

# تئوری شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی تئوری داده- بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه

نویسندگان: دکتر حسن دانایی فرد<sup>۱</sup>، ابودر زنگویی نژاد<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

\*Email: azangoeinezhad@Modares.ac.ir

## چکیده

این مقاله حاصل پژوهشی است که با عنوان "شناسایی نظام شایسته سالاری مدیریتی بر مبنای نهج البلاغه" انجام پذیرفته است. در این پژوهش به دلیل آنکه از استراتژی تئوری داده-بنیاد استفاده گردید، مدل مفهومی و فرضیه تدوین نگردیدند و طبق الزامات این استراتژی تحقیق، سوال اصلی پژوهش؛ "مناسب ترین شکل نظام شایسته سالاری در نگاه نهج البلاغه چیست؟" مطرح گردید. در این تحقیق، علاوه بر احصا نکات کلیدی از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه، برای هر نکته یک کد معین گردید. سپس با مقایسه کدها، چند مفهوم که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده شایسته سالاری از نگاه نهج البلاغه داشتند، شناسایی شد. حاصل مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، دستیابی به مقولاتی بود که پایه‌های سه‌گانه تئوری شایسته سالاری اسلامی از نگاه نهج البلاغه را شکل می‌دهند. با توجه به اهمیت بومی سازی تئوری‌های مدیریت در کشور، تدوین این تئوری با نگاه به دانش موجود در مآخذ اسلامی می‌تواند برای مدیران جوامع اسلامی مفیدتر و در عین حال عملی‌تر باشد. استراتژی این پژوهش، تئوری داده بنیاد متنی بوده است. حاصل کار، تدوین نظام شایسته سالاری بر مبنای سه اصل شایسته‌گزینی، شایسته‌چینی و شایسته‌سازی می‌باشد. بر اساس این سه اصل، در نظام شایسته سالاری اسلامی می‌بایست ابتدا با استفاده از ملاک‌ها و معیارهای اسلامی تدوین شده به‌گزینش مدیران پرداخت، سپس بر اساس نظارت و بازخود، نسبت به جابجایی و استفاده مقتضی از مدیران اقدام نمود و در این میان باید تربیت و شایسته‌سازی نیروهای جدید و ضعیف مد نظر قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** شایسته‌سالاری، نهج البلاغه، رویکرد استقرایی، تئوری داده- بنیاد.

شاخص‌های نظری و اجرایی این مقوله ایفامی‌کنند. در این مطالعه، از روش تحقیق تئوری داده- بنیاد ( Grounded Theory) برای تدوین تئوری شایسته سالاری مدیریتی (Competency based Management) استفاده شده است. هدف این مقاله، ایجاد نوعی تئوری دارای ماهیت واقعی از شایسته سالاری است که فرایندهای مدیریت اسلامی را از

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۷/۶/۲

• پذیرش مقاله: ۸۸/۹/۲۱

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

اگرچه شایسته‌سالاری در مدیریت به تازگی در ایران به‌طور جدی مطرح شده، اما در جوامع پیشرفته و توسعه‌یافته، سال‌هاست که مبانی نظری آن شکل گرفته و نهادینه شده است (۱). بنابراین، در مرحله فعلی جامعه ما، صاحب‌نظران نقش مهمی در طرح و بررسی و تدوین

رویکرد استقرایی استوار است، استراتژی تنوری داده - بنیاد است. در این استراتژی، همان‌طور که در این تحقیق استفاده شد، تنوری از درون داده‌ها بر می‌آید و محقق به جای اتکا به ادبیات تحقیق، با ورود به میدان پژوهش، اجزای تنوری را می‌سازد. تنوری حاصل از این استراتژی به واقعیات طبیعی نزدیک‌تر است. از این رو، استفاده از این استراتژی در سازمان و مدیریت به جنبه‌های معتبری درباره رقابت آن‌ها در سازمان و مدیریت و حتی رفتار سازمان و مدیریت منجر خواهد شد.

### نگاه تئوریک به شایسته‌سالاری

#### مدیریت بر مبنای شایستگی

مدیریت نقش حیاتی و اساسی خویش را همچنان در دنیای پیچیده امروز ایفا می‌کند. به درستی می‌توان ادعا کرد که هیچ علمی به اهمیت مدیریت برای انسان حاضر و بشر آینده وجود ندارد، همچنان که در گذشته دور که علم و تکنولوژی مراحل اولیه خود را می‌گذراند نیز به عنوان تنها راهگشای وی در مبارزه برای ادامه حیات بوده است. در دنیای کسب و کار رقابتی امروز، عامل اساسی برای دستیابی به اهداف سازمان همانا شایستگی‌های محوری و مزیت رقابتی پایدار است (۱۰، ۱۱). لوسیا و لپسینگر (Lucia & Lepsinger) [۳۱] تأکید دارند که ایجاد محصولات متمایز، ارایه پیوسته محصولات جدید و توسعه تکنولوژی‌های برتر شروط غیر قابل اجتناب برای ورود به بازارهای جهانی است. در این شرایط، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که توانایی نیروی کار، کلید اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی است.

هوتزاگرس (Houtzagers) (۱۳) بیان می‌کند که هر شکاف عملکردی مانند؛ تجهیزات سرمایه‌ای ضعیف، کانال‌های توزیع ناکارآمد، محصولات معیوب، بازاریابی غیر مؤثر یا تخصیص نادرست منابع که در شرکت ایجاد می‌شود، ممکن است ناشی از عملکرد ضعیف شخص هدایت‌کننده آن فعالیت باشد.

بر اساس نظر مک لاگان (McLagan) (۱۴)، سازمان‌های امروزی توجه و تمرکز بیشتری به شناسایی و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی نشان می‌دهند. سازمان‌ها برای عملکرد کارا و مؤثر خویش نیازمند سیستم‌هایی برای ارزیابی و توسعه عملکرد کارکنان هستند. استراتژی مهم

نگاه نهج البلاغه توصیف‌کننده هارزالا و ورنادات (Harzallah & Vernadat) (۲) معتقدند که مدیریت کارا و اثربخش شایستگی‌های (Competencies) نیروی انسانی، منبع جدیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌های صنعتی و خدماتی می‌باشد، و تیلور (۳) بر رشد روزافزون تعداد نیروی انسانی سازمان‌ها متناسب با افزایش حجم فعالیت‌های آن‌ها اشاره می‌کند و تأکید دارد که سازمان‌ها می‌بایست بر اساس معیارهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اخلاقی حاکم بر جامعه و سازمان، رویه‌ای را برای گزینش و استخدام افراد جدید طراحی و به‌کارگیرند. اگرچه، در ایران شیوه‌های مدیریت شایسته‌سالاری بر مبنای آموزه‌های اسلامی به عنوان یک ارزش محوری در سطح وسیعی پذیرفته شده است (۴، ۵، ۶، ۷ و ۸)، با این حال، درک جامعی از روابط بین شایسته‌سالاری در مدیریت و فرهنگ اسلامی حاکم بر ایران وجود ندارد. عطاغر و آذربایجانی (۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی در ایران"، نتیجه‌گیری می‌کنند که علی‌رغم اینکه انتخاب مدیران بر اساس معیارهای اختصاصی (در نظر گرفتن وابستگی‌های خاص مانند روابط فردی، روابط خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، باند و رابطه‌بازی و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد) بجای معیارهای شایسته‌سالاری (در نظر گرفتن تخصص، تعهد، تجربه، مهارت و توانایی فرد) سبب کم‌کاری، غیبت، نارضایتی شغلی کارکنان، از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادهای کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و به‌طور کلی هدر رفتن منابع جامعه می‌شود، در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی تا حدود زیادی از معیارهای اختصاصی و ناشایسته سالارانه استفاده می‌شود. این مطالعه بدنبال ارایه تنوری شایسته‌سالاری در مدیریت اسلامی از نگاه نهج البلاغه به عنوان یک منبع غنی از شیوه حکومت علوی و با استفاده از روش تحقیق معتبر در پژوهش‌های کیفی، یعنی استراتژی تنوری داده - بنیاد می‌باشد.

در میان رویکردهای سه‌گانه نسبت به پژوهش - رویکرد قیاسی، تطبیقی و استقرایی - رویکرد استقرایی در مطالعات سازمان و مدیریت کم‌تر توجه شده است. در رویکرد استقرایی، محقق با شناسایی اجزای تنوری، به شکل‌دهی تنوری می‌پردازد. یکی از استراتژی‌های تحقیق کیفی که بر

یعنی تفوق، رجحان، برتری و "اولی"، یعنی سزاوارتر، لایق‌تر، شایسته‌تر (۳۰). بیشتر در متون اسلامی برای تبیین شایستگی از کلماتی مانند اولی و احق استفاده شده‌است. به عنوان نمونه قرآن کریم می‌فرماید: "النبی اولی بالمومنین من انفسهم..."، یعنی پیامبر (ص) بر ائمه‌ها در امور جامعه مؤمنان از خود آنان اولی و شایسته‌تر است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: "لیس بلد باحق بک من بلد خیر البلاد ما حملک"، یعنی هیچ شهری برای تو از شهر دیگر بهتر و شایسته‌تر نیست، مهم‌ترین شهرها آن است که پذیرای تو باشد. در این روایت "احق" مترادف شایسته به‌کاررفته‌است. و در حدیث دیگر می‌فرماید: "اولی الناس بالعفو اقدرهم علی العقوبه"، یعنی شایسته‌ترین مردم برای عفو و گذشت کسانی هستند که بر عقوبت و مواخذه کردن توانا باشند، در این حدیث "اولی" مترادف شایسته‌تر آمده‌است.

برقراری حکومت انبیاء، اولیا و صالحان از اهتمام خدای سبحان به این اصل عقلایی در روند انتخاب هدایت‌گران و رهبران جامعه حکایت دارد (۲۹، ۳۰). برای مثال (۳۱)؛ به هنگامی که بنی اسرائیل از پیامبری به نام "اشموئیل" درخواست فرماندهی کردند تا به همراه او با ستم‌گران بستیزند، او به درگاه خداوند روی آورد و درخواست قومش را به پیشگاه حضرت خود عرضه داشت. خداوند "طلوت" را به فرماندهی آن‌ها برگزید. بنی اسرائیل که همچنان معیارهای مادی بر اندیشه آن‌ها حکومت می‌کرد، بر این انتخاب اعتراض کردند که: "قالوا انی یكون له الملك علينا و نحن احق بالملك منه و لم یوت سعه من المال؛ چگونه او بر ما حکومت داشته‌باشد با اینکه ما از او شایسته‌تریم و او ثروت زیادی ندارد". آن پیامبر خداوند در پاسخ بر شایستگی و لیاقت طلوت تکیه کرد و فرمود: "ان الله اصطفیة علیکم و زاده بسطه فی العلم و الجسم؛ خداوند او را بر شما برگزید و علم و قدرت جسمی به او داده‌است". به عبارت دیگر، در فرماندهی نظامی دو ویژگی اساسی است: (۱) علم و آگاهی به فنون نظامی و روش‌ها و تدبیرها در این زمینه و (۲) توانایی جسمی و این دو را طلوت دارد، و این، یعنی شایسته‌تر است.

در سیره نبی اکرم (ص) نیز شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. در بینش پیامبر گرامی اسلام (ص)، فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار نبود بلکه حضرت

شناسایی احتیاجات برای عملکرد موفق، رویکرد شایستگی (Competency Approach) است. جنبش شایستگی در مدیریت حاصل تلاش‌های دیوید مک کلاند (David McClelland)، ریچارد بویاتز (Richard Boyatzis) و اسپنسر و اسپنسر (Spencer & Spencer) طی سه دهه فعالیت می‌باشد (۱۰، ۱۲). اصطلاح شایستگی در ادبیات مربوط به شایستگی از نقطه نظرات متفاوتی تعریف شده‌است. با این حال، عاملی که در همه آن تعاریف مشترک است، هدف رویکرد شایستگی، یعنی بهبود عملکرد نیروی انسانی در کار می‌باشد (۱۵، ۱۶، ۱۷).

