

طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج البلاغه

سعید محمدی*

اردشیر شیری**

محمد تابان***

چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی تحلیل محتوا و با ماهیت اکتشافی و جهت گیری کاربردی انجام شده است و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها از روش متن کاوی استفاده شده است. عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، فیش برداری است. جامعه آماری در این پژوهش، شامل متون مرتبط با مدیریت استعداد در کل متن نهج البلاغه می باشد. پس از مطالعه نهج البلاغه، مفاهیم حاصل از آن استخراج و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس مفاهیم مشابه، شناسایی و با ترکیب آنها تم‌های فرعی تدوین شد. سپس براساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی تری انجام گرفت و تم‌های اصلی شناسایی شدند. جهت سنجش میزان اعتبار مؤلفه‌های مدیریت استعداد، پایایی تم‌ها از طریق شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) استفاده شد که پایایی محاسبه شده برابر ۰/۸۲ و همچنین یافته‌های پژوهش توسط ۳ نفر از خبرگان حوزه مدیریت بررسی شد و اصلاحات لازم در فرایند تم سازی و مفاهیم شناسایی شده، اعمال شد. جهت سنجش اعتبار الگوی ارائه شده، در اختیار ۵ تن از خبرگان متخصص در پژوهش کیفی قرار گرفت که پس از اعمال نظرات آنها روایی الگو از نظر خبرگان تأیید شد. یافته‌های حاصل در ۲۵ تم فرعی و ۷ تم اصلی با نام‌های انتخاب و انتصاب، بالندگی، ماندگاری، زمینه تأثیرپذیری استعدادها، رسالت و ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، جابه‌جایی و عزل، دسته‌بندی گردید.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، الگوی مدیریت استعداد، نهج البلاغه.

مقدمه

بدون شک عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن ویژگی‌ها و توانمندی‌های مختلف می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. یکی از این ویژگی‌ها و مشخصه‌های کنش‌گران سازمانی، استعداد منحصر به فرد ایشان است. امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، نیازمند بهترین استعدادها هستند. در شرایط حاضر کارکنان با استعداد، منبعی حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آیند؛ منبعی که سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری نیازمند مدیریت آن می‌باشند (نادری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۶). شواهد نشان می‌دهد که نیاز به کارکنان با استعداد در سازمان‌ها افزایش یافته است و این در حالی است که بازار نیروی کار حاکی از نبود منابع استعداد به میزان کافی است (اشتون و مرتون، ۲۰۰۵^۱، ص ۲۸). مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (مکس ول و ام سی لن، ۲۰۰۸^۲، ص ۸۲۳) و هنوز هم یکی از حادثترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (کانینگ‌هام، ۲۰۰۷^۳، ص ۴). مدیریت استعداد برای موفقیت سازمانی حیاتی است، چرا که از طریق شناسایی، توسعه و چینی مجدد کارکنان مستعد امکان دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. به زعم محققان مقوله مدیریت استعداد در راستای جلوه بخشیدن به مدیریت منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی و توان بالقوه آن برای ایجاد ارزش افزوده مطرح شده است. بحث مدیریت استعداد تأکید بوروکراتیک بر سیستم‌ها و ساختارها را به چالش کشیده و مدل‌های مساوات‌طلبانه منابع انسانی را زیر سؤال می‌برد. مدیریت استعداد در واقع یک رویکرد انحصاری و یک نگاه تفکیک شده/ بخش‌بندی شده از منابع انسانی را ارائه می‌کند که در آن به استعدادهای خاص سازمان بیش از سایرین بها داده می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۸). برای ساده‌سازی درک مدیریت استعداد و قابلیت به‌کارگیری آن به طراحی مدل‌های مدیریت استعداد اقدام می‌شود. طراحی مدل‌های مدیریت استعداد می‌تواند مبتنی بر اصول و قواعد و یا متکی بر منابع خاصی داشته باشد. از منابع مورد استفاده در طراحی الگوها و مدل‌های مدیریت استعداد می‌توان به پژوهش‌های تجربی، مبانی نظری - تئوریک و منابع دینی - مذهبی اشاره کرد.

موفقیت در جهان امروزی در هر زمینه‌ای در گرو ارائه مدل‌ها و نظریه‌های آن حوزه براساس

-
1. Ashton & Morten
 2. Maxwell & Mclean
 3. Cunningham

شرایط محلی و همچنین ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگ ملی آن کشور است و علم مدیریت هم یکی از این حوزه‌ها می‌باشد، لذا با توجه به کاربرد رو به رشد مدیریت استعداد در حوزه مدیریت و خلأ بهره‌مندی از این مفهوم در این حوزه و سایر حوزه‌ها، براساس شرایط محلی و همچنین ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی کشور ایران، و با توجه به اهمیت کتاب نهج البلاغه به‌عنوان دومین کتاب دینی مسلمانان و یکی از مهم‌ترین منابع مفهومی و اعتقادی مسلمانان و به‌ویژه شیعیان، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی مدیریت استعداد از نگاه نهج البلاغه می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چند بعدی است که تعریف رضایت‌بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (دریس، ۲۰۱۳^۱، ص ۲۷۶). استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (شامل دانش و مهارت‌ها) و در فعالیت‌های فردی می‌دانند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (گاگن، ۲۰۰۷^۲، ص ۹۵). مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی‌تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می‌باشد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷، ص ۶). استراتژی مدیریت استعداد، درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده شود. برخی سازمان‌ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی‌های کارکنان خود نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد (چناری، ۱۳۸۷، ص ۱۸). وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می‌دهد، زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آنجا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می‌کند، به گونه‌ای که اگر فرصت‌های بهتری را در سازمان‌های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷، ص ۷). مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی است و

1. Dries

2. Gagne

هنوز هم یکی از حادثترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود. استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد. با به‌کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (حاجی نبی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۹۶۸).

مدیریت استعداد مجموعه‌ای تلفیق یافته از فرایندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی است که هر سازمان برای جذب، توسعه، به‌کارگیری و در نهایت، نگهداشت نیروهای نخبه در جهت تحقق اهداف اشتراک‌تزیکی و پاسخگویی به نیازهای آتی کسب و کار، طراحی و اجرا می‌کند (سیلرز و دول، ۲۰۱۰، ص ۱۴). مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد و این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند؛ توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹، ص ۳۱۰).

مدیریت استعداد شامل شناسایی و جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه و بهسازی استعدادها می‌باشد (انانزیو، ۲۰۰۸، ص ۸۰۷).

۱. شناسایی و جذب استعدادها: اشاره به این دارد که سازمان برای توسعه و بهبود به چه استعدادهایی نیاز دارد. سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند و اینکه سازمان چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کند؛

۲. همسوسازی و نگهداشت استعدادها: اشاره به این دارد که عملکرد نیروی کار باید به گونه‌ای اداره شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری قرار دارد که منابع انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در همسوسازی و نگهداشت استعدادها مورد توجه قرار می‌گیرد، نظام پرداخت است. افزون بر اینکه در سازمان ضروری است خط مشی‌های پرداخت عادلانه توسعه یابند، لازم است خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد کارکنان در نظام پرداخت لحاظ شود؛

-
1. Silzer & Dowell
 2. Collings & Mellahi
 3. Annunzio

۳. توسعه و بهسازی استعدادها: اشاره به مباحث مربوط به آموزش، یادگیری و توسعه در سازمان دارد. در این مرحله، کارکنان مستعد سازمان به یک مسیر پیشرفت شغلی قابل لمس و روشن نیاز دارند که در این زمینه، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان خود به منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این طریق بتواند دانش و مهارت‌های آنها را در جهت پاسخگویی به نیازهای آتی سازمان به روز نگه دارد. یکی دیگر از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینز و ملاحی است. براساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آن‌گاه دست به ایجاد منبع استعداد بزنیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می‌دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فراتقشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹، ص ۳۰۹).

پهلوان شریف (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی چارچوبی برای مدیریت استعداد در پرتو روش پژوهش قرآنی، با مبنا قرار دادن مفاهیم مدیریت استعداد و با استفاده از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، چارچوبی برای مدیریت استعداد در قالب مدلی فرایندی تدوین نمود که شامل دسته‌بندی هفت‌گانه‌ای می‌باشد که عبارت‌اند از: مبانی کلی، مبانی فرایندی، زمینه‌های مؤثر، موانع، راهکارها و عوامل، لوازم تحقق و ویژگی‌های طرفین برنامه الهی پرورش استعدادها سازمانی.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادها علمی، بیان کردند که جو تحقیق و پژوهش نیز بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد. اقبال و همکاران (۱۳۹۵) طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی را برای دانشگاه‌های استعدادمحور نشان دادند. باید توجه داشت که فرایند مدیریت استعداد دارای هفت بعد مجزای شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، به‌کارگیری راهبردی استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد است. غلامحسین پورانوری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر روی اجتماع و

سازمان نشان دادند که مدیریت استعداد عاملی کلیدی در توسعه فردی، سازمانی، اقتصادی و اجتماعی جوامع در هزاره سوم و کسب مزیت رقابتی جهانی برای جامعه مذکور است.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی به روش توصیفی همبستگی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و ضمن تأیید همه فرضیه‌های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان دادند که بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

عرب و خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان "مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق" به بررسی تأثیر فرایند مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداخته و پس از نمونه‌گیری و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد سازمانی نشان دادند که تفاوت معنی‌داری از نظر تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر عملکرد سازمانی دو دانشگاه مشاهده نشده است و هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از مدیریت جانشین‌پروری در حد متوسط می‌باشند.

