

## تبیین شاخص‌ها و معیارهای مؤلفه راهبردی جذب منابع انسانی بر اساس قرآن کریم

دکتر ولی‌الله نقی‌پورفر<sup>۱</sup>

سید نورالله متقی‌نژاد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۵

### چکیده

اغلب نظریات اندیشمندان غربی و اسلامی دانش مدیریت این است که انسان در بستر فرهنگی و ارزشی خود اقدام به فعالیت می‌کند. بنابراین، لازم است مدل‌ها و نظریات مرتبط با منابع انسانی در سازمان‌های هر جامعه نیز بر اساس فرهنگ و ارزش‌های آن جامعه تعریف گردد. در این راستا، محققان با توجه به اهمیت، نفوذ و جایگاه دین اسلام در عصر حاضر، به بررسی کتاب آسمانی این دین، یعنی قرآن کریم که بر مبنای اعتقادات مسلمانان، کتاب زندگی فردی و اجتماعی است، پرداخته و سعی نموده‌اند که مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی را بر اساس آن استخراج نمایند. هدف این تحقیق، بررسی آموزه‌های قرآن کریم و شناسایی و تبیین اصول کلی و معیارها و شاخص‌های مؤلفه جذب منابع انسانی در قرآن کریم است. سؤال اصلی تحقیق آن است که آموزه‌های قرآن کریم در جذب منابع انسانی کدام است؟ محققان با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا به بررسی آیات قرآن کریم و تفسیر آنها بر اساس دو تفسیر ارزشمند المیزان و نور پرداخته‌اند که با بررسی‌های صورت گرفته، ۸۸ آیه مرتبط با جذب منابع انسانی در قرآن کریم شناسایی نموده‌اند. محققان سپس از طریق فرآیند کدگذاری باز مفاهیم استخراجی از این آیات، به ۱۰۰ مفهوم دست یافته و با گروه‌بندی این مفاهیم به ۴۲ گروه و دسته‌بندی این گروه‌ها در ۳ دسته شامل: جهت‌گیری استراتژیک، اصول حاکم، و معیارهای (سلبی و ایجابی) جذب، مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی را بر اساس آیات قرآن کریم ارائه نموده‌اند.

<sup>۱</sup> - دانشیار - دانشگاه قم

<sup>۲</sup> دانش آموخته دکتری - مدیریت راهبردی - دانشگاه عالی دفاع ملی

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، جذب، معیارهای جذب، اصول حاکم بر جذب، قرآن کریم

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مستلزم شناخت درست انسان، جایگاه انسان، ویژگی‌ها و خصوصیات انسانی است و این امر نیازمند بهره‌گیری از تعالیم و آموزه‌های دینی، به خصوص قرآن کریم، به عنوان بهترین راهنمای بشر، از سوی پروردگار عالم است. "هدف اصلی مطالعات علوم انسانی، رشد انسان است. اگر انسان جهان را بشناسد و به تعبیری، از علوم بشری طرفی ببندد، ولی خویشتن خود و پیوندش با جهان آینده و خدا را شناسایی نکند، به جای این که جهان را در خدمت بشر نهد، بشر را در خدمت طبیعت دنیایی می‌گذارد. پس برای جامعه بشری، هیچ امری ضروری تر از شناخت حقیقت انسان نیست." (جوادی آملی، ۱۳۸۹، ۷۴). لذا چنانچه بخواهیم منابع انسانی خود را به خوبی مدیریت کنیم، اکتفا به منابع و مدل‌های مدیریتی غیر بومی و به خصوص غربی پاسخگوی این نیاز اساسی نیست، زیرا دیدگاه و آبخور فکری اندیشمندان و صاحب‌نظران غربی، مبتنی بر مکاتب فکری سرمایه‌داری و سکولاریسم است که شناخت درستی از انسان ندارند و نمی‌توانند به همه ابعاد نیازهای انسان که شامل نیازهای جسمی، روحی و معنوی است، توجه کنند. "بشریت از همه مکاتب و ایدئولوژی‌های مادی، اعم از مارکسیسم، لیبرال دموکراسی و ناسیونالیسم سکولار عبور کرده و در آغاز دوران جدیدی است که بزرگترین نشانه آن، توجه ملت‌ها به خدای متعال، استمداد آنها از قدرت لایزال الهی و اتکای ملت‌ها به وحی است." (بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار دانشجویان، ۹۰/۱۱/۱۰) "بررسی‌های اولیه در منابع اسلام، وجود گزاره‌های مهم، حساس و تصمیم‌سازی را در زمینه‌های مختلف زندگی فردی و جمعی نشان می‌دهد و به نظر می‌رسد که دین اسلام برای موضوعات مختلف در زندگی انسان‌ها برنامه و مدل ارائه کرده است." (واسطی، ۱۳۸۸، ۱۷). از این رو، نیازمند بررسی آموزه‌های قرآن کریم و بهره‌برداری از تفاسیر معتبر و ارزشمندی همچون تفسیر المیزان اثر علامه طباطبایی و نیز روایات اهل بیت علیهم السلام هستیم تا به شناخت درستی از انسان و نیازهای او رسیده و برای مدیریت آن، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس قرآن کریم تبیین و مدل مناسب را طراحی نماییم.

