

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری با رویکرد دیمتل

اکبر تورکی^۱

عمّار فیضی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

چکیده

منشأ تغییرات مثبت در نگرش کارکنان نسبت به کار و محیط کاری آشنایی با رهنمودهای قرآنی در زمینه اسلام در مدیریت منابع انسانی و پیاده‌سازی اصول صحیح آن می‌باشد. مدیریت منابع انسانی و بسیاری از مسائل مربوط به آن در دین اسلام ریشه دارد اما با این وجود در ادبیات کمتر مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. هدف از انجام مقاله حاضر شناخت ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری ایران با استفاده از روش دلفی فازی و بررسی شدت ارتباطات بین ابعاد با رویکرد آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (دیمتل)، می‌باشد. جامعه و نمونه آماری ۲۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه که مسلط به مباحث منابع انسانی و اسلامی می‌باشند، استفاده شده است. پس از مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد در پنج بُعد و شانزده معیار شناسایی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، بُعد شایستگی‌های رفتاری اثرگذارترین بُعد در مبانی ابعاد موردبررسی می‌باشد. همچنین اثرپذیرترین معیار نیز نظام جبران خدمات است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌ها در اصلاح رفتار خویش و بهره‌مندی هر چه بیشتر از مدل طراحی شده در خصوص شناخت مؤلفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی اسلامی ارائه نماید.

واژگان کلیدی

منابع انسانی اسلامی، صنعت بانکداری، بانک ملی ایران، روش دلفی فازی، تکنیک آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (دیمتل).

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران. (akbar.torki@gmail.com)

۲. استادیار، دکتری مدیریت صنعتی، گرایش تولید و عملیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. (نویسنده مسئول:

ammarfeyzi@live.com)

۱. مقدمه

از زمان انقلاب صنعتی، اقتصاد به عامل شکل دهنده‌ی خط‌مشی‌ها و فنون منابع انسانی تبدیل شده است. به همین منظور، با در نظر داشتن مسأله بقا و رشد سازمانی و شدت رقابت در سطوح ملی و جهانی، خط‌مشی‌های منابع انسانی اهمیتی روزافزون و راهبردی یافته است. در بین ملل در حال توسعه، کشورهای اسلامی با دغدغه‌ی رعایت و حفظ تعالیم و هنجارهای مذهبی با چالش انطباق با راهکارهای مدیریت غربی روبه‌رو شده‌اند. نمونه‌ی این چالش‌ها در راهکارهای منابع انسانی مشهود است (اکبری‌بورنگ و پور، ۱۳۹۴).

مدیریت منابع انسانی اسلامی از مؤلفه‌های کلیدی برای پیاده‌سازی رویکرد مدیریت اسلامی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. این مفهوم نسبتاً جدید به معنای استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، تخصیص حقوق و پاداش مناسب و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی بر مبنای آموزه‌های قرآنی و معصومین می‌باشد (فدائی کیوانی و رضایی فشکل‌پشته، ۱۳۹۹). پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند منشأ تغییراتی مثبت در نگرش اعضا نسبت به کار و محیط کاری گردد که این امر به نوبه خود منجر به ارتقای سطح بهره‌وری خواهد شد. مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است (خان، فاروق و هوسان^۱، ۲۰۱۰). کیفیت منابع انسانی سازمان، احساس افراد از برخورد عادلانه، تعهد کارکنان به سازمان، اشتیاق و رضایت آن‌ها از شغلشان و تجربیاتشان، همه بر بهره‌وری سازمان، خدمات مشتری، شهرت سازمان و بقای آن‌ها تأثیرگذار است. بسیاری از مسائل مدیریت منابع انسانی ریشه در دین دارند. اثرات مذهب بر رویه‌های منابع انسانی بسیار بااهمیت هستند ولی به ندرت در ادبیات موردبررسی قرار گرفته است (ولیعزیزی‌دهاقانی و دیگران، ۱۳۹۷).

گسترش روزافزون علوم و فنون در ابعاد و زمینه‌های گوناگون، پیچیده‌تر شدن روابط بین پدیده‌ها، ضرورت و اهمیت کشف قانونمند آن‌ها و لزوم به کارگیری هرچه بهتر و بیشتر امکانات و استعدادها جهت نیل به اهداف مطلوب، از جمله دلایلی هستند که شناخت شیوه‌های مدیریت را در اولویت خاصی قرار می‌دهند (محمدی و عبدالحمید، ۱۳۹۴).

شناخت شیوه و الگوهای مدیریتی علاوه بر این که ما را در انتخاب بهترین، مؤثرترین و مفیدترین آن‌ها یاری می‌دهد، زمینه‌های تلفیق و نوآوری را در این عرصه فراهم می‌آورد و جامعه و سازمان‌های مربوط به آن را از یک مدیریت فعال و پویا و نه منفعل و ایستا برخوردار می‌کند. در این میان مدیریت اسلامی با توجه به ارتباط با وحی الهی که برگرفته از علم و قدرت مطلق خداوند است و تأثیرش از دستورات و قوانین حیات بخش اسلام و ائمه معصومین (علیهم‌السلام) باید از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشد. تحقیق و بررسی پیرامون مدیریت اسلامی علاوه بر اینکه موجب آشنایی بیشتر ما با دیدگاه‌های اسلام و رهبران آن می‌شود، زمینه را برای اجرا و پذیرش آن در جامعه مهیا می‌سازد که اگر به نحو صحیح و عالمانه صورت گیرد دارای نکات بسیار مثبت و سعادت بخشی است و می‌تواند از عوامل مهم پیشرفت و ارتقای جوامع بشری باشد (عباسی و دیگران، ۱۳۹۶).

هدف از مقاله حاضر طراحی مدل مدیریت منابع اسلامی در صنعت بانکداری است. سؤال اصلی تحقیق حاضر با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی اسلامی این است که؛ چه ابعاد و مؤلفه‌هایی جهت ارزیابی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با رویکرد اسلامی باید موردتوجه قرار گیرد؟

¹ Khan, Farooq and Hussain

پژوهش حاضر با استفاده از نظر اساتید دانشگاهی و مرور مبانی نظری مرتبط با مدیریت منابع انسانی اسلامی و با تکیه بر آیات و روایات قرآن کریم و نهج البلاغه به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق پرداخته است. در ادامه نیز پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش و شناسایی این ابعاد و معیارها، به بیان روش‌شناسی پژوهش و مدل مفهومی تحقیق، بیان یافته‌های حاصل از طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اسلامی با رویکرد آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (دیمتل) و بیان نتایج و پیشنهادها پرداخته است.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدیریت منابع انسانی

مجموعه‌ای از شناخت و آگاهی درباره موضوع‌هایی همچون استخدام، آموزش به روش تجربی مدیریت منابع انسانی گویند. منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب شده و ترکیب دیگر سرمایه‌های سازمانی مشروط به آن است. هدف از مدیریت منابع انسانی رفتار صحیح و عادلانه با کارکنان سازمان و پرورش توانایی‌های کارکنان به بهترین شکل ممکن می‌باشد. ریشه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی یک پدیده غربی است که به عملکرد مدیریت پرسنل منجر می‌شود. چهار حوزه عمده سیاست مدیریت منابع انسانی شامل: سیستم پاداش، جبران خسارت و مزایا، مکانیسم نفوذ نیروی کار، همانند مشارکت، طراحی شغل و سازمانی کار و انتخاب توسعه کارکنان را شناسایی کردند (محمدی و عبدالحمید، ۱۳۹۴).

تشیع و ضرورت مدیریت

در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد؛ زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: (الامامة ریاسة عامة فی امور الدین و الدنیا؛ امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است). شجره طیبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می‌گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می‌کند و شاخه‌های سرسبز بر سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می‌افکند. مدیریت یکی از شاخه‌های این درخت تناور است. امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید: «بعثت فیهم رسله و واتر الیهم انبیائه... لیثروا لهم دفائن العقول؛» «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند» (حاجی‌وند و دیگران، ۱۳۹۸).

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریت‌ها از امامت ریشه می‌گیرند؛ در واقع باید گفت: مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد. هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکت‌ها مشروعیت و خاصیت خود را از دست می‌دهند (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵).

وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه‌حلی است که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار باشد. وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه‌داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است. در حالی که در نظام‌های الهی به‌ویژه اسلامی وجه تمایز در (اسلامی) بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لایتغیر (وحی) می‌باشد (ولیعخانی‌دهقانی و دیگران، ۱۳۹۷).

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه‌ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود. لذا به دنبال نزول قرآن، رسول اکرم صلی‌الله علیه و آله و امامان معصوم علیهم السلام تبیین‌کننده این مفاهیم بوده‌اند. پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ ارزش‌های تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند. حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرمان‌های الهی است.

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا. این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است؛ نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات.

پس نتیجه می‌گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آن که «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب پایه‌گذاری می‌شود. تشویق، محبت و احترام متقابل از ارکان این مدیریت به شمار می‌رود (محمدی و عبدالحمید، ۱۳۹۴).

اخلاق مدیر اسلامی در نهج‌البلاغه

با واکاوی متون زرین نهج‌البلاغه به عباراتی برمی‌خوریم که مشعل روشنگر مسیر اداره امور و مدیریت را به دستان پویندگان رستگاری و عدالت می‌دهد و بایدها و نبایدهای مدیریت را بیان می‌کند. صفات مدیر صالح را از زبان الگوی مدیران دریابیم.

