



## Criteria for Human Resource Selection from the Perspective of the Quran\*

Mohammad Amiri\* and Mohammad Ashraf\*

### Abstract:

Human capital selection is one of the most critical issues in human resource management. Investigating this issue from the perspective of the Quran, as a perennial miracle and a document of Islam's authenticity and comprehensiveness, is necessary and essential. The present research aims to systematically discover and elucidate the criteria for selecting human resources from this perspective, with the goal of applying Quranic teachings in the field of management science and advancing towards the production of organized Islamic humanities sciences. In this work, a collection of verses relevant to the issue has been gathered in a network manner, and considering the limitations, a "scientific article" has been examined using the inferential-analytical method with a practical perspective and theoretical nature. Based on the conducted discussions, the research results indicate that the set of criteria related to the issue from the perspective of the Holy Quran revolves around thought, behavior, and organizational occupation and can be categorized. It is also evident that in the realm of thought, religious and ethical criteria, in the behavioral domain, indicators of justice, trustworthiness, and responsibility, and at the organizational level, parameters of knowledge, capability, background, and experience are among the fundamental criteria.

**Keywords:** Holy Quran, Selection Criteria, Human Capital.

---

\*. Date of Receipt: ۱۷/۱/۱۴۰۲ SH April ۶, ۲۰۲۳ CE) & Date of Acceptance: ۲۲/۴/۱۴۰۲ SH (July ۱۵, ۲۰۲۳ CE)

\*. Ph.D. in Quran and Management, Al-Mustafa International University, Humanities Higher Educational Center (Corresponding Author): [m.amiri۴۸۱۱@gmail.com](mailto:m.amiri۴۸۱۱@gmail.com)

\*. Master's Degree in Islamic Sects, Al-Mustafa International University: [ashraf۱۲۵۱۸۴@gmail.com](mailto:ashraf۱۲۵۱۸۴@gmail.com)



## معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر قرآن\*

محمد امیری\* محمد اشرف\*

### چکیده

گزینش سرمایه‌ی انسانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت منابع انسانی است. طرح بررسی آن از منظر قرآن به‌عنوان معجزه‌ی جاوید و سند حقایق و جامعیت اسلام؛ لازم و ضروری است. پژوهش حاضر، به‌منظور کشف و تبیین سامانمند معیارهای گزینش نیروی انسانی از این منظر باهدف کاربردی سازی آموزه‌های قرآن در دانش مدیریت و گام برداری در راستای تولید علوم انسانی اسلامی سامان یافته است. در این اثر مجموعه آیات مرتبط با مسئله به صورت شبکه‌ای جمع‌آوری و با عنایت به محدودیت‌ها «مقاله‌ی علمی» با روش استنتاجی - تحلیلی و با نگاه کاربردی و ماهیت نظریه‌پردازی به بررسی گرفته شده است. بر اساس جستارهای صورت گرفته نتایج تحقیق نشان می‌دهد مجموعه معیارهای مرتبط با مسئله از منظر قرآن کریم بر محور اندیشه، رفتار و شغل سازمانی، قابل دسته‌بندی است. هم‌چنین روشن شد که در عرصه‌ی اندیشه‌ای معیارهای اعتقادی و اخلاقی، و در حوزه‌ی رفتاری شاخص‌های عدالت، امانت و مسئولیت، و در سطح سازمانی پارامترهای دانایی، توانایی، سابقه و تجربه از اساسی‌ترین سنجه‌ها هستند.

**واژگان کلیدی:** قرآن کریم، معیار گزینش، سرمایه‌ی انسانی.

\* . تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۱۷ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۲/۴/۲۳

\*. دکتری قرآن و مدیریت، جامعه المصطفی (ص) العالمیه، مجتمع آموزش عالی علوم انسانی (نویسنده مسئول):

m.amiri4811@gmail.com

\*. دانش آموخته کارشناسی ارشد مذاهب اسلامی، جامعه المصطفی العالمیه: ashraf125184@gmail.com



## مقدمه

سرمایه‌ی انسانی ضروری و اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها برای سامانمند سازی تجهیزات و تشکیلات و به کارگیری امکانات در جهت هدف است. از آنجاکه ویژگی‌های کیفی مدیران و کارکنان، عامل تعیین‌کننده‌ای در کارآمدی و اثربخشی به شمار می‌رود، می‌توان گفت: یکی از مسائل چالش‌برانگیز و ضروری در مدیریت منابع انسانی، مسئله‌ی گزینش نیروهای مطلوب است. به عبارت دیگر یکی از موضوعاتی که مورد توجه فزاینده صاحب‌نظران و مدیران قرار گرفته و از مهم‌ترین اقدامات لازم در فراگیرد مدیریت شمرده شده، مسئله‌ی «گزینش و انتخاب» سرمایه‌ی انسانی مؤثر و کارآمد است. از سوی دیگر، آنچه در دانش مدیریت در این حوزه در کانون توجه قرار گرفته پیرامون مراحل و رویه‌های مختلف کارمند یابی، انتخاب، استخدام، انتصاب، ارتقا و فرایند تحقق آن‌ها است و در این پژوهش تلاش بر آن است که مسئله با نگرش قرآن بنیان به کاوش گرفته شود.

## مفهوم شناسی

### ۱. معیار

معیار «Criterion» و شاخص «Indicator» در فارسی به معنای مقیاس و مرادف ابزار سنجش میانگین ارزش مجموعه‌ای از اقلام و مسائل مرتبط با یکدیگر است (دهخدا، ۱۳۴۱: واژه‌ی معیار).

در اصطلاح برای شاخص و معیار تعریف‌های زیادی ارائه شده است از جمله «راهنمای آماری است که می‌تواند تغییرات یک متغیر را نسبت به زمان پایه نشان دهد» (خلعتبری، ۱۳۷۱: ۶۰۶)، «معیار، نشان‌دهنده‌ی روند تغییر یک متغیر و چیز ناپایدار است» (فرهنگی، بی تا: ۵۴۵). از نظر فقهی و حدیثی، به معنای میله یا چوبی است که نشان‌دهنده‌ی روند تغییر سایه برای



تشخیص زوال و وقت نماز است (کلینی، ج ۳، ۱۴۰۷: ۱۷۵). البته برای معیار و شاخص تفاوت‌های گفته شده مثلاً معیار، بیانگر ملاک و ضابطه‌ی وجود حکم یا ویژگی خاص نسبت به موضوع مورد نظر است؛ اما شاخص، این ویژگی را به صورت کمی می‌سنجد (خلیلیان، ۱۳۹۳: ۳۶). در این پژوهش هر دو به معنای مقیاس اندازه‌گیری مادی و نیز عامل سنجش مسائل معنوی و ارزشی با نفسانیات و وجدانیات منظور است (جوادی آملی، ج ۱۲، ۱۳۸۸: ۴۰۶). بنابراین می‌توان گفت: «معیار، ابزاری برای سنجش ویژگی‌های مطلوب سرمایه‌ی انسانی در حوزه‌های فردی، گروهی و سازمانی، و عامل داوری در حوزه‌ی انتخاب و گزینش است». با توجه به این که مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها متفاوت است، معیارهای خاص گزینش نیز در سازمان‌های گوناگون متفاوت خواهد بود؛ اما معیارهای که از منظومه‌ی فکری امام علی (ع) در این اثر استنباط و استخراج شده عام و همه شمول بوده و در هر گزینش دینی بایست مدنظر قرار گیرند.

## ۲. گزینش

گزینش، در لغت به معنای برگزیدن است (معین: ۱۳۷۹). در دانش مدیریت گزینش صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا گزینش نادرست موجب هزینه‌های سنگین و درنهایت منتهی به ترک سازمان می‌شود (سعادت، ۱۳۸۶: ۱۱۹). گزینش سرمایه‌ی انسانی، بدین معناست که با در نظر گرفتن فرایند شغل، صفات و توانی‌هایی شاغل و داوطلب به بررسی گرفته می‌شود و با توجه به اطلاعات کسب شده در حوزه‌ی احراز، بهترین‌ها گزینش می‌شوند (سید جوادین، ۱۳۹۴: ۲۷۸). بنابراین می‌توان گفت: «گزینش، انتخاب مناسب‌ترین افراد جهت پست‌ها از میان متقاضیان کار است».



