییم دهد.</p> <p>(نامه ۳۸) مالک را نیکخواه شما دیدم و دیدم که او از هر کس دیگر سخت‌تر لجام بر دهان دشمنانتان زند.</p>			
<p>(نامه ۳۱) بدان، که در برابر تو راهی است، بس دراز و با مشقت بسیار. پیمودن این راه را نیاز به طلب است، به وجهی نیکو.</p> <p>(نامه ۳۱) وقتی که برادرت را اندرز می‌دهی چه نیک و چه ناهنجار، سخن از سر اخلاص گوی و خشم خود اندک اندک فرو خور که من به شیرینی آن شربتی ننوشیده‌ام و پایانی گوارتر از آن ندیده‌ام.</p> <p>(نامه ۴۵) خوشا به حال کسی که وظیفه خود را نسبت به پروردگارش گزارده باشد و در بلای خویش صابر باشد.</p> <p>(نامه ۵۱) و برای برآوردن نیازهایشان، حوصله به خرج دهید.</p> <p>(نامه ۶۹) خشم خود فرو خور و به هنگام قدرت، گذشت نمای و در وقت غضب بردبار باش</p>	صبر و تحمل		
<p>(نامه ۴۴) از معاویه بر حذر باش که او شیطان است و از او روبرو و پشت سر و راست و چپ نزد آدمی می‌آید تا به هنگام غفلت فرصت یافته مقهورش سازد و عقلش را بریاید.</p> <p>(نامه ۶۹) از هر کاری که چون از کنده‌اش پرسند، انکارش کند و عذر آورد بپرهیز.</p> <p>(نامه ۶۹) هر چه شنیدی به دیگران مگوی که همین بس که تو را دروغگو شمردند و هر چه شنیدی، انکارش مکن که همین بس که تو را نادان شمردند.</p> <p>(نامه ۶۱) کسی که کاری را که بر عهده او گذاشته‌اند تباه سازد و به کاری که انجام دانش بر عهده دیگران است، بپردازد، ناتوان مردی است با اندیشه‌ای ناقص.</p> <p>تاخت و تاز کردن بر قریسیا و رها کردن مرزهایی که تو را به حفظ آنها فرمان داده ایم، به گونه‌ای که کس آنها را پاس ندارد و لشکر دشمن را از آن منع نکند،</p>	دانایی و عقل‌گرایی		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>نشان نارسایی اندیشه توست (نامه ۶۳) اگر دیدی که باید از من اطاعت کنی، به نزد من آی و اگر در تردید بودی از آن مقام که تو را داده‌ام کناره گیر (نامه ۶۹) از هر کاری که چون از کننده اش پرسند، انکارش کند و عذر آورد بپرهیز. (نامه ۶۹) هر چه شنیدی به دیگران مگوی که همین بس که تو را دروغگو شمردند و هر چه شنیدی، انکارش مکن که همین بس که تو را نادان شمردند (نامه ۷۷) با ایشان به قرآن مناظره مکن، زیرا قرآن بار معناهای گوناگون را تحمل کند. (نامه ۷۸) بدبخت آنکه از سود عقل و تجربتی که او را داده اند، بی بهره ماند.</p>			
<p>(نامه ۵۳) پس نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد، هوای نفس را در اختیار گیر، و از آنچه حلال نیست خویشتن‌داری کن، زیرا بخل ورزیدن به نفس خویش، آن است که در آنچه دوست دارد، یا برای او ناخوشایند است، راه انصاف پیمایی (نامه ۳۱) پس برای دیگران دوست بدار آنچه برای خود دوست می‌داری و برای دیگران مخواه آنچه برای خود نمی‌خواهی (نامه ۳۱) بدان که خودپسندی، خلاف راه صواب است و آفت خرد آدمی (نامه ۶۹) از هر کار که کننده آن انجامش دانش را از خود می‌پسندد و از دیگر مسلمانان ناپسند می‌دارد حذر کن</p>	پرهیز از خودخواهی		
<p>(نامه ۱۴) با آنان مجنگید تا آنان جنگ را بیاغازند. سپاس خدا را، که حجت با شماست. و اگر واگذارید تا آنان جنگ را آغاز کنند، این هم حجتی دیگر است به سود شما و زیان ایشان</p>	پیش دستی نکردن		
<p>(نامه ۱۳) من مالک بن حارث اشتر را بر شما و بر آنان که تحت فرمان شما هستند، امیر ساختم گوش به فرمانش دهید و از او اطاعت کنید. (نامه ۱۳) او را زره و سپر محکم خویش سازید، زیرا او کسی است که بیم سستی در او راه ندارد و لغزش پیدا نمی‌کند. در جایی که سرعت لازم است کندی نخواهد کرد و در آنجا که کندی و آرامش لازم است سرعت و شتاب به خرج نمی‌دهد. (نامه ۳۸) و شمشیری است از شمشیرهای خدا که نه تیزیش کند شود و نه ضربتش بی‌اثر ماند. او نه به خود در کاری اقدام می‌کند. و نه از کاری باز می‌ایستد، نه قدم واپس نهد و نه پیش گذارد، مگر به فرمان من (نامه ۴۵) دان، که هر کس را امامی است که بدو اقتدا می‌کند و از نور دانش او فروغ می‌گیرد. (نامه ۵۰) این فرمان را از هر که بر شما امیر است بپذیرید و در آنچه خداوند کارهایتان را بدان به صلاح می‌آورد، از ایشان فرمان برید.</p>	اطاعت از فرمانده		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۱۵) ای پروردگار، ما میان ما و قوم ما بحق راهی بگشا که تو بهترین راهگشایان هستی</p> <p>(نامه ۳۱) خداوندی که خزاین آسمانها و زمین به دست اوست، تو را رخصت دعا داده و خود اجابت آن را بر عهده گرفته است و از تو خواسته که از او بخواهی تا عطایت کند و از او آموزش طلبی.</p> <p>(نامه ۳۱) دین و دنیایت را به خدا می‌سپارم و از او بهترین سرنوشت را برای تو می‌طلبم، هم اکنون و هم در آینده، هم در دنیا و هم در آخرت.</p> <p>(نامه ۴۷) در باره قرآن، مباد که دیگران در عمل کردن به آن بر شما پیشی گیرند.</p> <p>(نامه ۵۰) نعمتی که خدا به او ارزانی می‌دارد، سبب فزونی نزدیکی او به بندگان و توجه و مهربانیش به برادرانش گردد.</p> <p>(نامه ۵۴) اگر شما از روی رضا با من بیعت کرده‌اید از این بیعت شکنی باز گردید و بر فور توبه کنید</p> <p>(نامه ۶۹) هیچیک از نعمتهایی را که خدا به تو عنایت کرده، تباه منماید و باید که نشان نعمت خداوندی بر تو آشکار بود.</p> <p>(نامه ۳۱) ای فرزندم، به ملازمت امر او و آباد ساختن دل خود به یاد او و دست زدن در ریسمان او؛ وصیت می‌کنم.</p>	ایمان		