۱- مردم‌داری

یعنی اخلاق اجتماعی داشتن. حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرمایند: «با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش. در نگاه‌هایت و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند، زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهند پرسید، اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.» (حضرت علی (ع)، خطبه ۱۹۲).

۲- اخلاق مدیریتی

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «با مردم، به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز که سبک‌مغزی، به تحریک شیطان است و بدان! آنچه تو را به خدا نزدیک می‌سازد، از آتش جهنم دور و آنچه تو را از خدا دور می‌سازد، به جهنم نزدیک می‌کند.» مدیر اسلامی اگر عدالت را در جامعه اجرا نماید. نگاه مردم به نظام، خوش‌بین شده و باعث بقای نظام خواهد شد هرچند این عدالت برای عده‌ای ناخوشایند است، اما برای عموم مردم مطلوب و خوشایند می‌باشد (نامه ۳۱، نهج‌البلاغه).

۳- رعایت حال محرومان

طبقه محروم جامعه در اولویت‌گذاری مورد توجه مدیران باشند. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: در طبقه کم‌درآمد جامعه، خدا را در نظر بگیرید، آنان که راه چاره ندارند و از درویشان و نیازمندان و بینوایان و از بیماری بر جای ماندگاران (حضرت علی (ع)، خطبه ۱۲۷).

۴- عفو و گذشت و مدارا با عموم جامعه

رعایت این امر باعث اعتماد جامعه به نظام مدیریتی و الگوپذیری از مدیران اسلامی جامعه خواهد بود. در این خصوص امام علی (ع) می‌فرماید: «ای مالک از گناهان مردم در گذر، چنانچه دوست داری خدا گناهانت را بر تو ببخشد و عفو فرماید، چه تو برتر آئی و آن که بر تو ولایت دارد از تو برتر است و خدا از آن که تو را ولایت دارد، بالاتر...» (حضرت علی (ع)، خطبه ۲۳).

۵- ارتباط نزدیک با مردم

یعنی مردم بتوانند به راحتی با مدیر خود ملاقات کنند؛ بنابراین مدیر اسلامی باید در دسترس همگان باشد نه عده‌ای خاص تا از آنچه در جامعه می‌گذرد آگاه گردد. حضرت علی (ع) در این مورد به مالک اشتر توصیه می‌فرماید: ای مالک، خود را زیاد از رعیت پنهان مکن که پنهان شدن والیان از رعیت، نمونه‌ای است از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در کارها، چون پنهان شدن از رعیت، والیان را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است، باز می‌دارد (حضرت علی (ع)، خطبه ۳۷).

۶- اولویت بندی اشتغالات

یعنی نباید زیادی کارها یک مدیر اسلامی را سردرگم سازد و این امر از طریق برنامه‌ریزی و تقسیم کار امکان‌پذیر می‌شود و در مواردی، کادرسازی و پرورش نیرو لازم دارد. در این باره حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) به مالک اشتر این چنین می‌فرماید: بر سر هر یک از کارهای مهتری از آنان بگمار که نه بزرگی کار، او را ناتوان سازد و نه بسیاری آن، وی را پریشان (حضرت علی (ع)، خطبه ۱۱۰).

۷- اطاعت الهی

یعنی مدیر غضب خداوند را پیش از همه غضب‌ها مدنظر داشته و طاعت او را بر همه طاعت‌ها مقدم بدارد. مدیر برای باقی ماندن بر سر منصب خویش نباید دست به معصیت بزند حتی اگر مافوق او بخواهد که وی خطایی مرتکب شود، او نباید به چنین کاری تن دردهد؛ حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرماید: مطیع مافوق بودن نباید منجر به معصیت خداوند گردد (حضرت علی (ع)، خطبه ۴۶).

۸- عدم ترس از برکناری

یعنی اگر مدیر اسلامی روزی از سمت خود به هر دلیلی به سمتی پایین‌تر تنزل پیدا کرد وظیفه دارد که این وضع موجود را بپذیرد و در خطی قرار نگیرد که مخالف مصالح جاری جامعه باشد. چراکه هدف یک مدیر اسلامی جلب رضای الهی و پیشبرد آرمان‌های اسلام و انقلاب است، نه چیز دیگر. حضرت علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: نباید بر آنچه از دست داده‌اید تأسف بخورید (حضرت علی (ع)، خطبه ۵۲).

۹- حفظ و حراست از بیت‌المال و ارزش‌های اسلامی

یک مدیر اسلامی نباید در مصارف بیرون از حیطه کاری‌اش از امکانات بیت‌المال استفاده نماید؛ یعنی نباید اموال بیت‌المال را در راه نفع شخصی به کار ببرد. در این مورد حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرماید: «به خدا سوگند، اگر بینم آن بیت‌المال به مهر زنان یا بهای کنیزکان رفته باشد، آن را بازمی‌گردانم که در عدالت گشایش است و آن که عدالت را تحمل نکند، ستم را هرگز تحمل نخواهد کرد.» (حضرت علی (ع)، خطبه ۲۵).

اوصاف و خصوصیات مدیران در متون اسلامی

۱. ایمان

قرآن می‌فرماید:

فَأَيْنَمَا تُوَلُّوا فَثَمَّ وَجْهَ اللَّهِ. (بقره/۱۱۵)

یعنی اعمال، گفتار، کردار، چگونگی تدبیر و مدیریت و مجموعه اثرات وجودی انسان در هر برهه زمانی و موقعیت مکانی در معرض دید خداوند علیم است.

پس مدیر مؤمن و معتقد به خدا همواره چشمی را ناظر بر اعمال و گفتار و اندیشه خود می‌داند و یقین دارد که: «هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ...» (حدید/۳)، به این دلیل یک مدیر موحد و مؤمن در همه حالات فردی، اجتماعی، سازمانی، انفرادی، اجرایی، اداری، آموزشی و یا اقتصادی و به‌طور کلی در روابطش با خود و دیگران خود را تحت نظارت مدیری عالم، قادر، عادل و حکیم می‌بیند، امام علی (علیه السلام) در وصف ایمان می‌فرماید:

الایمان علی اربع دعائم علی الصبر و الیقین و العدل و الجهاد. (نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۳۰)

ایمانی که امام علی (علیه السلام) از آن سخن می‌گوید افق‌های وسیع‌تر و روشن‌تری از مفهوم والای آن را پیش روی ما قرار می‌دهد. از این دیدگاه مدیر مؤمن و یا مدیری که به ویژگی ایمان متصل شده است باید صابر باشد و اگر صبر را مطابق بیان حضرت امیر (علیه السلام) به صبر در برابر معاصی، صبر برای طاعات و صبر در مقابل مصیبت تقسیم‌بندی کنیم، مدیر مؤمن در تنگناها با حفظ اصول از توسل به شیوه‌های نامشروع که برخلاف سیر تکامل الهی است خودداری می‌کند و در برابر ناکامی‌ها و حوادث ناخوشایند خود را نمی‌بازد. امام (علیه السلام) در یک تقسیم‌بندی دیگر پیرامون صبر به عنوان پایه اول ایمان می‌فرماید:

والصبر من ذالک علی اربع شعب الشوق و الاشفاق و الزهد و الترقب. (همان)

مطابق این الگو، مدیر مؤمن - که صبر از ویژگی‌های اولیه او است باید به‌جای شوق به زر و مقام و اموال دنیوی و وعده‌های فریبنده هموعان خود که او را از مسیر اصلی منحرف می‌کند به وعده‌های خداوند در قرآن دل‌خوش کند و نیل به آن‌ها را وجه همت خود قرار دهد...

در این صورت او مدیریت را وسیله‌ای برای خدمت به مردم برای خدا قرار خواهد داد. مدیر در این دیدگاه به‌جای ترس از تهدیدات و زورگویی‌های انسان‌های قدرتمند و ستمگر که می‌خواهند از مدیران و مدیریت‌ها پل‌ها پل‌ها برای نیل به اغراض نامیمون خود بسازند از خشم و عقاب و کیفر خداوند متعال که در انتظار انسان‌های منحرف و فاسد و خائن است واهمه می‌کند.

۲. علم

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ... (مجادله/۱۱)

برخورداری از علم و دانش و آگاهی‌های روزمره و آشنایی با ابعاد و زوایای مسئولیت و وظایف از ویژگی‌های برجسته یک مدیر مؤمن است. قرآن چه زیبا علم را در کنار ایمان مایه ارتقا و تدرج به درجات بالاتر می‌داند. این آیه شریفه نشان‌دهنده این مهم است که ممکن نیست ایمان واقعی بدون همراهی علم و دانش کسب شود.

البته علم و دانش می‌تواند در زمینه‌های مختلف مطرح باشد. شاید برای کسی که مدیریتی را بر عهده ندارد آگاهی از علوم مدیریتی چندان ضروری نباشد، اما او هم در کار و پیشه خود و یا به دلیل سرپرستی خانواده و یا تربیت فرزندان و رعایت آداب و معاشرت و... نیازمند دانش است.

واضح است که علم و دانش مدیر یک مؤسسه تولیدی یا مرکز آموزش و یا مرکز علمی فرهنگی باید مطابق با ویژگی‌ها و وضعیت و اهداف معین آن مؤسسه، نهاد و یا مرکز باشد.

