

شناسایی و تبیین مهارت‌های مدیریتی در دعای مکارم الاخلاق صحیفه سجّادیه



حسین گرجی پور^۱

شناسه دیجیتال (DOI): [10.22084/DUA.2023.28393.1027](https://doi.org/10.22084/DUA.2023.28393.1027)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

چکیده

مهارت‌های مدیریتی، یکی از عوامل کلیدی برای ارتقاء شایستگی و کارایی مدیران است که در پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این سؤال که «مهارت‌های مدیریتی از دورنمای منابع دینی چه هستند؟» دعای مکارم الاخلاق که شامل اصول اخلاقی و انسانی متعددی است، برای استنباط و تطبیق مهارت‌های مدیریتی، مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت اکتشافی و از زاویه رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون در گام نخست با مطالعه سطر به سطر دعای مکارم الاخلاق، ۷۹ مضمون پایه شناسایی و در گام بعدی، مضامین اکتشافی پس از ترکیب و تلخیص، نظام‌مند گشته و در قالب مضامین سازمان دهنده جایابی و در نهایت در قالب گروه‌های تفکیک شده، تحت عناوین مهارت‌های مدیریتی، معرفی و تشریح شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران در سه حوزه فردی، گروهی و اداری نیازمند برخورداری از مهارت‌هایی، برای کسب موفقیت و بهبود عمل‌کرد خود و سازمان هستند که مهارت‌های بخش فردی با عنوان «مهارت معنوی»، بیانگر برخی از بایسته‌های اخلاقی در فرد است و مهارت‌های بخش گروهی با عنوان «مهارت ارتباطی» به توانمندی‌های مدیران برای ارتباطات سازنده اشاره دارد و مهارت‌های بخش اداری با عنوان «مهارت‌های سازمانی» به توجه و تمرکز مدیران در انجام وظائف اصلی حوزه مدیریت در سازمان می‌پردازد. نتایج پژوهش بیان می‌دارد که مهارت‌های معنوی، ارتباطی و سازمانی به مدیران در محیط‌های کاری به روش‌های مختلف کمک می‌کنند تا عمل‌کرد بهتری داشته باشند و به بهبود رفتارها و اختیارات اخلاقی مدیران منجر شوند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، مهارت‌های مدیریتی، صحیفه سجّادیه، دعای مکارم الاخلاق.

۱- دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. gorgijpour.hossein@yahoo.com

۱. مقدمه

مدیریت سازمانی به‌عنوان یکی از زمینه‌های کلان در مدیریت و رهبری، همواره به دنبال بهبود عمل کرد و کارایی سازمان‌ها است؛ اما در این راه اغلب، مدیران و رهبران با چالش‌ها و مسائل پیچیده‌ای روبه‌رو می‌شوند که به‌واسطه جایگاه خود در سازمان، نقش حیاتی در تعالی و یا انحطاط سازمان ایفا می‌کنند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۲۰: ۱۲). بررسی سازمان‌های موفق نشان می‌دهد، وجود مهارت‌های اساسی در مدیران، برای دستیابی به موفقیت امری بسیار ضروری است (شام^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۷). به اعتراف صاحب‌نظران، این مهارت‌ها نه تنها به‌عنوان عوامل کلیدی برای ارتقاء شایستگی و کارایی مدیران در سازمان، مورد تشخیص قرار می‌گیرند؛ بلکه به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش تسریع در تحقق اهداف مشاهده می‌شوند. در مقابل، مدیرانی که از مهارت‌های لازم برخوردار نیستند، با مشکلاتی در پیشرفت و توسعه سازمانی مواجه خواهند شد (نادینولی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). با وجود سازمان‌های متفاوت از نظر هویتی، بررسی و شناسایی مهارت‌های مدیریتی به‌ویژه در سازمان‌های امروزی که فرهنگ دینی جزئی از هویت سازمانی آن‌هاست (اسدی و همکاران، ۱۴۰۲)، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه، اصول دینی می‌تواند به‌عنوان راهنمایی قابل، برای توسعه مهارت‌های مدیریتی عمل کنند. بدین روی، پرداختن به این مسئله ضروری است و می‌تواند به بهبود کارایی و عمل کرد سازمانی کمک کند. بر این اساس، این سؤال مطرح می‌شود که بر پایه منابع دینی، چه مهارت‌های مدیریتی‌ای را می‌توان استخراج و ارائه نمود؟ بدین روی در پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این سؤال در میان گستردگی منابع دینی، صحیفه سجادیه به‌عنوان یکی از اصیل‌ترین منابع و دعای مکارم الاخلاق صحیفه سجادیه که شامل اصول اخلاقی و انسانی متعددی است و می‌تواند به‌عنوان راهنمایی‌های ارزشمندی برای مدیران و رهبران سازمان و منبعی ارزشمند برای استنباط و تطبیق مهارت‌های مدیریتی باشد، انتخاب شده است.

۲. پیشینه پژوهش

مفهوم مهارت، یکی از ابعاد مهم در الگوی شایستگی‌های مدیران است (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۱). این شایستگی شامل ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت رفتاری است که مستقیماً با عمل کرد در یک شغل خاص مرتبط هستند. مزیت رویکرد شایستگی برای سازمان آن است که امکان شناخت و