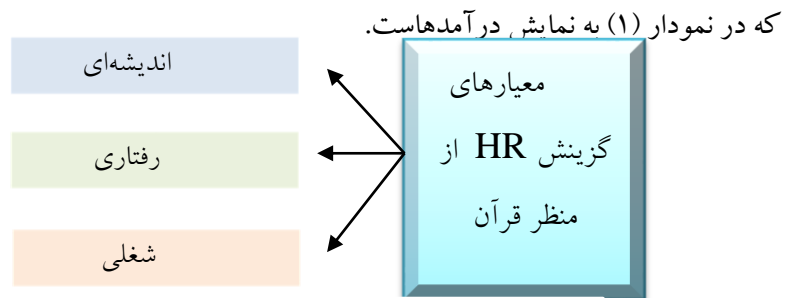
## پیشینه‌ی پژوهش

به‌طور خاص از منظر قرآن به اثرِ درخوری یافت نشد؛ اما به نظر می‌رسد بن‌مایه‌های آن در آموزه‌های قرآنی و گفتارهای علمی و سیره‌ی علمی پیشوایان آسمانی، وجود دارد و در این حوزه اطلاعات مهم و قابل توجهی به جامعه بشری عرضه‌شده که شالوده‌ی اداره امور استخدامی به شمار می‌روند. به‌طور مشخص در آیات (نمل / ۳۹ و یوسف / ۵۵ و هود / ۴۵ و...) و احادیث معصومین (نهج البلاغه، نامه ۵۳ و...) گزاره‌های ارزشمند و فراوانی در این حوزه وجود دارد.

باری، با توجه به اهمیت و جایگاه سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها، اندیشمندان مدیریتی کتاب‌ها و مقالات بسیاری با مدل‌های متنوع در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی تدوین و عرضه کرده‌اند؛ اما به شکل خاص در حوزه‌ی موضوع موردنظر کار سامانندی یافت نشد، از این رو پژوهشگر بر آن است که با روش توصیفی - تحلیلی متفاوت با تحقیقات پیشین مسئله را به بررسی بگیرد. بنابراین پرسش اساسی این است که «شاخص‌های گزینش سرمایه‌ی انسانی از منظر قرآن کریم چیست؟» و از دل آن پرسش‌های فرعی طرح و تبیین خواهد شد.

## الگوی مفهومی

معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر قرآن کریم را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود



نمودار ۱ معیارهای گزینش سرمایه‌ی انسانی از منظر قرآن



## الف) معیارهای اندیشه‌های

بر اساس داده‌ها و یافته‌ها به این رسیدیم که سنجه‌های این حوزه مرتبط با اعتقاد به مبدأ و معاد، آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، ضابطه‌مداری، رازداری و حق‌پذیری است.

### ۱. توحید محوری

بی‌تردید از منظر قرآن کریم اندیشه‌ی توحیدی پایه‌ای‌ترین شاخص برای گزینش است. اعتقاد به مبدأ هستی و علت‌العلل آفرینش، انسان را از حیرت و سردرگمی نجات می‌دهد و موظف به تکالیف دینی و مراقب به انجام وظایف سازمانی می‌نماید.

نیروی انسانی توحید محور همه‌چیز را در جای خود مورد توجه قرار می‌دهد و با نگاه تکلیف‌مداری در انجام وظایف اهتمام به رعایت قوانین و رفتار کریمانه، کار و تلاش خداپسندانه دارد. با این معیار هیچ‌چیز متضاد با حق و مخالف با وظیفه را بر نمی‌تابد و خود را ملزم به رعایت تعهد قانونی و اخلاقی می‌داند. چنین نیروی بر اساس مسئولیتی که به او در هر سطحی واگذار شده است، همواره خود را در انجام کارها بر پایه‌ی ارزش‌های دینی و اخلاقی پایبند می‌نماید و به تعهدات خویش صادقانه عمل می‌کند.

در این خصوص از آیات «إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ...» (یوسف / ۶۷) و «أَوْفُوا بِعَهْدِي أُوفِ بِعَهْدِكُمْ» (بقره / ۴۰) و «أَوْفُوا بِالْعُقُودِ» (مائده / ۱) و «بِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ» (انعام / ۱۵۲) و «أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا» (اسراء / ۳۲) و مانند آن (اسراء / ۳۵ و شعراء / ۱۸۱ و...) می‌توان در سطح و تراز یک پژوهش مستقل مطالب را طرح و تبیین کرد. از تأملات در آیات و حاصل مطالعات تفسیری (ابن عاشور، بی‌تا، ج ۱۴، ص ۷۸؛ علامه طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۳، ص،



۹۱) به این رسیدیم که خداباوری یکی از محوری‌ترین شاخص‌ها برای گزینش سرمایه‌ی انسانی است.

بر همین اساس امیر بیان علی (ع) در منشور خود به مالک برای گزینش فرمانده نظامی فرموده است: «برای فرماندهی سپاه کسی را انتخاب کن که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر(ص) و تو بیشتر باشد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). ایشان در جای دیگر همین نامه‌ی ۵۳ برای گزینش ناظر و بازرس خداباوری را یک امر لازم دانسته و فرموده است: «برای ارزیابی افراد مورداطمینان و خداترس و متواضع را انتخاب کن». و هم‌چنین در خطبه‌ی ۱۹۱ نهج البلاغه نیز به این مسئله توجه داده است.

هرچند در این خصوص از آیات و روایات زیادی می‌توان بهره گرفت ولی به نظر می‌آید یکی از پایه‌ای‌ترین‌ها درخواست حضرت و یوسف با عنوان «اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» (یوسف / ۵۵) است. با اندیشه‌ورزی در چگونگی ترکیب و ساختار آیه و نیز نکات تفسیری به این می‌رسیم که ریشه و منشأ درخواست خدامحوری و مسئول دانستن خود به‌قرار گرفتن در جایگاه بایسته برای تحقق بخشی ظرفیت‌های خدادادی و خدمت به جامعه‌ی انسانی است.

باری، با تأمل در آیات و گزاره‌های بیان‌شده به این می‌رسیم که خدامحوری در رأس هرم گزینش نیروهای انسانی بایسته قرار دارد و به این مهم به‌طور مشخص تر امیر بیان در خطبه ۱۶۳ نهج البلاغه توجه داده است.

## ۲. معاد باوری

بی‌تردید درباره‌ی معاد و معاد باوری سخن بسیار است؛ اما در کلی‌ترین شکل معاد باوری به معنای اعتقاد به زندگی جاوید، حیات اخروی و دریافت پاداش و تنبیه نهایی در

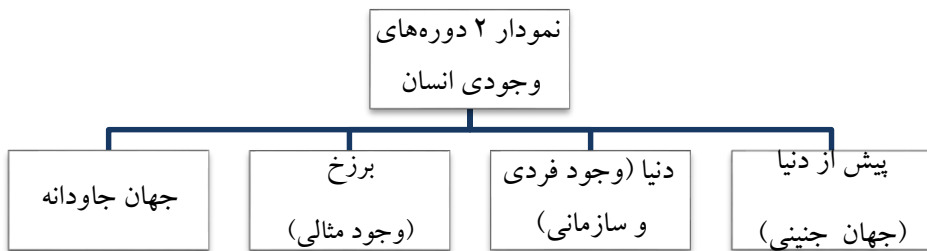


جهان دیگر است. تحقیقات نشان می‌دهد در قرآن کریم بیش از هزار آیه در مورد معاد مطرح است و این می‌رساند که حدود یک‌ششم کل قرآن کریم به این باور بنیادی اختصاص یافته است (نجاری، ۱۳۸۶: ۲۹۳).

باری به نظر می‌آید بیش‌ترین نکات را در خصوص گزینش با این نگرش آیات فراوانی (بقره/ ۲۶۰، آل‌عمران/ ۱۳۷، حشر/ ۸..). در این پژوهش به‌عنوان نمونه آیه‌ی «كَيْفَ تَكْفُرُونَ بِاللَّهِ وَكُنْتُمْ أََمْوَاتًا فَأَحْيَاكُمْ ثُمَّ يُمِيتُكُمْ ثُمَّ يُحْيِيكُمْ ثُمَّ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ» (بقره/ ۲۸) مورد تأمل و بررسی قرار می‌گیرد.

در این آیه مسئله موت «أَمْوَاتًا» پیش از زندگی «فَأَحْيَاكُمْ» آمده است و از خود آیه و مطالب تفسیری به دست می‌آید که دوران موت انسان بر دوران حیات دنیای او مقدم است. از این آیه استفاده می‌شود که خداوند نخست حقیقت انسان‌ها را آفرید و سپس برای ورود آن‌ها به دنیا این بدن را در اختیار آن‌ها قرارداد و در پایان زندگی دنیا برای ورود به برزخ این بدن را از او بازمی‌ستاند و انسان میت می‌شود، البته به‌استثنای عده‌ای که در برزخ در حال حیات هستند. به‌هرروی منظور این است که بی‌تردید روان و جان آدمیان پیش از ورود به دنیا آفریده‌شده و این هم از نص آیه و هم از نکات تفسیری و نیز هم از لسان روایات به دست می‌آید (ر.ک: علامه طباطبایی، ج ۸، ص ۴۳۱ - ۳۹۹).

باری، از مطالب اشاره رفته و نیز تأمل در متن آیه چهار دوره وجودی برای انسان درک می‌شود و آن در نمودار (۲) به نشان داده‌شده است.







