

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۰ / سال چهارم، شماره ۲ / پاییز و زمستان ۱۳۹۴

*Management in The Islamic University, 2016 (Fall & Winter) 10, Vol. 4, No.2*

## ترسیم روابط علت - معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) با به کارگیری دیماتل خاکستری <sup>♦</sup>

سیدرضا سیدجوادین<sup>۱</sup>

بهاره ماه‌بانویی<sup>۲</sup>

روح‌اله قاسمی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) و تعیین روابط علت- معلولی آنها جهت استفاده دانش‌پژوهان و مدیران است. **روش:** برای شناسایی شایستگی‌ها از روش راهبرد نظریهٔ برخواسته از داده‌ها استفاده شد و تعیین میزان اثرات علت و معلولی این شایستگی‌ها بر یکدیگر با دیماتل خاکستری صورت گرفته شد. **یافته‌ها:** بر اساس نتایج بخش اول، هشت شایستگی مدیریتی؛ شامل مهارت ارتباطی، قدرت تصمیم‌گیری، هوش معنوی، مدیریت استعداد، قدرت تنبیه، قدرت رهبری، مدیریت بحران و ویژگی‌های شخصیتی به عنوان شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) استخراج شدند و بر اساس یافته‌های روش دیماتل خاکستری، ابعاد «ویژگی‌های شخصیتی» و «قدرت رهبری»، تأثیرگذارترین و ابعاد «مدیریت بحران» و «قدرت تصمیم‌گیری»، تأثیرپذیرترین شایستگی‌ها معرفی شدند. **نتیجه‌گیری:** شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) و روابط شناسایی شدهٔ آنها می‌تواند راهنمای مناسبی برای آموزش مدیریتی اسلامی در دانشگاه‌ها و کاربرد آن توسط مدیران در جامعهٔ اسلامی باشند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی مدیریتی، حضرت موسی (ع)، قرآن کریم، نظریهٔ برخواسته از داده‌ها، دیماتل خاکستری.

### الف) مقدمه

♦ دریافت مقاله: ۹۳/۱۱/۰۷؛ تصویب نهایی: ۹۴/۰۳/۳۰

۱. استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول) / آدرس: قم، بلوار دانشگاه، پردیس فارابی دانشگاه تهران / شماره: ۰۲۱۸۸۰۰۶۴۷۷ / Email: b.mahbanooi@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

حضرت موسی(ع) از نسل یعقوب(ع) و سومین پیامبر اولوالعزم است که دارای شریعت مستقل و کتاب بود. قرآن کریم به عنوان کتاب کامل دعوت و انسان‌سازی و جامعه‌سازی، به زندگی حضرت موسی(ع) توجه زیادی داشته است. نام ایشان در قرآن، ۱۳۶ مرتبه آمده و فرازهای برجسته زندگی و دعوت حضرت موسی در ۳۶ سوره قرآن و در قالب حدود ۴۲۰ آیه بیان شده است(طباطبایی، ۱۳۹۲)؛ از جمله:

- «سَلَامٌ عَلَىٰ مُوسَىٰ وَهَارُونَ» (صافات: ۱۲۰)؛ سلام بر موسی و هارون.

- «وَإِذْ وَاَعَدْنَا مُوسَىٰ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً ثُمَّ اتَّخَذْتُمُ الْعِجْلَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَنْتُمْ ظَالِمُونَ» (بقره: ۵۱)؛ و (به یاد آورید) هنگامی را که با موسی چهل شب وعده گذاردیم؛ (و او برای گرفتن فرمانهای الهی، به میعادگاه آمد؛) سپس شما گوساله را بعد از او (معبود خود) انتخاب نمودید؛ در حالی که ستمکار بودید.

- «وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَىٰ الْهُدَىٰ وَأَوْرَثْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ» (غافر: ۵۳)؛ و ما به موسی هدایت بخشیدیم و بنی اسرائیل را وارثان کتاب (تورات) قرار دادیم.

- «وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَقَالَ إِنِّي رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ» (زخرف: ۴۶)؛ ما موسی را با آیات خود به سوی فرعون و درباریان او فرستادیم؛ (موسی به آنها) گفت: من فرستاده پروردگار جهانیانم.

ایشان در میان پیامبران به تعدد معجزات شهرت دارند، که در قرآن کریم به بسیاری از آنها اشاره شده است(ماه بانویی و نقی پورفر، ۲۰۱۴). در کلام الله مجید بخشهایی از سیره آن حضرت آمده است، اما به همه جزئیات پرداخته نشده، بلکه به چند فصل از آنها که ذکرش در هدایت و ارشاد بشر اهمیت داشته، اکتفا شده است. این روش قرآن در اشاره به داستان همه پیامبران و امتهاست که از هر داستان آنچه ذکرش مایه عبرت و هدایت خلق است، بیان می‌شود.(طباطبایی، ۱۳۹۲)

هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و ارتقای بهره‌وری خدمات عمومی نیازمند مدیرانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی‌هایشان بر اساس منافع عمومی جامعه، به ارائه خدمات بهتر بپردازند. ضرورت برخورداری از مدیران شایسته در بخش عمومی، نیازمند مدل یا چارچوب شایستگی در بخش عمومی است که بتوان بر اساس آن به انتخاب، پرورش و ارزیابی آنها پرداخت.(اسدی‌فرد، ۱۳۸۹)

شایستگی، موضوعی است که به اشکال مختلف در متون اسلامی و قرآنی به آن اشاره شده است. از طرفی، پیامبران الهی نیز از صلاحیت و انسانیت خاصی نسبت به مردم عادی برخوردار بودند که در امور مختلف زندگی از رفتارهای آنها می‌توان الگوبرداری کرد. در این بین در سوره‌های قرآن بسیاری از صفات انسانی حضرت موسی(ع) یاد شده است(ماه بانویی و نقی پورفر، ۲۰۱۴). علاوه بر تأکید بر عقل در فرهنگ ایرانی - اسلامی، در نظر گرفتن وحی به عنوان راهی برای مدیریت و تصمیم‌گیری دارای اهمیت است. بنابر این، لزوم توجه به شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی(ع) و اهمیت درک مدیریت اسلامی در دانشگاه‌ها ضرورت دارد. شناسایی شایستگی‌های مدیریتی ایشان می‌تواند مبنایی برای تدریس دوره‌های مدیریت اسلامی بر اساس زندگی پیامبران با توجه به قرآن باشد و این

## ترسیم روابط علت- معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی ... ♦ ۲۰۹

امر به بومی‌سازی مقوله شایستگی‌های مدیریتی که از مباحث رشته منابع انسانی است نیز کمک خواهد کرد. بنابر این، سؤالهای این پژوهش عبارتند از:

۱. با توجه به سیره حضرت موسی (ع)، شایستگی‌های مدیریتی از نظر اسلام چه مؤلفه‌هایی دارد؟
۲. مهم‌ترین ابعاد شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی (ع) از منظر قرآن کریم کدامند؟
۳. میزان تأثیر و تأثر این ابعاد شایستگی بر یکدیگر (گراف روابط علت-معلولی این شایستگی‌ها) به چه شکلی است؟

### ب) پیشینه تحقیق

#### ۱. تعاریف شایستگی و انواع آن

شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، ارزشها و علایق است و دامنه وسیعی از مشخصه‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرشها، انگیزه‌ها، رفتارها را شامل می‌شود (ماه‌بانوی، ۱۳۹۱). در واقع؛ مدل شایستگی، توصیفی مشخص و مشروح رفتاری از مهارت‌ها و ویژگی‌هایی است که افراد برای عملکرد اثربخش در یک شغل باید داشته باشند. مجموعه شایستگی‌ها (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها) به طور نوعی به عنوان مدل شایستگی تعریف می‌شوند (کمپون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در تعریفی دیگر، مدل شایستگی ارزیابی جامع و تحلیلی برای افراد از طریق روشها و رویه‌های علمی، تعیین شاخصهای اولیه شایستگی و سرانجام، آزمون و تعیین مدل شایستگی فراهم می‌کند. (هانگ هیو و یانگ هیو، ۲۰۰۹)

