

## بررسی وضع موجود و مطلوب مدیران از منظر شاخص های مطروحه توسط مقام معظم رهبری (مدظله العالی) براساس نظریه «عیار مدیران» (مورد مطالعه: سازمانها و ادارات دولتی شهر اصفهان)

محمد رضا دلوی<sup>۱</sup>، ابوالفضل آبکار اصفهانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار و عضو هیات علمی تمام وقت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان  
<sup>۲</sup> کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان

نویسنده مسئول:

ابوالفضل آبکار اصفهانی



### چکیده

مدیریت، تنها یک هنر مبتنی بر توانمندی های فردی نیست هر چند که ویژگی های شخصی در مدیریت بسیار حائز اهمیت اند اما در دنیای امروز، مدیریت یک علم روبه رشد به شمار می رود که آموختنی است. این پژوهش با بهره گیری از بیانات مقام معظم رهبری به عنوان یک منبع غنی برای طراحی الگوی دقیق و علمی، ویژگیهای شایسته سالاری در نصب مدیران را مورد بررسی و پژوهش قرار می دهد.

ابتدا ویژگیهای مدیران در ۳ بخش مهارتهای مدیریتی، خصوصیات انقلابی و ویژگیهای معنوی و اخلاقی و در ۶۴ شاخص در قالب نظریه عیار مدیران دسته بندی شده و سپس بر این اساس ۱۵۰ سوال جهت ارزیابی وضعیت موجود مدیران ادارات دولتی شهر اصفهان در قالب یک پرسش نامه محقق ساخته تهیه و تنظیم گردید. نتایج تحقیق نشان داد بین وضع موجود و مطلوب مهارتهای مدیریتی و ویژگیهای معنوی و اخلاقی مدیران از منظر شاخص های مطروحه توسط مقام معظم رهبری بر اساس نظریه عیار مدیران تفاوت وجود ندارد. لذا این مهارتها در حد مطلوبی هستند ولی بین وضع موجود و مطلوب خصوصیات انقلابی مدیران تفاوت وجود دارد و این مهارت در حد مطلوبی نیست در نتیجه با عنایت به بیانات اخیر معظم له مبنی بر تقویت روحیه انقلابی در همه قشرها به نظر دغدغه ی ایشان مبنی بر اینکه هدف اصلی دشمنان کنار گذاشتن تفکر انقلابی توسط مردم است بجا بوده و این امر موجب می شود که مدیران و احاد ملت به صورت ناخواسته در نقشه های چند کشور زورگو که خود را جامعه جهانی می نامند هضم و محو شوند و از مبانی و اصول انقلاب که همانا حفظ و تقویت روحیه انقلابی گری و جهادی است دور شوند.

با توجه به نتایج، تداوم حرکت توفنده انقلاب اسلامی تا رسیدن به اهداف و آرمانهای متعالی آن، مستلزم ارتقاء و حفظ روحیه انقلابی نزد ملت، دولتمردان و مسئولان است. جدی بودن و سخت کوش بودن و به تعبیری انقلابی بودن، نیاز امروز و هر روز مدیران و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی است که امکانات محدود را به بهترین و مناسب ترین شیوه بکار گیرند.

**کلمات کلیدی:** مهارتهای مدیریتی، خصوصیات انقلابی، ویژگیهای معنوی و اخلاقی، شایسته سالاری.

## مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمانها محسوب می شوند که با تلاش همگانی و ایجاد همگانی میان آنها و بکارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند و دست یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قراردادان افراد در جایگاههای مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آنها است. که این فرایند در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده است.

در این رابطه شایسته سالاری باید در تمامی سطوح مورد توجه قرار گیرد و تنها محدود به مدیران نمی شود آنچه مهم است اینکه این امر باید از بالاترین سطح آغاز گردد. برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردانی باید در راس امور قرار گیرند بدیهی است به جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. بنابراین شناخت ابعاد شایستگی های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران، عامل اساسی بشمار می رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می رود زمانی که مولفه ها و محور های شایستگی تعیین می شود انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت های مربوط رعایت گردد. با توجه به اینکه در عصری که در حال گذار از عصر اطلاعات به عصر دنیای مجازی هستیم و سازمانها نسبت به گذشته درگیر رقابت سختتری هستند و تغییرات سریع محیطی و شرایط اقتصاد و بازار کار، جهانی شدن، افزایش هزینه های سلامت و افزایش تقاضا همگی سازمانها و معیارهای مدیریت نیروی انسانی را با چالشی جدی مواجه کرده است. در این میان شایسته سالاری که بکارگماری مناسبترین افراد در مناسبترین جایگاه در یک سازمان بیان می شود.

