



## Analysis of Right-Oriented Islamic Ethics in Human Resource Management Processes (Reflection on the Guidelines of Imam Ali (as))

**Fatemeh Fathi\***

Assistant professor, Faculty of Financial Sciences, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Isfahan, Iran.

**Mehdi Sabokro**

Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.

**Ali Asghar Pourezzat**

Professor, Department of Public Policy and Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 04/05/2024

Accepted: 21/08/2024

### Abstract:

Ethics is a significant topic in the field of human resource management, as the outcomes of adhering to ethical principles in organizations have been positive and have attracted many individuals. Therefore, this study aims to derive the fundamental ethical principles across four human resource management processes: "Recruitment and Selection", "Training and Development", "Retention", and "Deployment". In the course of the research, references were made to the texts of Nahj al-Balagha, Ghurar al-hikam wa durar al-kalim, which are derived from inspirational passages in the speeches of Imam Ali (PBUH), to explore rights-based ethics. Using logical analysis throughout the research, the foundational ethical principle of "Goodness, Beauty, and Virtue" was considered. For each human resource management process, a logical and fundamental principle was extracted, serving as the foundation for the reasoning of this study. Accordingly, the logical principles identified for each of these processes are as follows: "Selecting individuals with potential for virtue", "Creating opportunities for the growth of potentials", "Promoting and developing self-esteem", and "Meritocracy and suitability". The outcome of this research is the identification of logical principles that define a rights-based ethical system in human resource management.

**Keywords:** Rights-based Ethics, Human Resource Management, Nahj al-Balagha, Ghurar al-hikam wa durar al-kalim, Logical Analysis.

---

Corresponding Author, Email: fathi@kashanu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.336794.1384

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## واکاوی اخلاق اسلامی حق‌مدار در فرایندهای مدیریت منابع انسانی (تأملی بر رهنمودهای امام علی «علیه‌السلام»)

فاطمه فتحی\*

استادیار، مدیریت، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، اصفهان، ایران.

مهدی سبکرو

دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۳۱

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۵



**چکیده:** اخلاق، موضوع مهمی در حوزه مدیریت منابع انسانی است، به‌گونه‌ای که پیامدهای حاصل از توجه به اصول اخلاقی در سازمان، مثبت بوده و افراد بسیاری را به سوی خود جلب کرده است. از این‌رو، در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا اصول مبنایی اخلاقی در چهار فرایند مدیریت منابع انسانی («جذب و استخدام»، «آموزش و توسعه»، «نگهداشت» و «به‌کارگیری») به دست آید. در جریان پژوهش، با مراجعه به متون نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، به‌عنوان متونی برگرفته از فرازهایی حکمت‌انگیز از سخنان گرانقدر حضرت علی «علیه‌السلام»، برای بررسی اخلاق حق‌مدار تلاش شد. از این‌رو، در طول مسیر پژوهش، با استفاده از تحلیل منطقی، اصل مبنایی اخلاق، «حسن، زیبایی و نیکویی» در نظر گرفته شد و برای هرکدام از فرایندهای مدیریت منابع انسانی، یک اصل منطقی و مبنایی استخراج شد که به‌منزله مبنایی برای کاخ استدلالی پژوهش حاضر، به شمار می‌روند. براین اساس، اصول منطقی استخراج‌شده مربوط به هرکدام از این فرایندها، به‌ترتیب عبارت‌اند از: «انتخاب افراد دارای پتانسیل نیکویی»، «زمینه‌سازی در جهت رشد پتانسیل‌ها»، «ارتقا و توسعه عزت نفس» و «شایسته‌سالاری و تناسب». درواقع، حاصل کار این پژوهش، دستیابی به اصول منطقی است که براساس آن‌ها، سیستم اخلاقی مدیریت منابع انسانی حق‌مدار، قابل تعریف است.

**واژگان کلیدی:** اخلاق حق‌مدار، مدیریت منابع انسانی، نهج‌البلاغه، غررالحکم و دررالکلم، تحلیل منطقی.

\* نویسنده مسئول: fathi@kashanu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.336794.1384

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

در صحبت از اخلاق حرفه‌ای به‌ویژه اخلاق اسلامی در حوزه مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارند که از جنبه‌های مختلفی به این موضوع پرداخته‌اند که این امر، با بررسی و مطالعه پژوهش‌های مختلف قابل مشاهده است. در میان انبوه اطلاعاتی که در حوزه اخلاق اسلامی و به‌ویژه اخلاق اسلامی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد، جای خالی برداشتی بومی از اخلاق اسلامی در بخش مدیریت منابع انسانی احساس می‌شود. به این جهت، این پژوهش، بر آن است تا با بررسی رویکردهای اخلاقی مدیریت منابع انسانی و ارائه رویکردی اخلاقی بر مدار حق، به ارائه رویکردی بر مدار دین اسلام بپردازد. به طور کلی، در جهت شناخت اخلاق از دیدگاه اسلام، می‌توان گفت حق‌مداری، یک برداشت ویژه از اسلام است.