شایسته‌سالاری در مدیریت به مفهوم به‌کارگیری مناسب‌ترین افراد در متناسب‌ترین جایگاه‌ها در یک سازمان تعریف شده‌است. برای برخورداری از مزایای شایسته‌سالاری (از جمله: افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد انگیزه برای تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی کارکنان) منطقی است که سازمان، نظام شایسته‌سالاری را نهادینه کند و در کنار و به عنوان جزئی از آن، شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی را نیز مدنظر قرار دهد. بر این اساس، تاکنون محققان بسیاری در تلاش برای دستیابی به یک الگوی واحد از شایسته‌سالاری، مطالعاتی را در زمینه‌های مدیریت مهارت‌ها و شایستگی (۱۸، ۱۹، ۲۰)، تأثیر مدیریت دانش بر توسعه شایستگی (۲۱)، ارزیابی شایستگی (۲۲)، پیش‌بینی احتیاجات شایستگی آینده (۲۳، ۲۴)، ارتباط شایستگی و عملکرد سازمانی (۲۵)، تأثیر مدیریت شایستگی بر تغییر سازمانی (۲۶) و ... انجام داده‌اند؛ اما برخی از محققان (۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰) معتقدند که طراحی چارچوب شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای دو بعد مدیریتی و فرهنگی خواهد بود و بنابراین نمی‌توان یک الگوی واحد را به تمامی کشورها و سازمان‌های آن‌ها تعمیم داد، زیرا سیستم فرهنگی حاکم بر مدیریت در هر کشور متفاوت است.

### شایسته‌سالاری در مدیریت اسلامی

مفهوم شایسته‌سالاری در فرهنگ دین اسلام از جایگاه والایی برخوردار است (۲۹). معادل "شایسته" و "شایسته‌سالاری" در ادبیات عرب عبارت‌اند از: احق، افضل، افضلیت، ارجح، رجحان، اولی و اولویت. "اولویت"

در کنار ایمان و تعهد، "لیاقت" را نیز لحاظ می‌کرد (۲۹). در روایتی آمده‌است، روزی ابوذر این صحابی بزرگ و وفادار و مخلص پیامبر (ص) به حضرت عرض کرد آیا مرا به مسئولیتی نمی‌گذاری "الاتستعملنی؟" حضرت دستی بر شانه ابوذر زد و فرمود: ابوذر تو را دوست می‌دارم و هر آنچه را برای خود می‌پسندم برای تو نیز می‌خواهم، لیکن مسئولیت‌ها امانت هستند و اگر انسان درست از عهده آن بر نیاید، مایه خواری و پشیمانی در قیامت می‌باشد. من تو را در مدیریت ضعیف می‌بینم. این روایت هرگز دلالتی بر کم ارجی ابوذر ندارد که شخص پیامبر بارها و بارها او را به بهترین خصایص ستوده است، بلکه الهام‌بخش این درس است که شایسته‌سالاری به حدی از دیدگاه پیامبر (ص) مهم است که حتی درباره شخصیتی همچون ابوذر نیز پیامبر در سپردن مسئولیت به او امتناع می‌کند چرا که توان کاری در او نمی‌بیند.

### روش‌شناسی تحقیق

#### تئوری داده - بنیاد

گلاسر و استراوس (Glaser & Strauss) (۳۲) برای نخستین بار، رویکرد یا استراتژی تئوری داده - بنیاد را به جامعه علمی معرفی کردند. هدف این استراتژی، عبور از رویکرد قیاسی (Deductive Approach) و رسیدن به رویکرد استقرایی (Inductive Approach) در پژوهش بود. ویژگی اصلی و مهم تئوری داده - بنیاد، تأکید بر بررسی دقیق داده‌های جمع‌آوری شده به صورت تجربی بجای تمرکز بر بررسی ادبیات تحقیق برایارایه تئوری است (۳۲). هدف غایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع تئوریک درباره یک پدیده خاص است (۳۴). برای گردآوری داده‌های اطلاعاتی درباره یک پدیده از شیوه‌های کیفی استفاده می‌شود و به جای تعریف مسئله بر مبنای ادبیات تحقیق و در قالب متغیرهای مستقل و وابسته، فقط سؤال اصلی تحقیق مطرح می‌شود (۳۵، ۳۶).

فرایند تئوری داده - بنیاد مستلزم شناسایی مقولات تئوریکی (Theoretical Categories) است که از داده‌ها (Data) و به کمک روش مقایسه مداوم (Constant Comparative Method) استخراج می‌شوند (۳۷، ۳۸). بر اساس این رویه، ابتدا سؤال پژوهش مطرح می‌شود و سپس برای پاسخ به

این سؤال، داده‌های اطلاعاتی گردآوری و تحلیل می‌شود. داده‌هایی که از منبع اطلاعاتی (مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و ...) به دست می‌آید، ابتدا نکات کلیدی آن‌ها احصا و برای هر نکته یک کد تعیین می‌شود و سپس با مقایسه کدها، چند کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی را دارند، عنوان یک "مفهوم" به خود می‌گیرند. آنگاه، چند مفهوم یک مقوله و چند مقوله در قالب یک تئوری متجلی می‌شود (۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲).

بر این اساس، استراوس و کاربین (Strauss & Corbin) (۴۳) تئوری فوق را نوعی تئوری می‌دانند که به صورت استقرایی از مطالعه یک پدیده حاصل می‌شود و در آن، پژوهشگر با در اختیار داشتن یک تئوری، پژوهش را آغاز نمی‌کند که در پی تأیید آن باشد، بلکه مطالعه یک پدیده اجازه می‌دهد در گذر گردآوری و تحلیل داده‌ها، تئوری حاکم بر رفتار آن پدیده آشکار شود (۴۵، ۴۴، ۴۶).

استفاده از روش تحقیق تئوری داده - بنیاد در تحقیق مدیریت و سازمان (برای مثال: ۴۸، ۴۷، ۲۶، ۴۹)) به‌طور گسترده‌ای بستر را برای پذیرش رویکرد داده - بنیاد برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها ایجاد کرده‌است. بر این اساس، جمع‌آوری داده‌ها به صورت تجربی بجای مرور ادبیات مربوط به تحقیق موجب بروز ریشه زمینه‌ها (Themes) می‌شود که به ماهیت واقعی داده‌ها نزدیک است. همچنین، استفاده از تئوری داده - بنیاد در این حوزه از تحقیق نه فقط تحلیل ریشه زمینه‌ها را موجب می‌شود، بلکه شناسایی مقولات اصلی (Core Categories) و ویژگی‌های آن‌ها را در پی خواهد داشت (۵۱، ۵۰، ۵۲). بنابراین، زمینه بالقوه‌ای برای بررسی موضوعات مدیریتی و از جمله مسائل ارزشی و غیر عینی مطرح در آن از طریق روش تحقیق تئوری داده - بنیاد وجود دارد (۵۳، ۵۴).

#### روش‌شناسی تحقیق

بر اساس الزامات روش تحقیق تئوری داده - بنیاد برای تئوری‌پردازی در خصوص یک فرایند اجتماعی خاص، داده‌ها از طریق تجربی به جای مرور ادبیات مربوط به تحقیق جمع‌آوری شده و ریشه زمینه‌های (Themes) اصلی از آن‌ها مشخص می‌شود. در صورتی که اگر از ادبیات تحقیق استفاده شود، ریشه زمینه‌ها می‌بایست با چارچوب تئوریکی از قبل ایجاد شده متناسب باشند و در این صورت

مدل مفهومی و فرضیه تدوین نشد و بر طبق الزامات این استراتژی، سؤال اصلی تحقیق؛ "مناسب‌ترین شکل نظام شایسته‌سالاری در نگاه نهج‌البلاغه چیست؟" مطرح شد. پس از شکل‌گیری سؤال اصلی پژوهش، با توجه به آنکه محققان درصدد ارایه تئوری شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای متن کتاب نهج‌البلاغه بودند، روش طراحی سیستماتیک (Systematic Design) یا به عبارت دیگر، رویکرد اثبات‌گرایانه (Positivist Approach) را برای اجرای استراتژی تئوری داده-بنیاد متنی انتخاب و پیاده‌سازی کردند.

به‌طور کلی، سه نوع طرح تئوری داده-بنیاد وجود دارد، (۱) طرح سیستماتیک که شامل مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌شود، (۲) طرح پدیداری (emerging design) که بیان می‌کند، تئوری داده-بنیاد اغلب در سطح مفهومی و انتزاعی شکل گرفته و الزاماً از طرح طبقه‌بندی ایجاد نمی‌شود و (۳) طرح ساخت‌گرایانه (constructivist design) که از نظر فلسفی مابین رویکرد اثبات‌گرایانه و پست‌مدرن (post-modern) قرار دارد. تئورسین‌ها بیان می‌کنند که احساسات افراد به عنوان تجربه آن‌ها از پدیده‌ها و فرایندها، شکل‌دهنده تئوری خواهد بود (۳۹).

### گردآوری داده‌ها

در ابتدای پژوهش، محققان اقدام به کدگذاری باز (Open Coding) کردند؛ کدگذاری در استراتژی تئوری داده-بنیاد، شکلی است از تحلیل محتوا (Content Analysis) که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی (Issues) است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. در حقیقت، پژوهشگران در خلال تحلیل یک خطبه، نامه و حکمت به این نکته پی خواهند برد که امام علی (ع) در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل بحثی را درباره پدیده مورد بررسی برجسته می‌سازد. دغدغه یا تأکید امام علی (ع) بر یک موضوع در عبارتی کوتاه یا حتی در اصطلاح و واژه‌ای متجلی می‌شود. تأکید وی بر همین موضوع و ابراز نگرانی نسبت به آن به دلیل اهمیتی که از دیدگاه امام علی (ع) دارد ممکن است در عبارات، واژه‌ها و اصطلاحات مشابهی مجدداً در خلال خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های او تکرار

رویکرد قیاسی جایگزین رویکرد استقرایی خواهد شد (۳۲، ۳۷).

بدیهی است که برای شناسایی نظام شایسته‌سالاری در اسلام بهتر است از نمونه‌هایی اعلی استفاده شود که حدس زده می‌شود ذخایر بیشتری از گزاره‌های منطقی، راهنمای ویژگی‌های حقیقی نظام شایسته‌سالاری را به نمایش می‌گذارند. قابل تأمل است که استفاده از اصطلاح نمونه اعلی (Highest Instance) به جای نوع آرمانی (Ideal Type)، بر اعتقاد به امکان‌پذیری تحقق عینی جلوه‌های شایسته‌سالاری در مدیریت در رفتار حکومتی جوامع بشری دلالت دارد؛ ضمن اینکه برای تأکید بیشتر بر امکان‌پذیری، بهتر است متنی انتخاب شود که در عمل استفاده شده، مشتمل بر مجموعه‌ای از دقیق‌ترین و بیش‌ترین گزاره‌های معرف شایسته‌سالاری در مدیریت باشد (۵۵) از این‌رو برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با شایسته‌سالاری اسلامی، متن نهج‌البلاغه مد نظر قرار گرفت و از روش بررسی اسناد، کتاب نهج‌البلاغه، برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید.

