

# شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس

## اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه

امید خسروی نیا<sup>۱</sup>، مصطفی رشیدی طغرل الجردی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۵/۲۸

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست سوم، شماره ۸۸، پاییز ۱۳۹۹

### چکیده

نهج‌البلاغه از مهم‌ترین منابع موجود به‌منظور پژوهش در خصوص سبک مدیریت در اسلام می‌باشد و تحقیقات انجام‌شده بر این کتاب نشان از غنای این کتاب ارزشمند در علوم مدیریتی دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی در مدیریت سازمان‌های امروزی دارای اهمیت بالا و اهمیت آن امری غیرقابل‌انکار است. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال این هدف است که سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان را بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه شناسایی کند به‌منظور رسیدن به این هدف، از روش تحلیل مضمون استفاده‌شده و با بررسی تمام متن کتاب نهج‌البلاغه تعداد ۱۱۶ گزاره استخراج‌شده و کدگذاری گردیده است و مفاهیم از دل این گزاره‌ها استخراج و در قالب جداول و در بیست طبقه برای کارگزاران و کارکنان با عنوان‌های مختلف دسته‌بندی شده است. نتیجه نهایی پژوهش که از طبقات مضامین استخراج‌شده است، عبارت است از چارچوبی منسجم از سیاست‌های منابع انسانی دولت به تفکیک برای کارگزاران و کارکنان. با مقایسه مضامین استخراج‌شده برای کارگزاران و کارکنان و تجزیه و تحلیل آن‌ها می‌توان وجه تمایز بین سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان را مشاهده کرد، از جمله این تمایزها می‌توان به تفاوت در میزان اهمیت موضوعات و مضامین مختلف برای کارگزاران و کارکنان و همچنین به سیاست‌های منابع انسانی عام‌تر برای کارگزاران و سیاست‌های خردتر برای کارکنان در نهج‌البلاغه اشاره کرد. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه کدامند؟

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه شاهد - تهران - ایران،

omid.khoeii@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد (نویسنده مسئول)، تهران - ایران. rashidi@shahed.ac.ir

به‌منظور رسیدن به هدف پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده‌شده و با بررسی تمام متن کتاب نهج‌البلاغه تعداد ۱۱۶ گزاره استخراج‌شده و کدگذاری گردیده است و مفاهیم از دل این گزاره‌ها استخراج و در قالب جداول و در بیست طبقه برای کارگزاران و کارکنان با عنوان‌های مختلف دسته‌بندی‌شده است. نتیجه نهایی پژوهش که از طبقات مضامین استخراج‌شده است، عبارت است از چارچوبی منسجم از سیاست‌های منابع انسانی دولت به تفکیک برای کارگزاران و کارکنان.

### واژگان کلیدی:

سیاست، منابع انسانی؛ دولت؛ امام علی (ع)؛ نهج‌البلاغه.

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

### مقدمه موضوع

با گذشتن به دنیای مدرن و صنعتی شدن جوامع و همچنین با ورود به دوره‌ای که بین سازمان‌ها رقابت‌های سنگینی وجود دارد، دانشمندان به این نکته پی برده‌اند که در بین تمام منابعی که برای سازمان وجود دارد، منابع انسانی نقشی کلیدی و محوری را در پیشرفت، کارایی و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند. از این‌رو در دنیای مدرن و متلاطم امروز بیش‌ازپیش به منابع انسانی توجه می‌شود. دانشمندان حوزه منابع انسانی نیز با انجام پژوهش‌های مختلف به دنبال بهبود شرایط کارکنان شاغل در سازمان‌ها و در پی آن افزایش اثربخشی و کارایی سازمان هستند

از سوی دیگر، موضوعی با عنوان "شایستگی" در عرصه مدیریت ظهور پیدا کرده است، باین‌وجود که روند طرح مسئله مدیریت شایستگی در بخش خصوصی ظهور پیدا کرده و در بخش عمومی و دولتی کمتر دیده‌شده، اما برخی از متفکران از آن به‌عنوان اهرمی برای سازمان‌های دولتی استفاده کرده‌اند تا بوروکراسی‌های واقع‌شده در درون خود را به بخش‌هایی با کارایی بالا و انعطاف‌پذیر تبدیل کنند (حاج کریمی و دیگران، ۱۳۹۰: ۲۴).

همچنین با توجه به فراگیر بودن دین مبین اسلام در همه عرصه‌های فردی و اجتماعی و تبیین اصول ارزشی حاکم بر اسلام بر مبنای نظام امامت و ولایت، اجرای اسلام به‌منظور بهره‌مندی از آثار و فواید آن در دستیابی به کمال و سعادت فرد و جامعه ضروری است (پاشایی هولاسو و دیگران، ۱۳۹۶: ۳۵). از منابع مهمی که در اسلام می‌توان به آن اشاره کرد، نهج‌البلاغه می‌باشد که تحقیقات انجام‌شده بر این منبع ارزشمند نشان‌دهنده اهمیت این کتاب ارزشمند به‌منظور تأمل در آن است؛ اما پژوهش‌هایی که در موضوع منابع انسانی بر



روی کتاب نهج البلاغه انجام شده در خصوص موضوعاتی از قبیل توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه و یا پژوهش‌هایی که با موضوع‌های مدیریتی بر کتاب یادشده انجام گرفته در خصوص شایستگی‌های مدیران بوده است، بر اساس جستجویی که صورت گرفت، پژوهشی یافت نگردید که به سیاست‌های منابع انسانی دولت به تفکیک کارگزاران (مدیران ارشد) و کارکنان در نهج البلاغه پرداخته باشد، در نتیجه با انجام این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که: «سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه کدامند؟

### ضرورت موضوع

بدین ترتیب، پژوهش حاضر به لحاظ موضوع با برخی از پژوهش‌های اشاره شده در بخش پیشینه پژوهش مشابهت دارد، با این تفاوت که پژوهش‌هایی که در حوزه‌ی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه انجام شده‌اند به بررسی سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان نپرداخته‌اند. از این رو پژوهش حاضر به بررسی این خلاء خواهد پرداخت و هدف این تحقیق استخراج سیاست‌های منابع انسانی مورد استفاده‌ی حضرت علی (ع) برای کارگزاران به‌عنوان مدیران ارشد و مدیران سطوح پایین و کارکنان در دستگاه حکومتی امام علی (ع) می‌باشد و باینکه این پژوهش از نوع بنیادی است، اما می‌تواند برای کاربرد در سازمان‌ها مورد استفاده‌ی مسئولان و مدیران قرار گیرد.

### اهمیت موضوع

از دلایلی که بررسی پیرامون منابع انسانی و همچنین تفحص در نهج البلاغه را ضروری می‌سازد و تحقیق حاضر نیز بر همین اساس شکل گرفته است را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد:

- الف) گسترش دانش نظری در جهت سیاست‌های منابع انسانی سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های دولتی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه
- ب) دانش‌افزایی در جهت ارائه‌ی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی با تاکید بر اهمیت گزاره‌های دینی در دستیابی به سعادت و کمال
- پ) ارائه‌ی چارچوبی منسجم در خصوص مدیریت منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه
- الف) کمک به نهادها و سازمان‌های دولتی در خصوص اداره‌ی امور مربوط به منابع انسانی



ت) استخراج سیره‌ی امام علی (ع) در خصوص برخورد با کارگزاران و کارکنان جهت حفظ هویت اسلامی  
 ث) کمک به سیاست‌گذاران و مسئولان جهت بهره‌مندی از اندیشه‌های نهج‌البلاغه در جهت تحلیل و تصمیم‌گیری در خصوص کارکنان سطوح مختلف سازمان‌های دولتی  
 ج) پیشنهاد خط‌مشی مناسب جهت اداره‌ی امور منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر اندیشه‌های نهج‌البلاغه

### مسئله اصلی

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و همچنین توانایی‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان که در هر سطح از سازمان توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص خود را می‌طلبند و همچنین این نکته که تحقیقات بسیاری در حوزه‌ی نهج‌البلاغه در موضوعات مختلفی انجام شده و از آن بهره‌برداری کرده‌اند، نشان می‌دهد که نهج‌البلاغه و سخنان شیوای امیرالمؤمنین (ع) منبعی بسیار مهم و غنی است که با بررسی و استفاده از آن در حوزه‌های علوم مدیریتی می‌توان بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در سازمان‌ها را مرتفع کرد.  
 با توجه به مقدمه‌ی گفته‌شده و همچنین این موضوع که در بخش دولتی، می‌توان مدیریت منابع انسانی را به‌صورت کارا تر و مؤثرتری به اجرا درآورد و با مدنظر قرار دادن این مطلب که بسیاری از خطبه‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه در زمان زمامداری حضرت علی (ع) ایرادشده‌اند، به چارچوبی منسجم برای اعمال منابع انسانی در بخش دولتی احساس نیاز گردید.

با توجه به آنچه ذکر شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که: «سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین‌تر و کارکنان بر اساس اندیشه‌های نهج‌البلاغه، کدامند؟»

### سؤال اصلی:

با توجه به اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه سیاست‌های منابع انسانی دولت کدامند؟

### سوالات فرعی:

الف) با توجه به اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران ارشد (کارگزاران) دولتی کدامند؟  
 ب) با توجه به اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران سطوح پایین (کارکنان) دولتی کدامند؟



**هدف اصلی:**

شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه

**اهداف فرعی:**

الف) شناسایی سیاست‌های منابع انسانی مدیران ارشد (کارگزاران) دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه

ب) شناسایی سیاست‌های منابع انسانی مدیران سطوح پایین (کارکنان) دولت بر اساس اندیشه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه

**نحوه سازمان‌دهی مقاله**

پژوهشگر در مقاله حاضر به منظور دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخگویی به سؤالات آن، از روش تحلیل مضمون بهره برده است. بدین ترتیب در ابتدا پژوهشگر با مطالعه چندین باره کتاب نهج البلاغه خود را در متن این کتاب به منظور آشنایی هرچه بیشتر با آن، غوطه‌ور کرده است، سپس با انجام عمل کدگذاری بر روی متون و جملات مرتبط با موضوع پژوهش آن‌ها را دسته‌بندی کرده است. در مرحله بعد با استخراج مضامین مربوط به هر کد و گزاره، مضامینی برای کارگزاران و کارکنان در راستای هدف پژوهش استخراج گردید، مضامین مربوطه در مرحله بعد در طبقاتی طبقه‌بندی شدند و سپس گزاره‌های مرتبط با هر مضمون درون هر یک از طبقات قرار گرفت و در نهایت نیز گزارش نهایی پژوهش با استفاده از گزاره‌ها و مضامین مرتبط با هر کدام در قالب نتیجه نهایی پژوهش ارائه گردیده است.

**۲- ادبیات موضوع و پیشینه****۲-۱- ادبیات نظری****وظایف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>**

مدیران و اقتصاددانان، به‌طور سنتی به مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک هزینه ضروری به‌جای یک منبع ارزش برای سازمان‌هایشان نگاه می‌کنند. ارزش اقتصادی معمولاً با پول، نقد، تجهیزات، فناوری و امکانات مرتبط است. اگرچه، تحقیقات نشان داده است که اعمال مدیریت منابع انسانی می‌تواند ارزشمند باشد. تصمیماتی از قبیل، چه کسی باید استخدام شود، چه چیزی باید پرداخت شود، چه آموزش‌هایی باید ارائه شود و چگونگی ارزیابی

<sup>۱</sup>. Human Resource Management



عملکرد کارکنان، مستقیماً برانگیزش کارکنان و توانایی آن‌ها در فراهم کردن کالاها و خدماتی که برای مشتریان ارزشمند است، تأثیر می‌گذارد (نوه<sup>۱</sup> و دیگران؛ ۲۰۰۹: ۴-۲). نتیجه مدیریت منابع انسانی اثربخش و کارا، توانایی مضاعف جذب و حفظ کارکنان با کیفیتی است که برای انجام کار بانگیزه هستند و داشتن کارکنان بانگیزه برای انجام کار، دارای مزایا و نتایج بسیاری برای سازمان است. این مزایا شامل سودآوری بیشتر، ترک کار کمتر، کیفیت بهتر محصولات، هزینه کمتر تولید و پذیرش و اجرای سریع‌تر استراتژی سازمان است (شولر و مک میلان؛ ۱۹۸۴: ۲۴۲). محققان و مدیران منابع انسانی مدت‌ها مدعی بوده‌اند که اعمال منابع انسانی نقش مهمی در کارایی سازمان بازی می‌کند. در واقع اکثر گزارش‌های سالیانه شرکت‌ها به‌وضوح نشان می‌دهند که افراد یک سازمان مهم‌ترین سرمایه و ثروت یک سازمان هستند (بارنی و رایت؛ ۱۹۹۸: ۳۱).

وظایف اصلی منابع انسانی را می‌توان فعالیت‌هایی دانست که در مدیریت افراد سازمان خلاصه می‌شود. این فعالیت‌ها، زیربنای اصلی بخش منابع انسانی در سازمان هستند. انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> شش حوزه کارکردی گسترده را به‌عنوان اساسی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی معرفی کرده است که شامل، ۱- مدیریت استراتژیک ۲- برنامه‌ریزی نیروی کار و کارمندیابی ۳- توسعه و بالندگی منابع انسانی ۴- جبران خدمت و پاداش ۵- روابط کار و کارگری ۶- ایمنی و سلامت شغلی و حرفه‌ای است (استوارت و براون؛ ۱۳۹۵: ۱۶).

### سیاست

واژه سیاست در لغت به معنی پاس داشتن ملک، حراست و نگهداری، حکم راندن، رعیت‌داری، ریاست، داوری، مصلحت، تدبیر، تأدیپ، دوران‌دیشی، قهر کردن، عقوبت و غیره آمده است. فرهنگ‌های سیاسی تعاریف مختلفی از سیاست ارائه کرده‌اند که تعدادی از آن‌ها بازگو می‌شود: ۱- سیاست به معنای آنچه مربوط به شهر، اداره آن و متعلقات آن است. ۲- سیاست، فن حکومت بر جوامع انسانی است. ۳- سیاست اخذ تصمیم درباره مسائل ناهمگون است. ۴- سیاست مجموعه تدابیری است که حکومت به‌منظور اداره امور کشور اتخاذ می‌کند (اسکندری؛ ۱۳۷۸، ۸۵-۸۴). سیاست در آموزه‌های اسلامی به معنای مدیریت و تدبیر معطوف به هدایت است؛ از این‌رو موضوع سیاست در اندیشه اسلامی نه قدرت است و نه دولت، بلکه نظم عادلانه مبتنی بر تقوا و هدایت است (مقیمی؛ ۱۳۸۴: ۱۲۰).