راهبردهای مبتنی بر شایستگی برای انتخاب و توسعه معمولاً بر چند نکته متمرکزند. چهار نوع شایستگی وجود دارد که با ترکیب افراد، تیم و عملکرد سازمانی می‌تواند به طور اثربخشی به کار رود. انواع این شایستگی‌ها عبارتند از: ۱. شایستگی‌های کلیدی: برای همه کارکنان؛ ۲. شایستگی‌های تیمی: برای گروههایی که وابسته به هم و پروژه‌محورند؛ ۳. شایستگی‌های وظیفه‌ای: شامل مالی، پژوهش و توسعه و غیره؛ ۴. شایستگی‌های رهبری و مدیریت. (پاچان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۵۷۲)

#### ۲. شایستگی مدیریتی

شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عاملی اساسی به شمار می‌آید و این ابعاد شایستگی در اثربخش کار کردن مدیران یاری رسان خواهد بود (ویو و لی، ۲۰۰۷: ۵۰۰). شایستگی‌های مدیریتی همواره مورد توجه محققان بوده است و محققان کشورهای مختلف در تلاشند تا بر اساس متغیرهای فرهنگی و

---

1. Campion  
2. Hang-Hua & Yang-Hua  
3. Paajanen  
4. Wu & Lee

ویژگی‌های سازمانی مختلف، شایستگی‌های مدیریتی را در مدیران توسعه دهند (بیدارت و برانستین،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳؛ چونگ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳؛ سمیجین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ مازی و آلبرتینی،<sup>۴</sup> ۲۰۱۵). شایستگی‌های مدیریتی مربوط به تعاملات بین شخصی، مانند مدیریت عمل، هماهنگی، برنامه‌ریزی یا انگیزه‌اند. شایستگی‌های مدیریتی قالب کلی مسئولیت‌های مدیریتی را پوشش می‌دهد و می‌توان آن را به پنج دسته اصلی تقسیم کرد که عموماً در رفتار سازمانی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، انگیزه و هماهنگی ارائه می‌شود. شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند عمومی باشد؛ یعنی برای هر شغل مدیریتی یا سازمان خاص که مرتبط با خود مدیریتی و روابط مدیریت است. (سدرکیوست،<sup>۵</sup> ۲۰۰۹: ۳۳۳)

چندین مدل شایستگی مهم در ادبیات غرب وجود دارد. بویاتزیس<sup>۶</sup> (۱۹۸۲)، به عنوان پیشگام حوزه شایستگی مدیریت و هدف؛ رهبری، منابع انسانی، هدایت زیردستان، تمرکز روی دیگران و دانش تخصصی را به عنوان شایستگی‌های اصلی پیشنهاد کرد. هلریگل<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۲) نیز شش دسته شایستگی‌های مدیریتی، شامل شایستگی‌های خودمدیریتی، اقدام راهبردی، آگاهی جهانی، کار تیمی، برنامه‌ریزی و اجرا و ارتباطات را مطرح کردند (بویاتزیس، ۲۰۰۵). نبود مدل شایستگی برآمده از آموزه‌های سیره پیامبری نظیر حضرت موسی (ع) در ادبیات تحقیق، در حالی است که زندگی این بزرگوار سرشار از چالش‌هایی بوده است که با لطف الهی و شایستگی‌های مدیریتی بیان شده از ایشان در قرآن پشت سر گذاشته شد.

### ج) روش تحقیق

در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته استفاده می‌شود. روش‌های تحقیق کیفی (مانند نظریه برخواسته از داده‌ها) به بررسی ابعاد «کمتر پیدای» پدیده‌های مورد مطالعه می‌پردازند؛ لذا استفاده از آنها به تنهایی نمی‌تواند واقعیت پدیده‌های مربوط به مدیریت را آشکار کند؛ زیرا این روش‌ها تنها به مطالعه جنبه‌های غیر کمی پدیده‌های می‌پردازند. بدین سبب، برای پی بردن به مسائل مدیریت و درک واقعیت عناصر تشکیل دهنده سازمان و مدیریت، استفاده از هر دو روش تحقیق کمی و کیفی ضرورت دارد (بازرگان، ۱۳۹۳: ۲۱). بنابر این، برای درک هر چه بیشتر واقعیت پدیده «شایستگی مدیریتی حضرت موسی (ع)»، از روش آمیخته<sup>۸</sup> استفاده می‌شود. کرسول<sup>۹</sup> انواع طرح‌های آمیخته را به سه دسته تقسیم می‌کند: الف) طرح‌های آمیخته به هم تنیده،<sup>۱۰</sup> ب) طرح‌های آمیخته تشریحی،<sup>۱۱</sup> ج) طرح‌های آمیخته

- 
1. Bidart & Brunstein
  2. Chong
  3. Semeijn
  4. Muzzi & Albertini
  5. Soderquist
  6. Boyatzis
  7. Hellriegel
  8. Mixed Method
  9. Creswell
  10. Triangulation
  11. Explanatory

## ترسیم روابط علت- معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی ... ♦ ۲۱۱

اکتشافی (کرسول، ۲۰۰۳؛ نقل از: بازرگان، ۱۳۹۳: ۱۶۵). این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش اکتشافی است و از رویکرد روش‌شناختی کیفی مبتنی بر راهبرد «نظریه برخواسته از داده‌ها» برای انجام آن استفاده شد. برای به دست آوردن کدها از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شد. بخش کیفی پژوهش از نظر هدف، «بنیادی» است (بازرگان، ۱۳۹۳). انجام این مرحله ما را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده «شایستگی‌های مدیریتی حضرتی موسی (ع)» هدایت می‌کند. پس از آن، روابط علت- معلولی ابعاد «شایستگی‌های مدیریتی حضرتی موسی (ع)» با کمک «روش DEMATEL خاکستری»<sup>۲</sup> بررسی می‌شود. بخش کمی پژوهش، از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیق «توصیفی- غیر آزمایشی» و از نوع «پیمایشی» است (سرمرد و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۲). خبرگان بخش کیفی، شامل افرادی با حداقل پنج سال سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اسلامی است. با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد.

برای سنجش روایی تحقیق، از روش روایی محتوا استفاده شد که توسط دو تن از خبرگان مدیریت اسلامی و مدیریت منابع انسانی صورت گرفت. برای سنجش پایایی آن نیز به لحاظ کدگذاری‌های صورت گرفته، از روش توافق موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) بهره گرفته شد. میزان (درصد) توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در هر مورد (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است (رستون، ۲۰۱۰<sup>۳</sup>). برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از دو تن از دانشجویان مقطع دکتری مدیریت که سابقه پژوهش در حوزه مدیریت منابع اسلامی را داشتند، خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت داشته باشند. سپس محقق به همراه این همکاران پژوهش، تعداد سه سوره را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه ۱، محاسبه شد. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها نیز در جدول ۱ آمده است.