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه، اجرای استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه، این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (قاسمی، جودزاده و بیگی، ۱۳۹۴، ص ۱۵۳). در ادبیات گسترده مدیریت استعداد، تعریف محبوبی از مدیریت استعداد به وسیله کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) ارائه شده است. آنها عقیده دارند که مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی آغاز می‌شود. سپس به وسیله بالندگی متصدیان با توان بالقوه بالا و عملکرد بالا برای پر کردن این نقش‌ها و توسعه معماری منابع انسانی متمایز برای مدیریت متصدیان و اطمینان از ادامه تعهد آنها به سازمان دنبال می‌شود (منزا، ۲۰۱۵^۱، ص ۵۴۵).

کنراد^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «چرا مدیریت استعداد برای کارآفرینان باید اولویت باشد» به نقش و اهمیت مدیریت استعدادهای سازمانی در فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه آنان اشاره نموده است.

1. Minza

2. Conrad

برادلی^۱ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «مدیریت استعدادها در دانشگاه‌ها» بیان کرد که مدیریت استعداد در بخش دانشگاه با مباحث راهبردی سازمانی، معیار سنجش عملکرد دانشگاهی و شیوه‌های مدیریت فعلی به کار گرفته می‌شود. این تحقیق نقد وضعیت فعلی را برای ناهماهنگی بین راهبرد سازمانی و چگونگی کشف، توسعه، حفظ و پاداش استعداد تحصیلی بیان می‌کند. بابو^۲ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «نقش مدیریت استعداد در رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان در صنعت فناوری» نتیجه گرفتند که بین عملکردهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی (تحلیل محتوا با رویکرد تلخیصی)^۳ و با ماهیت اکتشافی و جهت‌گیری کاربردی - توسعه‌ای انجام شده است. تحلیل محتوا (متن کاوی) یک شیوه پژوهشی است که برای تشریح عینی، منظم و کمی محتوای آشکار پیام‌های ارتباطی به کار می‌رود. سه رویکرد برای روش تحلیل محتوا پیشنهاد شده است: نخست، رویکردی که در آن محقق با حفظ ساختار متن می‌کوشد داده‌ها را تا جای ممکن خلاصه کند؛ دوم، رویکردی که محقق در عین خلاصه کردن به سطحی از تفسیر دست می‌زند و در نهایت، رویکردی که در آن تلاش بر این است که ساختار حاکم بر متن بیرون کشیده شود (تبریزی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۸). در این پژوهش از روش تحلیل محتوای تلخیصی استفاده شده است. در یک تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با جستجوی کلمات مشخص به وسیله روش دستی یا رایانه‌ای آغاز می‌شود و واژگان پرشماری برای هر اصطلاح مشخص محاسبه می‌شوند (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰، ص ۳۷).

عمده داده‌های این پژوهش از طریق متن کاوی به دست آمده است. با توجه به نوین بودن تحقیقات در زمینه مدیریت استعداد از نگاه نهج البلاغه، تصمیم گرفته شد که در این تحقیق از رویکرد اکتشافی استفاده شود. این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد برای ارائه الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی، براساس نتایج حاصل از پژوهش کیفی بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛

1. Bradley

2. Babu

3. Summative Content Analysis

اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۳). در این پژوهش، پس از مطالعه دقیق کل متن کتاب نهج البلاغه، مفاهیم حاصل از آن استخراج و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس مفاهیم مشابه، شناسایی و با ترکیب آنها تم‌های فرعی تدوین شد. در صورت وجود گویه‌هایی با مضامین مشابه، از کدهای قبلی استفاده شد، سپس براساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام گرفت و تم‌های اصلی شناسایی شدند. جدول ۱ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن است که مؤلفه‌های مدیریت استعداد از نگاه نهج البلاغه در هفت تم اصلی با نام‌های انتخاب و انتصاب (استعدادیابی و به‌کارگیری)، بالننگی (آموزش و توسعه)، ماندگاری (حفظ و نگاه‌داشت)، زمینه تأثیرپذیری استعدادها، رسالت و ارزش‌ها، جامعه‌پذیری و جابه‌جایی و عزل دسته‌بندی خواهند شد.

جدول ۱. تحلیل محتوای نهج البلاغه

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
استعدادیابی و به‌کارگیری انتخاب و انتصاب	مهارت‌گرایی	توانمندی و مهارت	(نامه / ۲۷): سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری، باید تواناترین بر اداره و داناترین در فهم مسائل باشد؛ و همچنین (خطبه / ۱۷ / ۳ / ۶۸ / ۷۴ / ۹۳ / ۱۷۲ / ۱۷۳) و (نامه / ۴۲ / ۳۸ / ۵۳).
	شایسته محوری	تقدم شایستگی محوری	(خطبه / ۱۷۲): به خدا سوگند شما با اینکه از پیامبر اسلام دورترید، حریص‌تر می‌باشید، اما من شایسته‌تر و نزدیک‌تر به پیامبر اسلامم... همچنین (خطبه / ۶۸ / ۷۴ / ۹۳) و (نامه / ۵۳ / ۴۶ / ۵۵).
		حسن ولایت	(نامه / ۵۵): و همانا خداوند مرا به تو، و تو را با من آموذ و یکی از ما را بر دیگری حجت قرار داد و همچنین (خطبه / ۱۳۶ / ۱۴۶) و (نامه / ۵۳ / ۴۲).
	شایسته محوری	انتخاب اصلاح	(نامه / ۵۳): کارهایت را به بهترین آنان واگذار و نامه‌های محرمانه، که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار تو است، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح‌تر از دیگران باشد... و همچنین (خطبه / ۱۳۴ / ۱۴۶) و (نامه / ۴۲ / ۲۵ / ۵۳).
		جایگاه دادن به افراد مستعد	(نامه / ۵۳): از خاندان‌های پاکیزه و با تقوی، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن، زیرا اخلاق آنان گرمی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر، و طمع ورزی‌شان کمتر، و آینده‌نگری آنان بیشتر است. سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند، و اتمام حجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند؛ و همچنین (خطبه / ۶۸ / ۶ / ۱۳۴ / ۱۷۳) و (نامه / ۳۱ / ۲۵ / ۴۲).
	قدرت تشخیص و حل مسئله	آگاهی به امور	(خطبه / ۱۰): من آگاهی لازم به امور را دارم، نه حق را پوشیده داشتم، و نه حق بر من پوشیده ماند... و همچنین (خطبه / ۴۳) و (نامه / ۲۲ / ۵۳).

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
کشف و شناسایی		پرسش و پاسخ (جستجوگری)	(حکمت / ۳۸۶): جوینده چیزی، یا به آن یا به برخی از آن خواهد رسید؛ و همچنین (خطبه / ۱۰۵ / ۱۸ / ۱۶۲) و (حکمت / ۳۸۶ / ۳۲۰).
		گزینش	(نامه / ۵۳): برای این گروه، از افراد مورد اطمینان خود که خداترس و فروتن‌اند فردی را انتخاب کن، تا پیرامونشان تحقیق و مسائل آنان را به تو گزارش کنند؛ و همچنین (نامه / ۴۱ / ۳۳).
		سوابق درخشان	(نامه / ۵۳): با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابقی نیکو و درخشان، که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرند، روابط نزدیک برقرار کن، آنان همه بزرگواری را در خود جمع کرده و نیکی‌ها را در خود گرد آورده‌اند؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۴) و (نامه / ۹ / ۱۰ / ۴۲ / ۴۶).
		تناسب جنسیت و شغل	(نامه / ۳۱): کاری که برتر از توانایی زن است به او وامگذار، که زن گل بهاری است، نه پهلوئی سخت‌کوش.
		تناسب کار با روحیات	(نامه / ۳۴): اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است؛ و همچنین (خطبه / ۶۸) و (نامه / ۲۵ / ۴۲ / ۵۳).
		استخدام آزمایشی	(حکمت / ۳۸۴): قبل از آزمودن اشخاص، اطمینان پیدا کردن از عجز و ناتوانی است؛ و همچنین (نامه / ۵۳): سپس در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار؛ و همچنین (خطبه / ۱۹۲) و (نامه / ۴۱ / ۵۳) و (حکمت / ۴۳۴).
آموزش و توسعه بانگی	مسیر شغلی	شناسایی افراد مستعد	(نامه / ۵۳): سپس در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیندیش، و کارهایت را به بهترین آنان واگذار و نامه‌های محرمانه، که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار تو است، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح‌تر از دیگران باشد؛ و همچنین (خطبه / ۳ / ۶۸ / ۱۳۴ / ۱۷۳).
		احراز در مشاغل	(نامه / ۵۳): برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۴) و (نامه / ۲۵ / ۵۳).
		رعایت سلسله‌مراتب	(نامه / ۱۳): من «مالک اشتر پسر حارث» را بر شما و سپاهانی که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید...؛ و همچنین (نامه / ۵).
		تقسیم کار	(نامه / ۳۱): تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر واگذارند، و در خدمت سستی نکنند.
		آینده شغلی قانع‌کننده	(نامه / ۳۴): اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است...
		آینده پرورش مدیران	(نامه / ۵۳): تو باید جانشینانی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آنها را داشته، اما گناهان و کردار زشت آنها را نداشته باشند: کسانی که ستمکاری را بر ستمی یاری نکرده، و گناه کاری را در گناهی کمک نرسانده باشند. هزینه این گونه از افراد بر تو سبک‌تر، و یاریشان بهتر، و مهربانی‌شان بیشتر، و دوستی آنان با غیر تو کمتر است؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۴) و (نامه / ۳۱ / ۴۲).

