

Designing the Model of Supplying Human Resources Strategy in Islam; Based on the Teachings of *Nahj al-Balagha*

Hassan Rangriz*

Extended Abstract

Introduction and Objectives

The value strategy of supplying human resources in Islam, as the most important of supplying human resources strategy, seeks to realize the ideology based on meritocracy. The ambiguous aspect of this research is that some managers of Iran's government organizations do not have the philosophy of supplying human resources strategy, especially in the administrative structure of the country, with an ideological approach based on meritocracy, and the necessary and sufficient measures for the governments in the chain of justice There has been no recruitment that is in line with the government charter. To get out of this ambiguity, this research seeks to fill the scientific and practical gap in the field of supplying human resources strategy for Islamic states. Therefore, a basic measure to strengthen the works of innovative management and to get away from the challenges caused by its absence is to find a model and a framework for supplying human resources strategy in the Islamic state based on the teachings of Nahj al-Balaghah. Therefore, the purpose of this research is to present a model of supplying human resources strategy in the Islamic state, and the research question is raised as follows: What are the categories of supplying human resources strategy in the Islamic state based on the teachings of Nahj al-Balagha?

Method

The research method is qualitative and with an inductive approach. In order to extract the content, the theme analysis technique was used. The research source; the letters, sermons, and wisdom of Imam Ali (as) are related to supplying human resources strategy in Islam. Most

* Associate Professor, Department of MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, rangriz@khu.ac.ir.

qualitative methodologists use the criterion of "reliability or reliability" to validate thematic analysis. For the reliability of qualitative research, "Lincoln and Guba" have presented criteria such as the possibility of validity, reliability or the ability to rely on, transferability or the ability to transfer, confirmation or the possibility of confirmation. In the current research, the mentioned metrics are prepared in different ways, one of the most important of which is the strategy of "independent coders". This strategy is a common process for evaluating and controlling the quality of content analysis. The percentage agreement method was used to measure reliability or trustworthiness; in this way, codes were accepted from two of the experts who did the coding independently and a conclusion was reached which was approved by more than half or 50% of the coders .

Results

In the first stage of the research, the basic themes based on the letters, sermons, and wisdom of Imam Ali were considered. After extracting key sentences and refining them, 128 basic themes were obtained. In the next step, the researcher discovered four general teachings in the codes by examining the basic themes (primary codes). The first teaching in the supplying human resources strategy in the Islamic State was called "individual teaching". The implementation of this teaching depends on the "management of individual behavior", which is known as the underlying level. The second teaching of supplying human resources strategy in the Islamic State was called "group teaching". The realization of this teaching in every government and organization depends on the training of managers and human resources for different units of Iranian government organizations. The implementation of this teaching depends on "group behavior management". The nature of this teaching is such that its compliance is dependent on a superior organizational culture and it is known as capacity building level. The third teaching of the supplying human resources strategy in the Islamic State was called "organizational teaching". The realization of this teaching in every government and organization depends on having managers who can eliminate the management gap. The implementation of this teaching depends on "organizational behavior management", and it is known as the superstructure level. The fourth teaching of the supplying human resources strategy in the Islamic state was called "government teaching". The realization of this teaching in every government and organization depends on the administrative, political, and economic complex. The implementation of this teaching

depends on "managing the behavior of the government". Finally, the relationship between the four themes is discussed in this way. Public administrators are raised at the basic level according to individual teachings. In group teaching, the discussion of superior organizational culture has been raised and it is known as the level of capacity building. Organizational teaching creates organizational structure, superior organizational climate, and the manager in the leadership role of organizations and is known as the superstructure level. Finally, in the teaching of the government, it is proposed to have wisdom and knowledge about managerial, political, and economic issues in line with the desired progress of governments in Islamic society, and it is known as the feedback level.

Discussion and Conclusions

This research shows that the four individual, group, organizational, and government requirements should be sought in the four management levels: individual behavior, group behavior, organizational behavior, and government behavior. So that at the level of managing individual behavior, piety, body health, and management structure; at the level of group behavior management, integration, maintaining society and creating coordination and unity; at the management level of organizational behavior, rule-based, standard-oriented, legality and right-oriented; And the level of government behavior management, attention is paid to testing, growth, personalization, participation, and obedience. Based on the findings of the research, suggestions can be made for managers of organizations in Iran, some of which are as follows:

- 1) Turning to the supplying human resources strategy in the Islamic state based on the managers' three-dimensional view of the past, present and future based on the teachings of Nahj al-Balagha.
- 2) Giving priority to serving the people and citizens to govern the principle of selecting and appointing meritorious human resources based on expertise and commitment.
- 3) Creating a platform for the formation of ethics in the use of the strategy of providing competent human resources.
- 4) Moving on to the establishment and implementation of the Alawite government based on the teachings of Nahj al-Balagha.

Acknowledgment: I would like to thank the **editor-in-chief of the Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management**, and the participants in the study.

Conflict of Interests: There is no conflict of interest in this research.

Key words: Strategy, Supplying Human Resources, Islamic Government, Nahj al-Balagha, Theme Analysis.

طراحی الگوی راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

حسن رنگریز*

چکیده تفصیلی

مقدمه و اهداف: استراتژی ارزشی تأمین منابع انسانی در اسلام به عنوان مهمترین استراتژی تأمین منابع انسانی، به دنبال تحقق ایدئولوژی مبتنی بر شایسته‌سالاری است. جنبه مبهم این پژوهش در آن است که فلسفه وجودی برخی از مدیران سازمان‌های دولتی ایران برای تأمین منابع انسانی بویژه در ساختار اداری کشور با رویکرد ایدئولوژی مبتنی بر شایسته‌سالاری برخوردار نیستند و اقدامات لازم و کافی برای اینکه دولت‌ها در زنجیره عدالت استخدامی از لحاظ منشور حکومتی هم‌راستا باشند، صورت نگرفته است. برای خروج از این ابهام، پژوهش حاضر به دنبال کامل کردن خلاء علمی و عملی در حوزه استراتژی تأمین منابع انسانی برای دولت‌های اسلامی است. لذا یک اقدام اساسی برای تقویت آثار مدیریت نوآورانه و دور شدن از چالش‌های ناشی از نبود آن، یافتن الگو و چارچوبی از استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه است. لذا هدف این پژوهش، ارائه الگویی از استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی است و سوال پژوهش اینگونه مطرح می‌شود: مقوله‌های استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه کدامند؟

روش: روش پژوهش کیفی و با رویکرد استقرایی است. برای استخراج محتوا از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. منبع پژوهش؛ نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های حضرت علی در ارتباط با استراتژی تأمین منابع انسانی در اسلام است. برای اعتبارسنجی تحلیل مضمون اکثر روش‌شناسان کیفی از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد» استفاده می‌کنند. «لینکلن و گوبا» برای قابل اعتماد بودن پژوهش‌های کیفی، معیارهایی چون: امکان اعتبار، اتکاپذیری یا توانایی اتکا، انتقال‌پذیری یا توان انتقال، تصدیق یا امکان تأیید را ارائه کرده‌اند. در پژوهش حاضر، سنجش‌های مذکور به طرق مختلف تدارک شده که از مهم‌ترین آنها، راهبرد «کدگذاران مستقل» است. برای سنجش پایایی با قابلیت اعتماد از روش توافق درصدی استفاده شد؛ به این صورت که از دو نفر از خبرگانی که به طور مستقل کدگذاری را انجام داده‌اند، کدهایی پذیرفته شد و به جمع‌بندی رسید که بیش از نصف یا ۵۰ درصد از کدگذاران بر آن صحه گذاشته بودند.