سازمانها از شالوده های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمانهاست. مدیر، روند حرکت از "وضع موجود" به سوی "وضعیت مطلوب" را هدایت می کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی هایش و با تمام تأثیری که می تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری، قادر نیست آن را دگر بار و به گونه ای متفاوت بیافریند، ولی آینده در پیش است و قسمت مهمی از آن به آنچه "امروز" می گذرد ربط پیدا می کند. مدیران در سازمانها، نقش های متفاوتی را ایفا می کنند که بر حسب شرایط زمانی، مکانی و نوع کار، این نقشها متفاوت و متغیر است و شناسایی این نقشها در بهبود عملکرد تأثیر بسزایی دارد. بیان نقشها و ماموریتها در کل سازمان شامل تعیین کلی نوع عملیاتی است که سازمان مسوول اجرای آن است. این عملیات در زمینه هایی چون خدمات سازمان، ارباب رجوع، روش های سازمانی و فلسفه و عملیات اجرا می شود.

نظام مدیریت دولتی وظیفه ای مهم و اساسی بر عهده دارد. زیرا کارآمدی این نظام عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه های توسعه، کامیابی و رفاه کشورها و در یک کلام ایجاد رضایت عمومی و در نهایت رسیدن به اقتدار ملی تلقی می گردد. بدون کارآمدی نظام مدیریت دولتی، تحقق هیچ یک از اهداف کلان برنامه های توسعه عملی نیست و کشورها نمی توانند به «اقتدار ملی» در حوزه داخلی و «رقابت مندی» در عرصه جهانی و نهایتاً تأمین منافع ملی دست یابند. به همین دلیل متناسب با تغییرات جهانی و الزامات آن، بهبود مدیریت دولتی به عنوان یکی از محورهای اساسی فعالیت های دولت ها محسوب گشته و دولت ها کم و بیش به این باور رسیده اند که تحقق و حفظ اقتدار ملی منوط به جلب رضایت عمومی است و برای جلب رضایت عمومی، بایستی مدیریت سازمان های مختلف خود را به طور همه جانبه در کانون توجه قرار دهند و بر تحقق اهداف، دسترسی به نتایج ارزشمند، بهبود کیفیت خدمات عمومی، تأمین رضایت شهروندان، کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده، کاهش نقصها و کاستیها، پاسخگویی، اثر بخشی، کارایی و افزایش رفاه ملی تأکید فراوان داشته باشند.

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران و حضور یک حکومت مذهبی که زمینه های نظری اداره امور حکومتی در آن بر پایه ارزشهای دینی و مذهبی استوار بوده و اعمال حکومت تحت تأثیر نگرش الهی انسان قرار گرفته است، مدیریت به عنوان یکی از وجوه اداره حکومت و فرایندی که باید تحت تأثیر نگرش تازه و جدید ارزشی حاکم بر کل جامعه قرار داشته باشد مورد توجه قرار گرفته است.

بیانات مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه ای (مدظله العالی) همواره چراغ راهی جهت حرکت در مسیر روشن انقلاب و فتح قله های کمال و رسیدن به جامعه آرمانی بوده است. ایشان در طول این سالها نگاه عمیقی به مباحث مدیریتی در همه عرصه من جمله بحث مدیریت فرهنگی، مدیریت جهادی و مدیریت اداری و دولتی داشته اند و دولتمردان را به عنوان پیشانی خدمت

رسانی به مردم و اجتماع مورد خطاب قرار داده و در خصوص نصب مدیرانی لایق، شایسته، انقلابی، مذهبی و اخلاق مدار بیاناتی را ایراد نموده اند.

معظم له با اتکا به کلام الله مجید و احادیث ائمه اطهار(علیهم السلام) که خود دریایی عمیق از معارف و مباحث مدیریتی است، خصوصیات و ویژگیهایی را برای مدیرانی که ساکنان ادارات در حکومت اسلامی هستند را بیان نموده اند که به همت جناب آقای دکتر امیرحسین بانکی فرد این خصوصیات در ۳ محور و ۶۴ شاخص در کتاب عیار مدیران جمع آوری و دسته بندی شده است که می تواند به عنوان الگویی در انتصاب مدیران شایسته و پیاده سازی نظام شایسته سالاری در ادارات مدنظر قرار گیرد. در این مقاله ۳ محور مهارت‌های مدیریتی، خصوصیات انقلابی و ویژگیهای معنوی و اخلاقی بعنوان ۳ فرضیه تحقیق انتخاب شده و براساس ۶۴ پارامتر مطروحه ۱۵۰ سوال در قالب پرسش نامه ای محقق ساخته تنظیم شده و در ادامه وضعیت موجود مدیران ادارات دولتی شهر اصفهان بر اساس این سوالات ارزیابی شده و نتایج آن با ویژگیهای مطلوب مد نظر مقام معظم رهبری مقایسه گردیده است و نتایج این مقایسه مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته و پیشنهادهای به منظور بهبود این ویژگیهای و رساندن آن به حد مطلوب و محقق ساختن منویات رهبری بیان شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## شرح و بیان مساله پژوهش