نهج‌البلاغه بخشی از سخنان و نامه‌های امام علی (ع) را دربردارد. بدیهی است که بخش قابل توجهی از این مجموعه، معطوف به مسائل مقطع زمانی و مکانی آن حضرت است؛ اما با توجه به علائق گردآورنده (سید رضی) به مسائل سیاسی و اجتماعی، علی‌رغم اینکه شاخص‌های بلاغت و زیباشناسی ادبی، مبنای گزینش این مجموعه بوده‌است، مباحث ارزنده‌ای درباره کشورداری، حکومت و مدیریت شایسته سالار در آن گنجانده شده‌است، به ویژه در لابلای نامه‌های آن؛ زیرا نامه‌ها صراحتاً درباره امری خاص نوشته شده و موضع صریح نگارنده را مطرح ساخته‌اند و به خاطر حذف واسطه، "امکان تحریف ناشی از سهل‌انگاری در نقل دقیق" آن‌ها کاهش یافته‌است. از این‌رو، به نحو قابل اعتمادی زوایای طرح مطلوب حکومت از دیدگاه امام علی (ع) را نمایان می‌سازند (۵۵). نمودار ۱، سیر منطقی پژوهش حاضر را به تصویر می‌کشد.

### گزاره‌های تحقیق

هدف غایی این مقاله ارایه نوعی تئوری شایستگی مدیریتی بر اساس منابع اسلامی است. بدین منظور، در این پژوهش به دلیل آنکه از استراتژی تئوری داده-بنیاد استفاده شد،

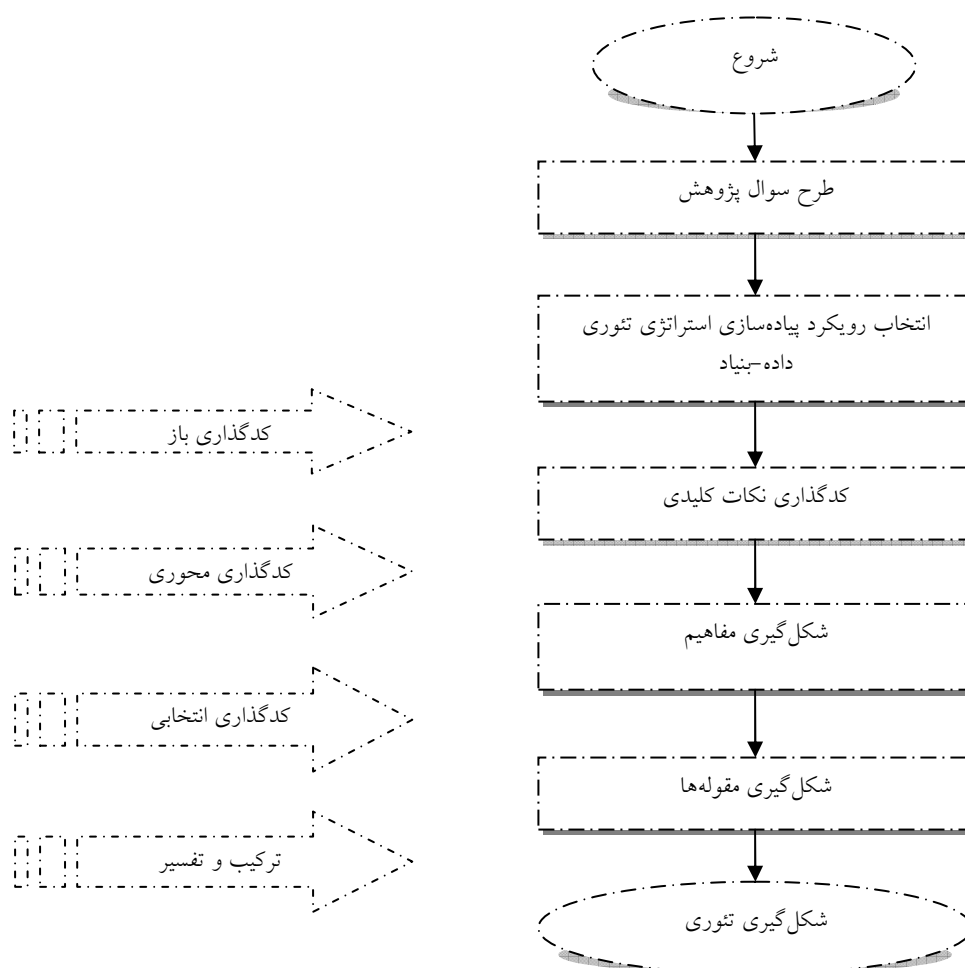
شود و پی‌درپی تأکید شوند (۵۵).

تفکیک عبارات و حتی کلمات به‌وسیله پژوهشگر و قراردادن آن‌ها در یک جدول که طی یک فرایند صورت می‌گیرد، فرایند کدگذاری (coding process) نامیده می‌شود. عبارت کوتاه توصیف‌کننده تک تک عبارات و کلمات، یک کد نامیده می‌شود. نکته مهم آن است که هر چند در این تحقیق، نهج البلاغه به مثابه مبنای طراحی نظام شایسته‌سالاری مدیریتی اسلامی مدنظر قرار می‌گیرد، اما روش تحقیق، تبعیت دقیق از روش تحلیل محتوا نیست و فراوانی استفاده از کلمات و جملات مورد استناد قرار نمی‌گیرند؛ زیرا اولاً نهج البلاغه همه سخنان امام علی (ع) را دربر نمی‌گیرد، بنابراین تعداد تکرارها نمی‌تواند مبنای تشخیص اهمیت‌ها از نظر ایشان باشد، و ثانیاً هنگام طراحی یک نظام شایسته‌سالاری مدیریتی برای نیل به شایسته‌سالاری پایدار باید حتی‌المقدور تمامی شاخص‌های

اصلی حکومت علوی مدنظر قرار گیرد، درحالی‌که مجموعه این خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها بیش‌تر متوجه بیان و تشریح ناگفته‌ها است (۵۵). از این‌رو، با توجه به استخراج شاخص‌های غالب نظام شایسته‌سالاری، از استراتژی تحقیق تئوری داده- بنیاد استفاده می‌شود.

اکنون که نکات کلیدی کدگذاری شدند؛ کدهای حاصل، تحلیل و آن دسته از کدها که اشاره به موضوع مشترکی دارند، گروه‌بندی می‌شوند. این محور مشترک خود را در عنوانی به نام "مفهوم" متجلی می‌سازد. بعد از احصای مفاهیم، مفاهیم مشترک در کنار یکدیگر تشکیل یک مقوله می‌دهند. شکل‌گیری مقوله‌ها در نهایت به ظهور تئوری منجر می‌شود. اگر داده‌ها بدون توسل به تئوری یا فرضیه‌ای از پیش تعیین‌شده تحلیل شوند، آنگاه تئوری حاصله به‌طور واقعی ریشه در داده‌ها دارد، زیرا از جای دیگری حاصل نشده‌است.

شکل ۱. مراحل انجام تحقیق (روش تحقیق)



## نمونه گیری

## مراحل انجام تحقیق

### کد گذاری نکات کلیدی

در این نوع کدگذاری جدولی ترسیم می شود. این جدول دارای سه ستون است. در ستون نخست، علامت اختصاری (شماره خطبه، نامه و حکمت) قید می شود. در ستون میانی، نکات کلیدی و در ستون سمت چپ کدهای هر نکته کلیدی درج می شود. همان طور که در بخش روش شناسی ذکر شد، منبع گردآوری داده ها در این تحقیق نهج البلاغه می باشد. در جدول ۱، خطبه هایی از نهج البلاغه که بیشتر روی مباحث مربوط به کشورداری، مدیریت شایسته سالار و ویژگی های مدیران کشوری تمرکز و توجه داشته اند، مطرح و مورد بررسی و کدگذاری باز شده اند (۵۶).

انتخاب خطبه ها، نامه ها و حکمت ها برابانجام تحقیق، بر مبنای نمونه برداری تئوریک که در استراتژی تئوری داده-بنیاد معمول می باشد انجام شده است. نمونه برداری تئوریک عبارت است از، "گردآوری داده ها بر اساس مفاهیم شکل دهنده تئوری اولیه صورت می گیرد و بر مقایسه کردن استوار است که هدف آن، بهینه ساختن مفاهیم شکل دهنده تئوری نهایی است و تلاش می کند به مفاهیم استحکام بیشتری ببخشد." به عبارت دیگر، محقق در حین مطالعه باید داده ها را به طور مستمر مقایسه کند. پاسخ به سؤال های پژوهشگر به نمونه گیری بعدی و کدگذاری رویدادهای بیشتر منجر خواهد شد. نمونه گیری زمانی پایان می پذیرد که همه مقوله ها اشباع شوند، یعنی تا زمانی نمونه برداری ادامه می یابد که نمونه بعدی، مطلب تکمیل کننده ای به اجزای تشکیل دهنده تئوری نیفزاید (۳۴).

### جدول ۱. نکات کلیدی و کدها از خطبه های نهج البلاغه

نشانگر	نکات کلیدی	کد
خطبه ۱	سپاس خداوندی را که سخنوران از ستودن او عاجزند، و حسابگران از شمارش نعمت های او ناتوان ... تا اینکه خدای سبحان، برای وفای به وعده خود، و کامل کردن دوران نبوت، حضرت محمد (ص) را مبعوث کرد، ... رسول گرامی اسلام در میان شما مردم، جانشینانی برگزید که تمام پیامبران گذشته برای امت های خود برگزیدند، زیرا آنها هرگز انسان ها را سرگردان رها نکردند و ...	- ایمان به خدا - اعتقاد به توحید - اعتقاد به نبوت - اعتقاد به امامت - قران محوری - اعتقاد به معاد - اعتقاد به عدل الهی
خطبه ۲	ستایش می کنم خداوند را، برای تکمیل نعمت های او و تسلیم بودن برابر بزرگی او و ایمن ماندن از نافرمانی او، و در رفع نیازها از او یاری می طلبم ...	- تقوای الهی
خطبه ۳	سوگند به خدایی که دانه را شکافت و جان را آفرید، اگر حضور فراوان بیعت کنندگان نبود، و یاران حجت را بر من تمام نمی کردند، و اگر خداوند از علما عهد و پیمان نگرفته بود که برابر شکم بارگی ستمگران، و گرسنگی مظلومان، سکوت نکنند، مهار شتر خلافت را بر کوهان آن انداخته، رهایش می ساختم و ...	- نفی سکولاریسم (تفکر جدایی دین از سیاست) - اعتقاد به تئوکراسی (حکومت مذهبی)
خطبه ۵	ای مردم! امواج فتنه ها را با کشتی نجات درهم بشکنید، و از راه اختلاف و پراکندگی بپرهیزید، ... در شرایطی قرار دارم که اگر سخن بگویم، می گویند بر حکومت حریص است، و اگر خاموش باشم، می گویند از مرگ ترسید ...	- پرهیز از فتنه انگیزی - پرهیز از اختلاف - استراتژی سکوت (مدیریت اقتضایی)
خطبه ۲۲	آگاه باشید، که همانا شیطان حزب و یاران خود را بسیج کرده و سپاه خود را از هر سو فراهم آورده است، تا بار دیگر ستم را به جای خود نشانده و باطل به جایگاه خویش پایدار شود...	- آینده نگری - آشکار ساختن - توطئه ها
خطبه ۲۷	... همانا جهاد در راه خدا، دری از درهای بهشت است، ...	- تلاش در راه خدا - حفاظت از دین