یکی از مؤلفه‌های مهم در چرخه مدیریت منابع انسانی از بدو ورود کارکنان تا خروج ایشان از سازمان، مؤلفه جذب است. شاید بتوان گفت که جذب، زیربنایی‌ترین مؤلفه مدیریت منابع انسانی

است، چرا که اگر سازمان به درستی و بر اساس نیاز واقعی خود، اقدام به جذب ننماید، و بدون داشتن اصول و معیارهایی برای جذب، افرادی را جذب سازمان نماید، همواره با چالشی بزرگ مواجه است و با هر آموزش و توسعه و پرداخت دستمزدی، نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. بر این اساس، توجه به مؤلفه راهبردی جذب و تعیین معیارها و شاخص‌ها و هماهنگی و همسویی جذب با سایر زیربخش‌های مدیریت منابع انسانی، می‌تواند سازمان را به اهداف خود برساند. در این مقاله، نگارندگان به بررسی مؤلفه جذب از دیدگاه قرآن پرداخته و با استخراج شاخص‌ها و معیارهای جذب، و تبیین مؤلفه‌های مربوطه، چارچوب مناسبی برای جذب ارائه نموده‌اند از آنجا که یکی از عناصر اصلی و تأثیرگذار در فرهنگ ما ایرانیان دین مبین اسلام و قرآن کریم است لذا مسأله مورد نظر در این تحقیق، عدم تبیین مؤلفه‌های جذب منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های قرآن است که موجب عدم آگاهی مدیران مربوطه از اصول کلی و شاخص‌های این مؤلفه بر اساس قرآن کریم گردیده است. هدف این تحقیق بررسی آموزه‌های قرآن کریم و شناسایی و تبیین اصول کلی و معیارها و شاخص‌های مؤلفه جذب منابع انسانی در قرآن است. سؤال اصلی تحقیق آن است که آموزه‌های قرآن کریم در خصوص جذب منابع انسانی کدام است؟ سؤال‌های فرعی نیز عبارتند از:

۱. اصول کلی و شاخص‌های مؤلفه جذب منابع انسانی در قرآن کریم کدام است؟
۲. دسته‌بندی شاخص‌های احصا شده پیرامون جذب منابع انسانی در قرآن کریم چگونه است؟

لذا عدم تبیین مؤلفه‌های جذب منابع انسانی و فقدان مدل‌های بومی و اسلامی باعث شده تا اغلب سازمان‌های ما بر اساس سلايق مختلف مدیران، اقدام به جذب کنند و این امر موجب خسارات و هزینه‌های سنگین به سازمان‌ها گردیده، چرا که برخی از منابع انسانی سازمان‌های ما از کفایت و قابلیت لازم برخوردار نیستند. چنانچه این تحقیق صورت پذیرد، سازمان‌های دولتی از یک چارچوب مشخص و شفاف در امر جذب برخوردار شده و بهترین نیروها را برای خدمت در سازمان جذب خواهند نمود. با توجه به اکتشافی بودن این موضوع، این تحقیق فاقد فرضیه است.

### مبانی نظری

امروزه مدل ارزش‌گذاری کسب و کارها دچار تغییرات گسترده‌ای شده است. تا ۳۰ سال پیش، ۸۰ درصد ارزش سازمان‌ها بر اساس دارایی‌های ملموس آنها (مانند ماشین‌های صنعتی) و میزان استفاده اثربخش آنها از این دارایی‌ها تعریف می‌شد و تنها بخش کوچکی از این ارزش، به



دارایی های غیر ملموس متناسب می شد. اما امروزه، این نسبت برعکس شده و تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ارزش سازمان بر اساس ارزش دارایی های ملموس آن مورد ارزیابی قرار می گیرد. در محاسبات جدید، ارزش سازمان بیشتر بر اساس دارایی های ناملموسی مانند دانش تولید متمایز، روش های ارائه خدمات، آگاهی از بازار، رابطه با مشتریان و تأمین کنندگان، برند و شهرت و از همه مهمتر، نیروی انسانی توانمند محاسبه می شود. البته بدیهی است که همه این دارایی های ناملموس توسط انسان ها تولید و هدایت می شود (Cheese, p, 2008, p15)

منابع انسانی امروزه به عنوان مهمترین و با ارزش ترین سرمایه سازمان ها شناخته می شوند؛ امری که با توسعه رویکرد مبتنی بر منابع در دنیای مدیریت، از پذیرش بیشتری نیز برخوردار شده است. «سازمان ها امروزه از منابع مختلفی بهره برداری می کنند که در یک دسته بندی کلی می توان آنها را به منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی تقسیم بندی نمود که در این میان، منابع انسانی مهمترین عناصر ایجاد کننده موفقیت سازمان ها هستند» (Gilley, A, Gilley, J. W, 2009, 25) و در واقع، «اساسی ترین جزء هر سازمانی، منابع انسانی است». (Badiyani Bhavin, 2012, 155)

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان ها، نظریه پردازان متعددی سعی کرده اند که تعریفی جامع از منابع انسانی، چارچوب وظایف و جایگاه آن ارائه دهند؛ «به طور کلی، می توان گفت که منابع انسانی متشکل از عناصری مانند دانش، تخصص، مهارت، تجربه، خلاقیت، توانایی کار گروهی، وفاداری، آموزش و پرورش، توانایی حل مسأله، نگرش و ... می باشد». (Sadler, Smith, 2013, 67)