یافته‌ها: در مرحله اول پژوهش، مضامین اساسی بر اساس نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های امام علی (علیه السلام) مورد توجه قرار گرفت. پس از استخراج جملات کلیدی و پالایش آنها، ۱۲۸ مضمون اساسی به دست آمد. در مرحله بعد، پژوهشگر با بررسی مضامین پایه (کدهای اولیه)، چهار آموزه کلی در کدها را کشف کرد. این آموزه‌ها، همان آموزه‌های چهارگانه برای استراتژی تأمین منابع انسانی در اسلام نامیده شد. آموزه اول در استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه‌های فردی» نام گرفت. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار فردی» بستگی دارد، و به سطح زیربنایی معروف است. آموزه دوم استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه گروهی» نام گرفت. تحقق این آموزه در هر دولت و سازمانی منوط به تربیت مدیران و منابع انسانی برای واحدهای مختلف سازمان‌های دولتی ایران است. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار گروهی» بستگی دارد و به سطح ظرفیت سازی معروف است. آموزه سوم استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه سازمانی» نام گرفت. تحقق این آموزه در هر دولت و سازمانی منوط به داشتن مدیرانی است که بتوانند شکاف مدیریتی را از بین ببرند. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار سازمانی» بستگی دارد، و به سطح روبنایی معروف است. آموزه چهارم استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه دولت» نام گرفت. تحقق این آموزه در هر دولت و سازمانی به مجموعه مدیریتی، سیاسی و اقتصادی وابسته است. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار دولت» بستگی دارد. در آموزه دولت، داشتن حکمت و علم به مسائل مدیریتی، سیاسی و اقتصادی در راستای مسیر پیشرفت مورد نظر دولت‌ها در جامعه اسلامی مطرح می‌شود و به سطح بازخور معروف است.

بحث و نتیجه گیری: این پژوهش نشان می‌دهد که چهار آموزه فردی، گروهی، سازمانی و دولتی را باید در چهار سطح مدیریتی رفتار فردی، رفتار گروهی، رفتار سازمانی و رفتار دولت جستجو کرد. به طوری که در سطح مدیریت رفتار فردی باید به تقوا، شایسته محوری، داشتن سعه صدر، و سلامت بدنه؛ در سطح مدیریت رفتار گروهی؛ اعتماد، آینده نگری، ایجاد انسجام، و حفظ جامعه؛ در سطح مدیریت رفتار سازمانی ضابطه‌مداری، معیار‌گرایی، قانونمندی، حق‌گرایی و عدالت محوری؛ و در سطح مدیریت رفتار دولت به آزمایش، رشد، شخصیت دهی، مشارکت و اطاعت منابع انسانی توجه نمود. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را برای مدیران سازمان‌ها در ایران ارائه کرد: (۱) روی آوردن به استراتژی تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی بر اساس نگاه سه وجهی مدیران به گذشته، حال و آینده مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه؛ (۲) اولویت گذاشتن بر خدمت به مردم و شهروندان در جهت حاکمیت اصل انتخاب و انتصاب منابع انسانی شایسته‌سالار مبتنی بر تخصص توأم با تعهد؛ (۳) بسترسازی برای شکل‌گیری اخلاقیات در استفاده از استراتژی تأمین منابع انسانی شایسته؛ (۴) حرکت بر روی استقرار و پیاده‌سازی دولت علوی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه. **واژگان کلیدی:** استراتژی، تأمین منابع انسانی، دولت اسلامی، نهج البلاغه، تحلیل مضمون **تقدیر و تشکر:** از سردبیر محترم فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت و سایر مشارکت‌کنندگان در این مطالعه قدردانی می‌نمایم.

تضاد منافع: هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

واژگان کلیدی: راهبرد، تأمین منابع انسانی، دولت اسلامی، نهج البلاغه، تحلیل مضمون.

مقدمه

یکی از مشکلات شدید سازمان‌ها در جنگ استعدادها در هزاره سوم، تأمین منابع انسانی است. در این بین، سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند بهترین افراد را متناسب با مشاغل خود جذب و حفظ نمایند (استوری، رایت و اولریچ،^۱ ۲۰۱۹). مطالعات نشان می‌دهد که قابلیت راهبردی یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن بستگی دارد. بنابراین، سازمان‌ها در تأمین منابع انسانی توانمند نیازمند راهبردهای تأمین منابع انسانی هستند. راهبرد تأمین منابع انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارآمد استفاده کند. این راهبرد بخش کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۶، ص ۷۱).

در راهبرد تأمین منابع انسانی برای اجرای سیاست‌ها سازمانی چهار راهبرد مطرح است. این راهبردها در قالب دو متغیر بازار کار (داخلی و خارجی) و کنترل (شدید و منعطف) مطرح می‌شود. با سنجش و پیاده‌سازی این راهبردها می‌توان به منشور مدیریت سازمان دست یافت. این راهبردها عبارت‌اند از: ۱. راهبرد سنتی تأمین: تحقق این راهبرد به اجرای راهبرد کلی سازمان یعنی «راهبرد سرباز وفادار» بستگی دارد؛ ۲. راهبرد جنبی تأمین: تحقق این راهبرد به اجرای راهبرد کلی سازمان یعنی «راهبرد نیروی قراردادی» بستگی دارد؛ ۳. راهبرد تخصصی تأمین: تحقق این راهبرد به اجرای راهبرد کلی سازمان یعنی «راهبرد متخصص متعهد» بستگی دارد؛ ۴. راهبرد تعاملی تأمین: تحقق این راهبرد به اجرای راهبرد کلی سازمان یعنی «راهبرد پیمانکارانه» بستگی دارد. پس می‌توان گفت: در تأمین منابع انسانی، چهار راهبرد وجود دارد (همان، ص ۷۵)؛ ولی از نظر نگارنده مقاله آنچه اهمیت دارد محور پنجمی تحت عنوان راهبرد ارزشی تأمین مطرح است که تحقق این راهبرد به اجرای شایسته‌سالاری بستگی دارد که از آن به عنوان راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی یاد می‌شود.

یک پژوهش زمانی از ضرورت و اهمیت برخوردار است که پنج نکته اساسی را در برداشته باشد: ۱. فراهم آوردن دانش در یک زمینه خاص؛ ۲. کمک به تدوین سؤالات پژوهشی؛ ۳. تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی؛ ۴. پیشبرد روش‌شناسی پژوهش؛ و ۵. روشن کردن برخی از مسائل مهم روز (سرمد و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۳۲)، و این پژوهش از آن مستثنا نیست. برای فراهم آوردن دانش لازم در یک زمینه خاص مدیران باید به رویکردهای جدید تأمین نیرو در قالب توجه به تأمین منابع انسانی به عنوان یک موضوع راهبردی قابل برنامه‌ریزی پویا، تمرکز بر تک‌تک حوزه‌های

1. Storey, Wright & Ulrich

تخصصی سازمان، متناسب کردن فرایندها و پارامترها برای هر حوزه تخصصی، تمرکز بر پست‌های کلیدی و بسیار مهم در ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی مجزا و دقیق و مشخص برای هر حوزه تخصصی، و برنامه‌ریزی پویا و مستمر در پاسخ به تغییرات محیطی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه اقدام نمایند.