بی تردید تحلیل و تبیین هر کدام از این دوره‌های وجودی نیازمند کار پژوهشی جداگانه است و آنچه در این پژوهش مدنظر است این است که مدیران توحید محور به این شاخص در گزینش سرمایه‌ی انسانی و میزان و باورمندی افراد خواهان استخدام به این شاخص، نقش مؤثر در گزینش و حصول اطمینان از زیر کار در نرفتن و مسئولیت پذیر بودن دارد و با مدیران به این اطمینان و اعتماد می‌رسند که گزینش آنان فراهم‌ساز بستر جذب نیروهای مؤثر و کارآمد و رسیدن به هدف است.

اساسی‌ترین دلیل آن است که معاد باوری به معنای واقعی کله عامل و معیاری بسیار مؤثر در ایجاد روحیه‌ی خودکنترلی و محاسبه‌ای دقیق و انجام منظم و صحیح کارها است. این مدعا هم از آیات اشاره و هم از دیگر آیات و روایاتی که می‌رسانند پیامبران (ع) ترویج معاد باوری را همواره از اصول مسلم و شاخصه‌ی بنیادی تبلیغ و کار خویش قرار داده‌اند؛ به دست می‌آید (امیری، ۱۳۹۶: ۱۳۰). اهمیت و نقش آفرین این شاخص به اندازه است که برخی پژوهش‌گران، تلاش پیامبران (ع) در این حوزه را بیش از تلاش آنان برای اثبات توحید دانسته‌اند و سر آن این است که اکثر مردم، سرسختی بیشتری برای پذیرفتن این باور نشان می‌دادند و دلیل این سرسختی را می‌توان در میل به بی‌بندوباری و عدم مسئولیت‌پذیری جویا شد (پیروز و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۲۸).

زیرا اعتقاد به معاد مسئولیت آفرین است، تقوا و خودکنترلی را در افراد پرورش می‌دهد و از آلوده شدن آن‌ها به حرام و معصیت الهی جلوگیری می‌کند (پیروز و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۲۸). به هر روی هدف روشن سازی این است که ایمان به معاد انسان را مسئولیت‌پذیر می‌کند و روحیه‌ی رعایت عدالت را تقویت و خودکنترلی را در انسان نهادینه می‌سازد و موجب می‌شود اهتمام جدی به انواع آلودگی‌ها و انحراف‌های اندیشه‌ای، انگیزه‌ای و رفتاری داشته باشد.



باری، از آیات و گزاره‌های روایی و دینی گردآوری شده به این جمع‌بندی می‌رسیم که نیروهای انسانی دارای این مشخصه به معنای واقعی کلمه تلاش می‌کند عمداً کم کار نکند و رفتارهای انحرافی نداشته باشد تا مبادا عذاب الهی دامن‌گیرش شود. این مدعا از سیره‌ی عملی بزرگان و فرمایشات ائمه (ع) به‌خوبی به‌دقت می‌آید و به‌عنوان نمونه امیرالمؤمنین علی (ع) که خود قرآن ناطق و ابر مدیر جامعه‌ی اسلامی است در این خصوص فرموده است: «هرگز حاکم بر خویشان نخواهی بود، جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به‌سوی پروردگار باشی» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) از این فرمایش و نیز مطالب مرور شده به روشن می‌شود که معاد باوری نقش مهمی در اصلاح زندگی و تنظیم رفتار و اندیشه‌ی آدمی ایفا می‌کند و انسان را به انجام صحیح وظایف و تعهداتش وامی‌دارد.

### ۳. اخلاق‌مداری

اخلاق‌مداری از منظرهای مختلف قابل طرح و تبیین است و در این پژوهش منظور مدارا و انعطاف‌پذیری برای تقویت خوش‌بینی و پرهیز از بدگمانی با دور‌نمای توحیدی است. بی‌تردید با این نگرش از آیات زیادی می‌شود استفاده کرد. به صورت مشخص از آیه «وَإِنَّكَ لَعَلَّ خُلِقْتَ عَظِيمًا» (قلم/ ۴) که می‌رسند پیامبر اکرم (ص) بر قله‌ی خوی بزرگوارانه است و امت آن بزرگوار نیز به هر میزان که می‌تواند بایست خود را هم‌رنگ آن کند و نیز از آیاتی که در باب ویژگی‌های اهل ایمان هستند و از بدگمانی و جاسوسی و غیبت و دیگر کارهای ناپسند بازمی‌دارند «...اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا...» (حجرات/ ۱۲) و همچنین از آیاتی که به نیک‌پنداری و مانند آن جهت می‌دهند (نساء/ ۶۲) می‌توان بهره گرفت.



چنانکه اشاره رفت از آیات زیادی می شود در این خصوص استفاده کرد و باین وجود به نظر می آید رساترین پیام را آیهی «فَیْمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لَیْنَتْ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِیْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ...» (آل عمران/۱۵۹) دارد. در این آیه خداوند هم به خلق عظیم و خوی بی مانند پیامبر توجه داده است و هم او را دستور داده با ابنتا بر روحیهی از خود گذشتگی و بخشش بر پایهی مکارم اخلاق و پاداش حساب شده (نبا/۳۶) فراتر از پاداش احسان، احسان (الرحمن / ۶۰) و جزای بدی، بدی است «وَ جَزَاءُ سَیِّئَةٍ سَیِّئَةٌ مِّثْلُهَا، بر مبنای اخلاق نیک و حسابی بس آسان «يُحَاسِبُ حِسَابًا يَّسِيرًا» (انشقاق / ۸) در جانها نفوذ کند و بر پایهی نیک رفتاری اطمینان و اعتماد دیگران را کسب و اعتبار خود را تثبیت کند. با این نگرش خداوند به پیامبر اکرم (ص) دستور می دهد با نیروهای فراری از میدان، نرمی کند، و اگر تندخو و سخت دل می بود پیروان می رمیدند و از پیرامون او پراکنده می شدند. بنابراین با خلق نیک و وسعت نظر از کاستی ها و عیب های نیروها در گذرد و برای آنان آمرزش و خیر بخواهد و با این که از مشورت و کنکاش با دیگری بی نیاز است باز هم برای اینکه بر جان مردم نفوذ کند در کارهای دنیوی و سازمانی با آن ها مشورت کند (فیض الاسلام، ج ۱، ص ۱۴۶).

بر همین اساس مطالب خطبه ۱۵۲ نهج البلاغه حاکی از آن است که افراد خودرأی به اندیشه و نظر دیگران بی اعتنای می کنند و کسی چنین باشد تباه می شود و هر کس با نگاه کریمانه به دیگران و در صدد کسب نظر اهل تجربه باشد خود را در خردها شریک می کند و پیداست که یافتهی چندین عقل در هر کاری از یافتهی یک عقل سودمندتر و جامع تر است «...مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا» (نهج البلاغه، للصبحی صالح، ص ۵۰۰).

از این رو پیامبر اکرم (ص) فرموده است: «إِنَّ اللّٰهَ أَمْرُنِي بِمَدْرَةِ النَّاسِ كَمَا أَمْرُنِي بِإِقَامَةِ الْفَرَائِضِ» (نهج الفصاحه، بی تا: ۲۹۰) از این حدیث به دست می آید که اهتمام به مدارا به اندازه های انجام واجبات مورد توجه و دستور خداوند قرار گرفته است. بر همین اساس در دیگر احادیث



آمد: «رأس العقل المداراة وأهل المعروف في الدنيا أهل المعروف في الآخرة... رأس العقل بعد الإيمان بالله التودد إلى الناس واصطناع المعروف إلى كلِّ برّ و فاجر» (نهج الفصاحه همان: ۴۹۶). به نظر می آید مرتبط ترین حدیث یکی از دستورات مدیریتی امام علی (ع) به کارگزار نظام علوی است و آن این که تا جای ممکن است با مردم با مدارا رفتار کنید «وَأَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ» نهج البلاغه، حکمت (۴۶) از این منظر جوهر اساسی مدیریت مدارا است «رَأْسُ السِّيَاسَةِ اسْتِعْمَالُ الرَّفْقِ» (لیثی، ۱۳۷۶: ۲۶۳).

لازم به ذکر است که مدارا به معنای گذشت از بنیانها و ارزش های دینی نیست و از آیات کلام وحی به دست می آید که آن مدهانه جهت رسیدن به منافع شخصی است نه مدارا. مدارا در واقع مرتبط با لحاظ کردن اصول کلی و منافع عمومی و با آن مبنا گذشتن از امور جزئی و حتی هزینه کردن در آن را ستا جهت رسیدن به اهداف در مقیاس کلان است و با این مبنا بایست درخت شخصیت نرم و منعطف گردد (مهجوی کنی، ۱۳۸۵: ۵۷۹).

باری، گزاره های دینی نشان می دهد کسی درخت شخصیت او با این نگرش نرم و بی عیب شود، شاخ و برگ و فواید فراوان دارد «مَنْ لَانَ عُوْدُهُ كَثُفَتْ أَغْصَانُهُ» (لیثی، ۱۳۷۶: ۴۴۸) و به نظر می آید از آموزه ها و گزاره های اشاره رفته به خوبی به دست می آید که خوش خلقی و خویشتن داری و دگرگون نشدن گوهر شخصیت با دگرگونی روزگار از شاخصه های اساسی گزینش سرمایه ی انسانی است.