-
1. Armstrong
 2. Shum
 3. Nadinloyi

توسعه توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری مرتبط با شغل را فراهم می‌نماید. (اسوانسون^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اهمیت بالقوه مهارت‌های مدیریتی در علم مدیریت، همواره شناخت و توسعه مهارت‌های مدیریتی و نقش آن‌ها در موفقیت و عمل‌کرد بهتر سازمان‌ها و مدیران، مورد توجه پژوهشگران قرار داشته است. برای نمونه، به نقل از (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰)، پرسیکلیا^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی کسب مهارت‌های اجتماعی، مدیریت بحران و استرس، مهارت برنامه‌ریزی و مهارت خلاقیت و نوآوری جانسون^۳ (۲۰۱۷) و مهارت‌های سیاسی، اجتماعی و ارتباطی را برای مدیران ضروری می‌دانند. گرت^۴ و همکاران (۲۰۱۴)، به نقل از لچ^۵ (۲۰۰۶)، مهارت در مدیریت را شامل شایستگی‌های فنی، رفتاری و شناختی معرفی می‌کند. هافمن^۶ و همکاران (۲۰۱۴)، مهارت‌های لازم مدیریت را شامل، توانایی در برنامه‌ریزی، کنترل زمان، داشتن روحیه و بسیار سازنده بودن می‌دانند. گریفن^۷ (۲۰۱۲)، توانایی‌های ادراکی، تصمیم‌گیری و ارتباطی و مدیریت زمان را از مهم‌ترین مهارت‌های لازم برای مدیریت می‌داند. جنتری^۸ و همکاران (۲۰۰۸)، مدیریت تعارض، مذاکره، ارتباطات، دانش شغلی و خود مدیریتی و مقابله با فشار و سختی در کار را از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی معرفی می‌کند. اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، مهارت‌های مدیریتی را برای تعیین آموزش و ارزیابی عمل‌کرد مدیران، شامل مهارت فنی با دو مؤلفه مهارت شغلی و نتیجه‌گرایی، مهارت انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پاسخگویی و مهارت ادراکی با دو مؤلفه، قابلیت تصمیم‌گیری و مهارت بینشی معین کرده‌اند. مرشدی و تابان (۱۳۹۹)، یادگیری مهارت مدیریت کواتومی برای مدیران را که به معنای جهت‌گیری به سمت نوآوری در محیطی که تغییرات در آن سریع و مداوم است، ضروری و مؤثر در بهبود عمل‌کرد سازمان می‌دانند. عباسی و همکاران (۱۳۹۷)، مهارت‌های کار تیمی و حل مسئله برای مدیران سطوح عالی، مهارت‌های فناوری و ارتباطات برای مدیران میانی و مهارت‌های یادگیری و ارتباطات برای مدیران عملیاتی را تعریف نموده‌اند. از آنجایی‌که، منابع مطالعاتی متنوع و ارزشمند، می‌توانند نقش مهمی در شناسایی

-
1. Swanson
 2. persiclia
 3. Jonson
 4. Grant
 5. Leitch
 6. Hoffman
 7. Griffin
 8. Gentry

مهارت‌های نوین و کاربردی مدیریتی و ارائه برنامه‌ای برای تقویت و ارتقاء آن‌ها داشته باشند، پرداختن به بحث مهارت‌های مدیریتی از دید منبع مطالعاتی همچون مبانی دینی، موضوعی است که می‌تواند حائز اهمیت باشد. چراکه، مباحثی همچون اتکا بر اصول اخلاقی، انسان‌مداری و مشوق‌های معنوی برای ایجاد انگیزه در افراد که در مفاهیم دینی نمایان است، می‌تواند زمینه‌های مؤثری در شناخت و کسب مهارت‌های مدیریتی در سازمان ایجاد کند. باین وجود، مطالعه پژوهش‌های مرتبط با مهارت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که عموم پژوهشگران در شناسایی و معرفی مهارت‌ها، از زاویه‌ی نگرشی و تطابق با اصول و منابع دینی اصیل توجهی نداشته‌اند. هرچند که در سال‌های اخیر، برخی از پژوهش‌ها با اشتراک معنایی نزدیک به مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه منابع دینی، صورت پذیرفته است. برای نمونه، عیبات و مطوری (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان مبانی مدیریت توان‌ساز در نهج‌البلاغه که نتایج آن نشان داد، مدیر توانمند ویژگی‌هایی از قبیل، خوش‌رویی و انعطاف، لغزش و خطای کم، خودنظارتی، برخورداری از هسته مشورتی و... برخوردار است. منطقی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان مهارت‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن کریم که نتایج آن نشان داد، هوش فرهنگی، تنوع فرهنگی، رهبری فرهنگی و تفکر راهبردی فرهنگی، مهم‌ترین مهارت‌های لازم برای مدیران فرهنگی است. مدبر و اسلامی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان کنترل خشم از منظور آموزه‌های دینی، راه کارهای نظری و عملی برای مهارت کنترل خشم را ارائه داده‌اند. فلاح و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان مؤلفه‌ها و آسیب‌های مهارت گفتگو بر پایه حکمت‌های نهج‌البلاغه، کنترل آگاهانه زبان را یک مهارت لازم برای افراد معرفی می‌کنند. بررسی پژوهش‌های پیشین، خلأ الگویی برای شناخت و توسعه مهارت‌های مدیریتی مبنی بر آموزه‌های دینی را نمایان می‌کند و پرداختن به آن، زمینه نوآوری در پژوهش با محوریت شناخت مهارت‌های مدیریتی بر پایه منابع دینی را نشان می‌دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که از نظر هدف کاربردی، از منظر ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی و از نظر رویکرد، از جمله پژوهش‌های کیفی است، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون اترید- استرلینگ^۱ (۲۰۰۱)، به‌عنوان یکی از متداول‌ترین روش‌های پژوهش کیفی برای تحلیل داده‌ها، برای پاسخ به این سؤال که بر پایه منابع دینی، چه مهارت‌های مدیریتی را می‌توان استخراج و ارائه نمود؟ در گام نخست، با انتخاب صحیفه سجادیه به‌عنوان یکی از اصیل‌ترین منابع دینی، منبع مورد مطالعه مشخص شده و به منظور

1. Attride-Stirling

متمرکز شدن مبنای مطالعاتی در دعاهای صحیفه سجادیه، دعای مکارم الاخلاق که شامل اصول اخلاقی و انسانی متعددی است و می‌تواند به‌عنوان راهنمایی‌های ارزشمندی برای مدیران و رهبران سازمان و منبعی ارزشمند برای استنباط و تطبیق مهارت‌های مدیریتی باشد، گزینش شده است. در گام بعدی، با مطالعه سطر به سطر دعای مکارم الاخلاق، ۷۹ مضمون پایه که نشان از مهارت برای مدیریت داشتند، شناسایی و در ادامه، مضامین اکتشافی پس از ترکیب و تلخیص، نظام‌مند گشته و در قالب مضامین سازمان دهنده جایابی و درنهایت، در قالب گروه‌های تفکیک شده، تحت عناوین مهارت‌های مدیریتی معرفی و تشریح شدند.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور تفسیر عمیق‌تر و درک دقیق‌تر مفاهیم موجود در دعای «مکارم الاخلاق» با تمرکز بر گزاره‌های مدیریتی، فرازهای دعا مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس فهم پژوهشگر از مفاهیم و اصول مدیریتی نهفته در متن، مضامین مرتبط با علم مدیریت، استنباط گردیدند. یافته‌های پژوهش شامل کدهای توصیفی و مضمون‌های پایه اکتشافی، در جدول ۴-۱ ارائه شده است که برای معرفی کدهای توصیفی از دو حرف F (مخفف کلمه فراز در متن دعای مکارم الاخلاق) و حرف C (مخفف کلمه کُد) استفاده شده است.

