

شاخصه‌های اهلیت و شایستگی نیروی بشری از منظر اسلام

سردار محمد فروغی^۱

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و استخراج شاخصه‌های اهلیت و شایستگی در حوزه‌گزینش، انتخاب و استخدام مدیران و کارکنان در سازمان از منظر اسلام به‌خصوص قرآن کریم است. ضرورت استخراج معیارهای اهلیت و شایستگی از اینجا روشن می‌شود که شایسته‌سالاری نه یک پروژه، بلکه یک فرآیند هوشمند، مستمر، پیچیده، دقیق و ظریف در حوزه مدیریت منابع بشری سازمان است که غفلت از آن، ضایعه بزرگی به سازمان و جامعه وارد می‌کند. از سوی دیگر شناسایی و درک معیارها و شاخصه‌های اهلیت شایستگی در حوزه‌گزینش و انتخاب افراد شایسته متأثر از ساختارهای ذهنی، فرهنگی و تاریخی هر جامعه است. لذا فهم آموزه‌های اسلامی و به‌خصوص آموزه‌های قرآن کریم بسیار مهم و حیاتی است. مقاله حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به دنبال استخراج معیارهای شایستگی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که معیارهای شایستگی در حوزه‌گزینش، انتخاب و استخدام مدیران و کارکنان در سازمان را می‌توان در معیارهای ارزشی، ادراکی، تخصصی، فیزیکی و جسمی شناسایی و طبقه‌بندی کرد. خروجی این یافته‌ها با بهره‌گیری از معیارهای مذکور کمک به‌گزینش افراد شایسته، توانمند و مناسب برای پست‌های سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: اهلیت، معیار شایستگی، سازمان، نیروی بشری، اسلام

۱. دانشجوی دکترای قرآن و علوم با گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران.

ایمیل: foroughi14@gmail.com



مقدمه

موفقیت سازمان‌ها تابع چگونگی نیروی بشری شایسته است. سازمان‌ها بدون نیروی بشری شایسته و کارآمد به هیچ وجه توان غلبه بر مسائل و مقابله با آن‌ها و تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت. از این رو امروزه شناسایی مدیران مستعد یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها است، مخصوصاً سازمان‌هایی که سرمایه‌های اصلی خود را کارکنان مستعد و سرمایه‌های انسانی آن‌ها می‌دانند، نه دارایی‌های ملموسی چون پول، مواد یا تجهیزات. همچنین وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند. در دانش مدیریت در بحث شایسته‌سالاری، تأکید اصلی بر توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است و یافته‌های علمی موجود پیرامون «معیارهای شایستگی نیروی انسانی» بر اساس مبانی فرهنگ غرب و دیدگاه‌های رایج مدیریت استوار است. از این رو مدیران اسلامی، این مهم را غالباً در عرصه‌های مدیریتی و اجرایی، با همان الگوی غربی نمی‌تواند به کار گیرند، چون با مقتضیات و آموزه‌های اسلامی در بسیاری از جهات ناسازگار است، جوامع و مدیران مسلمان در حل مسائل سازمانی و اجتماعی نیاز مبرم، به قرآن و بازکاوی ارزش‌های برین و حیانی دارند. تئوری‌ها و نسخه‌های متکی بر ارزش‌های نامتعارف و متضاد با ارزش‌های دینی، نمی‌توانند راهنما و حلال دائمی مشکلات و معضلات اجتماعی در جوامع اسلامی باشد، چه بسا علت بسیاری از مشکلات ریشه در نسخه‌های نامتعارف دارد. از این نظر جامعه مسلمان و مقامات دولتی و اجرایی، نیازمند الگوهایی است که برگرفته از اسلام و اقتضائات بومی باشد.

از طرف دیگر این مطلب به عنوان یکی از مباحث منابع بشری در گستره مطالعات اسلامی در آغاز راه است و نیازمند تئوری پردازی است، هدف اصلی این پژوهش دستیابی به شناخت معیارهای شایستگی در سازمان‌ها از منظر اسلام و به خصوص قرآن کریم است. با این وصف نوشتار حاضر با مراجعه به قرآن کریم به عنوان مقدس‌ترین کتاب مسلمانان به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که معیارهای



اهلیت و شایستگی نیروی بشری در سازمان از منظر قرآن کریم چیست؟

۱. مفاهیم واژگان کلیدی

۱-۱. تعریف معیار

منظور از معیار،^۱ ملاک و یا ملاک‌هایی است که هر سازمانی بر اساس هدف، قلمرو کار و فعالیت خود، آن‌ها را پی‌ریزی می‌کند و بر اساس آن‌ها به‌گزینش و انتخاب نیروی انسانی موردنیاز خویش اقدام می‌کند. از آنجا که هدف هر سازمانی، ایجاد یک سازمان متفاوت است، معیارهای گزینش نیروی انسانی نیز در سازمان‌های گوناگون متفاوت خواهد بود. (رحیمی، ۱۳۸۹: ۱۸۰)

۲-۱. تعریف سازمان

اندیشمندان دانش مدیریت از سازمان تعریف‌های مختلفی ارائه کرده‌اند که دستیابی به تعریفی مورد وفاق و اجماع همه دانشمندان کاری دشوار و ناممکن است. بر اساس یک تعریف نسبتاً جامع، سازمان عبارت است از پدیده‌ای اجتماعی که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده، دارای حدود مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس برخی مبانی، فعالیت می‌کند.

این تعریف نشان می‌دهد که سازمان از افراد و گروه‌هایی که باهم در تعاملند تشکیل شده و از الگوی تعاملی اندیشیده شده، موزون و هماهنگ و نه تصادفی و مبهم استفاده می‌کند. سازمان به‌منظور مشخص شدن اعضای خود مرزهای مشخصی دارد که احتمالاً به‌مرور زمان تغییر می‌نماید. درنهایت، سازمان‌ها برای انجام امور به وجود می‌آیند. این امور یا فعالیت همان اهدافند که دستیابی به آن‌ها توسط یک فرد به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست یا اگر هم باشد، حصول آن از طریق سازمان اثربخش‌تر است. (رابینز، ۱۳۸۷: ۲۱-۲۲)

1. Criteria



۳-۱. اهلیت و شایستگی^۱

در این تحقیق دو واژه اهلیت و شایستگی مترادف دانسته شده است. با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در جدول ذیل به برخی از تعاریف اشاره می‌گردد.

جدول (۱) تعریف گوناگون از معیار شایستگی

تعریف:
بویاتزیس: شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می‌کند، باشد. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
دایویز و روئول: مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می‌تواند اندازه‌گیری و ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد. (برگ و دیگران، ۲۰۰۲: ۴۳-۶۱)
ودرلی: شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
دراگانیدیس و منتزاس: شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
شایستگی عبارت است از هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود. (دوبیس، ۱۹۹۳: ۵)
شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. (کر می، ۱۳۸۶: ۲۴-۲۷)
بندیر: شایستگی عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی است که از طریق رفتار نشان داده می‌شود و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌گردد. (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۲: ۹۶)



<p>شایستگی به مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز یک مدیر دارند و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌کند. (ترکمانی و دیگران، ۱۳۹۵: ۵۵)</p>
<p>در سال ۱۹۹۲ گرایوز و کارن در بررسی معیارهای مناسب کارمندیابی و انتخاب شش معیار تجربه کاری، آموزش، مهارت‌های ارتباطات شفاهی، انگیزش، مهارت تعامل بین شخصی و جنسیت را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که مهارت‌های تعامل میان شخصی و مهارت‌های ارتباطات شفاهی، معیارهایی است که اغلب به همراه مفهوم انگیزش مورد استفاده قرار می‌گیرد. (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۱۶۳)</p>
<p>اسپارو شایستگی را این‌گونه تعریف کرد: مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری است و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌کند. (رحیم‌نیا، ۱۳۹۱: ۱۲۰)</p>
<p>شایستگی دارای دو بال است: دانش و بینش و نحوه برخورد با مسائل و مشکلات. در حقیقت، داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی، لازمه کار در یک نظام شایسته‌سالاری است. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۴۱-۱۶۰)</p>