<sup>1</sup>. Noe

<sup>2</sup>. Schuler and MacMillan

<sup>3</sup>. Barney and Wright

<sup>4</sup> Society for Human Resource Management (SHRM)



### سیاست‌های منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، استفاده از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان است. در نتیجه، همه مدیران در هر سطحی باید خودشان را با مدیریت منابع انسانی درگیر کنند. اساساً مدیران کارها را از طریق تلاش دیگران انجام می‌دهند، انجام این کار به مدیریت مؤثر منابع انسانی نیاز دارد (ماندی؛ ۱۹۹۹: ۴). مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، موسسه عام‌المنفعه و غیرانتفاعی، دانشگاه و یا واحدی از ارتش باشد (سعادت؛ ۱۳۹۰: ۱). سیاست‌های منابع انسانی، شامل آن عملکردها و فعالیت‌هایی است که برای مدیریت اثربخش منابع انسانی در سازمان ضروری است (آلسون و دیگران؛ ۲۰۱۸: ۶۳).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، این جنبه‌ها شامل، کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت است (دسلر؛ ۱۳۷۸: ۲). جان استوری نیز معتقد است که می‌توان مدیریت منابع انسانی را «مجموعه‌ای از سیاست‌های به هم مرتبط و مبتنی بر اصول فلسفی و ایدئولوژیک دانست» (آرمسترانگ؛ ۱۳۹۵: ۱۷). در این پژوهش نیز تمامی آن سیاست‌ها و اعمالی از منابع انسانی مدنظر محقق می‌باشد که در همه زمان‌ها و حتی پس از تغییر راهبرد اصلی سازمان، ثابت هستند و به انجام آن‌ها در همه مواقع نیاز است. هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که اطمینان دهد سازمان می‌تواند به کمک کارکنان به موفقیت دست یابد. مدیریت منابع انسانی به‌طور مشخص در تحقق اهدافی از این دست نقش دارد: ۱- اثربخشی سازمانی ۲- سرمایه انسانی ۳- مدیریت دانش ۴- مدیریت پاداش ۵- روابط با کارکنان ۶- برآورده ساختن نیازهای مختلف ۷- وضع مطلوب و موجود (آرمسترانگ؛ ۱۳۹۵: ۲۳-۲۱).

<sup>1</sup> Mondy

<sup>2</sup> Olson

<sup>3</sup> John Storey



## دولت

دولت‌ها و حکومت‌ها در هر جامعه‌ای مهم‌ترین نهاد به شمار می‌روند، به طوری که رشد و توسعه نهادهای دیگری همچون خانواده، آموزش، بازار و حتی مذهب به شدت وابسته به اقدامات دولت‌ها و حکومت‌ها است. از زمان‌های بسیار دور وظایف و امور عمومی متعددی که می‌باید توسط حکومت‌ها به انجام برسند موجب شده است که مفاهیمی مانند «دولت»، «حکومت» و «اداره دولت و حکومت» در طی هزاران سال مورد بحث قرار گیرند. دولت‌ها پدیده‌هایی تاریخی‌اند که تحت شرایطی مشخص ایجاد شده‌اند و به هیچ‌وجه موجودیت‌هایی ثابت یا طبیعی به شمار نمی‌آیند (طهماسبی؛ ۱۳۹۵: ۷).

جامع‌ترین تعریف موجود، تعریف گارنر<sup>۱</sup> از دولت است، به عقیده او دولت «اجتماع انسان‌های کم‌وبیش زیادی است که سرزمینی را در تصرف دائمی دارند، از کنترل خارجی مستقل یا به تقریب مستقل‌اند و حکومت سازمان‌یافته‌ای دارند که بیشتر ساکنان آن سرزمین به طور عادت از آن اطاعت می‌کنند». تعریف مک‌آیور<sup>۲</sup> از دولت این است «دولت مجتمعی است که بنا به قانون، توسط حکومتی دارای قدرت اجبار کننده، در اجتماعی که سرزمین مشخصی دارد شرایط عمومی و بیرونی نظم اجتماعی را حفظ می‌کند» (عالم؛ ۱۳۸۴: ۱۳۷).

### مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

دولت بزرگ‌ترین کارفرمای کشور است و مأموریت‌ها و مسئولیت‌های خود را به وسیله سازمان‌هایی که تأسیس می‌کند تحقق می‌بخشد. این سازمان‌های دولتی که هر کدام دارای ماهیت‌هایی متفاوت هستند، نمی‌توانند عملکرد پایین‌تری نسبت به سازمان‌ها و دستگاه‌های خصوصی داشته باشند؛ اما این امر به حقیقت نخواهد پیوست، مگر آنکه در وهله نخست، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار کشور به شیوه‌ای درست انجام شود تا پس از تنظیم بازار کار از نظر تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی، بتوان انتظار داشت سازمان‌های دولتی هر یک نیروی انسانی مورد نیاز خود را تأمین و آن را مدیریت کنند. به سخن دیگر، دولت برای پاسخگویی به تحولات و چالش‌هایی که در سطح بین‌الملل و ملی وجود دارد، به برنامه‌ریزی نیروی انسانی کشور می‌پردازد تا عرصه مناسبی برای فعالیت سازمان‌ها از راه به کارگیری افراد مناسب فراهم آید (صائبی؛ ۱۳۸۱: ۶۹-۶۸).

استفاده صحیح از نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین ثروت و دارایی هر جامعه به صورت مسئله‌ای قابل توجه و حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است، از دیگر سو، می‌توان گفت

1. Government  
2. Garner  
3. Maclver





که انسان هم هدف توسعه و هم دلیل آن به حساب می‌آید و دستیابی به توسعه تا اندازه زیادی به شیوه اداره و مدیریت این دارایی ارزشمند و منبع حیاتی وابسته است. بهره‌وری منابع انسانی طی سال‌های اخیر نیز نشان‌دهنده این مسئله است که در بخش دولتی نتوانسته‌ایم از نیروی کار خود به خوبی استفاده نماییم (سید نقوی و دیگران؛ ۱۳۹۸: ۲۰). بسیاری از فعالیت‌های بخش عمومی در چارچوب اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های عمومی قرار می‌گیرد. کارکنان و منابع انسانی در بخش عمومی و دولتی از مجریان اصلی برای انجام خط‌مشی‌های دولت هستند. به همین دلیل ارتقاء کیفیت و توسعه‌یافتگی منابع انسانی در این بخش امری مهم و ارزشمند جهت انجام مطالعات است. بدون تردید امروزه منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی و سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌آیند و هرگونه تلاش به‌منظور بهبود کارایی و بهره‌وری در سازمان بدون در نظر گرفتن توسعه منابع انسانی امکان‌پذیر نیست (حمیدی و دیگران؛ ۱۳۹۷: ۳۶).

### سطوح سازمان و مهارت‌های مدیران و کارکنان

رابطه کاتز مهارت‌هایی را که مدیران به آن‌ها نیاز دارند به سه دسته‌ی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دسته‌بندی کرده است. توانایی‌هایی که برای مدیران ذکر شد، یعنی کاربرد فناوری (مهارت فنی) و کار با افراد (مهارت انسانی) و درک سازمان (مهارت ادراکی) برای رسیدن کارآمدتر به هدف‌های سازمانی (اثربخشی) به‌عنوان اصطلاحی از مدیریت نوین و مهارت‌های مدیر، مورد توجه قرار دارد (نیک‌آیین و دیگران؛ ۱۳۹۵: ۷۶). مدیران در سطوح عملیاتی و سرپرستی به مهارت‌های فنی به‌شدت نیاز دارند. در مقابل مدیران رده‌های عالی و بالای سازمان نیاز زیادی به مهارت فنی ندارند که البته به وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و تبیین خط‌مشی‌های سازمان نیاز دارند. لذا به همین خاطر مهارت‌های ادراکی بالایی را می‌طلبند. همچنین امینیان در پژوهشی با عنوان بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد مدیریتی آنان، متوجه رابطه‌ای معنادار میان مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) و عملکرد آنان شد (افشاری و دیگران؛ ۱۳۸۹: ۱۰۸-۱۰۷).

### نهج البلاغه

سید رضی، در تدوین کتاب نهج‌البلاغه، کتاب خود را به سه بخش تقسیم می‌کند: خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها. در قسمت خطبه‌ها، ۲۳۹ و یا ۲۴۱ خطبه از حضرت علی (ع) جمع‌آوری شده است، تفاوت موجود در این شمارش به سبب تقطیعات آن به وجود آمده است. به‌عنوان مثال، برخی عالمان خطبه‌های ۵۲ و ۵۳ را یک خطبه می‌دانند. قسمت



نامه‌های نهج‌البلاغه، دومین فصل از کتاب نهج‌البلاغه است که تعداد ۷۹ نامه، سفارش، دستورالعمل‌ها و پیمان‌نامه‌های حضرت را شامل می‌شود. و در فصل سوم نهج‌البلاغه، کلمات قصار یا حکمت‌ها که شامل پیام‌های کوتاه و نصایح امام علی (ع) می‌باشد که در تعداد ۴۸۰ حکمت گردآمده است. (غلامعلی؛ ۱۳۸۷: ۴۷-۴۶).

جهت ترجمه‌ی متون دینی دقت و تخصص بالایی موردنیاز می‌باشد؛ زیرا مترجم در مراحل انجام ترجمه باید بداند مَثَل چیست؟ بدیع کدام است؟ اشاره‌ها و کنایه‌ها کدام موارد را شامل می‌شوند و تفاوت ایجاز و اطناب چیست؟ اگر مترجم این مطالب را نداند، برای ترجمه‌ی متون دینی به مشکل خواهد خورد و دچار خطا می‌شود (سلیمی و نادری؛ ۱۳۹۵: ۵۱). از جمله ترجمه‌های برجسته نهج‌البلاغه می‌توان به ترجمه‌های محمد دشتی، فیض‌الاسلام، محمدتقی جعفری، سید جعفر شهیدی و علی اصغر فقیهی اشاره کرد.

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

### جدول ۱- پیشینه تحقیقات مدیریتی در نهج‌البلاغه

مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف و یا سؤالات اصلی	نویسندگان (سال پژوهش) - روش استفاده‌شده
مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری شامل رضایت شغلی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی داشته است	تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی	اردکانی و نیک‌نام‌جو (۱۳۹۸) - توصیفی - علی
دیدگاه امام علی (ع) نسبت به رهبری و مدیریت، دیدگاهی مردم‌محور است	سبک‌های مدیریت در نهج‌البلاغه	یعقوبی و عروتی و فتحی (۱۳۹۷) - مروری و کتابخانه‌ای
از نظر اسناد بالادستی به مؤلفه‌های حکمرانی خوب مستخرج از عهدنامه مالک اشتر توجه شده و در سند چشم‌انداز به همه مؤلفه‌های حکمرانی خوب توجه نشده است.	استخراج مؤلفه‌ها حکمرانی خوب بر اساس نامه مالک اشتر و بررسی تطبیقی با اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران	یوسفی شیخ رباط و بابائی (۱۳۹۷) - تحلیل محتوا



حضرت علی (ع) برای مقابله با سوءاستفاده از دو شیوه پیشگیری و برخورد مقتدرانه استفاده نموده است	منع سوءاستفاده از حق حاکمیت در نهج البلاغه	سبحانی و رضوانی مفرد و نیازی (۱۳۹۶) - مروری و کتابخانه‌ای
شیوه حکمرانی امام (ع) دارای فنون، نهادها و رویه‌هایی است که از آن می‌توان به‌عنوان حکومت‌مندی بهره برد.	سیاست عملی و فنون حکمرانی امام علی (ع): مطالعه موردی حکومت‌مندی در نامه‌های نهج البلاغه	بامری و منشادی و اسلامی (۱۳۹۶) - تحلیل محتوای کیفی
استخراج سیزده معیار به‌عنوان معیارهای شایسته کارمندیابی و انتخاب	استخراج معیارهای کارمندیابی در سازمان با رویکرد اسلامی	سیدجوادین و تنعمی و مختاری (۱۳۹۵) - تحلیل مضمون
استخراج نظام چندوجهی جانشینی شایسته‌سالار که شامل شش مرحله است	تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه	ذاکری و اسدی و لطفی (۱۳۹۵) - تحلیل محتوا مضمونی
مدلی جامع برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام ارائه داده است.	شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج البلاغه و روایات)	حسینی (۱۳۹۵) - تحلیل محتوا
معیارهای مناسب مدیریتی در نظام اسلامی در سه حوزه (دانش، مهارت و اخلاق) قابل تقسیم بندی است.	معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی در نهج البلاغه	نورمحمدی و نیک‌آیین (۱۳۹۴) - مروری و کتابخانه‌ای
تدوین سبک رهبری امام علی (ع) که چگونگی تعامل هر فرمانده را با چهار گروه مخاطب و همچنین ویژگی‌های اعتقادی و فردی امام علی (ع) را نشان می‌دهد	سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج البلاغه	اسکندری و محمدی و علی اکبری و سیف (۱۳۹۳) - داده بنیاد
دیدگاه امام علی (ع) نه تنها منافاتی با نظریه حکمرانی خوب ندارد بلکه در بسیاری از موارد از آن کامل‌تر و جامع‌تر می‌باشد.	نظریه حکمرانی خوب از دیدگاه نهج البلاغه	شاه‌آبادی و جامه بزرگی (۱۳۹۲) - بررسی تطبیقی
توصیف شیوه مدیریت در توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه	مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه	زیدونی (۱۳۹۰)
استخراج مؤلفه‌های حکمرانی و حکمرانان مورد نظر امام علی (ع).	بررسی مؤلفه‌های حکمرانی و حکمرانان از منظر نهج البلاغه	توکلی سعادت (۱۳۹۰) - تحلیل محتوای مضمونی



همچنین تحقیقاتی در خصوص منابع انسانی در بخش دولتی و عمومی انجام شده است که در جدول زیر به آن‌ها اشاره خواهد شد.

جدول ۲- پیشینه تحقیقات منابع انسانی در بخش دولتی

نویسندگان (سال پژوهش) - روش استفاده شده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته‌ها
محمدی و شریفزاده (۱۳۹۶) - تحلیل محتوای کیفی	طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی	ارائه الگوی مطلوب مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی.
آغاز و دیگران (۱۳۹۶) - تحلیل تم	مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: مطالعه‌ای در وزارتخانه‌های ایران	ارائه یازده ویژگی اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی.
آذر و لطیفی (۱۳۸۷) - پیمایشی	درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت	رتبه‌بندی معیارهای کلی و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی فردی، نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق و میزان پذیرش و همکاری کارکنان، به‌عنوان معیار انتخاب مدیران منابع انسانی
آندرینی <sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۵) - مطالعه موردی	غیرمتمرکز سازی مدیریت منابع انسانی در خدمات عمومی - رویکرد شورای پژوهش ملی ایتالیا	توصیف رویکرد منابع انسانی تفویض شده و متمرکز شده اتخاذ شده توسط انجمن ملی تحقیق ایتالیا.
لاگاردی <sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۱) - همبستگی	مدل سازی سیاست‌های منابع انسانی با مدل مارکوف: تصویری از بازار کار پرستاری آفریقای جنوبی	توانایی مدل مارکوف برای مدل کردن تأثیرات مداخله‌ی سیاست منابع انسانی، بر اداره‌ی کوتاه و بلندمدت بوده است.