حضرت یوسف (علیه السلام) در بیان دلیل پیشنهاد خود برای تصدی منصب خاص خزانه‌داری، امانت‌داری و علم و دانش را ملاک می‌داند:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ. (یوسف/۵۵)

از این آیه استفاده می‌شود که: مدیران مراکز مختلف در ابعاد گوناگون باید هم به علم و دانش مربوط مجهز شوند و هم در به‌کارگیری آن دانش، حق امانت و مسئولیتی را که مردم بر دوش آن‌ها گذاشته‌اند، به‌جا آورند. یعنی دانش آنان پیشرفت‌هایی را به ارمغان آورد که در مسیر مصالح عامه، آسایش، امنیت، رفاه، استقلال و سربلندی جامعه به کار آید، نه در مسیر امیال و خواسته‌های شخصی که در این صورت او نه علیم است و نه حفیظ. مدیر جاهل اگر نیت خیر هم داشته باشد به دلیل جهالت خود شر آفرین خواهد بود و به نام خدمت، سازمان را در سرآشویی سقوط قرار خواهد داد.

علم و دانش در اسلام از آن‌چنان جایگاه والایی برخوردار است که حضرت علی (علیه السلام) شالوده عدل و داد را علم معرفی می‌کند:

العدل علی اربع شعب غائص الفهم، غورالعلم... (نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۳۰)

فهم و دانش دو عنصر اصلی در عدالت موصوف امام علی (علیه السلام) هستند، لذا بسیاری از بی‌عدالتی‌ها، اجحاف‌ها، حق‌کشی‌ها و نابسامانی‌ها به دلیل جهل و کج‌فهمی و یا عدم استنباط صحیح مطلب است. به همین خاطر حضرت (علیه السلام) ریشه عدالت را فرورفتن در اقیانوس علم و غواصی در دریای فهم معرفی می‌فرماید.

۳. عدالت

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ... فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا. (نساء/۱۳۵)

شرط اساسی دیگر مدیریت در اسلام، عدالت است. در اینجا مؤمنان مأمور برپایی قسط شده‌اند و انحراف از مسیر عدالت نیز برابر با تبعیت از هواهای نفسانی شمرده شده است؛ بنابراین، مدیری که با دوری از قسط و عدالت تعادل و توازن خود را از دست داده است نمی‌تواند سازمان و یا مؤسسه‌ای متعادل و متناسب و بانشاط به جامعه عرضه کند. عدالت برپادارنده احکام و حدود الهی و مایه قوام و دوام آن‌ها است. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

العدل حياة الاحكام

عدالت، نه تنها در جامعه، سازمان‌های اداری، آموزشی و تولیدی آن مایه حیات احکام و پیشرفت کارها در سایه تبعیت از ضوابط و دستورالعمل‌های عادلانه است، بلکه در سازمان خانواده نیز عدالت مدیر خانواده باعث رویکرد اعضای آن به احکام و انقیادشان در برابر آن می‌شود. پس ریشه بسیاری از ناهنجاری‌های اجتماعی، اقتصادی و خانوادگی را باید در بی‌عدالتی‌ها جست.

قرآن می‌فرماید:

وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا... (انعام/۱۵۲)

به عدالت سخن گوید...!

مکتبی که این گونه بر عدل در سخن اصرار می‌ورزد، به طور مضاعفی بر اعمال آن در عرصه عمل تأکید دارد، چرا که بی‌عدالتی چه در مقام سخن و چه در مقام عمل، تبعات و پیامدهای مخربی دارد که برچیده شده حدود الهی و ادبار مردم به آن و به هم خوردن تعادل جامعه از جمله آن‌ها است.

امام علی (علیه السلام) خطاب به مالک می‌فرماید:

برای ارباب رجوع وقتی مقرر کن و خود شخصاً به گرفتاری‌هایشان برس و برای این موضوع مجلس عمومی تشکیل بده و در آن مجلس برای خدایت که تو را آفریده و این مقام را داده فروتنی کن و در این موقع مأموران را از جلوی چشم مردم دور کن تا بدون پروا و هراس با تو سخن بگویند، زیرا مکرر از رسول خدا شنیدم که می‌فرمود:

(هرگز ملتی به قداست و پاکی نخواهد رسید مگر آنکه در میان آن‌ها حق ضعفاً از اقویا بدون لکنت و پروا گرفته شود)

(نهج البلاغه فیض الاسلام، عهدنامه مالک اشتر)

قرآن از قول پیامبر (صلی الله علیه و آله) می‌فرماید:

وَأَمْرٌ لِّأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ... (شوری/۱۵)

من مأمور به اقامه عدل در میان شما هستم.

بنابراین می‌بینیم که انبیا از مخاطبان اصلی «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ...» (نحل/۹۰) هستند، به طوری که همین آیه را به شکلی دیگر و از زبان مبارک پیامبر (صلی الله علیه و آله) و در قالب آیه قرآنی مطرح می‌کند.

البته بی‌عدالتی دلایل متعددی دارد که از علل عمده آن آشنایی نداشتن با حدود الهی و یا کج فهمی است.

۴. تقوا

فَمَنْ أَتَقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ. (اعراف/۳۵)

از شرایط دیگر در مدیریت اسلامی تقوا است. تقوا از ریشه «وقایه» به معنای خویشتن‌داری و خود‌نگهداری و یا ضبط نفس است.

در اسلام مدیر باید در برابر انحرافات، تمایلات نفسانی، خودخواهی‌ها، زورگویی‌ها افزون‌طلبی‌ها و در یک کلمه، معاصی به مفهوم وسیع آن، خود‌نگهدار، متعهد به عهد الهی و مقید به احکام و دستورات الهی باشد.

مطابق آیه شریفه فوق، اصلاح از لوازم تقوا است. اساس اصلاح سازمان از تقوا و صلاحیت مدیر آن سرچشمه می‌گیرد. انسان باید صالح باشد تا مصلح شود. در این صورت او به مسئولیت و ریاست به عنوان امانت الهی می‌نگرد، آن گونه که

امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

ان عملك ليس لك بطعمه ولكن في عنقك امانة. (الدلیل، نهج البلاغه موضوعی، ص ۷۳۲)

نتیجه آنکه مسئولیت برای مدیر متقی یک تکلیف و باقی ماندن بر مسئولیت فرع بر آن است. اگر در برخی از مؤسسات، مراکز اداری، آموزشی، تولیدی و... شاهد ظلم و بی‌عدالتی هستیم دلیل عمده آن بی‌تقوایی مسئولان آن است و گرنه

مسئولیتی که توأم با ظلم و حقارت و حق‌کشی باشد برای فرد متقی غیرقابل تحمل است و اگر چنین وضعیتی تحمل می‌شود نشان از بی‌تقوایی دارد. طبیعی است که چنین سازمان‌ها و مؤسساتی آینده روشنی نداشته باشند، چرا که... و:

الْعَاقِبَةُ لِلتَّقْوَىٰ. (طه/۱۳۲) سرانجام نیک در گرو تقوا است.

مدیر بدون تقوا و تعهد، سازمان را وسیله نیل به اغراض شخصی و منافع فردی قرار می‌دهد. انگیزه‌های معنوی و الهی را از کارکنان سلب می‌کند، معیارهای گزینش را که تعهد و تقوا از مراحل بارز آن است، نادیده می‌گیرد، به افراد نالایق و غیر متعهد و چاپلوس میدان می‌دهد، برای حفظ مقام و موقعیت خود به دروغ و حيله متوسل می‌شود، کارکنان و زیردستان را نردبان قرار می‌دهد، با چماق تخصص نیروهای متعهد متخصص را قلع و قمع می‌کند، راه تزویر و ریا را هموار می‌کند و سازمان را در سرایشی انحطاط و سقوط قرار می‌دهد. البته واضح است که تقوای موردنظر در اینجا تقوای قلبی است که آثار و نشانه‌های آن در تمام ارکان، مراحل، اعمال و وظایف مدیریت مشاهده می‌شود.

امام علی (ع) می‌فرماید: کسی که تقوا و پرهیزکاری را شعار قلبش قرارداد، در خیر و نیکویی بر دیگری پیشی گرفت و کردارش رستگار شد، پس بهره‌های تقوا و پرهیزکاری را غنیمت داند.

در این سخن نغز، امام (علیه السلام) تقوایی را ریشه‌دار و مایه خیر، نیکویی و رستگاری کردار می‌داند که از قلب انسان سرچشمه بگیرد، زیر تقوا اگر تقوای صوری باشد بالأخره ماهیت واقعی خود را بروز خواهد داد. ظاهرسازی‌های برخی از مدیران که اعمال و کردارشان برخلاف گفتارشان هیچ‌گونه سنخیتی با تقوا ندارد علاوه بر ضربه زدن به اهداف سازمان، روح تلون و نفاق را در میان کارکنان آن ترویج می‌دهد و ارزش و اعتبار تقوا و متقی را نیز خدشه‌دار می‌کند. پس اگر حضرت می‌فرماید: «و لا عزاً عزُّ من التقوی». (نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۳۷۱) منظورشان تقوای عملی است که نتیجه و نشانه آن عزت و سربلندی فردی، سازمانی و اجتماعی است.

نتیجه آنکه مدیر متعهد، فرهنگ تخصص در پرتو تعهد را در قالب گفتار و عمل، بر سازمان حاکم می‌کند و بدین وسیله زمین‌های رشد و تعالی کارکنان را در محیط کار فراهم می‌آورد.

۵. رشد فردی و سازمانی

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ... (اسراء/۷۰)

مدیریت سازمان‌ها در کلیه نظام‌ها، اعم از تولیدی و خدماتی از نظارت و ارزشیابی و طی و اجرای سایر مراحل و وظایف مدیریت بی‌نیاز نیست و باید طوری برنامه‌ریزی و عمل کند که کار آیی سازمان را به حداکثر برساند اما مدیریتی که فقط به حداکثر سود مادی توجه داشته باشد، مسائل عاطفی، انسانی و معنوی را کمتر در نظر می‌گیرد و بالطبع ارزش‌ها و موازین انسانی و شخصیت انسان‌ها قربانی زیاده‌طلبی‌ها و بهره‌کشی‌های افراد آزمند نسبت به زیردستان و یا مصرف‌کنندگان می‌شود، همچنان که تیلوریسم بر نگرش مادی محض و تحصیل اکثریت سود تأکید می‌ورزد و تمام انگیزه‌ها و عوامل موفقیت در محیط کار را مبتنی بر دستمزد و مزایای مادی می‌داند.