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند. برنان و همکاران (۲۰۰۵) تفاوت این دو مفهوم را این‌گونه بیان می‌کنند که داشتن دانش و مهارت پیش‌زمینه برخورداری از «شایستگی» است، تلفیق آن‌ها با قابلیت‌های فردی جهت به‌کارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل موردنظر مفهوم «صلاحیت» را شکل می‌دهد. (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱: ۱۲۱)

۴-۱. مفهوم شایسته‌سالاری

اصطلاح شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ، جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۸۵ م. در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح شد. وی موقعیت اجتماعی افراد را در آینده، ترکیبی از بهره‌هوشی، تلاش و کوشش فراوان دانسته بود. یانگ معتقد بود که نظام اجتماعی جدید، درنهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگانی را که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند، از قدرت خلع می‌کنند. وی بر این باور است که شایسته‌سالاری نظامی است که رهبری به‌واسطه نخبگان آن را مهیا می‌سازد. شایسته‌سالاری از نظر

وی عبارت است از حکومت کسانی که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد بر اساس توانایی‌ها بدون لحاظ هر مزیت دیگری (از قبیل نژاد، جنسیت، ثروت و...) واگذار می‌کند. (قربان پناه، ۱۳۸۷: ۵)

شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، افراد برای شایستگی در کار در سازمان‌ها گزینش می‌شوند و پاداش و ترفیع‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها به آن‌ها تعلق می‌گیرد. (کاظمی، ۱۳۹۰: ۵۰)

فرایند شناسایی، جذب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم به نیروهای شایسته و فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت موقعیتی برحسب توانمندی‌های آنان، برای مؤثر واقع شدن آن‌ها در تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه است.

۲. اهمیت و ضرورت شایستگی

مسئولیت اداره هرکاری، از بالاترین امور که منصب رهبری مردمان است تا پایین‌ترین امور، باید بر اساس شایستگی باشد. اگر این اصل مهم زیر پا گذاشته شود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و هیچ کاری به مقصد نمی‌رسد. (جزایری، ۱۳۸۰: ۲۷) در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد؛ اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌ها است. به کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن متفاوت است. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. (حق پناه، ۱۳۸۱: ۱۹۱-۲۱۸)

اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معنا است که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته‌سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است. (پور عزت، ۱۳۹۰: ۷۰)



جدول (۲) نتایج و پیامدهای شایسته‌سالاری

تحقق اهداف (اثربخشی)	ضرورت شایسته‌سالاری
تحقق عدالت	
عدم اتلاف استعدادها	
رشد سازمان یا جامعه	
کاهش فساد اداری در جامعه و سازمان	
افزایش بهره‌وری	

۳. فرایندهای شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری یک فرایندی است از: شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد. به‌طور مختصر در ذیل به این فرایند و ارتباط میان آن پرداخته می‌شود.

جدول (۳) فرایند شایسته‌سالاری

اولین گام در فرایند شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، شایسته‌خواهی است که در فرهنگ اسلامی به‌مثابه یک ارزش موردتوجه است.	شایسته‌خواهی
شایسته‌شناسی نیازمند تمهیدات مناسب و مخصوص به خود است از قبیل نرم‌افزارها، ایجاد بانک اطلاعاتی (برحسب توانمندی‌های روحی، ذهنی، عمومی، تخصصی)، آزمون‌ها و مصاحبه‌ها.	شایسته‌شناسی
لازم است افرادی که تصور می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند، سنجیده شوند. این امر نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی برای تعریف معیارهای سنجش است.	شایسته‌سنجی
این بخش شامل دو مرحله است: نخست، باید مراحل قبلی ارزیابی و تحلیل و سپس، تخصیص جایگاه موردنظر به شایستگان وضعیت ایدنال نیز مشخص شود.	شایسته‌گزینی
به معنای جلب توجه و جذب مدیران شایسته است. بدین منظور، نیازمند فضای رقابتی برای فعالیت‌ها هستیم.	شایسته‌گیری
به معنای گماردن شایستگان در جایگاه درست خود است. این امر، نیازمند وجود زمینه‌های فرهنگی برای جلوگیری از هرگونه اقدام نسنجیده است.	شایسته‌گماری



شایسته‌پروری	نظام شایسته‌سالار در نهایت، با رعایت موارد مزبور و فراهم آوردن زمینه‌های پرورش افراد، آنان را به مراتب بالاتر ببینش و آگاهی و توانمندی سوق می‌دهد.
شایسته‌داری	به حفظ و نگهداری افراد شایسته، شایسته‌داری می‌گویند. این امر، اهمیت فراوانی برای جذب دارد. از این رو باید تمهیدات لازم فراهم شود تا افراد احساس عدالت کنند و موجب ماندگاری این افراد در سازمان شود. (قربان پناه، ۱۳۸۷: ۸)

۴. معیارهای شایستگی از دیدگاه دانشمندان مدیریت

انتخاب‌های مبتنی بر شایستگی عمدتاً به صلاحیت‌های فنی تأکید می‌کنند. در این راستا، از فرایندهایی که قادرند کارایی و لیاقت فرد را در کار مورد نظر به خوبی ارزیابی کنند، بهره می‌گیرند. این سیستم‌ها نیازمند آزمون‌هایی هستند؛ اما بررسی تحصیلات و تجربه متقاضیان، ارزیابی عملکرد و برگزاری آزمون‌های کتبی از جمله فرایندهایی است که در این زمینه باید انجام شود. (سید نقوی و عباس زاده، ۱۳۸۸: ۱۵۰)

اما این که چه چیزی می‌تواند به عنوان معیارهای شایستگی مورد توجه قرار گیرد؟ دانش مدیریت معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلفی سازمان مورد توجه قرار داده است که عمده‌ترین آن در جدول ذیل آمده است.

جدول (۴) معیارهای شایستگی در دانش مدیریت

مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی	مانند فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور در سطح سازمانی، گروهی و فردی؛ درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق، نظارت و کنترل، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان.
مهارت‌های تصمیم‌گیری	مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، وضعیت سازمان و هماهنگی با سایر بخش‌ها، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده.
خلاقیت و نوآوری:	توانایی ارائه طرح‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، رویارویی با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش‌برانگیز.
مهارت‌های رهبری	مهارت ارتباطی، توانایی ایجاد انگیزش در زیردستان، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود.



توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین، به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد.	مهارت‌های فنی
توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با سایر عوامل درون و برون‌سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است.	مهارت‌های ادراکی
مهارت‌های ارتباطی، هدایت و کنترل و...	مهارت‌های انسانی
مهارت گفتگو و مذاکره.	مهارت‌های مذاکره
توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری به‌موقع اطلاعات صحیح در امور.	مهارت‌های اطلاعاتی
توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۱-۱۵۲)	مهارت رایانه‌ای

۵. سنجش شایستگی

در یک بررسی مقدماتی، با توجه به سه شاخص کارایی، کیفیت و رقابت می‌توان، بود و نبود شایسته‌سالاری را در یک سازمان یا جامعه بررسی نمود. کارایی و کیفیت پایین، می‌تواند بیانگر اداره یک سازمان به‌وسیله افراد ناشایسته باشد. فقدان انگیزه رقابت می‌تواند بیانگر بی‌ارزش بودن پیروزی در رقابت باشد؛ زیرا عوامل دیگری برای اعطای امتیازات، ارزشمند تلقی می‌شوند. (گلکار، ۱۳۸۱: ۷)

دو عامل «توانایی» و «تلاش» افراد به‌عنوان دو معیار شایستگی می‌تواند مطرح باشند، ولی شرط لازم در به‌کارگیری توانایی‌ها و تلاش مؤثر، وجود هدف‌هایی روشن، مفید، هم‌اورد طلب و قابل قبول است. فقدان چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه عامل کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود. این موضوع، بیانگر ناکارآمدی زیردستان نیست، بلکه بیانگر ناکارآمدی مدیران در استفاده از افراد در جهت تحقق هدف‌های سازمانی است. مدیریت بر مبنای هدف^۱، به‌عنوان ابزار برطرف‌کننده این معضل، می‌تواند راه‌گشای مدیران باشد. در حقیقت، تعیین هدف‌ها و تحقق آن‌ها، معیاری برای ارزیابی شایستگی رؤسا و مرئوسین است. (گلکار، ۱۳۸۱: ۷-۸)

1. MBO=Management By Objective



۶. روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت از نوع تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (براون و کلارک،^۱ ۲۰۰۶) مطابق جدول (۵) تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا و استفاده است که یکی از آن‌ها شبکه مضمون‌ها است.

جدول (۵) روش‌های تحلیل مضمون

روش‌ها	توصیف	ارائه‌کننده روش
قالب مضمون‌ها	در پژوهش‌های که تعداد متون و داده‌های آن زیاد باشد (مثلاً ۱۰ تا ۳۰ منبع) به کار می‌رود.	کینگ و هوراکز ^۲ (۲۰۱۰)
ماتریس مضمون‌ها	برای مقایسه مضمون‌ها با یکدیگر یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها استفاده می‌شود	مایلز و هابرمین ^۳ (۱۹۹۴)
شبکه مضمون‌ها	شبکه مضمون‌ها نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش عرضه می‌کند.	آتراید و استیرلینگ ^۴ (۲۰۰۱)

تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا است، در این پژوهش از روش «شبکه مضامین» استفاده شده است. مطابق با تعریف شیخزاده و همکاران «شبکه مضامین» بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. (شیخزاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۰)

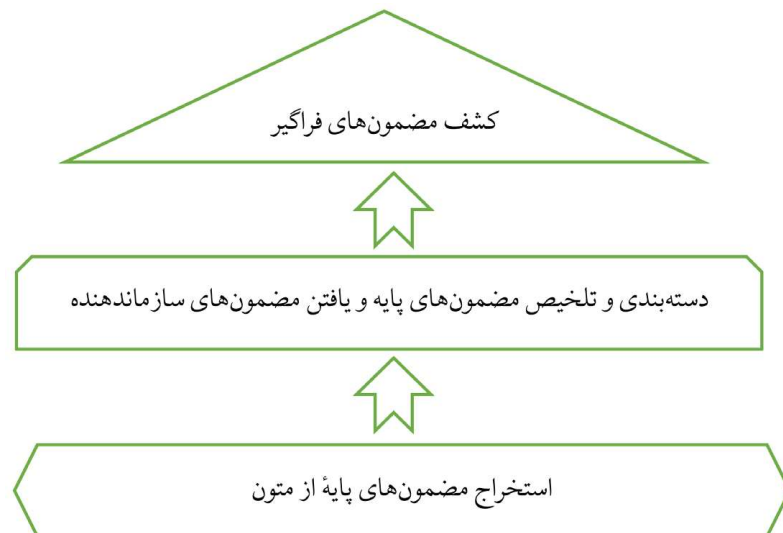
1. Braun & Clarke
2. King. & Horrocks
3. Miles. & Huberman
4. Attride - Stirling. J



فرایند تحلیل مضمون را می‌توان به صورت کلی به سه بخش تقسیم کرد: ۱. تجزیه و توصیف متن (تحویل متن)؛ ۲. تشریح و تفسیر متن (اکتشاف متن)؛ ۳. ترکیب و ادغام متن (یکپارچه کردن اکتشاف‌ها). (درخشه، ۱۳۹۴: ۵۷)

۷. الگوریتم تجزیه و تحلیل پژوهش

چنانکه بیان شد این پژوهش با روش شبکه مضامین، با روش «تحلیل مضمون» صورت گرفته است. در این پژوهش مضامین بر اساس نقش آن‌ها در سه سطح نام‌گذاری شده‌اند. در سطح اول، مضامین پایه^۱ مبین نکته مهم و برجسته‌ای در متن است. در سطح دوم، مضامین یکپارچه‌کننده^۲ است که مضامین کلیدی را حول یک محور مشترک گرد هم می‌آورد و در سطح سوم، مضمون فراگیر یا کلان^۳ است که بخش عمده‌ای از مضامین و کدهای شناخته شده را در خود جای می‌دهد و الگوریتم این پژوهش مطابق شکل (۱) تدوین می‌شود:



شکل (۱): الگوریتم پژوهش مطابق با شبکه مضمون آتراید استیرلینگ

1. Key
2. Integrative
3. Overarching

۸. یافته‌های تحقیق

با بررسی و تحلیل مضامین سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص، پس از استخراج مضامین پایه، چهار معیار سازمان دهنده استخراج شد که عبارت است از معیارهای تخصصی، معیارهای ارزشی، معیارهای ادراکی و معیارهای فیزیکی و شخصیتی.

جدول (۶): تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

ردیف	نقل قول	مضمون پایه
۱	وَآخَىٰ هَارُونَ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلَهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي (قصص: ۳۴)	مهارت بیانی و کلامی
۲	وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا (قصص: ۱۴)	توان جسمی و نیرومندی
۳	وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا (قصص: ۱۴)	سلامت جسمی
۴	وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا (قصص: ۱۴)	بصیرت و تیز فهمی
۵	وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا (قصص: ۱۴)	علم و دانش
۶	قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)	توانایی جسمانی
۷	قَالَتْ إِحْدَاهُمَا ... الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)	امانتداری



تخصّص	یک مدیر قوی کسی است که حوزه مأموریت خود را بشناسد، از «انگیزه‌ها» با خیر باشد، در «برنامه‌ریزی» مسلط و از ابتکار سهم کافی و در «تنظیم کارها» مهارت لازم داشته باشد، «هدف‌ها را روشن کند» و نیروها را برای رسیدن به هدف «بسج» نماید. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ۱۶: ۶۶)	۸	إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)
قدرت اجرایی	مراد قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است.	۹	الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)
لیاقت	منشأ امامت وراثت نیست، لیاقت است که با پیروزی در امتحانات الهی ثابت می‌گردد. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۱۹۵)	۱۰	وَ إِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ... إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره: ۱۲۴)
حسن سابقه	پست‌ها و مسئولیت‌ها باید تدریجاً و پس از موفقیت در هر مرحله، به افراد واگذار شود. «فَاتَّمَّهُنَّ...»	۱۱	فَاتَّمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره: ۱۲۴)
عدالت ورزی	هرکس سابقه شرک و ظلم داشته باشد، لایق امامت نیست.	۱۲	لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (بقره: ۱۲۴)