درصد توافق درون موضوعی	$= \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$	رابطه ۱
------------------------	---	---------

جدول ۱: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان سوره	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	طه	۶۰	۲۵	۴	۸۳/۳
۲	قصص	۵۴	۲۰	۸	۷۴
۳	مؤمن	۵۶	۱۸	۵	۷۵
	کل	۱۷۰	۶۳	۱۷	۷۷/۳

1. Exploratory

2. Grey Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (Grey DEMATEL)

3. Roulston

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل گُدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده، برابر ۱۷۰؛ تعداد کل توافقات بین این گُدها ۶۳ و تعداد کل عدم توافقات بین این گُدها برابر ۱۷ است. پایایی بین گُذاران در تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۷.۳ درصد برآورد شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (همان)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

### ۱. روش دیماتل

روش دیماتل از مرکز تحقیق ژنو<sup>۱</sup> در «مؤسسه بَتل-مَمورِیال»<sup>۲</sup> نشأت می‌گیرد (گابوس و فونتلا، ۱۹۷۲<sup>۳</sup>؛ فونتلا و گابوس، ۱۹۷۳). این روش برای کمک به عینی سازی ساختار ارتباط علی پیچیده از طریق استفاده از ماتریس مورد استفاده قرار می‌گیرد. ماتریس‌ها ارتباط بین اجزای سیستم و شدت ارتباط میان آنها را نشان می‌دهند. روش دیماتل سیستمی را با مجموعه‌ای از اجزا با ارتباطات روشن و قابل ارزشیابی فرض می‌کند  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ .

دیماتل شامل چهار مرحله عمومی است (تسنگ، ۲۰۰۹<sup>۴</sup>):

- ارتقای یک ماتریس ارتباط مستقیم شفاف بین اجزای سیستم از طریق ورودی‌های ارزشیابی یا تصمیم‌گیرندگان؛
- تعریف ماتریس اثر اولیه، از طریق نرمالایز کردن ماتریس ارتباط مستقیم؛
- تعیین ماتریس روابط کلی (ماتریس اثر)؛
- تعیین روابط علی و معلولی میان اجزا و میزان ارتباط.

### ۲. رویکرد خاکستری

نظریه خاکستری روشی مؤثر برای حل مشکلات عدم قطعیت با استفاده از داده‌های گسسته و اطلاعات ناقص است (ژانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در واقع؛ نظریه خاکستری برای حل مسائل عدم اطمینان در مورد داده‌های گسسته و اطلاعات ناکامل به کار می‌رود (فو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در این پژوهش در استفاده از روش دیماتل، از رویکرد خاکستری (فو و همکاران، ۲۰۱۲؛ بای و سارکس، ۲۰۱۳<sup>۷</sup>) استفاده می‌شود.

بعد از شناسایی ابعاد شایستگی‌های حضرت موسی (ع)، برای بررسی میزان تأثیر و تأثر این ابعاد بر یکدیگر، پرسشنامه‌ای طراحی شد. برای وارد کردن نظرات هر یک از خبرگان در ماتریس تصمیم، از «جدول تعریف مقیاس

---

1. Geneva  
 2. Institute Memorial Battelle  
 3. Gabus & Fontela  
 4. Tseng  
 5. Zhang  
 6. Fu  
 7. Bai & Sarkis

ترسیم روابط علت- معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی ... ♦ ۲۱۳

خاکستری واضح برای مقیاس اثر استفاده شد. مقیاسهای خاکستری برای ارزیابی بین ابعاد به طور زوجی به صورت جدول ۲ است.

جدول ۲: تعریف مقیاس خاکستری واضح برای مقیاس اثر (فو و همکاران، ۲۰۱۲)

نماد گفتاری	اثر بسیار زیاد <sup>۵</sup>	اثر زیاد <sup>۴</sup>	کم اثر <sup>۳</sup>	بسیار کم اثر <sup>۲</sup>	بی اثر <sup>۱</sup>
نماد ریاضی	VH	H	L	VL	N
اعداد خاکستری	[0.75,1]	[0.5,0.75]	[0.25,0.5]	[0,0.25]	[0,0]

برای نگارش فرمول‌ها و تشریح روش Grey DEMATEL، از مقاله فو و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. توسعه ماتریس روابط علی در DEMATEL خاکستری نیازمند سه مرحله است:

- تبیین حاصل جمع افقی  $R_i$  و حاصل جمع عمودی  $D_j$ :  $R_i$ ها بیانگر اثر مستقیم و غیر مستقیم یک شایستگی  $i$  بر روی سایر شایستگی‌های دیگرند. همین طور  $D_j$ ها نیز بیانگر اثر مستقیم و غیر مستقیم همه شایستگی‌ها بر شایستگی  $j$  است.

- تعریف اهمیت کلی  $P_i$  از یک شایستگی و اثر خالص شایستگی  $E_i$  به شکل فرمول ۲ و ۳ است:

$$\text{فرمول ۲: } P_i = \{R_i + D_j \mid i = j\} \quad \text{فرمول ۳: } E_i = \{R_i - D_j \mid i = j\}$$

مقدار بالاتر  $P_i$  بیانگر میزان بالاتر اهمیت کلی شایستگی  $i$  در مقایسه با دیگر شایستگی‌هاست. اگر مقدار  $E_i$  بیشتر از صفر باشد، شایستگی مورد نظر مطلقاً تأثیرگذار بر دیگر شایستگی‌هاست. اگر مقدار  $E_i$  کمتر از صفر باشد، شایستگی  $i$  ام شایستگی وابسته و نه تأثیرگذار بر دیگر شایستگی‌هاست. این مقادیر می‌تواند برای هر شایستگی در فضای دو بعدی ترسیم شود.

- یک دیاگرام تأثیر: یک دیاگرام تأثیر برای هر شایستگی می‌توان تعریف کرد که با استفاده از ماتریس روابط کل  $T$  اطلاعات آن به دست می‌آید. برای تکمیل این مرحله باید مقدار ارزش آستانه  $\Theta$  توسط خبرگان تبیین شود. اگر  $\Theta > t_{ij}$ ، در این صورت شایستگی  $i$  بر شایستگی  $j$  تأثیرگذار بوده و یک فلش مستقیم وارد می‌شود. برای تکمیل این مرحله مقدار ارزش آستانه  $\Theta$  به نحوی تبیین می‌شود که روابط شایستگی‌های انتخاب شده از طریق رابطه  $\Theta > t_{ij}$  از حدود ۲۰ رابطه یا کمتر باشد تا بتوان گرافی قابل فهم تر را به نمایش گذاشت. (همان)

1. No Influence
2. Very Low Influence
3. Low Influence
4. High Influence
5. Very High Influence

## د) یافته‌های پژوهش

### ۱. یافته‌های بخش کیفی پژوهش

در این پژوهش پس از مطالعه و بررسی قرآن کریم و متون تفسیری آن (طباطبائی، ۱۳۹۲؛ قرآنی، ۱۳۹۲؛ جوادی آملی، ۱۳۸۰) و تفسیرهای موجود در ترجمه قرآن توسط دکتر الهی قمشه‌ای (۱۳۸۰)، هشت بُعد شایستگی حضرت موسی (ع) به عنوان شایستگی‌های مدیریتی آن حضرت استخراج شد که نتایج آن در جدولهای ۳ تا ۱۰ آمده است.