با توجه به اهمیت سرمایه های انسانی در طراحی استراتژی سازمان، بطور منطقی، مدیریت منابع انسانی باید به عنوان بخشی از عوامل توسعه و اجرای فرایندهای استراتژیک، ایفای نقش نماید. «مدیریت منابع انسانی به مجموعه سیاست ها و اقداماتی اطلاق می شود که روی جذب و نگهداری کارکنانی که به سازمان در کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک می کنند، تأثیر دارند. از این رو، نه تنها یک تأمین کننده خدمات اداری، بلکه به عنوان یک شریک استراتژیک برای سازمان شناخته می شود». (Ulrich, D. and Brookbank, 2005, 28) «نقش واحد مدیریت منابع انسانی، جستجوی راه های کاهش هزینه، افزایش اثربخشی، خشنودی کارکنان و نهایتاً تعیین ارزش افزوده ای

است که منابع انسانی برای سازمان به ارمغان می‌آورند (Robbins sp, Decenzo DA 2004, 82) تا از این طریق تضمین کنند که سازمان از توان کافی برای اجرای موفق استراتژی‌های خود برخوردار است» (Donkin, R, 2007, 20).

«واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان را می‌توان به خودی خود، به عنوان یک کسب و کار در نظر گرفت که دارای سه خط تولید متفاوت است و مشتریان آن، بخش‌های مختلف سازمان هستند. نخستین محصول اقدامات سنتی مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، انتصاب، جبران خدمات و آموزش است. دومین محصول مدیریت منابع انسانی به عنوان یک شریک کسب و کار است که در تعاملی نزدیک با سایر فعالیت‌های سازمان که به توسعه اثربخش سیستم‌های منابع انسانی، اجرای طرح‌های تجاری و نیز مدیریت استعدادها کمک می‌رسانند، کار می‌کند. آخرین خط تولید، شریک استراتژیک است که باید در بخش استراتژی‌های مبتنی بر ملاحظات منابع انسانی نظیر آمادگی‌ها و توانمندی‌های سازمانی وارد عمل شود» (Lawler, E, 2005, 44).

مدیریت منابع انسانی از طریق فرایندهای خود که شامل جذب، توسعه و حفظ نیروی کار مستعد و با انرژی است، سرمایه‌های انسانی را به سوی اجرای بهینه استراتژی‌های سازمان بسیج می‌کند. هدف اصلی آن، افزایش ظرفیت عملکردی سازمان از طریق ارتقاء سطح سرمایه‌های انسانی و تضمین در دسترس بودن نیروهای با قابلیت و با انگیزه است. «مدیریت منابع انسانی می‌تواند با شفاف‌سازی سرمایه‌های انسانی مورد نیاز و توسعه شایستگی‌های ضروری، در راستای اجرای استراتژی‌های سازمان ایفای نقش نماید. مشتری این مورد، طراحان استراتژی و مدیران ارشد اجرایی هستند که به تدوین و اجرای استراتژی می‌پردازند. لذا، مدیریت منابع انسانی باید ارتباطات خود را از بخش‌های اداری واحد مربوط به تدوین و توسعه استراتژی تفکیک نماید».

اگرچه بطور سنتی، به متخصصان و مدیران منابع انسانی به عنوان بازیگران کلیدی عرصه توسعه استراتژی سازمان، نگریسته نمی‌شده و کارکردهای این بخش در هاله‌ای از ابهام قرار داشته (Stiles, p, & Trevor, j, 2006, 98)، اما مطالعات نشان داد که بخش منابع انسانی به طور محسوس‌تری نسبت به گذشته اهمیت استراتژیک یافته است.



در شرایط متلاطم و متغیر عصر حاضر، سازمان‌ها از ریسک فراوانی در حوزه منابع انسانی برخوردار خواهند شد و در صورتی که پیشاپیش برنامه‌ای برای مواجه شدن با این وضعیت را نداشته باشند، در سال‌های آینده با مشکلات فراوانی روبرو خواهند شد. از همین رو است که «اکثر مدیران شرکت‌کننده در مطالعه انجام شده توسط شرکت مکنزی بیان داشته‌اند که عملکرد آنها در وضع موجود مدیریت منابع انسانی، در وضعیت ۵ سال بعد آنها اثر جدی خواهد گذاشت».

(Ooi,c.s,2009,23)

کارمندیابی، فرایند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان است. هدف اصلی کارمندیابی، انتقال تصویر مثبت سازمان به منظور شناسایی و بهره برداری از مزایا و تعهدات افرادی است که در آینده کارمندان خوبی خواهند شد. بنابراین، کارمندیابی مؤثر، مستلزم دعوت از متقاضیان برای دادن درخواست کار، ایجاد علاقه و تمایل در جویندگان کار برای پیوستن به سازمان و ترغیب بهترین متقاضیان برای پذیرش موقعیت شغلی است.

سازمان‌هایی که کارمندیابی را به بهترین صورت ممکن انجام می‌دهند، هنگام جذب کارکنان جدید، انتخاب‌ها و اختیارات بیشتری دارند. در چنین شرایطی، آنها می‌توانند بهترین افراد را جذب کنند. علاوه بر این، کارمندیابی صحیح باعث می‌شود کارکنان جدید بدانند چه انتظاراتی از سازمان داشته باشند. این موضوع ترک خدمت و در نتیجه، هزینه‌های استخدام را کاهش می‌دهد. داشتن منابع متعدد کارمندیابی و جذب بیشتر متقاضیان شغلی، با افزایش سودآوری و بهره‌دهی در ارتباط است. «بطور خلاصه می‌توان گفت داشتن رویکرد استراتژیک نسبت به کارمندیابی و استخدام، به سازمان کمک می‌کند که کار انتخاب و گزینش را بهتر انجام دهد و کارکنانی را استخدام کند که خدمات‌دهی خوبی ارائه می‌دهند».