ادامه جدول (۷) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

مضمون پایه	نقل قول	ردیف
از جنس مردم باشد	رهبری موفق است که از خود مردم، در میان مردم و هم زبان مردم باشد. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۲۳۳)	۱۳
حق محوری	خداوند پیامبران را بشارت آور و بیم دهنده برانگیخت و با آنان کتاب آسمانی را به حق نازل نمود تا میان مردم در آنچه اختلاف داشتند، حکم کنند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۲۸)	۱۴
مهارت تخصصی (علم و دانش)	پیامبرشان گفت: خداوند او (طالبوت) را بر شما برگزیده و توان علمی و جسمی او را افزون نموده است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۸۴)	۱۵

توان جسمی	پیامبرشان گفت: خداوند او را بر شما برگزیده و توان علمی و جسمی او را افزون نموده است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۸۴)	وَ زَادَهُ بَسْطَةً... وَالْجِسْمِ (بقره: ۲۴۷)	۱۶
علم و دانش	حکمت و علم، دو ویژگی لازم برای زمامداران الهی - اعطای مسؤولیت به فرد، باید پس از احراز صلاحیت وی باشد. (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۹۵، ۲: ۱۶۰)	... وَقَتَلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَ عَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ... (بقره: ۲۵۱)	۱۷
حکمت	حکمت به معنای شناختِ اسرار و آگاهی از حقایق و رسیدن به حق دانسته‌اند... که به وسیله آن چاه را از راه و شعار را از شعور تشخیص دهند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۴۲۷)	... وَقَتَلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَ عَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ... (بقره: ۲۵۱)	۱۸
علم و دانش	و چون (یوسف) به رشد و قوت خود رسید به او حکم و علم دادیم.	وَ لَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا... (یوسف: ۲۲)	۱۹
بلوغ فکری و جسمی	«اشد» از «شد» به معنای «گروه محکم»، اشاره به استحکام جسمی و روحی است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹)	وَ لَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ... (یوسف: ۲۲)	۲۰
بصیرت	علم، دانش است، ولی حکمت، بینش و بصیرتی است که انسان را به حق می‌رساند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹)	... آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا... (یوسف: ۲۲)	۲۱
اعتماد سازی	همانا ما تو را از نیکوکاران می‌بینیم.	... إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ (یوسف: ۳۶)	۲۲
صداقت	«صدیق» به کسی گفته می‌شود که گفتار، رفتار و اعتقادش، همدیگر را تصدیق کنند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۱۴)	... يَوْسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ... (یوسف: ۴۶)	۲۳
علم و دانش	این از اموری است که پرودگارم به من آموخته است.	... مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي... (یوسف: ۳۶)	۲۴

ادامه جدول (۸) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

ردیف	نقل قول	مضمون پایه
۲۵	قَالَ تَزْرَعُونَ سَمِعَ سِنِينَ دَابَّاً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (يوسف: ۴۷)	تدبیر و برنامه ریزی (یوسف در جواب) گفت: هفت سال پی‌درپی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۱۶)
	(یوسف: ۴۷)	تحلیل و حل مسئله
۲۶	... فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (يوسف: ۵۴)	امانت‌داری پس چون با او گفتگو نمود، به او گفت: همانا تو امروز نزد ما دارای منزلتی بزرگ و فردی امین هستی.
۲۷	قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف: ۵۵)	پاسداری و نگهداری (یوسف) گفت: «مرا بر منابع (اقتصادی) این سرزمین بگمار که نگهداری دانایم». (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۷، ۱۰: ۱۱۴)
۲۸	إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف: ۵۵)	علم و دانش که نگهداری دانایم (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۷، ۱۰: ۱۱۴)
۲۹	مَكِينٌ أَمِينٌ (يوسف: ۵۴)	توان جسمی، عقلی و دانشی قدرت یوسف علیه السلام بدون قید و شرط بوده است (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۲۹)
۳۰	قَدْ جَعَلَهَا رَبِّي حَقًّا وَقَدْ أَحْسَنَ بِي... إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِّمَا يَشَاءُ... (يوسف: ۱۰۰)	خدا محوری به یقین، پروردگارم آن را تحقق بخشید و به راستی که به من احسان کرد، ... بر راستی او دانای حکیم است.
۳۱	قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ... (يوسف: ۳۳)	عزت و پاکی نفس (یوسف) گفت: پروردگارا! زندان برای من از آنچه مرا به سوی آن می‌خوانند محبوب‌تر است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۹۷)
۳۲	أَنْتَ وَلِيِّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ (يوسف: ۱۰۱)	توکل و استمداد از خداوند در هر موقعیت و حالی، خود را به خداوند بسپارید.
۳۳	إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ (يوسف: ۳۷)	حق محوری همانا من آئین قومی را که به خدا ایمان ندارند و به قیامت کفر می‌ورزند، رها کرده‌ام. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۰۳)
۳۴	... تَوَقَّيْتُ مُسْلِمًا (يوسف: ۱۰۱)	خدا محوری مرا تسلیم خود بمیران (نهایت ایمان، تسلیم در برابر خداوند است). (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴، ۲۹۰)
۳۵	آبَائِي إِبرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ... (يوسف: ۳۸)	اصالت خانوادگی پدرانم ابراهیم و اسحاق و یعقوب...



ادامه جدول (۹) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

ردیف	نقل قول	مضمون پایه
۳۶	یا صاحِبِی السَّجْنِ (یوسف: ۳۹)	مهارت ارتباطی
۳۷	لَا تُثْرِبْ عَلَیْکُمُ الْیَوْمَ... (یوسف: ۹۲)	مدارا و نرم‌خویی
۳۸	قُلْ هَذِهِ سَبِیْلِی اَدْعُوْا اِلَی اللّٰهِ عَلَی بَصِیْرَةٍ... (یوسف: ۱۰۹)	خدماتحوری
۳۹	... عَلَی بَصِیْرَةٍ... (یوسف: ۱۰۸)	بصیرت و تیزفهمی
۴۰	فَلَعَلَّکَ باخِعٌ نَّفْسَکَ عَلَی اَثَارِهِمْ اِنْ لَّمْ یُؤْمِنُوْا (کهف: ۶)	دلسوزی به مردم
۴۱	وَ اصْبِرْ نَفْسَکَ مَعَ الَّذِیْنَ یَدْعُوْنَ رَبَّهُمْ بِالْعَدَاةِ وَالْعَشْیِ بَرِیْدُوْنَ وَجْهَهُ (کهف: ۲۸)	صبر و شکیبایی
۴۲	اِنَّا مَکْنَا لَهُ فِی الْاَرْضِ وَ اَتِیْنَاهُ مِنْ کُلِّ شَیْءٍ سَبِیْاً (کهف: ۸۴) قَالَ مَا مَکْنٰی... (کهف: ۹۵)	قدرت اجرایی
۴۳	فَاتَّبِعْ سَبِیْاً (کهف: ۸۵)	ابتکار و خلاقیت
۴۴	اَتُوْنِیْ زُبْرَ الْحَدِیْدِ حَتّٰی اِذَا سَاوِی بَیْنَ الصَّدْفَیْنِ قَالَ اَنْفُخُوْا حَتّٰی اِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ اَتُوْنِیْ اُفْرِغْ عَلَیْهِ قَطْرًا (کهف: ۹۶)	مهارت‌های فنی
۴۵	(کهف: ۸۵)، (کهف: ۹۶)	پشتکار و جدیت
۴۶	قُلْنَا یَا ذَا الْقُرْآنِ اِنَّمَا اَنْ تُعَذِّبَ وَ اِنَّمَا اَنْ تَتَّخِذَ فِیْهِمْ حُسْنًا (کهف: ۸۶) وَ سَنَقُوْلُ لَهُ مِنْ اَمْرِنَا یَسْرًا (کهف: ۸۸)	مدارا و نرم‌خویی



۹. مضمون‌های سازماندهنده و مضمون فراگیر

پس از دست یافتن به مضامین پایه، تلاش می‌شود که مضمون‌های سازمان دهنده و مضمون‌های فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شود. در این مرحله از تحلیل مضمون، سعی می‌شود که با سازمان‌دهی دوباره مضمون‌های اولیه (مضمون‌های پایه) به مضمون‌های انتزاعی‌تری دست‌یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد.