تم اصلی	تم های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		آماده سازی فرد برای موقعیت بعدی	(نامه / ۴۲): به راستی تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی، و امانت را پرداختی. پس به سوی ما حرکت کن، بی آن که مورد سوء ظن قرار گرفته یا سرزنش شده یا متهم بوده و یا گناهکار باشی، که تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم. دوست دارم در این جنگ با من باشی، زیرا تو از دلاورانی هستی که در جنگ با دشمن، و بر پا داشتن ستون دین از آنان یاری می طلبم. ان شاء الله؛ و همچنین (خطبه / ۱۲۱ / ۱۳۴) و (نامه / ۳۴ / ۵۳).
		تفویض اختیار	(نامه / ۳۱): کار هر کدام از خدمتکاران را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی؛ و همچنین (خطبه / ۱۲ / ۱۲۱ / ۱۳۴ / ۱۹۷) و (نامه / ۱۳ / ۱۸ / ۲۰ / ۲۴ / ۲۵ / ۳۵ / ۳۶ / ۳۸ / ۴۲ / ۵۳).
		پیری و بازنستگی	(نامه / ۶۳): اگر همراهی با ما را خوش نداری کناره گیر، بی آنکه مورد ستایش قرار گیری یا رستگار شوی... و همچنین (نامه / ۵۳).
		علم و دانش	(حکمت / ۱۴۷): دانش بهتر از مال است، زیرا علم، نگهبان تو است، و مال را تو باید نگهبان باشی مال با بخشش کاستی پذیرد اما علم با بخشش فزونی گیرد؛ و همچنین (خطبه / ۶ / ۱۰ / ۱۶ / ۱۹۶ / ۲۱۶ / ۲۲۴ / ۲۲۵) و (حکمت / ۵ / ۵۴ / ۷۹ / ۸۰ / ۹۲ / ۹۴ / ۱۱۳ / ۱۷۳ / ۲۰۵ / ۲۸۱ / ۲۸۴ / ۳۳۸ / ۳۷۲ / ۴۲۴).
		تأمل و تفکر	(نامه / ۶۳): پس فکرت را به کار گیر، و مالک کار خویش باش؛ و همچنین (خطبه / ۳۷ / ۱۳۶ / ۱۶۸ / ۱۷۲ / ۱۹۶) و (نامه / ۱۲ / ۳۰ / ۳۲ / ۵۲) و (حکمت / ۱ / ۵۴ / ۷۱ / ۱۱۳ / ۲۳۵ / ۳۳۹ / ۴۰۷).
		تجربه	(نامه / ۵۳): و از میان آنها افرادی که باتجربه تر و پاکتر (باحیاطتر) هستند برگزین؛ و همچنین (حکمت / ۸۶ / ۴۴۱).
		نگاه نافذ	(خطبه / ۱۰۵): بیناترین چشم‌ها آن است که در دل نیکی‌ها نفوذ کند و شنواترین گوش‌ها آنکه پندها و تذکرات سودمند را در خود جای دهد؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۳ / ۱۵۳ / ۱۵۴ / ۱۶۵ / ۱۸۵) و (حکمت / ۴۲۰).
		کلام حکیمانه	(حکمت / ۱۸۲): آنجا که باید سخن درست گفت، در خاموشی خیری نیست، چنانکه در سخن ناآگاهانه نیز خیری نخواهد بود؛ و همچنین (حکمت / ۳۸۱ / ۳۸۲ / ۳۹۲ / ۳۹۴ / ۴۱۱ / ۴۶۹) و (خطبه / ۸۷ / ۱۶۷ / ۱۷۶ / ۲۳۳ / ۲۳۹ / ۲ / ۴۰ / ۶۰ / ۷۱ / ۲۲۴).
		حفظ حریم استاد-شاگردی	(حکمت / ۴۱۱): با آن کس که تو را سخن گفتن آموخت به درستی سخن مگو، و با کسی که راه نیکو سخن گفتن، به تو آموخت لاف بلاغت مزن؛ و همچنین (حکمت / ۸۵).
		یادگیری از گذشته	(خطبه / ۱۷۶): پس شما در امور و حوادث روزگار تجربه آموختید، و از تاریخ گذشتگان پند گرفتید؛ و همچنین (خطبه / ۱۸ / ۱۱۷ / ۱۶۹ / ۲۳۶) و (نامه / ۳۱ / ۵۳ / ۷۹) و (حکمت / ۱۹۶ / ۲۱۱ / ۳۶۷).
		برقراری ارتباط با دیگران	(حکمت / ۱۰): با مردم آن‌گونه معاشرت کنید، که اگر مرید بر شما اشک ریزند، و اگر زنده ماندید، با اشتیاق سوی شما آیند؛ و همچنین (نامه / ۵۳).
		اعتماد و اطمینان	(نامه / ۲۵): و به فردی که اطمینان نداری، و نسبت به اموال مسلمین دلسوز نیست، مسپار، تا آن را به پیشوای مسلمین برساند و او در میان آنها تقسیم گرداند؛ و همچنین (نامه / ۵۳).
(حفظ و نگهداشت)	مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی		

تم اصلی	تم های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		نقد خود و انتقادپذیری	(حکمت / ۳۵۳): آنکس که در عیب خود بنگرد، از عیبجویی دیگران باز ماند؛ و همچنین (خطبه / ۱۶ / ۷۶ / ۲۱۶) و (نامه / ۵۳) و (حکمت / ۳۴۹).
		مشورت	(حکمت / ۱۶۱): هر کس خود رأی شد به هلاکت رسید، و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل های آنان شریک شد و همچنین (خطبه / ۳۰) و (نامه / ۳۶ / ۵۰ / ۵۳) و (حکمت / ۵۴ / ۱۱۳ / ۱۹۰ / ۱۷۳ / ۲۱۱ / ۲۷۰ / ۳۲۱).
		رازداری و کنترل زبان	(حکمت / ۱۶۲): آن کس که راز خود را پنهان دارد، اختیار آن در دست اوست. (حکمت / ۶۰): زبان تربیت نشده، درنده ای است که اگر رهایش کنی می گزد؛ و همچنین (خطبه / ۱۷۶ / ۲۳۳) و (حکمت / ۶ / ۴۰ / ۱۴۸ / ۳۸۱).
		مردمی بودن	(حکمت / ۴۰۱): هماهنگی در اخلاق و رسوم مردم، ایمن ماندن از دشمنی و کینه های آنان است؛ و همچنین (خطبه / ۲۳ / ۲۲۴) و (نامه / ۲۷) و (حکمت / ۱۰).
		صبر و بردباری	(خطبه / ۱۷۳): با صبر و استقامت بر اطاعت پروردگار، و حفظ و نگهداری فرامین کتاب خدا، نعمت های پروردگار را نسبت به خویش کامل کنید؛ و همچنین (خطبه / ۳ / ۲۶ / ۹۸) و (حکمت / ۸۲ / ۱۱۳ / ۲۱۱ / ۲۲۴ / ۴۲۴).
		تحمل مشکلات	(نامه / ۳۱): خود را برای استقامت در برابر مشکلات عادت ده که شکیبایی در راه حق عادتی پسندیده است؛ و همچنین (خطبه / ۳ / ۱۰ / ۱۲۲ / ۲۰۰ / ۲۴۰) و (نامه / ۴۵ / ۵۰ / ۵۵) و (حکمت / ۱۷۵ / ۲۱۳ / ۲۲۴ / ۴۶۷).
		اعتدال و میانروی	(خطبه / ۳۳): بخشنده باش اما زیاده روی نکن، در زندگی حسابگر باش اما سخت گیر مباش و همچنین (نامه / ۱۹ / ۲۱ / ۳۱ / ۵۳) و (حکمت / ۳۳ / ۲۶۸ / ۲۹۸ / ۳۴۷ / ۳۵۲).
		عدم تعجیل و شتاب	(نامه / ۵۳): میادا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی؛ و همچنین (خطبه / ۴۳ / ۵۳ / ۵۵ / ۹۰ / ۱۷۳) و (حکمت / ۱۱).
		تسلط بر خشم	(نامه / ۶۹): خشم را فرو نشان، و به هنگام قدرت بیخش، و به هنگام خشم فروتن باش؛ و همچنین (خطبه / ۴۳ / ۵۵) و (نامه / ۵۳ / ۵۶ / ۷۶) و (حکمت / ۱۹۴ / ۲۵۵).
		حقیقت جویی	(خطبه / ۴): از روزی که حق به من نشان داده شد، هرگز در آن شک و تردید نکردم؛ و همچنین (خطبه / ۱۱ / ۱۳۶ / ۱۷۴ / ۲۳۹) و (نامه / ۵۳) و (حکمت / ۴۰۰).
		راستگو بودن	(حکمت / ۱۸۵): هرگز دروغ نگفتم و به من دروغ نگفتند، و هرگز گمراه نشدم، و کسی به وسیله من گمراه نشده است؛ و همچنین (خطبه / ۱۶ / ۱۳۶).
		منحصرد به فرد بودن	(خطبه / ۶۲): پروردگار برای من پوششی استوار قرار داد که مرا حفظ نماید، هنگامی که عمرم بسر آید، از من دور شده و مرا تسلیم مرگ می کند، که در آن روز نه تیر خطا می رود و نه زخم بهبودی می یابد؛ و همچنین (خطبه / ۳۷ / ۶۲ / ۱۶۲ / ۱۷۲ / ۱۷۶ / ۲۲۴) و (نامه / ۴۵).