در جدول ۳، چهار شاخص با عنوان شایستگی مهارت‌های ارتباطی حضرت موسی (ع) از سوره‌های طه و مؤمن استخراج شدند. منظور از ارتباطات، تبادل اطلاعات و انتقال مفهوم است؛ به طوری که برای فرستنده و گیرنده قابل فهم و آشکار باشد. (رضایان، ۱۳۹۲: ۴۷۲)

جدول ۳: گویه‌های شایستگی مهارت‌های ارتباطی

ردیف	شاخصها	تعداد تکرار	نام سوره / شماره آیه
۱	توان سخنوری/صراحت بیان/ شیوایی بیان	۲	طه: ۲۷ و ۲۸
۲	توان مذاکره و گفتگو / گفتگو با مخالفان به جای جدل و جنگ	۲	طه: ۸۷؛ مؤمن: ۴۲
۳	مهارت ارتباط با بالادست و پایین دست	۱	قصص
۴	داشتن گوش شنوا	۱	طه: ۱۳
۵	تدبیر و اندیشه در اعمال و گفتار قوم خود	۱	مؤمن: ۴۱

شایستگی قدرت تصمیم‌گیری از چهار شاخصی که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، به دست آمد. تصمیم‌گیری شامل مسئله‌یابی، تعریف مسئله، تعریف گزینه‌ها، انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و اجرای آن تصمیم است. (الوانی، ۱۳۹۲)

جدول ۴: گویه‌های شایستگی قدرت تصمیم‌گیری

ردیف	شاخصها	تعداد تکرار	نام سوره / شماره آیه
۱	راه حل‌یابی برای مشکلات احتمالی، شاهد گرفتن افراد برای پیش‌بینی مشکلات تکذیبی رسالت و راه حل‌یابی برای آن	۲	قصص: ۳۴ و ۴۳
۲	مشورت در تصمیم‌گیری/ مشورت و هم‌اندیشی با بزرگان	۲	طه: ۹۹؛ شعرا: ۱۴
۳	انجام تصمیم بعد از فرونشاندن خشم	۱	اعراف: ۱۵۴
۴	با دلیل کار انجام دادن و منطقی بودن	۱	مؤمن: ۴۲
۵	برهان‌خواهی	۱	اعراف: ۱۴۳

در جدول ۵، ابعاد هوش معنوی از ۱۸ شاخص به دست آمده از سور قصص، طه، صافات، اعراف، شعرا، بقره، مؤمن، مائده و نمل حاصل شد. به طور کلی هوش عبارت است از: ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال و حل مسئله به طور موثر و سازنده، که یکی از انواع آن، هوش معنوی است (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۳۰۹). ماهیت هوش معنوی، کل‌گرا و نمادین است؛ هم عمیق و هم وسیع است (همان: ۳۲۷). تابان و همکاران (۱۳۹۳) هوش اخلاقی را در پنج بُعد هوشیاری، همدردی و توجه و احترام به دیگران، خودکنترلی، انصاف و مهربانی و صبر و برداری طبقه‌بندی کرده‌اند.



ترسیم روابط علت - معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی ... ♦ ۲۱۵

جدول ۵: گویه‌های شایستگی هوش معنوی

شماره آیة	تکرار	شاخصها	نام سوره / شماره آیة
۱	۷	ایمان به خدا	صافات: ۱۲۲؛ قصص: ۳۷ و ۲۲؛ اعراف: ۱۴۳؛ طه: ۳۵ و ۲۶؛ شعرا: ۶۲
۲	۶	ارائه حجت	طه: ۱۸، ۴۷ و ۶۶؛ نمل: ۱۰ و ۱۲؛ شعرا: ۳۲
۳	۶	توکل به خدا/ به خدا پناه بردن / توجه به قدرت مافوق الهی	مؤمن: ۴۴؛ شعرا: ۶۲؛ طه: ۶۸ و ۷۷؛ مؤمن: ۲۷؛ قصص: ۲۲
۴	۴	داشتن کتاب قوانین الهی مدون برای شفاف‌سازی/ تبیین قوانین الهی/ احکام الهی مدون	بقره: ۵۳؛ مؤمن: ۴۰؛ قصص: ۴۳؛ مائده: ۴۵
۵	۴	بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده	بقره: ۵۴؛ طه: ۴۸ و ۶۱؛ قصص: ۴۷
۶	۳	دعا به درگاه خدا/ تسبیح خدا/ یاد خدا	طه: ۲۶، ۳۳ و ۳۴
۷	۲	فرمانبری از دستورات الهی	قصص: ۳۱؛ طه: ۲۲
۸	۲	نقش آگاهی‌دهنده	طه: ۶۸؛ قصص: ۳۷
۹	۲	امید به خدا و اعتقاد به راه راست/ مورد توجه خدا بودن و مدد گرفتن از مقام الهی	قصص: ۲۲؛ طه: ۵۲
۱۰	۲	علم لذتی (علم به وحی یا عالم به غیب)/ داشتن علم الهی	بحث روایتی قصص/ بحث روایتی طه
۱۱	۱	هوش معنوی (مناجات با خالق)	بحث روایتی قصص
۱۲	۱	خضوع و خشوع در برابر حکمت خدا	بحث روایتی قصص
۱۳	۱	فرمان‌پذیری از قوانین الهی (اجرای حکم خدا)	قصص: ۳۱
۱۴	۱	تأیید شدن توسط مقام بالاتر و صلاحیت دریافت آیات الهی	قصص: ۳۲
۱۵	۱	کمک به خلق خدا و ناتوانان	قصص: ۲۴
۱۶	۱	صداقت و وحدت شخصیت / قابل اعتماد	قصص: ۲۷
۱۷	۱	اعتقاد به رحمت الهی	اعراف: ۱۵۲
۱۸	۱	ترس از خدا و نه از خلق خدا (پاکدامنی و پرهیزکاری)	طه: ۴۶

شایستگی مدیریت استعداد شامل دو شاخص مطابق جدول ۶ است و فرایندی است برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان که به مدیریت جانشین‌پروری نزدیک است. (جوهری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۳)

جدول ۶: گویه‌های شایستگی هوش معنوی مدیریت استعداد

شماره آیة	تکرار	شاخصها	نام سوره / شماره آیة
۱	۶	جانشین‌پروری / شرکت دادن برادر در دین توحید / اعتماد به جانشین / نیاز به همکار	قصص: ۳۴؛ اعراف: ۱۴۲؛ نمل: ۱۳؛ طه: ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲
۲	۱	حفظ دانش و انتقال دانش الهی (مدیریت دانش)	اعراف: ۱۵۴

در جدول ۷، بُعد قدرت تنبیه از سه شاخص استخراج شد. تنبیه، در نظر گرفتن نتایج ناخوشایند برای رفتارهای

نامطلوب است. (سیدجوادی، ۱۳۹۳)

**جدول ۷: گویه‌های شایستگی هوش معنوی قدرت تنبیه**

ردیف	شاخصها	تعداد تکرار	نام سوره / شماره آیه
۱	بشارت دادن به پادشاه کار نیک	۳	طه: ۷۵، ۷۶؛ مؤمن: ۳۹
۲	پیگیری حقوق دیگران و تذکر به نهي از منکر	۲	مؤمن: ۳۹؛ کهف: ۷۴
۳	داشتن قدرت قانونی و تنبیه (به واسطه اجرای حکم خدا)	۱	بحث روایتی قصص

بُعد شایستگی قدرت رهبری نیز از هفت شاخص موجود در جدول ۸ به دست آمد. لی (۲۰۱۰) شایستگی‌های رهبری را شامل کار تیمی، اجرا، برنامه‌ریزی، خلاقیت، راه حل متضاد و حل مسئله می‌داند.