(استوارت و براون، ۱۳۹۰، ص ۱۸۸).

با توجه به نظریه «نام تجاری کارفرما»، «نخستین گام در فرایند پیدا کردن استعداد‌های کلیدی، در توانایی سازمان برای ارائه نیم‌رخ از خود که به بهترین وجه با شرایط احراز مشاغل و فرهنگ سازمان تطابق داشته باشد، ریشه دارد».

(Brandt.E.& kull,P.2007,43) استعداد‌گزینی اثربخش، مستلزم آگاهی از این نکته است که از کجا و چگونه می‌توان به گزینه‌های مناسب دسترسی پیدا کرد. البته، یافتن استعداد‌های برون سازمانی نباید فقط وظیفه افراد متخصص و رده

بالای سازمان تلقی شود؛ کارمندان عادی هم باید به فکر معرفی کردن افرادی که دارای عملکرد خارق‌العاده در سازمان‌های رقیب هستند، باشند.

برای اینکه بتوان استعدادها را در این قالب ربود، خلق محیطی جذاب که جوّ اشتیاق، یکپارچگی و آینده‌نگری را بر سازمان حاکم کند و حمایت از کارکنان، در آن حرف اول را بزند، ضروری است. «صحت این امر را در پژوهش فرانک و تیلور (۲۰۰۴) می‌توان یافت که نشان دادند سازمان‌های آمریکایی در حفظ کارگران خود طی رکود اقتصادی سال ۲۰۰۲ با دشواری‌های فراوان روبرو بودند». فرانک و تیلور علاوه بر این، برنهام معتقد است با توجه به هزینه‌های زیاد جذب نیرو، باید کاری کرد که هر کارمند جدید، مدت مدیدی در پست خود باقی بماند.

(Frank,F,D&Taylor,2004,P33-41)

اما اینکه چرا اغلب، جذب نیروها با ناکارآمدی مواجه می‌شود بیشتر به این برمی‌گردد که جذب نیرو مبتنی بر سوابق افراد است و سابقه افراد، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای عملکرد آتی نیست برنندت و کول یکی از جریان‌هایی که اخیراً بسیار شاهد آن بوده‌ایم، برون‌سپاری فرایند کارمندیابی به متخصصان امر استخدام است. این به معنی استفاده از آژانس‌های استخدام برای کل یا بخشی از مراحل جذب نیرو است. این کار می‌تواند باعث صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌ها و کارآمد کردن جذب نیرو شود و برای افراد بخش منابع انسانی، فرصت بیشتری را برای تمرکز روی برنامه‌های راهبردی خاصی از قبیل مدیریت استعدادها، فراهم نماید.

(Brandt,E.&Kull,P.2007,47)

گرینگ (۲۰۰۷) و هانسن (۲۰۰۷) عمده‌ترین دلیل برون‌سپاری برخی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده آمریکا را یافتن متخصصین، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، دستیابی به فن‌آوری روز و سرانجام، ایجاد فراغت برای کارشناسان بخش منابع انسانی سازمان جهت تمرکز بر مباحث راهبردی می‌داند. (Grainge.Z.2007,14-17)، (Hansen,F.2007,12-13)

### **جذب منابع انسانی با رویکرد اسلامی**

«موفقیت مدیر، به میزان زیادی بستگی به افرادی دارد که با او کار می‌کنند. همان‌طور که مدیر باید توانایی اداره سازمان را داشته باشد، افراد و کارکنان نیز باید شایستگی و توان انجام کارها و



تحقق بخشیدن اهداف سازمان را داشته باشند. انتخاب کارکنان شایسته و در مرحله بعد، آموزش و تربیت آنان از مهم‌ترین وظایف مدیر در سازمان است. اگر افراد شایسته امور سازمان را به عهده نگیرند، اهداف سازمان تحقق نمی‌یابد». (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ۱۳۱).

مؤلفه جذب، از اهمیت و جایگاه بالایی برخوردار است و اگر در مرحله جذب، توجه و دقت کافی مبذول نشود ممکن است افرادی جذب سازمان شوند که از کارآمدی و اعتقاد لازم برخوردار نباشند. این امر سبب می‌شود که سلیقه‌های فردی، و روابط بر ضوابط حاکم شده و به جای جذب منابعی که باید موتور حرکت و پیشرفت سازمان باشند، به موانعی برای حرکت تبدیل شده و یا حتی عامل توقف و فروپاشی سازمان شوند. به تعبیری، افرادی جذب سازمان خواهند شد که "هیچ نخودی را در دیگ سازمان نمی‌اندازند". این امر سبب می‌شود که طبق قوانین استخدامی ایران، سازمان مربوطه حقوق ماهیانه، مزایای جانبی، هزینه‌های رفاهی، بهداشتی، درمانی خود فرد و اعضای خانواده او را به مدت ۳۰ سال بپردازد، و در دوران بازنشستگی نیز تا پایان عمر خود کارمند و در صورت فوت او، به همسرش حقوق ماهانه پرداخت کند، اما آنچه که برای سازمان حاصل شده، به هیچ عنوان ارزش چنین هزینه‌ای را نداشته است. لذا فردی که فاقد ویژگی‌های مورد نظر سازمان است، ارزش سرمایه‌گذاری برای آموزش و توسعه ندارد و چشم‌اندازی برای رشد و پیشرفت او وجود نداشته و هرگز سازمان از خدمت مناسب او برخوردار نشده و چنین فردی نمی‌تواند اهداف سازمان را محقق سازد. متأسفانه امروزه برخی از کارکنان دولت از چنین ویژگی‌ای برخوردارند و دولت به ناچار باید هزینه گزافی صرف آموزش و نگهداشت این نیروها نماید.