در کمک به تدوین سؤال پژوهشی باید به این نکته اشاره کرد که این عمل درگرو شناسایی مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) است؛ زیرا این مضامین به‌صورت الگورسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی به پژوهش یادشده نشان از آن دارد که امروزه در کشورهای اسلامی و حتی غربی، تصمیم‌گیرندگان و مدیران در نقش رهبری به اهمیت آموزه‌های مبتنی بر نهج البلاغه در راهبرد تأمین منابع انسانی پی برده‌اند و در این راستا، در حال تغییر کانون توجه از جنبه‌های غربی توسعه به جنبه‌های ارزشی توسعه منابع انسانی در کشورها هستند.

و سرانجام، اگر بخواهیم درخصوص پیشبرد روش‌شناسی پژوهش بحث کنیم، این نکته حائز اهمیت است که کانون توجه مطالعات میان‌رشته‌ای مدیریتی در جهان امروز به‌ویژه مطالعات مربوط به راهبردهای تأمین منابع انسانی بر مطالعات کیفی است که این پژوهش نیز از آن مستثنا نمی‌باشد. از آنجایی که یکی از مسائل روز دولت‌های اسلامی در سطح کلان و سازمان‌های دولتی ایران در سطح خرد داشتن الگوی مدون راهبرد تأمین منابع انسانی است و چون تاکنون در این زمینه الگوی خاصی طراحی نشده است، نتیجه این پژوهش می‌تواند طراحی الگو با رویکرد استقرایی باشد.

مطالعات نشان می‌دهد که تدوین راهبرد تأمین منابع انسانی باید به سمتی سوق داده شود که هم ثبات مدیریت ایجاد شود و هم تحول مدیریت، هم چرخش نخبگان، هم استفاده از نیروهای تازه‌نفس و هم استفاده از تجارب گذشتگان. نباید فکر کنیم با تحول در رأس، در کشور تحول اتفاق می‌افتد. تحول در بدنه مدیریت، الزامی است. اگر مشکل قانون‌گذاری است، باید حل شود. اگر مشکل در تصمیم‌کلان وجود دارد، باید کارشناسی شود. اگر ضعف نیرو هست، باید نیرو تربیت و تأمین شود. مسئله اساسی در کشور ایران در این است که به موضوع راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی براساس آموزه‌های نهج البلاغه کمتر توجه شده است.

درخصوص تحدید مسئله، این نکته را باید تأکید کرد که برای اجرای فعالیت‌هایی همچون تحول در منابع انسانی، انتخاب منابع انسانی جدید، و توجه به ویژگی‌های منابع انسانی شایسته،

آموزه‌های نهج البلاغه کمک می‌کند تا به اهداف و ارزش‌های بنیادی نظام اسلامی نائل شویم. اطلاعات کلی درباره پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه تخصصی نشان می‌دهد که کمتر پژوهشی در این باره انجام شده است و این نشان از بی‌توجهی برخی از مدیران سازمان‌های دولتی در ایران به این موضوع حساس و اساسی است.

اگر بخواهیم چارچوبی را برای ارائه نتایج پژوهش در راستای دغدغه خاطر پژوهشگر تدوین نماییم، باید این نکته را بازگو کرد که مطالعه پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که در خصوص طراحی الگوی راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه یا وجود نداشته و یا به صورت کم‌رنگ بررسی شده است و تصمیم‌گیرندگان و مدیران، سنجه‌ها و معیارهایی جهت ارزیابی وضعیت واقعی راهبرد تأمین منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نداشته و در صورت داشتن ناقص بیان شده است. از این رو، این پژوهش بر آن است تا به بررسی جنبه مبهم این پژوهش بپردازد. جنبه مبهم این پژوهش در آن است که فلسفه وجودی برخی از مدیران سازمان‌های دولتی ایران برای تأمین منابع انسانی به‌ویژه در ساختار اداری کشور با رویکرد ایدئولوژی مبتنی بر شایسته‌سالاری هماهنگ نیستند و اقدامات لازم و کافی برای اینکه دولت‌ها در زنجیره عدالت استخدامی از لحاظ منشور حکومتی هم‌راستا باشند، صورت نگرفته است.

با توجه به موارد یادشده می‌توان گفت: مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که با اینکه در تدوین برنامه‌های تحول اداری - مرحله اول (۱۳۷۷)، مرحله دوم (۱۳۷۹)، هفت برنامه تحول اداری (۱۳۸۱)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)، ده برنامه تحول اداری (۱۳۸۹)، نقطه راه اصلاح نظام اداری / برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۶ - ۱۳۹۳) و برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دور دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷) به عدالت محوری در جذب، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران اشاره شده است، ولی مدیران سازمان‌های دولتی ایران کمتر به آن توجه می‌نمایند، و طراحی الگوی راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه یک امر حتمی و الزامی است؛ زیرا وضعیت دولت‌های اسلامی در جهان اسلام در این زمینه در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. برای خروج از این ابهام، پژوهش حاضر به دنبال کامل کردن خلأ علمی و عملی در حوزه راهبرد تأمین منابع انسانی برای دولت‌های اسلامی است. از این رو، یک اقدام اساسی برای تقویت آثار مدیریت نوآورانه و دور شدن از چالش‌های ناشی از نبود آن، یافتن الگو و چارچوبی از راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه است.

بنابراین، هدف این پژوهش، ارائه الگویی از راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی است و سؤال پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: مقوله‌های راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه کدام‌اند؟ برای پاسخ به این سؤال، پژوهش اکتشافی حاضر از نوع کیفی با رویکرد استقرایی کمک شایانی را خواهد داشت.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

راهبرد تأمین منابع انسانی با جذب کارکنان مناسب، که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برخوردارند، می‌تواند موجب تحرک بیشتر راهبرد سازمان شود؛ به‌گونه‌ای که نه تنها از راهبرد سازمان نشئت گیرد، بلکه در فرایند تدوین آن نیز نقش ایفا کند (آرمسترانگ،^۱ ۱۳۹۶). راهبرد تأمین منابع انسانی برنامه کلی سازمان‌ها برای مدیریت سرمایه انسانی و همسوسازی آن با فعالیت‌های کسب‌وکار سازمان است. این راهبرد، مسیر و جهت وظایف اصلی واحد منابع انسانی، از جمله کارمندیابی، گزینش و استخدام سازمان را تعیین می‌کند.

به اعتقاد صاحب‌نظران موافق رویکرد اقتضائی در مدیریت راهبردی منابع انسانی، بهترین روش برای کارمندیابی، گزینش و استخدام همه افراد سازمان وجود ندارد؛ بلکه راهبرد ایدئال تأمین نیرو باید برای گونه‌های مختلف شغل و شاغل متفاوت باشد. به‌دیگرسخن، تأمین نیرو باید هم‌راستا و همسو با راهبرد سازمان و منابع انسانی شکل گیرد (رنگریز، ۱۴۰۱). یکی از گونه‌های اصلی راهبرد تأمین منابع انسانی، طبقه‌بندی این راهبردها در قالب راهبرد سنتی تأمین، راهبرد جنبی تأمین، راهبرد تخصصی تأمین، و راهبرد تعاملی تأمین است.