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
خطبه ۳۲	ای مردم، در روزگاری کینه‌توز، و پر از ناسپاسی و کفران نعمت‌ها صبح کرده‌ایم ... در این روزگاران مردم چند دسته‌اند ... در این میان گروهی هستند که یاد قیامت، چشم‌هایان‌ها را بر همه چیز فرو بسته، و ترس رستاخیز، اشک‌هایان‌ها را جاری ساخته است...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقسام‌شناسی مردم</li> <li>- برخورد متناسب با هر گروه</li> <li>- آخرت‌گرایی</li> <li>- دنیاگریزی</li> <li>- حرام‌گریزی</li> </ul>
خطبه ۳۴	نفرین بر شما کوفیان! که از فراوانی سرزنش شما خسته شدم ... ای مردم، مرا بر شما و شما بر من حقی واجب شده‌است، حق شما بر من، آن که از خیرخواهی شما دریغ نورزم و بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم، و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد و نادان نباشید، و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوری از سستی و نافرمانی</li> <li>- خیرخواهی برای زیردستان</li> <li>- عادل بودن</li> <li>- ارایه آموزش</li> <li>- ایجاد فرصت‌های برابر</li> </ul>
خطبه ۳۵	... هر چند که روزگار، دشواری‌های فراوان و حوادثی بزرگ پدید آورد. شهادت می‌دهم جز خدای یگانه و بی‌مانند خدایی نباشد و جز او معبودی نیست ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت ستایش پروردگار</li> </ul>
خطبه ۳۶	... مبدا صبح‌کنید... بدون آنکه برهان روشنی از پروردگار، و حجت و دلیل قاطعی داشته‌باشید... من شما را از این حکمت نهی کردم اما با سرسختی مخالفت کردید، تا به دلخواه شما کشانده‌شدم ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش در هدایت کارگزاران متخلف</li> </ul>
خطبه ۳۹	گرفتار کسانی شده‌ام که چون امر می‌کنم فرمان نمی‌برند، و چون آن‌ها را فرا می‌خوانم اجابت نمی‌کنند. ای مردم بی‌اصل و ریشه، در یاری پروردگارتان برای چه در انتظارید؟ آیا دینی ندارید که شما را گرد آورد؟ و یا غیرتی که شما را به خشم وادارد؟...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفی تفکر آپولیتیسیم (لاقیدی و عدم شرکت در مسائل سیاسی)</li> </ul>
خطبه ۴۰	... درحالی که مردم به زمامداری نیک یا بد نیازمندند، تا مومنان در سایه حکومت به کار خود مشغول و کافران هم بهره‌مند شوند، و مردم در استقرار حکومت، زندگی کنند، به‌وسیله حکومت بیت‌المال جمع‌آوری می‌شود و به کمک آن با دشمنان می‌توان مبارزه کرد...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت داشتن حکومت دینی</li> <li>- نفی آناشیسیم (که می‌گویند جامعه باید بدون حکومت اداره شود)</li> </ul>
خطبه ۴۹	ستایش خداوندی را سزااست که از اسرار نهران آگاه است... مرتبه بلند او را از پدیده‌هایش دور نساخته، و نزدیکی او با پدیده‌ها، او را مساوی چیزی قرار نداده است. عقل‌ها را بر حقیقت ذات خودآگاه نساخته، اما از معرفت و شناسایی خود باز نداشته است...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خداشناسی</li> <li>- نقد راسیونالیسم (اصالت عقل)</li> </ul>
خطبه ۵۰	همانا آغاز پدیدآمدن فتنه‌ها، هواپرستی و بدعت‌گذاری در احکام آسمانی است، نوآوری‌هایی که قرآن با آن مخالف است، و گروهی به گروه دیگر سلطه و ولایت یابند، که برخلاف دین خداست... اما قسمتی از حق و قسمتی از باطل را می‌گیرند و به هم می‌آمیزند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوری از فتنه‌انگیزی</li> <li>- قرآن‌محوری</li> <li>- نفی تفکر التقاطی (آن‌انکه می‌خواهند مکاتب شرقی یا غربی را با آب و رنگ اسلامی جلوه‌گر سازند)</li> </ul>
خطبه ۷۳	... آگاه باشید، او حکومت کوتاهی خواهد داشت...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آینده‌کاوی</li> </ul>
خطبه ۱۰۸	ستایش خدایی را سزااست که با آفرینش مخلوقات، بر انسان تجلی کرده و با برهان و دلیل خود را بر قلب‌های آن‌ها آشکار کرد... مردم! به سخن عالم خداشناس خود گوش فرا دهید، دل‌های خود را در پیشگاه او حاضر کنید... روزگار چونان درنده خطرناکی حمله‌ور شده، و باطل پس از مدت‌ها سکوت، نعره می‌کشد...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خداشناسی</li> <li>- ایمان قلبی به خدا</li> <li>- پیروی از قرآن، سنت و اهل بیت</li> <li>- اهمیت دادن به ارزش‌ها</li> </ul>
خطبه ۱۱۸	شما یاران حق و برادران دینی من می‌باشید، در روز جنگ چون سپر محافظ دورکننده ضربت‌ها و در خلوت محرم اسرار منید...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ستودن یاران نیکوکار</li> </ul>
خطبه ۱۲۱	... همانا شیطان راه‌های خود را به شما آسان جلوه می‌دهد، تا گره‌های محکم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوای الهی</li> </ul>



نشانیگر	نکات کلیدی	کد
	دین شما را یکی پس از دیگری بگشاید و به جای وحدت و هماهنگی، بر پراکندگی شما بیفزاید...	- توجه به وحدت و هماهنگی - دوری از فتنه‌انگیزی
خطبه ۱۲۶	آیا به من دستور می‌دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آن‌ها ولایت دارم استفاده کنیم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم و... هرگز چنین کاری نخواهم کرد...	- طرد تفکر ماکیاویلیسم (که می‌گویند هدف وسیله را توجیه می‌کند) - عدالت‌محوری
خطبه ۱۲۷	... به زودی دو گروه نسبت به من هلاک می‌گردند؛ دوستی که افراط کند و به غیر حق کشانده شود و دشمنی که کینه‌توزی با من زیاده‌روی کرده به راه باطل در آید. بهترین مردم نسبت به من گروه میانه هستند. از آن‌ها جدا نشوید، همواره با بزرگ‌ترین جمعیت‌ها باشید که دست خدا با جماعت است...	- پرهیز از افراط و تفریط - نقد تفکر اندیویدالیسم (اصالت فرد) - نقد تفکر اسکویسیسم (فرار از شرکت در امور اجتماعی و دولتی) - اعتقاد به جامعه
خطبه ۱۳۱	خدایا تو می‌دانی که جنگ و درگیری ما برای به‌دست آوردن قدرت و حکومت و دنیا و ثروت نبود، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های حق و دین تو را به جایگاه خویش بازگردانیم... همانا شما دانستید که سزاوار نیست بخیل بر ناموس و جان و غنیمت‌ها و احکام مسلمین ولایت و رهبری یابد... و نه کسی که در تقسیم بیت‌المال عدالت ندارد...	- اعتقاد به حکومت اسلامی - پرهیز از نادانی - پرهیز از ستمکاری - عدالت‌ورزی
خطبه ۱۳۲	خدا را ستایش می‌کنم... به خدا سوگند، این که می‌گویم بازی نیست، جدی و حقیقت است، دروغ نیست، و آن چیزی جز مرگ نیست... کسی که جامه تقوا بر قلب خود بپوشاند، کارهای نیکوی او آشکار شود.	- ستایش پروردگار - یاد مرگ - تقوای الهی
خطبه ۱۳۷	... آن‌ها حقی را می‌طلبند که خود ترک کرده‌اند، و انتقام خونی را می‌خواهند که خود ریخته‌اند... همانا ناکتین (اصحاب جمل) گروهی سرکش و ستم‌گرند...	- تصفیه مدیریت سیاسی کشور
خطبه ۱۵۶	... ایمان روشن‌ترین راه‌ها و نورانی‌ترین چراغ‌هاست، با ایمان می‌توان به اعمال صالح راه برد... همانا امر به معروف و نهی از منکر دو صفت از اوصاف پروردگارانند که نه اجل را نزدیک می‌کند و نه روزی را کاهش می‌دهد...	- ایمان به خدا - ارج‌گذاری به ارزش‌های اخلاقی - قرآن‌محوری
خطبه ۱۷۶	مردم! از آنچه خداوند بیان داشته بهره‌گیرید، و از پند و اندرزهای خدا پند پذیر... آگاه باشید! همانا قرآن پند دهنده‌ای است که نمی‌فریبد... برای هر کدام از شما عاقبت و پایان مهلتی تعیین شده، با نیکوکاری بدانجا برسید... پس مواظب باشید که اخلاق نیکو را در هم نشکنید و به رفتار ناپسند مبدل نسازید. زبان و دل را هماهنگ کنید. ای بندگان خدا! آگاه باشید مؤمن کسی است که حلال خدا را هم اکنون حلال و حرام خدا را هم اکنون حرام بشمارد، و آنچه را مردم با بدعت‌ها تغییر دادند، چیزی از حرام را حلال نمی‌کند... ای مردم! خوشا به حال کسی که عیب‌شناسی نفس، او را از عیب‌جویی دیگران باز دارد...	- اطاعت از دستورات الهی - قرآن‌محوری - انجام عمل صالح - آینده‌نگری - استقامت - پرهیزگاری - اعتقاد به اسکاتولوژی (معادشناسی) - کنترل زبان - نفی تفکر افورالیسم (که معتقدند ارزش‌های اخلاقی ضرورتی ندارد) - پرهیز از بدعت - اعتقاد به وجود ارزش‌های ثابت - رد تفکر دیالکتیکی (که هر چیزی را متغیر می‌پندارد) - خودسازی
خطبه ۲۰۰	سوگند به خدا، معاویه از من سیاست‌مدار تر نیست، اما معاویه حيله‌گر و جنایت‌کار است...	- رد سیاست دماغوژی (عوام‌فریبی)
خطبه ۲۰۹	با این خانه وسیع در دنیا چه می‌کنی؟ درحالی‌که در آخرت با آن نیازمندی...	- هدفمندی - آخرت‌گرایی

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
		- پرهیز از تجمل‌گرایی
خطبه ۲۱۶	پس از ستایش پروردگار، خداوند سبحان برای من بر شما به جهت سرپرستی حکومت حقیقی قرار داده و برای شما همانند حق من، حقیقی تعیین فرموده است، ... و در میان حقوق الهی، بزرگ‌ترین حق، حق رهبر بر مردم و حق مردم بر رهبر است... مردم! از پست‌ترین حالات زمامداران در نزد صالحان این است که گمان برند آن‌ها دوستدار ستایش‌اند و کشورداری آنان بر کبر و خودپسندی استوار باشد... اما من از شما می‌خواهم که مرا با سخنان زیبایی خود مستایید... و با ظاهرسازی با من رفتار نکنید، و گمان مبرید اگر حقیقی به من پیشنهاد دهید بر من گران آید، یا در پی بزرگ نشان دادن خویشم، زیرا کسی که شنیدن حق، یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل باشد، عمل کردن به آن برای او دشوارتر خواهد بود.	- رعایت حقوق اجتماعی - ستایش پروردگار - خیرخواهی زیردستان - روابط سالم با زیردستان - نفی تفکر اگوئیسم (خودپسندی) - نفی تفکر اسنوبیسم (گرایش به ستودن‌های غلوآمیز) - نفی دگماتیسم (پذیرش چیزی بدون دلیل و برهان)
خطبه ۲۲۴	سوگند به خدا، اگر تمام شب را روی خارهای سعدان به سر ببرم... خوش‌تر دارم تا خدا و پیامبرش را در روز قیامت در حالی ملاقات کنم که به بعضی از بندگان ستم، و چیزی از اموال عمومی را غصب کرده‌باشم، ... به خدا سوگند اگر هفت اقلیم را با آنچه در زیر آسمان‌هاست به من بدهند تا خدا را نافرمانی کنم... چنین نخواهم کرد...	- پرهیز از ستم‌کاری - پرهیز از امتیازخواهی
خطبه ۲۴۱	خدا شکرگذاری را بر عهده شما نهاده، و امر حکومت را در دست شما گذارده، و فرصت مناسب در اختیاران قرار داده‌است تا برای جایزه بهشت با هم ستیز کنید...	- تلاش در راه خدا - تقویت دین

در جدول ۲، نامه‌هایی از نهج‌البلاغه که بیشتر روی مباحث مربوط به کشورداری، مدیریت شایسته‌سالار و ویژگی‌های مدیران کشوری تمرکز و توجه داشته‌اند، مطرح و مورد بررسی و کدگذاری باز قرار گرفته‌اند (۵۶).