**جدول ۸: گویه‌های شایستگی هوش معنوی قدرت رهبری**

ردیف	شاخصها	تکرار	نام سوره / شماره آیه
۱	داشتن دستورالعمل و راهنمای مدون الهی جهت شفافیت / ارائه استدلال منطقی برای درخواست‌های نابجا	۲	بقره: ۵۳، ۵۴؛ اعراف: ۱۴۰
۲	نشان دادن سره از ناسره (تعیین ارزشها) هدایت / تبیین ارزشها	۲	بقره: ۶۰؛ اعراف: ۱۳۹
۳	تاکید بر مواضع درست / پافشاری بر هدایت / هدایت به حق	۲	اعراف: ۱۳۸، مؤمن: ۳۸
۴	توجه به نیازهای زیردستان / جستجوی دلایل اشتباه پیروان (تیم سازی)	۲	بقره: ۶۰؛ اعراف: ۱۵۰
۵	جذابیت ظاهری رهبر	۱	طه: ۳۹
۶	قدرت فرماندهی	۱	بحث روایتی قصص

شایستگی مدیریت بحران از پنج شاخص موجود در جدول ۹ به دست آمد. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی در حوزه مدیریت راهبردی است که به کنترل راهبردی مرتبط می‌شود. (درنان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)

**جدول ۹: گویه‌های شایستگی هوش معنوی مدیریت بحران**

ردیف	شاخصها	تعداد تکرار	نام سوره / شماره آیه
۱	انعطاف: توان انطباق با شرایط وضعیتی	۱	قصص: ۲۷
۲	توجه به مشکلات (سخنی‌های) مردم - یا توجه به محیط	۱	قصص: ۲۳
۳	کسب اطلاعات از پدیده‌های ناشناخته	۱	قصص: ۲۹
۴	توانایی پیش بینی خطرات بالقوه (مدیریت بحران)	۱	قصص: ۳۱
۵	توجه به محیط به عنوان منبع رفع نیازها	۱	طه: ۱۰

شایستگی ویژگی‌های شخصیتی شامل ۱۵ شاخص موجود در جدول ۱۰ است. برخی از ویژگی‌های شخصیتی عبارتند از: اعتماد به نفس، برونگرایی، شجاعت، مسئولیت‌پذیری و خونسردی. (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۹-۵۸)

جدول ۱۰: گویه‌های شایستگی هوش معنوی ویژگی‌های شخصیتی

ردیف	شاخصها	تکرار	نام سوره/ شماره آیه
۱	دور اندیشی و تدبیر	۵	شعرا: ۱۲ و ۱۳؛ نمل: ۷
۲	تعهد و مسئولیت پذیری	۲	مؤمن: ۲۷؛ قصص: ۲۹
۳	توانایی تحمل ابهام	۲	قصص: ۲۲؛ قصص: ۳۰
۴	نیکوکار و صالح / برخورداری از مرکز کنترل درونی	۲	انبیاء: ۸۸-۸۴
۵	دریافت پاداش به خاطر رفتارهای سنجیده گذشته	۱	قصص: ۲۵
۶	نیاز به توفیق طلبی	۱	قصص: ۳۵
۷	اخلاص، تقرب، وجاهت، احسان، صلاحیت، تفضیل، هدایت و انعام	۱	مریم: ۵۸
۸	پذیرش خطاهای خود	۱	اعراف: ۱۵۲
۹	صبر	۱	طه: ۲۵
۱۰	وقت شناسی	۱	طه: ۴۰
۱۱	شجاعت با توکل به خدا	۲	طه: ۷۷؛ نمل: ۱۰
۱۲	پرهیز از اسراف	۱	مؤمن: ۴۳
۱۳	پشتکار و تلاش	۱	کهف: ۶۰
۱۴	کنجکاوی و به دنبال حقیقت بودن و به فکر مردم بودن	۱	کهف: ۷۱
۱۵	پیروی از رهبر و احترام به مافوق	۱	کهف: ۶۶

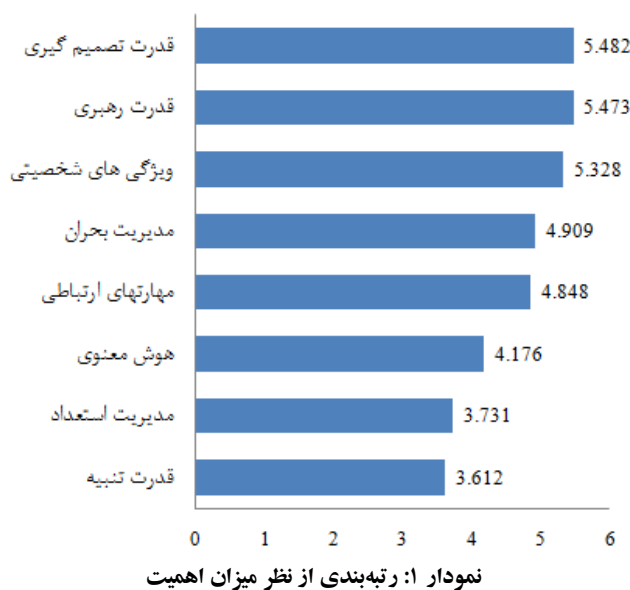
## ۲. یافته‌های بخش کمی پژوهش

بعد از شناسایی ابعاد شایستگی‌های حضرت موسی (ع)، برای بررسی میزان تأثیر و تأثر این ابعاد بر یکدیگر از روش *DEMATEL* خاکستری استفاده شد. پرسشنامه‌ای طراحی و برای وارد کردن نظرات هر یک از خبرگان در ماتریس تصمیم بالا از «جدول تعریف مقیاس خاکستری واضح برای مقیاس اثر» استفاده شد. برای بررسی روابط علت و معلولی در روش *DEMATEL* خاکستری، پرسشنامه بین ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاه تهران در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اسلامی توزیع شد که در نهایت، پنج پرسشنامه تکمیل شده مبنای تحلیل داده‌ها قرار گرفتند. گفتنی است که با توجه به الگوریتم روش *DEMATEL* خاکستری این تعداد کافی اند (فو و همکاران، ۲۰۱۲). بر اساس نتایج روش *DEMATEL* خاکستری، تأثیر هر شایستگی بر سایر شایستگی‌ها ( $R_i$ )، اثر مستقیم و غیر مستقیم همه شایستگی‌ها بر هر شایستگی ( $D_j$ )، اهمیت کلی شایستگی ( $P_i$ ) و اثر گذاری خالص شایستگی ( $E_i$ ) به شرح جدول ۱۱ به دست آمد.

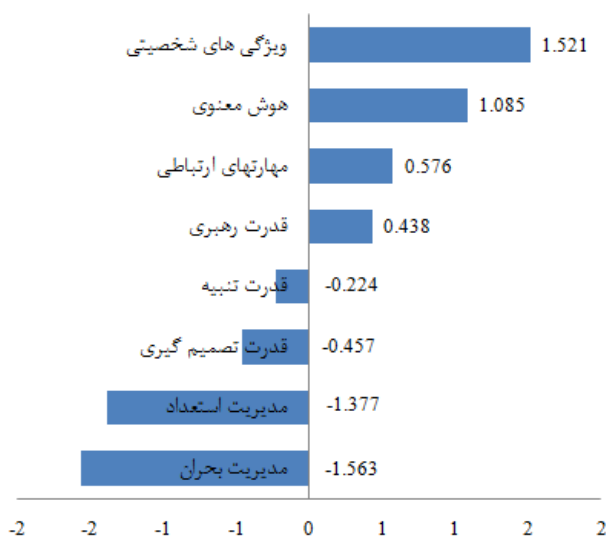
جدول ۱۱: درجه برتری و مقادیر اثر خالص برای هر شایستگی