راهبرد سنتی تأمین، مناسب سازمان‌هایی است که از راهبرد سرباز وفادار منابع انسانی استفاده می‌کنند. در این راهبرد بر بازار کار داخلی توجه شده و از مکانیسم‌های کنترل شدید (راهبرد رهبری هزینه) استفاده می‌شود. راهبرد جنبی تأمین، مناسب سازمان‌هایی است که از راهبرد منابع انسانی نیروی قراردادی استفاده می‌کنند. تمرکز این راهبرد بر بازار کار خارجی است که مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر را با دستمزدهای ناچیز و پایین انجام می‌دهند. راهبرد تخصصی تأمین، مناسب سازمان‌هایی است که از راهبرد متخصص متعهد استفاده می‌کنند. تمرکز این راهبرد بر بازار کار داخلی و مکانیسم‌های کنترل بازده است. راهبرد تعاملی تأمین، مناسب سازمان‌هایی است که از راهبرد منابع انسانی پیمانکارانه استفاده می‌کنند. چنین سازمان‌هایی کارکنان سایر سازمان‌ها را به

1. Armstrong

خدمت می‌گیرند (بامبرگر و مشولم، ۱۴۰۱). ولی از آنجایی که منطق این دسته‌بندی، خوشه‌ای، ترکیبی یا پیکره‌بندی است که برای یک سازمان خاص مشخص می‌کند که با گروه‌های مختلف شغلی چگونه رفتار کند و قابل قیاس و انطباق با آموزه‌های نهج‌البلاغه نمی‌باشد، پژوهشگر درصدد است تا به فرایند تدوین راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه در قالب الگوی یکپارچه ترکیبی و همه‌جانبه‌نگر در برقراری هماهنگی راهبردی توجه نماید.

این بحث نشان می‌دهد که راهبردهای چهارگانه در خصوص تأمین منابع انسانی پاسخ‌گوی مسائل و مشکلات مبتلا به جامعه ایران به دلیل بومی نبودن الگو و عدم رعایت مقوله‌های مطرح‌شده در خصوص تأمین منابع انسانی در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری توسط برخی از سازمان‌های دولتی ایران، منجر به این مسئله شده است که خلاً مطالعه تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه به‌ویژه در نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های آن حضرت نمود بیشتری پیدا کند. در این نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌ها، آموزه‌های مختلف از جمله سه آموزه تحول در منابع انسانی، انتخاب منابع انسانی جدید، و ویژگی‌های منابع انسانی شایسته (کعبی، ۱۳۹۱، ص ۲۰۰) مطرح است که در الگوی طراحی شده در این پژوهش قابل ملاحظه است. این آموزه‌ها بستر را برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران در چارچوب قوانین و مقررات مهیا می‌کند. در خصوص آموزه تحول در منابع انسانی براساس کلام امام علی (علیه السلام) باید گفت: مدیریت در سطوح مختلف باید از زنگارهای طاغوتی پالایش شود. نمی‌توان گفت یک نهاد و مجموعه مدیریتی و سیاسی، اسلامی است؛ اما توجهی به تقوا، سلامت بدنه و ساخت مدیریت ندارد. حتی اگر یک مدیر در محیطی کوچک پیدا شود که لیاقت نداشته باشد، به کل منابع انسانی ضربه می‌زند. بنابراین، پالایش مدیران بسیار مهم است. در خصوص آموزه انتخاب منابع انسانی جدید حضرت بر تربیت منابع انسانی جدید براساس ضوابط اسلامی و انقلابی تأکید دارد که به ثبات دولت و دوام آن بینجامد و می‌فرماید: اصلاً دولت اسلامی بدون تربیت مدیر، دولت اسلامی نمی‌شود. سرانجام درباره آموزه ویژگی‌های منابع انسانی شایسته حضرت بر ضابطه‌مداری، معیارگرایی، قانون‌مندی، و حق‌گرایی تأکید دارد (کعبی، ۱۳۹۱، ص ۲۰۷).

در جمع‌بندی مبانی نظری باید گفت: با وجود مواردی که تحت عنوان راهبرد تأمین منابع انسانی بیان شده است، تاکنون معدود پژوهشی در رابطه با راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه نگاشته شده است؛ از این رو جای خالی کار پژوهشی که راهبرد تأمین منابع انسانی را با کاوش در نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های آن حضرت در نهج‌البلاغه

مورد مذاقه قرار دهد، احساس می‌شود؛ زیرا از منظر حکومتی می‌توان گفت: نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های حضرت علی (علیه السلام) ارجمندترین سند یا حداقل جزء عالی‌ترین منشور حکومتی برای رهبران و کارگزاران حکومت و دولت اسلامی ایران در راهبرد تأمین منابع انسانی می‌تواند باشد.

پیشینه پژوهش

فتحی (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «بازپردازی سیستم مدیریت منابع انسانی بر پایه اخلاق‌مدار (نهج البلاغه، غررالحکم و دررالکلم)» با مراجعه به متون نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، به منزله متونی برگرفته از فرازهایی حکمت‌انگیز از سخنان علی (علیه السلام)، با استفاده از روش تحلیل مضمون، ۹ مضمون فراگیر اخلاقی به دست آورد و سرانجام، با استفاده از تحلیل منطقی، اصل مبنایی اخلاق، را در قالب «حُسن، زیبایی و نیکویی» در نظر گرفت و برای هرکدام از فرایندهای مدیریت منابع انسانی، یک اصل مبنایی استخراج نمود که به منزله مبنایی برای کاخ استدلالی پژوهش حاضر، به شمار می‌رود. هرکدام از این اصول، به ترتیب عبارت‌اند از: «انتخاب افراد دارای پتانسیل نیکویی»، «زمینه‌سازی در جهت رشد پتانسیل‌ها»، «ارتقا و توسعه عزت‌نفس» و «شایسته‌سالاری و تناسب». خلا پژوهشی این تحقیق تدوین سنجه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار در سه اصل مطرح شده است که جامعیت لازم را ندارند؛ ولی در مقاله حاضر قصد پژوهشگر جامعیت دادن به تمام اصول ارزشی تأمین منابع انسانی در قالب چهار آموزه فردی، گروهی، سازمانی و دولت است.

خسروی‌نیا (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه» با هدف پاسخ به این سؤال کار خود را شروع کرد که سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان براساس اندیشه‌های امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه کدام‌اند؟ با استفاده از روش تحلیل مضمون، تعداد ۱۱۶ گزاره استخراج و کدگذاری شده است. مفاهیم از میان این گزاره‌ها استخراج شده و در ۲۰ طبقه مضامین برای کارگزاران و کارکنان با عنوان‌های مختلف دسته‌بندی شده است. نتایج نشان از استخراج چارچوبی منسجم از سیاست‌های منابع انسانی دولت برای کارگزاران و کارکنان از کتاب نهج البلاغه است. خلا پژوهشی این تحقیق عدم بررسی راهبردها و برنامه‌های منابع انسانی دولت اسلامی است و فقط به بررسی سیاست‌های منابع انسانی بسنده شده است؛ ولی در مقاله حاضر قصد پژوهشگر شناسایی مقوله‌های راهبرد تأمین منابع انسانی با نگاه ارزشی است که در محتوای بررسی آن سیاست‌ها نیز قابل ملاحظه است.