<p>(نامه ۲۷) نماز را در وقت خودش به جای آر، نه اینکه در بیکاری زودتر از وقتش بخوانی، و به هنگام درگیری و کار آن را تأخیر بیندازی، و بدان که تمام کردار خوبت در گرو نماز است.</p>	اهمیت دادن به نماز	دینداری	اخلاق دینی
<p>(نامه ۲۷) آگاه باشید ای بندگان خدا پرهیزکاران از دنیای زودگذر به سلامت گذشتند و آخرت جاودانه را گرفتند.</p> <p>(نامه ۱۲) از خدایی که بناچار، روزی با او دیدار خواهی کرد و جز درگاه او پایانی نداری، بترس.</p> <p>(نامه ۲۶) فرمانش می‌دهم که به آشکارا اطاعت خداوند نکند و در نماند کاری به خلاف آن.</p> <p>(نامه ۲۵) در حرکت آی، با پرهیزگاری و ترس از خداوندی که یگانه است و او را شریکی نیست.</p> <p>(نامه ۲۷) ای بندگان خدا، از مرگ و نزدیکی آن بترسید و ساز و برگ آن مهیا دارید، تقوای بندگان خدا، از مرگ و نزدیکی آن بترسید و ساز و برگ آن مهیا دارید.</p> <p>(نامه ۲۹) پس از خدای بترس. در آنچه به تو ارزانی داشته و در حقی که بر گردن تو نهاده نظر کن و به شناخت چیزهایی که به ناشناختنشان معذور نیستی باز گرد.</p> <p>(نامه ۳۱) برای خدا، به هر دشواری تن در ده و دین را نیکو بیاموز</p> <p>(نامه ۳۱) بهترین و محبوبترین چیزی که از این اندرز فرا می‌گیری، ترس از خداست و اکثفا به آنچه بر تو واجب ساخته</p> <p>(نامه ۳۱) بدان که مرگ در دست همان کسی است که زندگی در دست اوست</p> <p>(نامه ۳۱) استوارترین رشته پیوند، رشته پیوند میان تو و خداست.</p>	تقوا		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
<p>(نامه ۴۰) حساب خود را نزد من بفرست و بدان که حساب کشیدن خدا از حساب کشیدن آدمیان شدیدتر است.</p> <p>(نامه ۴۸) بترس از آن روز، که هر که عاقبتی پسندیده دارد، خوشنود است و هر که زمام خویش به دست شیطان داده و برای رهایی خود به ستیزه برخاسته، پشیمان است.</p> <p>(نامه ۵۶) در هر صبح و شام از خدای بترس و نفس خود را از دنیای فریبده برحذر دار.</p>			
<p>(نامه ۳) نکند که این خانه را از دارایی خود نخریده باشی، یا نقدی که بر شمرده‌ای از حلال به دست نیامده باشد. که اگر چنین باشد هم در دنیا زیان کرده‌ای و هم در آخرت</p> <p>(نامه ۵) همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی...</p>	دوری از رشوه		
<p>(نامه ۴۷) امر به معروف و نهی از منکر را فرو مگذارید،</p> <p>(نامه ۶۷) کسی را که در امری فتوا خواهد، فتوا ده</p> <p>(نامه ۴۹) اگر از آنچه گذشته است پند گیری، باقی مانده را نگه توانی داشت</p> <p>(نامه ۶۹) به ریسمان قرآن چنگ در زن و از آن نصیحت بجوی</p>	امر به معروف و نهی از منکر		
<p>(نامه ۳) شنیده‌ام خانه‌های خریدهای به هشتاد دینار و برای آن قباله نوشته‌ای و چند تن را هم به شهادت گرفته‌ای</p> <p>(نامه ۴۵) هرگز نمی‌پنداشتم که تو دعوت مردمی را اجابت کنی که بی‌نویان را از در می‌رانند و توانگران را بر سفره می‌نشانند. به خدا سوگند، از دنیای شما پاره زری نیندوخته‌ام و از همه غنایم آن مالی ذخیره نکردم. و به جای این جامه، که اینک کهنه شده است، جامه‌های دیگر آماده نساخته‌ام.</p> <p>(نامه ۴۵) ای پسر حنیف، از خدا بترس. به همان چند قرص نان اکتفا کن تا از آتش رهایی یابی.</p> <p>(نامه ۳۳) آن ملاحظه کاری‌ها و موافقت‌های مصلحتی که در برابر مستبدان اظهار می‌دارند، در برابر من اظهار مدارید! با من با ظاهرسازی برخورد نکنید...</p>	توصیه به ساده زیستی		
<p>(نامه ۶۹) سپاس هر نعمتی را که خدا به تو داده به جای آن تا نعمت پایدار ماند</p> <p>(نامه ۶۹) هیچ یک از نعمتهایی را که خدا به تو عنایت کرده، تباه منماید و باید که نشان نعمت خداوندی بر تو آشکار بود.</p>	شکر گذاری		
<p>(نامه ۲۱) آیا امید داری خداوند پاداش فروتنان را به تو بدهد در حالی که از متکبران باشی</p> <p>(نامه ۳۱) از خداوند یاری بجوی، و در راه او با اشتیاق عمل کن تا پیروز شوی، و از هر کاری که تو را به شک و تردید اندازد، یا تسلیم گمراهی کند بپرهیز و چون یقین کردی دلت روشن و فروتن شد،</p>	فروتنی	افتادگی در مقابل مردم	
<p>(نامه ۵۳) مبدا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی، و..</p>	پرهیز از سستی		
<p>(نامه ۳۱) اخبار گذشتگان را بر او عرضه دار و از آنچه بر سر پیشینیان تو رفته</p>	عبرت‌آموزی		