از این منظر، بحث جذب در سازمان مستلزم توجه ویژه مدیریت عالی سازمان است تا با تعیین شاخص‌ها و ویژگی‌های مورد نظر، و انتخاب دقیق عوامل جذب، نسبت به جذب و تأمین منابع انسانی دقت لازم را به عمل آورد.

خوشبختانه طی سالیان اخیر که بحث بررسی علوم انسانی از منظر دینی و اسلامی و بومی مطرح شده، اندیشمندان و صاحب‌نظران اسلامی و مدیریتی، به یافته‌های خوبی رسیده‌اند که می‌تواند برای جذب منابع انسانی مفید باشد. مثلاً معیارهای گزینش از نگاه عباس‌نژاد عبارتند از:



۱. صلاحیت‌های علمی در گزینش یعنی دانش تخصصی، که در یک تقسیم‌بندی، مهارت‌های کلی مدیر و توانایی‌های علمی لازم را می‌توان به بخش‌های عمده زیر تقسیم کرد: مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های نظری.
  ۲. صلاحیت‌های اجرایی در گزینش که شامل کاردانی و توانمندی، تجربه کاری، شجاعت و پایدردی و جوان‌گرایی می‌گردد.
  ۳. صلاحیت‌های اخلاقی در گزینش که شامل تقوا و دینداری، امانتداری و خیرخواهی می‌گردد.
  ۴. صلاحیت‌های سیاسی در گزینش که شامل بینش سیاسی، سوابق مبارزاتی، اصالت خانوادگی و پرهیز از انتخاب وابستگان به رژیم طاغوت می‌گردد (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ۱۴۷).
- همچنین گنجعلی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در بررسی خود، به جدول شماره ۱ به عنوان معیارهای شایستگی بر اساس قرآن کریم دست یافته‌اند:
- جدول شماره ۱: معیارهای شایستگی از دیدگاه قرآن کریم

تخصص		تعهد	
معیار	آیه مربوطه	معیار	آیه مربوطه
۱. نگهبان و حافظ اموال بودن	یوسف: ۵۵	۱. علم به مصالح	آیه مربوطه
۲. امین بودن	نمل: ۳۹ قصص: ۲۶	۲. توانایی اجرای مصالح	بقره: ۲۴۷ یوسف: ۵۵
۳. اخلاص در کار داشتن و همه چیز را از خدا دانستن:	کهف: ۹۵-۹۸	۳. مهارت‌های فنی	نمل: ۳۹ قصص: ۲۶
۴. مسئولیت‌ها را به عنوان امانات الهی دیدن	نساء: ۵۸	۴. توانایی برقراری عدالت	کهف: ۹۵-۹۸
۵. لزوم تطابق قول با فعل (وفای به عهد)	صف: ۳-۲	۵. قدرت جسمانی	نساء: ۵۸
۶. یقین داشتن به خدا و صبر در امور	سجده: ۲۴	۶. بلوغ عقلی و جسمی	بقره: ۲۴۷
۷. صداقت	یوسف: ۴۶	۷. قدرت پیش‌بینی صحیح	یوسف: ۲۲-قصص: ۱۴



ب) معیار سلبی	۱. نفی خویشاوندگرایی	هود: ۴۵
	۲. نفی ظلم و ستم	بقره: ۱۲۴
	۳. ریاست طلب نبودن	قصص: ۸۳

بررسی نمونه هایی از آیات مربوط به جذب در قرآن کریم در قرآن، در آیات مختلفی مسأله جذب کارکنان و اصول و معیارهای آن مورد اشاره قرار گرفته است که محققان بر اساس بررسی خود به ۸۸ آیه در این زمینه دست یافته‌اند که نتایج تحلیل محتوای کیفی آنها در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری ارائه خواهد گردید و در اینجا تنها به چند آیه به صورت مختصر اشاره می‌گردد.

۱. آیه ۵۵ سوره یوسف " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمٌ".

در این آیه حضرت یوسف علیه‌السلام از پادشاه مصر می‌خواهد که او را مسئول خزائن حکومت قرار دهد و دلیل این امر را تخصص و دانش خود و همچنین پاسداری و امانتداری بودن خود ذکر می‌کند که مشخص می‌شود که در جذب نیروها این دو ویژگی، از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین خود حضرت به این امر علاقه داشته و پیشنهاد داده است که مشخص می‌گردد که در انتصاب افراد می‌بایست به علاقه آنان نیز توجه نمود.