الماسی (۱۳۹۷) پژوهش خود را با عنوان «شناسایی کارکردهای مدیریت از دیدگاه اسلام

(قرآن، نهج البلاغه و روایات)» با هدف بنیادی و نحوه به دست آوردن داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش فراترکیب انجام داده است. جامعه مورد بررسی این پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی کیفی و کمی در خصوص کارکردهای مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام است. تعداد نمونه ۲۹ مقاله مناسب و مربوط به سال‌های ۱۳۶۰ (پژوهش‌های داخلی) و ۱۹۹۰ (پژوهش‌های خارجی) به بعد بررسی شده‌اند. حاصل بررسی‌ها دستیابی به ۱۲۱ کد بود که در این میان پس از پالایش مفهومی، پژوهشگر به ۹ مفهوم دست یافت. این ۹ مفهوم شامل استخدام بر مبنای اسلام، انتخاب منصفانه افراد، آموزش و توسعه بر مبنای اسلام، توسعه شغلی بر مبنای اسلام، جبران خدمات و حقوق بر مبنای اسلام، ارزیابی عملکرد بر مبنای اسلام، مشارکت کارکنان بر مبنای اسلام، روابط کارکنان بر مبنای اسلام و توجه به کارکنان بر مبنای اسلام بودند. خلأ پژوهشی این پژوهش با تحلیل مقالات موجود با استفاده از روش فراترکیب بوده و کمتر نوآوری خاصی در آن دیده می‌شود؛ ولی در مقاله حاضر قصد پژوهشگر ایجاد نوآوری در شناسایی مقوله‌های راهبرد تأمین منابع انسانی با نگاه ارزشی است.

حسینی (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج البلاغه و روایات)» می‌نویسد: شیوه‌های مدیریت و رهبری تابعی از ارزش‌های حاکم بر بافت سازنده یک جامعه یا تمدن می‌باشد. در راستای نیل به هدف پژوهش و یافتن الگویی برای مطالعات مدیریت اسلامی، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و منابع دردسترس با شیوه کیفی و کمی به روش تحلیل محتوا و با استفاده از پرسش‌نامه، به پیشنهاد مدلی جامع برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام پرداخت. خلأ پژوهشی این پژوهش بسنده کردن به یک وظیفه از وظایف مدیریت تحت عنوان رهبری است؛ ولی در مقاله حاضر قصد پژوهشگر بررسی راهبرد تأمین منابع انسانی با نگاه ارزشی است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش اکتشافی و ازلحاظ روش، از نوع کیفی و دارای رویکردی استقرایی است. از آنجایی که مقبولیت حضرت علی (علیه السلام) در بین دانشمندان دیگر مذاهب اسلامی و دیگر ادیان و حتی خداناباوران می‌تواند مقبولیت تئوری‌های استخراج شده از کلام ایشان را ارتقاء دهد، می‌تواند برای شکل‌دهی الگویی از تأمین منابع انسانی بسیار قابل استفاده باشد (خزائی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳). در این راستا، داده‌های این پژوهش با مراجعه به نامه‌ها، خطبه‌ها و

حکمت‌های آن حضرت جمع‌آوری شده است که عموماً در خصوص راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی است.

برای استخراج مفاهیم از متن نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های آن حضرت از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش این امتیازات را دارد: الف) عدم محدودیت‌های دیگر روش‌ها نظیر محدودیت کاربرد تحلیل گفتمان؛ ب) عدم چارچوب نظری کلان نظیر آنچه در نظریه‌های داده‌بنیاد دیده می‌شود؛ ج) عدم وابستگی به یک چارچوب تئوریک موجود از قبل؛ و د) کاربرد توأمان برای بیان و تبیین واقعیت (بهادری، ۱۳۹۸، ص ۶۰).

تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵، ص ۱۲۱). همان‌گونه که استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) می‌نویسد: شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، این مضامین را نظام‌مند می‌کند: الف) مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛ ب) مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)؛ ج) مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل). سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب یا الگو رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۱).

برای اعتبارسنجی تحلیل مضمون اکثر روش‌شناسان کیفی از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد» استفاده می‌کنند (توینینگ، ۲۰۰۰^۲، ص ۱۰). «لینکلن و گوبا» برای قابل‌اعتماد بودن پژوهش‌های کیفی، معیارهایی مانند امکان اعتبار، اتکاپذیری یا توانایی اتکا، انتقال‌پذیری یا توان انتقال، تصدیق یا امکان تأیید را ارائه کرده‌اند (سینکویچ، ۲۰۰۸^۳، ص ۶۹۳) که از طریق راهبردهای متعددی مانند ردیابی حسابرسی گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها یا منابع اسنادی، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل مورد کیفی، تأیید ساختاری و کفایت منابع ارجاع شده استفاده می‌شود (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷، ص ۱۶).

در پژوهش حاضر، سنجه‌های یادشده به طرق مختلف تدارک شده که از مهم‌ترین آنها، راهبرد «کدگذاران مستقل» است. این راهبرد، فرایندی رایج برای ارزیابی و کنترل کیفیت تحلیل مضمون است (کینگ و هاروکس، ۲۰۱۰^۴، ص ۱۶۰). برای سنجش پایایی یا قابلیت اعتماد از روش توافق

1. Stirling

2. Twining

3. Sinkovich

4. King & Horrocks

درصدی استفاده شد؛ به این صورت که از دو نفر از خبرگانی که به‌طور مستقل کدگذاری را انجام داده‌اند، کدهایی پذیرفته شد و به جمع‌بندی رسید که بیش از نصف یا ۵۰ درصد از کدگذاران بر آن صحنه گذاشتند.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول پژوهش، مضامین پایه براساس نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های امام علی (علیه السلام) مورد توجه قرار گرفت. پس از استخراج جملات کلیدی و پالایش آنها، ۱۲۸ مضمون پایه به دست آمد که به‌طور نمونه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: نمونه داده‌های مرتبط با مضمون پایه

نشانی داده	داده	مضمون پایه
نام ۲۷	با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش، و در نگاه‌هایت، و در نیم‌نگه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن	ویژگی رفتاری منصفانه مدیران با فرودستان
نام ۲۷	سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری، باید تواناترین بر اداره و داناترین در فهم مسائل باشد	ویژگی‌های افراد توانمند و با مهارت
نام ۳۱	کاری که برتر از توانایی زن است به او وامگذار، که زن گل بهاری است، نه پهلوانی سخت‌کوش	تناسب جنسیت با شغل
نام 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	تناسب کار افراد با روحیات آنان
نام ۵۳	از افراد مورد اطمینان خود که خداترس و فروتن‌اند، فردی را انتخاب کن تا پیرامونشان تحقیق و مسائل آنان را به تو گزارش کنند	انتخاب افراد متقی
نام ۵۳	با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابق 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 گردآورده‌اند.	داشتن سوابق درخشان
نام ۵۳	بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف کند و از تهیدستی و فقر بترساند، و نیز با افراد ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌نمایند. همچنین، حریص را به مشاورت مگیر که حرص را با ستمگری در نظرت زینت می‌دهد. همه آنچه درباره این افراد گفتیم به خاطر این است که بخل و ترس و حرص و غریب، تمایلات متعددی هستند که جامع آنها سوءظن به خدای بزرگ است	ویژگی‌های مشاوران
نام ۵۳	بدترین وزراء کسانی هستند که وزیر زمامداران بد و اشرار پیش از تو بوده‌اند. کسی که با آن گناهکاران در کارها شرکت داشته، نباید جزء و صاحبان سر تو باشد، آنها همکاران گناهکاران و برادران ستمکاران‌اند	ویژگی‌های وزراء