رمز (نشانه)	زیرمقوله	مقوله	
است آگاهش ساز. (نامه ۴) اگر حوادث و پیشامدها، آنان را به جدایی و نافرمانی کشانید، باید به یاری کسانی که از تو فرمان می‌برند، به خلاف آنکه فرمانت نمی‌برند، برخیزی (نامه ۳۱) عقل، به یاد سپردن تجربه‌هاست. بهترین تجربه تو تجربه‌ای است که تو را اندرزی باشد			
(نامه ۵۳) پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه که هویداست بیوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان می‌باشد. رازداری (نامه ۳۱) آدمی بهتر از هر کس دیگر نگهبان راز خویش است	راز داری		
(نامه ۷) این نامه، نامه کسی است که نه خود دیده بینا دارد تا راه هدایت را به او نشان دهد، و نه او را رهبری است که راهش بنماید. هوا و هواس او را فراخوانده و او نیز پاسخش گفته و ضلالت رهنمونش گشته و او نیز متابعتش نموده (نامه ۳۱) من از پشت کردن دنیا به خود و سرکشی روزگار بر خود و روی آوردن آخرت به سوی خود، دریافتم که باید در اندیشه خویش باشم. (نامه ۵۶) در هر صبح و شام از خدا بترس، و از فریب کاری دنیا بر نفس خویش بیمناک باش، و هیچ گاه از دنیا ایمن مباش. (نامه ۲۹) نفس تو، تو را به بدی گرفتار ساخته و به گمراهی در انداخته و به مهلکه کشیده و راه‌ها را بر تو دشوار گردانیده است. (نامه ۴۷) در طلب دنیا مباشید، هر چند، دنیا شما را طلب کند (نامه ۵۶) پس همواره زمام نفس خویش فرو گیر و راه خطا بر او بریند و چون به خشم آمدی، مقهورش ساز و سرش را فرو کوب و خردش نمای. (نامه ۵۹) هیچ چیز تو را از حق بی‌نیاز نگرداند. و از آن حقها که بر گردن توست یکی نگهداری نفس توست از کژتابیهایش	کنترل نفس و خودسازی		
(نامه ۵) این حق برای تو نیست که در میان مردمان به استبداد و خودرأیی عمل نمایی و به کاری دشوار درآیی، مگر با تکیه بر فرمانی که به تو رسیده باشد.	نهی از خودکامگی		
(نامه ۳۱) و بدان، که تو را برای آخرت آفریده‌اند، نه برای دنیا (نامه ۴۵) مرا نیافریده‌اند که بی‌فایده‌ام واگذارند، یا بی‌بهدام انگارند، یا گمراهم خواهند و در طریق حیرت سرگردانم پسندند. (نامه ۶۷) نادان را علم بیاموز و با عالم مذاکره کن.	شناخت و معرفت		
(نامه ۵۳) بدان ای مالک هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات، و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد، پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی، که این خوشبینی رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد.	خوش بینی نسبت به دیگران	مثبت اندیشی	