<sup>1</sup> Anderini

<sup>2</sup> Lagarde



ارائه‌ی تجزیه و تحلیل مشکلات تغییر شکل چارچوب سازمانی، جهت تقویت توسعه نظام اطلاعاتی.	معضلات سیاست توسعه منابع انسانی فعالانه در مالزی	فلمینگ و دیگران (۲۰۰۲) - پیمایشی - تجزیه و تحلیل مصاحبه
---	--	---

بر اساس جستجوی گسترده در بین پژوهش‌هایی که در کتاب شریف نهج البلاغه انجام شده است، پژوهشی که به‌طور مشخص به بررسی "سیاست‌های منابع انسانی دولت برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان از دیدگاه نهج البلاغه" پرداخته باشد، یافت نشد.

وجه نوآوری مقاله حاضر نسبت به مطالعات پیشین: پژوهش حاضر به لحاظ موضوع با برخی از پژوهش‌هایی که در بخش پیشینه پژوهش یاد شده مشابهت دارد، با این تفاوت که پژوهش‌هایی که در حوزه منابع انسانی از منظر نهج البلاغه انجام شده‌اند به بررسی سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران ارشد (کارگزاران) و مدیران سطوح پایین و کارکنان نپرداخته‌اند. از این رو پژوهش حاضر به بررسی این خلأ خواهد پرداخت و هدف این تحقیق استخراج سیاست‌های منابع انسانی مورد استفاده حضرت علی (ع) برای کارگزاران به‌عنوان مدیران ارشد و مدیران سطوح پایین و کارکنان در دستگاه حکومتی امام علی (ع) می‌باشد. لذا نوآوری این پژوهش که به بررسی سیاست‌های منابع انسانی دولت در نهج البلاغه می‌پردازد، استخراج سیاست‌های منابع انسانی دولت در دو دسته برای مدیران ارشد که همان «کارگزاران» می‌باشند و مدیران سطوح پایین‌تر و کارکنان که این دسته نیز با عنوان «کارکنان» آورده شده‌اند از منظر نهج البلاغه می‌باشد.

در بخش مبانی نظری در خصوص سیاست‌های منابع انسانی، اهداف، وظایف و به‌طور کلی مبانی مدیریت منابع انسانی، به‌طور مفصل توضیح داده شد؛ اما موضوعی که در مراحل انجام این پژوهش به آن احساس نیاز گردید، تعریفی جامع است که پژوهش‌گر از آن به‌عنوان مبنا و پروتکلی واحد در طی انجام پژوهش به آن رجوع کرده است، بر همین اساس، سیاست منابع انسانی در این پژوهش عبارت است از: هرگونه عمل و اقدام که در ارتباط با رفتار با افراد در دستگاه دولتی امام علی (ع) از قبیل کارگزاران و کارکنان و امور مربوط به آن‌ها باشد، سیاست منابع انسانی تلقی می‌شود. همچنین شش حوزه کارکردی گسترده که در بخش مبانی نظری نیز آورده شده‌اند، عبارت‌اند از: ۱- مدیریت استراتژیک ۲- برنامه‌ریزی

<sup>1</sup> Fleming



نیروی کار و کارمندیابی ۳- توسعه و بالندگی منابع انسانی ۴- جبران خدمت و پاداش ۵- روابط کار و کارگری ۶- ایمنی و سلامت شغلی و حرفه‌ای (استوارت و براون؛ ۱۳۹۵: ۱۶)؛ که پژوهش حاضر تمامی شش حوزه نامبرده منابع انسانی و همچنین سیاست‌هایی از منابع انسانی را که فارغ از استراتژی کلان سازمان، سازمان در همه حال باید خود را موظف به انجام آن بداند را، شامل می‌شود.

### ۳- روش تحقیق

نوع تحقیق: پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات بنیادی است، زیرا در پایان این پژوهش چارچوبی در زمینه سیاست‌های منابع انسانی دولت استخراج می‌گردد که البته نتایج این پژوهش قابل استفاده و کاربرد برای سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و مسئولان دولتی و همچنین مسئولان دیگر سازمان‌ها می‌باشد.

استراتژی کلی تحقیق: پژوهش حاضر برای اجرا از روش تحلیل مضمون استفاده خواهد کرد. تحلیل مضمون فرآیندی است که به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به همین دلیل تحلیل مضمون تنها یک روش کیفی تلقی نمی‌شود، بلکه روشی است که در اکثر روش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از دیگر سوی، این روش توانایی تبدیل داده‌های کیفی را به کمی نیز دارد (واعظی و دیگران؛ ۱۳۹۷: ۲۰).

### تعریف مفاهیم یا متغیرها

#### سیاست‌های منابع انسانی:

سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های منابع انسانی رهنمودهایی به منظور تبیین مقاصد سازمان در شیوه اداره کردن منابع انسانی هستند. این سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و فلسفه‌ی سازمان را در این خصوص که رفتار با افراد چگونه باشند را معین می‌کنند. مدیران بر مبنای اصولی به مسائل مربوط به امور کارکنان می‌پردازند که این اصول از همین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به وجود می‌آیند. به همین جهت، در زمان تدوین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و در زمان تصمیم‌گیری در خصوص افراد، این سیاست‌ها به‌عنوان چارچوبی برای داوری عمل خواهند کرد (صائبی؛ ۱۳۷۶: ۲۷).

#### دولت

دولت در کل به حاکمیت سرزمینی یک جامعه اشاره دارد. تفاوت دولت و حکومت در این است که ممکن است حکومت‌ها تغییر کنند، حتی با گونه‌ای کاملاً متضاد جایگزین حکومت قبل شوند، اما هم‌زمان دولت‌ها وجود خواهند داشت. این مطلب از این نظر اهمیت دارد که



با تغییر حکومت‌ها، دولت‌ها تعهدات خارجی خود را حفظ می‌کنند باید به تعهدات خود عمل کنند (طهماسبی؛ ۱۳۹۵: ۱۱-۱۰).

### مدیریت سطح عالی<sup>۱</sup> (ارشد):

مدیرانی که در سطوح سرپرستی و میانی موفق عمل کنند، به‌طور معمول می‌توانند به سطح مدیریت عالی راه پیدا کنند. شواهد نشان‌دهنده‌ی این هستند که بخش بزرگی از فعالیت‌های مدیران عالی از نظر مشغله، مانند کار مدیران سرپرستی یا عملیاتی می‌باشد. تفاوتشان از این جهت است که مدیران عالی، برنامه‌ریزی‌های کلی و بلندمدتی را در عرصه فعالیت وسیع‌تر و عوامل وضعی گوناگون‌تری را بررسی می‌کنند. مدیران عالی، عملکرد کلی بخش‌های عمده را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در خصوص مسائل جامع و کلی با مدیران سطوح پایین به بحث و مشورت می‌پردازند و اغلب اوقات خود را با افراد همکار خود یا افراد خارج از محدوده‌ی سازمان و همچنین زمان محدودی را با افراد زیردست و پایین‌تر از خود سپری می‌کنند (رضائیان؛ ۱۳۹۴: ۲۸).

### مدیریت سطح میانی<sup>۲</sup> (ناکتیکی):

مدیران سطح میانی، همچون حلقه‌ای واسطه، در بین مدیران سطح سرپرستی و مدیران سطح عالی هستند. این مدیران کارشان نظارت بر سرپرستان و هدایت آن‌ها است و مستقیماً، با مدیریت عالی در ارتباط هستند و به آن‌ها گزارش می‌دهند. اکثر اوقات مدیران میانی به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، فراهم کردن اطلاعات به‌منظور تصمیم‌گیری، تنظیم طرح و برنامه‌ی عملی بر اساس تصمیمات مدیران عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و کارهای سرپرستان و هدایت و نظارت بر آنان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی صرف می‌گردد. مدیران میانی، بیشتر اوقات خود را به‌تنهایی می‌گذرانند (شریعتمداری؛ ۱۳۸۵: ۴۱).

### مدیریت سطح عملیاتی<sup>۳</sup> (اجرایی):

ساده‌ترین گروه و سطحی از مدیریت که مورد شناسایی قرار می‌گیرد مدیریت سطح عملیاتی (سرپرستی) می‌باشد، زیرا این مدیران فقط کار کارکنان را مورد سرپرستی و نظارت قرار می‌دهند و معمولاً مدیر سرپرستی یا عملیاتی نام می‌گیرند. مدیران سطح پایین سازمان، افرادی را نظارت می‌کنند که هیچ نوع فعالیت مدیریتی در دستور کار خود ندارند. عنوان‌هایی

<sup>1</sup> High-Level Management

<sup>2</sup> Medium-Level Management

<sup>3</sup> First-Level Management



که به این سطح از مدیران نسبت داده می‌شود، سرپرست کارگاه، سرپرست فنی و یا سرپرست تولید می‌باشد (پورصاحبی و دیگران؛ ۱۳۹۵: ۲۶-۲۵).

نکته قابل ذکر در این پژوهش و تحقیقات مشابهی که از روش تحلیل مضمون استفاده می‌کنند، این است که تعریف عملیاتی در طی انجام تحقیق حاصل می‌شود؛ لذا در طرح تحقیق تعریف عملیاتی ارائه نمی‌شود.

روش‌های گردآوری داده‌ها: در پژوهش حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است.

روش‌های تحلیل داده‌ها: در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین و همچنین از تعداد کدها که در طبقات مختلف مضامین با عناوین مختلف دسته‌بندی شده‌اند استفاده شده است.

مفاهیم و مضامین استخراج شده از کدها و گزاره‌های تعیین شده در نهج البلاغه، در دسته‌هایی با عناوین زیر طبقه‌بندی شده‌اند:

مضمون‌های اصلی (شناسه و نکات کلیدی هر متن)؛

مضمون‌های سازمان‌دهی (مقولات ترکیب و تلخیص مضمون‌های اصلی)؛

مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان کل) (سیدجوادی و دیگران؛ ۱۳۹۵: ۱۶۵).

سپس این مضامین در شبکه مضامین به گونه‌ای که ارتباط آن‌ها باهم مشخص است، نشان داده می‌شوند.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، کتاب نهج البلاغه سید شریف رضی، ترجمه محمد دشتی سال (۱۳۹۱) می‌باشد.

ابزارهای به‌کاررفته در این تحقیق، شامل دسته‌های زیر می‌باشد:

از فیش‌برداری برای جمع‌آوری ادبیات و پیشینه تحقیق و پژوهش بر روی متن اصلی استفاده شده است.

اطلاعات به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، از طریق کدگذاری در جدول‌های مخصوص کدگذاری، دسته‌بندی می‌شوند.

پس از طبقه‌بندی اطلاعات، داده‌ها وارد رایانه شده و از طریق نرم‌افزار آماری پردازش می‌شوند و نتایج در قالب جداول فراوانی ارائه خواهد شد.

<sup>۱</sup> روش تحلیل با روش گردآوری متفاوت است. لطفاً روش کتابخانه‌ای و اسنادی را به عنوان روش تحلیل

بیان نکنید که واقعا نشان از عدم تسلط نویسنده به روش تحقیق دارد





جامعه و نمونه: جامعه مورد مطالعه در این پژوهش عبارت است از تمام کتاب نهج البلاغه که شامل تمام خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها می‌باشد.

روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات: قابلیت اعتبار یا اعتبار پذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است (عباس‌زاده؛ ۱۳۹۱: ۲۳). در پژوهش حاضر به منظور اثبات روایی (اعتبار) و پایایی روش تحقیق، از روش‌های مختلفی استفاده شده که اصلی‌ترین مورد، استفاده از ارائه تحلیل‌های داده‌ها و نتایج به متخصصان دیگر می‌باشد، در استفاده از این روش به منظور اثبات روایی و پایایی روش تحقیق به محقق، بعد از طی هر مرحله از تحلیل مضمون، شیوه انجام هر مرحله و نتایج حاصل از آن به یک متخصص ارائه و نظرات و راهنمایی‌های شخص نامبرده بر نتایج اعمال و اصلاح می‌شد. همچنین متخصص مربوطه در بازبینی و اصلاحات رفت و برگشتی در مراحل انجام پژوهش کمک فراوانی برای افزایش اعتبار روش انجام داده است. دیگر روشی که به منظور روایی و پایایی روش تحقیق انجام شد، ظرافت کاری محقق در مدنظر قرار دادن مفروضات در طی مراحل انجام پژوهش است.

مراحل انجام و به‌کارگیری روش: مراحل انجام تحلیل مضمون یا تم، شش مرحله هستند که عبارت‌اند از: ۱- آشنایی با داده‌ها، به منظور این که پژوهشگر با عمق و محتوای داده‌ها آشنا شود، لازم است که در داده‌ها و متن خود را غوطه‌ور کند، مانند «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها و متن به صورت فعال (کمالی؛ ۱۳۹۷: ۱۹۶). ۲- ایجاد کدهای اولیه، این گام از پژوهش ایجاد کدهای ابتدایی از داده‌ها می‌باشد. کدها حامل یک خصوصیت از داده‌ها هستند که مورد توجه تحلیل‌گر است. این داده‌ها که کدگذاری شده‌اند از واحدهای تحلیل (مضمون‌ها) متمایز هستند. (کمالی؛ ۱۳۹۷: ۱۹۷). در این مرحله مضامین پایه که از کدها و گزاره‌های استخراج شده نتیجه گرفته می‌شوند استخراج می‌گردند. ۳- جستجوی مضامین، این مرحله که بر تجزیه و تحلیل در سطحی وسیع‌تر برای مضامین متمرکز است، شامل مرتب کردن کدهای مختلف در مضامین بالقوه و تلفیق همه کدهای مربوط به هم و قرار دادن آن‌ها در درون مضامین مختلف است. (براون و کلارک؛ ۲۰۰۶: ۸۹). در واقع این مرحله طبقه‌بندی مضامین پایه در ذیل مضامین سازمان دهنده می‌باشد و همچنین مضامین سازمان‌دهنده در ذیل دوطبقه از مضامین فراگیر با عنوان‌های «کارگزاران» و «کارکنان» قرار می‌گیرند. ۴- بازبینی مضامین، در طول این مرحله آشکار خواهد شد که برخی از

<sup>1</sup>. Braun and Clarke



مضامین در واقع مضمون نیستند و برخی مضامین در یکدیگر ادغام و برخی دیگر از هم جدا می‌شوند (براون و کلارک؛ ۲۰۰۶: ۹۱). ۵- تعریف و نام‌گذاری مضامین، به‌وسیله "تعریف و پالایش"، پژوهشگر به دنبال مشخص کردن "ماهیت" هر مضمون و تعیین وضعیت داده‌ها در هر مضمون می‌باشد (براون و کلارک؛ ۲۰۰۶: ۹۲). ۶- تهیه گزارش، انجام این عمل باعث می‌شود که تجزیه و تحلیل داده‌ها و نگارش گزارش به‌طور هم‌زمان انجام شود و پژوهشگر در بین داده‌ها و گزارش رفت و برگشت انجام دهد (کمالی؛ ۱۳۹۷: ۲۰۰).