## ب) معیارهای رفتاری

### ۱. عدالت ورزی

در قرآن کریم با صراحت خداوند انسانها را به رفتار دادگراانه و بخشش بی منت نسبت به دیگران فرمان داده است «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ..» (نحل / ۹۰). بی تردید رعایت



عدالت و دوری از افراط و تفریط یکی از پارامترها و مشخصه‌های مهم رفتاری در انتخاب کارکنان است. البته عدالت با نگاه سازمانی گونه‌ها دارد و در اینجا آن‌ها منظور نیست بلکه هدف این است که در کلی‌ترین شکل بایست در گزینش نیروها عدالت جامع‌نگرانه در کانون توجه قرار گیرد.

به نظر می‌آید در این خصوص رساترین بیان را آیه‌ی «اغْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى» (مائده/۸) و آیه‌ی «مَنْ عَمِلْ صَالِحًا...» (نحل/۹۷) و آیه‌ی «...وَعَمِلْ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَى» (کهف/۸۸) و آیه‌ی «لَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَلَا تُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ» (یس/۵۴) و آیه‌ی «إِنَّمَا تُجْزَوْنَ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ» (طور/۱۶) و «هَلْ تُجْزَوْنَ إِلَّا بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ» (یونس/۵۲) و مانند آن (بقره/۲۸۲ و حجرات/۹) و... دارد.

از این آیات به دست می‌آید که در گزینش‌ها عدل دادگری محور قرار گیرد. بر این اساس بایست رفتارها در برابر گزینش شغل یکسان در شرایط مساوی، یکسان باشد؛ چون هر کس در گرو کار و دستاورد خویش است «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةً» (مدثر/۳۸) و بایست رفتار منصفانه محور قرار گیرد. چنانکه امام علی (ع) در تفسیر آیه ۹۰ سوره نحل فرموده است: «الْعَدْلُ الْإِنْصَافُ وَالْإِحْسَانُ التَّفَضُّلُ» عدل همان رعایت انصاف در رابطه با ادای حق مردم است و احسان به معنای نیکی به دیگران و دارای بار معنای گسترده‌تر است که در شاخصه‌ی اخلاق مدارای بدان اشاره رفت.

و بر همین بنیان قرآنی امیربیان علی (ع) در خطبه‌ی ۱۳۱ نهج‌البلاغه هم علل پذیرش مقام خلافت و حکومت اسلامی و هم اساسی‌ترین ویژگی‌های مدیر و پیشوای عادل را بر شمرده و فرموده است: «...أَنْ أَظْلَعَ بِكُمْ سَرَازَ الْعَدْلِ أَوْ أُقِيمَ اعْوَجَاجَ الْحَقِّ...» و در ادامه در بیان فلسفه‌ی نظام اسلامی فرموده است: «خدایا تو می‌دانی که جنگ و درگیری ما، برای به دست آوردن قدرت، ثروت و حکومت دنیا نبود، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های حق و دین الهی را به جایگاه خویش



برگردانیم و در سرزمین‌های تو اصلاح را ظاهر سازیم، تا بندگان و مردم ستم‌دیده در امن و امان زندگی کنند و قوانین و مقررات فراموش شده‌ی دینی بار دیگر احیاء و اجرا گردد و...» (نهج‌البلاغه، خطبه‌ی ۱۳۱).

بی‌تردید این فرمایشات در همه حوزه‌ها مصداق و کاربرد دارد چه این که نپذیرفتن نیروهای غیر شایسته با نگاه دینی در نظام علوی و مقابله کردن آن حضرت بر همین مبنا در سطح کلان با قاسطین، مارقین و ناکثین، گواه روشن بر این مدعا است.

یافته‌ها حاکی از آن است که گزینش‌ها و عدم گزینش‌های امام علی (ع) بر اساس بنیان‌های استوار دین و خواسته‌ی پیامبر اکرم (ص) بود و در این خصوص از احادیث زیادی می‌شود بهره گرفته و به‌عنوان نمونه پاره‌ای از یک بیان مفصل حضرت محمد مصطفی (ص) به علی مرتضی (ع) چنین است: «...أَنْتَ صَفِيٌّ وَوَزِيرِي وَوَارِثِي... وَأَنْتَ تُبْرِي دِمَّتِي وَتُوَدِّي أَمَانِي وَتُقَاتِلُ عَلَي سُنَّتِي التَّائِكِينَ مِنْ أُمَّتِي وَالْقَاسِطِينَ وَالْمَارِقِينَ وَأَنْتَ مَيِّ بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى...» (سلیم بن قیس الهلالی، ۱۴۰۵: ۲ / ۵۶۹) و بر همین مبنا قرآنی و نبوی امام علی (ع) در ادامه‌ی خطبه‌ی ۱۳۱ نهج‌البلاغه از جایگاه والای خود و شرایط و ویژگی‌های مدیر و رهبر اسلامی و منابع انسانی بایسته سخن گفته و به نظر می‌آید یکی از غرر مطالب در خصوص اهتمام به رعایت انصاف بر پایه‌ی «إِنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوَلَاةِ قَبْلَكَ وَ يَقُولُونَ فَيْكَ مَا كُنْتَ تَقُولُ...» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) است.

## ۲. امانت‌داری

بی‌تردید نیروهای انسانی نیازمند یک سری از صفات و ویژگی‌های برجسته‌ای هستند که بدون داشتن آن خصوصیات، شایستگی گزینش را ندارند. یکی از صفات بسیار مهم و حساس در این خصوص مسئله امانت‌داری است (امیری، ۱۳۹۶: ۱۵۳). مسئله‌ی امانت‌داری در



حوزه‌ی منابع مادی و معنوی مطرح است؛ از مصادیق عمده‌ی معنوی امانات الهی و اجتماعی، مقام مدیریت و رهبری و عمل نیروهای انسانی به وظایف دینی و سازمانی است.

در آیه‌ی با خطاب قرآنی آمده است: «یا أَیُّهَا الَّذِینَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَ الرَّسُولَ وَ تَخُونُوا أَمَانَاتِکُمْ وَ أَنْتُمْ تَعْلَمُونَ» (انفال/۲۷) در این آیه تصریح شده که نباید نسبت به خدا و پیامبر خیانت و رفتار نادرست و خلاف دستورات دین داشته باشند و به صورت مشخص تأکید شده نباید نسبت به امانت‌ها خیانت کنند تا گرفتار عذاب الهی نشوند. مطالعات تفسیری نشان می‌دهد «وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ» یعنی «أنتم علماء تميزون الحسن من القبیح» (بیضاوی، ۱۴۱۸: ۳/۵۶)، از این رو آنان می‌دانند عذاب و کیفر الهی دامن خیانت کاران را می‌گیرد.

شایان توجه این که صرف نیت و هدف امانت‌داری داشتن کافی نیست بایست ظرفیت و توانایی حفظ امانت را نیز داشته باشند و در این خصوص از آیه‌ی «... یَأْتِیَ اسْتِجْرَهُ إِنَّ خَیْرَ مِّنْ اسْتِجْرَتِ الْقَوِیِّ الْأَمِینِ» (قصص/۲۶) می‌توان به خوبی بهره گرفت چون هم به توانایی و هم به امانت‌داری اشاره رفته و در بیان معیارهای شغلی بدان پرداخته خواهد شد. در اینجا به همین اندازه اشاره می‌گردد که از منظر اسلام امانت‌داری رابطه‌ی مستقیم با توانمندی دارد و ضمن اهتمام به امانت‌داری باید بر اساس توانمندی‌های افراد مسئولیت به آنان واگذار شود.

بر مبنای آیه‌ی «إِنَّ اللَّهَ یَأْمُرُکُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (نساء/۵۸) امیرالمؤمنین علی (ع) به مالک اشتر دستور می‌دهد «لا تقبلن فی استعمال عملک و أمرائک شفاعه إلا شفاعه الکفایه و الأمانة» (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴، ج ۲۰: ۲۷۶) در این دستور مدیریتی که مرتبط با انتخاب نیروها است تأکید و تصریح شده که باید نیروهای کاردان و امانت دار گزینش شوند و نیز در جای دیگر می‌فرماید: «کسی امانت دار نباشد در همین دنیا رسوا می‌شود و رسواتری آن در قیامت است (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۲۷۹). در نامه‌ی ۴۰ نهج البلاغه به یکی از فرمانداران خود در این خصوص می‌فرماید: «إِنَّ عَمَلَکَ لَیْسَ لَکَ بِطَعْمَةٍ وَ لَکِنَّهُ فِی عُنُقِکَ أَمَانَةٌ...» و هم چنین



فرمودند: «إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ أَمَانَةٌ وَ فِي يَدَيْكَ» (بن مزاحم، ۱۴۰۴: ۲۰) این گزاره‌ها بیانگر آن است که از منظر قرآن کریم چنانکه عدالت‌ورزی معیار برای گزینش است امانت‌داری نیز معیار فراهم ساز بستر اعتماد‌سازی، رستگاری و از مشخصه‌های گزینش بایسته است.