### جدول ۲. نکات کلیدی و کدها از نامه‌های نهج‌البلاغه

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
نامه ۶	همانا شورای مسلمین از آن مهاجران و انصار است، پس اگر بر امامت کسی گرد آمدند، و او را امام خود خواندند، خشنودی خدا هم در آن است. حال اگر کسی کار آنان را نكوهش کند یا بدعتی پدید آورد، او را به جایگاه بیعت قانونی باز می‌گردانند، اگر سرباز زد با او پیکار می‌کنند، زیرا به راه مسلمانان در نیامده است.	- اصالت انتخاب با معیارهای اسلامی - امر به معروف و نهی از منکر
نامه ۸	هنگامی که نامه‌ام به دست (جرید بن عبدالله بجلی، فرستاده امام به سوی معاویه در سال ۳۶ هجری) رسید، معاویه را به یکسره کردن کار وادار کن، و با او برخوردی قاطع داشته‌باش.	- برخورد قاطع برای حفظ منافع جامعه اسلامی
نامه ۱۳	من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند (دستورالعمل امام به دو تن از امیران لشکر، زیاد بن نضر و شریح بن هانی)، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید.	- رعایت سلسله‌مراتب فرماندهی
نامه ۱۷	معاویه! اینکه خواستی شام را به تو واگذارم، همانا من چیزی را که دیروز از تو باز داشتم، امروز به تو خواهم بخشید.	- برخورد قاطع در برابر درخواست‌های پست و مقام
نامه ۱۸	بدان که بصره امروز جایگاه شیطان و گشتزار فتنه‌هاست. با مردم آن به نیکی رفتار کن. بد رفتاری تو را با قبیله بنی تمیم و خشونت با آن‌ها را به من گزارش دادند. همانا آن‌ها با ما پیوند خویشاوندی، و قرابت و نزدیکی دارند که صلح‌رحم و پیوند با آنان پاداش، و گسستن پیوند با آنان کیفر الهی دارد، پس مداراکن ای	- نیکی در رفتار با مردم - کسب اطلاع از کارهای استانداران - مدارا با زیردستان - انجام وظایف محوله

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
	ابوالعباس. سعی کن تا خوش بینی من نسبت به شما استوار باشی، و نظرم دگرگون نشود.	
نامۀ ۱۹	... همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیرکردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند. من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند و نه سزاوار قساوت... زیرا که با ما هم پیمانند، ... اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن و دور کردن رعایت کن.	- کسب اطلاع از کارهای فرمانداران - رسیدگی به امور زیردستان - اعتدال و میانه روی در رفتار
نامۀ ۲۰	... اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده و ...	- عدم بخشش خیانت به بیت المال
نامۀ ۲۱	ای زیاد، از اسراف بپرهیز، و میانه روی را برگزین، ...	- میانه روی
نامۀ ۲۵	با ترس از خدایی که یکتاست و همتایی ندارد حرکت کن... هرگاه به آبادی رسیدی، ... به آنها سلام کن و در سلام و تعارف و مهربانی کوتاهی نکن... صاحبش را اجازه ده که خودش انتخاب کند... اگر دامدار از این تقسیم و انتخاب پشیمان است، و از تو درخواست گزینش دوباره دارد، همراهی کن...	- فراهم کردن فرصت مجدد برای افراد
نامۀ ۲۶	او را به ترس از خدا در اسرار پنهانی، و اعمال مخفی سفارش می کنم... و به او سفارش می کنم با مردم تندخو نباشد و به آنها دروغ نگوید و با مردم به جهت اینکه بر آنها حکومت دارد بی اعتنائی نکنید... کسی که امانت الهی را خوار شمارد،... خود و دین خود را پاک نساخته و درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده و ...	- تقوای الهی - مهربانی با مردم - راستگویی - حضور در بین مردم - امانت داری - نگاه ابزاری نداشتن به زیردستان - توجه به ارزش های اخلاقی
نامۀ ۲۷	با مردم فروتن، نرمخو و مهربان باش، ... و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن، ... پرهیزکاران از دنیای زودگذر به سلامت گذشتند و آخرت جاودانه را گرفتند... از مرگ و نزدیک بودن آن بترسید و آمادگی های لازم را برای مرگ فراهم کنید... ای محمد بن ابی بکر!... نماز را در وقت خودش به جای آر...	- مهربانی با مردم - توجه به ارزش ها - عدالت در رفتار - آخرت گرایی - عدم توجه به تجمل گرایی در زندگی - اعتدال گرایی - یاد مرگ - انجام فریضه نماز
نامۀ ۲۹	... و هرگز به جای شخص متهمی، انسان نیکوکاری را نخواهم گرفت، و هرگز پیمان وفاداران را نخواهم شکست	- قضاوت صحیح - وفاداری
نامۀ ۳۲	ای معاویه!... و با گمراهی خود آنها را فریب دادی و ... ای معاویه! در کارهای خود از خدا بترس و ...	- امر به معروف
نامۀ ۳۳	... همانا مأمور اطلاعاتی من در شام به من اطلاع داده است که گروهی از مردم شام برای مراسم حج به مکه می آیند، مردمی کوردل، گوش های آنها در شنیدن حق ناشنوا و ... در اداره امور خود هوشیارانه و سرسختانه استوار باش، نصیحت دهنده ای عاقل، پیرو حکومت و فرمانبردار امام خود باش، ...	- کسب اطلاع از کارهای فرمانداران - رسیدگی به امور نواحی - ارایه مشاوره به فرمانداران و استانداران - رعایت فرمانبرداری از مافوق
نامۀ ۳۴	... به من خبر داده اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری خود، ناراحت شده ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل انگاری تو یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، ... تو را فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان تر و حکومت تو در آن سامان خوش تر است...	- استفاده صحیح از مدیران - مهربانی با مدیر عزل شده
نامۀ ۳۸	... من بنده ای (مالک اشتر) از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم... اگر شما را فرمان کوچ کردن داد، کوچ کنید، و اگر گفت بایستید، بایستید که او در پیش روی	- ارتباط و هماهنگی با مافوق - خیرخواهی مردم

نشانهگر	نکات کلیدی	کد
	و عقب‌نشینی و حمله بدون فرمان من اقدام نمی‌کند... او را خیرخواه شما دیدم...	- انتخاب مدیران لایق
نامۀ ۴۱	... نه پسر عمویت را یاری کردی، و نه امانت‌ها را رساندی. گویا تو در راه خدا جهاد نکردی! ... ای کسی که در نزد ما از خردمندان به شمار می‌آمدی، چگونه نوشیدن و خوردن را بر خود گوارا کردی درحالی‌که می‌دانی حرام می‌خوری! و حرام می‌نوشی! ... اموال آنان را بازگردان و اگر چنین نکنی و خدا مرا فرصت دهد تا بر تو دست یابم، تو را کیفر خواهم داد...	- نکوهش کارگزار خیانتکار - نکوهش سوءاستفاده از بیت‌المال - برخورد قاطع با خیانتکار - تجدیدنظر در مدیریت‌ها
نامۀ ۴۲	... من نعمان بن‌عجلان زرقی را به فرمانداری بحرین نصب کردم، بی آنکه سرزنش و نکوهشی برای تو وجود داشته‌باشد... پس به سوی ما حرکت کن... تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم. دوست دارم در این جنگ با من باشی...	- مهربانی با فرماندار عزل‌شده - استفاده از مدیران در جای مناسب
نامۀ ۴۳	... خیر رسید که تو غنیمت مسلمانان را که نیزه‌ها و اسب‌های آن‌ها را گرد آورده ... ، به اعرابی که خویشاوندان تو اند، و تو را برگزیدند می‌بخشی! به خدایی که دانه را شکافت و ... اگر این گزارش درست باشد، در نزد من خوار شده و منزل تو سبک شده‌است! ... حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت‌المال مساوی است، ...	- آگاهی از امور فرمانداران - سخت‌گیری در مصرف بیت‌المال - عدالت‌گرایی - نظارت بر کار زیردستان
نامۀ ۴۵	... ای پسر حنیف، به من گزارش دادند که مردی از سرمایه‌داران بصره تو را به مهمانی خویش فرا خوانده و تو به سرعت به سوی آن شتافتی... اندیشه‌کن در کجایی؟ و بر سر کدام سفره می‌خوری؟ ... هر پیروی را امامی است که از او پیروی می‌کند و از نور دانش او روشنی می‌گیرد...	- ساده‌زیستی کارگزاران - آگاهی از امور زیردستان - نظارت بر کار زیردستان - امام علی به عنوان الگوی ساده‌زیستی - قراردادن - هدایت زیردستان
نامۀ ۴۶	... همانا تو از کسانی هستی که در یاری دین از آن‌ها کمک می‌گیرم... در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن...	- مسئولیت‌پذیری کارگزاران - رعایت اصول اخلاقی - رعایت اصول اجتماعی
نامۀ ۴۷	شما را به ترس از خدا سفارش می‌کنم، به دنیاپرستی روی نیاورید، ... شما را و تمام فرزندانم و خاندانم را و کسانی را که این وصیت به آن‌ها می‌رسد، به ترس از خدا، و نظم در امور زندگی و ایجاد صلح و آشتی در میان شما سفارش می‌کنم ...	- عدم توجه به دنیا - تقوای الهی - نظم در انجام امور - دوستی و مهربانی - قرآن‌محوری - انجام فریضه نماز - عدالت‌ورزی - توجه به ارزش‌های اخلاقی
نامۀ ۵۱	... در روابط خود با مردم انصاف داشته‌باشید، و در برآوردن نیازهای آن‌ها شکیبا باشید. همانا شما خزانه‌داران مردم و نمایندگان ملت... از پند دادن به نفس خویش هیچ‌گونه کوتاهی نداشته‌باش، از خوش‌رفتاری با سپاهیان و کمک به رعایا و تقویت دین خدا غفلت نکنید.	- عدل در رفتار - شکیبایی - تقویت دین خدا - مهربانی با مردم - تزکیه نفس - کمک به تهیدستان
نامۀ ۵۳	... پس نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد؛ هوای نفس را در اختیار گیر و از آنچه حلال نیست خوشتن‌داری کن... مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش... زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو اند و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند. اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و	- خودسازی - مهربانی با مردم - مساوات در رفتار با مردم - نفی تفکر راسیسم (نژادپرستی) - نفی تفکر ایتیسیم (خودبرتربینی)