مدیریت به شکل‌های مختلف و متفاوت در طول تاریخ وجود داشته و به صور گوناگون، زمینه پایداری و دوام و قوام تمدنها و حکومتها را فراهم ساخته است. با پیشرفت علم و افزایش آگاهی بشر در استفاده از امکانات و تواناییهای خود، تأثیر مدیریت در پیشرفت بشر نیز فزونی یافت و همراه با آن، نظریه‌های مختلف و متفاوتی که از منظرهای گونه‌گون به انسان نگاه می‌کردند نیز ارایه گردید. به نظر این جانب، وجه مشترک تمامی این نظریه‌ها، هدف‌گرا بودن و توجه به نتیجه کار است و در این راستا، انسان نیز گاه همسنگ ابزار مورد توجه قرا گرفته و گاه به آن در سطوح بالاتر توجه شده است. آنچه که هست این که در هر حال توجه به انسان نیز در راستای افزایش تولید و نتیجه اقتصادی مطلوب انجام شده است.

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران و حضور یک حکومت مذهبی که زمینه‌های نظری اداره امور حکومتی در آن بر پایه ارزشهای دینی و مذهبی استوار بوده و اعمال حکومت تحت تأثیر نگرش الهی انسان قرار گرفته است، مدیریت به عنوان یکی از وجوه اداره حکومت و فرایندی که باید تحت تأثیر نگرش تازه و جدید ارزشی حاکم بر کل جامعه قرار داشته باشد مورد توجه قرار گرفته است.

ارزیابی هنر مدیریتی رهبر معظم انقلاب در طول سالهای گذشته که انقلاب اسلامی را سلامت از دل طوفان‌ها عبور داد اگرچه در دهها کتاب هم نمی‌گنجد اما در عین حال موضوع مهمی است که نمی‌توان از کنار آن به سادگی گذشت.

یکی از مهمترین ویژگیهای مقام معظم رهبری به اعتراف دوست و دشمن جامع‌نگری و ژرف‌اندیشی ایشان نسبت به مسائل خرد و کلان کشور بالاخص مسائل مدیریتی است. با عنایت به اینکه معظم له خود نیز سالیان متمادی سکان عالی‌ترین دستگاه اجرائی کشور (ریاست جمهوری سالهای ۶۸-۶۱) و نیز بخاطر موقعیت ایشان به عنوان رهبر جامعه اسلامی و تنظیم‌کننده و هدایت‌کننده روابط قوای سه‌گانه کشور را به عهده دارند، به صورت جامع و کامل بر مسائل و مشکلات مدیریتی کنونی جامعه اشراف اطلاعاتی دارند.

ضمن اینکه ایشان به عنوان ولی فقیه، مرجع تقلید، پژوهشگر و محقق اسلامی بر مسائل اعتقادی، فقهی، حقوقی و مدیریتی دین مبین اسلام واقف بوده و با اقتدا بر مولای متقیان، امیرمومنان به عنوان یگانه تئورسین مدیریت اسلامی، کلیه ی مواضع، نصاب و صحبت‌های ایشان منطبق بر آیات و روایات می‌باشد.

### مشکلات و چالش‌های دستگاه‌های دولتی از منظر مدیران

۱- عدم تفکیک پست‌های سیاسی از پست‌های اجرایی: در سازمانها، از راس هرم سازمانی تا قاعده که مدیریت اجرایی است، مدیریت سیاسی اعمال می‌گردد. و از طرفی چون اینگونه مدیریت‌ها بر اساس شایسته‌سالاری و تخصص و طی سلسله مراتب اداری اعمال نمی‌گردد؛ کارکنان امید به آینده و رشد و تعالی را از دست داده و بجای تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمانی به دنبال روابط سیاسی می‌باشند.

۲- فقدان نظام انتصاب‌ها بر اساس شایستگی: در نظام‌های اداری به طور انفرادی و در نظام اداری کل کشور برنامه ریزی خدمتی وجود ندارد. از این رو انتصاب سلیقه‌ای و بر اساس روابط و یا باندی و گروهی صورت می‌پذیرد. لذا پست‌ها به منزله غنایم پیوسته در حال داد و ستد می‌باشند.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی عملکردی و واحدهای اداری و سیستم پاسخگویی: نظام ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها که متضمن عملکرد درست و بر مبنای اهداف و استراتژی‌های مدون اتخاذ شده باشد، وجود ندارد. بنابراین مدیران سازمانها خود را مقید به وظایف سازمانی نمی‌دانند و در مقام پاسخگویی بر نمی‌آیند و از طرفی خود نظام اداری نیز خواهان ارزشیابی عملکرد نیست.

۴- عدم وجود ارتباط ارگانیک و تعریف شده بین سازمانها و نهادهای کشور: سازمانها و نظام‌های اداری موجود به مثابه جزایری هستند که به تنهایی عمل می‌کنند و خود را مقید به ارتباط و هم‌سرنوشتی با سازمان‌ها نمی‌دانند.