جدول ۴-۱. فرازهای دعای مکارم الاخلاق و مضامین پایه اکتشافی

کد	متن	ترجمه	مضمون پایه استنباطی
F01e01	وَ بَلِّغْ بِالْإِيمَانِ أَكْمَلَ الْإِيمَانِ	ایمان مرا به کامل‌ترین درجات ایمان.	هدف‌گذاری عالی
F01e02	وَ اتَّقِ بِبَيْتِي إِلَىٰ أَحْسَنِ النَّبَاتِ	نیت مرا به نیکوترین نیت‌ها،	نیت و هدف عالی
F01e03	بِعَمَلِي إِلَىٰ أَحْسَنِ الْأَعْمَالِ	عمل مرا به بهترین اعمال،	اقدام شایسته در کار
F02e04	وَ اسْتَصْلِحْ بِقُدْرَتِكَ مَا فَسَدَ مِنِّي	فساد مرا به صلاح بدل نمای.	اصلاح امور ضایع شده
F03e05	وَ اكْفِنِي مَا يَشْغَلُنِي الْإِهْتِمَامُ بِهِ...	هر کار که پرداختن به آن از پرداختنم به تو باز می‌دارد، بی‌نیاز گردان.	اهتمام به وظیفه
F03e06	وَ اسْتَعْمَلْنِي بِمَا تَشَاءُنِي غَدَاً عَثَّةً	به کاری برگمار که در روز بازبینی از من خواهی.	اهتمام به کار اصلی
F03e07	اسْتَفْرِغْ أَبَائِي فِيمَا خَلَقْتَنِي لَهُ	در کاری که مرا برای آن آفریده‌ای، مصروف دار.	معطوف شدن به هدف
F03e08	وَ لَا تَبْتَلْنِي بِالْكِبْرِ وَ لَا تُفَسِدْ عِبَادَتِي بِالْمُجِبِ	به خودپسندی و غرور دچارم مکن.	عدم خودپسندی
F03e09	وَ أَجْرُ لِلنَّاسِ عَلَىٰ يَدِي الْخَيْرِ	و بر دست من در حق مردم کارهای خیر جاری کن.	نیکی کردن در حق دیگران
F03e10	وَ لَا تَمَحِّضْهُ بِالْمَنْ	کارهای خیر من به شایبه منت نهادن مپایز.	منت نگذاشتن در کار
F04e11	وَ لَا تَوَفَّقْنِي فِي النَّاسِ ذَرْجَةً ..	در نظر مردم به درجانی فرامی‌بری به همان‌قدر در نفس خود خوارم گردان.	تواضع و فروتنی
F04e12	وَ لَا تُحَدِّثْ لِي عِزًّا ظَاهِرًا إِلَّا أَحَدَيْتُ لِي ذِلَّةً....	هرگاه مرا به عزتی آشکار می‌نوازی به همان‌قدر در نفس خود	تهذیب نفس

	ذلیل گردان.		
F05e13	و مَثْنِي بَهْدِي صَالِحٍ لَا أُسْتَبَدُّ بِهِ	مرا به راه شایسته هدایت، راه بنمای.	هدایت و آموزش
F05e14	طَرِيقَةٌ حَقٌّ لَا أُرِيغُ عَنْهَا	طریق حق پیش پای من بگشای و چنان کن که به راه باطل نگریم.	آموزش صحیح
F05e15	بَيَّةٌ زُشِدٌ لَا أُشْكُّ فِيهَا	نیستی صوابم ده و چنان کن که در آن تردید روا ندارم.	اصلاح افکار غیر سازنده افراد
F05C16	وَ عَمْرِي مَا كَانَ عَمْرِي بِدَلَّةٍ فِي طَاعَتِكَ	و عمر مرا دراز نمای، چنان کن که در طاعت تو به سر شود.	انجام برنامه مطابق هدف
F06C17	لَا تَدْعُ خَصْمَةَ تَعَابٍ مِنِّي إِلَّا أَصْلَحْتُهَا	هر خصمت بد که در من است به صلاح آور.	اصلاح عیوب شناسایی شده
F06C18	وَ لَا أُكْرِمُهُ فِي نَاقِصَةٍ إِلَّا أَلَمْتُهَا	و هر کرامت کمال نایافته که در من است، کامل فرمای.	رفع نواقص
F07C19	وَ أُبَدِّلُنِي مِنْ بَغْضَةِ أَهْلِ الشَّتَاتَانِ الْمَحْبَةِ	بدل بفرمایم کینه‌توزی دشمنان مرا به محبت.	محبت‌ورزی به دیگران
F07C20	وَ مِنْ حَسَدِ أَهْلِ الْبُئِيِّ الْمَوَدَّةِ	حسد حسودان مرا به مودت،	دوستی کردن با دیگران
F07C21	وَ مِنْ رَدِّ الْمُلَائِسِينَ كَرَمِ الْعِشْرَةِ	ناسازگاری معاشران را به معاشرتی کریمانه.	معاشرت کریمانه
F08C22	وَ سَلَامَةٌ مِمَّنْ تَوَعَّدَنِي	و از آن‌که تهدیدم می‌کند، مرا به سلامت دار.	امنیتی که مدافع حقوق افراد باشد
F08C23	وَ وَكَّفَنِي لِقَائِعَةَ مَنْ سَدَّدَنِي وَ مَتَابَعَةَ مَنْ أُرَشَّدَنِي	فرمان‌بردار کسی باشم که مرا به راه راست برد و ...	کمک‌حال بودن در کار پسندیده
F08C24	وَ هَبْ لِي مَكْرًا عَلَى مَنْ كَانَدَنِي	در برابر کسی که بر من حيله می‌کند، مکر ارزانی دار.	تدبیر و چاره‌جویی
F09C25	مَنْ عَشَّنِي بِالنُّصْحِ	کسی را که با من ناراستی کند به اخلاص پاسخ دهم.	خیرخواهی برای دیگران
F09C26	أَنْ أَشْكُرَ الْحَسَنَةَ	و خوبی را سپاس گویم.	تشکر و قدردانی
F09C27	وَ أَعْظِي عَنِ السَّيِّئَةِ	از بدی چشم فرو بندم.	چشم‌پوشی از بدی دیگران
F10C28	وَ حَلْنِي بِحَلِيَّةِ الصَّالِحِينَ وَ الْبِسْنِي زِينَةَ الْمُتَّقِينَ	مرا سیمای صالحان ده و جامه پرهیزگاران.	شایستگی‌های معنوی
F10C29	فِي تَشْيِطِ الْعَدْلِ	در گستردن عدل	عدالت‌محوری
F10C30	وَ كَطْمِ الْغَيْظِ وَ إِطْفَاءِ النَّائِرَةِ	فروخوردن خشم و خاموش کردن آتش دشمنی	مدارا و صبوری
F10C31	وَ إِصْلَاحِ ذَاتِ الْبُئِيِّ	به هم پیوستن تفرقه‌جویان	ایجاد رابطه صمیمانه در افراد
F10C32	وَ إِثْشَاءِ الْعَارِفَةِ وَ سِتْرِ الْعَائِبَةِ	و فاش کردن نیکی و پوشیدن عیب‌ها،	بیان نقاط مثبت افراد
F10C33	لِيْنِ الْعَرَبِيَّةِ وَ خَفْضِ الْجَنَاحِ وَ حُسْنِ السَّيْرِ	نرم‌خویی و فروتنی و نیک‌سیرتی،	خوش‌رفتاری
F10C34	وَ السَّبِيِّ إِلَى الْفَضِيلَةِ وَ إِتَارِ الْفُضْلِ	و سبقت در فضیلت و ایثار در بخشش،	پیشگام بودن در خوبی‌ها
F10C35	وَ تَرْكِ التَّجْبِيرِ	ترک سرزنش،	سرزنش نکردن
F10C36	وَ الْإِفْضَالِ عَلَى غَيْرِ الْمُسْتَحِقِّ	ترک افضال در حق کسی که درخور افضال نباشد.	پاداش به مستحق پاداش
F10C37	الْقَوْلِ بِالْحَقِّ وَ إِنْ عُرِّ	و گفتن سخن حق، هرچند دشوار بود.	پرهیز از دروغ‌گویی
F10C38	وَ إِشْبِلَالِ الْخَيْرِ وَ إِنْ كَثُرَ مِنْ قَوْلِي وَ فِعْلِي	اندک شمردن نیکی‌های خود در کردار و گفتار هرچند بسیار بود.	مغرور نبودن
F10C39	وَ لُزُومِ الْجَمَاعَةِ	هم‌سوئی با جماعت،	هم‌دلی و هم‌راهی
F10C40	وَ رَفْضِ أَهْلِ الْبِدْعِ	و دوری از بدعت‌جویان،	جلوگیری از بدعت در مسیر رسیدن به هدف
F10C41	وَ مُسْتَعْمِلِ الرَّأْيِ الْمُخْتَرِعِ	و پیروان باورهای مجعول،	جلوگیری از رأی خودساختگی
F11C42	وَ اجْعَلْ أَوْسَعَ رِزْقِكَ عَلَيَّ إِذَا كَبُرْتُ	فراخ‌ترین روزیت را به هنگام پیری به من ارزانی دار.	مراقبت از بازنشستگان
F11C43	وَ لَا يَأْتِئُضِ لِحِلَافٍ مَحْبَبَتِكَ	به خلاف محبت تو گام بردارم.	ممانعت از کارهای خارج چارچوب
F12C44	وَ أَشَأَلْكَ عَنْهُ الْحَاجِبَةَ	به هنگام نیاز از تو یاری خواهم.	یاری کردن افراد