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
	<p>ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌شوند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر... به مردم نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود، که این گونه خودبزرگ‌بینی دل را فاسد، ... پرهیز که خود را در بزرگی همانند خداوند پنداری، و در شکوه خداوندی همانند او دانی... دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد... از رعیت، آنان را که عیب خوترند از خود دور کن. مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است... بخیل را در مشورت کردن دخالت نده... تا می‌توانی با پرهیزکاران و راستگویان بپیوند و ... آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند، و ملت اسلام با آن پیوند خورده، و رعیت با آن اصلاح شدند، بر هم مزن و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیاور... سپس در امور کارمندان خود بیاندیش، و پس از آزمایش به کار آن‌ها بگمار، و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار مکن... بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی و دیگر، برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند... کار هر روز را در همان روز انجام ده ... انجام واجبات ... هیچ گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان‌بودن رهبران نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه است.</p>	<p>- تأیید انترناسیونالیسم و کاسموپولیتانیسم (همه ملت‌ها برادر و برابرند)          - فراهم کردن فرصت مجدد برای افراد          - خداپرستی          - پرهیز از خشونت          - نفی حکومت‌های استبدادی          - پرهیز از غرور و خودپسندی          - مردم‌گرایی          - توجه به ارزش‌ها          - حق‌گرایی          - ضرورت رازداری          - نفی آپورتینیسیم (فرصت طلبی)          - مشورت کردن          - مشورت با افراد سالم          - رعایت اصول اخلاقی          - شناخت اقشار گوناگون جامعه          - برخورد متناسب با هر قشر اجتماعی          - نقد تردیسیونالیسم (احترام به اصالت سنن و آداب)          - نقد ریتوالیسم (آداب‌پرستی افراطی)          - محترم دانستن آداب و سنن نیکو          - آزمایش مدیران          - با تجربه‌بودن مدیران          - انتخاب مدیران از خانواده‌های پاکیزه          - عدم طمع‌ورزی          - آینده‌نگری          - ارایه حقوق مکفی          - ضرورت کنترل مدیران          - انجام امور مهم توسط مدیر ارشد          - برآوردن فوری نیاز مردم          - انجام سریع و به موقع امور          - انجام واجبات          - اخلاص          - حضور در میان مردم          - عدم خودپسندی          - عدم منت‌گذاری          - عدم شتابزدگی          - عدم امتیازخواهی          - تعهد نسبت به مسائل کشور          - تخصص          - واقع‌نگری در مدیریت اسلامی          - عدم افراط‌گرایی</p>

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
نامۀ ۵۴	... اگر شما دو نفر از روی میل و انتخاب بیعت کردید تا دیر نشده بازگردید، و در پیشگاه خدا توبه کنید	- فراهم کردن فرصت مجدد برای افراد - برخورد قاطع با کارگزاران متخلف
نامۀ ۵۹	... پس باید که کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد، زیرا در ستمکاری بهایی برای عدالت یافت نمی‌شود...	- حق محوری - خودسازی - آخرت گرایی
نامۀ ۶۱	... سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست، و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است نشانه ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر است...	- نکوهش از کارگزار متخلف - نکوهش از کارگزار ضعیف
نامۀ ۷۰	... به من خبر رسید که گروهی از مردم مدینه به سوی معاویه گریختند، مبادا برای از دست دادن آنان و قطع شدن کمک آنان و یاری آن‌ها افسوس بخوری!	- صبر و شکیبایی - عدم افسوس گذشته
نامۀ ۷۱	... ناگهان به من خبر دادند که در هواپرستی چیز بی فروگذار نکرده و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای ...	- برخورد قاطع با کارگزار متخلف - نظارت بر زیردستان - هدایت زیردستان
نامۀ ۷۵	... تو و همراهان خود بیعت کنید، و با گروهی از یاران خود نزد من بیا...	- اطاعت از مافوق
نامۀ ۷۶	با مردم، به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم بپرهیز...	- مهربانی - گشاده‌رویی - رفتار مدبرانه

ویژگی‌های مدیران کشوری تمرکز و توجه داشته‌اند، مطرح و مورد بررسی و کدگذاری باز قرار گرفته‌اند (۵۶).

در جدول ۳، حکمت‌هایی از نهج البلاغه که بیشتر روی مباحث مربوط به کشورداری، مدیریت شایسته‌سالار و

### جدول ۳. نکات کلیدی و کدها از حکمت‌های نهج البلاغه

نشانیگر	نکات کلیدی	کد
حکمت ۴۴۱	فرمانروایی، میدان مسابقه مردان است.	- تجربه کاری - شناخت از مدیران
حکمت ۴۴۴	چیز اندک که با اشتیاق تداوم یابد، بهتر از فراوانی است که رنج آور باشد.	- شادابی در کار
حکمت ۴۷۶	عدالت را بگستران، و از ستمکاری پرهیز کن که ستم رعیت را به آوارگی کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می‌انجامد.	- عدالت محوری - پرهیز از ستمگری

### شکل‌گیری مفاهیم

پیدامی کند. نکته کلیدی "نفسی سکولاریسم" از خطبه ۱ دارای نقطه مشترک با کدهای "اعتقاد به تئوکراسی" از خطبه ۳؛ "پرهیز از فتنه انگیزی" از خطبه ۵؛ "پرهیز از اختلاف" از خطبه ۵؛ "حرام‌گریزی" از خطبه ۳۲؛ "نفسی تفکر آپولیتیسیم" از خطبه ۳۹؛ و ... می باشد. ترکیب این کدها به شکل‌گیری مفهوم "توجه و رواج ارزش‌های اسلامی" منجر می‌شود. فرایند مقایسه کدها با یکدیگر، برای یافتن محور مشترک، به شکل‌گیری مفاهیم از کدها منجر می‌شود. این مفاهیم در جدول ۴ آورده شده‌اند.

کد "ایمان به خدا" از خطبه ۱ منتج می‌شود. همه کدهای نکات کلیدی دیگر با این کد مقایسه می‌شوند تا مشخص شود آیا کدهای مشابه با آن وجود دارند یا خیر. کدهای زیر دارای نقطه مشترکند: "اعتقاد به توحید" از خطبه ۱؛ "اعتقاد به حکومت مذهبی" از خطبه ۳؛ "تلاش در راه خدا" از خطبه ۲۷؛ "ضرورت ستایش پروردگار" از خطبه ۳۵؛ "ضرورت داشتن حکومت دینی" از خطبه ۴۰؛ "خداشناسی" از خطبه ۴۹؛ و ... مشخصه مشترک این کدها "خدا محوری" است و این مفهوم، نخستین مفهومی است که از درون داده‌ها ظهور

جدول ۴. شکل گیری مفاهیم از کدها در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها

مفاهیم	کدها
خدامحوری و تقوای الهی	خطبه ۱، خطبه ۲، خطبه ۳، خطبه ۲۷، خطبه ۳۵، خطبه ۴۰، خطبه ۴۹، خطبه ۵۰، خطبه ۱۰۸، خطبه ۱۲۱، خطبه ۱۳۱، خطبه ۱۳۲، خطبه ۱۵۶، خطبه ۱۷۶، خطبه ۲۰۹، خطبه ۲۱۶، خطبه ۲۴۱، نامه ۲۵، نامه ۲۶، نامه ۴۷، نامه ۵۳
رعایت عدل و انصاف و عدالت رفتاری	خطبه ۳۴، خطبه ۱۲۶، خطبه ۱۲۷، خطبه ۱۳۱، نامه ۱۹، نامه ۲۱، نامه ۲۷، نامه ۴۳، نامه ۴۷، نامه ۵۱، نامه ۵۳، حکمت ۴۷۶
عزل و نصب بر اساس اولویت‌ها	نامه ۸، نامه ۱۸، نامه ۳۴، نامه ۴۲، نامه ۵۳
تصفیه مدیریت سیاسی کشور	خطبه ۳۲، خطبه ۱۳۷، نامه ۸، نامه ۱۷، نامه ۳۳، نامه ۵۴
طرح ویژگی‌های مدیران لایق	خطبه ۵، خطبه ۲۲، خطبه ۳۶، خطبه ۱۷۶، خطبه ۲۲۴، نامه ۱۳، نامه ۵۳
مردم‌گرایی (توجه به جلب رضایت مردم)	خطبه ۳۲، خطبه ۳۴، خطبه ۳۶، خطبه ۱۱۸، خطبه ۱۳۱، خطبه ۲۱۶، نامه ۱۸، نامه ۲۵، نامه ۲۶، نامه ۲۷، نامه ۳۸، نامه ۴۷، نامه ۵۱، نامه ۵۳، نامه ۷۶
به‌کارگیری صحیح مدیران	نامه ۲۵، نامه ۳۴، نامه ۴۲، نامه ۵۳
اصل بازسازی نیروی انسانی (دلجویی از مدیران عزل‌شده)	نامه ۳۴، نامه ۴۲
رعایت اصل نظارت	خطبه ۳۶، خطبه ۱۳۷، نامه ۸، نامه ۱۸، نامه ۱۹، نامه ۳۲، نامه ۴۳، نامه ۴۵، نامه ۵۳، نامه ۷۱
عزل فرماندار نالایق	نامه ۸، نامه ۱۸، نامه ۳۴، نامه ۴۲، نامه ۵۳
توجه و رواج ارزش‌های اسلامی	نفی سکولاریسم، اعتقاد به تئوکراسی، پرهیز از فتنه‌انگیزی، پرهیز از اختلاف، آشکارسازی توطنه‌ها، حفاظت از دین، حرام‌گریزی، دوری از سستی و نافرمانی، ایجاد فرصت‌های برابر، نفی تفکر آپولیتیسم، ضرورت داشتن حکومت دینی، نفی آنارشیزم، نقد راسیونالیسم، نفی تفکر التقاطی، طرد تفکر ماکیاولیسم، نقد تفکر اندیویدالیسم، نقد تفکر اسکویسم، اعتقاد به حکومت اسلامی، اعتقاد به اسکاتولوزی، نفی تفکر افورالیسم، رد تفکر دیالکتیکی، رد سیاست دماکوژی، نفی تفکر اگوئیسم، نفی تفکر اسنویسم، نفی تفکر دگماتیسم، امر به معروف و نهی از منکر، اصالت انتخاب با معیارهای اسلامی، راستگویی، ساده زیستی، انجام واجبات، نفی تفکر راسیزم، نفی تفکر الییتسم، تأیید کاسموپولیتانیسم، نفی آپورتونیسم، نقد تردیسونالیسم، نقد ریتوآلیسم، پرهیز از ستمگری، شادابی در کار
آینده‌نگری	استراتژی سکوت، آینده‌نگری، اقسام‌شناسی مردم، برخورد متناسب با هر گروه، آینده‌کاو، توجه به وحدت و هماهنگی، رعایت سلسله‌مراتب فرماندهی، انجام وظایف محوله، رسیدگی به امور، ارتباط و هماهنگی با مافوق، اطاعت از مافوق، مسئولیت‌پذیری، تخصص، تجربه‌کاری، شناخت نسبت به زیردستان، صبر و شکیبایی، عدم افسوس گذشته، تقسیم کار، زمانبندی کردن امور
عزل فرمانداری که خیانت مالی دارد	نامه ۲۰، نامه ۲۶، نامه ۴۱، نامه ۴۳
تشویق کارگزار موفق	خطبه ۳۶، خطبه ۱۱۸، خطبه ۲۱۶، نامه ۲۶، نامه ۳۳، نامه ۵۳
یادآوری اهمیت مدیریت‌ها	نامه ۲۷، نامه ۴۶، نامه ۳۸

مقاله‌ها

(comparative method) نامیدند.