۵- عدم وجود توجیه منطقی حیات بعضی از سازمانها: در جامعه ما بعضی از سازمانها به علت ضرورت مقطعی متولد می‌شوند و پس از رفع ضرورت بدون هیچگونه توجیه منطقی همچنان باقی می‌مانند. تنها منافع مدیران و کارکنان است که این سازمانها را نگه می‌دارد نه ضرورت و نیاز واقعی به آنها. هیچ نهاد، سازمان و ارگانی نیست که بررسی منطقی نماید و در صورت عدم نیاز، سازمان را از فرآیند حذف نماید.

۶- استخدام مادام‌العمر: استخدام مادام‌العمر باعث می‌شود تا کارکنان پس از رسمی شدن مطمئن شوند که هیچگونه خطری آنها را تهدید نمی‌کند. عملکرد ضعیف، عدم دانش افزایی، عدم تمکین و ابداع و نوآوری و... هیچکدام باعث نمی‌گردد که کارمند احساس خطر کند. (فندرسکی، ۱۳۸۱: ۱۵۹-۱۵۶)

در پایان با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه مشکلات نظام اداری و مدیریتی در ایران پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- ۱- برگزاری دوره های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان نظام اداری و وقوف به استعدادها و امکانات جسمی و فکری خویش.
- ۲- انجام تحقیقات زیربنایی به منظور شناخت شاخص های توسعه انسانی، انسان کامل، جامعه سالم، سازمان سالم و...
- ۳- ایجاد مکانیزم های ارزیابی و تشویق و تنبیه به منظور هدایت سیستماتیک کارکنان به سمت شاخصهای رفتاری انسانی و سازمان و جامعه سالم.
- ۴- ایجاد مکانیزمهای ارتباطی صحیح ( گفتگو و مباحثه ) به منظور مبادله اطلاعات و تجربیات کارکنان جهت آشنایی بیشتر با امکانات و منابع ذاتی خویش و دیگران.
- ۵- توجه به اصلاح قوانین ومقررات متناسب با فطرت انسانی ومذهب ولزوم تبعیت از قوانین ومقررات از طریق نهادهای ساختن آنها
- ۶- ایجاد نگرش سیستمی به منظور توسعه جامعه انسانی به گونه ای که کار و زندگی دو روی یک سکه باشند. (همه جنبه های کار، زندگی ، استراحت و...در یک راستا قرارگیرند)
- ۷- ایجاد و گسترش تفکر راهبردی به منظور شناخت جامع نقاط قوت وضعف افراد و سازمانها و فرصتها و تهدیدهای محیطی آنها
- ۸- گرایش به گسترش مشارکت کارکنان و تفویض اختیار به آنها به منظور بهره برداری بیشتر از امکانات موجود خود وهمچنین واگذاری وظایف مربوط به بخش غیر دولتی
- ۹- ایجاد عدالت از طریق استقرار نظام شایسته سالاری در انتصاب کارکنان ومدیران
- ۱۰- توجه به نیازهای فیزیولوژیکی امنیتی واجتماعی وخودشکوفایی کارکنان به طور اقتضایی(به موقع ودر جای خود).

#### سوال های پژوهش

- ۱- آیا برای انتخاب وانتصاب مدیران داشتن شاخص ضروری است ؟
- ۲- برای انتخاب یا انتصاب مدیران از دیدگاه اسلام چه شاخصهایی را باید مد نظر قرار داد؟
- ۳- از دیدگاه جهان غرب مدیران باید دارای چه شاخصهایی باشند؟
- ۴- دیدگاه مقام معظم رهبری(مدظله العالی)در خصوص شاخصها ومعیارهای مدیران چیست؟
- ۵- وضعیت موجود مدیران ادارات دولتی شهر اصفهان چگونه است؟

#### اهمیت و ارزش پژوهش

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور به کارگیری آن در برنامه های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایت گران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام های موثر انتصاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار است. مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و بیرون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کننده ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می کنند از آن جایی که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و از مهمترین فعالیت هایی است که به مدد آن مأموریت ها و اهداف سازمانی تحقق می یابد، یکی از راههای اصلی نظام شایسته سالاری، گماردن مدیران شایسته است. لذا با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی ها مدیران در دستیابی به راهبردها و استراتژی های سازمان همچنین ضرورت شناسایی معیارهای صحیح جهت به کارگیری در زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی، موضوع بررسی وضع موجود ومطلوب مدیران از منظر شاخصهای مطرحه توسط مقام معظم رهبری براساس نظریه «عیار مدیران» به عنوان موضوع پژوهش انتخاب گردید.