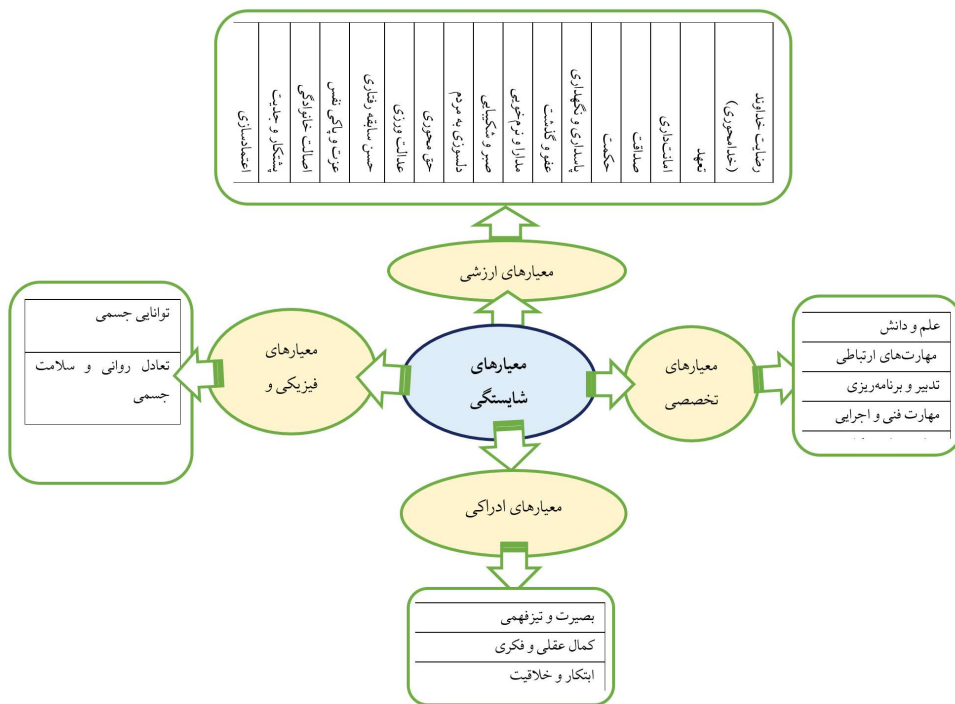
جدول (۱۰) تبدیل مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه‌ای	ردیف
شایستگی	ویژگی‌های تخصصی (شایستگی‌های وظیفه‌در ابعاد فنی و دانشی)	تخصص (علم و دانش)	۱
		مهارت‌های ارتباطی	۲
		مهارت فنی و اجرایی	۴
		مهارت بیانی و کلامی (فصاحت و بلاغت)	۵
		تدبیر و برنامه‌ریزی	۶
		ویژگی‌های رفتاری	رضایت‌خداوند و خدامحوری
	تعهد		۲
	توکل و استمداد از خداوند		۳
	امانت‌داری		۴
	صداقت		۵
	حکمت		۶
	پاسداری و نگهداری		۷
	مدارا و نرم‌خویی		۸
	صبر و شکیبایی		۱۰
	دلسوزی به مردم	۱۱	
عدالت‌ورزی	۱۲		
حسن سابقه رفتاری و عملکردی	۱۳		
حق‌محور	۱۴		
عزت و پاکی نفس	۱۵		

شایستگی	ویژگی‌های رفتاری	اصالت خانوادگی	۱۶
		پشتکار و جدیت	۱۷
		اعتمادسازی	۱۸
		مردمی	۱۹
	ویژگی‌های فیزیکی و جسمی	توانایی جسمی	۱
		تعادل روانی و سلامت جسمی	۲
	ویژگی‌های ادراکی	بصیرت و تیزفهمی	۱
		کمال عقلی و فکری	۲
		ابتکار و خلاقیت	۳
		تحلیل، حل مسئله	۴

۱۰. کشف و توصیف شبکه مضامین

با بررسی و تحلیل مضمون‌های پایه در خصوص معیارهای شایستگی نیروی انسانی در سازمان به چهار مضمون سازمان دهنده و یک مضمون فراگیر می‌رسیم، در ادامه، هر یک از این مضمون‌های سازمان دهنده مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



شکل (۲) شبکه مضامین معیارهای شایستگی نیروی انسانی در سازمان از منظر قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص)



۱۱. تحلیل و تبیین شبکه مضامین

در این پژوهش معیارهای شایستگی کارکنان و مدیران در سازمان بر اساس قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص) به روش تحلیل مضمون استخراج و ۳۱ مضمون اولیه شناسایی شد که تحلیل و تفسیر این مضمون‌ها با شبکه مضامین، به چهار مضمون سازمان دهنده منجر شد. خلاصه نتایج به این شرح است:

۱-۱۱. ویژگی‌های ارزشی

معیارهای ارزشی (اخلاقی)، مجموعه معیارهایی در مورد رفتارهای مورد پذیرش جوامع انسانی‌اند. برخی از این معیارها می‌توانند در جامعه اسلامی و غیر اسلامی مطرح و قابل قبول باشند؛ مانند ادب، صداقت، امانت‌داری، رعایت قوانین و مقررات و... اگر سازمان را نمود کوچکی از جامعه بدانیم، ضرورت لحاظ معیارهای ارزشی و چگونگی آن به صورت بهتر روشن می‌شود؛ زیرا در سازمان انسان‌های با قصد و اراده خود، برای رسیدن به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین شده، به فعالیت می‌پردازند. حال اگر معیارهای ارزشی و اخلاقی وجود نداشته باشند، حالت پدید آمده در این سازمان آن‌گونه خواهد بود که هابز آن را در مورد کل جامعه ترسیم کرده است؛ به این معنا که با نبود معیارهای اخلاقی، زندگی کردن تنفرآور و کوتاه خواهد بود؛ زیرا همه در بی‌قیدی مطلق و لجام‌گسیخته به دنبال همان طبیعت اولیه حیوانی خود که استخدام‌گری است. (جوادی آملی، ۱۳۸۳: ۵۳) در پی مصادره کردن همه داشته‌های دیگران به نفع خود خواهند بود.

ترسیم چنین حالتی یادآوری صحنه‌ای است که هابز آن را بیان و انسان را به گرگ انسان تشبیه کرده است. در این تصویر همه انسان‌ها در غیبت معیارهای اخلاقی و ارزشی چنان به جان هم می‌افتند که حتی گرگ‌ها، شاید متنفر از تماشا و دوستدار عبرت از این صحنه جالب، اما دردناک باشند. (هابز، ۱۳۸۱: ۱۹۲) چنین است که قرآن کریم بر معیارهای ارزشی و اخلاقی توجه ویژه نموده و این موضوع با بررسی آیات از سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به روشنی قابل فهم است و همه انبیای الهی که متصدی امور جامعه بودند، دارای شایستگی‌های ارزشی بودند. پس می‌توان



گفت که یکی از معیارهای گزینش و انتخاب افراد برای تصدی پست‌های سازمانی یا حکومتی معیارهای ارزشی است. مؤلفه‌های استخراجی این بُعد، مطابق شبکه مضامین عبارت است از تعهد، امانت‌داری، صداقت، حکمت، پاسداری و نگهداری، عفو و گذشت، مدارا و نرم‌خویی، صبر و شکیبایی، دلسوزی به مردم، حق محوری، عدالت ورزی، حسن سابقه رفتاری، عزت و پاکی نفس، اصالت خانوادگی، پشتکار و جدیت، اعتمادسازی و مردمی.