از طریق به‌کارگیری فن مقایسه مستمر، مفاهیم یک مقوله یا موضوع مشترک به شرح زیر یافت شد: "خدامحوری و تقوای الهی" (مفهوم ۱)، "رعایت عدل و انصاف و عدالت رفتاری" (مفهوم ۲)، "مردم‌گرایی (توجه به جلب رضایت

از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که عنوان مقوله به خود می‌گیرد. گلاسر و استراوس (۳۲) این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم با یکدیگر را "شیوه تطبیقی مستمر" (constant

### یافته‌های تحقیق: شکل‌گیری تئوری

#### شایسته‌سالاری مدیریتی از نگاه نهج‌البلاغه

با پیوند دادن مقوله‌ها و بررسی پیوندهای بین مفاهیم، تئوری شکل گرفت. بر اساس شکل ۴، مقوله‌ها عبارت‌اند از؛ "شایسته‌گزینی"، "شایسته‌چینی" و "شایسته‌سازی". تئوری بنیادی نظام شایسته‌سالاری از نگاه نهج‌البلاغه به شرح زیر خلاصه می‌شود:

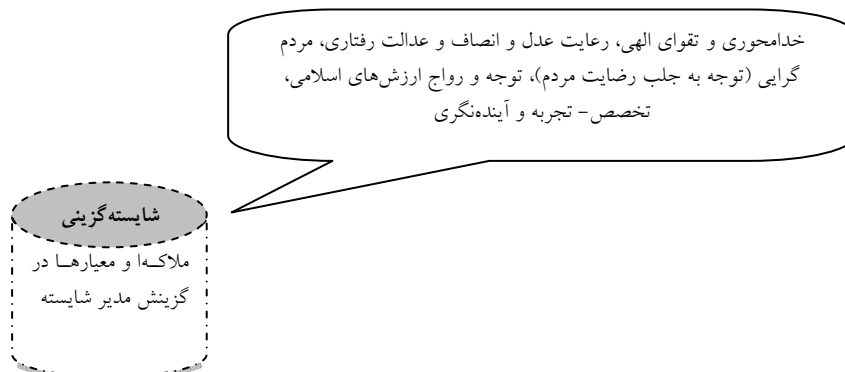
"نظام شایسته‌سالاری از نگاه نهج‌البلاغه، مجموعه‌ای است از ملاک‌ها و معیارها که شایستگی‌های اساسی را برای گزینش مدیران به عنوان کارگزاران دولتی فراهم می‌آورند، سپس رهبر جامعه اسلامی می‌بایست با نظارت بر کار کارگزاران دولتی، همواره به تصفیه مدیریت سیاسی کشور پرداخته و بر اساس شناسایی صورت‌گرفته طی مدت زمان خدمت‌دهی، اصل شایسته‌چینی را رعایت نموده و به عنوان یکی از اصول زیربنایی نظام شایسته‌سالاری به حفظ شایستگان و تربیت افراد شایسته برای استفاده در چرخه حیات جامعه اسلامی بپردازد".

مردم) (مفهوم ۶)، "توجه و رواج ارزش‌های اسلامی" (مفهوم ۱۱)، "تخصص - تجربه و آینده‌نگری" (مفهوم ۱۲). این مفاهیم، مقوله "ملاک‌ها و معیارها در گزینش مدیر شایسته (شایسته‌گزینی)" را شکل می‌دهند. این مقوله، نخستین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج می‌شود و در شکل ۱ نشان داده شده است.

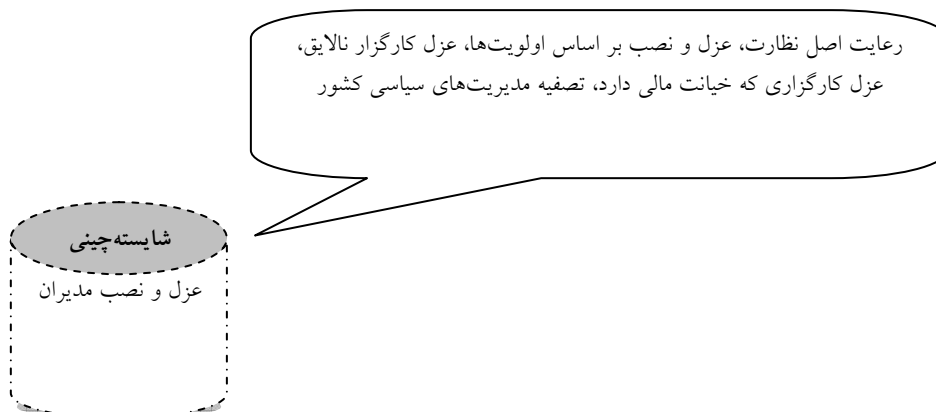
گروه‌بندی "رعایت اصل نظارت"، "عزل و نصب بر اساس اولویت‌ها"، "عزل کارگزار نالایق"، "عزل کارگزاری که خیانت مالی دارد" و "تصفیه مدیریت‌های سیاسی کشور" در شکل ۲، مقوله "عزل و نصب مدیران (شایسته‌چینی)" را شکل داد.

با مقایسه مفاهیم دیگر و گروه‌بندی "اصل بازسازی نیروی انسانی (دلجویی از مدیران عزل‌شده)"، "به‌کارگیری صحیح مدیران"، "تشویق کارگزار موفق"، "یادآوری اهمیت مدیریت‌ها" و "طرح ویژگی‌های مدیران لایق" مقوله "حفظ شایستگان (شایسته‌سازی)" که در شکل ۳ نشان داده شده است، شکل گرفت.

#### شکل ۱. ظهور مقوله شایسته‌گزینی

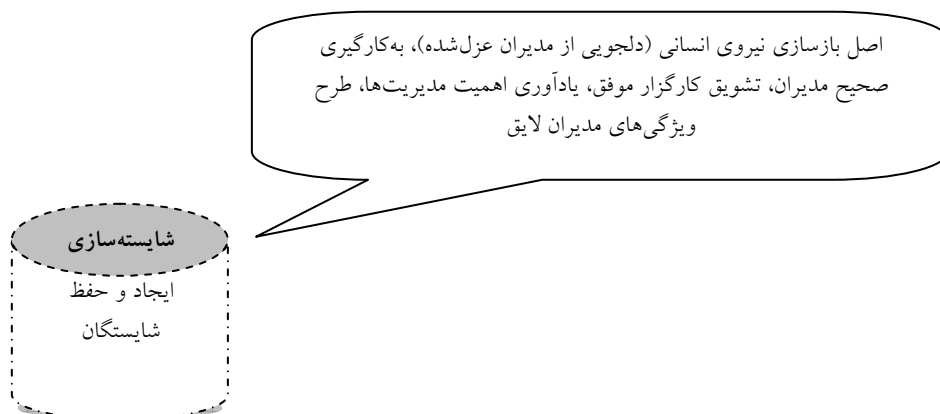


#### شکل ۲. ظهور مقوله شایسته‌چینی

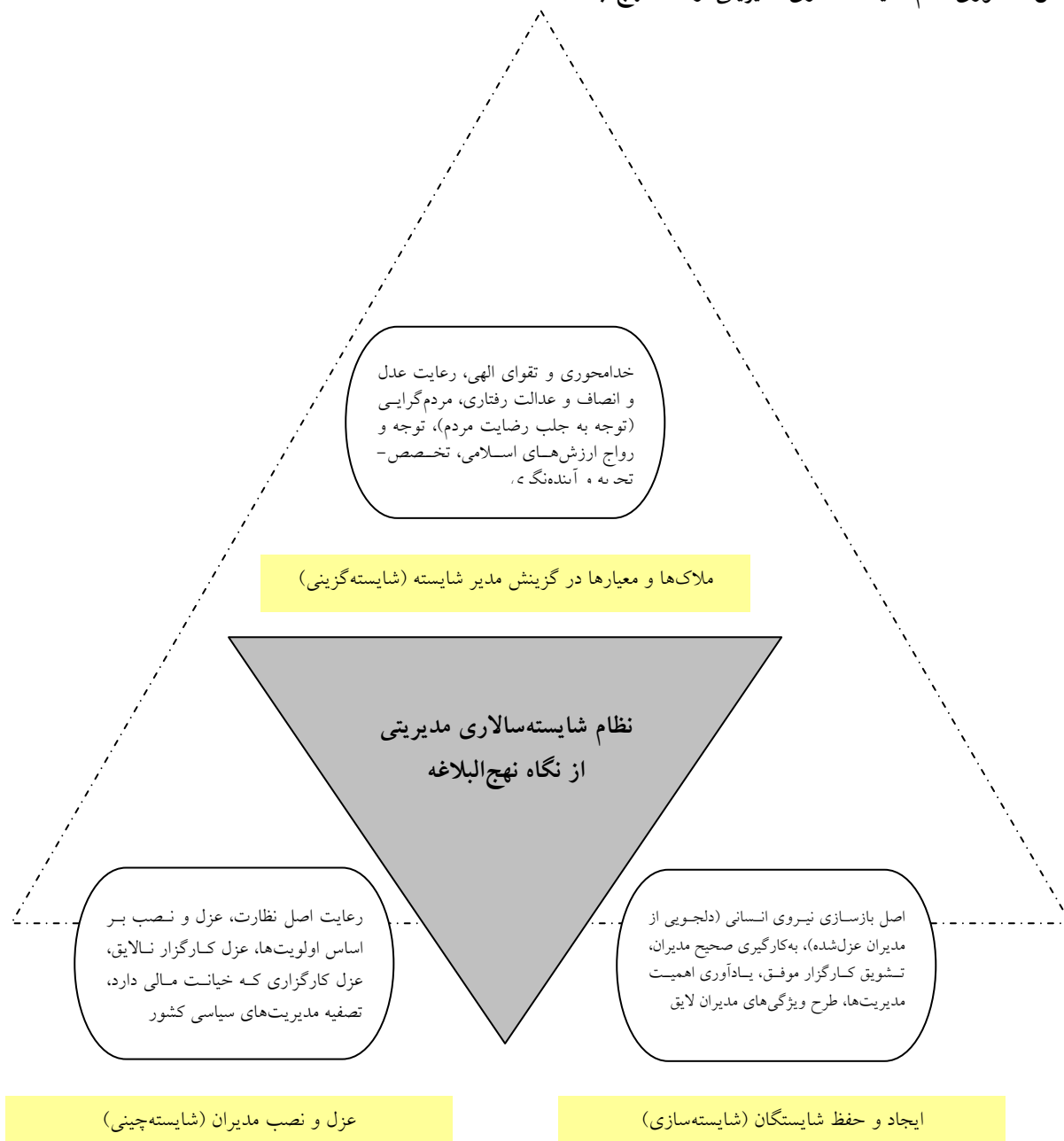




شکل ۳. ظهور مقوله شایسته‌سازی



شکل ۴. تئوری نظام شایسته‌سالاری مدیریتی از نگاه نهج‌البلاغه



در مرحله کدگذاری باز، از استراتژی تحقیق تنوری داده- بنیاد برای استخراج اصول مبنایی معرف نظام شایسته‌سالاری اسلامی استفاده شده است.

در این تحقیق که انتخاب خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها بر اساس نمونه‌گیری تئوریک انجام گرفت، به‌طور کلی ۳۰ خطبه، ۳۱ نامه و ۳ حکمت بررسی و مورد مطالعه قرار گرفتند. سپس با استفاده از رویکرد کدگذاری محوری، کدهای دارای محور مشترک دسته‌بندی و مفاهیم تشکیل شدند. مفاهیم عبارت‌اند از؛ خدامحوری و تقوای الهی، رعایت عدل و انصاف و عدالت رفتاری، عزل و نصب بر اساس اولویت‌ها، تصفیه مدیریت سیاسی کشور، طرح ویژگی‌های مدیران لایق، مردم‌گرایی (توجه به جلب رضایت مردم)، به‌کارگیری صحیح مدیران، اصل بازسازی نیروی انسانی (دلجویی از مدیران عزل‌شده)، رعایت اصل نظارت، عزل فرماندار نالایق، توجه و رواج ارزش‌های اسلامی، تخصص، تجربه‌کاری و آینده‌نگری، عزل فرمانداری که خیانت مالی دارد، تشویق کارگزار موفق، یادآوری اهمیت مدیریت‌ها. پس از آن با استفاده از روش کدگذاری انتخابی، مقولات شناسایی شدند. مقولات شناسایی شده برای تشکیل تنوری نظام شایسته‌سالاری مدیریتی از نگاه نهج البلاغه با عناوین؛ شایسته‌گزینی (ملاک‌ها و معیارها در گزینش مدیر شایسته)، شایسته‌چینی (عزل و نصب مدیران) و شایسته‌سازی (حفظ شایستگان) نام‌گذاری شدند. بر اساس این سه اصل، در نظام شایسته‌سالاری اسلامی می‌بایست، ابتدا با استفاده از ملاک‌ها و معیارهای اسلامی تدوین شده به گزینش مدیران پرداخته و سپس بر اساس نظارت و بازخورد نسبت به جابجایی و استفاده مقتضی از مدیران اقدام کرده و در این میان باید تربیت و شایسته‌سازی نیروهای جدید و ضعیف مدنظر قرار داشته‌باشد.