اتکای کامل مدیریت علمی تیلور به مدل انسان اقتصادی و توجه پاداش‌های مالی به عنوان مهم‌ترین عالم تحریک و انگیزش در انسان، نشانگر این حقیقت است که عواطف و احساسات و در نتیجه اصالت انسانی در این مکتب نادیده گرفته شده و از نظر رشد و تعالی انسانی و طی مراحل ترقی و تکامل نیز قابلیت برای او در نظر گرفته نمی‌شود.

در مدیریت اسلامی، حفظ کرامت انسانی، اصل و تولید فرع بر آن است مضافاً اینکه اگر انسان‌ها به خاطر صلاحیت، شایستگی‌ها و ارزش‌های والای انسانی خود مورد تکریم واقع شوند از انگیزه قوی‌تری برای اجرای دستورالعمل‌هایی که منجر به ایجاد کار آیی بیشتر در یک نظام تولیدی و خدماتی می‌شود برخوردار خواهند شد.

امام علی (علیه السلام) خطاب به مالک می‌فرماید:

ولا تکونن علیهم سبعا ضارياً تغتنم اکلهم فانهم صنفان اما اخ لك في الدين او نظير لك في الخلق.

نسبت به مردم و زیردستان همچون درنده‌ای خون‌خوار مباش که خوردن ایشان را غنیمت شماری، زیرا آنان دودسته‌اند: یا برادر دینی تواند و یا در آفرینش همانند تو. (نهج البلاغه، عهدنامه مالک اشتر) در نگاه امام علی (علیه السلام) دو نکته بیش از همه مورد تأکید قرار گرفته است:

۱. ممنوعیت تعدی به حقوق انسان‌ها و ضرورت اجتناب از استعمار آن‌ها:

ولا تکونن... تغتمم اکلهم.

۲. تأکید بر حفظ کرامت انسانی که اساس آن انسانیت انسان است:

... او نظیر لك فی الخلق.

در مدیریت اسلامی به رضایت فرد و جامعه در پرتو قسط الهی توجه می‌شود که از مشخصات آن رفع نیازهای معنوی و مادی کارکنان است.

بنابراین، تحقق عالی‌ترین روابط انسانی، هدایت فرد به سوی ارزش‌های والای انسانی و امکان رشد و تعالی همه‌جانبه فرد در سازمان از اهداف عمده مدیریت در اسلام به شمار می‌آید. برای نیل به این مهم لازم است بنیادهای فکری، فلسفه رهبری یا مدیریت و ویژگی‌های آن‌ها و معیارها و ضوابط یک سازمان فعال، پویا و جامع با آموزش‌های مداوم اسلامی موردتوجه قرار گیرد.

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و رهنمودهای اسلام

در بین صاحب‌نظران و علمای مدیریت، وجود حداقل سه مهارت در فراگرد مدیریت ضروری تشخیص داده شده است. رابرت کاتز (۱۹۹۵) این مهارت‌ها را به مهارت فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند.

۱. مهارت فنی

یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران بدون آموزش و کارورزی، دچار عمل زدگی می‌شوند. چنین مدیریتی فکر می‌کند مدیریت همان است که او انجام می‌دهد چون با الگوی دیگری آشنا نیست. این نوع مدیریت لاجرم بر مبنای سعی و خطا خواهد بود که تبعات منفی آن متوجه جامعه است. طبعاً این سعی و خطا در سازمان‌ها به دلیل ماهیت تولیدی، خدماتی آن‌ها و ارتباطی که با سلامت آموزشی، فرهنگی، اقتصادی و... دارند دارای پیامدهای مخرب‌تری خواهد بود.

امام (علیه السلام) در ادامه همین حدیث می‌فرماید:

والعامل بالعلم کالسائر علی الطريق الواضح. (همان)

کسی که عمل او بر پایه دانش و آگاهی است مانند این است که بر جاده روشن و صاف گام برمی‌دارد.

پس کاری نتیجه روشن و درخشان خواهد داشت که از روی علم، آگاهی، تجربه، آشنایی و مهارت صورت گرفته باشد. نشاط و پویایی سازمان به تحصیل مداوم علم و معرفت کارکنان آن وابسته است.

باید کارکنان سازمان‌ها، مؤسسات و ادارات را برانگیخت تا در سایه آموزش‌های مداوم و کسب بصیرت و آگاهی، کارکردی مفید و اعمالی مؤثر که مایه پیشرفت و ترقی سازمان باشد از خود ارائه دهند.

امام (علیه السلام) یکی از رموز توفیق را تجربه می‌داند:

و من التوفيق حفظ التجربة. نهج البلاغه فيض الاسلام، (حکمت ۲۰۲)
 و یکی از عوامل موفقیت نگاهداری و بهره‌گیری از تجربه‌ها است.
 امام علی (علیه السلام) در بیان ضرورت و اهمیت آموزش مداوم کارکنان و زیردستان می‌فرماید:
 فاما حقکم علی... و تعلیمکم کیلا تجهلوا و تأدیبکم کیما تعلموا. (نهج البلاغه فیض الاسلام، خطبه ۳۴).
 حق شما بر من آن است که... شما را تحت تعلیم قرار دهیم تا در جهل و نادانی نمایند و تربیتتان کنم تا به دانش و آگاهی دست یابید.

امام علی (علیه السلام) در اینجا آموزش و تعلیم مداوم به کارکنان را برای غلبه بر جهل و ندانم کاری‌ها از جمله وظایف مدیران و حق کارکنان بر گردن آن‌ها می‌داند و آن را در کنار بهره‌گیری از تجربه از عوامل عمده موفقیت و پیشرفت کاری جامعه معرفی می‌کند.

۲. مهارت انسانی

یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران؛ فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. داشتن مهارت انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشند، اعتمادبه‌نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. قرآن می‌فرماید:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ مَّا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ. (یونس/۱۲۸)

به تحقیق رسولی از میان شما برایتان آمد که رنج‌های شما بر او بسیار گران است. برای خدمت به شما شدیداً دل‌بسته است و نسبت به مؤمنان معطوف و مهربان است.

در آیه فوق درک رنج دیگران و احساس همدردی با آن‌ها و تلاش به‌منظور التیام زخم‌های امت و نثار عطف و مهربانی نسبت به زیردستان از ویژگی‌های رسول گرامی اسلام (صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ) شمرده شده است.

بنابراین، سازمان یا مؤسسه‌ای که حداکثر سود و کار آیی را در نظر داشته باشد و توجه چندانی به مسائل عاطفی و انسانی نکند، در واقع زیردستان را به عنوان ابزار برای یک سازمان ماشینی به کار می‌گیرد ولی در مدیریت اسلامی که دربرگیرنده سازمان زیستی است - رضایت فرد و سازمان در پرتو عدالت و عواطف انسانی مورد توجه است.

در چنین سارمانی کارکنان و زیردستان مجذوب کمالات مدیر آن می‌شوند و این جذب آن‌ها را به انقیاد، پیروی و همکاری و می‌دارد.

امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

و اوصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما ابلی ذوو البلاء منهم فان كثرة الذکر لحسن افعالهم تهز الشجاع و تحرض الناکل ان شاء الله تعالی (نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۵۳).

با تحسین و حق شناسی، خویشتن را با مأموران و کارکنان درستکار خود مرتبط کن! خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور و صریحاً قدردانی نما! زیرا تحسین و حق شناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می‌کند و مسامحه کاران را به خواست خدا به جنبش و حرکت و می‌دارد.

در کلام راهگشای امام (علیه السلام) شیوه‌های کار با دیگران و از طریق دیگران، همراه با ایجاد انگیزه در افراد در سایه حفظ روابط خوب و انسانی مدیر با زیردستان به زیبایی ترسیم شده است.

از اهم دستورات امام علی (علیه السلام) در ایجاد روابط انسانی با کارکنان، داشتن ملایمت و محبت است. عاطفه و محبت محور مهارت انسانی در پیوند میان مدیر یا کارکنان است و ریشه واقعی آن محبت واقعی و عمیق به انسانیت است.

از دیدگاه والای امام (علیه السلام) پیوندهای عاطفی و انسانی فراتر از مرزهای اعتقادی و دینی، تمامی انسان‌ها را که در آفرینش یکسان‌اند دربرمی گیرد. چیزی که در هیچ مکتب، نظریه و تئوری‌های مدیریت، بدین‌سان مورد توجه و تأکید قرار نگرفته است.

۳. مهارت ادراکی

یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (نظام). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر در هر یک از بخش‌ها الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم سازد.

در حدیثی از علی (علیه السلام) می‌خوانیم:

اله الریاسه سعه الصدر. (تفسیر نمونه، ج ۱۳)

وسيله رهبری و ریاست سینه گشاده است.

بنابراین، فکر بلند، عقل توانا و حلم و بردباری که از لوازم اولیه قدرت تصمیم‌گیری در رهبری و مدیریت است حاصل شرح صدر به معنای وسیع آن است که آسان شدن کارها یا مطلوبیت و رضایت‌بخش بودن امور را به دنبال خواهد داشت:

(وَ يَسَّرْ لِي أَمْرِي)

قابل فهم بودن سخنان و یا برنامه کار و بدون ابهام بودن آن لوازم و اسباب موفقیت در عرصه مدیریت است که این نکته در این آیه شریفه به زیبایی تمام مورد تأکید قرار گرفته است:

وَ احْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي.