تم اصلی	تم های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		قدرت هدایت و رهبری	(خطبه/۱۴۶): جایگاه رهبر چونان ریسمانی محکم است که مهرها را متحد ساخته به هم پیوند می دهد. اگر این رشته از هم بگسلد، مهرها پراکنده و هر کدام به سوی خواهند افتاد و سپس هرگز جمع آوری نخواهند شد؛ و همچنین (خطبه/ ۵۵/ ۱۶۹) و (نامه/ ۱۸/ ۲۲/ ۵۳/ ۶۷).
		هماهنگی و انسجام	(خطبه/ ۱۴۶): و با اتحاد و هماهنگی عزیز و قدرتمندند، چونان محور آسیاب، جامعه را به گردش درآور و با کمک مردم، جنگ را اداره کن؛ و همچنین (خطبه/ ۱/ ۲۱۶) و (نامه/ ۵۳).
		کنترل و نظارت	(نامه/ ۵۳): سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی راستگو، و وفایبشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت داری، و مهربانی با رعیت خواهد بود و همچنین (نامه/ ۲۰/ ۲۳/ ۴۰/ ۴۵/ ۵۳).
		بازرسی و ارزیابی	(خطبه/ ۹۰): ای بندگان خدا پیش از آنکه مورد سنجش قرار گیرید، خود را بسنجید و قبل از آنکه شما را به پای حساب ببرند، حساب خود را برسد؛ و همچنین (نامه/ ۵۳).
		اصلاح	(خطبه/ ۱۷۸): اما اگر در زندگانی خود اصلاحاتی پدید آورید، سعادت مند خواهید. (نامه/ ۵۳): سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند؛ و همچنین (خطبه/ ۶۹/ ۲۱۲) و (نامه/ ۱۸/ ۲۸/ ۶۰) و (حکمت/ ۴۲۳).
		تکریم شخصیت	(نامه/ ۵۳): قلب خود را نسبت به زبردستان مملو از رحمت، محبت و لطف کن و نسبت به ایشان به سان حیوان درنده ای مباش که دریدن و خوردن آنان را غنیمت شماری، زیرا آنان دو گروه بیشتر نیستند، یا برادران دینی تواند یا انسان هایی همانند تو در آفرینش و خلقت اند... پس... از آنان درگذر.
		تشکر و قدردانی	(نامه/ ۲): بهترین پاداشی که به بندگان فرمانبردار، و سپاسگزاران نعمتش عطا می فرماید، زیرا شما دعوت ما را شنیدید و اطاعت کردید، به جنگ فرا خوانده شدید و بسیج گشتید؛ و همچنین (نامه/ ۳۴).
		تغافل «چشم پوشی»	(حکمت/ ۲۲۲): خود را به بی خبری نمایاندن از بهترین کارهای بزرگواران است. (خطبه/ ۱۵۹): و چشم پوشی از زشتی های بسیار شما که به چشم دیدم و با بدن لمس کردم؛ و همچنین (حکمت/ ۳۰/ ۵۲/ ۱۵۸).
		انگیزش	(نامه/ ۴۳): به مجد و بزرگواری نرسد کسی که از وی ستایش نشود و همچنین من به داشتن او شما را بر خود برگزیدم به جهت خیر خواه یاش برای شما.
		روحیه	(نامه/ ۴۲): کسی که مایل به کاری نباشد، نبودنش بهتر از بودن و نشستن او سودمندتر از برخاستن است و همچنین خبر دلگیری ات از فرستادن اشتر به کار تو، به من رسید... تو را به چیزی حاکم سازم که سنگینی و رنجش کمتر و امارت آن بر تو خوش آیندتر باشد.
		تشویق و تنبیه	(نامه/ ۵۳): هرگز نیکو کار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می گردند، پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده؛ و همچنین (خطبه/ ۲۲۸) و (نامه/ ۳) و (حکمت/ ۱۷۷).

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		ارتقاء	(نامه / ۴۲): به راستی تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی، و امانت را پرداختی. پس به سوی ما حرکت کن، بی آن که مورد سوء ظن قرار گرفته یا سرزنش شده یا متهم بوده و یا گناهکار باشی، که تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم. دوست دارم در این جنگ با من باشی، زیرا تو از دلاورانی هستی که در جنگ با دشمن، و بر پا داشتن ستون دین از آنان یاری می‌طلبم. ان شاء الله؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۴ / ۲۳۸) و (نامه / ۱۳ / ۵۳).
		حمایت مدیران و رؤسا	(نامه / ۱۳): و او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید، زیرا که مالک، نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود. نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد، و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌گیرد؛ همچنین (خطبه / ۱۴۶ / ۲۳۸) و (نامه / ۲۵ / ۲۶ / ۳۸ / ۴۲ / ۵۳).
		اشاعه طرز تفکر استعداد	(خطبه / ۱۷۳): ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر، و در آگاهی از فرمان خدا دانانتر باشد... آگاهان دارای صلاحیت و رأی، و اهل حل و عقد (خبرگان ملت) رهبر و خلیفه را انتخاب می‌کنند، که عمل آنها نسبت به دیگر مسلمانان نافذ است...
		داشتن هدف و برنامه	(حکمت / ۳۹۰): مؤمن باید شبانه روز خود را به سه قسم تقسیم کند، زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، و زمانی برای تأمین هزینه زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه زیبایی است؛ و همچنین (خطبه / ۱۰ / ۱۹۰ / ۱۹۸) و (حکمت / ۱۵۱ / ۲۷۸ / ۳۸۹ / ۴۰۳ / ۴۴۴ / ۴۶۷).
		انعطاف‌پذیری	(خطبه / ۱۷): سنت و روش شایسته‌ای را که رؤسا و بزرگان این امت به آن رفتار نموده‌اند و الفت و انسی به سبب آن پیدا شده و (کار) رعیت بر آن نظم یافته است، مشکن. مبدا سنت و طریقه‌ای به کار بری که به چیزی از سنت‌های گذشته زبان رساند! پس مزد و پاداش کسی راست که آن سنت‌ها (ی نیکو) را بنا نهاد و گناه و زیان تو را خواهد بود که آن سنت‌ها را شکستی.
		تداوم و استمرار	(نامه / ۴۳): و اگر فسخ و به هم زدن آن تقسیم را خواست، تو فسخ کن و باز دو قسمت را درهم آمیز، پس از آن دوباره آنچه به جا آورده بودی، به جا آور تا حق خدا را در مال او بستانی.
		غنیمت دانستن فرصت‌ها	(نامه / ۳۱): پیش از آن که فرصت از دست برود، و اندوه بیار آورد، از فرصت‌ها استفاده کن؛ و همچنین (خطبه / ۱۱۴ / ۱۸۳ / ۱۹۶ / ۲۳۰ / ۲۳۷ / ۲۴۱) و (حکمت / ۲۱ / ۲۱۰ / ۲۸۵ / ۳۶۳).
		دوراندیشی / آینده‌نگری	(نامه / ۵۳): پس دوراندیش باش، و خوش‌بینی خود را متهم کن؛ و همچنین (خطبه / ۳ / ۲۲ / ۴۳ / ۵۵ / ۱۵۴ / ۱۷۳ / ۲۰۷) و (نامه / ۱۴ / ۲۱ / ۳۱) و (حکمت / ۴۸ / ۱۵۷ / ۱۸۱ / ۴۳۳ / ۴۶۸).
		مراقبه محاسبه	(حکمت / ۲۰۸): کسی که از خود حساب کشد، سود می‌برد و آنکه از خود غفلت کند زیان می‌بیند؛ همچنین (خطبه / ۳ / ۳۸) و (نامه / ۱۴ / ۱۸ / ۴۵) و (حکمت / ۳۹۰).