نتایج و دستاوردهای این پژوهش جهت بررسی میزان پیاده سازی منویات رهبری در خصوص انتصاب مدیران لایق وشایسته واجرای نظام شایسته سالاری بر اساس الگوهای ایرانی - اسلامی می تواند مورد استفاده قرار گیرد ونیز الگوی مناسبی جهت انتصاب مدیرانی با داشتن حداکثر ویژگیهای مدیریتی (مهارتهای مدیریتی، خصوصیات انقلابی، ویژگیهای معنوی و اخلاقی) را

ارائه نماید. نتایج روش پیشنهادی در این پژوهش به طور ویژه برای استانداری اصفهان، فرمانداری اصفهان، ستاد احیاء امر به معروف و نهی از منکر شهرستان اصفهان و نهادهای تصمیم گیر در خصوص انتصاب مدیران کاربرد دارد.

#### اهداف پژوهش

✓ بین وضعیت موجود و مطلوب مدیران از نظر ویژگیهای مدیریتی مدیران در ادارات دولتی شهر اصفهان ارتباط معنا داری وجود دارد.

✓ بین وضعیت موجود و مطلوب مدیران از نظر ویژگیهای انقلابی مدیران در ادارات دولتی شهر اصفهان ارتباط معنا داری وجود دارد.

✓ بین وضعیت موجود و مطلوب مدیران از نظر ویژگیهای معنوی و اخلاقی در ادارات دولتی شهر اصفهان ارتباط معنا داری وجود دارد.

#### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف نظری- کاربردی است و از نظر ماهیت داده‌ها کمی- کیفی است زیرا با استفاده از پرسشنامه، داده‌های مربوط به وضعیت موجود مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، خصوصیات انقلابی و ویژگیهای معنوی و اخلاقی به دست می‌آید. از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی- مقطعی می باشد. از نظر روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، این تحقیق از نوع مقایسه‌ای- همبستگی است، که اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای، رتبه بندی، آمارهای توصیفی، روش های آماری استنباطی متناسب با داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

#### تعاریف واژه‌های پژوهش

##### تعاریف نظری

##### مهارت‌های مدیریتی:

شامل محورهایی است که برای هر مدیری در هر نظام و با هر مرامی لازم استشرایطی از قبیل تدبیر، عقلانیت، منطق، ابتکار، اعتماد بنفس، کارآمدی، احساس مسئولیت، دلسوزی، شایسته‌سالاری، سعه صدر و انتقادپذیری.

##### خصوصیات انقلابی:

ویژگی‌هایی است که در مدیریت‌های درون نظام جمهوری اسلامی باید لحاظ شود. خصوصیت‌های ۲۱ گانه‌ای از جمله: پایبند به ارزش‌ها و شعارهای انقلاب، بصیرت، پیروی از خط امام و رهبری، حفظ منافع و مصالح نظام، استقلال و خودباوری ملی، صبر و استقامت، توجه به کار فرهنگی، فسادستیزی، ساده‌زیستی، مردمی بودن، وزانت سیاسی و وجهه اجتماعی، کفایت و صلاحیت و...

##### ویژگیهای معنوی و اخلاقی:

شامل ۱۷ ملاکی است که برای قبول مسئولیت یک انسان متدین در نظام اسلامی باید لحاظ شود. مواردی از جمله: ایمان، اخلاص، توکل، خودسازی، اخلاق، عفت، امانت، فداکاری، دوری از غرور، امید و شجاعت و...

##### شایسته سالاری:

نظام شایسته سالاری عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تفویض می شود. (لاوسون و گارود، الفبای جامعه‌شناسی)

مبانی و اساس شایسته سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت جویی، عدالت خواهی، عبودیت و محبت به عنوان مشترکات زیر بنا یی برای سامان دهی نظام شایسته سالاری و از ویژگیهای شایسته سالاری در سطح ملی و برخوردارگی از ذهنیت راهبردی و دوری گزیدن از مقطعی و جزیره ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم سازی و تصمیم گیری دولت می باشد. (مرتضی مرعشی، ماهنامه تدبیر: ۱۳۷۷)

## روش پژوهش

دستیابی به هدف‌های علمی یا شناخت علمی تنها با روش‌شناسی صحیح میسر خواهد بود، به عبارت دیگر پژوهش از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع پژوهش. روش‌های پژوهش به عنوان هدایت‌گر جستجوهای علمی در جهت دستیابی به حقیقت در شکل‌های مختلفی دسته‌بندی می‌شوند و هر کدام از این دسته‌بندی‌ها در برگزیده روش‌های مختلفی هستند که مزایا و معایب خاص خود را دارند. اعتبار دستاوردهای پژوهش به شدت تحت تاثیر روشی است که برای پژوهش برگزیده می‌شود. بر اساس مبانی نظری مطرح شده، پژوهش حاضر از نظر هدف نظری-کاربردی است و از نظر ماهیت داده‌ها کمی-کیفی است، از نظر زمان گردآوری داده‌ها مقطعی است و بالاخره از نظر نوع پژوهش مقایسه‌ای-همبستگی است.