۲. آیه ۱۲۴ سوره بقره " وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ "

ترجمه: هنگامی که خداوند ابراهیم علیه‌السلام را به چند امر امتحان فرمود و او همه را بانجام رسانید، خداوند به او گفت: «من ترا برای پیشوایی مردم انتخاب می‌کنم» ابراهیم علیه‌السلام عرض کرد: «پروردگارا این پیشوایی را برای فرزندان من نیز قرار بده» خداوند فرمود: «امامت که عهد من است هرگز به ستمکاران نخواهد رسید»

رعایت اهلیت در انتخاب افراد و واگذاری کارها از مهمترین مسائل در مدیریت است و این به معنای آن است که فردی که می‌خواهد در مسندی قرار بگیرد می‌بایست دارای شایستگی‌ها و الزامات مورد نیاز آن جایگاه باشد و در واقع، از این آیه می‌توان اصول آزمایش (این که قبل از

انتصاب افراد، می‌بایست آنها را مورد آزمون قرار داد) و همچنین اصل شایسته‌سالاری (انتصاب افراد بر اساس شایستگی‌ها و نه بر مبنای روابط) را استخراج نمود.

۳. آیه ۱۵۹ سوره آل عمران " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ "

ترجمه: "به لطف و مرحمت خداوند، بر ایشان نرم و خوشخو شدی و اگر جفا پیشه و سنگدل بودی و در گفتار خشونت می‌کردی از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس از ایشان در گذر و برای ایشان استغفار کن و در کار (جنگ) با آنها مشورت نما. پس هنگامی که عزم کردی و تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد."

یکی از شرایط کارکنان و به ویژه مدیران، بردباری و سعه صدر در برابر ناملایمات و اغماض از بعضی امور که از اهمیت اساسی برخوردار نیست می‌باشد که در صورتی که این سعه صدر در افراد وجود نداشته باشد در تعاملات با یکدیگر دچار مشکل شده و سازمان در دستیابی به اهداف خود ناکام می‌ماند. همچنین اصل مشورت کردن با همکاران و استفاده از نظرات ایشان از این آیه استفاده می‌شود، و اصل تصمیم‌گیری پس از مشورت و توکل بر خدا از همین نکته می‌توان به تفاوت تصمیم‌گیری در مدیریت غربی با مدیریت اسلامی اشاره نمود که در مدیریت غربی، توکل بر خداوند که مایه آرامش و اطمینان در تصمیم‌گیری است جایگاهی ندارد و آنان صرفاً بر اساس شواهد و اطلاعات موجود خود تصمیم می‌گیرند، لکن اعتماد و توکل به خدای بزرگ، موجب دلگرمی و واگذاری نتیجه کار به خداست و مدیر با بهره‌گیری از همین نکته، از آرامش خاطر برخوردار می‌گردد.

### روش تحقیق

روش تحقیق به کار رفته، روش تحلیل محتوا و استنباطی - اجتهادی می‌باشد. هسیه و شانون<sup>۱</sup> بیان می‌کنند که تحلیل محتوای کیفی، روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متن، از طریق دسته‌بندی نظام‌مند کدگذاری و شناخت موضوع‌ها و الگوهای آنها است .

<sup>۱</sup> Hesyeh&Shanon



بر اساس نظر الو و کینگاس (Elo,S.& Kyngs,H.2008,18) پس از تعیین واحد تحلیل در تحلیل محتوای کیفی و ایجاد ارتباط با متن، گام‌های تحلیل محتوای کیفی در زمانی که به صورت استقرایی اجرا شده و فاقد فرضیه باشد به صورت زیر است:

۱- **کدگذاری باز:** کدگذاری باز به این معنی است که یادداشت‌ها و سرفصل‌ها در متن به هنگام خواندن آنها، نوشته شده و سپس، مطالعه مجدد شود و عناوین ضروری و حیاتی، در حاشیه یادداشت شود تا همه ابعاد محتوا را تشریح کند.

۲- **فهرست کردن کدها:** در این گام، عناوین یادداشت‌شده در حاشیه متون به صفحه مجزایی انتقال می‌یابد تا پس از آن، جهت استخراج دسته‌ها بر روی آنها تحلیل صورت پذیرد.

۳- **گروه‌بندی کردن:** پس از مرحله اول و دوم، در این مرحله، کدهای باز با یکدیگر تحت عناوین کلی‌تر گروه‌بندی می‌شود. هدف از مرحله گروه‌بندی، کاهش تعداد کدها با ادغام کدهای مشابه در کدهای کلی‌تر است.

۴- **دسته‌بندی کردن:** در این مرحله، گروه‌های مشابه با یکدیگر ادغام می‌شود و دسته‌ها به وجود می‌آید. نکته مهم این است که گروه‌های ذیل هر دسته باید به آن تعلق داشته باشد و هدف از این مرحله، فراهم ساختن ابزاری برای توصیف پدیده برای افزایش فهم و همچنین تولید دانش است.