تم اصلی	تم های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		مسئولیت پذیری	(حکمت / ۲۴۴): خدا را در هر نعمتی حقی است، هر کس آن را بپردازد، فزونی یابد، و آن کس که نپردازد و کوتاهی کند، در خطر نابودی قرار گیرد؛ و همچنین (نامه / ۵۳).
		اهل عمل بودن	(خطبه / ۲۳۹): دین را چنانکه سزاوار بود، دانستند و آموختند و بدان عمل کردند، نه آنکه شنیدند و نقل کردند، زیرا راولیان دانش بسیار، اما حفظ کنندگان و عمل کنندگان به آن اندکند؛ و همچنین (خطبه / ۱۲ / ۱۱۰ / ۱۸۰ / ۱۹۷) و (نامه / ۵۳) و (حکمت / ۲۳ / ۲۳۳ / ۳۶۳ / ۴۲۲).
		سخت کوشی	(خطبه / ۲۳۷): پس هر کسی با تلاش خود برای خود، از روزگار زندگانی برای ایام پس از مرگ، از دنیای فناپذیر برای جهان پایدار، و از گذرگاه دنیا برای زندگی جاودانه آخرت، توشه بگیرد و همچنین (خطبه / ۱۸).
		اراده و همت	(نامه / ۳۴): اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان تر، و حکومت تو در آن سامان خوش تر است؛ و همچنین (خطبه / ۶۸) و (نامه / ۲۵ / ۴۲ / ۵۳).
		سبقت و رقابت	(نامه / ۱): پس به سوی فرمانده خود بشتابید، و در جهاد با دشمن بر یکدیگر پیشی بگیرید و همچنین (خطبه / ۵۷ / ۱۷۳) و (نامه / ۱ / ۴۷) و (حکمت / ۴۴۱).
		اعتماد به نفس	(خطبه / ۷۴): همانا می دانید که سزاوارتر از دیگران به خلافت من هستم؛ و همچنین (خطبه / ۴ / ۱۳۷).
		قطعیّت	(خطبه / ۱۳۶): به خدا سوگند که داد ستمدیده را از ظالم ستمگر بستانم، و مهار ستمگر را بگیرم و به آبشخور حق وارد سازم، گرچه تمایل نداشته باشد؛ و همچنین (خطبه / ۲۰۵ / ۲۱۹ / ۲۲۴) و (نامه / ۳ / ۴۱ / ۴۳ / ۶۱) و (حکمت / ۳۲۱).
		خوش بینی	(حکمت / ۱۱۴): هرگاه نیکوکاری بر روزگار و مردم آن غالب آید، اگر کسی به دیگری گمان بد برد، در حالی که از او عمل زشتی آشکار نشده ستمکار است و اگر بدی بر زمانه و مردم آن غالب شود، و کسی به دیگری خوش گمان باشد، خود را فریب داد؛ و همچنین (نامه / ۵۳).
		ایمان	(خطبه / ۱۸۹): ایمان بر دو قسم است: یکی ایمانی که در دل ها ثابت و برقرار، و دیگری در میان دل ها و سینه ها ناپایدار است، تا سرآمدی که تعیین شده است... و همچنین (خطبه / ۳۵ / ۳۷ / ۴۶ / ۴۹ / ۶۵ / ۹۰ / ۱۳۱ / ۱۳۹ / ۱۵۶) و (حکمت / ۱۶ / ۱۴۶ / ۱۵۲ / ۳۱۰ / ۳۶۷).
		اطاعت پذیری	(نامه / ۵۰): پس دستورالعمل های ضروری را از فرماندهانتان دریافت داشته و از فرماندهان خود در آنچه که خدا امور شما را اصلاح می کند، اطاعت کنید؛ و همچنین (خطبه / ۱۲ / ۳۷ / ۷۲ / ۱۶۶) و (نامه / ۴ / ۱۳ / ۲۶ / ۲۹ / ۳۰ / ۳۸ / ۵۳) و (حکمت / ۹۴ / ۱۵۶ / ۳۶۸ / ۴۱۷ / ۴۲۸).
		وفای به عهد	(حکمت / ۱۵۵): عهد و پیمان ها را پاس دارید به خصوص با وفاداران. (نامه / ۵۳): پس هرگز پیمان شکن مباش، و در عهد خود خیانت مکن... و همچنین (حکمت / ۲۵۹).
		امانتداری	(نامه / ۵۳): به کاتبان و نویسندگانی اعتماد داشته باش که در میان مردم آثاری نیکو گذاشته، و به امانت داری از همه مشهورترند و همچنین (نامه / ۲۵ / ۲۶ / ۴۵).

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		بهای خویش دانستن	(حکمت / ۱۴۹): نابود شد کسی که ارزش خود را ندانست؛ و همچنین (خطبه / ۵ / ۱۶۲ / ۱۷۲ / ۱۹۵ / ۱۹۷ / ۲۰۰ / ۲۰۳ / ۲۰۵ / ۲۱۵ / ۲۲۴) و (نامه / ۹ / ۱۷ / ۲۸) و (حکمت / ۴۱۱ / ۴۱۲ / ۴۴۹ / ۴۵۶).
		پرهیز از هوای نفس و کنترل آن	(خطبه / ۲۳۷): انسان باید نفس را مهار زند و آن را در اختیار گرفته از طغیان و گناهان باز دارد، و زمام آن را به سوی اطاعت پروردگار بکشانند؛ و همچنین (خطبه / ۴۲ / ۱۹۷ / ۲۲۰) و (نامه / ۳۱ / ۵۳ / ۵۶ / ۵۹ / ۶۹) و (حکمت / ۵۸ / ۲۰۸ / ۳۳۳).
		پرهیز از غرور و تکبر	(حکمت / ۲۱۲) خودپسندی یکی از حسودان عقل است و همچنین (خطبه / ۳ / ۵ / ۱۶۲ / ۱۸۴ / ۱۹۲) و (حکمت / ۳۸ / ۴۶ / ۱۶۷ / ۲۱۲ / ۲۳۴ / ۳۹۸ / ۴۵۴).
		پرهیز از عیب‌جویی	(خطبه / ۱۷۶): ای مردم خوشا به حال کسی که عیب‌شناسی نفس، او را از عیب‌جویی دیگران بازدارد؛ و همچنین (خطبه / ۱۴۰) و (نامه / ۲۵ / ۵۳) و (حکمت / ۴۶۱).
		پرهیز از طمع‌ورزی	(حکمت / ۲): آن که جان را با طمع‌ورزی ببوشاند خود را پست کرده.
		تواضع و فروتنی	(نامه / ۷۶): با مردم، به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش؛ و همچنین (خطبه / ۶ / ۲۲۰ / ۲۲۴ / ۲۳۶) و (نامه / ۱۴ / ۲۷ / ۲۹ / ۳۱ / ۴۵ / ۴۶ / ۵۳ / ۵۷) و (حکمت / ۱۱ / ۸۳ / ۲۱۴ / ۲۲۴ / ۲۲۹ / ۳۳۳ / ۴۰۶).
		صدور استعداد	(خطبه / ۶۸): می‌خواستم هاشم بن عتبه را فرماندار مصر کنم، اگر او را انتخاب می‌کردم میدان را برای دشمنان خالی نمی‌گذارد و به عمروعاص و لشکریانش فرصت نمی‌داد، نه اینکه بخواهم محمد بن ابی بکر را نکوهش کنم، که او مورد علاقه و محبت من بوده و در دامنم پرورش یافته بود؛ و همچنین (نامه / ۴۲).
		تعهد و پاسخگویی	(نامه / ۵۳): مبدا سر مستی حکومت تو را از رسیدگی به آنان بازدارد، که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسئولیت‌های کوچک‌تر نخواهد بود؛ و همچنین (خطبه / ۷۲ / ۱۲۱ / ۱۷۶ / ۲۱۶ / ۲۲۴) و (نامه / ۴۵ / ۶۱).
		ضرورت ملامت، تندی و درشتی در مدیریت	(نامه / ۴۶): و درشتخویی را با اندک نرمی بیامیز. در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن؛ و همچنین (نامه / ۱۹): نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش؛ و همچنین (نامه / ۱۸ / ۲۵ / ۳۱).
		دلجویی	(نامه / ۳۴): پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل‌انگاری‌ات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است؛ و همچنین (نامه / ۴۲).
		کیفیت برخورد صحیح با استعداد	(نامه / ۵۳): تا می‌توانی با پرهیزکاران و راستگویان بیبوند، و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستانند، و تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند، که ستایش بی‌اندازه، خودپسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی وامی‌دارد؛ و همچنین (خطبه / ۳ / ۶۸) و (نامه / ۱۳ / ۱۸ / ۳۳).