به‌عنوان نمونه، در آیات ۲۵ و ۲۶ سوره قصص از زبان دختر حضرت شعیب، در مورد استخدام حضرت موسی، معیارهای شایستگی به‌صورت کلی بیان شده است که عبارتند از قدرت و امانت که در اینجا از واژه قدرت، توان جسمی، دانشی، فنی و ادراکی فهم می‌شود و واژه امانت اشاره به بُعد ارزشی دارد. بنابراین کسانی که در سپردن مسئولیت‌ها و کارها تنها به امانت و پاکی قناعت می‌کنند، به همان اندازه در اشتباهند که برای پذیرش مسئولیت، داشتن تخصص را کافی بدانند. متخصصان خائن و آگاهان نادرست، همان ضربه را می‌زنند که درستکاران ناآگاه و بی‌اطلاع خواهند زد. منطق اسلام این است که هر کار باید به دست افرادی نیرومند و توانا و امین سپرده شود تا نظام جامعه به سامان رسد. در بررسی علل زوال حکومت‌ها در طول تاریخ، عامل اصلی سپردن کار به دست یکی از دو گروه فوق بوده است. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۶: ۶۷) بنابراین شایستگی در اسلام و قرآن، علاوه بر تأکید بر مهارت و تخصص، به عامل دیگری به نام تعهد نیز اشاره دارد.

الف. خدامحوری و توکل: خدامحوری و توکل، انسان را از حیرت و سردرگمی نجات می‌دهد و پناهگاه اساسی برای دل‌تنگی‌های آدمی و رادع قوی برای جلوگیری از انحرافات عمدی محسوب می‌شود. (رحیمی، ۱۳۸۹: ۱۹۶) کسی که به خداوند باور دارد، همه‌چیز خود را از او می‌داند، نه برای خود اراده‌ای مستقل از خواست خداوند لحاظ می‌نماید و نه قانون و تشریحی جدا از تشریح و اراده خداوند. به این ترتیب، چنین فردی بر اساس مسئولیتی که از جانب خداوند در مورد چگونگی اداره به عهده گرفته، همواره مواظب است که به ارزش‌های اخلاقی و انسانی بیان‌شده از سوی



خداوند، پایبند باشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰: ۶۰-۶۲) و به تعهدات خویش صادقانه عمل نماید.

به سخن دیگر خدامحوری یعنی انجام کارها و مسئولیت‌پذیری بر محور رضایت خداوند سبحان و استمداد و توکل بر خداوند، در انجام کارها و فعالیت‌ها. از سوی دیگر سنت الهی، بر آن است که انسان به هراندازه‌ای که در اصلاح رابطه خود با خالق هستی تلاش کند، فیض الهی در فعالیت‌ها مددکار او خواهد شد. بدین‌سان انسان به میزانی که در مسیر رضایت خداوند سبحان گام برمی‌دارد، در ساحت ربوبی الهی وارد و محرم می‌شود، زمینه برای بروز استعدادها و توانایی‌هایش فراهم شده و او مملوک حق و مالک بالعرض ماسوی الله می‌شود.

توانایی اداره قلب‌ها به میزان توانایی مدیریت انسان بر خویش است و میزان پذیرش مدیر و قدرت نفوذ وی، از خداترسی او سرچشمه می‌گیرد. حضرت علی^(ع) می‌فرماید: «مَنْ أَصْلَحَ سَرِيرَتَهُ أَصْلَحَ اللَّهُ عَلَانِيَتَهُ وَ مَنْ عَمِلَ لِدِينِهِ كَفَاهُ اللَّهُ أَمْرَ دُنْيَاهُ...» هرکس باطنش را اصلاح کند، خداوند ظاهرش را اصلاح می‌کند و هر کس برای دینش کار کند، خداوند دنیایش را کفایت کند». (نهج البلاغه، حکمت ۴۲۳) نیروی انسانی با ایمان، همه‌چیز را از خدا می‌داند. به‌عنوان مثال ذوالقرنین در سازمان بزرگ الهی به نام دنیا، با اینکه وظیفه‌اش را انجام می‌دهد، ولی هرگز از یاد خدا غافل نمی‌شود. (کهف: ۹۵-۹۸) او در این آیات همه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که دارد را از خدا و رحمت او می‌بیند. این اخلاص و این خداباوری، یکی از معیارهای شایستگی برای افراد است.

ب. صداقت: یکی از مهم‌ترین معیارهای شایستگی مدیران و نیروی انسانی در سازمان، صداقت در گفتار و عمل است. این ویژگی از آیه ۴۶ سوره یوسف قابل فهم است. صداقت موجب می‌شود که از امکانات، تجهیزات و وقت درست بهره گرفته شود. از سوی دیگر رفتار صادقانه، موجب اعتمادسازی در فضای سازمان میان همکاران می‌شود و سبب تقویت شفافیت و کاهش پنهان‌کاری‌ها در سازمان می‌شود.

ج. پاکی و عزت نفس: یکی از لغزشگاه‌های اساسی در مدیریت، پیروی کردن از



تمایلات نفسانی است. اگر این تمایلات و هوس‌ها در تصمیمات مدیر دخیل شدند، مجموعه تحت امر، دستخوش تغییر و تحولاتی بی‌قاعده و ناموزون خواهد شد و نظام برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری سازمان دچار تصمیمات لحظه‌ای و به‌دور از توجیه عقلانی خواهد شد. لذا بزرگ‌ترین ضربه‌ای که توسط نفسانیت‌گرایی مدیران به سازمان وارد می‌شود، از بین رفتن وحدت و یگانگی اهداف سازمان و کارکنان خواهد بود. نبود وحدت در هدف و جدایی اهداف مدیران و کارکنان، باعث نابودی سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و استعدادهای فردی سازمان خواهد شد.

۱۱-۲. ویژگی‌های ادراکی

با بررسی آیاتی از سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص، مشخص شد که انبیای الهی که متصدی امور جامعه بودند، دارای شایستگی‌های ادراکی از قبیل بصیرت و تیزفهمی، کمال عقلی و فکری، ابتکار و خلاقیت و تحلیل بودند.

از تدبر در آیات قرآن در سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به این نتیجه می‌رسیم که بصیرت و حکمت یکی از معیارهای شایستگی فرد برای تصدی پست‌های سازمانی یا حکومتی است. بصیرت تنها این نیست که ببینیم و بشنویم، بلکه باید از عبرت‌ها پند گرفت تا عبرت دیگران نشد. بصیرت دلالتی است که به‌وسیله آن هر چیز آن‌چنان‌که هست دیده می‌شود. بصیرت را از آن‌رو دلالت نامیده‌اند که حق را آشکار می‌سازد و حقیقت با آن دیده می‌شود. همین‌طور کمال عقل تنها راه نجات و هدایت‌گر انسان به راستی‌ها و خیرخواهی است.

عنصر بصیرت و حکمت به معنای آگاهی، شناخت عمیق و اطمینان‌بخشی است که به انسان توانایی درک حقایق و پشت‌پرده حوادث را می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که راه حق را از باطل به‌وضوح تشخیص می‌دهد و از بحران‌ها و فتنه‌ها به‌سلامت عبور می‌کند. عنصر بصیرت و حکمت، به معنای فهم درست و توانایی تحلیل، نقش مهمی در حراست از سازمان دارد. اگر افراد یک سازمان بصیرت کافی نداشته باشند، به‌آسانی فریب توطئه‌های رقبای خود خواهند خورد.