در اولین مرحله انجام این پژوهش کتاب نهج البلاغه مکرراً بازخوانی و گزاره‌های مرتبط با موضوع پژوهش استخراج گردید و کدهایی به آن‌ها اختصاص داده شد. این عمل نوعی کدگذاری اولیه می‌باشد. سپس مفاهیم (مضامین پایه) از درون گزاره‌ها استخراج شد و پس از آن در مرحله مقوله‌بندی (دسته‌بندی مضامین پایه در ذیل مضامین سازمان‌دهنده)، مفاهیمی که خصوصیات مشترکی داشتند در قالب طبقاتی دسته‌بندی شدند و همچنین مضامین سازمان‌دهنده در دو طبقه فراگیر با عنوان‌های «کارگزاران» و «کارکنان» دسته‌بندی شدند. در این پژوهش معیار مقوله‌بندی، مفاهیمی است که از نظر انجام عمل ماهیتی شبیه به هم دارند و در مرحله آخر مفاهیم مشترکی که با عنوان مضامین مختلف دسته‌بندی شده بودند در قالب چارچوبی منسجم به‌عنوان سیاست‌های منابع انسانی دولت از منظر نهج البلاغه استخراج و ارائه می‌شوند.

توضیحات لازم در خصوص روش‌های جدید به‌نحوی که اولاً معرف روش بوده و ثانیاً بیانگر و روشن‌کننده رویکرد استفاده‌شده باشد: پژوهش حاضر برای اجرا از روش تحلیل مضمون استفاده خواهد کرد. تحلیل مضمون فرآیندی است که به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به همین دلیل تحلیل مضمون تنها یک روش کیفی تلقی نمی‌شود، بلکه روشی است که در اکثر روش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از دیگر سوی، این روش توانایی تبدیل داده‌های کیفی را به کمی نیز دارد (واعظی و دیگران؛ ۱۳۹۷: ۲۰). تحلیل مضمون روشی است که به‌منظور شناخت و سازمان‌دهی الگوهای واقع‌شده در یک محتوا و کشف معانی موجود در داده‌های کیفی استفاده می‌شود. از این رو، تحلیل مضمون مبنایی برای دیگر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی می‌باشد. در واقع، تحلیل مضمون نخستین روش تحلیل کیفی می‌باشد که محققان باید بر آن تسلط یابند. این روش مهارت‌های ویژه‌ی مورد نیاز برای اکثر تحلیل‌های کیفی را ارائه می‌دهد انجام. کار منظم با داده‌های کیفی به‌منظور تشخیص معانی مشترک، دسته‌بندی آن‌ها برای طبقه‌بندی معناهای آن‌ها و سپس خوشه‌بندی آن‌ها برای ایجاد مضامین، مهارت‌هایی می‌باشند که پژوهشگران کیفی باید دارا باشند. تحلیل مضمون شناسایی مضامینی است که برای تشریح



پدیده مورد بررسی دارای اهمیت هستند و بر همین اساس نوعی بازشناسی الگوی موجود در درون داده‌ها می‌باشد. (رنگریز و دیگران؛ ۱۳۹۶: ۱۸).

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### یافته‌های مراحل اول و دوم تحلیل مضمون

در اینجا به دلیل تعداد بالای گزاره‌های استخراجی مرتبط با موضوع که تعداد این گزاره‌ها، ۱۱۶ عدد می‌باشد، لذا تعدادی از گزاره‌های استخراج شده از دل متن کتاب نهج البلاغه به صورت نمونه آورده خواهد شد.

در جدول برای هر مفهوم کدهایی در نظر گرفته شده است که مربوط به گزاره‌ها می‌باشد و خواننده می‌تواند به وسیله کد مورد نظر به گزاره موجود در نهج البلاغه دسترسی پیدا کند. در ادامه راهنمایی برای این کدها در نظر گرفته شده است که به آن خواهیم پرداخت.

پس از مطالعه متن کتاب، گزاره‌ها استخراج و برای هر گزاره کدی در نظر گرفته شد، در هر کد، منظور از  $K$ ، خطبه و منظور از  $N$ ، نامه و منظور از  $H$ ، حکمت می‌باشد. در هر کد در قسمت دوم کد، یعنی بعد از ویرگول شماره صفحه خواهد آمد و بعد از شماره صفحه و بعد از ویرگول، در قسمت سوم کد، شماره تقسیم‌بندی متن هر خطبه یا نامه یا حکمت، خواهد آمد. منظور از "شماره تقسیم‌بندی متن هر خطبه یا نامه یا حکمت"، این است که محمد دشتی در ترجمه کتاب نهج البلاغه، متن هر خطبه یا نامه و یا حکمت را شماره‌گذاری کرده و برای هر شماره عنوانی در نظر گرفته است، این شماره‌ها در قسمت سوم کد و با حرف انگلیسی  $C$  نشان داده است. و در قسمت چهارم کد، پاراگراف مربوط به هر شماره در متن خواهد آمد. در برخی کدها نیز بعد از قسمت پاراگراف، عددی مشاهده می‌شود که مربوط به پاراگراف‌هایی است که طولانی بوده‌اند و هر پاراگراف به چند قسمت تقسیم شده است.

به عنوان مثال، در کد "N53,403,C2,P1,3"، منظور نامه ۵۳ در صفحه ۴۰۳، شماره دوم متن نامه، و پاراگراف اول این قسمت از نامه، می‌باشد. که در این کد پاراگراف نیز به چند قسمت تقسیم شده که این کد قسمت سوم این پاراگراف می‌باشد. به منظور راهنمایی خواننده برای یافتن متن گزاره کدگذاری شده، حروف به کاررفته در کدها در جدول ۲ آورده شده است.



جدول ۳- راهنمای کدها

حرف	مفهوم
K	خطبه
N	نامه
C	شماره‌گذاری‌های مترجم در متن هر خطبه یا نامه یا حکمت
P	پاراگراف بعد از هر شماره در متن خطبه یا نامه یا حکمت

در اینجا تعدادی از گزاره‌های استخراجی به‌عنوان نمونه در جدول ۴ به همراه مضامین پایه آن‌ها آورده خواهد شد که نتایج حاصل از انجام مراحل اول و دوم تحلیل مضمون می‌باشند.

جدول ۴ - جدول گزاره‌ها و مضامین پایه آن‌ها

کد	گزاره	نمونه مضامین پایه
K173,233,C2	ای مردم! سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد تا اگر آشوبگری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به‌حق بازگردانده شود و اگر سرباز زد، با او مبارزه شود.	≠ ویژگی‌های کارگزاران؛ نیرومند در تحقق اهداف سازمان، عالم؛
N34,385,1	پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به‌سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل‌انگاری‌ات، یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرارادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است.	≠ دلجویی از کارگزاران پس از عزل؛ ≠ اشتراک اطلاعات با کارگزاران؛ ≠ انتصاب کارگزاران متناسب با موقعیت هر پست و توانایی آن‌ها؛
N53,403,P1	هنگامی که او را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد و با دشمنانش نبرد کند، کار مردم را اصلاح و شهرهای مصر را آباد سازد.	≠ ابلاغ وظایف و مسئولیت‌ها به کارگزاران در هنگام انتصاب؛
N53,405,C4, P1,1	دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند.	≠ ایجاد فرصت توسعه فردی برای کارگزاران؛ ≠ توجه کارگزاران به رضایت کارکنان؛ ≠ برخورد یکسان کارگزاران با کارکنان نزدیک به خود و عادی؛



**یافته‌های مراحل سوم و چهارم و پنجم تحلیل مضمون**

جدول‌های مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده که در دسته‌هایی با عنوان‌های خاص هر کدام، طبقه‌بندی شده است، برای دو مضمون فراگیر کارگزاران و کارکنان در جدول ۵ آورده شده است، جدول ۵ حاصل انجام مراحل ۳ و ۴ و ۵ تحلیل مضمون می‌باشند که پس از رفت و برگشت و اصلاحات فراوان به شکلی که آورده شده است درآمده‌اند که در ادامه آورده شده‌اند:

مضامین مربوط به سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان در جدول ۴ آمده است:

**جدول ۵- مقوله‌بندی مضامین کارگزاران و کارکنان**

کد	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
N27,363,C4	توجه ویژه به نماز اول وقت در آموزش به تمام رده‌ها		
H73,455 - N26,361 - N12,351 - C1 - N27,363,C4 - N33,385 - N31,383,C17,P1 - N53,403,C1,P1 - N34,385,3 - N53,403,C1,P2 -N53,405,C4,P1,1 - N53,405,C4,P1,2 - N53,407,C7,P3 - N53,407,C7,P4,2 - N53,413,C8,P15 - N53,413,C8,P16 - N53,413,C8,P20 - N53,415,C8,P21 - N53,415,C8,P22 - N53,415,C8,P23 - N53,415,C8,P24 -N53,415,C8,P25 - N53,415,C8,P26 K124,167, -N53,415,C9,P1 - N53,417,C9,P4 -N53,417,C9,P5 - N53,417,C10,P3 -N53,417,C11,P1 - N53,417,C11,P2	توسعه کارگزاران	کارگزاران	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- N53,419,C11,P3</li> <li>- N53,419,C11,P4</li> <li>- N53,419,C11,P5</li> <li>- N53,419,C12,P1</li> <li>- N53,419,C12,P4</li> <li>- N53,419,C12,P5</li> <li>- N53,421,C12,P6</li> <li>- N53,421,C12,P7</li> <li>- N56,423 - N53,421,C12,P8</li> <li>- N67,433,C1,P2,1 - N59,425</li> <li>- N12,351 - N5,345 - N4,345</li> <li>- N27,363,C1 - N12,351</li> <li>- N34,385,3 - N27,363,C4</li> <li>- N43,393 - N41,391,C3</li> <li>- N45,393,C1 - N44,393</li> <li>- N46,397 - N45,397,C3,P6</li> <li>- N53,403,C1,P1</li> <li>- N53,403,C1,P3</li> <li>- N53,403,C2,P1,3</li> <li>- N53,405,C3,P1</li> <li>- N53,405,C3,P2,2</li> <li>- N53,417,C9,P2</li> <li>- N53,417,C9,P3</li> </ul>	<p>ایجاد فرصت توسعه فردی و حرفه‌ای و معنوی برای کارگزاران قبل از اعزام برای انجام کارها</p>		
K34,61,C3	وفادار بودن کارکنان به سازمان و کارگزاران		
N36,387 - K34,61,C3	خیرخواهی کارکنان برای سازمان و کارگزاران		
- N36,387 - N33,385 - N5,345 N50,401	فرمان‌برداری کارگزاران از مافوق و سلسله‌مراتب در صورتی که فرمان مطابق با حق باشد	حقوق کارگزاران	
N36,387 - N12,351 - N5,345	آگاهی مافوق از تصمیمات مهم کارگزاران		
N50,401 - N34,385,1	اشتراک اطلاعات با کارگزاران جز در اسرار نظامی و مشورت با کارگزاران جز در حکم شرع	مشارکت کارگزاران	
- N13,351 - K68,83,C0 - N36,387 - N34,385,1 N53,413,C8,P19,2	انتصاب کارگزاران متناسب با موقعیت هر پست برای سرپرستی گروهی از کارها با توجه به توانایی آن‌ها	انتخاب و انتصاب	
N36,387 - N13,351	معرفی کارگزاران به کارکنان پس از انتصاب	کارگزاران	



N53,407,C6,P1,2	انتخاب کارگزاران بر اساس تجربه گذشته آن‌ها و عدم سابقه آنان در فسادهای کارگزاران سابق		
N53,407,C6,P1,2	انتصاب کارگزاران با توجه به قدرت فکری و اندیشه آنان		
N53,411,C8,P8	انتصاب کارگزاران با دقت بالا و از میان بهترین افراد		
N53,403,P1	ابلاغ وظایف و مسئولیت‌ها به کارگزاران در هنگام انتصاب		
N53,407,C8,P1	انتخاب کارگزارانی که نگاهی سیستمی به کارکنان دارند		
N42,391 - K68,83,C0	احترام به کارگزاران در صورت بکار بستن تمام توان ولو با خروجی ضعیف	رفتار با کارگزاران	
N42,391 - N34,385,1	دلجویی از کارگزاران پس از عزل		
N41,391,C3	دادن فرصت به کارگزاران برای جبران خطا		
N50,401	رفتار با عدالت با کارگزاران		
N53,411,C8,P10	قائل شدن احترام بالا برای کارگزاران		
N53,417,C10,P1	از بین بردن راه‌های سوءاستفاده کارکنان خاص و نزدیک از کارگزاران		
- N43,393 - N40,389 - N53,411,C8,P10 - N53,411,C8,P13 N53,411,C8,P13	ارزیابی عملکرد کارگزاران به صورت آشکار و مخفیانه و انجام ارزیابی توسط ارزیابان صادق و وفادار	ارزیابی عملکرد کارگزاران	
N43,393 - N40,389	حسابرسی اموال کارگزاران		
K173,233,C2 - K131,175,C3 - N35,385,P1 - N34,385,2 - - N46,397 - N36,387 - N53,403,C1,P1 - N53,405,C2,P2 N53,409,C8,P4,1	بخیل نباشد، نادان نباشد، ستمکار نباشد، رشوه‌خوار نباشد، نیرومند در تحقق اهداف سازمان، عالم، نسبت به سازمان وفادار، قاطع، شجاع، قابل اعتماد، مهربانی با مردم، فروتنی، عدالت در رفتار، خداترسی، پیروی از واجبات و سنت‌ها، عدم خودبزرگ‌بینی، سابقه خوب، صبور، بخشنده، توانا، عدم خودپسندی، خوش خلق	ویژگی‌های کارگزاران	
N53,411,C8,P9	صبوری کارگزاران در جستجوی حقایق در بررسی مسائل		