### ۳. مسئولیت‌پذیری

درباره‌ی احساس مسئولیت داشتن و عمل به وظیفه در آموزه‌های وحیانی از آیات زیادی می‌توان بهره گرفت. از جمله آیه‌ی «وَعَدَا مَسْئُولًا» (فرقان/ ۱۶) و آیه‌ی «وَ كَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا» (احزاب/ ۱۵) و آیه‌ی «أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا» (اسراء/ ۳۴) و آیه‌ی «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَ الْبَصَرَ وَ الْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (اسراء/ ۳۶) و آیه‌ی «أَوْفِ بِعَهْدِكُمْ» (بقره/ ۴۰) و مانند آن (هود/ ۸۵ و شعراء/ ۱۸۳) است.

بر اساس همین آیات پیامبر اکرم (ص) فرموده است: «أَلَا كَلَّمْتُمْ رَاعٍ وَ كَلَّمْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَ الرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ فَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ بَعْلِهَا وَ وُلْدِهِ وَ هِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ» (دیلمی، ۱۴۱۲، ج ۱: ۱۸۴؛ ورام، ۱۴۱۰، ج ۱: ۶).

به نظر می‌آید با اندک تأمل در این فرمایش نبوی مسئله‌ی مسئولیت‌پذیری در حوزه‌ها گزینش‌های مختلف از جمله امور سازمانی روشن می‌گردد. چه این که با نگاه بیان خاص‌تر امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه ۳۸ در توصیف مالک اشتر و معرفی آن به مردم مصر می‌فرماید: «من بنده‌ی از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای سخت پر وحشت نمی‌خواهد و در لحظه‌های روبه روی با دشمن رو بر نمی‌گرداند برای بدکاران از شعله‌های آتش سوزنده تراست و ...» و در نامه‌ی ۴۰ نهج‌البلاغه کارگزاری که اهداف سازمانی را مدنظر نگرفته و کار خلاف تعهد انجام داده نکوهش می‌کند و می‌فرماید: «هر چه زودتر حساب اموال را به من





بفرست» و در نامه‌ی ۴۱ که به علل نکوهش کارگزار خیانت کار پرداخته به شکل روشن تر از اهمیت پایبندی به انجام وظایف سخن می‌گوید. در واقع فرمایشات حضرت خیرالبشر در این باب حاکی از آن است که مسئولیت‌پذیری از معیارهای بنیادی تشخیص در ست شخصیت و میزان تعیین‌کننده جایگاه ارزشی و منشی و سازمانی افراد است.

## ب) معیارهای شغلی

### ۱. دانش تخصصی

دانایی و تخصص لازم نسبت به شغل از شاخص‌های مهم در حوزه‌ی سازمانی است و به نظر می‌آید در این خصوص از آیه‌ی «يَرْقِعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ» (مجادله / ۱۱) و آیه‌ی «هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَمْ لَا تَتَفَكَّرُونَ» (انعام / ۵۰) و آیه‌ی «هَلْ دَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ» (رعد / ۱۶) و آیات ۴۵ و ۵۵ یوسف، و آیه‌ی «مَا يَسْتَوِي الْأَحْيَاءُ وَلَا الْأَمْوَاتُ» (فاطر / ۲۲) و دیگر آیات (نحل / ۷۶، غافر / ۵۸ و...) می‌توان بهره گرفت.

با این وجود به نظر می‌آید درخواست حضرت یوسف با عنوان «اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» (یوسف / ۵۵) بیشترین صراحت و دلالت را دارد. مطالعات تفهیمی حاکی از آن است که یوسف صدیق می‌دانست کسی دانش آن را ندارد به مردم انگیزه بایسته و بسیج سازی عمومی بدهد که در سال‌های بارانی و فراوانی، بسیار کشت کنند و نیز غیر او کسی دانشی ندارد که چگونه انبارها و سوله‌ها بسازد از محصولات سال‌های فراوانی پنج یک را بگیرد و از خوشه‌ها بیرون نیارد و در آن انبارها ذخیره و اندوخته نماید تا در سال‌های بحرانی میان مردم با عدالت توزیع کند. از این رو او خود خواهان قرار گرفتن در این جایگاه شد و دلیل را هم دانایی و توانایی خود بیان کرد و توانست با هدف‌گذاری، تدوین برنامه‌ی عملیاتی، بهره‌گیری بهینه از امکانات موجود، استفاده بایسته از منابع و تحلیل درست عوامل محیطی و



نوآوری‌های خود به هدف و مطلوب نائل آید (امیری، ۱۴۰۱، قرآن و علم، ش ۳۱، ص ۱۶۳-۱۶۴).

وقتی یوسف با این منطق قوی با فرمانروای مصر سخن گفت «فَلَمَّا كَلَّمَهُ» فرمانروا آن مقام را به حضرت یوسف داد و گفت شما از این به بعد در نزد ما جایگاه و منزلت خاص دارید «...إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ» (یوسف / ۵۴)

بر همین مبنای قرآنی امام علی (ع) که خود قرآن ناطق است دانای و تخصص را از معیارهای اساسی کارگزینی معرفی نموده و فرمایشات امیرالمؤمنین علی (ع) حاکی از آن است که اگر کارها به کسانی سپرده شوند که دانایی لازم برای انجام‌دادنی در ست امور را نداشته باشند به جای رسیدن به مطلوب به بیراهه رفته و از هدف دور می‌شوند. مضمون‌های پایه در این حوزه بر مبنای آیات کلام وحی، فرمایشات امیر بیان علی (ع) در خطبه‌های، ۷۱، ۷۳ و ۱۳۱ نهج البلاغه است.

از باب نمونه ایشان در سال ۳۸ هجری در خطبه‌ی ۷۱ نهج البلاغه اهل عراق را نکوهش می‌کند و علل مذمت آنان را عدم آگاهی دقیق و فریب خوری‌شان از مکر عمرعاص و معاویه بیان می‌دارد. آن حضرت در این خطبه به صورت هشدار گونه در برابر تهمت‌های ناروای مانند نسبت دروغ به وی! با بیان سابقه‌ی درخشانش در نزد خدا و پیامبر از خود دفاع نموده و از عدم شایستگی آنان در حوزه‌ی دانشی و ناتوانی‌شان از درک واقعیت و ضیق ظرف کسب پیمان‌های معرفت این نیروها شکایت می‌کند (نهج البلاغه، خطبه ۷۱).

۲. تعهدمندی



در نگاه بدوی و در سطح کلان تعهدمندی از مشخصه‌های اخلاق‌مداری و همچنین امانت‌داری قابل اصطیاد است؛ اما با نگرش شغلی ظرفیت‌ها و ظرفیت‌های مرتبط با رازداری و اقتضات شغلی و فنی فراتر از پارامترهای مدنظر در آن مشخصه‌های مرور شده است. در این خصوص نیز بخش پیمانی خواسته حضرت یوسف یعنی «إِنِّي حَفِیْظٌ عَلَیْمٌ» (یوسف / ۵۵) هم ضرورت حفظ را می‌رساند و هم ضرورت دانایی و توانایی تحقق خواسته را. چنانکه نحاس با نگاه ادبیاتی در اعراب القرآن می‌گوید «إِنِّي حَفِیْظٌ أی حَفِیْظٌ لَهَا وَ عَلَیْمٌ بَمَا تَسْتَحِقُّ أَنْ أُجْعَلَهَا فِیْهِ» (نحاس، ۱۴۲۱: ۲/ ۲۰۶).

با این مبنای قرآنی امام علی (ع) در نامه ۳۸ نهج‌البلاغه در توصیف و معرفی مالک اشتر به‌عنوان کارگزار گزینش‌شده نظام علوی به مردم می‌گوید «من بنده‌ای از بندگان خدا را به‌سوی شما فرستادم که در روزهای وحشت نمی‌خواهد و در لحظه‌های ترس از دشمن روی نمی‌گرداند، بر بدکاران از شعله‌های آتش تندتر است» (نهج‌البلاغه، نامه ۳۸).

همین‌طور در نامه ۴۰ نهج‌البلاغه ضمن نکوهش فرمانداری مبنی بر عدم رعایت اهداف سازمان و عمل نمودن برخلاف تعهد خود، پایبندی به تعهد را مورد تأکید قرار داده و فرموده است: «به من خبر رسیده است که کشت زمین‌ها را برداشته، و آنچه را می‌توانستی گرفته و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای. پس هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست...» و هم‌چنین در نامه ۴۱ نهج‌البلاغه نیز به صورت روشن مسئله تعهد به هدف و انجام درست فعالیت‌های سازمان را بیان کرده است. به نظر می‌آید با اندک توجه به نمونه‌های بیان‌شده ماهیت، محدوده و اهمیت تعهدمندی در باب گزینش سرمایه انسانی روشن می‌شود.