اثر خالص شایستگی ( $E_i=R_i-D_j$ )	اهمیت کلی شایستگی ( $P_i=R_i+D_j$ )	اثر مستقیم و غیر مستقیم همه شایستگی‌ها بر هر شایستگی زام ( $D_j$ )	اثر مستقیم و غیر مستقیم یک شایستگی نام بر روی سایر شایستگی ( $R_i$ )	ابعاد
۰.۵۷۶۰	۴.۸۴۸۰	۲.۱۳۶۰	۲.۷۱۲۰	مهارت‌های ارتباطی
-۰.۴۵۷۱	۵.۴۸۲۳	۲.۹۶۹۷	۲.۵۱۲۶	قدرت تصمیم‌گیری
۱.۰۸۵۴	۴.۱۷۶۴	۱.۵۴۵۵	۲.۶۳۰۹	هوش معنوی
-۱.۳۷۶۵	۳.۷۳۱۱	۲.۵۵۳۸	۱.۱۷۷۳	مدیریت استعداد
-۰.۲۲۳۷	۳.۶۱۲۱	۱.۹۱۷۹	۱.۶۹۴۲	قدرت تنبیه
-۰.۴۳۸۰	۵.۴۷۲۶	۲.۵۱۷۳	۲.۹۵۵۳	قدرت رهبری
-۱.۵۶۲۷	۴.۹۰۸۵	۳.۲۳۵۶	۱.۶۷۲۹	مدیریت بحران
-۱.۵۲۰۵	۵.۳۲۷۸	۱.۹۰۳۷	۳.۴۲۴۲	ویژگی‌های شخصیتی

با این فرض می‌توان به رتبه‌بندی شایستگی‌های کلیدی حضرت موسی(ع) از دو جنبه اهمیت(نمودار ۱) و خالص تأثیرگذاری (نمودار ۲) پرداخت.



ترسیم روابط علت- معلولی شایستگی‌های مدیریتی حضرت موسی ... ♦ ۲۱۹



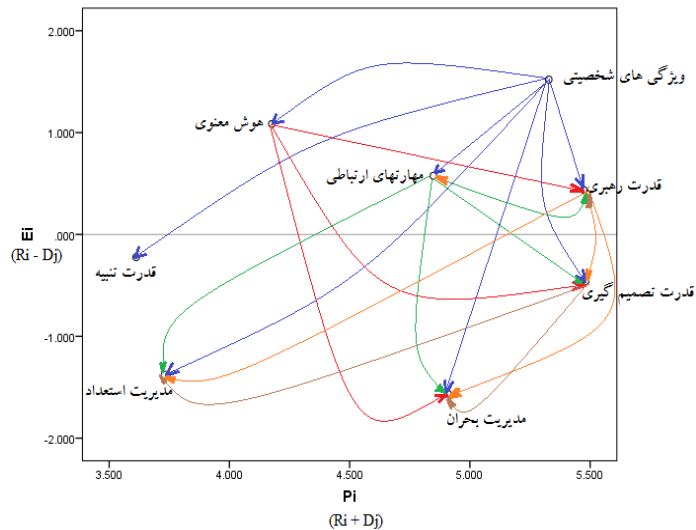
نمودار ۲: رتبه‌بندی شایستگی‌ها از نظر خالص تأثیرگذاری

برای رسم دیاگرام تأثیر برای هر شایستگی با استفاده از ماتریس روابط کل  $T$  و مقدار  $\Theta$  توسط ارزشیابها ۰.۷ تعیین شد که بدین ترتیب تنها ۲۱ رابطه مؤثر در گراف در نظر گرفته می‌شود. (جدول ۱۲)

جدول ۱۲: ماتریس روابط کلی ( $T$ ) با نمایش روابط انتخاب شده

ویژگی‌های شخصیتی	مدیریت بحران	قدرت رهبری	قدرت تنبیه	مدیریت استعداد	هوش معنوی	قدرت تصمیم‌گیری	مهارت‌های ارتباطی	ماتریس روابط کل ( $T$ ) با نمایش روابط منتخب
۰.۲۶۳۶	۰.۴۶۸۵	۰.۳۸۶۷	۰.۳۳۳۲	۰.۳۹۹۴	۰.۲۰۳۹	۰.۴۳۲۹	۰.۲۲۳۷	مهارت‌های ارتباطی
۰.۲۱۴۳	۰.۴۴۵۲	۰.۳۸۵۵	۰.۲۹۳۱	۰.۳۸۵۴	۰.۲۲۰۵	۰.۲۸۵۱	۰.۲۸۳۶	قدرت تصمیم‌گیری
۰.۳۲۹۱	۰.۴۲۲۵	۰.۴۰۵۳	۰.۲۳۳۱	۰.۳۰۱۶	۰.۱۶۴۳	۰.۴۶۲۰	۰.۲۶۳۱	هوش معنوی
۰.۱۴۷۷	۰.۲۷۷۸	۰.۱۳۱۱	۰.۱۰۲۷	۰.۱۱۳۷	۰.۱۰۰۲	۰.۱۶۴۱	۰.۱۴۰۰	مدیریت استعداد
۰.۱۸۶۸	۰.۲۹۹۲	۰.۲۳۳۳	۰.۱۲۷۲	۰.۲۲۵۹	۰.۱۴۵۵	۰.۲۶۸۲	۰.۲۰۹۱	قدرت تنبیه
۰.۳۳۱۵	۰.۵۱۰۱	۰.۲۸۶۴	۰.۳۱۳۴	۰.۴۱۹۲	۰.۲۲۲۰	۰.۴۸۵۳	۰.۳۸۷۵	قدرت رهبری
۰.۱۷۶۸	۰.۲۱۰۵	۰.۲۱۵۰	۰.۱۷۱۴	۰.۲۱۷۵	۰.۱۴۴۵	۰.۳۴۱۳	۰.۱۹۵۸	مدیریت بحران
۰.۲۵۳۹	۰.۵۵۱۸	۰.۴۷۵۰	۰.۳۴۳۸	۰.۴۹۱۱	۰.۳۴۴۷	۰.۵۳۰۷	۰.۴۳۳۳	ویژگی‌های شخصیتی

مقادیر  $P_i$  و  $E_i$  می‌تواند برای هر ریسک در فضای دو بعدی ترسیم شود و همچنین با کمک روابط منتخب شناسایی شده در جدول ۱۲، گراف علت- معلولی به صورت نمودار ۳ به دست می‌آید.



نمودار ۳: دیاگرام تأثیر (گراف علت- معلولی DEMATEL خاکستری با تأکید بر مهم ترین روابط)

در این دیاگرام به وضوح مشخص است که شایستگی هایی مانند «ویژگی های شخصیتی» و «قدرت رهبری» تأثیرگذاری نسبتاً بالاتری را در مقایسه با دیگر شایستگی ها دارند و همین طور شایستگی هایی مانند «مدیریت بحران» و «قدرت تصمیم گیری» نیز تأثیرپذیری بالایی دارند. شایان ذکر است این دیاگرام، تنها مهم ترین روابط را نمایش می دهد و برای بررسی دقیق تر باید به ماتریس روابط کلی مراجعه کرد که در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

## هـ) نتیجه گیری

برای شناسایی شایستگی های مدیریتی، روشهای مختلفی وجود دارد و می توان با توجه به حوزه مورد نظر از گروه های نخبه آن حوزه نیز مصاحبه انجام داد. اما روشی که بتوان در آن از کتاب مقدس قرآن الهام گرفت، تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، با توجه به اینکه ما در کشوری اسلامی زندگی می کنیم که اکثریت جامعه از فرهنگ اسلامی تبعیت می کنند، بنابر این نباید در سازمانهای ما تنها به الگوگیری منابع انسانی و شایستگی در کتب غربی بسنده کرد، بلکه باید از متون اسلامی هم بهره مند شد. به همین دلیل در این مقاله بر اساس آیات قرآن که به شکل شاخصهایی در متن مقاله بیان شد؛ با بررسی آیات مرتبط با سیره حضرت موسی (ع)، تعداد هشت شایستگی مدیریتی با عناوین: ویژگی های شخصیتی، هوش معنوی، مهارت ارتباطی، مدیریت بحران، قدرت رهبری، قدرت تنبیه و مدیریت استعداد و قدرت تصمیم گیری کشف شد. با این حال، نتایج پژوهش در برخی موارد با نتایج سایر تحقیقات همپوشانی دارد.