F13C45	اجْعَلْ مَا يُلْقِي السَّيِّئَاتُ فِي رُوعِي مِنَ الثَّمَنِيِّ وَ الثَّقَلَيْنِيِّ ...	هر آرزو و گمان و حسد که اهریمن در دل من افکند.	ممانعت از خیال‌بافی در کار
F13C46	وَ تَكْرُأُ فِي قُدْرَتِكَ وَ تَدْبِيرِ أَعْلَى عَدُوِّكَ	و تفکر در قدرت و تدبیر بر ضد دشمن.	تدبیر و فکر کردن در کار
F13C47	وَ مَا أُجْزَى عَلَيَّ لِسَانِي مِنْ لَفْظَةٍ فَحَشِي	هر ناسزا و لغو و دشنام،	پرهیز از ناسزاگویی
F13C48	أَوْ شَيْءٍ عَرَضِي	و دشنام در آبرو،	پرهیز از آبروریزی
F13C49	أَوْ شَهَادَةٍ بَاطِلٍ	یا شهادت باطل،	پرهیز از گواهی نادرست
F13C50	وَ اعْتِرَافًا بِإِحْسَابِكَ وَ إِحْصَاءَ لِحَسَنَاتِكَ	و اعتراف به احسان خود و شمارش نعم خود.	معرفی خدمات به افراد
F14C51	وَ لَا أَطْلَعَنَّ وَ أَنْتَ مُطِيقٌ لِلدُّعَى عَنِّي	کس بر من ستم روا ندارد...	ممانعت از ستم کردن
F14C52	وَ لَا أُحْبِلَنَّ وَ قَدْ أَمَكَّنْتَنِي هِدَايَتِي	هرگز گمراه نخواهم شد؛ زیرا، تو می‌توانی مرا به راه هدایت اندازی.	ممانعت از انحراف در مسیر رسیدن به هدف
F14C53	وَ لَا أَفْقِرَنَّ وَ مِنْ عِنْدِكَ وَ شِعْبِي	هرگز فقیر نشوم؛ زیرا که، توانگری‌ام از توست.	رسیدگی به وضعیت معیشتی افراد
F14C54	وَ لَا أَطْعَمَنَّ وَ مِنْ عِنْدِكَ وَ جِدْبِي	و هرگز گردن‌کشی نکنم که قدرت و توان من از توست.	مهار سرکشی افراد
F15C55	اللَّهُمَّ إِنِّي مُتَفَرِّتٌ وَ قَدْتُ وَ إِلَى عَفْوِكَ فَصَدْتُ	بر آستان مغفرت تو فرود آمده‌ام و به امید عفو تو آهنگ کرده‌ام.	گذشت در حق دیگران و احسان نمودن
F16C56	وَ الْهَيْبَتِي التَّقْوَى	و پرهیزگاری را به من الهام کن.	تهذیب نفس
F16C57	وَ اسْتَعْمَلْتَنِي بِمَا هُوَ أَوْصَى	و به هر چه خشنودی تو در آن است، برگمار.	پسندیده‌ترین روش برای کار
F17C58	اللَّهُمَّ اسْلِكْ بِي الطَّرِيقَةَ الْمُنْتَهَى	مرا به طریقت اعلی رهبری کن.	هدایت و آموزش افراد
F18C59	وَ مَتَّعْنِي بِالْإِقْتِصَادِ	مرا از میانه‌روی بهره‌مند ساز	میانه‌روی در کار
F18C60	وَ اجْعَلْنِي مِنْ أَهْلِ السَّوَادِ	و در زمره اهل صواب درآور.	درست‌کاری در انجام کار
F18C61	وَ مِنْ أَوْلِيَةِ الرَّيَاضِ	مرا از راهنمایان طریق حق قرار ده.	راهنما و مشاور در کار
F19C62	حُدِّ لِنَفْسِكَ مِنْ نَفْسِي مَا يَحْلُصُهَا	هر خصلتی را که خلاص نفس من در آن نیست، از من بستان.	مقابله با وسوسه‌های نفس
F20C63	أَنْتَ عُدْتَنِي إِنْ خَرَيْتُ	چون محزون شوم، تویی سازوبرگ من.	ایجاد دل‌خوشی و امید
F20C64	إِنْ خَرَيْتُ وَ بِكَ اسْتِغَاثَتِي	هرگاه مصیبتی به من رسد به درگاه تو استغاثه کنم.	فریاددرسی به دیگران در اندوه و غم
F20C65	وَ لِمَا فَسَدَ صَلَاحٌ وَ فِيمَا أَكْرَهْتَ تَغْيِيرٌ	هر چه تو را ناپسند افتد، تو اش دگرگون توانی کرد.	تغییر کارهایی که زشت هستند.
F20C66	وَ قَبْلِ الضَّلَالِ بِالرُّشَادِ	و پیش از آن‌که کارم به گمراهی کشد، راه هدایتم بنمای.	هدایت و راهنمایی دیگران
F21C67	وَ إِذْرَأْ عَنِّي بِالطُّفُوقِ	و به لطف خود آسیب حوادث از من دور دار.	ایمنی بخشی در کار
F21C68	وَ أَصْلِحْ بِي كَرَمِكَ	به کرم خود اصلاح فرمای.	اصلاح اشتباهات
F21C69	وَ إِذَا تَنَاقَضَتِ الْمَلَلُ لِأَرْضَاهَا	و چون کارها بر من آشوبد به گزاردن درست‌ترین آن‌ها توفیقم ده	رفع تناقضات کار
F22C70	وَ سُنِّي حَسَنَ الْوَلَايَةِ	نیک سرپرستی نمودن را بر من قرار ده.	سرپرستی شایسته
F22C71	وَ لَا تَجْعَلْ عَيْبِي كَدًّا كَدًّا	و زندگی من به رنج مپایمیز.	توجه به وضعیت معیشت
F23C72	وَ امْتَنِعْنِي مِنَ السَّرْفِ	و مرا از اسراف‌کاری بازدار.	مقابله با اسراف‌کاری
F23C73	وَ حَصِّنْ رُؤْيِي مِنَ التَّلَفِ	و روزی من از تلف و تباهی برهان.	مقابله با اتلاف منابع
F24C74	وَ اكْفِنِي مَثْوَى الْإِكْتِسَابِ	مرا از رنج تحصیل معاش بی‌نیازی ده.	توجه به وضعیت مالی افراد
F25C75	اللَّهُمَّ فَاطِلِبِي بِقُدْرَتِكَ مَا أُطْلِبُ	آنچه را از تو طلب می‌کنم به قدرت خود روا گردان.	پاسخ به خواسته‌های افراد
F26C76	وَ أُتْلِي بِدَمِّ مَنْ مَتَّعْنِي	و به نکوهش کسی که دست منع فرا روی من داشته.	منع نکوش دیگران
F27C77	وَ عَلِمًا فِي اسْتِعْمَالِ	و علم مرا با عمل همراه فرمای.	آموزش و اقدام