بر اساس آیه شریفه فوق مسائلی که از تفهیم سخنان رهبر یا مدیر به مردم یا کارکنان مانع می‌شود باید از میان برداشته شود تا در ابلاغ برنامه‌ها و انتقال دستورات و تصمیمات خللی ایجاد نشود.

مشارکت دادن کارگزاران شایسته در اجرای برنامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی یکی از راه‌های جلب همکاری و مساعدت کارکنان در امر مدیریت و از جمله شیوه‌های تعدیل رفتار در برابر تغییرات است: (و اشرکه فی امری).

امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

ناظر قلب اللبیت به بیصر آمده و يعرف غوره و نجاهه. (نهج البلاغه فیض الاسلام، خطبه ۱۵۳)

چشم دل انسان خردمند پایان کارش را می‌گوید و نشیب و فراز خویش را می‌شناسد.

کوتاه‌بینی و کوتاه‌نگری در قاموس مدیریت اسلامی جایی ندارند و برنامه‌ریزی شالوده‌مدیریت را تشکیل می‌دهد. اسلام مسلمان بی‌برنامه را فردی گمشده در بیابان می‌داند که به خیال آب به دنبال سراب حرکت می‌کند و چنین فردی هرگز به سعادت و کمال نخواهد رسید. اسلام خود برنامه‌ای جامع و کامل است که گستردگی آن به گستردگی نیازهای فکری و جامعیت آن به جامعیت روح و جسم انسان است.

در مهارت ادراکی درایت و آینده‌نگری، داشتن فکر و اندیشه خوب و به کارگیری صحیح آن اهمیت فراوان دارد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

المؤمنون هم ألدین عرفو ما امامهم. (نهج البلاغه فیض الاسلام، عهدنامه مالک اشتر)
مؤمنان کسانی هستند که آینده خویش را می‌شناسند.

کسب اطلاعات از روند کاری سازمان به منظور تطبیق آن با برنامه‌های پیش‌بینی شده که امروزه تحت عنوان بازخورد یا نظارت انجام می‌گیرد از عوامل پیشرفت سازمان محسوب می‌شود. امام (علیه السلام) می‌فرماید:

ثم تفقد اعمالهم وابعث العیون من اهل الصدق والوفاء علیهم.

مأمورانی برای نظارت بر کارمندان خود بگمار از کسانی که راستگو و با وفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند! مدیر در مهارت ادراکی نقش محوری و هماهنگ‌کننده دارد و هدایت نظام‌مند یا سیستمی سازمان از قدرت و خلاقیت او سرچشمه می‌گیرد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

ومكان القيم بالامر مكان نظام من الخزر یجمه و یضمه فاذا نقطع النظام التفرق الخرز و ذهب ثم لم یجتمع یحذفیره ابدأ.
(نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶)

نقش مدیر همانند رشته‌ای است که از وسط مهره‌ها گذشته و آنان را در یک محور گردآورده و به یکدیگر پیوند زده است. هرگاه این رشته پاره شود مهره‌ها عامل ارتباط را از دست داده و پراکنده خواهند شد و با گسستن آن رشته، دیگر زمینه‌ای برای گردآوری وجود ندارد.

با توجه به مجموعه مطالب و آیات و احادیثی که محور این نوشتار بودند بخشی از ویژگی‌های مدیریت در اسلام عبارت‌اند از:

ایمان، علم، آگاهی، عدالت، تقوا، رشد فرد در سازمان، عقل و تدبیر مضاعف، آموزش مداوم، به کارگیری تجربه، داشتن تخصص، محبت و عاطفه روابط انسانی، مشاوره، مشارکت در تصمیم‌گیری، داشتن اطلاعات (صحیح، مربوط، به موقع)، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، تصمیم‌گیری، نظارت، شرح صدر، قابل فهم بودن سخنان، انتخاب همکار شایسته، الهی بودن هدف و...

مدیریت منابع انسانی اسلامی

اسلام صرفاً یک مذهب نیست و بیشتر یک راه زندگی می‌باشد. دین اسلام چگونگی متعهد بودن فرد ایمان‌دار را نسبت به ایمان خود آموزش می‌دهد. در مفاد «اسلام و کار»، به تعهدات کارگر نسبت به کار خود، به خصوص به روابط کارفرما یا کارمند اشاره می‌شود. شخصی که متعهد به دین باشد، نسبت به کار خود بیشتر متعهد خواهد بود. بر اساس آموزه‌های دین اسلام همان‌طور که در شرایط توافق شده از استخدام وجود دارد با کار بیشتر یک کارمند سطح درآمد و معیشت خود را موجه جلوه داده و این الگو برای مؤمنان و غیر مؤمنان و غیر مؤمنان یکسان است. در دنیای تجارت مدرن برای موفق شدن در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس فرهنگ اسلامی باید از دست‌کاری‌هایی که در این دنیای

مدرن وجود دارد اجتناب شود. مجموعه‌ای از شناخت و آگاهی‌هایی که کارکنان برای انجام وظایف هم از روش تجربی استفاده می‌کنند و هم به قرآن و سنت رجوع می‌کنند مدیریت منابع انسانی اسلامی می‌گویند. برای شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی اسلامی باید به سه مبنای هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و روش‌شناختی مراجعه کرد به این دلیل که هر سه این مبانی یکدیگر را تکمیل می‌کنند و برای درک هریک باید از مبانی دیگر فهم صحیح به دست آورد (حاجی‌وند و دیگران، ۱۳۹۸).

پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش‌های فراوانی به مبحث مدیریت منابع انسانی اسلامی پرداخته‌اند. از جمله مهم‌ترین تحقیقات به صورت ذیل می‌باشد.

فدائی‌کیوانی و رضایی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر افزایش عدالت سازمانی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: ادارات تأمین اجتماعی شرق گیلان)، پرداختند. هدف مقاله مذکور، معرفی و ترویج مفهوم جدید مدیریت منابع انسانی اسلامی و ارزیابی اثرات آن در سازمان تأمین اجتماعی شرق گیلان است. مدیریت منابع انسانی اسلامی از مؤلفه‌های کلیدی برای پیاده‌سازی رویکرد مدیریت اسلامی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش مذکور بین مدیریت منابع انسانی اسلامی و افزایش عدالت سازمانی و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. این بدین معناست که با رعایت اصول مدیریتی منابع انسانی و ایجاد عدالت در بین کارکنان عدالت توزیعی در بین کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

امراهی و نیکنام (۱۳۹۸)، به تبیین اثرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: نیرو و انتظامی شهرستان یزد)، پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ همچنین، مدیریت منابع انسانی اسلامی به طور مستقیم بر اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و اعتماد سازمانی نیز مستقیماً تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرفی نقش اعتماد سازمانی به عنوان میانجی مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

حاجی‌وند، سیدجوادین و مختاریان‌پور (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی، پرداختند. به منظور دست‌یابی به نظریه‌های مدیریت منابع انسانی بومی، لازم است مفروضات اساسی برآمده از جهان‌بینی اسلامی به نظریه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی ترجمه شوند تا امکان بهره‌گیری از آن‌ها در مدیریت سازمان‌ها فراهم آمده و تنها در سطح مفروضات بنیادین باقی نمانند. پژوهش حاضر بر آن است که بر اساس الگوی چهار لایه‌ای سورل، با نزدیک کردن اصول بنیادین و ارزش‌های اساسی اسلامی به سطح عملیاتی، زمینه را برای ایجاد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی فراهم آورد. پژوهش مذکور کیفی و راهبرد آن تحلیل مضمونی است. داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای جمع‌آوری و از طریق کدگذاری کیفی در شش مرحله تحلیل شدند. یافته‌ها از تحلیل متون ۳۲۱ کد توصیفی، ۶۴ کد تفسیری و ۱۴ مضمون فراگیر شامل امکانات کمال، آزادی، تعهد برین، حساسیت روح انسانی، دو بعدی بودن انسان، ذات محترم انسان، صعود تکاملی روح، صیانت ذات، فطرت، ماهیت نامعلوم، محدودیت وجودی انسان، نامحدود بودن تمایلات، هدفمند بودن و وحدت ذات است که در نتیجه آن‌ها، ۳۶ اصل به عنوان اصول انسان-شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی تعریف شده است. نتایج نشان داد ۳۶ اصل خاص به دست آمده، به عنوان ترجمان انسان‌شناسی اسلامی به زبان مدیریت منابع انسانی، چگونگی ارتباط آن مبانی کلان با حوزه مدیریت منابع انسانی را تبیین

کرده و به کارگیری آن‌ها در نظریه‌پردازی سازمان، می‌تواند به خلق نظریه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی اسلامی منجر شود.

ولبخانی، بیگم هاشمی و آقایی (۱۳۹۷)، به تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان مطالعه موردی اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین، پرداختند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد با اقتباس از مقاله بیس فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، برای مدیریت منابع انسانی اسلامی استفاده شده است که شامل چهار بعد استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش، ارزیابی عملکرد در قالب ۲۰ گویه سنجیده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی اسلامی با میانجی‌گری تعهد سازمانی، بر عملکرد سازمان معنادار بوده است. از طرفی دیگر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل؛ استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش و ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار داشته است.