یا امکانات و سازوکاری برای تعیین تکلیف در اموری خاص به او محول شود، اهمیت تقوا دوچندان حس می‌شود. هنگامی که یک مسئولیت به انسان سپرده می‌شود، آنجاست که تقوا نمودی پررنگ‌تر پیدا می‌کند تا مبادا فرد در مسئولیتی که به او سپرده شده خیانت کند و از آن نه برای منافع ملت بلکه در جهت منافع شخصی استفاده کند و این تقوا است که سپری می‌شود برای مدیران فرهنگی که الگوی تمام عیار هستند.

مقوله مهم دیگر آینده‌نگری که فراوانی آن ۱۳ بوده که همان نگرش بلند مدت مدیران است. آینده‌نگری تلاشی سیستماتیک برای بررسی درازمدت آینده علم، فناوری، اقتصاد، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیربنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشتری منافع اقتصادی و اجتماعی را در برداشته باشد. بنابراین، در جهان امروز آینده‌پژوهی و آینده‌نگری مدیران فرهنگی و ترسیم چشم‌انداز برای جوانان یک ضرورت است.

مقوله مهم دیگر اعتدال و میانه‌روی با فراوانی ۱۰ است اعتدال و میانه‌روی، در همه‌ی امور، به ویژه در مدیریت و رهبری، و در مسیر حق، اصلی اساسی است؛ یعنی همه چیز به دور از افراط و تفریط و در مرزهای اعتدال و میانه‌روی باشد: هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حرکت دادن مردمان و پیشبرد برنامه‌ها در مسیر حق، براساس اعتدال و میانه‌روی کاری ستوده است که به سامان آوردن زندگی و برنامه‌ها جز در سایه‌ی چنین حرکتی به درستی میسر نمی‌شود.