خدای سبحان بصیرت و حکمت را از ویژگی‌های مهم انبیای بزرگ می‌شمارد و



پیامبر اکرم^(ص) را به یادآوری آن فرمان می‌دهد: «قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُوا إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي؛ بگو این راه من است و من و پیروانم همگان را با بصیرت به سوی خدا می‌خوانیم». (یوسف: ۱۰۸) پیامبر در این آیه اعلان می‌دارد که با یقین و اطمینان و از روی بصیرت کامل و معرفتی که حق و باطل را از هم جدا می‌سازد، به خدا دعوت می‌کند.

واژه حکمت در آیه ۲۲ سوره یوسف «آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا» و همین‌طور در آیه ۲۵۱ سوره بقره «وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ» آمده است. حکمت، غیر از علم است. علم، دانش است، ولی حکمت، بینش و بصیرتی است که انسان را به حق می‌رساند». (قرآنتی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹) همین‌طور یکی از ویژگی‌های حضرت یوسف و حضرت داود^(ع)، خلاقیت و توان تحلیل و حل مسئله است.

۱۱-۳. ویژگی‌های تخصصی

از تدبر در آیات قرآن در سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به این نتیجه می‌رسیم که دانش و تخصص یکی از معیارهای شایستگی فرد برای تصدی پست‌های سازمانی است این معیار یکی از مهم‌ترین معیارهایی است که در قرآن بارها بر آن تأکید شده است؛ از جمله در آیه ۲۴۷ سوره بقره و آیه ۵۵ سوره یوسف.

از آیه ۹۵ تا ۹۸ سوره کهف به بیان مهارت سدسازی ذوالقرنین می‌پردازد و جزئیات سدسازی او در این آیه شرح داده شده است. با توجه به در نظر گرفتن این آیه، می‌توانیم ثابت کنیم که مهارت‌های فنی در حد ضرورت یکی از لوازم موردنیاز برای مدیران است. پس مهارت‌های فنی، از معیارهای شایستگی است که باید با توجه به نیاز شغل به این مهارت‌ها، در نظر گرفته شود.

با بررسی آیات ۲۵ و ۲۶ سوره قصص از زبان دختر حضرت شعیب در مورد استخدام حضرت موسی آمده، معیارهای شایستگی به صورت کلی بیان شده است که عبارتند از قدرت و امانت. واضح است که منظور از قدرت، تنها قدرت جسمانی نیست، بلکه مراد قدرت و قوت بر انجام دادن وظیفه و مسئولیت است.



۱۱-۴. ویژگی‌های فیزیکی و جسمی

با تدبیر در قرآن کریم به روشنی فهم می‌شود که یکی از معیارهای شایستگی، ویژگی‌های فیزیکی و جسمی فرد است. لذا کسی می‌تواند متصدی پست سازمانی گردد که توان جسمی داشته باشد. فردی که در اثر کهولت سن یا در اثر بیماری از سلامت جسمی برخوردار نباشد، صلاحیت لازم را برای احراز پست سازمانی ندارد. قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام دادن مأموریت، دو شرط لازم برای مدیران است. قرآن هم می‌فرماید: «وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ». (بقره: ۲۴۷) در آیه شریفه توانایی جسمی در کنار توانایی علمی مطرح شده است و این نشان می‌دهد همان‌طور که دانش برای یک مدیر لازم است، قدرت و سلامت جسمی نیز لازم است. چنان‌که طبق این آیه بنی‌اسرائیل به پیامبرشان گفتند: «فرماندهی برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالت را به فرماندهی شما برگزید؛ زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد. در حالی که مردم در آن زمان، ثروت و شهرت را لازمه مدیریت و فرماندهی می‌پنداشتند.

در آیه ۲۲ سوره یوسف خدای سبحان می‌فرماید: «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ...» «اشد» از «شد» به معنای «گره محکم»، اشاره به استحکام جسمی و روحی است (قرائتی، ۱۳۸۹، ج ۴، ۱۷۹) یعنی هنگامی که حضرت یوسف به بلوغ فکری و جسمی رسید، ما حکم [نبوت] و علم به او دادیم.

همین‌طور در آیه ۱۴ سوره قصص می‌خوانیم: «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتِنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا»؛ خدای متعال می‌فرماید هنگامی که موسی نیرومند شد، به او حکمت و دانش عطا کردیم. با تدبیر در آیات فوق استفاده می‌شود که یکی از شرایط پذیرش مسؤولیت، بلوغ جسمانی است.

نتیجه‌گیری

موفقیت سازمان‌ها در گرو این است که شایستگان، در پست‌های سازمانی قرار بگیرند. به همین دلیل نیروی انسانی شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شود. مدیران در سازمان‌ها وظیفه‌دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای



اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد. با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان گفت که برای احیای سیستم شایسته‌سالاری و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سازمان‌ها نیازمند به معیارهایی است که بتوان در انتخاب نیروی انسانی اصلح به کاربرد و این معیارها در هر جامعه و مکتبی با توجه به جهان‌بینی و نگرش آن مکتب به انسان متفاوت است. در این مقاله معیارهای شایستگی در گزینش نیروی انسانی با تمرکز به چهار سوره قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص) در حیطه معیارهای ارزشی شامل تعهد، امانت‌داری، صداقت، حکمت، پاسداری و نگهداری، عفو و گذشت، مدارا و نرم‌خویی، صبر و شکیبایی، دلسوزی به مردم، حق‌محوری، عدالت‌ورزی، حسن سابقه رفتاری، عزت و پاکی نفس، اصالت خانوادگی، پشتکار و جدیت، اعتمادسازی و مردمی؛ معیارهای ادراکی شامل بصیرت و تیزفهمی، کمال عقلی و فکری، ابتکار و خلاقیت، تحلیل و حل مسئله بودند؛ معیارهای تخصصی شامل تخصص (علم و دانش)، مهارت‌های ارتباطی، مهارت فنی و اجرایی، مهارت بیانی و کلامی (فصاحت و بلاغت)، تدبیر و برنامه‌ریزی؛ معیارهای فیزیکی و جسمی شامل توانایی جسمی تعادل روانی و سلامت جسمی موردبررسی قرار گرفت که برخی از مؤلفه‌های معیار ارزشی از بارزترین وجوه تمایز دیدگاه قرآن کریم با دانش مدیریت است در دانش مدیریت، معیار شایستگی بر اساس فرهنگ غرب تعریف می‌شود؛ لذا در کشورهای غرب و لیبرال، شایستگی بر پایه دانش، مهارت و تجربه استوار است. در این نگاه، فردی می‌تواند بالاترین پست‌های سازمانی را متصدی شود که از قدرت تخصص و فنی بهره‌مند باشد بدون این‌که به مؤلفه‌های مانند ایمان، توکل و نیت توجه شود.

نگاه غرب به معیارهای شایسته‌سالاری، نگاه ناقص و تک‌بعدی است که ناشی از این است که انسان را همچون ماشین فرض کرده‌اند که به هر میزان تخصص و مهارت‌هایش بالاتر برود، نفع‌رسانی او برای سازمان بیشتر خواهد بود. در حالی که



خلاف این نیز متصور است ممکن است فردی این معیارها داشته باشد؛ اما کاری انجام دهد که موجب از دست رفتن منابع سازمان و یا فساد در سازمان گردد. از این رو، معیار شایستگی تنها نمی‌تواند مهارت و تخصص باشد، بلکه باید معیار دیگری در کنار آن معیار از قبیل ایمان، خدامحوری، عدالت محوری و... باشد، چراکه هر رفتار انسانی، اعم از فردی گروهی و سازمانی بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتار کننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، رفتار و روش‌های مدیریتی و به‌کارگیری افراد متفاوت خواهد بود. در سازمان‌های اسلامی، نظام ارزشی بر رفتار مدیران و کارکنان حاکم است و این ارزش‌ها، علاوه بر تخصص، تعهد مورد مذاقه و توجه قرآن کریم است.