باری، از مطالب مرور شده امور ذیل اصطیاد می‌گردد:

۱- افرادی گزینش شوند که در همه حال با سازمان باشند و اهداف آن را در نظر داشته

باشند،



۲- هدف سازمان را مثل هدف خود بدانند؛ یعنی همان گونه که فرد در مورد برآورده نشدن هدف خود و یا مورد تهدید و تجاوز قرار گرفتن آن به سان شعله‌ی آتش تند می‌شود، در مورد هدف سازمان نیز این گونه باشد، این هدف را نیز هدف و مقصد خود دانسته و هیچ‌گاه از آن غفلت نکند،

۳- به هدف سازمان به سان امانت نگردد؛ یعنی همان گونه که انسان در قبال امانت مسئول است و مورد بازخواست قرار می‌گیرد، در مورد هدف سازمان نیز این دید و نگرش را داشته باشد که پست سازمانی و همه‌ی منابع و امکانات آن به‌عنوان امانت در اختیار او قرار گرفته‌اند. بنابراین، لازم است که از هر جهت مراقب حفظ و استفاده‌ی درست از آن باشد؛ چراکه در غیر این صورت هم مورد نکوهش حسابرس درونی یعنی وجدان خویش واقع می‌شود و هم از سوی حسابرسان بیرونی که مدیر و مردم و در سطح بالاتر خداوند است، مورد بازخواست قرار خواهد گرفت.

### ۳. توانایی

بی‌گمان برای انجام صحیح کارها در قدم نخست نیاز به دانایی است ولی باید توجه داشت که هر دانایی توانایی لازم برای انجام درست کارها نمی‌دهد. از این رو در قرآن کریم به توانایی نیز توجه داده شده است و از آیه‌ی «...إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ» (یوسف / ۵۴) و آیه‌ی مربوط به چگونگی به‌استخدام درآمدن حضرت موسی (ع) در نزد حضرت شعیب می‌توان این شاخصه و معیار را اصطیاد کرد. در آن قصه قرآن از زبان یکی از دختران حضرت شعیب چنین گزارش کرده است: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (قصص / ۲۶)



و همچنین از آیه‌ی مربوط به رسیدن طالوت به مقام فرمانروای و اعتراض کسانی که معیارهای گزینش را با نگاه مادی و مالی لحاظ کرده‌اند برای بی‌اساس دانستن آن معیارها در قرآن چنین پاسخ داده شده است: «...إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ...» (بقره/ ۲۴۷).

بر همین قرآن ناطق علی (ع) در فرمان‌های مدیریتی خود به کارگزاران و فرمانداران شهرهای مختلف به این مسئله توجه داده و آنان را سفارش به انتخاب کسانی کرده است که توانایی انجام‌دانی کارها را به شکل بایسته داشته باشد. از باب نمونه به محمد بن ابابکر در انتخاب نیروها بر این معیار تأکید نموده و می‌فرماید: «باید برای هر شغلی شاغلی در نظر گرفته شود که علاوه بر دانایی لازم از توانایی کافی برای انجام‌دانی درست کارها برخوردار باشد» (نهج‌البلاغه، نامه ۳۴). همچنین از مطالبی که در بیان معیار دانایی مرور شد نیز می‌توان در این زمینه استفاده کرد و در خطبه‌های، ۱۶، ۶۸، ۱۹۰ و نامه‌های ۳۴، ۳۵، ۳۸ نهج‌البلاغه هم در این خصوص نکات ناب و روشنی وجود دارد.

باری، روشن شد که از منظر آموزه‌های وحیانی منابع انسانی هم بایست امانت‌دار باشند و هم دانش و توانمندی حفاظت از امانت الهی را داشته باشند چون صرف امانت‌داری یا تخصص کفایت نمی‌کند و خیلی‌ها هستند که انسان‌های خوب و شریف و مؤمن هستند ولی واقعاً توانایی‌های لازم برای نگهداری از امانت را ندارند یا تخصص دارند ولی تعهد ندارد. به‌عنوان مثال در روایتی آمده اباذر به پیامبر اعظم (ص) عرض کرد: «ألا تستعملنی؟» «آیا مسئولیتی به من واگذار نمی‌کنی؟» حضرت دستی بر شانه‌ی او زد و فرمود: «یا اباذر إنک ضعیفٌ و آن‌ها یوم القیامه خزی و ندامه إلا من أخذها بحقها و أدی الذی علیه فیها» (مازندرانی، ۱۳۸۲، ج ۹: ۲۸۵؛ عسقلانی، بی‌تا، ج ۱۳: ۱۲۶). چنانکه ملاحظه می‌شود در این فرمایش پیامبر (ص) دلیل عدم واگذاری پست و مقام به اباذر را عدم توانایی او در انجام درست کارها دانسته و با صراحت



فرموده پست‌ها امانت است و روز قیامت مایه‌ی رسوایی و پشیمانی می‌گردد، مگر کسی که آن را آن‌گونه که باید بر عهده گیرد وظیفه‌ی خود را درباره‌اش ادا کند.

#### ۴. سابقه و تجربه

بی‌تردید آدمی دوست دارد به اوصاف خوب متصف گردد، این حب ذاتی انسان موجب تقویت شخصیت نیک اوست. و این رابطه‌ی مستقیم با پیشینه‌ی نیک و تجربه‌ی نیروها دارد. مطالعات قرآنی حاکی از آن است که در این حوزه به‌طور مشخص از قصه‌ی سدسازی ذوالقرنین می‌توان بهره گرفت.

گزارش نسبتاً مستوفی مسئله در سوره کهف پس از داستان حضرت موسی (ع) و خضر نبی (ع) با این شکل شروع شده که ای پیامبر این مردم از تو درباره «ذوالقرنین» می‌پرسند و به آنان بگو به زودی چیزی از او برای شما خواهم خواند «وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا» (کهف/ ۸۳)، سپس می‌فرماید ما در زمین به ذوالقرنین امکاناتی دادیم و از هر چیزی و سیله‌ای بدو بخشیدیم «إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا» (کهف/ ۸۴)، تا می‌رسد به قصه‌ی یاجوج و ماجوج که سخت در زمین فساد می‌کنند، و مردم مظلوم از ذوالقرنین می‌خواهند و می‌پرسند آیا ممکن است مالی در اختیار تو قرار دهیم تا میان ما و آنان سدّی قرار دهی و بسازی؟ «قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا» (کهف/ ۹۴)

بی‌تردید درباره این داستان قرآنی سخن فراتر از ظرفیت طرح در این مقاله است و از این‌رو در کلی‌ترین شکل می‌توان گفت: ذوالقرنین از نظر عملی، فکری و تجربی دارای نام و آوازه و سابقه‌ی نیک در نزد آن مردم بوده است که چنین تقاضایی از او می‌کنند و همچنین از آیات استفاده می‌شود که آن مردم از نظر امکانات اقتصادی وضع خوبی داشتند، اما از نظر



صنعت و فکر و نقشه ناتوان بودند. از این رو حاضر شدند هزینه این سد مهم را بر عهده گیرند مشروط بر اینکه ذوالقرنین طرح و ساختمان آن را پذیرا گردد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۱۲/۵۳۴)

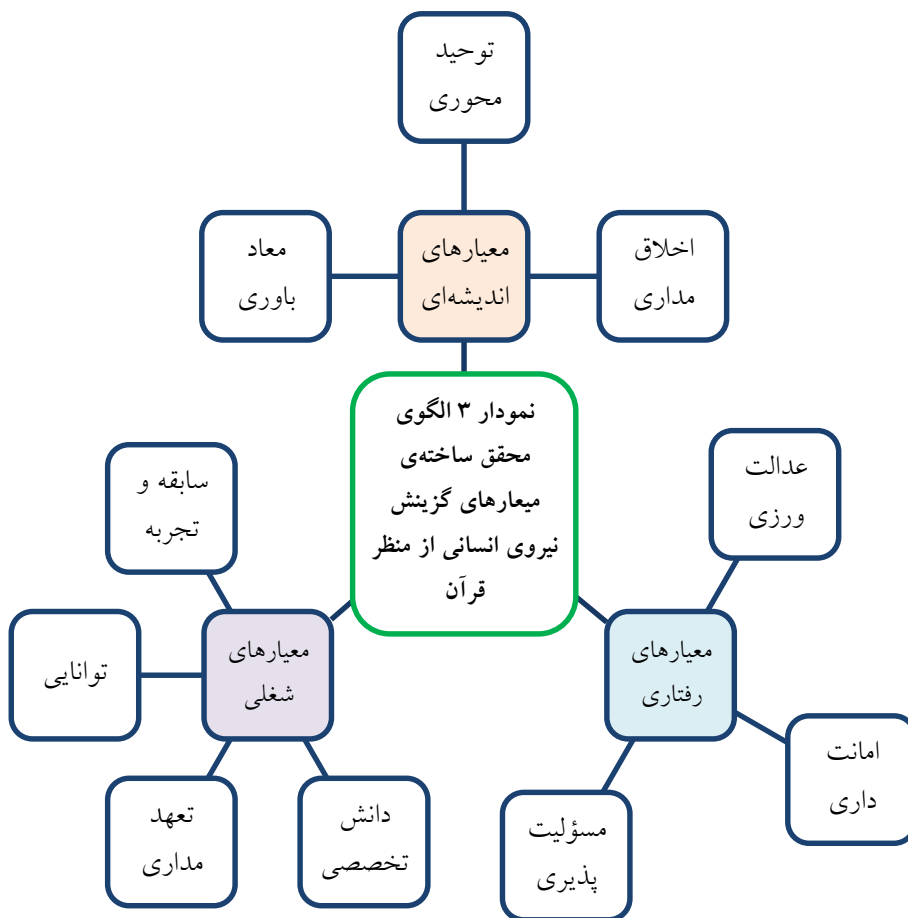
و همچنین پاسخ ذوالقرنین با این بیان که خداوند به من در این حوزه تمکّن و توانایی داده و آن از کمک مالی شما بهتر است و شما مرا با نیرویی انسانی یاری کنید تا میان شما و دشمنان خون‌خوار و سرسختان سدّی استوار قرار دهم و بسازم «... أَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَ بَيْنَهُمْ رَدْمًا» (کهف/ ۹۵)، حاکی از آن است که ذوالقرنین دانایی و توانایی و تجربه و سابقه‌ی بایسته در این حوزه داشته و سد در سطح و مقیاس فراتر از انتظار ساخته شده و در تفاسیر عباراتی مانند: «سداً مضاعفاً... هذا الردم بناء عجيباً... و جعل مبدأه عند البحر الأصفر و...» آمده است (ر.ک: ابن عاشور، بی تا: ۱۳۴/۱۵).