تم اصلی	تم های فرعی	مفاهیم	رمز «نشانه»
		پند و نصیحت	(خطبه / ۱۰۵): و شنواترین گوش ها آن که پندها و تذکرات سودمند را در خود جای دهد؛ و همچنین (خطبه / ۱۱۷ / ۱۶۴ / ۱۷۶ / ۱۸۰ / ۱۹۰) و (نامه / ۱۱ / ۲۳ / ۲۶ / ۴۸ / ۴۹ / ۵۴ / ۶۶) و (حکمت / ۲۹۷ / ۱۵۰).
		تذکر	(نامه / ۳۳): پس در اداره امور خود هشیارانه و سرسختانه استوار باش، نصیحت دهنده ای عاقل، پیرو حکومت، و فرمانبردار امام خود باش، مبدا کاری انجام دهی که به عذرخواهی روی آوری، نه به هنگام نعمت ها شادمان و نه هنگام مشکلات سست باشی. با درود؛ و همچنین (نامه / ۱۸ / ۵۳) و (حکمت / ۵۹).
		توبیخ	(نامه / ۵۳): و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن، و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد، و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن، و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار، و خیانتکار بشمار، و طوق بدنامی به گردنش بیفکن؛ و همچنین (نامه / ۳ / ۴۰ / ۴۳ / ۴۵ / ۵۳ / ۶۱).
		اجرای حکم عادلانه	(خطبه / ۱۷۷): در صورتی که پیش از صدور رأی زشت و حکم جائزانه، با آنها شرط کرده بودیم که به عدل حکم کرده و به حق عمل کنند؛ و همچنین (خطبه / ۱۳۶ / ۱۳۷ / ۱۳۸ / ۱۳۹ / ۱۷۷ / ۱۷۸) و (نامه / ۴ / ۲۰ / ۲۵ / ۲۶ / ۲۹ / ۴۷ / ۵۳) و (حکمت / ۲۲۴ / ۲۷۱).

جهت سنجش میزان اعتبار مؤلفه های مدیریت استعداد بر مبنای آموزه های نهج البلاغه، پایایی تم ها از طریق شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) استفاده شد. این شاخص، میزان سازگاری درک یا معانی مشترک متن را می سنجد. پایایی بین کدگذاران به درجه ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می کنند. فرایند مقوله بندی و کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می شود. بدین منظور محقق از یک همکار پژوهشی (کدگذار) آشنا و متخصص به کدگذاری و مقوله بندی در تحقیق کیفی استفاده می کند تا از این طریق بتواند برخی از متون اصلی (متون نهج البلاغه) را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری نماید. فرمول اصلی محاسبه پایایی به شیوه توافق بین دو کدگذار به شرح زیر است:

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 = \frac{\text{درصد پایایی}}{100\%}$$

تعداد کل کدها

در این پژوهش، ابتدا از یک همکار پژوهشی (دانشجوی دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی) که در زمینه کدگذاری داده های کیفی دارای تجربه می باشد، درخواست شد تا در پژوهش شرکت نماید؛ لذا سه متن مهم کلیدی از نهج البلاغه انتخاب شد که این سه متن از مهم ترین نامه ها و

خطبه‌های حضرت علی (علیه السلام) در نهج البلاغه می‌باشد که به‌طور جداگانه توسط دو کد گذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) کدگذاری گردیدند.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کد گذار

ردیف	متون نهج البلاغه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	خطبه ۳	۳۶	۱۴	.۷۸
۲	نامه ۵۳	۲۵	۹	.۷۲
۳	نامه ۴۲	۱۷	۷	.۸۲
جمع کل				.۸۲۳۵

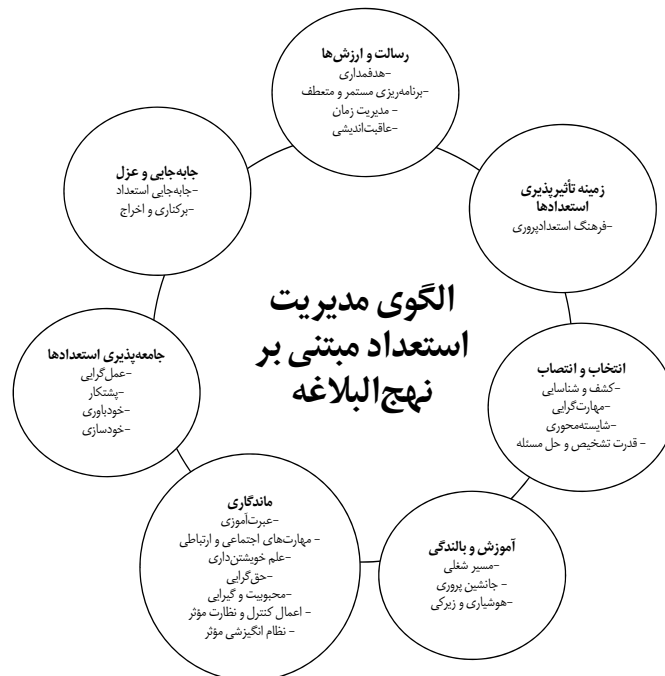
براساس این بررسی، ضریب پایایی برای فرایند ۸۲۳۵/ می‌باشد که مقدار قابل قبولی نزد پژوهشگران می‌باشد.

در راستای تحقق روایی پژوهش با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

- **بازبینی توسط خبرگان:** در این پژوهش به منظور دستیابی به روایی هرچه بیشتر تحلیل محتوا در دو سطح جمله و بند انجام شده، در سطح اول، جملات دارای مضمون مرتبط با موضوع و در سطح دوم، نیز بندهای دارای مضمون (تم) مرتبط با موضوع، مورد تحلیل قرار گرفته است و همچنین در جهت بررسی اعتبار یافته‌ها، یافته‌های پژوهش توسط ۳ نفر از خبرگان حوزه مدیریت بررسی شد و اصلاحات لازم در فرایند تم‌سازی و مفاهیم شناسایی شده اعمال شد؛

- **بررسی همکار:** جهت سنجش اعتبار الگوی ارائه شده، الگو در اختیار ۵ تن از خبرگان دانشگاه ایلام که در زمینه پژوهش کیفی تخصص بالایی دارند قرار گرفت تا از نظر علمی به بررسی آن پرداخته و نهایی شود. به این ترتیب که فرم اولیه تحلیل محتوای نهج البلاغه از لحاظ توجه به مدیریت استعدادها و مقوله‌های آن در اختیار صاحب نظران این حوزه برای تغییر و اصلاح قرار گرفت. در این میان نظرات و اصلاحات مدنظر آنها در فرایند پژوهش، دریافت و اعمال شده که پس از اعمال نظرات آنها فهرست تحلیل محتوای نهایی در قالب هفت تم اصلی و ۲۵ تم فرعی تهیه گردید. بنابراین روایی محتوای الگو از نظر خبرگان تأیید شد؛

- **مشارکتی بودن پژوهش:** به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان نیز در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).



مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر نهج البلاغه

بحث

همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد از نگاه نهج البلاغه در هفت دسته اصلی با نام‌های انتخاب و انتصاب (استعدادیابی و به‌کارگیری)، بالندگی (آموزش و توسعه)، ماندگاری (حفظ و نگاه‌داشت)، زمینه تأثیرپذیری استعدادها، رسالت و ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، جابه‌جایی و عزل، دسته‌بندی شده است.

تم اصلی ۱: انتخاب و انتصاب (استعدادیابی و به‌کارگیری): یکی از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه انتخاب و انتصاب می‌باشد که اشاره به نحوه انتخاب و انتصاب استعدادها در یک سازمان دارد. این تم اصلی در قالب چهار تم فرعی با نام‌های مهارت‌گرایی، شایسته‌محوری، قدرت شناسایی و حل مسئله، کشف و شناسایی، دسته‌بندی شده است. مهارت‌گرایی به توجه ویژه سازمان به مهارت و توانمندی استعدادها اشاره دارد که بایستی در زمان انتخاب استعدادها به‌عنوان نیروی سازمان توجه ویژه‌ای به مهارت و توانمندی استعدادها شود؛ به‌عنوان مثال در (نامه ۲۷) مولا علی علیه السلام آمده است که: «سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری، باید تواناترین بر اداره و

داناترین در فهم مسائل باشد». یکی دیگر از تم‌های فرعی در این تم اصلی، تم شایسته‌محوری می‌باشد. شایسته‌محوری به میزان توجه ویژه سازمان به شایستگی‌های استعداد در زمان انتخاب دارد؛ به‌عنوان مثال در (خطبه ۱۷۳) مولا علی علیه السلام آمده است که: «ای مردم سزوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد، تا اگر آشوب‌گری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به حق بازگردانده شود». یکی دیگر از تم‌های فرعی در این تم اصلی قدرت تشخیص مسئله و حل آن می‌باشد، که در این تم بایستی استعدادهای از امورات، آگاهی لازم را داشته باشند و همچنین با پرسش و پاسخ و جستجوگری سعی در حل مسئله موردنظر در سازمان را داشته باشند. به‌عنوان مثال در (حکمت ۳۲۰) مولا علی علیه السلام آمده است که: «برای فهمیدن پرس، نه برای آزار دادن، که نادان آموزش گیرنده، همانند داناست، و همانا دانای بی‌انصاف چون نادان بهانه‌جو است» و یا در باب جستجوگری در (حکمت ۳۸۶) می‌فرماید: «جوینده چیزی، یا به آن یا به برخی از آن خواهد رسید». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی کشف و شناسایی استعدادهای می‌باشد، به‌طوری که در زمان شناسایی و کشف بایستی به نکاتی از جمله؛ سوابق درخشان، تناسب جنسیت و شغل، تناسب کار با روحیات، استخدام آزمایشی، شناسایی افراد مستعد توجه ویژه‌ای شود؛

تم اصلی ۲: بالندگی (آموزش و توسعه): یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، بالندگی نیروهای مستعد می‌باشد. این تم اصلی در قالب چهار تم فرعی مسیر شغلی، جانشین‌پروری، هوشیاری و زیرکی و عبرت‌آموزی دسته‌بندی شده است. در این تم به مسیر شغلی استعدادهای در سازمان، مدیریت جانشین‌پروری استعدادهای، توجه به هوشیاری و زیرکی استعداد حین آموزش و عبرت‌آموزی از خطاهای گذشته در جهت بهبود وضعیت حال و آینده توجه ویژه‌ای می‌شود. به‌عنوان مثال در (نامه ۵۳) مولا علی علیه السلام به مالک اشتر آمده است که: «برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را در مانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند».