نکته دیگری که از بررسی مجموع آیات چهار سوره مذکور حاصل می‌شود این است که در واگذاری پست‌های سازمانی یا پست‌های حکومتی به افراد، معیارهایی مدنظر بوده که به فراخور پست سازمانی یا منصب از لحاظ مصداق متفاوت باشد مثلاً وقتی سخن از جنگ و میدان نبرد است مانند ماجرای طالوت (علیه‌السلام)، قوای بدنی معیار فیزیکی و جسمی در کنار دانش مورد توجه است. وقتی سخن از مأموریت پیام‌رسانی و تبلیغ است (ماجرای موسی و هارون علیهما‌السلام)، فصاحت و قدرت بیان برتری به حساب می‌آید، هنگامی که سخن از کارگزاری است (ماجرای موسی و شعیب علیهما‌السلام)، قدرت جسمانی و امانت‌داری مورد توجه است. وقتی که تصدی خزانه‌داری (ماجرای حضرت یوسف علیه‌السلام) مطرح است، نگهبان و امین بودن مزیت است که در کنار علم و دانش مطرح می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت، معیار گزینش کارگزاران و مدیران برخوردار از ویژگی‌های لازم برای احراز پست یا به سخن دیگر تناسب شغل با شاغل مورد نظر است که به فراخور وظیفه آنان متفاوت است؛ اما معیارهای ارزشی مانند ایمان، خدامحوری و توکل در همه موارد لازم است و از معیارهای ثابت است، ممکن است معیار توانای جسمی نسبت به مشاغل قابل تغییر باشد؛ اما معیارهای ارزشی قابل تغییر نیست.

فهرست منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

الف) فارسی

۱. پور عزت، علی اصغر، (۱۳۹۰)، «اداره سالم به روایت نهج البلاغه». فصلنامه نهج البلاغه، شماره ۳۱. ۶۹-۹۳.
۲. ترکمانی، مهدی لو؛ صفدری، رنجبر، شبکی اصفهانی و شجاعی، (۱۳۹۵)، «شناسایی و اولویت بندی شایستگی های مدیران واحدهای تحقیق و توسعه فناوری»، فصلنامه رشد فناوری. سال سیزدهم، شماره ۴۹.
۳. جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۸۷)، ولایت فقیه، ولایت فقاقت و عدالت، قم: نشر اسراء.
۴. جزایری، رضوان السادات، (۱۳۸۰)، شایسته سالاری در سیره مدیریتی امام علی (ع)، انقلاب اسلامی، شماره ۶، ص ۲۳-۳۵.
۵. حق پناه، رضا (۱۳۸۱)، «شایسته سالاری در نظام علوی» اندیشه حوزه، شماره ۱۹۱.
۶. درخشه، جلال؛ اصغر افتخاری، اصغر؛ ردادی، محسن، (۱۳۹۴)، «تحلیل مضمونی اعتماد در اندیشه آیت الله خامنه ای»، جستارهای سیاسی معاصر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۳، ص ۵۳-۷۲.
۷. رضایی اصفهانی، محمدعلی، (۱۳۸۷)، تفسیر قرآن مهر، قم: انتشارات پژوهش های تفسیر و علوم قرآنی.
۸. رحیمی، محمدرضا، (۱۳۸۹)، «معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر امام علی (ع)»، فصلنامه علمی پژوهشی کوثر معارف، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ۱۷۵-۲۰۴.
۹. رحیم نیا، فریبرز؛ وجهه هوشیار، (۱۳۹۱)، «واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱.





۱۰. رایینز، استیفن، (۱۳۸۷)، تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، (ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: نشر صفار.
۱۱. رعنائی، حبیب‌الله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا، (۱۳۹۱)، «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران»، فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، شماره سوم، ص ۲۸-۵۰.
۱۲. سیدجوادین، سید رضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ مختاری، امیر، (۱۳۹۵)، «استخراج معیارهای کارمندیابی در سازمان با رویکرد اسلامی»، مدیریت اسلامی، شماره ۱۳، ص ۱۵۹-۱۸.
۱۳. شیخ‌زاده، محمد؛ سعید تسلیمی، محمد؛ جعفری، حسن عابدی؛ فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال پنجم، شماره ۱۵۱.
۱۴. طباطبایی، سید محمد حسین، (۱۳۷۴)، تفسیر المیزان، (ترجمه: سید محمدباقر موسوی همدانی)، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۱۵. قرائتی، محسن، (۱۳۸۹)، تفسیر نور، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
۱۶. قربان‌پناه، جاوید، (۱۳۸۷)، نظام شایسته‌سالار، سایت www.khamenei.ir
۱۷. کرمی، مرتضی، (۱۳۸۶)، «آموزش مدیران با الگوی شایستگی»، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹، ص ۲۴-۲۷.
۱۸. کاظمی، ملیحه سادات؛ عریضی، حمیدرضا؛ گل‌پرور، محسن، (۱۳۹۰)، «رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان‌سالار و سنتی»، فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، سال پنجم، شماره ۲، ص ۴۸-۶۵.
۱۹. گنجعلی، اسدالله، تیموریان، مرتضی؛ عبدالحسین زاده، محمد، (۱۳۹۲)، «بررسی



معیارهای شایستگی در قرآن»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، شماره اول، ص

۹۱-۱۱۴

۲۰. گلکار، بهزاد؛ ناصحی فر، وحید، (۱۳۸۱)، «مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری»، توسعه

مدیریت، ش ۳۹، ص ۶-۱۰.

۲۱. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الإسلامیة.

۲۲. مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۶۹)، آموزش فلسفه، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی

۲۳. نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی؛ (۱۳۸۹)، «شایسته‌سالاری در مدیریت

جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی (ع)»، معرفت سیاسی، سال دوم، شماره

دوم، ص ۱۴۱-۱۶۰.

۲۴. هاشمی رفسنجانی، اکبر، (۱۳۹۵)، تفسیر راهنما، قم: بوستان کتاب.

۲۵. هابز، توماس، (۱۳۸۱)، لویاتان، (ترجمه: حسین بشیریه)، تهران: نشر نی.

ب) انگلیسی

26. Attride, Stirling, J., 2001. "An Analytic Tool for Qualitative Research, Qualitative Research", Networks Thematic, Vol. 1, No.3, pp. 385 - 405.

27. Bonder, A. (2003). "A blueprint for the future", Canada: Competency based management in KRDC

28. Brennan, M., Lewis, T., & konkel. S. (2005). A Competence-based Curriculum for Environmental Health. Paper presented at the Chartered institute of enviromental health

29. Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No.2, pp. 77- 101.

30. Berge, Z, deVerneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D., 2002, "The increasing scope of training and development competency", Benchmarking, No 1, 43-61.

31. Boyatzis, R. E., 1982, "The competent manager: A model for effective performance", New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.,
32. Draganidis, F. and Mentzas, G., 2006, "Competency-based management: a review of systems and approaches", Information management & Computer Security, Vol. 14 No.1
33. Dubois, D. D. (1993) Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. Amherst, MA: HRD Press.
34. Dubois, D.Q., Rothwell, W.J., King Stern, D.J & Kemp, L.K., "Competency – based human resource management", Davies-Black Publishing, 2004.
35. M. B Miles, A. M Huberman, 1994. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Canada: Thousand Oaks.
36. N King, C. Horrocks, 2010. Interviews in qualitative research, London: Sage Publications Ltd.