به هر روی منظور این است که با نگاه قرآنی یکی از معیارهای اساسی در گزینش سرمایه‌ی انسانی سابقه و تجربه است و در این خصوص بر مبنای کلام و حیانی امیر بیان علی (ع) در نامه‌ی ۵۳ نهج البلاغه و نیز در نامه‌ی ۷۱ نهج البلاغه توجه داده است.

به طور مشخص درباره سابقه و تجربه کاری در حکمت ۲۳ نهج البلاغه آمده است: «مَنْ أَبْطَأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يُسْرِعْ بِهِ [حَسْبُهُ] نَسْبُهُ»، «کسی که عملکردش او را به جایی نرساند افتخارات خانه دانش به جای نخواهد رساند». در حقیقت توجه به سابقه‌ی افراد، اکرام به خوبی‌ها و فضیلت‌ها و فراهم‌سازی زمینه‌ی ترویج فضایل و تشویق به نیکی است و البته با نگاه سودگرایانه‌ی مادی در دانش مدیریت رایج نیز بدان عنایت شده است؛ اما از منظر قرآن و اسلام نگاه جامع‌نگرانه در کانون توجه قرار گرفته و یک نمونه‌ی آن این است که امام علی (ع) به مالک اشتر فرموده است: «کسانی را انتخاب کن که اهل تجربه هستند»، «تَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ» و در خطبه‌ی ۱۶



نهج البلاغه نیز در این حوزه مطالب ظریف وجود دارد که مجال طرح نیست و در نمودار ۳ الگوی حاصل شده به نمایش درآمده است.







## نتیجه

از مجموع مطالب پژوهش حاضر، برآیندها و رهیافت‌های بسیاری به دست آمد. مهم‌ترین‌ها به تناسب نقش، ضرورت، میزان اهمیت، وظایف، کارکردها، مصداق‌ها، شرایط و اقتضائات عبارتند از: درک درست معیارهای گزینش کارکنان از منظر قرآن و تعیین میزان اهمیت آنان در سازمان، دارای جایگاه حیاتی، ضرورت اندیشه‌ای، رفتاری و شغلی است. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل معیارهای گزینش کارکنان در این سه حوزه آن است که در مقیاس اندیشه‌ای بایست به بنیان‌های اعتقادی و اخلاقی و فضائل معنوی اهتمام جدی داشت. در عرصه‌ی رفتاری عدالت ورزی، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری پایه‌ای‌ترین پارامترها می‌باشند. از حیث شغلی و حرفه‌ای بایست به مشخصه‌های دانشی، تعهد و توانایی و پیشینه و تجربه اهتمام جدی داشت. همچنین مشخص شد که صاحب‌نظران و نویسندگان عرصه‌ی مدیریت منابع انسانی در بیان شاخص‌های مطلوب برای انتخاب کارکنان توافق محکم ندارند و در نگاه دینی پایه‌ای‌ترین‌ها در کلی‌ترین شکل به سه حوزه قابل طرح و تبیین هستند. همچنین به دست آمد که در مدیریت منابع انسانی رایج در باب بیان شاخص‌های انتخاب کارکنان نگاه مادی و غیر جامع حاکم بوده و یکی از برجستگی‌ها و امتیازات مهم این پژوهش تبیین ساختارند مسئله از منظر قرآن کریم است. از دیگر یافته‌های اساسی پژوهش حاضر این است که در مسئله‌ی گزینش سرمایه‌ی انسانی با نگرش قرآن بنیان توجه به حسن فعلی و فعالی بایست داشت. منظور از حسن فعلی آن است که کارکنان با بینش توحیدی اقدام و عمل عقلانی و اخلاقی داشته باشند و این برای ایجاد تعهد سازمانی و تلاش برای آینده‌ی بهتر و رسیدن به اهداف لازم است. مقصود از حسن فعلی آن است که سرمایه‌ی انسانی وظیفه‌ی خود



را با کمترین هزینه‌ی مادی و روانی به درستی انجام دهند. بی تردید چنین سرمایه‌ی با شنا سایی درست شاخص‌های مطلوب نظام قرآنی حاصل می‌گردد و با این بینش و نگرش نیروهای انسانی به معنای واقعی کلمه خود را متعهد و مسئول به رعایت ارزش‌های بنیادی، رفتار اخلاقی و عمل بر اساس تکالیف شرعی و وظایف سازمانی می‌دانند.

### منابع

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰). غررالحکم و درر الکلم، قم، دار الکتب الإسلامی.
۲. امام خمینی، روح‌الله (۱۳۷۳). آیین انقلاب (گزیده‌ای از اندیشه و آراء امام) قم، نشر آثار امام.
۳. \_\_\_\_\_ (بی‌تا). اخلاق کارگزاران در کلام و پیام امام، قم، جامعه مدرسین.
۴. بیضاوی، عبدالله (۱۴۱۸ ق). أنوار التنزیل و أسرار التأویل، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
۵. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۶۲). الخصال، قم، جامعه مدرسین.
۶. ابن ابی‌شعبه، حسن بن علی (بی‌تا). تحف العقول، قم، جامعه مدرسین.
۷. امیری، محمد (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی حضرت یوسف و حضرت موسی در قرآن (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) قم، موسسه آموزش عالی علوم انسانی.
۸. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۸). تفسیر تسنیم، قم، بنیاد اسراء.
۹. دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۴۱). لغت‌نامه، دانشگاه تهران.
۱۰. دیلمی، حسن بن محمد (۱۴۱۲). إرشاد القلوب إلى الصواب، قم، الشریف الرضی.



۱۱. خلعت بری، فیروزه (۱۳۷۱). مجموعه مفاهیم پولی بانکی و بین‌المللی، تهران، شباویز.
۱۲. خلیلیان، اشکذری، محمد جمال و همکاران (۱۳۹۳). معیارهای پیشرفت انسانی از دیدگاه اسلام، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۱۳. رنگریز، حسن (۱۳۹۴). تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، مهربان نشر.
۱۴. فرهنگی، منوچهر (بی‌تا). فرهنگ علوم اقتصادی، تهران، مروارید.
۱۵. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی (۱۴۰۷) تهران، دار الکتب الإسلامیة.
۱۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت.
۱۷. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نگاه دانش.
۱۸. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، نگاه دانش.
۱۹. سیدجوادین، سید رضا، مبانی مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۵)، تهران، نگاه دانش.
۲۰. عیوضی، محمدرحیم، هراتی، محمد جواد (۱۳۹۴). تحلیلی بر انقلاب اسلامی، تهران، فروزش.
۲۱. هاشمی خویی، میرزا حیب الله (بی‌تا). منهاج البراعه فی شرح نهج البلاغه، تهران، مکتبه الاسلامیه.
۲۲. حرانی، حسن بن علی (۱۴۰۴). تحف العقول، قم، جامعه مدرسین.
۲۳. حکیمی، محمدرضا، الحیات (بی‌تا)، تهران، نشر فرهنگ اسلامی.
۲۴. حسن بیگی، ابراهیم، مدیریت راهبردی (۱۳۹۰)، تهران، سازمان سمت.
۲۵. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۴۱۷). المیزان فی تفسیر القرآن، قم، جامعه مدرسین.
۲۶. طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۷۲). مجمع البیان فی تفسیر القرآن، تهران، ناصر خسرو.
۲۷. مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۹۲). تئوری‌های انقلاب اسلامی، قم، مؤسسه امام خمینی.