مقوله مهم دیگر دوری از گمراهی و نفاق‌فکنی با فراوانی ۱۰ است مدیر خوب و شاخص مدیری خواهد بود که قبل از تصمیم‌گیری و سخنرانی در خصوص موضوع مطروحه تمامی جوانب کار را پیش‌بینی نموده و قبل از اقدام با مشورت‌های متعدد بتواند در خصوص آن موضوع تصمیمی درست گرفته و لب به سخن بگشاید. در روایات اسلامی آمده است که منافق فکر نمی‌کند و سخن می‌گوید و اما مؤمن قبل از سخن تفکر می‌کند، بر همین اساس اگر مدیری چنین

خصایصی را رعایت نکند مطمئناً در شیوه مدیریتی خود با مشکل مواجه خواهد شد و آنگونه که باید و شاید اداره‌ی مدیریتی صحیح پیدا نخواهد کرد و صفا و صمیمیت از بین رفته و جای خود را به اضطراب و تزلزل خواهد داد. روحیه نفاق بایست در دانشگاه به زباله دان سپرده شود تا همدلی و محبت و صداقت در رفتار و گفتار به یک الگو در آن دانشگاه تبدیل شود.

مقوله مهم دیگر عدالت رفتاری با فراوانی ۱۰ است اگر نیازهای واقعی کارکنان سازمان به درستی درک نشود، بهره‌وری در سازمان کاهش می‌یابد. یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان احساس عدالت است. عدالت سازمانی به عدالت و رفتار اخلاقی درون سازمان اشاره دارد. احساس عدالت بر روحیه کار تیمی و همچنین انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد.

مقوله مهم دیگر دانایی و تعقل‌گرایی با فراوانی ۹ است که می‌توان گفت رعایت دین محوری، عقل‌گرایی و اعتدال از جمله عوامل و شاخصه‌های مدیریت اجرایی موفق در دانشگاه‌ها است. دانشگاه موفق با عملکرد مطلوب از دیدگاه قرآنی دانشگاه اسلامی انسان ساز و چنین دانشگاهی است که می‌تواند انسانی کامل به جامعه عرضه کند و با تمام جنبه‌های علمی، الهی، اخلاقی و ارزشی ساخته شود.

مقوله مهم دیگر همراهی دوستان و خویشاوندان با فراوانی ۹ است که تحقیقات جامعه‌شناسان نشان می‌دهد که بین سلامت خانواده با روابط خویشاوندی، رابطه معناداری وجود دارد از منظر روان‌شناسی نیز، انس با دوستان، آشنایان و خویشان، از جمله عوامل دست‌یابی به سلامت روانی و شادکامی است. و از طرفی ایجاد حلقه‌های دوستی وفاداری برای ادامه کارهای فرهنگی لازم است تنها از طریق حلقه دوستان و آشنایان تو که حضرت علی (علیه السلام) به بال‌های مدیران تشبیه کرده است.

مقوله مهم دیگر ایمان به آخرت با فراوانی ۸ است که از اصولی است که هم دنیای مردم را اصلاح می‌کند و هم روح و جانیشان را. هم از نظر اجتماعی آنها را پیشرفت