تحقق وعده‌ها	آرزویم را با امید به رحمت خویش مقرون دار.	وَ حَقَّقْ فِي زَجَاءِ زَحْنَيْكَ أَطْيَبِي	F28C78
محبت به دیگران	و برای وصول به آستان محبت خود راهی هموار پیش پای من گشای.	وَ انْهَجْ لِي إِلَى مَحَبَّتِكَ	F29C79

بر مبنای تحلیل داده‌های به دست آمده و مطابق با روش به کار گرفته شده در پژوهش (تحلیل مضمون)، با بررسی و ترکیب و تلخیص مضامین پایه استنباط شده، مضامینی که بار معنایی و اشتراکات مفهومی نزدیک به یکدیگر داشتند، در دسته‌های جداگانه طبقه‌بندی شدند که هر طبقه به‌عنوان یک مضمون سازمان دهنده مبتنی بر بیان یک مهارت مدیریتی در جدول ۴-۲ معرفی شده‌اند.

جدول ۴-۲. طبقه‌بندی مضامین پایه استنباطی

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	شماره کدها
مهارت‌های معنوی	گذشت و احسان در حق دیگران	F15C55
	عدم ناسزاگویی و غیبت از دیگران	F13C48-F13C47
	عدم دروغ‌گویی و گواهی نادرست	F10C37-F13C49
	تهذیب نفس و مقابله با وسوسه‌ها	F16C56- F19C62- F10C34-F04c12
	خوش‌رویی و تواضع نسبت به دیگران	F10C33-F04c11
	عدم فخر فروشی و خودپسندی نسبت به دیگران	F10C38-F03c08
مهارت‌های ارتباطی	توانایی بیان نقاط مثبت افراد	F10C32
	توانایی مقابله با سرکشی دیگران	F14C54
	توانایی محبت کردن در حق دیگران	F07C19- F03c09- F29C79
	توانایی کنترل خشم نسبت به دیگران	F10C30
	توانایی منت نگذاشتن نسبت به دیگران	F03c10
	توانایی چشم‌پوشی کردن از بدی دیگران	F09C27
	توانایی خیرخواهی کردن نسبت به دیگران	F09C25
	توانایی در ایجاد حس امیدواری در دیگران	F28C78- F20C63
	توانایی در کمک‌حال بودن نسبت به دیگران	F12C44 - F10C39- F08C23- F20C64
	توانایی مقابله با نکوهش و سرزنش نکردن دیگران	F10C35- F26C76
توانایی در ایجاد رابطه صمیمانه در افراد با یکدیگر	F07C21- F07C20- F10C31	
مهارت‌های سازمانی	تمرکز بر هدف‌گذاری	F01c01- F01c02- F03c07
	تمرکز بر عدالت‌محوری	F02c04- F10C29
	تمرکز بر احقاق حقوق افراد	F08C22- F25C75- F14C51
	تمرکز بر برنامه‌های تدوینی	F03c05- F08C24- F03c07- F13C46 F03c06

تمرکز بر رفع نواقص در برنامه‌ها	- F16C57 F13C46- F21C68-F21C69 F06C18-F06C17
تمرکز بر همگرایی افراد در برنامه‌ها	F05c15
تمرکز بر ممانعت از انحراف برنامه‌ها	- F18C60- F14C52- F16C57-F20C65 F10C40-F10C41-F13C45-F05C16-F01C03- F11C43
تمرکز بر آموزش و هدایت کارکنان در کار	F05c13 - F20C66- F18C61-F27C77 F17C58 F05c14-
تمرکز بر استفاده بهینه منابع در دستیابی به هدف	F23C72-F23C73
تمرکز بر پاداش و تنبیه افراد واجد شرایط در کار	F09C26-F10C36
تمرکز بر وضعیت معیشتی افراد تحت سرپرستی	F22C71-F24C74 F14C53 -F11C42
تمرکز بر معرفی دستاوردها و مزایای سازمان به افراد	F13C50