تم اصلی ۳: ماندگاری (حفظ و نگه‌داشت): یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم ماندگاری استعدادهای در سازمان می‌باشد. این تم اصلی در قالب شش تم فرعی مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، حلم و خویش‌داری، حق‌گرایی، محبوبیت و گیرایی، اعمال کنترل و نظارت مؤثر، نظام انگیزشی مؤثر دسته‌بندی شده است. به‌عنوان مثال مولا در مورد تکریم شخصیت استعداد و تشکر و قدردانی از او می‌فرماید: (نامه ۵۳): قلب خود را نسبت به زیردستان مملو از رحمت، محبت و لطف کن و نسبت به ایشان به‌سان حیوان درنده‌ای مباش که

دریدن و خوردن آنان را غنیمت شماری، زیرا آنان دو گروه بیشتر نیستند، یا برادران دینی تواند یا انسان‌هایی همانند تو در آفرینش و خلقت‌اند... پس... از آنان درگذر و همچنین در (نامه/ ۲): بهترین پاداشی که به بندگان فرمانبردار، و سپاسگزاران نعمتش عطا می‌فرماید، زیرا شما دعوت ما را شنیدید و اطاعت کردید، به جنگ فرا خوانده شدید و بسیج گشتید؛ و همچنین (نامه/ ۳۴). این تم به‌طور کلی به استراتژی‌های خاصی جهت حفظ و نگاه‌داشت استعدادها در سازمان دارد؛

تم اصلی ۴: زمینه تأثیر پذیری استعدادها: یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، زمینه تأثیر پذیری استعدادهاست. این تم اشاره به زمینه و بستر تأثیرگذار بر استعدادها دارد که در قالب تم فرعی فرهنگ استعدادپروری دسته‌بندی شده است. تم فرعی فرهنگ استعدادپروری مفاهیمی چون حمایت مدیران و رؤسا، اشاعه طرز تفکر استعداد را شامل می‌شود. مولا علی (علیه السلام) در مورد حمایت مدیران و رؤسا از استعدادها در سازمان در (نامه ۱۳) می‌فرماید: «او را چونان زره و سپر نگاهبان خود برگزینید، زیرا که مالک، نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود. نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد، و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌گیرد». متن این نامه اشاره به حمایت ایشان از مالک اشتر نخعی به‌عنوان یک استعداد دارد.

تم اصلی ۵: رسالت و ارزش‌ها: یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم اصلی رسالت و ارزش‌های سازمان می‌باشد که در قالب چهار تم فرعی هدف‌مداری، برنامه‌ریزی مستمر و منعطف، مدیریت زمان، عاقبت‌اندیشی دسته‌بندی شده است. در باب هدف‌مداری مولا در (حکمت ۳۹۰) می‌فرماید: «مؤمن باید شبانه روز خود را به سه قسم تقسیم کند، زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، و زمانی برای تأمین هزینه زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه زیبایی است». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی، برنامه‌ریزی مستمر و منعطف در جهت رسیدن به هدف موردنظر در سازمان استعداد پرور می‌باشد که این تم فرعی مفاهیمی همچون انعطاف‌پذیری، تداوم و استمرار را شامل می‌شود. به‌عنوان مثال ایشان در باب تداوم و استمرار برنامه‌های سازمان در (نامه ۴۳) می‌فرماید: «و اگر فسخ و به هم زدن آن تقسیم را خواست، تو فسخ کن و باز دو قسمت را درهم آمیز، پس از آن دوباره آنچه به جا آورده بودی، به جا آور تا حق خدا را در مال او بستانی». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی مدیریت زمان می‌باشد که مفهوم غنیمت دانستن فرصت‌ها را شامل می‌شود. مولا علی (علیه السلام) در این باب در (نامه ۳۱) می‌فرماید: «پیش از آنکه فرصت از دست برود، و اندوه ببار آورد، از فرصت‌ها استفاده کن». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی، تم فرعی عاقبت‌اندیشی می‌باشد. در این تم در واقع سازمان استعدادپرور بایستی توجه درخوری به عاقبت برنامه برای پیشرفت سازمان

داشته باشد. این تم فرعی مفاهیمی مانند دوراندیشی/ آینده‌نگری، مراقبه محاسبه را شامل می‌شود. مولا علی (علیه السلام) در خصوص آینده‌نگری به مالک اشتر می‌فرماید: «(نامه ۵۳): پس دوراندیش باش، و خوش‌بینی خود را متهم کن»؛

تم اصلی ۶: جامعه‌پذیری استعدادها: یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم جامعه‌پذیری استعدادها می‌باشد که به چهار تم فرعی عمل‌گرایی، پشتکار، خودباوری و خودسازی دسته‌بندی می‌شود. یکی از تم‌های فرعی این تم اصلی، عمل‌گرایی استعدادها می‌باشد که مفاهیمی مثل مسئولیت‌پذیری و اهل عمل بودن استعدادها را شامل می‌شود. مولا علی (علیه السلام) در خصوص مسئولیت‌پذیری استعدادها در (نامه ۵۳) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «همواره در فکر مشکلات آنان باش و از آنان روی بر مگردان، به ویژه امور کسانی را از آنان بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند...»؛ ایشان همچنین در باب اهل عمل بودن و عمل‌گرایی استعدادها می‌فرماید: «(خطبه ۲۳۹): دین را چنان‌که سزاوار بود، دانستند و آموختند و بدان عمل کردند، نه آنکه شنیدند و نقل کردند، زیرا راویان دانش بسیار، اما حفظ‌کنندگان و عمل‌کنندگان به آن اندک‌اند». مولا علی (علیه السلام) در خصوص مفهوم پشتکار و سخت‌کوشی استعدادها در (خطبه ۲۳۷) می‌فرماید: «پس هر کسی با تلاش خود برای خود، از روزگار زندگانی برای ایام پس از مرگ، از دنیای فناپذیر برای جهان پایدار، و از گذرگاه دنیا برای زندگی جاودانه آخرت، توشه بگیرد». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی رسیدن به خودباوری استعدادها می‌باشد که مفاهیمی مانند اعتماد به نفس، شجاعت، قطعیت، خوش‌بینی را دربرمی‌گیرد. به‌عنوان مثال مولا علی (علیه السلام) در خصوص اعتماد به نفس و شجاعت در میان نیروهای مستعد می‌فرماید: «(خطبه ۷۴): همانا می‌دانید که سزاوارتر از دیگران به خلافت من هستم». یکی دیگر از تم‌های فرعی این تم اصلی، خودسازی استعدادها می‌باشد که مفاهیمی مانند ایمان، اطاعت‌پذیری، وفای به عهد، امانتداری، بهای خویش دانستن، پرهیز از هوای نفس و کنترل آن، پرهیز از غرور و تکبر، پرهیز از عیب‌جویی، پرهیز از طمع‌ورزی، تواضع و فروتنی را دربرمی‌گیرد که به‌عنوان مثال مولا علی (علیه السلام) در خصوص ایمان و خودسازی می‌فرماید: «(خطبه ۱۷۶): ایمان بنده‌ای استوار نگردد تا دل او استوار شود، و دل استوار نشود تا زبان استوار گردد»؛

تم اصلی ۷: جابه‌جایی و عزل استعدادها: یکی دیگر از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم جابه‌جایی و عزل استعدادها می‌باشد که به دو تم فرعی جابه‌جایی استعداد، برکناری و اخراج دسته‌بندی می‌شود. یکی از تم‌های فرعی این تم اصلی، جابه‌جایی استعدادها در سازمان می‌باشد که مفاهیمی چون صدور استعداد، نظم و مدیریت را شامل می‌شود. از دیگر تم‌های فرعی

این تم اصلی، برکناری و اخراج استعدادها از سازمان پس از طی مراحل زیر می‌باشد؛ تعهد و پاسخگویی، ضرورت ملایمت، تندی و درشتی در مدیریت، دلجویی، کیفیت برخورد صحیح با استعداد، پند و نصیحت، تذکر، توییح و اجرای حکم عادلانه می‌باشد. هر کدام از استعدادها در سازمان بایستی در قبال اعمال خویش متعهد و پاسخگو باشد، مولا علی (علیه السلام) در این رابطه در (نامه ۵۳) خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «(نامه ۵۳): مبدا سرمستی حکومت تو را از رسیدگی به آنان باز دارد، که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسئولیت‌های کوچک‌تر نخواهد بود».