نشانی داده	داده	مضمون پایه
نامه ۵۳	کارهای را به بهترین آنان واگذار و نامه‌های محرمانه، که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار توست، از میان نویسندگان به کسی اختصاص بده که صالح‌تر از دیگران باشد...	انتخاب اصلح
نامه ۵۳	سپس در امور نویسندگان و متشیان به درستی بیندیش، و کارهای را به بهترین آنان واگذار و نامه‌های محرمانه، که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار توست، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح‌تر از دیگران باشد	شناسایی افراد شایسته
نامه ۵۳	از خاندان پاکیزه و با تقوا انتخاب کن که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند؛ زیرا اخلاق آنان گرمی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر، و طمع‌ورزی‌شان 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	جایگاه دادن به افراد با تقوا و پرهیزگار
نامه ۵۳	سپس افرادی را که در گفتن حق از همه صریح‌تر، و در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش دوست نمی‌دارد، به تو کمتر کمک می‌کنند، مقدم دار؛ خواه موافق میل تو باشند یا نه. به اهل ورع و صدق و راستی بپیوند، و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی‌حد از تو نکنند و تو را نسبت به اعمال نادرستی که انجام نداده‌ای تمجید نمایند؛ زیرا مدح و ستایش بیش از حد خودپسندی به بار می‌آورد و انسان را به کبر و غرور نزدیک می‌کند.	ویژگی‌های افراد صریح‌اللهجه
نامه ۵۳	هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند، و بدکاران در عمل بدشان تشویق شوند. هرکدام از اینها را مطابق کارش پاداش ده	اولویت دادن به افراد نیکوکار به هنگام استخدام
نامه ۵۳	سپس با فرستادن مأموران مخفی و راستگو و باوفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر؛ زیرا بازرسی مداوم و پنهانی، سبب می‌شود که آنها به امانت‌داری و مدارا کردن به زیردستان ترغیب شوند	انتصاب نیروهای بازرسی از میان افراد راستگو و باوفا
نامه ۵۳	اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر. اگر یکی از آنها دست به خیانت زد و مأموران سزای تو متفقاً چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده، او را کیفر نما. سپس وی را در مقام خواری و مذلت بنشان و نشانه خیانت را بر او بنه و گردن بند ننگ و تهمت را به گردنش بیفکن	برکناری افراد خیانت‌کار
نامه ۵۳	میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و بی‌درپی آنها را تشویق کن و کارهای مهمی را که انجام داده‌اند برشمار؛ زیرا یادآوری کارهای نیک آنها شجاعتش را به حرکت بیشتر، وادار می‌کند و آنان که در کار کندی می‌کنند، به کار تشویق می‌شوند	تشویق به داشتن امید مؤمنانه
نامه ۵۳	با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین و با حکما و اندیشمندان نیز بسیار به بحث بپرداز. این گفتگوها و بحث‌ها باید درباره اموری باشد که به وسیله آن، وضع کشور را اصلاح می‌کند و آنچه موجب قوام کار مردم پیش از تو بوده	انتصاب حکما و اندیشمندان برای اصلاح وضع کشور

مضمون پایه	داده	نشانی داده
نحوه انتصابات	سپس در امور کارمندانت بیندیش، و پیش از آزمایش به کارشان بگمار	نامه ۵۳
آگاهی به امور	من آگاهی لازم به امور دارم، نه حق را پوشیده داشتم، و نه حق بر من پوشیده ماند	خطبه ۱۰
آینده‌نگری	بصیر و خردمند کسی است که حرف‌ها را گوش کند و سپس فکر نماید و به‌درستی نگاه کند و آگاه شود و آینده‌نگری نماید و پایان کارش را ببیند	خطبه ۱۵۳
تقدم شایسته‌محوری	به خدا سوگند! شما باینکه از پیامبر اسلام دورترید، حریص‌تر می‌باشید؛ اما من شایسته‌تر و نزدیک‌تر به پیامبر اسلام هستم	خطبه ۱۷۲
ویژگی افراد آگاه و متخصص	ای مردم! شایسته‌ترین کسان برای این کار (امامت و حکومت)، کسی است که بر آن توانا تر و از حکم خدا درباره آن آگاه‌تر است	خطبه ۱۷۳
پاک‌سازی محیط از چاپلوسان	و بسا مردم که ستایش را دوست دارند، از آن‌پس که در کاری کوششی آرند؛ ولی مرا به نیکی مستابید تا از عهده حقوقی که مانده است برایم و واجب‌ها، که بر گردنم باقی است، ادا کنم	خطبه ۲۱۶
حفظ اسرار	تصمیم و فکر اگر حفظ شود، اجرایی می‌شود	حکمت ۴۸
مدیران دارای سعه‌صدر	ابزار مدیریت، سعه‌صدر است	حکمت ۱۷۶
استخدام آزمایشی	قبل از آزمودن اشخاص، اطمینان پیدا کردن از عجز و ناتوانی است	حکمت ۳۸۴

همان‌گونه‌که در جدول ۱ آورده شده است، با بررسی متون نامه‌های امام علی (علیه السلام)، مضامین پایه استخراج شد. مضمون پایه، نزدیک‌ترین درون‌مایه به جملات کلیدی است. به‌عنوان مثال، مضمون نامه ۲۷ آن حضرت، به‌عنوان «ویژگی رفتاری منصفانه مدیران با فرودستان» نام‌گذاری شد. همچنین، مضمون خطبه ۱۷۳ حضرت علی (علیه السلام)، تحت عنوان «ویژگی افراد آگاه و متخصص» نام‌گذاری شد. روند کدگذاری به همین ترتیب تا پایان ادامه داشت. در مرحله بعد، پژوهشگر با بررسی مضامین پایه (کدهای اولیه)، چهار آموزه کلی در کدها را کشف کرد. این آموزه‌ها، همان آموزه‌های چهارگانه برای راهبرد تأمین منابع انسانی در اسلام نامیده شد؛ زیرا این آموزه‌ها موردنیازند و اگر مخدوش شوند، بخشی از راهبرد ایدئولوژی مبتنی بر شایسته‌سالاری در دولت‌ها در سطح کلان و سازمان‌ها در سطح خرد شاید آسیب ببیند.

آموزه نخست، در راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه‌های فردی» نام دارد. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار فردی» بستگی دارد. موفقیت این نوع از مدیریت، درگرو نگاه به راهبرد تأمین منابع انسانی در سازمان‌ها در قالب ویژگی‌های فردی منابع انسانی با توجه به ایدئولوژی مبتنی بر شایسته‌سالاری است و این نشدنی است، مگر آنکه دولت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران به تقوا، شایسته‌محوری، سعه‌صدر، و سلامت بدنه توجه وافر داشته باشند.

آموزه دوم، راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه گروهی» نام گرفت. تحقق این

آموزه در هر دولت و سازمانی منوط به تربیت مدیران و منابع انسانی برای واحدهای مختلف سازمان‌های دولتی ایران است. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار گروهی» بستگی دارد. ماهیت این آموزه به نحوی است که رعایت آن به فرهنگ سازمانی متعالی وابسته است. موفقیت این نوع از مدیریت، درگرو استفاده از راهبرد فرهنگ گروهی و تیمی است که به‌عنوان راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی معروف است، و این نشدنی است، مگر آنکه مدیران همت خود را در راهبرد تأمین منابع انسانی صرف اعتماد، آینده‌نگری، ایجاد انسجام و حفظ جامعه نمایند.