۵. بحث و نتیجه‌گیری

می‌توان ادعا نمود که در دنیای کسب‌وکار و موفقیت‌های حرفه‌ای، پایه‌های پیشرفت و کامیابی سازمان‌ها به مهارت‌های مدیریتی، بسیار وابسته است. به طوری که بحث پیرامون مهارت‌های مدیران، یکی از موضوعات مهم و سابقه‌دار در علم مدیریت است که بررسی پیشینه پژوهش‌ها، نمایانگر نتایج متنوعی درباره این موضوع بوده است. در پژوهش حاضر، دعای مکارم الاخلاق صحیفه سجادیه به‌عنوان یکی از متن‌های مهم و ارزشمند ادبیات اسلامی که مفاهیم عالی اخلاقی را به‌طور عمیقی، تبیین می‌کند؛ برای پاسخ به سؤال پژوهش، مبنای مطالعه بررسی مهارت‌های مدیریتی قرارگرفت و نتایج نشان داد که استنباط گزاره‌های مدیریتی از متن دعای مکارم الاخلاق، ارزش‌های اخلاقی و انسانی مطرح شده در این دعا را در سه بخش فردی، گروهی و سازمانی با عناوینی همچون مهارت معنوی، ارتباطی و سازمانی، برای مدیران معرفی می‌نماید که در ادامه به تشریح هر یک از مهارت‌ها پرداخته شده است.

۵-۱. مهارت‌های معنوی

مطالعه یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وجود برخی صفات اخلاقی در مدیران نه تنها اثرگذار بر کارکرد سازمانی آن‌ها است، بلکه نمایانگر شخصیت و اثرگذاری آن‌ها در نزد دیگران نیز می‌باشد. در واقع، مدیران که به تعالی و رعایت صفات اخلاقی اهمیت می‌دهند، شایستگی‌های اخلاقی بالاتری دارند و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان مدیران با شایستگی‌های معنوی دانست. به‌عبارت‌دیگر، مهارت‌های اخلاقی در مدیریت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی موفقیت و کفایت مدیران در مقام معنوی و اخلاقی جایگاه دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در میان مضامین پایه و اساسی اخلاقی، مهارت‌هایی همچون عدم

ناسزاگویی و غیبت، عدم دروغ‌گویی و گواهی نادرست و عدم فخر فروشی و خودپسندی در رفتارها و روابط مدیران نه تنها نکوهش می‌شوند، بلکه به‌عنوان عوامل مهمی در ایجاد ناسازگاری‌ها و مشکلات اخلاقی در محیط کار و سازمان شناخته می‌شوند. به‌طور معمول، این مضامین نقض اصول اخلاقی و ارزش‌های دینی مانند صداقت، امانت‌داری و احترام به دیگران را نمایان می‌کنند. از طرف دیگر، مدیران از طریق ایجاد تغییر در رفتارها و انگیزه‌های شخصی و اهتمام به صفات اخلاقی همچون خوش‌رویی و تواضع و احسان و گذشت نسبت به دیگران، به ارتقاء شایستگی‌های اخلاقی و اجتماعی خود کمک می‌کنند؛ زیرا، فضیلت‌های اخلاقی نام‌برده شده، در ایجاد تعامل مثبت با افراد دیگر و بهبود روابط انسانی در محیط کار اثرگذار است.

۵-۲. مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی مؤثر یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی در زندگی انسان‌ها به‌ویژه در محیط‌های کاری و اجتماعی است. انتقال افکار، احساسات، ایده‌ها و مفاهیم به دیگران، به مهارت‌های ارتباطی بستگی دارد. از این رو، می‌توان این مهارت‌ها را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی توسعه فردی و ارتقاء روابط انسانی معرفی نمود. بررسی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران نیازمند برخورداری از توانایی‌هایی همچون بیان نقاط مثبت افراد، مقابله با سرکشی، محبت کردن، کنترل خشم، منت نگذاشتن، چشم‌پوشی از بدی، خیرخواهی کردن، ایجاد حس امیدواری، کمک‌حال بودن، ایجاد رابطه صمیمانه و مقابله با سرزنش و نکوهش هستند.

- توانایی بیان نقاط مثبت افراد، یک مهارت مهم در محیط‌های مختلف اجتماعی و حرفه‌ای است که این امکان را می‌دهد تا با تشویق افراد، انگیزه‌های آن‌ها را افزایش داد و علاوه بر آن، زمینه‌های افزایش اعتماد به نفس و تقویت روحیه افراد را فراهم نمود.
- سرکشی و طغیان دیگران در محیط کار می‌تواند دست‌یابی به هدف‌های سازمانی را مختل کند. بدین روی، مهارت برخورد با افراد سرکش برای مدیران یک ضرورت است. سرکشی دیگران می‌تواند به شکل‌های مختلفی از جمله عدم همکاری، عدم انطباق با قوانین و مقررات یا مقاومت در برابر تغییرات و تصمیمات مدیریتی، ظاهر شود که توجه به راه کارهای مقابله با سرکشی در محیط کاری به حل مسائل و بهبود روابط کمک می‌کند.
- یکی از مصداق‌های مهارتی در ارتباطات با دیگران، توانایی در ابراز و بیان محبت به دیگران است. توانایی محبت کردن یکی از مهارت‌های بسیار ارزشمند و اساسی در زندگی

انسان‌هاست. محبت نه تنها به‌عنوان یک احساس مهم در ارتباطات انسانی شناخته می‌شود، بلکه به‌عنوان یک عمل و رفتار مؤثر در بهبود روابط و ایجاد اتصالات مثبت با دیگران نیز اهمیت دارد.