۵- **انتزاع:** انتزاع به معنای فرموله کردن توصیفی کلی از موضوع تحقیق، از طریق تولید دسته‌ها است. زیردسته‌های با رویدادهای مشابه با یکدیگر جهت تشکیل دسته‌ها و دسته‌ها به منظور تشکیل دسته اصلی، ادغام می‌شود الو کینگاس (Elo,S.&Kyngs,H.2008,29)

با توجه به ماهیت، ویژگی‌ها، اهداف و سؤال‌های تحقیق، این تحقیق از نوع تحقیقات بنیادی است. روش کلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق، روش کتابخانه‌ای است، چرا که منبع اصلی تحقیق، قرآن کریم و تفاسیر معتبر میزان و نور است. استنباط از آیات قرآن کریم مبتنی بر نظرات مفسران عالیقدر تفسیر میزان و نور می‌باشد. عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، فیش‌برداری است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است که نگارندگان به مطالعه دو تفسیر ارزشمند میزان و نور پرداخته‌اند و آیات مرتبط با جذب را

شناسایی کرده‌اند. همچنین به منظور نشان دادن این که بر چه اساسی این نکات استخراج شده، اقدام به ذکر تفسیر آیات شناسایی شده، نموده‌اند.

پژوهشگران در مرحله اول پژوهش بر اساس تفسیرهای نور و المیزان، به ۸۸ آیه مرتبط با جذب منابع انسانی در قرآن کریم دست یافته و اقدام به کدگذاری باز از این آیات نموده و به ۱۰۰ مفهوم دست یافتند (که با توجه به حجم بالای آنها از ذکر در مقاله خودداری گردید). پس از این مرحله، این ۱۰۰ مفهوم در ۴۲ گروه، گروه‌بندی شده و سپس این ۴۲ گروه در سه دسته ۱. جهت-گیری استراتژیک، ۲. اصول حاکم بر جذب کارکنان و ۳. معیارهای (سلبی و ایجابی) در جذب کارکنان دسته‌بندی گردیدند. سپس آخرین گام در تحلیل محتوای کیفی، انتزاع و ارائه مدل می‌باشد که بر اساس گام‌های قبل می‌توان جدول زیر را (جدول شماره ۲) برای مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی در قرآن کریم ارائه نمود:

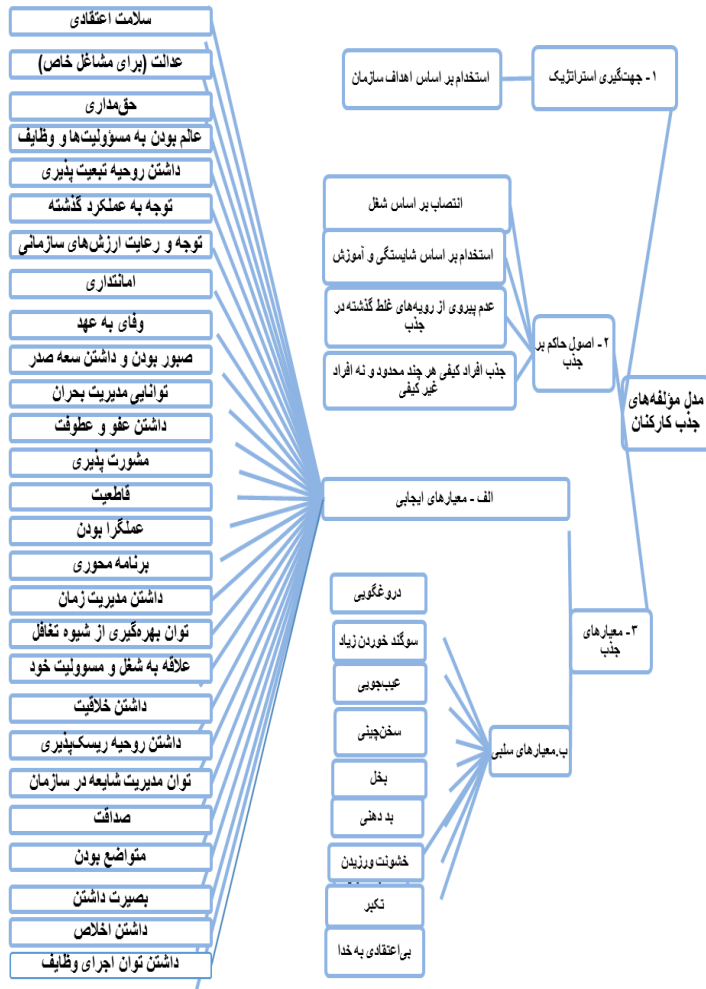
جدول شماره ۲: مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی در قرآن کریم

ردیف	مؤلفه‌ها	دسته	معیارها
۱	مؤلفه‌های راهبردی جذب کارکنان از دیدگاه قرآن کریم	۳. معیارهای (الف) معیارهای	استخدام بر اساس اهداف سازمان
۲			۲. اصول حاکم بر جذب
۳			کارکنان
۴			عدم پیروی از رویه‌های غلط گذشته
۵			جذب افراد کیفی هر چند محدود و نه افراد غیرکیفی و زیاد
۶	۳. معیارهای (الف) معیارهای	۳. معیارهای (الف) معیارهای	سلامت اعتقادی
۷			عدالت (برای مشاغل خاص)
۸			حق‌مداری
۹			عالم بودن بر مسئولیت‌ها و وظایف