مراحل روش انجام کار این پژوهش به شرح زیر است:

**قدم اول:** انجام مطالعات نظری و شناسایی معیارهای ارزیابی: این مرحله در فصل ۲ به تفصیل شرح داده شد و ویژگیهای مدیران از دیدگاه غرب و اسلام و ضرورت داشتن شاخص به منظور ارزیابی وضعیت موجود مدیران به تفصیل شرح داده شده است.

**قدم دوم:** براساس شاخصهایی که توسط مقام معظم رهبری (مدظله) در فرمایشات و سخنرانیهای مختلف در مورد ویژگیهایی که یک مدیر در جامعه اسلامی باید داشته باشد، پرسش نامه ای با ۱۵۰ پرسش (براساس ۶۴ پارامتر و شاخص جمع آوری شده در کتاب عیار مدیران) آماده گردید.

**قدم سوم:** پرسش نامه ای با ۱۵۰ پرسش که در برگزیده ۶۴ شاخص و ویژگی مدیران می باشد در ادارات دولتی شهر اصفهان و در سطح مدیران و معاونین ادارات توزیع گردید.

**قدم چهارم:** نتیجه‌گیری و بیان محدودیت‌ها و پیشنهادات

## متغیرهای پژوهش

متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

**متغیرهای مستقل:** شامل مهارت‌های مدیریتی، ویژگیهای معنوی و اخلاقی و خصوصیات انقلابی می‌باشد.

## تعریف جامعه آماری، روش نمونه‌برداری و چگونگی برآورد حجم نمونه

### جامعه آماری

جامعه مقادیر بزرگترین مجموعه از متغیرهای تصادفی است که در یک زمان معین مطلوب ما قرار می‌گیرد. بنابراین تعریف جامعه آماری عبارت است از: تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند (آذر و مومنی، ۱۳۸۳). جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان ادارات دولتی شهر اصفهان می‌باشد. تعداد کل جامعه آماری برابر ۱۶۹ نفر گزارش گردید.

جدول ۱ - توزیع فراوانی کارمندان جامعه آماری براساس سمت های شغلی را نشان می دهد.

**جدول(۱):** توزیع فراوانی کارمندان جامعه آماری براساس سمت های شغلی

ردیف	سمت های شغلی	جامعه آماری
۱	مدیران ادارات	۷۰
۲	معاونان ادارات	۴۷
	جمع کل	۱۱۷

## روش نمونه‌برداری و تعیین حجم نمونه

نمونه‌گیری یکی از مراحل مهم پژوهش است که به محقق این امکان را می‌دهد تا با صرف امکانات کمتر به نتایج مطلوب برسد و در زمان، هزینه و نیروی کار صرفه‌جویی نماید و عبارت است از انتخاب افراد نمونه از میان اعضای یک جامعه که براساس اصول و قواعد خاص انجام می‌شود (آذر و مومنی، ۱۳۸۳). نمونه‌گیری انواع گوناگونی دارد و روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. در این پژوهش جهت تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده است که از این طریق حجم نمونه برابر ۱۶۹ نفر می‌باشد بنابراین حجم نمونه پژوهش ۱۶۹ نفرانتخاب شد و به میزان ۱۳۰ پرسش نامه توزیع گردید و به میزان ۱۱۷ پرسشنامه کامل شده و برگشت شد. بر همین اساس تجزیه و تحلیل بر روی ۱۱۷ پرسشنامه انجام شد.

با توجه به مشخص بودن جامعه آماری که مدیران ارشد ادارات و سازمانهای دولتی شهر اصفهان بودند لذا تعداد ۱۲۵ پرسشنامه بین مدیران و معاونین ادارات توزیع گردید که از این تعداد ۱۱۷ پرسشنامه کامل شده و برگشت شد. بر همین اساس تجزیه و تحلیل بر روی ۱۱۷ پرسشنامه انجام شد.

### قلمرو تحقیق

#### قلمرو مکانی تحقیق

در این پژوهش کلیه مدیران ادارات دولتی شهر اصفهان با محوریت بررسی وضعیت موجود مدیران از منظر شاخص های مطروحه توسط مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و مقایسه آن با وضعیت مطلوب مورد مطالعه قرار گرفته است.

#### قلمرو زمانی تحقیق

داده های مورد استفاده در این پژوهش در نیمه اول سال ۹۴ جمع آوری گردیده است و مورد تحلیل قرار گرفته است.