- توانایی کنترل خشم، یک مهارت مهم در مدیریت احساسات و روابط انسانی است. خشم می‌تواند احساس شدیدی باشد که در برخی مواقع بیرون بزند و تأثیرات منفی بر روابط و تصمیم‌گیری‌ها داشته باشد. توانایی کنترل خشم، مهارتی مهم است که مدیران با برخورداری از آن به بهترین نحو ممکن با احساسات خود و دیگران برخورد کنند و روابط مثبت با دیگران را حفظ کنند.
- افرادی که از مهارت ترک منت‌گذاری بهره‌مندند، به‌طور مؤثر، نه تنها نظرات و نیازهای خود را بیان می‌کنند، بلکه از دیگران محترمانه، درخواست‌ها و حقوقشان را هم می‌پذیرند.
- توانایی در چشم‌پوشی از بدی‌ها، به معنای توانایی کنترل و مدیریت احساسات و رفتارها در مواجهه با نقاط ضعف، تخلفات یا رفتارهای ناپسند دیگران است. این مهارت نه تنها، کمک می‌کند تا با افراد منفی و مشکل‌ساز مواجهه مستقیم نداشت، بلکه به حفظ سلامت روانی و روابط مثبت با دیگران هم کمک می‌کند.
- توانایی در خیرخواهی به معنای توانایی درک و احساسات دیگران و قدرت هم‌دلی و هم‌راهی با آن‌ها است. بروز رفتار خیرخواهانه، کمک می‌کند تا احساسات دیگران را بهتر فهمید و با آن‌ها همدلی کرد و به ارتباطات با دیگران، کیفیت بیشتری بخشید.
- ایجاد امید در دیگران، به معنای توانایی در ایجاد و تقویت احساس امید، انگیزه و اعتماد به نفس در افراد دیگر است. ایجاد امید در دیگران، می‌تواند به دیگران انگیزه دهد تا به اهداف خود پایبندتر باشند و در مواجهه با چالش‌ها پایداری داشته باشند.
- روحیه‌بخشی به دیگران در مواجهه با مواقع دشوار و استرس‌زا در ترتیب افکار و عمل کرد دیگران مؤثر واقع شود. بدین روی، توانایی کمک کردن به دیگران در ایجاد و حفظ محیط‌ها و روابط مثبت و سازنده افراد با یکدیگر مؤثر می‌شود.
- ایجاد رابطه صمیمانه و توانایی در برقراری ارتباط خوب با دیگران در ایجاد انگیزه و رشد شخصی افراد با بهره‌گیری از تجربیات و دیدگاه‌های دیگران، نقش مؤثری دارد. هم‌چنین، زمینه اعتماد و حمایت دیگران به واسطه روابط صمیمانه حاصل می‌گردد.

- توانایی برای مقابله با سرزنش و نکوهش به معنای بهترین برخورد با نقدها و انتقادات دیگران است. این توانایی در زندگی شخصی و حرفه‌ای بسیار مفید است؛ زیرا، افراد همیشه با نظرات مختلف دیگران مواجه هستند و با برخورداری از این توانایی تا حد زیادی از وجود تنش‌های کاری با دیگران جلوگیری می‌شود.

۵-۳. مهارت‌های سازمانی

تمرکز مدیران در محیط سازمانی بر برخی شاخص‌ها می‌تواند به بهبود انجام وظایف و مسئولیت‌ها کمک کرده و باعث افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان شود. یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که چهار بخش مهم هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و تدوین، آموزش و توسعه و وضعیت مالی افراد در سازمان در ترکیب با یکدیگر می‌توانند به بهبود عمل کرد سازمانی و دستیابی به اهداف و موفقیت در سازمان کمک کنند و از مهارت‌های مدیران، تمرکز بر آن‌ها است.

در فرآیند تعیین اهداف و اولویت‌ها به‌عنوان یکی از بخش‌های حیاتی مدیریت سازمانی، تمرکز بر عدالت‌محوری، رعایت حقوق افراد و استفاده بهینه از منابع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید به‌عنوان محورهای مهارتی مدیران مورد توجه قرار گیرند.

- عدالت‌محوری در هدف‌گذاری که به اصل تعاملات و تصمیم‌گیری‌های سازمانی ارتباط دارد و به معنای تضمین آن است که هیچ گروه یا فردی به تبعیض دچار نشود. امام سجاد علیه‌السلام در دعای ۲۰ صحیفه سجاده می‌فرماید: بار خدایا... مرا به زیور شایستگان بیارای و زینت اهل تقوا را در این امور بر من ببوشان، در گستردن سفره عدل.
- در هنگام تعیین اهداف و اولویت‌ها، رعایت حقوق افراد که می‌تواند شامل حقوق انسانی، اخلاقی و اداری باشد، حائز اهمیت است. امام سجاد علیه‌السلام در دعای مکارم اخلاق می‌فرماید: *وَلَا أَطْعَيْنَ وَ مِنْ عُنْدِكَ وَجُدِي*؛ و هرگز گردن‌کشی نکنم که قدرت و توان من از توست.
- تعیین اهداف باید با در نظر گرفتن محدودیت‌های منابع انجام شود. مدیران باید توانایی تخصیص منابع مالی، انسانی و زمانی را به بهترین شکل ممکن داشته باشند تا به اهداف سازمانی برسند. این به معنای استفاده بهینه از منابع و جلب بهره‌وری حداکثری است.

بعد از تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و تدوین راهبردها برای دستیابی به اهداف، اساسی و مهم است. برنامه‌ریزی دقیق به اعضای سازمان کمک می‌کند تا مسیر مناسبی برای اجرای اهداف تعیین کنند و از منابع به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. آنچه مدیران بایستی به آن متمرکز شوند، اجرای برنامه‌های تدوینی برای دستیابی به هدف‌ها و کمک به رفع نواقص در برنامه‌ها و ممانعت از ایجاد انحراف در اجرای برنامه از طریق همگرایی همه افراد در سازمان برای پیاده‌سازی برنامه تدوینی است.

- تمرکز بر برنامه‌های تدوینی به مدیران امکان می‌دهد که استراتژی‌ها را به عملیات روزانه ترجمه کنند و به بهبود عمل کرد و دستیابی به اهداف سازمانی کمک کنند. این فرآیند مهم به بهره‌وری و پایداری سازمان کمک می‌کند و از اهمیت بالایی در مدیریت سازمانی برخوردار است.
- رفع نواقص در برنامه‌ها، یک فرآیند ضروری در مدیریت سازمانی است که به بهبود عمل کرد، افزایش کارایی، کاهش مخاطرات و افزایش اعتماد به سازمان کمک می‌کند. این فرآیند با شناسایی نقاط ضعف، تجزیه و تحلیل دقیق و اجرای تغییرات مؤثر به کسب بهترین نتایج کمک می‌کند.
- ممانعت از ایجاد انحراف در اجرای برنامه‌ها از طریق همگرایی همه افراد در سازمان، یکی از مسائل کلیدی در مدیریت سازمانی است. همگرایی به معنای هماهنگی و تعامل همه اعضای سازمان به منظور دستیابی به اهداف و اجرای بهتر برنامه‌ها است. به نحوی که می‌تواند به تشخیص و حذف انحراف‌ها از مسیر اجرایی کمک کند.