همان‌طور که می‌بینید، مقوله‌های سه‌گانه و مفاهیم تشکیل‌دهنده این مقوله‌ها در شکل ۴ نشان داده شده است. بخش‌های پیشین نشان داد که چگونه تنوری بنیادی از کدها آغاز و سپس به مفاهیم، مقوله‌ها و در نهایت با شکل‌گیری تنوری خاتمه می‌یابد.

تنوری حاصل نیازی به آزمون مجزا ندارد، زیرا تنوری از داده‌های زنده حاصل شده است. با این حال، برای اعتبارسنجی (credibility) و تعیین سازگاری (consistency) تنوری ارائه شده، صاحب نظران استراتژی تحقیق تنوری داده- بنیاد پیشنهاد می‌کنند که محققان از دیگر اندیشمندان در حوزه تنوری ارائه شده دعوت کنند تا داده‌ها (کدها، مفاهیم و مقوله‌ها) را بررسی کنند و تفاسیر آن‌ها را برای بررسی اعتبار و سازگاری تنوری ارائه شده بیان کنند (۵۷). این فرایند، بررسی فردبه‌فرد (member checking) نامیده می‌شود. در این تحقیق، به منظور اعتبارسنجی تنوری اولیه، تنوری در اختیار ده نفر از صاحب‌نظران مدیریت اسلامی و نهج‌البلاغه‌شناسان کشور قرار گرفت. بر مبنای نظرات خبرگان، تنوری اولیه با اصلاحاتی جزئی (تغییرات جزئی در کدگذاری مفاهیم کلیدی) به تنوری نهایی تبدیل شد.

### نتیجه‌گیری

این مقاله حاصل پژوهشی است که با عنوان "شناسایی نظام شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای نهج‌البلاغه" انجام پذیرفته است. در این پژوهش به دلیل آنکه از استراتژی تنوری داده- بنیاد استفاده شد، مدل مفهومی و فرضیه تدوین نشدند و طبق الزامات این استراتژی، سؤال اصلی تحقیق؛ "مناسب‌ترین شکل نظام شایسته‌سالاری در نگاه نهج‌البلاغه چیست؟" مطرح شد. در این تحقیق، علاوه بر تحلیل محتوای خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه

## منابع

۱. رشیدی، علی (۱۳۸۶)؛ "شایسته‌سالاری در خدمت‌گذاری دولتی"، نشریه اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۲۳۱-۲۳۲.
2. Harzallah, .M and Vernadat, .F (2002), IT-based competency modeling and management: from theory to practice in enterprise engineering and operations, computers in industry, No.48, pp.157-179.
3. Taylor, .S (2006), Acquaintance, meritocracy and critical realism: researching recruitment and selection process in smaller and growth organizations, human resource management review, No.16, pp.478-489.
۴. ایزدی فر، علی اکبر (۱۳۸۵)؛ "شایسته‌سالاری از دیدگاه علی(ع)"، مجله علوم انسانی، ش ۴، صص. ۲۴-۱۱.
۵. بازیاری، عزت‌الزمان و امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵)؛ "انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، نشریه علوم حرکتی و ورزشی، سال چهارم، ش ۷، صص ۱۰-۱.
۶. همامی، عباس و دینانی، اکرم (۱۳۸۵)، "آسیب‌شناسی مدیریت سیاسی حاکمان و زمامداران با تأکید بر سیره حکومت امام علی (ع)"، پژوهش دینی، ش ۱۴، صص ۹۵-۱۱۷.
۷. گل پرور، محسن و عریضی، سیدحمیدرضا (۱۳۸۵)، "نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها، رفاه اجتماعی"، سال ۶، ش ۲۳، صص. ۲۷۱-۲۷۵.
۸. شکوری، علی (۱۳۸۲)، "بررسی تحرک اجتماعی در نواحی روستایی در بعد از انقلاب"، نامه علوم اجتماعی، ش ۲۲، صص. ۱۸۴-۱۶۷.
۹. عطافر، علی و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۰)؛ "بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی"، دانش مدیریت، سال چهاردهم، ش ۵۴، صص ۳۸-۱۵.
10. Draganidis, F & mentas, G(2006), competency based management: a review of systems and approaches, information management & computer security, Vol.14, No.1, PP.51-64.
11. Ljungquist, U (2007), core competency beyond identification: presentation of a model, management decision, Vol.45, No.3, PP.393-402.
12. Ozcelik, G & ferman, M (2006), competency approach to human resources management, human resource development review, Vol.5, PP.72-92.
13. Houtzagers, G (1999), using skills and competence management, participation and empowerment: an international journal, Vol.7, No.2, PP.26-27.
14. Mclagan, P.A (1996), competency models: great ideas revisited, training and development, Vol.50, No.1, PP.60-65.
15. Huffman, T (1999), the meaning of competemcy, journal of European industrial training, Vol.23, No.6, PP.274-275.
16. Watson, S; Mccracken, M; Hughes, M (2004), Scottish visitor attractions: managerial competence requirement, Journal of European industrial training, Vol.28, No.1, PP.39-66.

27. rice, M.F(2007), a post-modern cultural competency framework for public administration and public service delivery, international journal of public sector management, Vol.20, No.7, pp.622-637.
28. Ashton, C (1996), Rethinking HR competences, management development review, Vol.9, Iss.5, PP.16-25.
29. Chong, E (2008), managerial competency appraisal: a cross-cultural study of American and east Asian managers, journal of business research, No.61, PP.191-200.
۳۰. نقی‌پور، ولی‌اله (۱۳۸۵)؛ "اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن"، ناشر. مؤلف، چاپ بیست‌وپنجم، قم.
۳۱. حق‌پناه، رضا (۱۳۸۱)؛ "شایسته‌سالاری در نظام علوی"، نشریه اندیشه حوزه، اردیبهشت ۸۱
۳۲. رابطی، رئوف (۱۳۸۰)؛ "شایسته‌سالاری در دستگاه های دولتی"، نشریه تعاون، مهر ۸۰.
33. Glaser, .B and Strauss, .A (1967), the discovery of grounded theory, Aldine publishing Co. Chicago, il.
34. Goulding, .C (1998), Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda, qualitative market research: an international journal, Vol.1, No.1, pp.7-50.
۳۵. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴)؛ "تنوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تنوری بنیادی"، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، ش ۱۱، صص. ۷۰-۵۷.
36. Hirdchman, .E.C and Thompson, .C.J(1997), why media matter: toward richer understanding of consumers' relationships with advertising and mass media, journal of advertising, Vol.26, No.1, pp.43-60.
17. Lindgren, R; Henfridsson, O; Schultze, U (2004), design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study, MIS Quarterly, Vol.28, No.3, PP.435-472.
18. Horton, S(2000), competency management in the british civil service, international journal of public sector management, Vol.13, No.4, PP.354-368.
19. Homer, M(2001), skills and competency management, industrial and commercial training, Vol.33, No.2, pp.59-62.
20. Hondeghem, A (2000), competency management in the Flemish and Dutch civil service, international journal of public sector management, Vol.13, No, 4, PP.342-353.
21. Ludtri, D & Miura, L and Takahasshi, S (2007), knowledge management model: practical application for competency development, the learning organization, Vol.14, No.2, PP.186-202.
22. Yang, B & Wu, B and Shu, P and Yang, M (2006), on establishing the core competency identifying model: a value-activity and process oriented approach, industrial management and data systems, Vol.106, Iss.1/2, PP. 60-81.
23. Athey, T and Orth, M.S (1999), emerging competency methods for the future, human resource management, Vol.38, Iss.3, pp.215-226.
24. Robinson, M & Sparrow, R.R & Clegg, C and Birdi, K (2007), Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology, personnel review, Vol.36, No.1, PP.65-90.
25. Rarhlan, S (2006), HR competencies and their relationship to organizational practices, performance improvement, Vol.45, Iss.5, PP.32-45.
26. Vakola, M & soderquist, K and prastacos, G(2007), competency management in support of organizational change, international journal of manpower, Vol.28, No.3/4, PP.260-275.

47. Daengbuppha, J & Hemminrton, N and Wilkes, K (2006), using arounded theory to model visitor experiences at heritage sites, qualitative market research: an international journal, Vol.9, NO.4, PP.367-388.
48. Douglas, D (2005), the human complexities of entrepreneurial decision making: a grounded case considered, international journal of entrepreneurial behavior & research, vol.11, No.6, pp.422-435.
49. Lakshman, C (2007), organizational knowledge leadership: a grounded theory, leadership & organization development journal, Vol.28, No.1, pp.51-57.
50. Macri, D & Tagliaventi, M and Bertolotti, F.(2002), a grounded theory for resistance to change in a small organization, journal of organizational change management, Vol.15, No.3, PP.292-310.
51. Pettigrew, S (2002), a grounded theory of beer consumption in Australia, qualitative market research: an international journal, Vol.5, No.2, PP.112-122.
52. Douglas, D (2006), intransivities of managerial decisions: a grounded theory case, management decision, Vol.44, No.2, PP.259-275.
53. Daengbuppha, J & Hemmington, N and Wilkes, K (2006), using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites, qualitative market research: an international journal, Vol.9, No.4, PP. 367-388.
54. Trim, P & Lee, Y (2004), a reflection on theory building and the development of management knowledge, management decision, Vol.42, No.3/4, PP. 473-480.
55. Goddard, a (2004), budgetary practices and accountabilities habitus, accounting-auditing and accountability journal, Vol.17, No.4, PP.543-577.
37. Locke, K (1996), Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years?, journal of management inquiry, Vol.5, No.3, pp.239-245.
۳۸. دانایی فرد، حسن؛ اوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار-اشراقی، چاپ اول، تهران.
39. Hammersley, .M (1989), the dilemma of qualitative method, Routledge, London.
40. J Creswell, J.W. (2003), Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, Pearson education international, 2th edition.
41. Well, .k (1995), the strategy of grounded theory: possibilities and problems, social work research, Vol.19, No.1, pp.33-37.
42. Annells, .M (1996), grounded theory method: philosophical perspectives, paradigms of inquiry and postmodernism, qualitative health research, Vol.6, No.3, pp.379-393.
43. Barnes, .D.M (1996), an analysis of the grounded theory method and the concept of culture, qualitative health research, Vol.6, No.3, PP.429-441.
44. Strauss, A and Corbin, J (1994), Grounded theory methodology: an overview in Denzin and Lincoln (Eds), Handbook of qualitative research, N.P: Sage publications.
45. Goulding, C (2005), Grounded theory, ethnography and phenomenology. European journal of marketing, Vol.39, NO.3/4, PP.294-308.
46. Goulding, C (2002), grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers, first published, Sage publications Ltd.

شریف رضی، ترجمه محمد دشتی، انتشارات مومنین،  
چاپ سوم، قم.

58. Riley, R (1996), revealing socially constructed knowledge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis, Journal of Travel and Tourism Marketing, Vol. 15, No. 2, pp. 21-40.

۵۶. پورعزت، اصغر و الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)؛ "مبانی منطقی طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت حق‌مدار(بر اساس نهج‌البلاغه)"، دانشور رفتار، سال یازدهم، دوره جدید، ش ۵

۵۷. دشتی، محمد (۱۳۸۰)؛ "نهج‌البلاغه: مجموعه خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی (ع)"، گردآورنده: سید