برای مثال، وان سِترس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز در کتاب خود با عنوان «زندگی حضرت موسی» به وجود شایستگی‌های مختلف در این حضرت اشاره کرده است. همچنین در پژوهش اکرامی (۱۳۹۰)، از بین ۱۶ شایستگی مدیران، یکی از آنها مدیریت بحران است که با پژوهش ما نیز انطباق دارد. در پژوهش طالقانی و همکاران (۱۳۸۹) که الگوی شایستگی منابع انسانی را استخراج کردند، ابعاد اصلی شایستگی منابع انسانی مسجد از دید آنها شامل شایستگی‌های امام مسجد، شایستگی‌های فعالان (کارگزاران) و شایستگی‌های نمازگزاران (مأمومین) و از نظر خبرگان، مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل در موفقیت و اثربخشی جماعت، شایستگی‌های امام مسجد و مؤلفه فضایل اخلاقی - رفتاری اوست. در این مؤلفه، تعدادی شاخص وجود دارد؛ مانند سعه صدر و مدارا، التزام عملی به دین، امانتداری و مسئولیت‌پذیری، صداقت و وفای به عهد، تلاش و پشتکار در مسجد، نیت خدمتگزاری، تواضع، مهارت و دانش و شجاعت که با ویژگی‌های شخصیتی که در پژوهش ما به آن اشاره شد، مطابقت دارد. در آیات قرآن مکرراً به شجاعت، سعه صدر، صداقت و مسئولیت‌پذیری حضرت موسی (ع) اشاره شده است.

نیاز به توفیق‌طلبی، نیکوکار و صالح بودن و برخورداری از مرکز کنترل درونی، در بُعد شایستگی «ویژگی‌های شخصیتی» حضرت موسی (ع) بارز است. همین طور شاخص انعطاف و توان انطباق با موقعیت‌های بحرانی مربوط به بُعد شایستگی «مدیریت بحران» می‌شود. همان گونه که رضاییان (۱۳۹۲) در کتاب «مبانی سازمان و مدیریت» به شاخص صداقت و وحدت شخصیت و قابلیت اعتماد اشاره کرده است، این شاخص‌ها در بُعد شایستگی «هوش معنوی» در پژوهش ما نیز بدست آمد.

از زمان نزول قرآن کریم بیش از ۱۴۰۰ سال قمری می‌گذرد با این وجود نکته جالب توجه این است که بسیاری از شاخصها و ابعاد شایستگی حضرت موسی (ع) که در این پژوهش از آیات الهی استخراج شد؛ در عصر حاضر توسط دانشمندان مدیریت نیز با بررسی سازمانهای امروزی بدین موارد دست یافته اند، که به چند مورد اشاره می‌شود:

کان و جی چنگ<sup>۲</sup> به نقل از هانگ هیو و یانگ هیو (۲۰۰۹) نیز ۹ شایستگی برای مدیران بیان کردند که از این بین، توانایی تصمیم‌گیری با پژوهش ما منطبق است. به اعتقاد ادواردز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریت، توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارتهای فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن دیدگاههاست؛ که در این بین، مهارت ارتباطی در پژوهش ما نیز اثبات شد.

بر اساس یافته‌های روش DEMATEL خاکستری، اولویت شایستگی‌ها حضرت موسی (ع) بر اساس اهمیت کلی‌شان عبارتند از: قدرت تصمیم‌گیری، قدرت رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت بحران، مهارتهای ارتباطی، هوش معنوی، مدیریت استعداد و قدرت تنبیه. در این میان، شایستگی‌های «ویژگی‌های شخصیتی» و «قدرت رهبری» بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر شایستگی‌ها دارند و همین‌طور شایستگی‌های مدیریت بحران و قدرت تصمیم‌گیری

---

1. Van Seters  
2. Kan & Jichang  
3. Edwards

تأثیرپذیری بالایی از سایر شایستگی‌ها دارند. لیک و های‌موس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز شایستگی تصمیم‌گیری را جزء ضروری‌ترین ویژگی‌های مدیران می‌دانند. مولر و تورنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز شایستگی رهبران را برای موفقیت در مدیریت پروژه ضروری دانستند.

بنابر این، برای پیاده‌سازی یک مدل شایستگی برای مدیران در دانشگاه تهران پیشنهاد می‌شود ابعاد شایستگی شناسایی شده برای حضرت موسی(ع)، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین پیامبران اولوالعزم، در نظر گرفته شود و با توجه به تأثیرگذاری بالای «ویژگی‌های شخصیتی» و «قدرت رهبری» بر سایر شایستگی‌های مدیران، مدیران برای ارتقای ویژگی‌های شخصیتی خود، ویژگی‌های آن حضرت، نظیر دور اندیشی و تدبیر، تعهد و مسئولیت‌پذیری، توانایی تحمل ابهام، نیکوکار و صالح بودن، برخورداری از مرکز کنترل درونی، انجام رفتارهای سنجیده، پذیرش خطاهای خود، صبر، اخلاص، تقریب، احسان، وقت‌شناسی، پرهیز از اسراف، پشتکار و تلاش، کنجکاوی، به دنبال حقیقت بودن و به فکر مردم بودن را اسوه خود قرار دهند.

همچنین در راستای بهبود شایستگی «قدرت رهبری» بر اساس الگوهای موجود در قرآن طبق سیره حضرت موسی(ع)، توصیه می‌شود مدیران دانشگاه تهران دستورالعمل و راهنمای مدوتی برای شفافیت داشته باشند؛ برای درخواستهای نابجا از استدلال منطقی استفاده کنند؛ ارزشها را تبیین و هدایت کنند؛ بر مواضع درست تأکید کنند؛ بر هدایت به حق کارکنان پافشاری کنند؛ به نیازهای زیردستان توجه کنند و به دنبال جستجوی دلایل اشتباه زیردستان باشند.





## منابع

- قرآن کریم. ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای (۱۳۸۰). قم: فاطمه الزهرا.
- اسدی فرد، رویا؛ علی رضائیان و احمدعلی خائف الهی (۱۳۸۹). «خدمتگزاری، شایستگی کلیدی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره)». *مجله علوم انسانی*، ش ۷۹: ۲۸-۹.
- اکرامی، محمود و سمیه رجبزاده (۱۳۹۰). «توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران». *فرایند مدیریت و توسعه*، ش ۷۷: ۴۸-۳۳.
- الوانی، مهدی (۱۳۹۲). *مدیریت عمومی*. تهران: نی.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر روشهای تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: دیدار، چ چهارم.
- تابان، محمد؛ وحید شرفی، سید مهدی ویسه و اردشیر شیری (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر مسئولیت‌پذیری و هوش اخلاقی کارکنان بر سلامت نظام اداری (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام)». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، دوره سوم. ش ۲.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۰). *تفسیر تسنیم*. قم: اسراء.
- جواهری زاده، ابراهیم؛ محمد مقیمی، آرین قلی‌پور و رضا طهماسبی (۱۳۹۳). «مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخصها و ویژگی‌ها». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ش ۲۱ (۱): ۲۷۲-۲۴۳.
- رضاییان، علی (۱۳۹۲). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- سرمد، زهره؛ الهه حجازی و عباس بازرگان (۱۳۹۳). *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگه.
- سیدجوادی، سید رضا (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نگاه دانش، چ چهارم.
- طالقانی، غلامرضا؛ حسن عابدی جعفری، ابولحسن فقیهی و رسول عباسی (۱۳۸۹). «مدیریت مسجد: تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی». *فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال دوم، ش ۴-۳: ۸۰-۵۵.
- طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۹۲). *تفسیر المیزان*. سید محمدباقر موسوی همدانی. قم: دفتر انتشارات اسلامی حوزه علمیه، چ پنجم.
- قرائتی، محسن (۱۳۹۲). *تفسیر نور*. دسترسی در شهریور ۱۳۹۳: <http://tarvijequran.com>
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)*. تهران: سمت، چ هفتم.
- ماه بانویی، بهاره (۱۳۹۱). *تبیین مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- Alvani, Mehdi (2013). **Public Management**. Tehran: Ney Publications.
- Asadi Fard, R.; A. Rezaeian & A.A. Khaef Elahi (2010). "Serving, Core Competencies of Public Administration Based on the Scriptures Imam Khomeini". *Journal of Human Science*, 79: 9-28.
- Bai, C. & J. Sarkis (2013). "A Grey-based DEMATEL Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors". *International Journal of Production Economics*, 146(1): 281-292.