N53,411,C8,P9	برخورد قاطعانه کارگزاران پس از آشکار شدن حقایق		
N53,411,C8,P9	عدم تأثیر تملق و چرب‌زبانی بر کارگزاران		
N53,411,C8,P8	برخورد کارگزاران با مردم همراه با سعه‌صدر		
- N40,389 - N20,357 - N43,393 - N41,391,C3 N53,411,C8,P14	تنبیه سخت کارگزاران در صورت خیانت در اموال و بیت‌المال و جرائم مالی به هر مقدار	پاداش و تنبیه کارگزاران	
N50,401	تنبیه سخت کارگزاران کج‌رفتار		
N53,407,C7,P1	ارتباط کارگزاران با افراد پرهیزکار و راستگو		
N26,361	وجود صداقت در رابطه بین کارگزاران و کارکنان		
- N53,407,C7,P1 N53,419,C12,P4	دوری کارگزاران از کارکنان چرب‌زبان		
N53,407,C7,P4,3	ارتباط فراوان کارگزاران با افراد صاحب اندیشه	ارتباطات کارگزاران	
N53,409,C8,P4,2	ایجاد روابط نزدیک کارگزاران با کارگزاران نظامی‌ای که دارای ویژگی‌هایی نظیر: شخصیت حساب‌شده، خاندان پارسا، سوابق خوب، بلندنظری، بخشندگی و شجاعت هستند		
N53,407,C7,P4,1	عدم اعتماد کامل کارگزاران به کارکنانی که تنبیه شده‌اند		
N53,411,C8,P10	برآوردن تمام نیازهای مالی کارگزاران	پرداخت و جبران خدمت کارگزاران	
N50,401	جبران خدمت عادلانه کارگزاران		





- K34,61,C3 - K11,37,C0 K190,267,C4 - K124,167,C1 - N14,353 - N11,351 - - N51,401 - N27,363,C1 - K31,55,C0 - K11,37,C0 - K124,167,C1 - K66,81,C0 - N11,351 - K190,267,C4 - N51,401 - N14,353 - N12,351 - K190,267,C4 N51,401	ایجاد فرصت توسعه فردی و معنوی و حرفه‌ای برای کارکنان قبل از اعزام برای انجام کارها	توسعه کارکنان	
N53,407,C7,P1	توسعه کارکنان به‌گونه‌ای که اهل تملق و چاپلوسی نباشند		
N53,413,C8,P19,2	رفع کمبودها و نیازهای شغلی کارکنان		
K66,81,C0	توجه به امور معنوی در امر انگیزش کارکنان	ایجاد اشتیاق و انگیزه کارکنان	
- K107,140,C0 - K11,37,C0 - N53,409,C8,P4,5 N53,409,C8,P4,5	ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق بازگو کردن عملکرد بالای آن‌ها، تعریف و تمجید از آنان و برشمردن کارهای ارزشمند آن‌ها		
K107,140,C0	توجه و دیده شدن تلاش کارکنان		
K34,61,C3	خیرخواهی کارگزاران برای کارکنان در زندگی کاری و زندگی شخصی		
K34,61,C3	عدالت در پرداخت به کارکنان		
K131,175,C3	به رسمیت شناختن حق کارکنان برای برخورداری از مدیری که ظلم نمی‌کند. بخیل نیست و رشوه نمی‌گیرد		
N50,401	به رسمیت شناختن حق آموزش کارکنان توسط کارگزاران	حقوق کارکنان	
N53,409,C8,P4,3	به رسمیت شناختن حق کارکنان مبنی بر تعادل میان زندگی کاری و شخصی		
N53,419,C11,P5	انعقاد قراردادهای منصفانه و مطمئن با کارکنان		
N53,407,C8,P1	توجه کارگزاران به اصلاح امور همه گروه‌های کارکنان		
- K43,67,C1 - K43,67,C1 N53,405,C5,P1	مشورت و اشتراک اطلاعات با کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت کارکنان	کارکنان



N53,407,C6,P1,1	مشورت کارگزاران با کارکنانی که بخیل، ترسو و حریص نیستند		
N53,417,C10,P3	اشتراک علل تصمیمات مربوط به کارکنان با کارکنان و از بین بردن سوءظن آنان		
H161,475	مشورت کارگزاران و کارکنان با دیگران در انجام امور		
K124,167,C1	انتصاب کارکنان متناسب با موقعیت هر پست و توانایی آنها		
- N4,345 - K208,305 N53,407,C7,P3	به کارگیری کارکنان با توجه به اشتیاق و تمایل آنها		
- N53,411,C8,P11,1 - N53,413,C8,P18 - N53,413,C8,P19,1 N53,411,C8,P11,1	انتخاب کارکنان و اعطای وظایف به آنان پس از آزمودن آنها و مشورت با دیگران		
- N53,411,C8,P11,2 N53,413,C8,P19,1	انتخاب کارکنان از میان افراد باتجربه		
N53,413,C8,P17	انتصاب کارکنان از میان بهترین افراد		
N53,413,C8,P17	انتصاب کارکنانی که احترام به آنان موجب کج رفتاری آنان نشود		
N53,413,C8,P18	عدم توجه به ظاهرسازی‌ها در انتخاب کارکنان	انتخاب و انتصاب کارکنان	
N53,411,C8,P11,2	کارکنان باید دارای ویژگی‌هایی نظیر: پرهیزکاری، تقوا، سابقه خوب، آینده‌نگری و زهد باشند		
N51,401	انتخاب کارکنانی که با مردم منصفانه برخورد می‌کنند		
N53,413,C8,P17	انتصاب کارکنانی که وظایف خود را برای مافوق به صورت کامل انجام می‌دهند		
K124,167,C1	انتصاب کارکنانی که علاوه بر انجام وظایف خود به دیگران نیز کمک می‌کنند		
- N27,363,C1 - N26,361 - N53,403,C2,P1,1 - N53,405,C2,P2 N53,409,C8,P4,4	برخورد و رفتار با احترام و مهربانی کارگزاران با کارکنان	حفظ کرامت کارکنان	



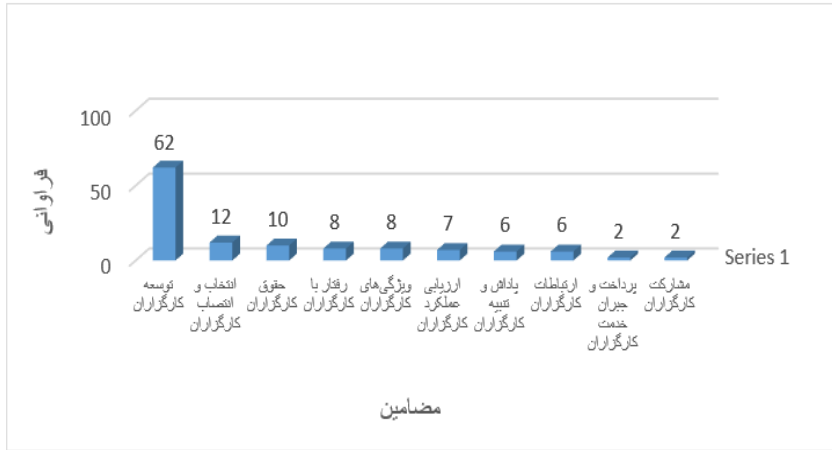
- N27,363,C1 - N5,345 - N53,405,C3,P2,1 - N46,397 N59,425	رفتار عادلانه و همراه بانصاف کارگزاران با کارکنان		
N46,397	رفتار کارگزاران با کارکنان به صورت اقتضایی و متناسب با موقعیت انجام کار		
- N53,405,C4,P1,1 N53,405,C4,P1,2	برخورد یکسان کارگزاران با کارکنان نزدیک به خود و عادی		
N53,405,C4,P1,2	توجه ویژه به کارکنان عادی که از منابع اصلی سازمان می‌باشند		
N53,405,C5,P1	بی‌توجهی کارگزاران به کارکنان عیب‌جو		
N53,405,C5,P1	پنهان کردن عیوب و خطاهای کارکنان		
N53,405,C5,P1	حل و فصل تعارضات میان کارکنان در سازمان		
N53,405,C5,P1	بی‌توجهی به کارکنان سخن‌چین در سازمان		
- N53,415,C9,P1 N67,433,C1,P2,1	ارتباط مستقیم کارگزاران با کارکنان		
N53,417,C10,P1	رفتار کارگزاران با کارکنان نزدیک به خود به‌گونه‌ای که قرارداد و سودی اضافه دریافت نکنند		
- N53,419,C11,P3 - N53,419,C11,P4 N53,419,C11,P5			
N53,411,C8,P5	ارزیابی عملکرد کارکنان بدون توجه به پست و مقام آن‌ها و اعطای پاداش به کارکنان بر اساس عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان	
N53,407,C7,P4,1	انتظار عملکرد بهتر از کارکنانی که پاداش داده شده‌اند		
N53,411,C8,P14	ارزیابی عملکرد دقیق کارکنان خاص و نزدیک به کارگزاران		
N53,403,C2,P1,2	آسان گرفتن کارگزاران بر کارکنان در ارتکاب اشتباهات و بخشش آن‌ها		
N53,405,C5,P1	عدم قضاوت در مورد کارکنان در مواردی که اطلاعات ناقص است	پاداش و تنبیه کارکنان	
N53,407,C7,P2	تنبیه کی‌رفتاری‌های کارکنان		
N53,411,C8,P14	تنبیه کارکنان خاص و نزدیک به کارگزاران در صورت خیانت		



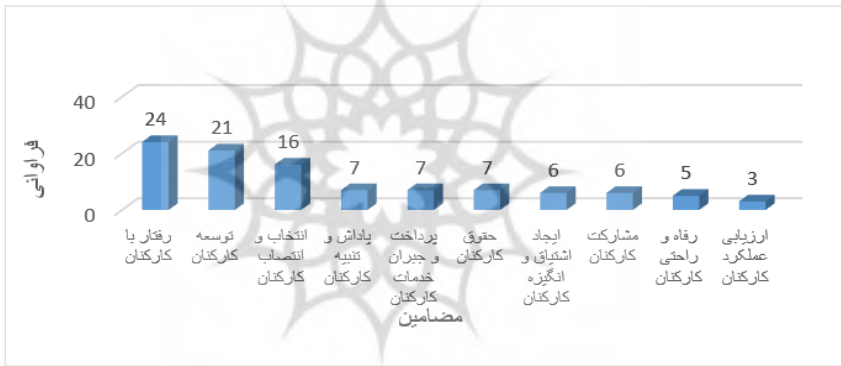
N53,411,C8,P14	عدم تنبیه کارکنان قبل از اطمینان یافتن از خیانت آن‌ها		
H177,477	تنبیه کارکنان کج رفتار با پاداش دادن به عملکرد خوب		
N53,419,C12,P5	بزرگ نشمردن مزایای اعطایی به کارکنان		
N53,409,C8,P4,3	پرداخت به کارکنان به اندازه‌ای که نیازمند نباشند	پرداخت و جبران خدمات کارکنان	
N53,409,C8,P4,3	فراهم کردن آسایش و تأمین نیازهای خانواده‌های کارکنان توسط کارگزاران		
N53,411,C8,P5	جبران عملکرد کارکنان حتی در صورتی که عملکرد آن‌ها ناچیز باشد		
N53,411,C8,P12	برآوردن نیازهای مالی کارکنان		
N53,411,C8,P12	جبران خدمات کارکنان به اندازه کافی		
N53,417,C10,P1	عدم واگذاری امکانات مالی به کارکنان خاص و نزدیک توسط کارگزاران		
N53,417,C10,P2	پرداخت به کارکنان بر اساس عملکرد		
N53,405,C4,P1,1	توجه کارگزاران به رضایت کارکنان		
N53,409,C8,P4,3	مساعدت کارگزاران به کارکنان	رفاه و راحتی کارکنان	
N53,413,C8,P17	احترام متقابل میان کارگزاران و کارکنان		
N53,415,C9,P1	برآوردن مستقیم نیازهای کارکنان توسط کارگزاران		
N53,415,C9,P1	رفع نیاز کارکنان در همان زمان درخواست کارکنان		
N12,351	توجه به رفاه و راحتی حال کارکنان		

همچنین در نمودار ۱ و نمودار ۲، می‌توان مضامین سازمان‌دهنده کارگزاران و کارکنان و تعداد فراوانی کدهای مضامین پایه هر کدام را مشاهده کرد:





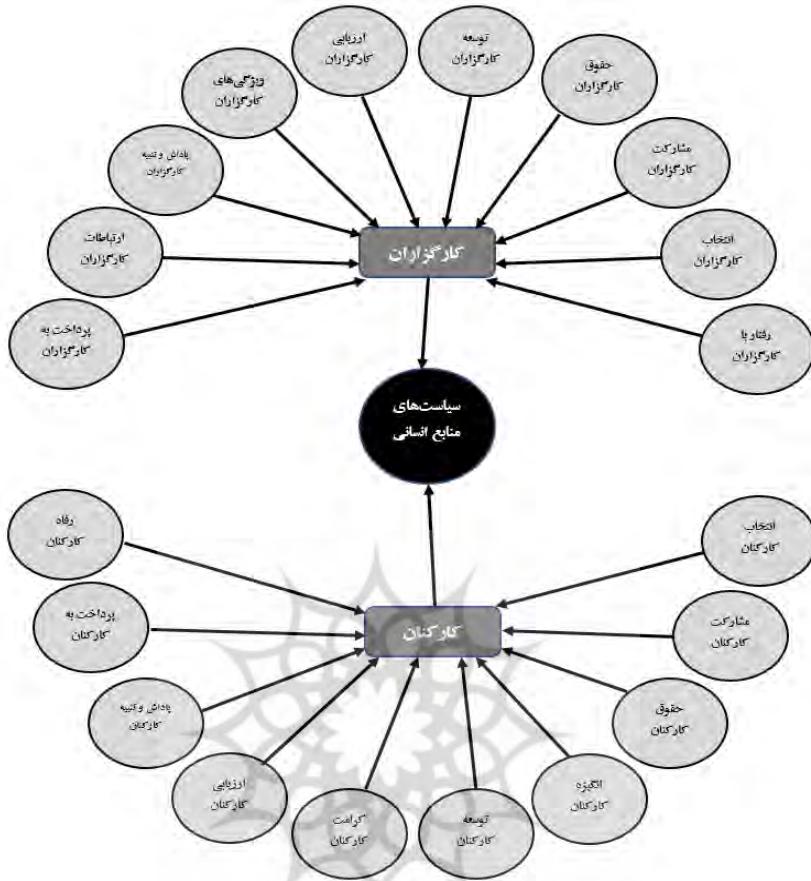
### نمودار ۱- فراوانی کدها در هر مضمون برای کارگزاران



### نمودار ۲- فراوانی کدها در هر مضمون برای کارکنان

جهت درک و فهم بهتر ارتباط مضامین با یکدیگر در ادامه و در نمودار ۳، شبکه مضامین آورده شده است.





شکل ۱ - شبکه مضامین

### یافته‌های مرحله ششم تحلیل مضمون

همچنین در راستای هدف اصلی پژوهش که به دنبال ارائه چارچوبی منسجم برای سیاست‌های منابع انسانی دولت بر اساس اندیشه‌های امام‌علی (ع) در نهج‌البلاغه بوده است، چارچوبی در انتهای مراحل انجام پژوهش که مرحله ۶ تحلیل مضمون یعنی تهیه گزارش می‌باشد، ارائه شده است که در ادامه در جدول ۵ برای کارگزاران و کارکنان آورده خواهد شد.