آموزش و توسعه کارکنان در سازمان، یکی از عناصر کلیدی مدیریت منابع انسانی است که منجر به بهبود عمل کرد، افزایش توانمندی‌ها و تطابق با تغییرات محیط کار می‌شود. این فرآیند نیازمند تعیین نیازهای آموزشی، طراحی برنامه‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی و ارزیابی عمل کرد آموزشی است تا به بهترین نتایج حاصل شود. انتقال دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز به کارکنان در کنار ارائه راهنمایی، توجه و نظرات به آن‌ها، در افزایش عمل کرد و ارتقاء مهارت‌های افراد در سازمان مؤثر است. رسیدگی به وضعیت مالی افراد در سازمان، یکی دیگر از مسائل مهم در مدیریت منابع انسانی است که به بهبود رفاه کارکنان، افزایش رضایت آن‌ها و ایجاد محیط کاری مثبت کمک می‌کند. مدیران و رهبران سازمان بایستی به دقت به وضعیت مالی کارکنان توجه کنند و سیاست‌ها و برنامه‌هایی را اجرا کنند که به

بهبود وضعیت مالی و رفاه کارکنان کمک کنند. این عمل به سازمان کمک می‌کند تا به بهترین شکل ممکن از منابع انسانی خود بهره‌برداری کند و عمل کرد بهتری داشته باشد.

مهارت‌های معنوی، ارتباطی و سازمانی به مدیران در محیط‌های کاری به روش‌های مختلف کمک می‌کنند تا عمل کرد بهتری داشته باشند و به بهبود رفتارها و اختیارات اخلاقی مدیران منجر شوند. برای نمونه، مهارت معنوی به مدیران کمک می‌کند تا به رشد شخصی و روحانی خود اهمیت بدهند. این مهارت نقش اساسی در توسعه اختیارات اخلاقی مدیران دارد. با توجه به ارتباط عمیق با معنویت و ارزش‌های اخلاقی، مدیران می‌توانند تصمیمات و اختیاراتی را اتخاذ کنند که با اصول اخلاقی تطابق دارند. مهارت‌های ارتباطی به مدیران کمک می‌کند تا با گروه‌های کاری به بهترین شکل ممکن ارتباط برقرار کنند. این ارتباطات مؤثر به تسهیل تبادل اطلاعات و نقدها منجر می‌شوند و در نهایت، به بهبود عمل کرد گروه‌ها کمک می‌کنند. مهارت‌های سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی دقیق‌تری انجام دهند و تصمیم‌گیری‌های منطبق با اهداف سازمانی انجام بدهند. این مهارت‌ها به بهبود مدیریت منابع و تخصیص بهینه آن‌ها منجر می‌شوند. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا به بهترین نحو ممکن تغییرات در سازمان را مدیریت کنند. مهارت‌های ارتباطی و سازمانی استنباط شده در پژوهش، منطبق با نتایج پژوهش‌های انجام شده، تمرکز بر دو بُعد انسانی و فنی افراد در محیط‌های اداری را حائز اهمیت می‌داند. به تعبیری، خروجی‌های مهارت‌های ارتباطی پژوهش، اشاره به بُعد انسانی و خروجی‌های مهارت سازمانی پژوهش، نمایانگر بُعد فنی در سازمان به‌عنوان موضوعات مهم مدیریتی در سازمان‌ها است.

شکل ۵-۱. مدل شناختی مهارت‌های مدیریتی در دعای مکارم الاخلاق از صحیفه سجاده



فهرست منابع؛

- اسد، حمیدرضا؛ محمودی، امیرحسین؛ شیرزاد، بهارک؛ حمیدی‌فر، فاطمه. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی با روش نظریه داده بنیاد». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۴)، ۷۶۵-۷۸۸.
- اسدی، اسماعیل؛ رجیبی فرجاد، حاجیه؛ لطفی جلال آبادی، مرتضی. (۱۴۰۰). «شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد». علوم و فنون نظامی، ۱۷(۵۸)، ۷۷-۱۰۷.
- اسدی، منوچهر؛ عطائی، محمد؛ درودیان، محمود. (۱۴۰۲). «مدلی برای توسعه اثربخشی سازمان بر مبنای فرهنگ دینی». مطالعات الگوی پیشرفت ایرانی اسلامی، ۱۲(۲).
- عبیات، عطی؛ مطوری، علی. (۱۳۹۴). «مبانی مدیریت توانمندساز در نهج البلاغه». بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۲(۳۵)، ۴۳-۷۵.
- عباسی، عباس؛ علی‌محمدلو، مسلم؛ کریمی، زهرا. (۱۳۹۷). «طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۸۷)، ۴۵-۷۳.
- فلاح، علی؛ اعتمادی فرد، اعظم؛ عاصی مذنب، ابوالقاسم. (۱۴۰۰). «مؤلفه‌ها و آسیب‌های مهارت گفت‌وگو بر مبنای حکمت‌های نهج البلاغه». پژوهش‌های نهج البلاغه، ۲۰(۳)، ۱۸۹-۲۰۷.
- مدیر، محمدحسین؛ اسلامی اکبر، رسول. (۱۳۹۳). «کنترل خشم از منظر آموزه‌های دینی: راه کارهای نظری و عملی رعایت یک ضرورت برای بهداشت روانی و اخلاقی پزشکان و پرستاران». آموزش و اخلاق در پرستاری، ۳(۱).
- مرشدی تنکابنی، محمدحسین؛ تابان، محمد. (۱۳۹۹). «بررسی ارتباط مهارت‌های مدیریت کواتومی در بهبود عمل کرد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام در سال ۱۳۹۸». مهندسی فرآیندها، ۸(۳۴)، ۱۲-۲۳.
- منطقی، محسن. (۱۳۹۴). «مهارت‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن کریم». معرفت فرهنگی اجتماعی، ۶(۴)، ۱۰۹-۱۳۲.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Armstrong, M. (2020). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing
- Shum, C. Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?, *International Journal of Hospitality, Management*, 74(41): 57-66.
- Swanson, E. Kim, S. Lee, S. Yang, J. & Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(20): 88-96.

- Grant, K., Maxwell, G., & Ogden, S. (2014). Skills utilisation in Scotland: exploring the views of managers and employees. *Employee Relations*, 36(5), 458-479.
- Hoffman, H. Shipper, F. Davy, J. & Rotondo, D. (2014). A cross-cultural, study of managerial skills and effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 22(2): 372 - 398.
- Griffin, R. (2012). *Fundamentals of Management*. Sixth Edition. Mason, OH: South-Western
- Gentry, W, A. Harris, L, S. & Becca, A, B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Journal of Leadership & Organization Development*. 29(2):167 - 181.
- Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N. S., & Sadeghi, H. (2013). The study efficacy of time management training on increase academic time management of students. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 84, 134-138