### نتیجه گیری

- ۱- نتایج حاصل از بررسی وضعیت موجود و مطلوب مدیران بر اساس شاخص های مطروحه توسط مقام معظم رهبری بر اساس نظریه عیار مدیران نشان می دهد از میان مهارت های مدیریتی، ویژگی های انقلابی و ویژگی های معنوی، مهارت های مدیریتی نقش موثرتری در مدیران دارد.
- ۲- نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد ویژگی های انقلابی در مدیران از اهمیت کمتری برخوردار می باشد.
- ۳- در بررسی مهارت های مدیریتی نظارت بر عملکرد زیر مجموعه از اهمیت بسزایی در نظر مدیران برخوردار است.
- ۴- در بررسی ویژگی های انقلابی ارجحیت منافع شخصی بر منافع جناحی، حزبی و شخصی در سطح پائینی است.
- ۵- در بررسی ویژگی های معنوی و اخلاقی توجه به دعا و عبادت در نظر مدیران دارای اهمیت می باشد.
- ۶- نتایج حاصل از میانگین رتبه های متغیرهای روش آزمون فریدمن نشان می دهد ویژگی های معنوی و اخلاقی دارای بالاترین میانگین رتبه ای قرار دارد و پس از آن مهارت های مدیریتی میانگین رتبه ای خوبی را به خود اختصاص داده و خصوصیات انقلابی در پائین ترین سطح میانگین رتبه ای قرار دارد.
- ۷- نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس بر اساس سن نشان می دهد ویژگی های معنوی با بالا رفتن سن مدیران سطح معنی داری بیشتری را به خود اختصاص داده و پس از آن خصوصیات انقلابی در افرادی که نزدیکترین فاصله ی سنی را با وقوع انقلاب اسلامی ایران دارند سطح معنی داری بیشتری دارد.
- ۸- نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس بر اساس میزان تحصیلات نشان می دهد علی رغم اینکه می بایستی مهارت های مدیریتی سطح معنی داری بیشتری را به خود اختصاص دهد لیکن ویژگی های معنوی و اخلاقی با بالا رفتن سطح تحصیلات مدیران بهترین سطح معنی داری را دارا می باشد.

## پیشنهادات

### i. پیشنهادات کاربردی

با توجه به این که این تحقیق در یک محدوده زمانی مشخص انجام گرفته است، نمی توان از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته های آن به صورت قطعی و همیشگی استفاده کرد. بنابراین پیشنهادات ارائه شده نیز براساس نتایج حاصل از بازه ی زمانی تحقیق و نمونه ی آماری مشخص می باشد. براساس نتایج سوالات پیشنهاد می گردد:

- ۱- استقرار نظام شایسته سالیاری
- ۲- ایجاد ثبات در خدمات مدیران
- ۳- رعایت عدالت در انتصابات
- ۴- کاهش تأثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران

### ii. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- ۱- بررسی میزان پیاده سازی منویات مقام معظم رهبری در زمینه شایسته سالیاری در انتصاب مدیران
  - ۲- بررسی موانع انتصاب مدیران لایق و شایسته سالیاری در انتصابات.
- بررسی تاثیر تغییر خط مشی دولتها و به تبع آن تغییر مدیران ادارات بر پر رنگ یا کم رنگ شدن شاخص های مطروحه توسط مقام معظم رهبری در خصوص ویژگیهای مدیران

## منابع و مراجع

- احمد خانی، مسعود (۱۳۷۹)، الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه های حضرت امیر(ع) در نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- استادی. رضا. (۱۳۸۸). منشور مدیران در نظام اسلامی: پیرامون عهد نامه مالک اشتر. مسجد مقدس جمکران.
- افجه ای. سید علی اکبر. (۱۳۸۳) مدیریت اسلامی. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبائی.
- الهامی نیا. علی اصغر. (۱۳۸۱). سیره اخلاقی و تربیتی امام خمینی «ره». چاپ سوم (تهران). انتشارات تحسین.
- الوانی. مهدی. (۱۳۷۳). مدیریت عمومی. (تهران). نشر نی. چاپ هفتم.
- ایران نژاد پاریزی. مهدی. ۱۳۹۳. مبانی مدیریت (در عصر اطلاعات). نشر مدیران تهران.
- بانکی پور فرد. امیرحسین. (۱۳۹۲). عیارمدیران: از منظر رهبر معظم انقلاب. انتشارات حدیث راه عشق.
- بهرنگی، محمدرضا، (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. (تهران). انتشارات گلچین.
- تقوی دامغانی. سید رضا. (۱۳۸۰) نگرشی بر مدیریت اسلامی. چاپ سوم. (تهران). نشر بین الملل.
- حسین پور. شهره. (۱۳۷۷) مدیریت چیست؟. مجله رشد آموزش ابتدایی، شماره ۱.
- خدمتی، ابوطالب و دیگران (۱۳۸۱)، مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- خسروی، محمود (۱۳۷۸)، ملاکهای انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- خسروی، محمود (۱۳۷۸)، ملاکهای انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۷)، دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی(ع)، تهران: خانه اندیشه جوان.
- دوبرین. اندرو. جی. (۱۳۹۱). روان شناسی کاربردی. دکتر غلامرضا معمارزاده طهران. اندیشه های گوهریار.
- ذوقی ارکی. رضا. امین بیدختی. علی اکبر. مدیریت منابع انسانی در حکومت اسلامی. پرتال جامع علوم انسانی.
- رجب بیگی. مجتبی. پرتوی. بامداد. چالشهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- رضائیان. علی. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت: مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- ریمون کیوی، لوک وان کامپینهود، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک گهر، نشر توتیا، ۱۳۷۶.
- زاهدی، شمس السادات و دیگران، فرهنگ جامع مدیریت، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه طباطبائی، ۱۳۷۹.
- علاقه بند. علی. (۱۳۷۵). مقدمات مدیریت آموزشی. (تهران). نشر روان.