۲۸. مصوبات شورای عالی حوزه‌ها (۱۳۸۹). شورای عالی حوزه‌های علمیه - مصوبات سال

۱۳۸۹.

۲۹. مهدوی کنی، محمدرضا (۱۳۸۵). اخلاق عملی، قم، مسجد مقدس جمکران.

۳۰. مازندرانی، محمد صالح (۱۳۸۲). شرح الکافی، تهران، المكتبة الاسلامیه.

۳۱. نصر بن مزاحم، واقعه صفین (۱۴۰۴) قم، مکتب آیت الله مرعشی نجفی.

۳۲. لیتی واسطی، علی بن محمد (۱۳۷۶). الحکم و المواعظ، قم، دارالحدیث.

۳۳. ونдал، فرنچ - سیل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسین دانایی

فرد، تهران، نشر صفار.



## Bibliography

*Quran –e – Karim (Th Holy Quran).*  
*Najh al-Balaghah (The Peak of Eloquence).*

۱. Amiri, Mohammad, *Strategic Management of Prophet Yusuf and Prophet Musa in the Quran (Master's Thesis)*, Qom, Institute of Higher Education in Humanities, ۱۳۹۶ SH (۲۰۱۷ CE).
۲. Amodi, Abdulwahid ibn Muhammad, *Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalam (Nuggets of Wisdom and Pearls of Speech)*, Qom, Dar al-Ketab al-Islami (Islamic Bookstore), ۱۴۱۰ AH (۱۹۹۰ CE).
۳. Beizawi, Abdullah, *Anwar al-Tanzil wa Asrar al-Ta'wil (The Lights of Revelation and the Secrets of Interpretation)*, Beirut, Dar Ihya al-Turath al-Arabi (Revival of Arab Heritage Publishing), ۱۴۱۸ AH (۱۹۹۷ CE).
۴. Daylami, Hassan ibn Muhammad, *Irshad al-Qulub ila al-Sawab (Guidance of the Hearts to the Right Path)*, Qom, Al-Sharif Al-Radhi, ۱۴۱۲ AH (۱۹۹۱ CE).
۵. Dekhoda, Ali Akbar, *Lughat-namah (Dictionary)*, Tehran, University of Tehran, ۱۳۴۱ SH (۱۹۶۲ CE).
۶. Ayuzi, Mohammad Reza; Harati, Mohammad Javad, *Tahlili bar Enqelab-e Eslami (Analysis of the Islamic Revolution)*, Tehran, Farouzesh, ۱۳۹۴ SH (۲۰۱۵ CE).
۷. Farhangi, Manouchehr, *Culture of Economic Sciences*, Tehran, Marvarid.
۸. Hakimi, Mohammad Reza, *Al-Hayat (Life)*, Tehran, Nashr-



- e Farhang-e Islami ( n.d.).
۹. Harrani, Hassan ibn Ali, *Tuhaf al-'Uqul (Gifts of the Intellectuals)*, Qom, Jame'eh Modarresin, ۱۴۰۴ AH (۱۹۸۳ CE).
  ۱۰. Hashemi Khoei, Mirza Habibollah, *Manhaj al-Bara'ah fi Sharh Nahj al-Balagha (The Path of Excellence in Explaining Nahj al-Balagha)*, Tehran, Maktabeh-e Islamiyyah (n.d.).
  ۱۱. Hassan Beigi, Ebrahim, *Modiriyat-e Rahbordi (Strategic Management)*, Tehran, Sazman-e SAMT, ۱۳۹۰ SH (۲۰۱۱ CE).
  ۱۲. Ibn Abi Sho'bah, Hassan ibn Ali, *Tuhaf al-Oqul (The Gifts of Intellectuals)*, Qom, Jame'e Modarresin.
  ۱۳. Ibn Babawayh, Muhammad ibn Ali, *Al-Khisal (The Traits)*, Qom, Jame'e Modarresin (Teachers Society), ۱۳۶۲ SH (۱۹۸۳ CE).
  ۱۴. Imam Khomeini, Ruhollah, *Ayeen-e Enqelab (The Rules of Revolution: Selections from the Thoughts and Opinions of the Imam)*, Qom, Nashr Asar-e Imam (Imam's Works Publication), ۱۳۷۳ SH (۱۹۹۴ CE).
  ۱۵. Imam Khomeini, Ruhollah, *Ethics of Executives in the Words and Messages of the Imam*, Qom, Jame'e Modarresin (Teachers Society).
  ۱۶. Javadi Amoli, Abdullah, *Tafsir Tasnim (Interpretation of Tasnim)*, Qom, Bonyad Esra (Isra Foundation), ۱۳۸۸ SH (۲۰۰۹ CE).
  ۱۷. Khal'atbari, Firoozeh, *A Collection of Banking and International Monetary Concepts*, Tehran, Shabaviz, ۱۳۷۱ SH (۱۹۹۲ CE).



۱۸. Khalilian, Ashkezari, Mohammad Jamal, et al., *Human Development Criteria from an Islamic Perspective*, Qom, Imam Khomeini Educational and Research Institute, ۱۳۹۳ SH (۲۰۱۴ CE).
۱۹. Khalilian, Ashkezari, Mohammad Jamal, et al., *Human Development Criteria from an Islamic Perspective*, Qom, Imam Khomeini Educational and Research Institute, ۱۳۹۳ SH (۲۰۱۴ CE).
۲۰. Kulayni, Muhammad ibn Ya'qub, *Al-Kafi*, Tehran, Dar al-Kutub al-Islamiyyah (Islamic Bookstore), ۱۴۰۷ AH (۱۹۸۶ CE).
۲۱. Laythi Wasati, Ali ibn Mohammad, *Al-Hikam wa al-Mawa'iz (Wisdoms and Admonitions)*, Qom, Dar al-Hadith (n.d.).
۲۲. Mahdavi Kani, Mohammad Reza, *Akhlaq Amali (Practical Ethics)*, Qom, Masjed-e Moqaddas Jamkaran, ۱۳۸۵ SH (۲۰۰۶ CE).
۲۳. *Masawwabat-e Shoraye Ali-e Hawzeha*, Shoraye A'li-e Hawzeha Elmiah (Resolutions of the Supreme Council of Seminaries), Supreme Council of Seminaries, Resolutions of the year ۱۳۸۹ SH (۲۰۱۰ CE).
۲۴. Masbah Yazdi, Mohammad Taqi, *Theories of the Islamic Revolution*, Qom, Moasseseh Imam Khomeini, ۱۳۹۲ SH (۲۰۱۳ CE).
۲۵. Mazandarani, Mohammad Saleh, *Sharh al-Kafi (Explanation of al-Kafi)*, Tehran, Al-Maktabah al-Islamiyah, ۱۳۸۲ SH (۲۰۰۳ CE).
۲۶. Nasr bin Mazahim, *Waq'ah Siffin (The Incident of Siffin)*,



- Qom, Maktab Ayatollah Marashi Najafi, ۱۴۰۴ AH (۱۹۸۳ CE).
۲۷. Rangriz, Hassan, *Analysis of Human Resource Planning Issues*, Tehran, Mehraban Nashr (Mehraban Publishing), ۱۳۹۴ SH (۲۰۱۵ CE).
۲۸. Rangriz, Hassan, *Analysis of Human Resource Planning Issues*, Tehran, Mehraban Nashr (Mehraban Publishing), ۱۳۹۴ SH (۲۰۱۵ CE).
۲۹. Sa'adat, Esfandiar, *Human Resource Management*, Tehran, SAMT, ۱۳۸۶ SH (۲۰۰۷ CE).
۳۰. Seyyedjavadain, Seyyed Reza, *Human Resource Management and Personnel Affairs*, Tehran, Negah-e Danesh Publishing, ۱۳۹۵ SH (۲۰۱۶ CE).
۳۱. Seyyedjavadain, Seyyed Reza, *Human Resource Planning*, Tehran, Negah-e Danesh Publishing, ۱۳۹۴ SH (۲۰۱۵ CE).
۳۲. Seyyedjavadain, Seyyed Reza, *Mabani-ye Modiriyat-e Manabe-e Ensani (Foundations of Human Resource Management)*, Tehran, Negah-e Danesh Publishing, ۱۳۹۵ SH (۲۰۱۶ CE).
۳۳. Tabarsi, Fadl ibn Hassan, *Majma' al-Bayan fi Tafsir al-Qur'an (The Compilation of Explanations in Quranic Interpretation)*, Tehran, Naser Khosrow, ۱۳۷۲ SH (۱۹۹۳ CE).
۳۴. Tabatabai, Seyyed Mohammad Hussein, *Al-Mizan fi Tafsir al-Qur'an (The Balance in Quranic Interpretation)*, Qom, Jame'e Modarresin, ۱۴۱۷ AH (۱۹۹۶ CE).
۳۵. Vandall, French C., *Modiriyat-e Tahavol dar Sazeman (Organizational Change Management)*, Translated by





Seyyed Mahdi Alvani and Hossein Danayifard, Tehran,  
Nashr-e Safar (n.d.).