رحیمی و گنجعلی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان تبیین مبانی انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی با تأکید بر نظرات علامه طباطبایی، پرداختند. مقاله مذکور درصدد تبیین نگاه اسلامی به انسان بر اساس نظریات علامه طباطبایی و نقش آن در راستای شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی اسلامی است. داده‌های این تحقیق که با روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است با روش تحلیل مضمون، بررسی شده و شبکه مضامین در دو حوزه انسان‌شناسی مدیریت منابع انسانی رایج

انسان‌شناسی علامه طباطبایی ترسیم گردیده است. سپس با روش تحلیل استدلالی، مضامین استنباط شده از اندیشه‌های علامه طباطبایی در چهار دسته با گزاره‌های استنباط شده از متون مدیریت منابع انسانی نسبت‌سنجی شده است. یافته‌های نشانی می‌دهد که از منظر انسان‌شناسی علامه طباطبایی نگاه مکاتب مدیریت منابع انسانی به انسان اعم از هزینه‌ای، منبعی و سرمایه‌ای، اولاً در بعد دوم از زاویه تحلیل ماهوی بوده و ثانیاً در همین بعد نیز از ساحت طبیعت مادی انسان فراتر نرفته است. در نتیجه زاویه تحلیل وجودی و نیز بعد اول و سوم از زاویه تحلیل ماهوی انسان، دارای قابلیت ممتازی جهت ارتقای نظام‌های مدیریت منابع انسانی رایج می‌باشند.

فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، به بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی بر مبنای تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی، پرداختند. این مقاله با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تقویت تعهد کارکنان از طریق بالا بردن سطح عدالت ادراک شده در سازمان تعیین نموده است. این مطالعه از حیث هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - همبستگی می‌باشد. مسأله سرمایه انسانی در ادارات عمومی و مؤسسات غیرانتفاعی به دلیل عدم وجود انگیزه سود (آن‌گونه که در شرکت‌های تجاری مطرح است) تا حدودی مغفول مانده است؛ بدین خاطر ۱۴۰ نفر از کارکنان اداره اوقاف و امور خیریه شهر تهران به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد بین سه بُعد مدیریت منابع انسانی اسلامی (استخدام، توسعه و جبران خدمات)، عدالت سازمانی و تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نوآوری مقاله حاضر نسبت به پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی، این است که همه‌ی آن‌ها با استفاده از روش‌های آماری و تحلیل فرضیات به بررسی رابطه و تأثیر متغیرها پرداخته‌اند در صورتی که پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک دلفی فازی به غربالگری ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری پرداخته است

همچنین با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (دیمتل)، به بررسی میزان شدت تأثیرگذاری هر یک ابعاد مدیریت منابع انسانی اسلامی پرداخته است.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیقات پیمایشی عام‌ترین نوع تحقیقات علوم اجتماعی است که مبنای آن، نظرسنجی از کسانی است که به‌طور مستقیم، درگیر مسأله تحقیق می‌باشند (حافظ‌نیا، ۱۳۸۷). با توجه به این که هدف تحقیق حاضر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری، است لذا از تحقیق پیمایشی با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره برای بخش اول این تحقیق استفاده می‌شود. با در نظر گرفتن هدف، انگیزه و فایده این تحقیق، آن را از نوع تحقیقات کاربردی قرار می‌دهیم زیرا که نتایج آن جهت تنظیم برنامه‌های آتی سازمان (صنایع بانکداری ایران)، قابل استفاده خواهد بود. پژوهش حاضر از نوع کتابخانه‌ای از این حیث که با مراجعه به کتب، مقالات و رساله‌های موجود در خصوص مدیریت منابع انسانی اسلامی و شناسایی ابعاد و معیارهای مؤثر در این بررسی می‌پردازد.

جامعه و نمونه آماری ۲۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه که مسلط به مباحث منابع انسانی و اسلامی می‌باشند، استفاده شده است. پژوهش حاضر با روش‌های کیفی دلفی فازی و تکنیک آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (DEMATEL)، انجام شده است. لذا این تحقیق به منظور طراحی یک شبکه‌های خاص در زمینه مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار در مدیریت منابع انسانی اسلامی با استفاده از پژوهش‌های محققین گذشته ابتدا شناسایی شده و با تکنیک DEMATEL نگاشت شبکه‌ها ترسیم شده است.

روش دلفی فازی

توانایی اتخاذ تصمیمات اثربخش در موقعیت‌هایی که اطلاعات ناکافی وجود دارد منجر به بکارگیری شیوه‌های اتفاق نظر یا اجماع، نظیر طوفان مغزی، گروه‌های اسمی و تکنیک دلفی شده است. روش دلفی هنگامی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره‌ی تصمیم ضروری باشد اما آن‌ها به طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸).

روش دلفی ابزاری برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی کیفی توسط گروه متنوعی از متخصصین است. «دالکی» و همکارانش در شرکت «رند» در دهه ۱۹۵۰ پروژه‌ای را برای ارتش امریکا به عهده گرفته بودند که بر اساس آن باید دیدگاه‌های گروهی از متخصصان را توسط یک پرسش‌نامه به دست می‌آوردند، لذا برای اولین بار روش دلفی را ابداع نمودند و نام آن را بر اساس معبد باستانی یونان که پیشگویی‌هایی در آن انجام شده بود نام‌گذاری کردند (همان منبع، ۱۳۹۸).

روش دلفی فازی از روش دلفی سنتی و تئوری مجموعه فازی منتج شده است. پرسش‌ها و پاسخ‌های پرسش‌نامه‌های روش دلفی سنتی میل به ابهام و گنگی داشتند. علاوه بر این، مشکل عدیده‌ای برای حل وجود دارد و آن، فازی بودن اجماع و توافق متخصصین در قالب تصمیم‌گیری گروهی است. روش دلفی فازی، در طول سه دهه گذشته، با نگاه به اهمیت برطرف کردن ابهام خبرگان بارها توسط پژوهشگران مورد بازنگری قرار گرفته است. در این روش از مجموعه اعداد فازی یا نظریه مجموعه فازی استفاده می‌شود که به موجب آن هر مجموعه دارای ارزشی از صفر تا یک می‌باشد. این روش باعث کاهش هزینه و زمان ارزیابی در آیت‌های پرسش‌نامه می‌شود. این امر باعث کاهش دفعات تحقیق و افزایش نرخ بازیافت آیت‌ها می‌شود و به متخصصین اجازه می‌دهد که نظرات خود را بدون هیچ انحراف مبهمی ابراز نمایند و در نهایت بدون به خطر افتادن نظرات واقعی و اصلی خود به اجماع و توافق نظر برسند. تکنیک دلفی بر اساس

دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. روش سنتی دلفی، همیشه از همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد رنج‌برده است. موری^۲ و همکاران برای بهبود روش دلفی سنتی، مفهوم یکپارچه‌سازی روش دلفی سنتی با تئوری فازی را در سال ۱۹۸۵ ارائه دادند. ایشیکاوا^۳ و همکاران (۲۰۱۲)، کاربرد تئوری فازی را در روش دلفی بیشتر معرفی کردند و الگوریتم یکپارچه‌سازی فازی را برای پیش‌بینی ضریب نفوذ آتی کامپیوترها در سازمان‌ها توسعه دادند (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸).

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال‌سازی ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری، بهره‌برده شده است. مراحل دلفی فازی به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

✓ شناسایی طیف مطلوب برای فازی سازی عبارات کلامی؛

✓ تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛

✓ فازی زدایی مقادیر؛

✓ انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها.

جدول (۱)، اعداد فازی مثلثی با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای را نشان می‌دهد. اعداد فازی قطعی شده در جدول (۱)، توسط رابطه (۱) محاسبه شده‌اند. اگر $\tilde{N} \equiv (l, m, u)$ باشد. (\tilde{N} یک عدد فازی است).

$$\text{Crisp}(\tilde{N}) \equiv \frac{2m \cdot l \cdot u}{4} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی و معادل قطعی طیف‌های بیانی (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸)

معادل قطعی	اعداد فازی مثلثی			طیف‌های بیانی
۰/۰۶۳	۰	۰	۰/۲۵	خیلی کم اهمیت
۰/۲۵	۰	۰/۲۵	۰/۵	کم اهمیت
۰/۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	اهمیت متوسط
۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	مهم
۰/۹۴	۰/۷۵	۱	۱	بسیار مهم

² Murray

³ Ishikawa

تکنیک دیمتل

تکنیک دیمتل^۴ توسط Gabus و Fonetla در سال (۱۹۷۱)، ارائه شد. تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آن‌ها با به‌کارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می‌دهد، به‌گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به‌صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاهت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. از آنجاکه گراف‌های جهت‌دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، لذا تکنیک DEMATEL مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آن‌ها را به‌صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورد. تکنیک دیمتل عموماً برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی به وجود آمد. دیمتل نیز برای ساختاردهی به یک دنباله از اطلاعات مفروض کاربرد دارد. به‌طوری‌که شدت ارتباطات را به‌صورت امتیازدهی موردبررسی قرار داده، بازخوردها توأم با اهمیت آن‌ها را تجسس نموده و روابط انتقال‌ناپذیر را می‌پذیرد (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶).

۱- در نظر گرفتن ارتباطات متقابل؛ مزیت این روش نسبت به تکنیک تحلیل شبکه‌ای، روشنی و شفافیت آن در انعکاس ارتباطات متقابل میان مجموعه‌ی وسیعی از اجزاء می‌باشد. به‌طوری‌که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند.