- 2 حمایت از کارکنان است که خود از زیر مقوله‌های تامین
نیازهای مالی کارکنان، تقدیر از مدیران قبلی و دلجویی 36
4 از کارکنان معزول می‌باشد و مقوله مهارت رهبری که
شامل زیر مقوله پرهیز از منت‌گذاری و مشورت با مردم 38
6 و حضور در بین مردم، پرهیز از کینه‌دوزی و پناهگاه
بودن برای مردم می‌باشد. که این نتایج همسو با نتایج 40
8 جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۸)، اسکندری، محمدی، علی
اکبری و سیف (۱۳۹۳)، حسن زارعی و همکاران 42
10 (۱۳۹۳)، بابایی (۱۳۹۱)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۰)،
موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) می‌باشد. 44
12 بعد پنجم صلاحیت ارزشی - اجتماعی که شامل مقوله
شجاعت اجتماعی که خود از زیر مقوله‌های تنبیه 46
14 خیانتکار بیت‌المال با شجاعت تمام، مداومت در مبارزه
با باطل، ظلم ستیزی، برخورد قاطع با متخلف، تسلیم 48
16 حق، پایبندی به اصول، پرهیز از خونریزی و خون‌ناحق
است. مقوله دوم داشتن شرافت است که شامل سوء 50
18 استفاده نکردن از پست و مقام، داشتن روحیه جوانمردی
و فداکاری و حق‌گرایی، پذیرفتن مسئولیت فردی و 52
20 اجتماعی و کوتاهی نکردن و عدم انحصارطلبی و
امتیازخواهی بخاطر قرار گرفتن در پست و نکوهش 54
22 صریح خلافکاران و داشتن روحیه پیشگیری و مبارزه با
فساد است که این نتایج همسو با نتایج جعفری‌نیا و 56
24 همکاران (۱۳۹۸)، مروتی و رضایی (۱۳۹۲)، خان
احمدی و مدنی (۱۳۹۲)، بابایی (۱۳۹۱)، چیت‌ساز و 58
26 همکاران (۱۳۹۰)، موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) می‌باشد.
بعد ششم اخلاق دینی است که شامل مقوله دینداری 60
28 که شامل زیر مقوله‌های ایمان، اهمیت دادن به نماز، تقوا،
دوری از رشوه، امر به معروف و نهی از منکر، توصیه به 62
30 ساده‌زیستی و مقوله دوم افتادگی در مقابل مردم است که
شامل تواضع و فروتنی، شکرگذاری و تعظیم، پرهیز از 64
32 سستی، عبرت آموزی، رازداری، کنترل نفس و
خودسازی و نهی از خودکامگی شناخت و معرفت به 66
34 وجود خالق هستی می‌باشد مقوله سوم مثبت اندیشی
- است که شامل خوش‌بینی نسبت به دیگران، داشتن
اعتماد به نفس دوری از تهمت و افترا برای دفع انرژی
منفی است. که این نتایج همسو با نتایج جعفری‌نیا و
همکاران (۱۳۹۸)، منتظری، بهمنی و فتوحی‌زاده (۱۳۹۷)،
یوسفی شیخ رباط و بابایی (۱۳۹۷)، اسکندری، محمدی،
علی‌اکبری و سیف (۱۳۹۳)، عقیلی و همکاران (۱۳۹۳)،
حسن زارعی و همکاران (۱۳۹۳)، بنیادی نائینی و
کامفیروزی (۱۳۹۲)، مروتی و رضایی (۱۳۹۲)، خان
احمدی و مدنی (۱۳۹۲)، بابایی (۱۳۹۱)، چیت‌ساز و
همکاران (۱۳۹۰)، موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) همسو
می‌باشد.
- پیشنهادات**
- هویت یافتن حرفه مدیریت در ایران
- داشتن نگاه حرفه‌ای به مدیریت در ایران خصوصا
مدیران فرهنگی دانشگاه.
- جایگزینی فرهنگ شایستگی به جای روابط برخاسته از
همبستگی‌های قومی و خانوادگی ترویج گردد.
- تدوین «منشور نظام مدیریت کشوری در گام دوم
انقلاب» به عنوان یک سند بالادستی و پیشران مدیریت
حرفه‌ای در کشور.
- گواهی مدیریت به یکی از شرایط کلیدی برای
احراز اهلیت دریافت تسهیلات، اخذ مجوزهای
کسب‌وکار و تصدی مسئولیت دولتی در ایران تبدیل
گردد.
- تشکیل کارگروه «منشور نظام مدیریت گام دوم
انقلاب» در دولت.
- ترویج الگوهای عملیاتی موفق مدیران فرهنگی
دانشگاه.
- دادن اختیارات وسیع‌تر به مدیران فرهنگی دانشگاه.
- منابع**
- نهج‌البلاغه
- اثباتی، ز (۱۳۸۵). شایستگی، در مدیریت و رهبری