## جدول ۵ - چارچوب منسجم سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان دولت

سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران	
❖	<b>ویژگی‌های کارگزاران:</b>
≠	افراد انتخاب‌شده برای پست‌های مدیریت ارشد سازمان باید توانایی لازم برای رساندن سازمان به اهدافش را داشته باشند؛
≠	کارگزاران باید عالم باشند؛ یعنی باید حقایق مسائل موجود در سازمان را با سعه‌صدر بیابند و پس از آن به‌گونه‌ای قاطعانه تصمیم‌گیری کنند و با شجاعت اقدام به عمل به تصمیم خود نمایند؛
≠	سازمان بایستی به‌منظور انتخاب و انتصاب کارگزاران یا مدیران ارشد خود، فرآیندی را طراحی کند تا افرادی که به سازمان وفادار، خداترس، عادل، فروتن، قابل‌اعتماد برای سازمان و دارای سابقه خوب هستند را بیابد و منصوب کند؛
≠	کارگزاران بایستی در برخورد با افراد و کارکنان، مهربان، بخشنده و خوش‌خلق باشند؛
≠	در پست مدیریت ارشد سازمان، افرادی که دارای ویژگی‌هایی از قبیل نادانی، بخل، رشوه‌خواری و خودبزرگ‌بینی و خودپسندی هستند، نباید قرار گیرند؛
≠	در طراحی فرآیند انتخاب کارگزاران باید به این امر توجه شود که کارگزار شیفته تملق و چرب‌زبانی نباشد و این عامل در رفتار وی اثرگذار نباشد.
❖	<b>انتخاب و انتصاب کارگزاران:</b>
≠	انتخاب و انتصاب کارگزاران و مدیران ارشد سازمان از میان بهترین افراد یک جامعه و باتجربه‌ترین آن‌ها و عدم سابقه آن‌ها در فسادهای مدیران سابق؛
≠	انتخاب یک مدیر ارشد جهت سرپرستی گروهی از کارهای مشابه، با توجه به توانایی اداره فعالیت‌های آن گروه از افراد؛
≠	طراحی فرآیندی جهت انتخاب و انتصاب کارگزاران که قدرت فکری و اندیشه آن‌ها را بسنجد و کارگزارانی را انتخاب کند که دیدگاهی سیستمی و یکپارچه به سازمان و کارکنان داشته باشند؛
≠	سازمان پس از انتصاب کارگزاران در پست موردنظر، باید برای جامعه‌پذیری و معرفی کارگزاران به کارکنان برنامه داشته باشد و همچنین وظایف و مسئولیت‌های کارگزاران را به آنان ابلاغ کند.
❖	<b>حقوق کارگزاران:</b>
≠	سازمان می‌بایست برای کارگزاران این حق را قائل شود که کارگزاران از کارکنانی استفاده کنند که وفادار هستند و برای کارگزاران خیرخواهی می‌کنند؛
≠	به رسمیت شناختن این حق برای کارگزاران که از روندها و خط‌مشی‌هایی و دستوراتی که مطابق با حق نیستند، سرپیچی کنند و از انجام آن‌ها سر باز زنند؛
≠	در نظر گرفتن این حق برای کارگزاران که از تصمیمات زیردستان و کارکنان خودآگاهی داشته باشند و همچنین سازمان و ذی‌نفعان و ذی‌حقان نیز از تصمیمات کارگزاران آگاه یابند.
❖	<b>رفتار با کارگزاران:</b>
≠	رفتار با کارگزاران همراه با احترام چه در زمان شرایط عادی و چه در زمانی که نتایج ضعیفی از کارگزاران به بار آمده باشد؛
≠	سازمان‌ها می‌بایست به‌منظور عزل کارگزاران از پست خود برنامه‌های مدونی داشته باشند و پس از عزل کارگزار، این برنامه‌ها را به‌منظور دلجویی از آن‌ها به اجرا در بیاورند؛



- ≠ سازمان و ذی‌نفعان آن باید برای مدیران ارشد و کارگزاران به‌منظور جبران تصمیمات اشتباه و خطاهای سهوی آنان، فرصت قائل شوند و به آن‌ها برای جبران اشتباهاتشان زمان دهند؛
- ≠ رفتار سازمان و ذی‌نفعان آن با کارگزاران می‌بایست بر اساس عدالت باشد.
- ❖ **ارتباطات کارگزاران:**
- ≠ کارگزاران باید به‌گونه‌ای رفتار نمایند تا راه‌های سوءاستفاده برای خواص و نزدیکان وجود نداشته باشد و همچنین موجب دوری افراد متملق و چرب‌زبان شود؛
- ≠ رفتار و ارتباط کارگزاران با کارکنان باید بر اساس صداقت باشد؛
- ≠ کارگزاران می‌بایست در ارتباطات خود بیشترین زمان را برای مراوده و ارتباط با افراد پرهیزکار، راستگو، صاحب‌اندیشه، شخصیت‌حساب‌شده، دارای خاندان پارسا، دارای سوابق خوب، بلندنظر، بخشنده و شجاع بگذارند؛
- ≠ کارگزاران در ارتباطات خود نباید به‌طور کامل به کارکنانی که مورد تنبیه قرار گرفته‌اند، اعتماد کنند.
- ❖ **مشارکت کارگزاران:**
- ≠ اشتراک اطلاعات موجود در سازمان با کارگزاران، به‌غیراز اسرار نظامی و محرمانه و مشورت با کارگزاران جز در احکام شرعی.
- ❖ **ارزیابی عملکرد کارگزاران:**
- ≠ ارزیابی عملکرد کارگزاران و مدیران ارشد سازمان باید توسط ارزیابان صادق و وفادار به شکل‌های آشکار و مخفیانه به‌طور پیوسته صورت پذیرد؛
- ≠ بررسی و حسابرسی پیوسته اموال و دارایی‌های کارگزاران و مدیران ارشد سازمان به‌منظور جلوگیری از خیانت آن‌ها، باید صورت گیرد.
- ❖ **توسعه و آموزش کارگزاران:**
- ≠ فراهم آوردن شرایط آموزش و توسعه فردی، حرفه‌ای و معنوی برای کارگزاران در سازمان و همچنین آموزش به آن‌ها قبل از سپردن فعالیت‌ها یا مأموریت‌ها به آنان؛
- ≠ توجه ویژه به آموزش مسائل معنوی و اهمیت نماز اول وقت به کارگزاران و کارکنان؛
- ≠ مدیران ارشد و کارگزاران سازمان‌ها می‌بایست قبل از آموزش به کارکنان، ابتدا مسائل آموزشی را در رفتار و کردار خود رعایت نمایند.
- ❖ **پاداش و تنبیه کارگزاران:**
- ≠ تصویب طرحی در سازمان به‌منظور مجازات و تنبیه سخت جرائم مالی و کج‌رفتاری‌های کارگزاران به هر مقدار.
- ❖ **پرداخت و جبران خدمت کارگزاران:**
- ≠ پرداخت سازمان به کارگزاران و مدیران ارشد باید به‌گونه‌ای باشد تا تمام نیازهای مالی آنان را رفع نماید و به‌گونه‌ای عادلانه صورت گیرد.
- ❖ **انتخاب و انتصاب کارکنان:**
- ≠ سیستم کارمندی سازمان باید به‌گونه‌ای عمل نماید که فقط کارکنانی را بیابد که پرهیزکار، باتقوا، دارای سابقه درخشان، آینده‌نگر و زاهد باشند؛
- ≠ سیستم و فرآیند کارمندی باید به دنبال بهترین افراد جامعه و کسانی باشد که تجربه کافی را برای انجام امور داشته باشند؛
- ≠ عمل‌گزینش افراد برای کار در سازمان باید با استفاده از آزمون و سنجش افراد و همچنین بر اساس مشورت با دیگران و متخصصان این امر صورت پذیرد؛
- ≠ سازمان باید در فرآیند گزینش به معیارهایی نظیر این موارد دقت نماید: ۱- انتخاب کارکنانی که احترام به آن‌ها موجب کج‌رفتاری آن‌ها نشود ۲- انتخاب افرادی که در برخورد با مردم مأنوس باشند ۳- انتخاب افرادی که وظایف





- خود را به صورت کامل انجام می‌دهند ۴-انتخاب افرادی که علاوه بر انجام وظایف خود به دیگران نیز کمک نمایند و روحیه کار تیمی داشته باشند؛
- ≠ سازمان در تمام مراحل انتخاب و استخدام نباید گرفتار دام ظاهرسازی افراد شود؛
- ≠ سازمان پس از انتصاب بایستی کارکنان را با توجه به توانایی و تمایل و اشتیاق آن‌ها به کار گیرد.
- ❖ **حقوق کارکنان:**
- ≠ کارکنان در سازمان باید از حق داشتند مافوق یا مدیری که خیرخواه آن‌ها در زندگی کاری و شخصی باشد و به آن‌ها ظلم نکند و بخیل نباشد و رشوه‌خوار نباشد، بهره‌مند باشد؛
- ≠ سازمان می‌بایست حق آموزش و توسعه برای کارکنان را به رسمیت بشناسد؛
- ≠ کارکنان و افراد سازمان دارای این حق هستند که به آن‌ها منصفانه و عادلانه پرداخت صورت گیرد و قراردادهایی منصفانه و مطمئن با آنان بسته شود؛
- ≠ کارگزاران و مدیران ارشد سازمان می‌بایست به اصلاح امور همه گروه‌های کارکنان به صورت یکسان بپردازند.
- ❖ **رفاه و راحتی کارکنان:**
- ≠ کارگزاران و مدیران ارشد سازمان می‌بایست به رضایت و آسایش کارکنان توجه نمایند و در این راه، در امور مختلف به کارکنان مساعدت برسانند؛
- ≠ برآوردن نیازهای کارکنان توسط کارگزاران سازمان به صورت مستقیم و رفع نیازهای آنان در همان زمان درخواست و به صورت آبی و برخورد و رفتار با احترام با کارکنان به منظور آسایش و رفاه کارکنان؛
- ≠ توجه مدیران ارشد سازمان به رفاه و راحتی حال کارکنان و ایجاد طرح‌های نوین در سازمان به منظور تقویت آسایش افراد سازمان.
- ❖ **حفظ کرامت کارکنان:**
- ≠ مدیران ارشد و کارگزاران سازمان می‌بایست مستقیماً با کارکنان ارتباط داشته باشند و در این ارتباط با کارکنان با احترام و مهربانی رفتار نمایند و با همه کارکنان خاص و عادی سازمان به شکل یکسان و عادلانه رفتار نمایند؛
- ≠ کارگزاران سازمان باید به کارکنان عیب‌جو و سخن‌چین بی‌توجه باشند و عیوب و خطاهای افراد را فاش نکنند و به شکل محرمانه در نزد خود نگاه‌دارند؛
- ≠ کارگزاران باید در موقعیت‌ها و شرایط مختلف کار در سازمان برخورد و رفتار قاطعانه و یا مهربانانه و به صورت اقتضایی با کارکنان داشته باشند؛
- ≠ توجه ویژه کارگزاران در سازمان باید بر روی کارکنان عادی سازمان باشد؛ و کارگزاران در برخورد با خواص و نزدیکان باید به گونه‌ای رفتار نمایند تا قراردادهای سودهایی اضافه نصیب خواص نشود؛
- ≠ کارگزاران می‌بایست در مقابل تعهدات خود به کارکنان مسئولیت‌پذیر بوده و در رعایت کردن آن‌ها اهتمام ورزند؛
- ≠ تعارضات موجود میان کارکنان از مسائل مهم سازمان بوده و کارگزاران می‌بایست توجه کافی به حل این تعارضات و استفاده از تعارض جهت رسیدن به اهداف سازمان داشته باشند.
- ❖ **ایجاد اشتیاق و انگیزه در کارکنان:**
- ≠ کارگزاران در فرآیند انگیزش کارکنان باید به معنویت توجه کافی داشته باشند و از آن در جهت افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان استفاده نمایند؛
- ≠ کارگزاران باید از طریق توجه به تلاش کارکنان، بازگو کردن عملکرد و نتایج خوب آن‌ها و تعریف و تمجید و برشمردن کارهای ارزشمند آنان، در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند.
- ❖ **مشارکت کارکنان:**
- ≠ از بین بردن سوءظن کارکنان نسبت به تصمیمات کارگزاران از طریق اشتراک علل تصمیمات با کارکنان؛



- ≠ مشورت و اشتراک اطلاعات در تصمیمات با کارکنانی که بخیل، ترسو و حریص نیستند و استفاده از نظرات آن‌ها در انجام امور سازمان.
- ❖ **ارزیابی عملکرد کارکنان:**
- ≠ ارزیابی عملکرد کارکنان بدون توجه به پست و مقام آن‌ها و نزدیکی آن‌ها به کارگزاران و انتظار عملکرد بهتر از کارکنان تشویق شده و پاداش گرفته و اعطای پاداش به کارکنان بر اساس عملکرد.
- ❖ **توسعه و آموزش کارکنان:**
- ≠ آموزش و توسعه فردی و معنوی و حرفه‌ای کارکنان قبل از انجام کارها و رفع کمبودها و نیازهای شغلی کارکنان با استفاده از آموزش؛
- ≠ آموزش این مطلب به کارکنان که اهل تملق و چرب‌زبانی نباشند.
- ❖ **پاداش و تنبیه کارکنان:**
- ≠ کارگزاران می‌بایست بر کارکنان در زمانی که مرتکب خطا و اشتباه می‌شوند، آسان‌گیرند و آن‌ها را ببخشند و همچنین کج‌رفتاری‌ها و مشکلات اخلاقی آن‌ها را مورد تنبیه قرار دهند؛
- ≠ کارگزاران باید کج‌رفتاری و خیانت خواص و نزدیکان خود را تنبیه کنند؛
- ≠ کارگزاران نباید در خصوص تنبیه کارکنان تا زمانی که اطلاعات آن‌ها کامل نشده تصمیم‌گیری نمایند؛
- ≠ کارگزاران می‌توانند با اعطای پاداش به عملکرد خوب، کارکنان کج‌رفتار را تنبیه نمایند. همچنین مزایا و پاداش‌های اعطایی به کارکنان نباید بزرگ شمرده شوند و بازگو گردند.
- ❖ **پرداخت و جبران خدمت کارکنان:**
- ≠ سیستم و فرآیند پرداخت به کارکنان در سازمان باید به‌گونه‌ای عادلانه باشد و پرداخت مکفی به کارکنان صورت گیرد. همچنین این پرداخت باید تمام نیازهای مالی کارکنان را برآورده کند؛
- ≠ سازمان باید به کارکنان بر اساس عملکرد پرداخت نماید و حتی عملکردهای ناچیز هم با پرداخت همراه گردد؛
- ≠ سازمان باید به‌وسیله پرداخت به کارکنان، آسایش در زندگی شخصی کارکنان را فراهم آورد و نیازهای خانواده‌های کارکنان می‌بایست توسط مدیران ارشد رفع گردد؛
- سازمان نباید به افراد خاص و نزدیک به مدیران ارشد مزایای اضافی پرداخت کند و سازمان باید با طراحی سازوکارهایی راه‌های سو استفاده آن‌ها را ببندد.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

نتایج به‌دست‌آمده از انجام این پژوهش، اعمالی که دولت و یا سازمان باید با منابع انسانی خود انجام دهد را از دیدگاه امام‌علی (ع)، در نهج‌البلاغه نشان می‌دهد. وجوه اشتراک زیادی بین مضامین کارگزاران و کارکنان وجود دارد، اما باید در اینجا با توجه به هدف پژوهش و نوآوری آن باید به وجوه افتراق بین مضامین کارگزاران و کارکنان پرداخته شود. همان‌طور که مشاهده شد فراوانی کدهای استخراج‌شده از متن کتاب نهج‌البلاغه برای مضامین مختلف در نمودارها آورده شده است، با توجه به همین نمودارها و جدول ۴ می‌توان دریافت که توجه و اهمیت حضرت علی (ع) بر کدام مضامین بوده. بر همین اساس، برای



کارگزاران، بیشترین تعداد فراوانی مربوط به مضامینی با عنوان "توسعه کارگزاران" با ۶۲ کد، "انتخاب و انتصاب کارگزاران" با ۱۲ کد و "ویژگی‌های کارگزاران" و "رفتار با کارگزاران"، هر کدام با ۸ کد، بوده است. مضمون "توسعه کارگزاران" با ۶۲ کد که بالاتر از سایر مضامین قرار گرفته است، نشان‌دهنده میزان توجه حضرت به آموزش کارگزاران و اهمیت این مسئله برای ایشان می‌باشد.