۲- ساختاردهی به عوامل پیچیده در قالب گروه‌های علت و معلولی. این مورد یکی از مهم‌ترین کارکردها و یکی از مهم‌ترین دلایل کاربرد فراوان آن در فرآیندهای حل مسأله است. بدین‌صورت که با تقسیم‌بندی مجموعه‌ی وسیعی از عوامل پیچیده در قالب گروه‌های علت معلولی، تصمیم‌گیرنده را در شرایط مناسب‌تری از درک روابط قرار می‌دهد. این موضوع سبب شناخت بیشتری از جایگاه عوامل و نقشی که در جریان تأثیرگذاری متقابل دارند، می‌شود (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶).

گام‌های روش DEMATEL عبارت‌اند از:

۱. طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات وابستگی نسبی شاخص‌ها از خبرگان؛
۲. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (Z)؛
۳. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال (S)؛
۴. محاسبه ماتریس روابط مجموع (وابستگی مستقیم و غیرمستقیم) (T)؛
۵. محاسبه ماتریس نرمال روابط مجموع با آستانه پذیرش؛
۶. تشکیل نگاهت روابط شبکه بر مبنای دو بردار D و R.

ساختار کلی دیاگرام ارتباط بین معیارها مطابق شکل (۱) است. در این ماتریس مقایسات زوجی برای محاسبه میزان تأثیرگذاری عامل سطری بر عامل ستونی انجام خواهد شد. ارقام مقایسه شامل: (۰، ۱، ۲، ۳ و ۴) است که به ترتیب نمایانگر درجه "بدون تأثیر" تا "تأثیر بسیار زیاد" می‌باشند. درایه‌های ماتریس ذیل که ماتریس رابطه مستقیم نیز نامیده می‌شود بر مبنای تأثیر معیار I بر J شکل خواهد گرفت.

⁴ Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL)

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots & \vdots \\ a_{i1} & \dots & a_{ij} \dots & a_{in} \\ \vdots & & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

شکل ۱: دیاگرام ارتباط مستقیم بین معیارها

به منظور نرمال کردن ماتریس رابطه مستقیم از روابط (۲) و (۳) استفاده شود.

$$S = m \cdot A \quad (۲)$$

$$m = \min \left[\frac{1}{\max_i \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right] \quad (۳)$$

ماتریس روابط مجموع T به کمک ماتریس S از طریق رابطه شماره (۴) محاسبه می شود که در آن I ماتریس واحد می باشد.

$$T = S(I - S)^{-1} \quad (۴)$$

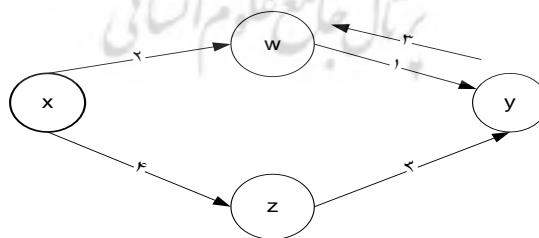
به منظور تعیین نگاشت روابط شبکه از دو بردار D و R استفاده می شود که به ترتیب مجموع ردیف ها و ستون های ماتریس T می باشد که در روابط (۵) و (۶) نحوه محاسبه آنها آورده شده است.

$$D = [d_i]_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} \quad (۵)$$

$$R = [r_j]_{n \times 1} = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n} \quad (۶)$$

d_i به معنی مجموع i امین ردیف ماتریس T و نشان دهنده مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم معیار i بر دیگر معیارهاست. همچنین r_j به معنی مجموع j امین ستون ماتریس T و نشان دهنده مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم است که دیگر معیارها بر معیار j می گذارند.

$(d_i + r_i)$ نمایانگر میزان تأثیر اصلی فاکتور i در مسأله می باشد. اگر $(d_i - r_i)$ مثبت باشد مفهوم آن این است که فاکتورهای دیگر توسط فاکتور i تحت تأثیر قرار می گیرند. برعکس، هنگامی که $(d_i - r_i)$ منفی باشد دیگر برگ خریدها روی فاکتور i تأثیر می گذارند و بدین ترتیب نگاشت روابط شبکه ساخته خواهد شد (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶). شکل (۲) نمونه ای از دیاگرام ارتباط وابستگی بین معیارها است.



شکل ۲: نمونه ای از گراف ارتباط وابستگی بین معیارها

۴. یافته های پژوهش

شناسایی ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال سازی ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری استفاده شده است. مراحل دلفی فازی به طور خلاصه عبارت اند از: شناسایی طیف مناسب برای فازی

سازی عبارات کلامی؛ تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛ فازی زدایی مقادیر؛ انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها. جدول (۲)، اعداد فازی مثلثی با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای را نشان می‌دهد. اعداد فازی قطعی شده در جدول (۲)، با استفاده از رابطه (۷) محاسبه شده‌اند. اگر $\tilde{N} \equiv (l, m, u)$ باشد. (یک عدد فازی است). لازم به ذکر است که اعداد فازی مثلثی با استفاده از روش مرکز ناحیه قطعی سازی شده است.

$$Crisp(\tilde{N}) \equiv \frac{(c \ 0 \ a) \partial (b \ 0 \ a)}{3} . a \quad (7)$$

جدول ۲: اعداد فازی مثلثی و معادل قطعی طیف‌های بیانی

طیف‌های بیانی	اعداد فازی مثلثی			اعداد قطعی دیفازی شده به روش مرکز ناحیه	فرمول دیفازی نمودن اعداد فازی مثلثی به روش مرکز ناحیه
	a	b	c		
خیلی کم اهمیت	۰	۰	۰/۲۵	۰/۲۵	$CA \equiv \frac{(c \ 0 \ a) \partial (b \ 0 \ a)}{3} . a$
کم اهمیت	۰	۰/۲۵	۰/۵	۰/۰۴	
اهمیت متوسط	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۹	
مهم	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵۴	
بسیار مهم	۱	۱	۱	۰/۷۷	

پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی با روش دلفی فازی به صورت جدول (۳)، شناسایی شدند.

جدول ۳: ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری

بعد	معیار	بعد	معیار
شایستگی‌های درونی (F ₁)	خود ارزیابی و تقوا	شایستگی‌های تعاملی (F ₂)	پرهیز از تندخویی
	امین بودن در مدیریت		حُسن خُلق
	عدم سوء استفاده از قدرت		گشاده رویی با زیردستان
گزینش و انتخاب کارمندان (F ₃)	توجه به خود سازی قبل از آموزش	شایستگی‌های رفتاری (F ₄)	انعطاف در رفتار با زیردستان
	ارزیابی چندگانه در انتخاب		صلابت در عین رحمت
	پرهیز از گزینش و پارتی بازی در استخدام	نظام جبران خدمات (F ₅)	اعتدال در برخورد
	پرهیز از دخیل کردن امیال شخصی در انتخاب ها		قدردانی از زحمات و خدمات
	تعریف شاخص‌های گزینش افراد بر مبنای شایسته سالاری		پرداخت مناسب برای جلوگیری از فساد مالی

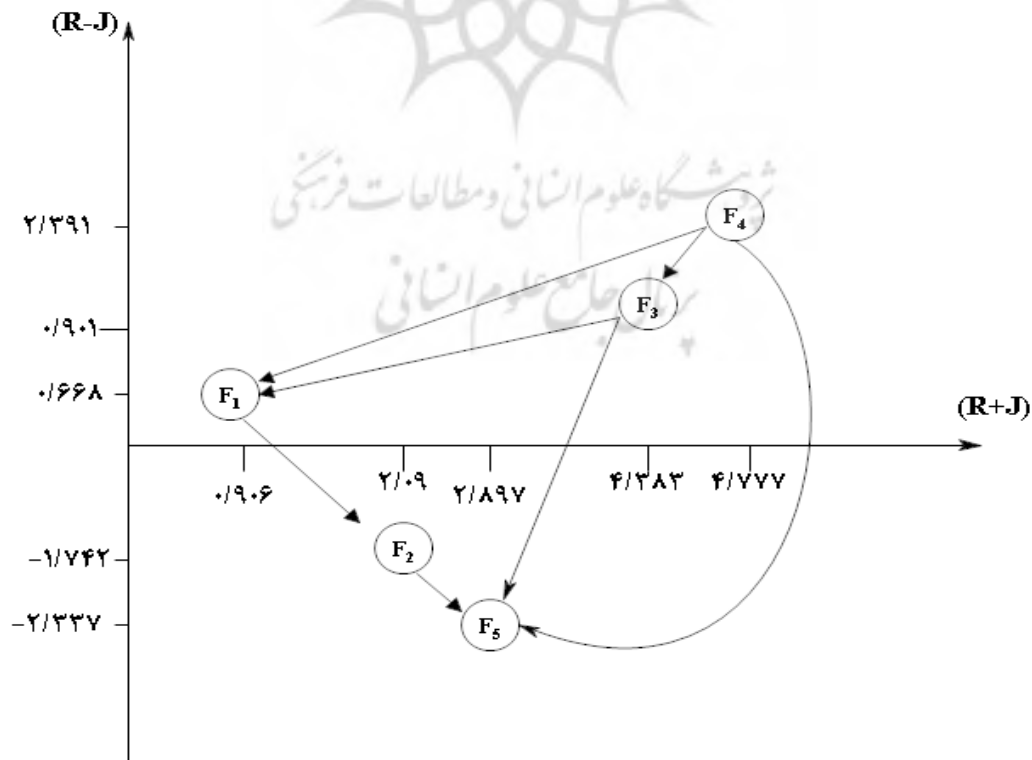
بررسی شدت ارتباطات بین ابعاد مدیریت منابع انسانی اسلامی با رویکرد دیمتل

پس از شناسایی ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی بین ۲۵ نفر از خبرگان این صنعت توزیع گردید و در نه گام دیمتل محاسبات صورت گرفت. نتایج حاصل از تحلیل دیمتل در جدول (۴)، نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از روابط علی و معلولی ابعاد مدیریت منابع انسانی اسلامی با تکنیک دیمتل

بر اساس R-J	ترتیب واقع شدن عناصر	بُعد	بر اساس R+J	ترتیب واقع شدن عناصر	بُعد
۲/۳۹۱	F _۴	شایستگی‌های رفتاری	۲/۸۹۷	F _۵	نظام جبران خدمات
۰/۹۰۱	F _۳	گزینش و انتخاب کارمندان	۰/۹۰۶	F _۱	شایستگی‌های درونی
۰/۶۶۸	F _۱	شایستگی‌های درونی	۴/۷۷۷	F _۴	شایستگی‌های رفتاری
-۱/۷۴۲	F _۲	شایستگی‌های تعاملی	۴/۳۸۳	F _۳	گزینش و انتخاب کارمندان
-۲/۳۳۷	F _۵	نظام جبران خدمات	۲/۰۹	F _۲	شایستگی‌های تعاملی

در شکل (۳)، نمودار علی - معلولی ابعاد مدیریت منابع انسانی اسلامی نشان داده شده است.