- غفاریان وفا، سازمان های بدون مدیر، سازمان های قرن آینده، نشریه تدبیر، اردیبهشت ۷۸، شماره ۹۱، ص ۲۰.
- غفاریان، وفا، توانبخشی کارکنان، پلی به سوی مدیریت آینده، نشریه تدبیر، شماره ۸۱، اردیبهشت ۷۷، ص ۴۰.
- غفاریان، وفا، قبل از الگوگیری مدیریتی باید بدانید که...، مدیرساز، سال اول، شماره ۲، تابستان و پاییز ۷۷.
- قرآن کریم.
- کیانی. غلامرضا. رویکردهای نوین در مدیریت، نشر هزاران، ۱۳۷۷ چاپ اول، صفحه ۴۳.
- گروه آموزشی مدیران. (۱۳۷۹) راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی. (تهران). انتشارات دفتر آموزش.
- ماکسول. جان سی. (۱۳۹۳). ۲۱ قانون رهبری. معین خانلری. ابوعطا (تهران).
- مکارم شیرازی. ناصر. (۱۳۸۹). مدیریت وفرماندهی در اسلام. انتشارات نسل جوان.
- میرسپاسی. ناصر. (۱۳۷۱). مدیریت منابع انسانی. انتشارات شروین.
- میر کمالی. سید محمد. (۱۳۸۳). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ دوازدهم (تهران) : انتشارات یسپرون.
- نهج البلاغه.
- هرسی - پال و بلانچارد - کنت ، مدیریت رفتار سازمانی ، پاپ یازدهم ، تهران ، موسسه انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۵.
- Barrick M.R. and Mount M.K. Autonomy as a Modertor of the Leadership Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance, Journal of Applied Psychology, 1993. No 78. Page 111.
- Barrick M.R. and Mount M.K. Autonomy as a Modertor of the Leadership Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance, Journal of Applied Psychology, 1993. No 78. Page 111.
- Caldwell DOOO and Reilly C.A., Measuring Person-Job Fit With a Profile - Comparison Process, Journal of Applied Psychology, 1990.
- Caldwell DOOO and Reilly CAAM, Measuring Person-Job Fit With a Profile - Comparision Process, Journal of Applied Psychology, 1990.
- Conger Jay A., Personal Growth Training, Organizational Dynamic, Summer, 1993, Page 19.
- Diamond David, Stock Option Barons, Electronic Business, June 1998, Page74.
- DuBrin Andrew, Irland Ducane, Williams Clifton, Management and Organization, South-Western Publishing, 1989, Page 4.
- Farsi.khamenei.ir
- Gordon Judith R., A Diagnostics Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon, 1993, 4<sup>th</sup>. edition, page 558.
- Greenberg Gerald and Baron Robert A., Behavior in Organizations, Prentice Hall, 1995, 5<sup>th</sup>. edition, Page 117.
- Greenberg Gerald and Baron Robert A., Behavior in Organizations, Prentice Hall, 1995, 5<sup>th</sup>. edition, Page 117.
- Howell David C., Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences, PWS-Kent, 1989.

- 
- Koontz Harold and Wehrich Heinz, Management, McGraw. Hill, 1988, 9<sup>th</sup>. edition, Page 322.
  - Koontz Harold and Wehrich Heinz, Management, McGraw. Hill, 1988, 9<sup>th</sup>. edition, Page 322.
  - Kotter Jhon, What Effective Managers Really Do?, Harvard Business Review, Vol. 60, No.6, 1982, Page 156.
  - Luthans Fred, Organizational Behavior, Mc Graw-Hil, 1995, Page 383.
  - Luthans Fred, Organizational Behaviro, McGraw-Hill, 1995, Page 383.
  - Moorhead Gregory & Griffin Ricky W., Organizational Behavior, Houghton MifflinCo. 1998, 5<sup>th</sup>. Edition, page 485.
  - Parsons Talcott, An Outline of Social System:  
<http://www.spc.uchicago.edu/ssry/PRELIMS/Theory/parsons.html>.
  - Schermerhorn John R., Managing Organizational Behavior, John Wiley & Sons, 1994, 5<sup>th</sup>. edition, page 407.
  - Simons Christine, Effective Communication for Managers, Cassell, 1997, Page, 43.
  - Woodal Jean, Management Development, Blackwell, 1998, Page145.
  - Woodall Jean, Management Development, Blackwell, 1998, Page [4], No. 75, Page 648.