اما برای کارکنان، مضامینی که بیشترین تعداد گزاره یا کد را به خود اختصاص داده‌اند، عبارت‌اند از: "رفتار با کارکنان (حفظ کرامت کارکنان)" با ۲۴ کد، "توسعه کارکنان" با ۲۱ کد و "انتخاب و انتصاب کارکنان" با ۱۶ کد که میزان اهمیت این مضامین برای امام علی (ع) را برای کارکنان به ترتیب نشان می‌دهد. ترتیب اولویت و اهمیت این مضامین نشان از این دارد که حضرت برای شیوه رفتار با کارکنان اهمیت بالایی قائل بوده‌اند و آموزش به کارکنان، نیز در اولویت بعدی برای کارکنان بوده است.

سیاست‌های استخراجی برای کارکنان نیز، نشان‌دهنده میزان اهمیت رفتار با کارکنان (حفظ کرامت کارکنان) می‌باشد که بیشترین تعداد گزاره را در مضامین کارکنان دارد. این نشان‌دهنده این است که مهم‌ترین عمل منابع انسانی در رابطه با کارکنان در سازمان و یا دولت، رفتار و برخورد شایسته با کارکنان و حفظ کرامت و شأن آنان باید باشد که برای امام علی (ع) نیز بسیار حائز اهمیت بوده است. توسعه و آموزش کارکنان و انتخاب و انتصاب آن‌ها در اولویت بعدی قرار دارند، این نیز نشان‌دهنده این است که آموزش به کارکنان به‌طور پیوسته و منظم باید در دستور کار قرار داشته باشد و در ارتباط با انتخاب کارکنان باید دقت کرد و افراد شایسته و قابل اعتماد را در دستگاه دولت به کار گرفت.

با تفکر بیشتر بر مضامین کارگزاران و کارکنان، درمی‌یابیم که حضرت علی (ع) با توجه به نامه‌نگاری‌های ایشان با کارگزارانشان، به‌طور منظم و پیوسته در حال آموزش به کارگزارانشان بوده‌اند، این آموزش در ابعاد مختلفی مانند آموزش فردی، معنوی و حرفه‌ای به کارگزاران داده می‌شده است. علاوه بر شباهت‌های موجود در توسعه و آموزش کارگزاران و کارکنان باید به تفاوت‌ها نیز توجه کرد، به همین منظور باید اشاره کرد که در این پژوهش، پژوهشگر در توسعه کارگزاران به عواملی مانند خود اصلاحی و توسعه به‌وسیله خود کارگزاران رسیده است در حالی که در توسعه کارکنان و آموزش به آن‌ها به عواملی از قبیل رفع خصوصیات مانده چاپلوسی و تملق از طریق آموزش و رفع کمبودها و نیازهای شغلی به‌منظور توسعه کارکنان، دست پیدا کرده است. در مضمون انتخاب و انتصاب برای هر دو دسته کارگزاران و کارکنان، می‌توان عنوان کرد که برای هر دو دسته عوامل مشترکی مانند انتخاب و انتصاب با توجه به پست و وظایف و توانایی‌های آنان و همچنین انتخاب از میان



بهترین افراد به دست آمده است؛ اما در مورد تفاوت‌های انتخاب و انتصاب این دو دسته می‌توان گفت که برای کارگزاران عواملی از این دست مهم بوده‌اند: ۱- لزوم معرفی کارگزار به کارکنان، ۲- عدم سابقه در فسادهای قبلی، ۳- انتخاب از میان افراد با قدرت فکری بالا و ۴- لزوم داشتن نگاه سیستمی؛ اما عوامل ذکر شده برای کارکنان از این دست می‌باشند: ۱- توجه به اشتیاق و تمایل در انتخاب، ۲- آزمون کارکنان قبل از انتخاب، ۳- لزوم وظیفه‌شناسی و ظرفیت بالا در مقابل رفتارها، ۴- لزوم انتخاب افرادی که با احترام با مردم برخورد می‌کنند و ۵- عدم توجه به ظاهرسازی‌ها در انتخاب. با تفکر بر تفاوت‌ها این دو دسته می‌توان گفت که در انتخاب کارگزاران به عوامل جامعی توجه شده اما در انتخاب کارکنان حضرت به حداقل‌ها بسنده کرده‌اند. توجه حضرت به مسائل جامع‌تر و همچنین سخت‌گیری بیشتر حضرت در خصوص کارگزاران و توجه به مسائل خرد و جزئی‌تر در مورد کارکنان نیز قابل درک و مشاهده در مضامین می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه پست‌های مدیریتی ارشد جایگاهی مهم و خطیر و مسئولیت‌های سنگین را در بردارد، می‌بینیم که حضرت علی (ع) در برخورد با کارگزاران به گونه‌ای سخت‌تر برخورد کرده‌اند و همچنین این نکته که کارگزاران باید دارای قدرت فکری بالا باشند و دارای سابقه خوب و در فسادهایی که در گذشته اتفاق افتاده دست نداشته باشند و به مسائل به شکل سیستمی نگاه کنند. در برخورد با کارکنان نیز شاهد این هستیم که حضرت با عطف و مهربانی و سعه صدر بیشتر برخورد کرده است.

در خصوص مضمون رفتار با کارگزاران و حفظ کرامت کارکنان (رفتار با کارکنان) نیز اشتراکاتی بین کارگزاران و کارکنان وجود دارد که بیان می‌دارد رفتارها با کارگزاران و کارکنان همواره باید با عدالت و همراه با احترام صورت گیرد؛ اما در خصوص تفاوت‌های بین این دو دسته، با توجه به مضمون رفتار با کارگزاران و مضامین پایه آن می‌توان دریافت که توجه حضرت علی (ع) در سطح ارشد مدیریتی به این مسئله بوده که در این سطح از مدیریت که مسائل خطیر و مسئولیت‌های بزرگ بر دوش کارگزار است امکان اشتباه بیشتر از سطوح پایین مدیریتی و در کارکنان است، لذا با توجه به مضامین پایه مضمون رفتار با کارگزاران می‌توان گفت که توجه حضرت در سطح کارگزاران به این مسئله بوده که حاکم وقت در زمان اشتباه کارگزاران و در شرایطی گوناگون چگونه با آنان برخورد نماید. همچنین در سطح کارکنان نیز توجه حضرت به مسائل خردتر مانند، بی‌توجهی به کارکنان عیب‌جو و یا پنهان کردن عیوب و خطاهای کارکنان و یا حل و فصل تعارضات مابین کارکنان بوده است. از همین روی، باید گفت که با توجه به نتایج به دست آمده، کارگزاران از حق اشتباه کمتری در مقایسه با کارکنان برخوردارند و اشتباهاتی که از کارکنان سر می‌زند



می‌تواند باگذشت و عطوفت مافوق آنان نادیده گرفته شود که این مسئله در برخورد با کارگزاران با برخورد جدی‌تر و سخت‌تری از سوی حاکم وقت همراه است. از دیگر تفاوت‌های سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان تأکید و توجه مضاعف حضرت علی (ع) به ویژگی‌هایی است که کارگزاران باید داشته باشند، به طوری که این ویژگی‌ها در یک مضمون سازمان دهنده جداگانه به شکل منحصر به فرد مانند سایر طبقات، طبقه‌بندی گردید و ارائه شد. در تعداد ۸ کد، ۲۲ ویژگی برای کارگزاران از متن نهج البلاغه یافت گردید و همچنین تعدادی دیگر از ویژگی‌ها نیز برای موقعیت‌های خاص برای کارگزاران در متن نهج البلاغه یافت شد. این در حالی است که برای کارکنان ویژگی‌های عام‌تری نظیر، پرهیزکاری، تقوا و زهد استخراج شده است. با اینکه فراوانی کدها و گزاره‌های استخراج شده در مضمون انتخاب و انتصاب برای کارکنان بیشتر است اما تعداد ویژگی‌های ذکر شده برای کارگزاران در مقایسه با ویژگی‌های کارکنان، نشان از اهمیت مدیریت در سطح ارشد و لزوم دقت در به کارگیری کارگزاران در نزد حضرت علی (ع) دارد. از دیگر سو باید به این نکته نیز توجه کرد که ویژگی‌های کارگزاران می‌توانست در طبقه مضامین انتخاب و انتصاب کارگزاران نیز قرار گیرد که این امر می‌توانست فراوانی کدهای انتخاب و انتصاب کارگزاران را در مقایسه با کارکنان افزایش دهد.

جدول ۵ حاصل پژوهش حاضر، یعنی گزارش نهایی آن و هدف اصلی پژوهش می‌باشد. سیاست‌های منابع انسانی دولت برای کارگزاران و کارکنان بر اساس آموزه‌های امام علی (ع) که هدف اصلی پژوهش حاضر بوده است، در قالب جدول و در جدول ۵ آورده شده است.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

با مقایسه مضامین مربوط به کارگزاران و کارکنان و نتایج پژوهش، می‌توان این گونه برداشت کرد که سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران نسبت به کارکنان، بیشتر تمایل به شایسته بودن کارگزاران و ویژگی‌های آن‌ها دارد، در حالی که اعمال منابع انسانی کارکنان بیشتر به شیوه رفتار و حفظ احترام و کرامت کارکنان و شیوه برخورد با آنان گرایش دارد. همچنین سیاست‌های منابع انسانی مربوط به کارگزاران عام‌تر و سیاست‌های مربوط به کارکنان به صورت جزئی‌تر و در سطحی خردتر می‌باشد.

جدول ۵ حاصل پژوهش حاضر، یعنی گزارش نهایی آن و هدف اصلی پژوهش می‌باشد. سیاست‌های منابع انسانی دولت برای کارگزاران و کارکنان بر اساس آموزه‌های امام علی (ع) که هدف اصلی پژوهش حاضر بوده است، در قالب جدول و در جدول ۵ آورده شده است.



### ۵-۳- پیشنهادها

#### پیشنادهایی برای سازمان‌ها:

سخنان شیوای امام علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه منبعی ارزشمند و پایان‌ناپذیر برای تمامی افراد است و برای مسلمانان و به‌خصوص شیعیان، همیشه چراغ راه بوده است. به همین جهت بر اساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهایی به شرح زیر برای سازمان‌ها ارائه می‌شود: الف) با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، همچنین با توجه به اهمیت مضمون "توسعه آموزش کارگزاران" که در نمودار فراوانی به آن اشاره شده است، آموزش و توسعه کارگزاران و کارکنان سازمان خصوصاً برای کارگزاران دارای اهمیت بالایی می‌باشد و سازمان‌ها بایستی بکوشند تا به‌گونه‌ای منظم و پیوسته، با توجه بیشتر به مدیران ارشد، آنان را از نظر فردی، معنوی و حرفه‌ای آموزش دهند و به تعالی آن‌ها توجه کنند و به این ابعاد سه‌گانه در آموزش آن‌ها دقت نمایند.

ب) از مهم‌ترین مضامینی که به‌عنوان نتایج پژوهش استخراج شد، دقت در شیوه‌ی انتخاب و انتصاب کارگزاران و کارکنان می‌باشد، از این‌رو سازمان‌ها در انتخاب مدیران ارشد خود باید با رعایت نهایت دقت، افرادی را انتخاب نمایند که در فسادهای اتفاق افتاده در گذشته سابقه‌ای نداشته باشند، از قدرت فکری بالایی برخوردار و همچنین دارای نگاهی سیستمی و جامع به سازمان و مسائل باشند، و همچنین کارکنان قابل‌اعتماد را بدون توجه به ظاهرسازی‌ها و با توجه به شرایط پست‌ها انتخاب نمایند.

پ) سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران باید بکوشند تا قدرت فکری و دقت افراد را به‌منظور انتصاب آن‌ها به پست‌های مدیریتی مهم، با روش‌های مختلف بسنجند و در انتخاب کارکنان به مسائلی نظیر، تمایل و علایق آن‌ها، آزمون آن‌ها قبل از انتخاب، وظیفه‌شناسی و ظرفیت بالای آن‌ها، توجه نمایند.

ت) با توجه به تأکیدی که بر حقوق کارگزاران و کارکنان در نتایج پژوهش وجود دارد، نظام اداری کشور بایستی نهایت تلاش خود را برای رعایت حق و حقوق مدیران ارشد و کارکنان که در این پژوهش ذکر شده را به‌کارگیرند و در این راه مانع تضييع حق و حقوق افراد در سازمان‌های دولتی شوند.

ث) از مسائل مهمی که در پژوهش به آن اشاره گردید، میزان اهمیت رفتار و حفظ احترام و کرامت در رفتار به‌ویژه با کارکنان در دستگاه حکومتی حضرت علی (ع) است، لذا سازمان‌ها در رفتار با کارکنان خود بایستی رویه‌هایی را تصویب و در همین راستا فرهنگ شیوه‌ی رفتار صحیح را در سازمان نهادینه و با کارکنان با احترام رفتار کنند.