نتیجه‌گیری

پژوهش و مطالعه درباره مدیریت استعداد و الگوها و مدل‌های آن بسیار مهم است. همچنین توجه به ابعاد فرهنگی توسعه استعدادها و رویکرد مدیریت استعداد نیز از اهمیت زیادی در عملکرد سازمان‌ها برخوردار است. نهج البلاغه دومین کتاب دینی مسلمانان و یکی از مهم‌ترین منابع مفهومی و اعتقادی مسلمانان و به‌ویژه شیعیان است. با توجه به رواج فقه شیعی و اصول تشیع در ایران، استخراج، بسط، استفاده و مطالعه موردی، و تطبیق مفاهیم نهج البلاغه با مفاهیم و مسائل روز علمی در جامعه، سازمان‌ها و نهادها بسیار حائز اهمیت و ضروری خواهد بود. همچنین توصیف و تفسیر مسائل علمی روز در حیطه منابع انسانی از جمله مدیریت استعداد براساس کتب و منابعی مانند نهج البلاغه برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است. در این پژوهش، پس از مطالعه دقیق کل متن کتاب نهج البلاغه، مفاهیم حاصل از آن استخراج و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس مفاهیم مشابه، شناسایی و با ترکیب آنها تم‌های فرعی تدوین شد. در صورت وجود گویه‌هایی با مضامین مشابه، از کدهای قبلی استفاده شد، سپس براساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام گرفت و تم‌های اصلی شناسایی شدند. یکی از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه انتخاب و انتصاب می‌باشد که اشاره به نحوه انتخاب و انتصاب استعدادها در یک سازمان دارد. این تم اصلی در قالب چهار تم فرعی با نام‌های مهارت‌گرایی، شایسته‌محوری، قدرت شناسایی و حل مسئله، کشف و شناسایی، دسته‌بندی شده است؛ دومین تم از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، بالندگی نیروهای مستعد می‌باشد. این تم اصلی در قالب چهار تم فرعی مسیر شغلی، جانشین‌پروری، هوشیاری و زیرکی و عبرت‌آموزی دسته‌بندی شده است. در این تم به مسیر شغلی استعدادها در سازمان، مدیریت جانشین‌پروری استعدادها، توجه به هوشیاری و زیرکی استعداد حین آموزش و عبرت‌آموزی از خطاهای گذشته در جهت بهبود وضعیت حال و آینده توجه ویژه‌ای می‌شود؛ سومین تم از تم‌های اصلی استخراج شده از

نهج البلاغه، تم ماندگاری استعدادها در سازمان می‌باشد. این تم اصلی در قالب شش تم فرعی مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، حلم و خویشتن‌داری، حق‌گرایی، محبوبیت و گیرایی، اعمال کنترل و نظارت مؤثر، نظام انگیزشی مؤثر دسته‌بندی شده است. این تم به‌طور کلی به استراتژی‌های خاصی جهت حفظ و نگاه‌داشت استعدادها در سازمان دارد؛ چهارمین تم از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، زمینه تأثیرپذیری استعدادهاست. این تم اشاره به زمینه و بستر تأثیرگذار بر استعدادها دارد که در قالب تم فرعی فرهنگ استعدادپروری دسته‌بندی شده است؛ پنجمین تم از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم اصلی رسالت و ارزش‌های سازمان می‌باشد که در قالب چهار تم فرعی هدف‌مداری، برنامه‌ریزی مستمر و منعطف، مدیریت زمان، عاقبت‌اندیشی دسته‌بندی شده است؛ ششمین تم از تم‌های اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم جامعه‌پذیری استعدادها می‌باشد که به چهار تم فرعی عمل‌گرایی، پشتکار، خودباوری و خودسازی دسته‌بندی می‌شود. و نهایتاً آخرین تم اصلی استخراج شده از نهج البلاغه، تم جابه‌جایی و عزل استعدادها می‌باشد که به دو تم فرعی جابه‌جایی استعداد، برکناری و اخراج دسته‌بندی می‌شود. در پایان از این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به اینکه ایران یک کشور اسلامی می‌باشد باید در حوزه مدیریت و سایر حوزه‌هایش متناسب با فرهنگ اسلامی بودنش عناصر هر حوزه‌ای را شناسایی و آنها را به کار گرفت. به بیان دیگر سرآمدی استعداد چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و زیر معیارها در تمامی ابعاد مدیریت استعداد می‌باشد که به مدیران کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرایندها و نتایج مدیریت استعداد خود، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها برنامه‌ریزی کنند.

تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌های حوزه مدیریت اسلامی، در این است که پژوهش‌های گذشته بیشتر به بحث مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهج البلاغه پرداخته؛ اما در این مقاله به صورت تخصصی به بحث استعداد و مدیریت استعداد که از زیر مجموعه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد، پرداخته شده است.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی و غیردولتی الگوی جامع مدیریت استعداد را بومی سازمان خود قرار داده، خود ارزیابی کنند تا بتوانند سازمان‌های وابسته را از حیث پیاده‌سازی مدیریت استعداد با یکدیگر مقایسه نمایند و همچنین پژوهشگران می‌توانند در تحقیقات آتی هر کدام از مؤلفه‌های اصلی استخراج شده در این پژوهش را مورد بررسی قرار داده و به‌عنوان پژوهشی جداگانه به آن بپردازند.

منابع

۱. ابراهیمی، مرتضی؛ فهیمه الیکی و محرم عباسی (۱۳۹۶)، «بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)»، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، بهار ۹۶، ش ۴۳.
۲. اقبال، فرزانه و همکاران (۱۳۹۵)، «طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های استعدادمحور»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، س ۹، ش ۳۴، ص ۲۷-۵.
۳. ایمان، محمدتقی و محمودرضا نوشادی (۱۳۹۰)، «تحلیل محتوای کیفی»، پژوهش، س ۳، ش ۲، ص ۴۴-۱۵.
۴. پهلوان شریف، محمدامین (۱۳۹۵)، «طراحی چارچوبی برای مدیریت استعداد در پرتو روش پژوهش قرآنی» پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت.
۵. تبریزی، منصوره (۱۳۹۳)، «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی»، فصلنامه علوم اجتماعی، ش ۶۴، ص ۱۰۵-۱۳۸.
۶. چناری، علیرضا و صدیقه صانمیان (۱۳۸۷)، «مدیریت دانش و استعدادها»، نشریه علمی مدیریت، ش ۱۴۱، ص ۱۸-۱۹.
۷. حاجی نبی، کامران؛ پوران رئیسی و نرگس السادات اجاق (۱۳۹۲)، «رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های شهر کرج»، مجله علمی پژوهشی مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰، ش ۷، ص ۹۶۴-۹۷۱.
۸. دشتی، محمد (۱۳۸۳)، نهج البلاغه، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی زهد.
۹. طهماسبی، رضا و همکاران (۱۳۹۱)، «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی»، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، س ۵، ش ۱۷، ص ۲۶-۵.
۱۰. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲)، شماره پیاپی ۱۰، ص ۱۵۱-۱۹۸.

۱۱. عرب، جلال، خلیلی تیرتاشی (۱۳۹۶)، «مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق»، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، دانشکده مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۲. علامه، سیدمحسن و مریم قاسم آقایی (۱۳۸۷)، «نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی»، نشریه علمی مدیریت، ش ۱۴۱، ص ۵-۸.
۱۳. غلامحسین پور انوری، ثریا و همکاران (۱۳۹۶)، «رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر روی اجتماع و سازمان»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، س ۱۰، ش ۱۶، ص ۱۴۳-۱۶۰.
۱۴. قاسمی، م. جودزاده، م و بیگی راد، ا. (۱۳۹۴)، «تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، س ۸، ش ۳۰، ص ۱۴۵-۱۶۴.
۱۵. نادری، نادر؛ محسن یاراحمدی و محمدرسول الماسی فرد (۱۳۹۱)، «مدیریت استعداد؛ مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی»، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا، ش ۲۹، دوره هفتم پاییز، ص ۷۵-۱۰۰.
16. Annunzio-Green, N. (2008), Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 807-819.
17. Ashton C. & Morton L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic Human Resources Review*, 4(July/August (5)): 28-31.
18. Babu, T. N., Suhasini, N. & Narayanappa, G. L. (2017), Role of talent
19. Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities, *Australian Universities' Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). Re Engage. New York: McGraw Hill*.
20. Collings, D. G., Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, pp. 304-313.
21. Conrad, S. (2010), Why talent management should be a priority for
22. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39 (3), 124-130.

23. Cunningham, I., (2007), *Talent Management: Making It Real*. Emerald Group, 21(2), pp. 4-6.
24. Dries, N. (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
25. Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51: 93–118.
26. Maxwell, G. & Mclean, S., (2008), *Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp. 820-830.
27. Mensah, J.K (2015), A “coalesced framework” of talent management and employee performance For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 4, pp. 544-566.
28. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). "Strategic talent management matters". *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3–72.