شکل ۳: نمودار علی - معلولی ابعاد مدیریت منابع انسانی اسلامی صنعت بانکداری

مطابق شکل (۳)، عنصر F4 یعنی شایستگی‌های رفتاری، اثر گذارترین بُعد، دارای بیشترین مقدار عددی بر اساس مجموع ردیفی، است و بدین ترتیب، بانفوذترین بعد مدیریت منابع انسانی اسلامی در میان ابعاد مورد بررسی صنعت بانکداری

می‌باشد. همچنین بر اساس R-J، عنصر F5 یعنی نظام جبران خدمات، اثر پذیرترین بُعد، در در میان ابعاد مورد بررسی مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری شناخته شده است.

نتیجه‌گیری

مدیریت از دیدگاه اسلام عبارت است از ایجاد زمینه‌های لازم برای کشف استعدادها، خزائن قدرت تعقل و فراهم آوردن اسباب و لوازم رشد این استعدادها و سوق دادن انسان‌های درون سازمان به سوی خداوند و اطاعت دستورات الهی به طوری که در فرایند آن سعادت و بهروزی سازمانی و فردی کسب شود. مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می‌کنند. ضرورت مدیریت در زندگی که حتی بسیاری از حیوانات که به صورت اجتماعی زندگی می‌کنند بر اساس فرمان غریزه، مدیریت را برمی‌گزینند. حال انسان‌ها که به صورت اجتماعی زندگی می‌کنند، به طریق اولی نیازمند سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و سیستمی هستند که بتواند آن‌ها را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و همچون وصله‌ای ناهم‌رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.

در پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد و معیارهای مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک دلفی فازی و بررسی شدت ارتباطات بین هر بُعد با استفاده از تکنیک دیمتل پرداخته شده است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌ها در اصلاح رفتار خویش و بهره‌مندی هر چه بیشتر از مدل طراحی شده در خصوص شناخت مؤلفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی اسلامی ارائه نماید.

منابع

۱. قرآن کریم.
۲. انصاریان، حسین. (۱۳۹۵). ترجمه نهج البلاغه. انتشارات آیین دانش.
۳. اکبری‌بورنگ، محمد و پور، سمیرا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت اسلامی منابع انسانی با عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵ (۵)، ۳۷-۶۲.
۴. امراللهی، ناهید و نیکنام، منصور. (۱۳۹۸). تبیین اثرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: نیرو انتظامی شهرستان یزد). *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۱ (۱)، ۵۳-۷۳.
۵. حاجی‌وند، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا و مختاریان‌پور، مجید. (۱۳۹۸). اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۲۵ (۷)، ۱-۳۰.
۶. حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت.

۷. رحیمی، احسان و گنجعلی، اسداله. (۱۳۹۶). تبیین مبانی انسان شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی با تأکید بر نظرات علامه طباطبایی (ره). *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۲۲ (۱۱)، ۴۹-۸۲.
۸. عباسی، محرم؛ خنیفر، حسین؛ واعظ موسوی، مائده السادات و صمیمی، میثم. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان. *مدیریت اسلامی*، ۱۰۱ (۲۵)، ۲۰۳-۲۳۰.
۹. فدائی کیوانی، رضا و رضایی فشکل پشته، معصومه. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر افزایش عدالت سازمانی و تعهد کارکنان (مطالعه موردی: ادارات تامین اجتماعی شرق گیلان). *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲۷ (۵)، ۱-۱۲.
۱۰. فشارکی، فرزاد و صحت، سعید. (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی گری عدالت سازمانی. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۸ (۴)، ۴۸-۷۲.
۱۱. فیضی عمّار، ساده احسان، امینی سابق زین العابدین، احتشام راثی رضا. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه های اقتصاد مقاومتی با رویکرد دلفی فازی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی*، ۱۶ (۵۸)، ۱۷۵-۲۰۰.
۱۲. فیضی، عمّار، جوانمرد، حبیب اله. (۱۳۹۶). ارزیابی و انتخاب سطح تکنولوژی در صنعت خودروسازی با استفاده از رویکرد (FANP-DEMATEL-PANDA). *فصلنامه علمی مدیریت فردا*، ۵۲، ۱۶۵-۱۷۸.
۱۳. محمدی، مهدی و عبدالحمید، مهدی. (۱۳۹۴). الگوی پیاده سازی مدیریت منابع انسانی در پرتو تعالیم اسلامی با محوریت نهج البلاغه. *مطالعات مدیریت انتظامی*، ۳۴ (۱۰)، ۳۱۱-۳۳۶.
۱۴. مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۸۷). تفسیر نمونه، انتشارات امام علی بن ابی طالب.
۱۵. ولیخانی دهقانی، ماشالله؛ هاشمی، زیور بیگم و کاس آقائی، ندا. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان مطالعه موردی اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین. *اسلام و مدیریت*، ۱۴ (۷)، ۱۰۱-۱۳۴.
۱۶. یاوری بافقی، امیر حسین. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (طی سه دهه اخیر) بر اساس چارچوب دایر و هولدر. *پژوهش های دانش انتظامی*، ۲۷ (۷)، ۳۲-۵۹.
17. Khan, B., Farooq, A. and Hussain, Z. (2010), "Human resource management: an Islamic perspective", *Asia Pacific Journal of Business Management*, Vol: 2 No. 1, pp. 17-34.
18. Lin, C. P., Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
19. Liu, Dong, Mitchell, Terence, R, Lee, Thomas, W., Holtom, Brooks, C. & Hinkin, Timothy, R. (2012). When Employees are out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit - Level Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. Vol: 55, No. 6. pp. 1360-1380

20. Nik, Ab. Rahman, N., Mohamad, A., Mohamad, A., & Alam, S. (2013). Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol: 6.No 4. pp 1105-1123.
21. Rahman, N.M.N.A. and Shahidi, S. (2009), "Islamic HRM practices and employee commitment: A test among employees of Islamic banks in Bangladesh", paper presented at the International Business Research Conference, Dubai.
22. Salim Juma Alarimy, A., (2015), Islamic and western approaches to human resource management in Organizations: A practical Approach, *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 110-123.
23. Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*.-2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, publishers, Mahwah, New Jersey, USA.
24. Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L., & Sharoni, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 555-565.
25. Yousef, D. (2001). "Organizational commitment; a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*. Vol: 15 No. 1, pp. 6-28.
26. Zehir,C and Basar,D. (2016). "The relation between learning orientation and variables of firm performance with strategic human resources management applications in the islamic bank turkey", *Journal of International Business Research*. Vol: 9, No. 3,pp.40-52.

Designing an Islamic Human Resource Management (IHRM) model in the banking industry with DEMATEL approach

Akbar Toriki¹

Ammar Feyzi^{*2}

Date of Receipt: 2021/08/18 Date of Issue: 2021/02/28

Abstract

The source of positive changes in employees' attitudes toward work and the workplace is familiarity with the Qur'anic guidelines in the field of Islam in human resource management and the implementation of its correct principles. Human resource management and many related issues are rooted in Islam, but have been less discussed in the literature. The purpose of this article is to identify the dimensions and criteria of Islamic human resource management in the Iranian banking industry using the fuzzy Delphi method and to investigate the intensity of the relationship between the dimensions with Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL) approach. The have been used population and statistical sample of 25 seminary and university professors who are proficient in human resources and Islamic topics. After careful review of theoretical foundations and research background, dimensions were identified in five dimensions and sixteen criteria. The results of the present study show that the dimension of behavioral competencies is the most effective dimension in the foundations of the studied dimensions. Also, the most effective criterion is the service compensation system. The results of the present study can provide a comprehensive view to senior human resource managers in organizations in improving their behavior and benefiting as much as possible from the designed model to identify the key components of Islamic human resource management.

Keywords

Islamic Human Resources, Banking Industry, National Bank of Iran, Fuzzy Delphi Technique, Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL).

1. M.Sc. Student, Business Management, Faculty of Humanities, Qom University, Iran. (akbar.torki@gmail.com)

2. Assistant Professor, Ph.D in Industrial Management, Production and Operations, Islamic Azad University, Saveh Branch, Iran (Corresponding Author: ammarfeyzi@live.com)