آموزه سوم، راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه سازمانی» نام گرفت. تحقق این آموزه در هر دولت و سازمانی منوط به داشتن مدیرانی است که بتوانند شکاف مدیریتی را از بین ببرند. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار سازمانی» بستگی دارد. موفقیت این نوع از مدیریت، درگرو توجه به ساختار، فرهنگ و رهبری در مدیریت سازمان‌های دولتی است، و این نشدنی است، مگر آنکه مدیران سازمان‌های دولتی ضابطه‌مداری، معیارگرایی، قانونمندی، حق‌گرایی و ولایت‌مداری را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند.

آموزه چهارم، راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی «آموزه دولت» نام گرفت. تحقق این آموزه در هر دولت و سازمانی به مجموعه مدیریتی، سیاسی و اقتصادی وابسته است. اجرای این آموزه به «مدیریت رفتار دولت» بستگی دارد. موفقیت این نوع از مدیریت، درگرو توجه به بایسته‌های دولت مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه است، و این نشدنی است، مگر آنکه دولت‌ها به بسترسازی مناسب برای «آزمایش مدیران تحت امر و آگاهی از طرز تفکر و میزان توانمندی‌های آنان»، «رشد دادن مدیران تحت امر و افزایش معرفت و بصیرت آنها»، «شخصیت دادن به افرادی که مورد مشورت واقع می‌شوند»، «مشارکت دادن افراد طرف مشاوره و افزایش انگیزه آنها»، و «افزایش اطاعت مجموعه تحت امر» توجهی ویژه داشته باشند.

سرانجام، رابطه بین مضامین چهارگانه به این شکل مطرح است. مدیران دولتی در توجه به آموزه فردی نباید از موقعیت‌های مدیریتی سوءاستفاده نمایند. نگاهی که می‌تواند مدیریت رفتار فردی مدیران را در جامعه فراهم آورد و به سطح زیربنایی معروف است. در آموزه گروهی، بحث فرهنگ سازمانی متعالی مطرح شده است، نگاهی که می‌تواند مدیریت رفتار گروهی مدیران دولتی را در جامعه بسترسازی نماید و به سطح ظرفیت‌سازی معروف است. آموزه سازمانی، ساختار سازمانی، جو سازمانی متعالی و مدیر در نقش رهبری سازمان‌ها را پدید می‌آورد. آموزه‌ای که مدیران می‌توانند مدیریت رفتار سازمانی را در جامعه استقرار و پیاده کنند، و به سطح روبنایی معروف است.

بالاخره، در آموزه دولت، به داشتن حکمت و علم به مسائل مدیریتی، سیاسی و اقتصادی در راستای مسیر پیشرفت موردنظر دولت‌ها در جامعه اسلامی در قالب اسناد بالادستی اشاره شده است. نگاهی که

می‌تواند مدیریت رفتار دولت را در قالب عدالت مدیریتی، سیاسی، و اقتصادی در جامعه مهیا نماید و به سطح بازخور معروف است. جمع‌بندی این آموزه‌ها را می‌توان در جدول ۲ ملاحظه نمود.

جدول ۲: مضامین پژوهش

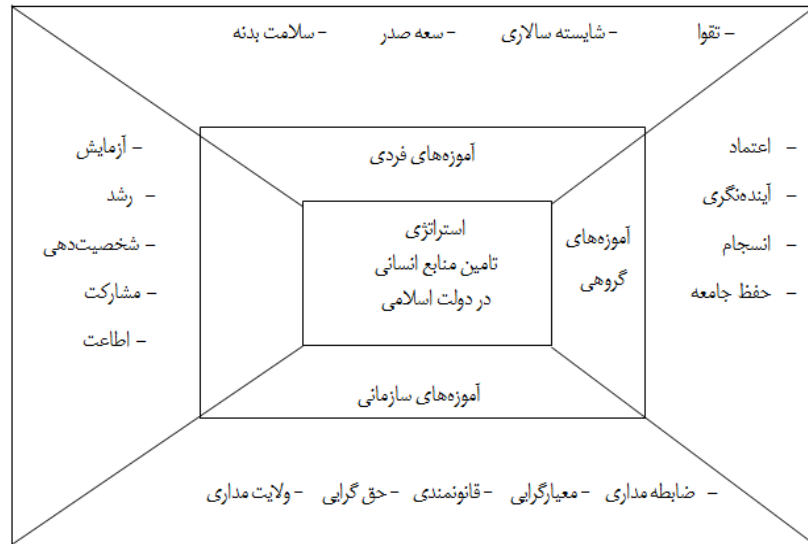
مضامین فرعی	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
انتخاب افراد متقی گزینش افراد متقی گزینش افراد خداترس پرهیز از طمع‌ورزی	تقوا	آموزه‌های فردی	راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی
انتخاب اصلح انتصاب نیروهای بازرسی از میان افراد راستگو و باوفا انتصاب حکما و اندیشمندان برای اصلاح وضع کشور جایگاه دادن به افراد شایسته داشتن سوابق درخشان شناسایی افراد شایسته ویژگی‌های افراد صریح‌الهیجه تداوم شایسته‌محوری تقدم شایسته‌محوری عمل و دانش اشاعه طرز تفکر افراد باتقوا و پرهیزگار اولویت دادن به افراد نیکوکار به هنگام استخدام کیفیت برخورد صحیح با افراد مستعد برکناری افراد خیانت‌کار	شایسته‌محوری		
کادرسازی مدیران دارای سعه‌صدر مدیران دارای سعه‌صدر تأمل و تفکر کلام حکیمانه حفظ حریم استاد- شاگردی اعتدال و میانه‌روی انعطاف‌پذیری ایمان وفای به عهد تعهد دلجویی تشویق به داشتن امید مؤمنانه	سعه‌صدر		
ویژگی افراد آگاه و متخصص مراقبه محاسبه امانت‌داری	سلامت بدنه		

مضامین فرعی	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
وفای به عهد امانت‌داری اعتماد به نفس افزایش اعتماد جامعه اعتماد و اطمینان پرهیز از هوای نفس پرهیز از غرور و تکبر	اعتماد	آموزه‌های گروهی	
دوراندیشی و آینده‌نگری یادگیری از گذشتگان پرورش مدیران آینده آینده‌نگری فعال آینده شغلی قانع‌کننده یادگیری از گذشته دوراندیشی قطعییت	آینده‌نگری		
حفظ اسرار حقیقت‌جویی راستگو بودن تداوم و استمرار	انسجام		
مردمی بودن صبر و بردباری تحمل مشکلات منحصر به فرد بودن چشم‌پوشی غنیمت شمردن فرصت‌ها پند و نصیحت	حفظ جامعه		
تقدیر عادلانه از خدمات	ضابطه‌مداری	آموزه‌های سازمانی	
ویژگی‌های مشاوران ویژگی افراد شایسته ویژگی افراد توانمند و بامهارت تناسب جنسیت با شغل تناسب کار افراد با روحیات ویژگی‌های وزراء نحوه انتصابات ویژگی‌های افراد آگاه و متخصص توانمندی و مهارت احراز مشاغل	معیارگرایی		
ویژگی رفتاری منصفانه مدیران با فرودستان بازنشستگی	قانونمندی		
پاک‌سازی محیط از چالپوسان تقد خود و انتقادپذیری	حق‌گرایی		