- 2 و بومی سازی آن، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه
شایسته سالاری در سازمان‌ها، تهران: جهاد دانشگاهی 36
- 4 دانشگاه تهران.
- اسكندری، م؛ محمدی، ا؛ ع، ا، حسن؛ سیف، ب 38
6 (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه
امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه، دو 40
8 فصلنامه مدیریت اسلامی.
- اردلان، م؛ نعمتی، ل؛ جعفری، ز (۱۳۹۳). فرهنگ 42
10 سازمانی و توانمندسازی روانشناختی مدیران گروه‌های
آموزشی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه بوعلی 44
12 سینا. دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم
مدیریت و حسابداری. 46
14 - امامی‌مبیدی، ا ع، رحیمیان، ح، عباسپور، ع، غیائی
ندوشن، س (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های 48
16 رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام 50
18 حسین(ع)، ۱۱.
- بابایی، م ب (۱۳۹۱). سبک فرماندهی در فرهنگ 52
20 علوی، مجله سیاست دفاعی، س بیستم.
- بنیادی نائینی، ع، کامفیروزی، م ح (۱۳۹۲). طراحی 54
22 الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه
نهج البلاغه با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی 56
24 معادلات ساختاری. مجله نظارت و بازرسی شماره، ۲.
- خان احمدی، ا؛ مدنی، س م (۱۳۹۲). منشور 58
26 فرماندهی کار آمد بر گرفته از نهج البلاغه. فصلنامه
مدیریت اسلامی، س بیست و یکم، ش ۲. 60
28 - رضایت، غ م، یمنی‌دوزی، م، کیامنش، ع، ا، نوه ابراهیم،
ع (۱۳۹۰). معماری الگوی شایستگی، دو فصلنامه مدیریت 62
30 منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۲.
- رضائیان، ع (۱۳۹۵). اصول مدیریت. سازمان مطالعه 64
32 و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز
تحقیق و توسعه علوم انسانی. 66
34 - صنایعی، ف؛ شیخ‌الاسلامی کندلوسی، ن (۱۳۹۷).
- صدری ایوبی، ح (۱۳۹۹). شناسایی، اولویت‌بندی
- دستاوردهای تفکر اسلامی با رویکرد سیستمی در
مدیریت. مجله پویش در آموزش علوم انسانی.
- مروتی، س، رضایی، ز (۱۳۹۲). شاخص‌های ارتباط
مطلوب مردم با زمامدار در نهج البلاغه. فصلنامه
پژوهشنامه نهج البلاغه، سال ۱، شماره ۱.
- باردن، ل (۱۳۷۵). تحلیل محتوا، ترجمه‌ی ملیحه
آشتیانی و محمد یمنی‌دوزی، تهران: انتشارات
دانشگاه شهید بهشتی.
- بیات، ع ال؛ محمددینی، م؛ صادقی، م، حیدری
دلگرام، م ح (۱۳۹۰). بررسی ویژگی‌های استعدادی
فرماندهان نظامی از دیدگاه قرآن کریم، فصلنامه مدیریت
اسلامی، س بیست و چهارم، ش ۶.
- جانی‌پور، م (۱۳۹۳). تبیین ساختار حاکم بر
مکاتبات امام هادی (ع)، پژوهش نامه حکمت اهل بیت،
سال اول، شماره دوم.
- جعفری‌نیا، س، وکیلی، ی، عرب احمدی، ا ب،
چاقمی، ح (۱۳۹۸). ارائه مدل شایستگی رایزنان و
وابستگان فرهنگی ج.ا.ا با استفاده از مرور نظام‌مند.
پژوهش‌های روابط بین‌الملل، ۹(۴).
- چیت‌ساز، ا، و ذوالفقارزاده، م، و غیائی ندوشن، س
(۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران
فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی.
مدیریت در دانشگاه اسلامی.
- دیویس، ا (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان،
ترجمه: میرسپاسی، ناصر و پریچهرمعتمد گرجی،
تهران، مروارید، ۱.
- زارعی متین، ح، رحمتی، م ح، موسوی، س م م،
ودادی، ا (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در
سازمان‌های فرهنگی کشور، فصلنامه علمی مدیریت
سازمان‌های دولتی، ۲(شماره ۴ (پیاپی ۸)).
- سلطانی، ا (۱۳۸۸). مدیران فرهنگی، شایستگی‌ها و
مهارت‌ها، مجله تدبیر، شماره ۲۰۴ - اردیبهشت ۸
- صدری ایوبی، ح (۱۳۹۹). شناسایی، اولویت‌بندی