چ) با توجه به شیوه‌ی برخورد حضرت با کارگزاران پس از عزل و ارتکاب خطای آنان، سازمان‌ها نیز بایستی برای اموری از قبیل، دلجویی پس از عزل، دادن فرصت جبران خطا به کارگزاران، رفتار عادلانه با کارگزاران و رفتار محترمانه با کارگزاران، خط‌مشی‌هایی مدون داشته باشند تا در این‌گونه موارد به شکلی ساختارمند برخورد نمایند.

ح) با توجه به اینکه نتایج پژوهش، توجه حضرت علی (ع) را به مشارکت کارکنان نشان می‌دهد، مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی برای مشارکت کارکنان اهمیت قائل بوده و اطلاعات را با کارکنان به‌غیر از اطلاعات محرمانه به اشتراک بگذارند. همچنین بایستی تصمیمات را با مشورت کارکنان اتخاذ کنند و علل تصمیمات مربوط به کارکنان را با آن‌ها در میان بگذارند. د) با توجه به مردمی بودن حکومت اسلام و امام علی (ع) و حکومت اسلامی کشورمان ایران، مشارکت افراد و اشتراک اطلاعات با آنان از اصول این نوع حکومت و تصمیم‌گیری در آن می‌باشد، لذا مسئولین در اقدامات خود در سازمان‌های دولتی و تصمیماتی که اتخاذ می‌گردد بایستی حتماً مدیران ارشد را مشارکت داده و توجه کافی به این امر داشته باشند و همچنین در امر مشارکت کارکنان فقط به کارکنان قابل‌اعتماد، اعتماد گردد و اشتراک اطلاعات با آنان در حدی باشد که فقط موجب رفع سوءظن باشد.

ذ) بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، اعطای پاداش و تنبیه مدیران ارشد و کارکنان بایستی بر اساس اطلاعات مطمئن و عادلانه انجام گیرد و در صورت مشخص شدن حقیقت برخورد قاطعانه و یا بخشش از سوی مسئولین سازمان انجام گیرد.

ر) ارزیابی و مدیریت عملکرد و همچنین حسابرسی اموال مدیران ارشد، از سیاست‌های منابع انسانی مهم حضرت علی (ع) در دستگاه حکومتی ایشان بوده است، از این‌رو دولت و مسئولین به مدیریت و ارزیابی عملکرد مدیران ارشد به‌صورت مخفیانه و آشکار و کارکنان به‌صورت آشکار در جهت تعالی حکومت اسلامی بایستی مبادرت ورزند.

ز) با توجه به مؤلفه‌ی رفاه و راحتی کارکنان که در چارچوب پایانی پژوهش ارائه شده است، سازمان‌ها در امور مربوط به رفاه و راحتی کارکنان، بایستی به‌منظور انجام کار باکیفیت بهتر و راحتی حال کارکنان در هنگام کار و در محیط خارج از کار، به رضایت کارکنان، اشتیاق و تمایل آن‌ها و نیازهای آنان، به‌طور جدی توجه بنمایند.

#### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

الف) کتاب شریف نهج البلاغه منبعی ارزشمند است که تفحص در آن محدود به تحقیقات انجام‌شده نیست و هرچه بیشتر باید در آن اندیشه و تأمل کرد و از اسرار آن آگاهی یافت. به همین جهت لازم است پژوهشگران، پژوهش‌هایی به همین سبک و با نگاهی دقیق‌تر به متن نهج البلاغه انجام دهند.



ب) پژوهش حاضر با نگاهی کلی به سیاست‌های منابع انسانی پرداخته و آن را برای دو سطح از افراد استخراج کرده است، لذا پژوهشگران در تحقیقات آتی می‌توانند، به هریک از این سیاست‌ها پرداخته و با دیدی تفصیلی‌تر و دقیق‌تر هرکدام را بررسی نمایند.

پ) سخنان و مکتب امیرالمؤمنین علی (ع)، در صدر اسلام اجرا و به کار گرفته شده است، لذا پیشنهاد می‌شود که پژوهشی با رویکرد مقایسه‌ای بین مکتب امام علی (ع) در ارتباط با منابع انسانی و علم منابع انسانی امروز انجام شود.

ت) یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر، اهمیت مشارکت کارگزاران و کارکنان و اشتراک اطلاعات با آن‌ها می‌باشد، لذا پژوهشگران می‌توانند این مورد را به شکلی دقیق در دستگاه حکومتی امام علی (ع) از طریق نهج‌البلاغه و منابع دیگر بررسی کنند.

ث) از دیگر نتایج این پژوهش، توجه به رفاه و راحتی حال کارکنان است، لذا پژوهشگران می‌توانند به بررسی مؤلفه‌های رفاه کارکنان در سازمان‌های دولتی کشورمان بپردازند.

ج) همچنین شایسته است، با توجه به حکومت اسلامی حاکم بر کشورمان ایران، پژوهشی تطبیقی میان سبک برخورد امام علی (ع) با منابع انسانی و شیوه‌ی مدیریت افراد در دستگاه دولتی جمهوری اسلامی ایران انجام شود و نتایج آن به کار گرفته شود.

## ۶- منابع

### ۶-۱- منابع فارسی

#### مقاله‌ها

- ۱) آذر، عادل؛ لطیفی، میثم، (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. اندیشه مدیریت راهبردی. شماره ۲. ص ۳۷-۶۹.
- ۲) اردکانی، محمد شاکر؛ نیکنام‌جو، منصور، (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۷، شماره ۲، ص ۱۰-۱.
- ۳) اسکندری، محمد حسین، (۱۳۷۸)، نگاهی به مفهوم سیاست. روش‌شناسی علوم انسانی. شماره ۲۱، ص ۸۴-۱۱۳.
- ۴) اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی‌اکبری، حسن؛ سیف، بهمن، (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱، ص ۴۰-۹.





- ۵) آغاز، عسل؛ شیخ، علیرضا؛ امیرخانی طیبه، (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: مطالعه‌ای در وزارتخانه‌های ایران، مجله مطالعات مدیریت ایرانیان (IJMS)، شماره ۳، ۶۶۷-۶۹۵.
- ۶) افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب؛ غفوری، فرزاد (۱۳۸۹). "بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور". مدیریت ورزشی. شماره ۵، ص ۱۰۵-۱۲۵.
- ۷) بامری، نصرت؛ منشادی، مرتضی؛ اسلامی، روح الله، (۱۳۹۶)، سیاست عملی و فنون حکمرانی امام علی (ع): مطالعه موردی حکومت مندی در نامه‌های نهج‌البلاغه. پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۱۹، ص ۸۳-۱۰۰.
- ۸) پاشایی هولاسو، امین؛ شعبانی، محمدرضا؛ استکی، جواد، (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق امنیت ملی در نهج‌البلاغه. پژوهشنامه نهج‌البلاغه. دوره ۵، شماره ۱۸، ص ۵۳-۳۳.
- ۹) حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی، (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ص ۴۳-۲۳.
- ۱۰) حمیدی، کامبیز؛ احمدی، سید علی‌اکبر؛ سیف، اصغر، (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل مرتبط در ارزیابی خطمشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت، فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال نهم، شماره ۳۲، ص ۳۵-۴۹.
- ۱۱) دشتی، محمد، (۱۳۹۱)، نهج‌البلاغه، چاپ دهم. قم: انتشارات نشتا.
- ۱۲) ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل؛ لطفی، هادی، (۱۳۹۵)، تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۱۵، ص ۷۸-۵۹.
- ۱۳) رنگریز، حسن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ سلطانیه، فرزاد (۱۳۹۶). "طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون". مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. سال ششم، شماره ۱، ص ۹-۴۹.
- ۱۴) سبحانی، نبی؛ رضوانی مفرد، احمد؛ نیازی، قدرت‌الله، (۱۳۹۶)، منع سوءاستفاده از حق حاکمیت در نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۱۸، ص ۱۱۹-۱۳۷.
- ۱۵) سلیمی، علی و نادری، روژین (۱۳۹۵). "حفظ شکل و انتقال معنا در ترجمه‌ی نهج‌البلاغه بررسی مقابله‌ای ترجمه‌ی فیض‌الاسلام و شهیدی". فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه. سال چهارم، شماره ۱۳، ص ۴۷-۶۲.



- ۱۶) سیدجوادین، سیدرضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ مختاری، امیر، (۱۳۹۵)، استخراج معیارهای کارمندیابی در سازمان با رویکرد اسلامی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۴، شماره ۱، ص ۱۵۹-۱۸۱.
- ۱۷) سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ قربانی زاده، وجه الله؛ حسینی، سید سعید، (۱۳۹۸)، الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین، مدیریت فردا، سال هفدهم، شماره ۵۸، ص ۱۹-۳۴.
- ۱۸) شاه‌آبادی، ابوالفضل؛ جامه بزرگی، آمنه، (۱۳۹۲)، نظریه حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه، پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۲، ص ۱-۱۷.
- ۱۹) صائبی، محمد، (۱۳۸۱)، روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. مدرس علوم انسانی. شماره ۳، دوره ۶، ص ۶۷-۸۲.
- ۲۰) صائبی، محمد (۱۳۷۶). "استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی". فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۳۶، ص ۲۸-۳۸.
- ۲۱) عباس زاده، محمد، (۱۳۹۱)، تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۳، شماره پیاپی ۴۵، شماره ۱، ص ۱۹-۳۴.
- ۲۲) غلامعلی، احمد (۱۳۸۷). "ساختار نهج‌البلاغه". دو فصلنامه علمی تخصصی حدیث اندیشه. شماره ششم. ص ۴۱-۵۴.
- ۲۳) کمالی، یحیی، (۱۳۹۷)، روش‌شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۲، ص ۲۰۸-۱۸۹.
- ۲۴) محمدی، محمد؛ شریف‌زاده، فتاح، (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۱۵، ص ۱۳۳-۱۵۹.
- ۲۵) مقیمی، غلامحسن، (۱۳۸۴)، سیاست؛ رمزگشایی از یک مفهوم پر ابهام، علوم سیاسی، شماره ۱، ص ۱۱۳-۱۲۶.
- ۲۶) یعقوبی، ابوالقاسم؛ عروتنی موفق، اکبر؛ فتحی، فتنه، (۱۳۹۷)، سبک‌های مدیریت در نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۲۱، ص ۵۷-۷۶.
- ۲۷) نورمحمدی، محمدرضا؛ نیک‌آیین، جواد، (۱۳۹۴)، معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام‌علی (ع) در نهج‌البلاغه، دو فصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت، شماره ۷، ص ۱۳۹-۱۵۹.



- ۲۸) نیک‌آیین، صغری؛ تعبدی، میمنت؛ وارث، مهدی (۱۳۹۵). "رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی". رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال هفتم، شماره ۲، ص ۹۴-۷۵.
- ۲۹) واعظی، رضا؛ چگین، میثم؛ اصلی‌پور، حسین، (۱۳۹۷). چالش‌های سیاست‌گذاری در حوزه گردشگری سلامت ایران مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون. مطالعات مدیریت گردشگری، سال سیزدهم، شماره ۴۱، ص ۴۰-۱.
- ۳۰) یوسفی شیخ رباط، محمدرضا؛ بابائی، فهیمه، (۱۳۹۶). استخراج مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر اساس نامه مالک اشتر و بررسی تطبیقی با اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۲۱، ص ۱۳۵-۱۱۵.

### کتاب‌ها

- ۳۱) آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳۲) استوارت، ال، گرگ؛ براون، جی، کنت، (۱۳۹۵)، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، چاپ هفتم، تهران: مهکامه.
- ۳۳) پورصاحبی، محمدرضا؛ صباحی، ناهید (۱۳۹۵). "اصول و مبانی مدیریت". چاپ اول. تهران. ادیبان روز.
- ۳۴) توکلی سعادت، فرشته، (۱۳۹۰)، بررسی مؤلفه‌های حکمرانی و حکمرانان از منظر نهج‌البلاغه، به راهنمایی: عبدالرضا بیگی‌نیا، دانشگاه شاهد، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- ۳۵) حسینی، سید حسن، (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج‌البلاغه و روایات)، به راهنمایی: محسن عامری شهبابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- ۳۶) دسلر، گری، (۱۳۷۸)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳۷) رضائیان، علی (۱۳۹۴). "اصول مدیریت". چاپ ۲۶. تهران. مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۳۸) زیدونی، مسعود، (۱۳۹۰)، مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج‌البلاغه، به راهنمایی: سید یوسف محفوطی، دانشگاه قرآن و حدیث (پردیس تهران)، کارشناسی ارشد علوم حدیث.
- ۳۹) سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، چاپ ۱۵، تهران: مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).



- ۴۰) شریعتمداری، مهدی، (۱۳۸۵)، **اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی)**، چاپ دوم، تهران: انتشارات کوهسار.
- ۴۱) طهماسبی، رضا، (۱۳۹۵)، **درآمدی بر نظریه های مدیریت دولتی**، چاپ چهارم، تهران: مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- ۴۲) عالم، عبدالرحمن، (۱۳۸۴)، **بنیادهای علم سیاست**، چاپ سیزدهم، تهران: نشر نی.

### منابع اینترنتی

### ۲-۶- منابع لاتین

#### Articles

1. Andreini. Marco, Lucchesi. Cristian, Martelli. Alessandro, Martinelli. Maurizio, Taglaferri. Dario (2015). "Advances in Intelligent Systems and Computing" book series. "Decentralized Human Resource Management in Public Service – The Italian National Research Council Approach" chapter. New Contribution in Information Systems and Technologies. pp381-393.
2. Braun, Virginia and Clarke, Victoria (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology". *Qualitative research in psychology*. No 3. 77-101.
3. Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management*. Vol 37. No 1. Pp 31-46.
4. Fleming. Daniel, Soborg. Henrik (2002). "Dilemmas of a Proactive Human Resource Development Policy in Malaysia". *The European Journal of Development Research*. Vol14. Iss 1. Pp145-170.
5. Lagarde. Mylene, Cairns. John (2012). "Modelling Human Resources Policies With Markov Models: an illustration with The South African Nursing Labour Market". *Health Care Management Science*. Vol15. Iss3. Pp 270-282
6. Olson. M.Eric, Slater. F. Stanley, G. Tomas, Hult. M.T.G, Olson. M.K (2018). " The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation". *Industrial Marketing Management*. Vol 69. 62-73.



7. Schuler, R.S., & MacMillan, I.C. (1984). "Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices". Human Resource Management, Vol 23, Number 3, Pp 241-255.

### Books

8. Mondy, R, Wayne and Noe, M, Robert and R, Shane (1999). "Human Resource Management". Seventh Edition. Prentice Hall International. USA.
9. Noe, A, Raymond and Hollenbeck, R, John and Gerhart, Barry and Wright, M, Patrick (2009). "Fundamentals of Human Resource Management". Third Edition. McGraw-Hill Companies. New York.