مضامین فرعی	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
مردمی بودن داشتن قدرت هدایت و رهبری حسن ولایت نگاه نافذ	ولایت‌مداری		
- آزمایش مدیران تحت امر و آگاهی از طرز تفکر و میزان توانمندی آنان - آگاهی به امور - استخدام آزمایشی - آماده‌سازی فرد برای موفقیت بعدی - اراده و همت	آزمایش		
رشد دادن مدیران تحت امر و افزایش معرفت و بصیرت توجه به بیعت مردم با حاکمان با رویکرد اقتضایی انگیزش تشویق و تنبیه ارتقاء اهل عمل بودن سخت‌کوشی	رشد		
شخصیت دادن به افراد مورد مشورت برقراری ارتباط با دیگران رازداری و کنترل زبان عدم تعجیل و شتاب تسلط بر خشم تکریم شخصیت تشکر و قدردانی مسئولیت‌پذیری خوش‌بینی بهای خوبی دانستن	شخصیت‌دهی	آموزه‌های دولت	
مشارکت دادن افراد طرف مشاوره و افزایش انگیزه آنها جستجوگری مشورت سبق و رقابت	مشارکت		
افزایش اطاعت مجموعه تحت امر حمایت مدیران و روسا اطاعت‌پذیری	اطاعت		

با توجه به جدول ۲ نمای تصویری یا شبکه مضامین پژوهش را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان

داد.



شکل ۱: شبکه مضامین پژوهش

نتیجه‌گیری

یکی از راهبردهای ارزشی تأمین منابع انسانی، راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه است. مفهوم راهبرد تأمین منابع انسانی در پژوهش‌های دانشگاهی ایران توجه زیادی را به خود جلب کرده است؛ اما پژوهش‌هایی که با نحله فلسفه دینی آن را بررسی کرده‌اند، متأسفانه چندان قابل توجه مدیران سازمان‌های دولتی ایران نیستند. از این رو، این پژوهش، مقوله‌های راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی را مبتنی بر نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های حضرت علی (علیه السلام) در نهج البلاغه در قالب یک الگوی مدون مطرح کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد برای راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی باید به چهار آموزه برگرفته‌شده از نهج البلاغه توجه کرد:

۱. آموزه فردی: در این آموزه، سازمان‌های دولتی باید به هنگام تأمین منابع انسانی به تقوا، شایسته‌محوری، سعه‌صدر، و سلامت بدنه سازمان توجه وافر داشته باشند؛
۲. اعتماد، آینده‌نگری، ایجاد انسجام، و حفظ جامعه را موردتوجه قرار دهند؛
۳. به ضابطه‌مداری، معیارگرایی، قانونمندی، حق‌گرایی و عدالت‌محوری توجه وافر داشته باشند؛
۴. باید به آزمایش، رشد، شخصیت‌دهی، مشارکت و اطاعت منابع انسانی توجه وافر شود.

پژوهش‌های پیشین، خلأ یک الگوی سلسله‌مراتبی را به‌خوبی پر نکرده بودند. به‌عنوان مثال، با اینکه مطالعات فتحی (۱۴۰۱)، خسروی‌نیا (۱۳۹۸)، الماسی (۱۳۹۷) و حسینی (۱۳۹۵) سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را با الگوهای دینی مطرح کرده‌اند، ولی هیچ‌یک از این مطالعات با محوریت راهبرد تأمین منابع انسانی بنا نهاده نشده‌اند؛ ولی نباید این نکته را فراموش کرد و آن اینکه تنها مطالعه‌ای که به‌طور جامع به بحث راهبرد تأمین منابع انسانی پرداخته است، مطالعه کعبی (۱۳۹۰) است و اعتبار مطالعه وی زبانزد در حوزه‌های مختلف به‌ویژه حوزه سازمان و مدیریت می‌باشد. از این‌رو، در پژوهش حاضر، با رویکرد کیفی سعی شد تا بتوان با آزادی بیشتر، آموزه‌های حضرت علی (علیه‌السلام) را برای راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی بررسی کرد؛ رویکردی که کمک کرد تا سطوح آموزه‌های چهارگانه فردی، گروهی، سازمانی و دولت خود را نمایان کند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را برای مدیران سازمان‌ها در ایران ارائه کرد که بخشی از آنها به شرح زیر است:

۱. روی آوردن به راهبرد تأمین منابع انسانی در دولت اسلامی براساس نگاه سه وجهی مدیران به گذشته، حال و آینده مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه؛
۲. اولویت گذاشتن بر خدمت به مردم و شهروندان در جهت حاکمیت اصل انتخاب و انتصاب منابع انسانی شایسته‌سالار مبتنی بر تخصص توأم با تعهد؛
۳. بسترسازی برای شکل‌گیری آموزه‌های اخلاقی در استفاده از راهبرد تأمین منابع انسانی شایسته؛
۴. حرکت بر روی استقرار و پیاده‌سازی دولت علوی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه حسن رنگریز. چاپ دوم، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
۲. اعرابی، سیدمحمد، و فیاضی، مرجان (۱۳۹۶). راهبرد منابع انسانی. چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. الماسی، رامین (۱۳۹۷). شناسایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج البلاغه و روایات). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی قدیر، لنگرود.
۴. بامبرگر، پیتر، و مشولم، ایلان (۱۴۰۱). راهبرد منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. بهادری، آتنا (۱۳۹۸). تحلیل مضمون عهدنامه امیرالمومنین علی (علیه السلام) با مالک اشتر. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، ۷(۲۸)، ۵۷-۷۷.
۶. حسینی، سیدحسین (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج البلاغه و روایات). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد نراق، دانشکده مدیریت.
۷. خسروی‌نیا، امید (۱۳۹۸). شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی.
۸. خزائی، داود، افجه‌ای، سیدعلی اکبر، خاشعی، وحید، و فربهی، احمد (۱۳۹۸). الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمومنین (علیه السلام) در نهج البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، ۷(۲۷)، ۱-۲۴.
۹. دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریت: تأملی بر راهبردهای ممیزی پژوهشی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۱)، ۱-۲۳.
۱۰. رنگریز، حسن (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی. چاپ هفتم، تهران: دانشگاه خوارزمی.
۱۱. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۴۰۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ سی و چهارم، تهران: آگاه.

۱۲. سیدرضی (۱۳۹۶). نهج البلاغه، مترجم: محمدتقی جعفری. تهران: نشر فرهنگ اسلامی.
۱۳. سلطانی، محمدرضا و خانی، علی (۱۳۹۵). استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری. فصلنامه مدیریت اسلامی. ۲۴(۲)، ۱۰۵-۱۳۳.
۱۴. عابدی‌جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
۱۵. فتحی، فاطمه (۱۴۰۱). بازپردازی سیستم مدیریت منابع انسانی بر پایه اخلاق حق مدار (نهج البلاغه، غررالحکم و دررالکلم). رساله دکتری، دانشگاه یزد، پردیس علوم انسانی و اجتماعی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری.
۱۶. کعبی، عباس (۱۳۹۱). بایسته‌های حکمرانی. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
17. King, N. & C. Horrocks (2010). *Interviews in Qualitative Research*, London: Sage.
18. Sinkovics, R. R. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business, *MIR*, 48(6), 689-714.
19. Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
20. Storey, J., Wright, Ulrich, D., Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. State of the Art in Business Research, London: Routledge.
21. Twining, J (2000). *A Naturalistic Journey into the Collaborator: In Search of Understanding for Prospective Participants*, Denton: Texas Woman's University.