معیار ها	دسته		مؤلفه ها	ردیف
داشتن توان اجرای وظایف	ایجابی	جذب کارکنان		۱۰
داشتن روحیه تبعیت پذیری				۱۱
توجه به عملکرد گذشته				۱۲
توجه و رعایت ارزشهای سازمانی				۱۳
امانتداری				۱۴
وفای به عهد				۱۵
صبور بودن و داشتن سعه صدر				۱۶
توانایی مدیریت بحران				۱۷
داشتن عفو و عطوفت				۱۸
مشورت پذیری				۱۹
قاطعیت داشتن				۲۰
عملگرا بودن				۲۱
برنامه محوری				۲۲
داشتن مدیریت زمان				۲۳
توان بهره‌گیری از شیوه تغافل				۲۴
علاقه داشتن به شغل و مسوولیت خود				۲۵
داشتن خلاقیت				۲۶
داشتن روحیه ریسک‌پذیری				۲۷
توان مدیریت شایعه در سازمان				۲۸
صداقت				۲۹
متواضع بودن				۳۰
بصیرت داشتن				۳۱
داشتن اخلاص				۳۲

معیار ها	دسته		مؤلفه ها	ردیف
دروغگویی	(ب) معیارهای سلبی			۳۳
سوگند خوردن زیاد				۳۴
عیبجویی				۳۵
سخن چینی				۳۶
بخل				۳۷
بددهنی				۳۸
خشونت ورزی				۳۹
تکبر				۴۰
بی اعتقادی به خدا				۴۱
اسرافکاری				۴۲





## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، تبیین مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی بر اساس آیات قرآن کریم بوده، محققان با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا به بررسی آیات قرآن کریم و تفسیر آنها بر اساس دو تفسیر المیزان و نور پرداخته‌اند که با بررسی‌های صورت گرفته، ۸۸ آیه مرتبط با جذب منابع انسانی در قرآن کریم را شناسایی نموده‌اند. محققان سپس از طریق فرآیند کدگذاری باز مفاهیم استخراجی از این آیات، به ۱۰۰ مفهوم دست یافته و با گروه‌بندی این مفاهیم به ۴۲ گروه و دسته‌بندی این گروه‌ها در ۳ دسته (شامل: جهت‌گیری استراتژیک، اصول حاکم بر جذب کارکنان و معیارهای سلبی و ایجابی جذب) نمودار مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی را بر اساس آیات قرآن کریم ارائه نموده‌اند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد های زیر در دو بخش اجرایی و پژوهشی ارائه می‌گردد:

### الف) پیشنهاد های اجرایی

۱. به کارگیری معیارهای استخراج شده در جذب کارکنان، به ویژه مدیران
۲. به کارگیری اصول استخراج شده در جذب کارکنان
۳. به کارگیری جهت‌گیری راهبردی شناسایی شده در جذب کارکنان
۴. تدوین آئین‌نامه‌های جذب، بر اساس مؤلفه های استخراج شده
۵. یکپارچه سازی واحدهای پراکنده منابع انسانی سازمانها و متمرکز نمودن آنها در معاونتی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی یا سرمایه های انسانی

### ب) پیشنهادهای پژوهشی

۱. استخراج مؤلفه های جذب منابع انسانی در دیگر منابع دینی همانند سنت و سیره معصومین
۲. استخراج مؤلفه های نگهداشت منابع انسانی در قرآن کریم
۳. ارائه مدل جامع مدیریت منابع انسانی بر اساس قرآن کریم

## فهرست منابع

### الف- منابع فارسی

- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۹): انسان از آغاز تا انجام، قم، مرکز نشر اسراء، چاپ دوم
- عباس نژاد، محسن (۱۳۸۹)، سیره مدیریتی امام علی (علیه السلام)، مجموعه سیره علوی، بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه، مشهد.
- گنجعلی، اسدالله، تیموریان مرتضی، عبدالحسین زاده محمد (۱۳۹۲): بررسی معیارهای شایستگی در قرآن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی.
- واسطی، عبدالحمید (۱۳۸۸): نگرش سیستمی به دین، موسسه مطالعات راهبردی علوم و معارف اسلامی، مشهد.

### سایت‌ها

- <http://www.e24.se/dynamiciskt/Jobb>
- <http://www.Khamenei.ir>
- 

### ب- منابع انگلیسی

- Badiyani Bhavin (2012): Human Resource Accounting : Brief History and Popular Models, *Quest International Multidisciplinary Research Journal*, p155-158
- Brandt, E. & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources,
- Cheese, p., Thomas, R. J., & Elizabeth, C. (2008). The talent powered organization : strategies for globalization, talent management and high performance. Philadelphia: Kogan Page.
- Donkin, R. (2007). Don't let them steal the HR silver. *Human Resources*, Mars 2007, P.20, Available at
- Elo, S. & Kyng's, H. (2008), "The qualitative content analysis process", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, Pp. 107-115.
- Frank, F. D. & Taylor, C. R. (2004). Talent Management: trends That will Shape the Future, *Human Resource Planning*, 27(1): 33-41
- Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S. A., & Dixon, P. (2009).
- THE PRAEGER Handbook of Human Resource Management.

Connecticut: Greenwood Publishing Group, Inc

- Given, L. M. (2008), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, London: SAGE.
- Hansen, F. (2007). What is 'talent'? *Workforce Management*, 86(1): 12-13.
- Lawler, E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness, *Human Resource Management*, 44(2): 165-170
- Ooi, C. S. (2009). *Surviving the war for talent in Asia : how innovation can help*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Robbins SP, Decenzo DA 2004. *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*. 4th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson, PrenticeHall.
- Sandler, S. (2005). The top HR issues for 2005. *HR Focus*. 82(1): 12-14.
- ULRICH, D. and BROCKBANK, W. (2005) *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