- 2 ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی شایستگی مدیران (مطالعه
موردی: شهرداری منطقه ۵ تهران)، فصلنامه پژوهش‌های
جدید در مدیریت حسابداری، دوره جدید، شماره ۳۶.
- 36 بررسی تطبیقی با اسناد بالاستی جمهوری اسلامی ایران،
پژوهشنامه نهج‌البلاغه، پیاپی ۸۷.
- 4 - عزتی، م (۱۳۷۶). روش تحقیق در علوم اجتماعی،
تهران: موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت
مدرس.
- 6 - عقیلی، ر، محمودی ثانی، ا، فتاحی میلایی،
ح، رحیمی ریگی، س (۱۳۹۳). عوامل موثر در شایستگی
فرهنگی و اقتصادی مدیران، اولین همایش علوم تربیتی
و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران،
تهران.
- 8 - مروتی، س، و رضایی، ز (۱۳۹۲). شاخص‌های
ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج‌البلاغه. پژوهشنامه
نهج‌البلاغه، ۱(۱).
- 10 - منتظری، م؛ بهمنی، ا؛ فتحی‌زاده، ع (۱۳۹۷). الگوی
حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه: گامی در جهت
تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مجله مطالعات
الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، پیاپی ۷۷.
- 12 - موسی‌زاده، ز، عدلی، م (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب
و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در
نهج‌البلاغه، اندیشه مدیریت، ۱.
- 14 - نریمانی، ز، طاهری‌نیا، ع ب (۱۳۹۸). واکاوی مقوله
آگاهی‌بخشی در نامه‌های امام‌های علی (ع) به مردم براساس
روش تحلیل محتوای کیفی، فصلنامه پژوهشنامه
نهج‌البلاغه.
- 16 - نویری، ع ر، یعقوبی‌هیق، س ش ا (۱۳۹۹). تحلیل
محتوای نامه‌های امام‌های علی (ع) به کارگزاران با محوریت
اصول حکمرانی، پژوهش‌های سیاست اسلامی.
- 18 - هولستی، ا.آر (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم
اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالارزاده امیری،
تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- 20 - یوسفی شیخ رباط، م ر؛ بابایی، ف (۱۳۹۷). استخراج
مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس نامه مالک اشتر و
- 22 - Acosta, P (2010). Promotion dynamics the
Peter Principle: Incumbents vs. external
hires, Labour Economics, ۱۷.
- 24 - Armstrong, M (2006). A Handbook of
Human Resource Management Practice. 10
th Edition. London: Kogan page.
- 26 - Kansal, J & Singhal, S (2018).
Development of a competency model for
enhancing the organisational effectiveness in
a knowledge-based organisation.
International Journal of Indian Culture and
Business Management.
- 28 - Mojab & et al (2011). Applying
competency based Approach for
Entrepreneurship education. Procedia and
Behavioral Sciences (12).
- 30 - Niazi, A, Faraz, H. A, Arshad, B &
Asghar, W (2020). Impact of Managerial
Competency and Learning Orientation on Job
Performance. Journal of Accounting and
Finance in Emerging Economies.
- 32 - Gigliotti, B. D & Ruben R. A (2016).
Leadership as social influence: An expanded
view of leadership communication theory
and practice. Journal of Leadership &
Organizational Studies.
- 34 - Raisiene, A.G (2014). Leadership and
managerial competences in a contemporary
organization from standpoint of Business
Executives. Journal of Economics &
Sociology.
- 36 - Saltsman, G (2014). Global leadership
competencies in education: A delphi study of
unesco delegates and administrators. Lamar
University, Beaumon.
- 38 - Savanevičienė, A, Čiutienė, R,
& Rūtelionė, A (2014). Examining leadership
competencies during economic turmoil.
Procedia, Social and Behavioral Sciences.
- 40 - Sánchez, J (2011). University training for
entrepreneurial competencies: Its impact on
intention of venture creation. International
Entrepreneurship and Management Journal.
- 42 - Shun, HsienYu & Wang, KuoYan (2020).
The Application of a Managerial

management development tactics in the workplace. Training and Development Course, School of Business & Economics, North South University

Competency Model in Employee Promotion 2
 8 Combination of AHP and VIKOR
 Methodology. International Journal of 4
 10 Business and Management; Vol. 15.
 - Uddin Ahmed, K (2019). Effective 6

يادداشت‌ها

¹Shun & Wang

²Kansal & Singhal

³Uddin Ahmed

⁴Niazi

⁵Acosta

⁶R. S. Sullivan

⁷Mojab

⁸R.W. White

⁹Craig C. Lundberg

¹⁰Aberdek et al

¹¹Mc.Clelland

¹²T.F. Gilbert

¹³Boyatzis

¹⁴Zemke

¹⁵McLagan

¹⁶Prahalad, Hamel

¹⁷Quinn, et al

¹⁸Armstrong

¹⁹Sánchez

²⁰Palan

²¹Ruben & Gigliotti

²²Saltsman

²³Savaneviciene & Ciutiene

²⁴Raisiene

²⁵Hidalgo & Fuentes

²⁶Alina Sandu et al

²⁷Abbas et al

²⁸Maguad & Krone