- Bazargan, Abbas (2014). **Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods**. Tehran: Didar Publications, 4th Edition.
- Bidart, M.C.D.N. &J. Brunstein (2013).“**The Development of Managerial Competencies: A Collaborative Inquiry into the Practice of Sustainability**”.*International Journal of Action Research*,9(2): 246-269.
- Boyatzis, R.E. (2005). **Developing Leadership Through Emotional Intelligence**.*Research Companion to Organizational Health Psychology*, 656.
- Campion, M.A.;A.A. Fink, B.J. Ruggeberg, L. Carr &G.M. Phillips (2011).“**Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling**”.*Personnel Psychology*, 64(1): 225-262.
- Chong, E. (2013). “**Managerial Competencies and Career Advancement: A Comparative Study of Managers in Two Countries**”.*Journal of Business Research*,66(3): 345-353.
- Drennan, L.T.;A. McConnell &A. Stark (2014).**Risk and Crisis Management in the Public Sector**.Routledge.
- Edwards, A. (2009). **Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership**.Routledge.
- Ekrami, M. &S. Rajabzadeh (2011).“**Developing the Factors of Managers’ Competency Measurement Scale**”.*Management & Development Process*, 77: 33-48.
- Elahi Ghomshei, M. (2001).**Holy Quran (Translated Manuscript)**. Qom: Publisher Fatimah Zahra.
- Fu, X.;Q. Zhu &J. Sarkis (2012).“**Evaluating Green Supplier Development Programs at a Telecommunications Systems Provider**”.*International Journal of Production Economics*,140(1): 357-367.
- Gabus, A. &E. Fontela (1972). **World Problems, an Invitation to Further Thought within the Framework of DEMATEL**.Battelle Geneva Research Center. Geneva: Switzerland.
- Gharaati, M. (2004).**Noor Interpretation**.Tehran: Cultural Center for Quran lessons.
- Gholipour, A. (2014). **Organizational Behavior Management (Individual Behavior)**.Tehran: SAMT Publications. 7th Edition.
- Hang-Hua, X. &W. Yang-Hua (2009).“**Training System Design for Middle-Level Manager in Coal Enterprises Based on Post Competency Model**”.*Procedia Earth and Planetary Science*, 1764-1771.
- Javadi Amoli, A. (2001). **Tasnim Interpretation**.Qom: Asra Publication.
- Javaherizadeh, E.; S.M.Moghimi, A. Gholipor &R. Tahmasebi (2015).“**Organizational Talent Management: Identification of Indices and Features Key Staff**”.*Organizational Culture Management*, 21 (1): 243-272.
- Lake, C.J. &S. Highhouse (2013). **Assessing Decision-Making Competence in Managers**.*Judgment and Decision Making at Work*, 326.
- Lee,G.L.; Y.Park & G.H. Yang (2010).“**Driving Performance Improvements by Integrating Competencies With Human Resource Practices**”.*Performance Improvement Quarterly*, 71-90.

- Mahbanooei, B. (2012). **Competence Model Explains General Managers, Ministry of Health and Medical Education**. M.Sc. Dissertation, Faculty of Management University of Tehran.
- Mahbanooei, B. and V. Naqipor Far (2014). **“Identification Managerial Competencies in The Quran with Pattern of Behavior Moses Gods Peace be upon him”**. *1st International Conference of Management*. Iran: Tehran, Dec.02.
- Müller, R. &R. Turner (2010). **“Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers”**. *International Journal of Project Management*, 28(5): 437-448.
- Muzzi, C. &S. Albertini (2015). **“Communities and Managerial Competencies Supporting SMEs Innovation Networking: A Longitudinal Case Study”**. *R&D Management*, 45(2): 196-211.
- Paajanen, P.;H. Paukku, H. Vanharanta and P. Porkka(2009). **“Development of Personal and Organizational Competencies in a Technology Company”**. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19(6): 568-581.
- Rezaeian, Ali (2013). **Principles of organization and management**. Tehran: SAMT Publications.
- Roulston, K. (2010). **“Considering Quality in Qualitative Interviewing”**. *Qualitative Research*, 10(2): 199-228.
- Sarmad, Z.;E. Hejazi &A. Bazargan (2014). **Research Methods in the Behavioral Sciences**. Tehran: Agah Publications.
- Semeijn, J.H.;B.I. VanDer Heijden &A. Van Der Lee (2014). **“Multisource Ratings of Managerial Competencies and Their Predictive Value for Managerial and Organizational Effectiveness”**. *Human Resource Management*, 53(5): 773-794.
- Seyed Javadin, S.R. (2013). **Management of Organizational Behavior**. Tehran: Press Negahe Danesh. 4th Edition.
- Soderquist, K.; E. Papalexandris, A. Ioannou & G. Prasacos (2009). **“From Task-based to Competency-based: A Typology and Process Supporting a Critical HRM Transition”**. *Personal Review*, 39(3): 325-346.
- Taban, M.; Vahid Sharafi, Seyed Mehdi Veyse & ArdeshirShiri (2015). **“Effect of Responsibility and Moral Intelligence Staff Health Administrative System”**. *Management in the Islamic University*, Vol. 3, No.2.
- Tabatabaee, S.M.H. (2012). **Almizan Interpretation**. Seyed Mohammad Bagher Mosavi Hamedani. 5th Edition. Vol. 1 to 20. Qom: Press Islamic.
- Taleghani, G.R.;H. Abedi Jafari, A. Faghihi&R. Abasi (2010). **“Mosque Management: Developing Human Resources Competency Model”**. *Journal of Research in Human Resource Management University of Imam Hussein*, Second year, 3/4: 55-80.
- Tseng, M.L. (2009). **“A Causal and Effect Decision Making Model of Service Quality Expectation Using Grey-Fuzzy DEMATEL Approach”**. *Expert Systems with Applications*, 36(4): 7738-7748.
- Van Seters, J. (1994). **The Life of Moses: the Yahwist as Historian in Exodus-Numbers**(Vol. 10). Peeters Publishers.

- Wu, W. & Y.T. Lee (2007). “Developing Global Managers Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method”.*Expert Systems with Applications*, 32(2): 499-507.
- Zhang, J.; D. Wu & D.L. Olson (2005). “The Method of Grey Related Analysis to Multiple Attribute Decision Making Problems with Interval Numbers”.*Mathematical and Computer Modeling*, 42(9): 991-998.