در مقام تبیین اخلاق مبتنی بر حق، می‌توان گفت که ارائه یک نظام اخلاقی، تابع جهان‌بینی خاصی است که در آن، نظام اخلاقی پذیرفته شده است؛ چرا که طبق هر جهان‌بینی، نهایت کمال انسان به‌گونه‌ای خاص تعریف شده و عمل اخلاقی، عملی است که انسان را به این کمال نزدیک‌تر می‌کند. براساس جهان‌بینی دینی، کمال انسان در رسیدن به خداوند است؛ به این جهت، عملی اخلاقی تلقی می‌شود که انسان را در رسیدن به این هدف یاری کند. بدیهی است، نظام اخلاقی اسلام، سرشار از فضایل و اصول اخلاقی است که فرد مسلمان به‌وسیله تطبیق عملی آن‌ها، توانایی اکمال دین و گام برداشتن در مسیر اصلاح امور را کسب می‌کند. در این پژوهش، با تأکید بر وجوه مشخصه اخلاق براساس رهنمودهای حضرت علی «علیه‌السلام»، بر ویژگی‌های نمونه‌های اخلاقی موجود در فرهنگ علوی تجربه‌شده و واقع‌گرا تأکید می‌شود؛ زیرا پژوهش‌گران بر این باورند که با تأسی به سخنان و توصیه‌های حضرت علی «علیه‌السلام» به‌منزله نمودی از ویژگی‌های اخلاق اسلامی، می‌توان به سیستمی کارآمد دست یافت؛ چرا که پیامبر اسلام «صلی الله علیه و آله و سلم» می‌فرمایند: به راستی که برانگیخته شده‌ام تا زیبایی‌های اخلاق را تکمیل کنم (طبرسی، ۱۳۸۷: ۸).

پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که اخلاق‌مداری در سازمان‌ها، مستلزم وجود اصولی است که می‌بایست در سیستم منطقی مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشند. بدیهی است التزام به اخلاق در سازمان‌ها می‌تواند وجه تمایز سازمان‌های کارآمد از سازمان‌های ناکارآمد باشد و از سوی دیگر، با پذیرش این که حق‌مداری، نقطه نهایی پژوهش در سیر تکاملی تدوین اصول در مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار است، می‌توان این سؤال را به‌منزله مسئله اصلی پژوهش

حاضر مطرح کرد که «جوهره و اصول منطقی مدیریت منابع انسانی برای رعایت اخلاق حق مدار شامل چه مواردی است؟»

## مبانی نظری

### اخلاق

در رابطه با موضوع اخلاق، پژوهش‌های مختلفی انجام شده و از ابعاد مختلفی به تعریف آن پرداخته شده است. در این راستا، برخی از این تعاریف ذکر می‌شود. شیروانی و همکاران (۱۳۹۴)، اخلاق را به ملکات نفسانی، اعم از صفات پسندیده و ناپسند یا فضایل و رذایل اطلاق می‌کنند و معتقدند علمی که اخلاق در آن بحث می‌شود، «علم اخلاق» است. علم اخلاق، از جهتی، به شناسایی و بیان افعال خوب و بد و صفات و ملکات فاضله و رذيله پرداخته و از دیگر سو، راه‌های آراستن نفس به فضایل و تهذیب نفس از رذایل را بررسی می‌کند (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۴). کلمه «اخلاق»، جمع خُلُق بوده و خُلُق، شکل درونی انسان است. به طور کلی، غرایز و ملکات و صفات روحی و باطنی که در انسان است، اخلاق نام دارد و به اعمال و رفتاری که از این خلیات ناشی شود نیز اخلاق و یا رفتار اخلاقی می‌گویند. علمای اخلاق معتقدند، خلیات و صفات روحی انسان، دو نوع هستند:

یک) فطری و طبیعی: غرایز، احساسات و استعدادهایی است که در طبیعت انسان، آفریده شده و اختیار و عمل، در تحصیل آن‌ها هیچ‌گونه دخالتی ندارد؛

دو) اکتسابی و اختیاری: در مقام عمل و اختیار، به تدریج برای انسان حاصل می‌شود تا کاربرد انسان از صفات فطری چه باشد. چنانچه از استعدادها و صفات خداداده خوب بهره‌برداری نشود، صفات اکتسابی بد خواهد شد (مهدوی کئی، ۱۳۸۹: ۱۴-۱۳).

لگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، اخلاق را به منزله شناسایی خوب و تعمیم درست یا منصفانه آن تعریف می‌کند. دیدگاه وی، مطابق با نظر استوارت و ریگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) است که اخلاق را به منزله مطالعه و تعمیم درست و غلط می‌بینند. از نظر اکوما و آکوبا (۲۰۱۵)، افراد باید موقعیت‌های اخلاقی را برای خود رمزگشایی کنند؛ در نتیجه، اخلاق، قابل آموزش نیست. تعریف عمده‌ای که از مفهوم اخلاق به‌وسیله کورنوک و جان<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) ارائه شده است، به این صورت است که اخلاق شامل انصاف، تصمیم‌گیری بین درست و غلط و قوانینی که مسئولیت‌پذیری را بین افراد و گروه‌ها پایه‌ریزی می‌کنند، است (Ekuma & Akobo, 2015). اخلاق، کمک شایانی به کیفیت زندگی می‌کند و

<sup>1</sup> Legge

<sup>2</sup> Stewart & Rigg

<sup>3</sup> Cornok & John

یکی از بخش‌های آن که اخلاق هنجاری نام دارد، قواعد کلی، اصول و کدهای رفتار اخلاقی را مورد بررسی قرار می‌دهد (Dvorakova, 2005).

### فرایند مدیریت منابع انسانی

در این پژوهش، در جهت بررسی چهار مورد از فرایندهای مدیریت منابع انسانی، در پرتو رهنمودهای امام علی «علیه‌السلام» تلاش می‌شود. این فرایندها عبارت‌اند از: «جذب و استخدام»<sup>۱</sup>، «آموزش و توسعه»<sup>۲</sup>، «نگهداشت کارکنان»<sup>۳</sup> و «به‌کارگیری»<sup>۴</sup> (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۵۰). از این‌رو، به توضیح هر کدام از این عوامل، پرداخته می‌شود.

**الف) جذب و استخدام:** بخش عمده‌ای از موفقیت سازمان و مدیران، وابسته به افرادی است که در آن سازمان مشغول به فعالیت هستند، به‌گونه‌ای که افرادی شایسته در آن سازمان استخدام شده باشند (مهرابی، ۱۳۸۰). برخی از راهبردهای جذب و استخدام کارکنان عبارت‌اند از برنامه‌ریزی در رابطه با تعداد و نوع کارکنان موردنیاز؛ و مدیریت استعداد آنان (اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹: ۱۶۲-۱۶۳).

**ب) آموزش و توسعه:** آموزش، از جمله مهم‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی است که به‌منظور افزایش مهارت‌ها و کارایی کارکنان در سازمان ارائه می‌شود. به‌طور کلی، تعلیمات شغلی کارکنان، بایستی بلافاصله بعد از انتخاب آن‌ها و قبل از اشتغال به کار و تصدی مسئولیتی بخصوص، ارائه شود (مهرابی، ۱۳۸۰). از جمله اهداف و دلایل منطقی برای آموزش کارکنان، می‌توان به موارد زیر، اشاره کرد:

یک) ایجاد شرایطی جهت بروز استعدادهای پنهانی؛

دو) بروز تغییرات در سازمان در شرایط گوناگون؛

سه) ایجاد زمینه مساعد جهت همراه شدن با تنوع شغلی در سازمان‌های پویا؛

چهار) همراه شدن با قوانین و مقررات حکومتی (سیدجوادین، ۱۳۸۲: ۲۶۹-۲۶۷).

**ج) نگهداشت:** نگهداشت کارکنان، به شیوه‌ای موفق، جهت افزایش ثبات، رشد و درآمد سازمان، ضروری است. به‌طور کلی، سازمان‌ها می‌توانند با تدوین چهار استراتژی، به حفظ و نگهداشت کارکنان، دست یابند:

یک) داشتن ارتباط مؤثر با کارکنان؛

<sup>1</sup> Recruitment and Employment

<sup>2</sup> Education and Development

<sup>3</sup> Employee Retention

<sup>4</sup> Actuation

دو) استخدام نیروی کار متنوع؛

سه) استخدام افرادی با مهارت‌های مناسب در سازمان؛

چهار) ارائه برنامه‌های توسعه و آموزش مناسب به کارکنان (Cloutier et al., 2015).

برخی از عواملی که منجر به حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان می‌شوند عبارت‌اند از جبران خدمات، ایجاد سیستم پاداش مناسب در سازمان، برنامه‌ریزی منابع انسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد تعادل بین زندگی و کار در سازمان، محیط کار مناسب، آموزش و توسعه در طول کار، حمایت سازمانی و امنیت شغلی (Das & Baruah, 2013).

**د) به‌کارگیری:** مفهوم دیگری که در فرایند مدیریت منابع انسانی، دارای اهمیت زیادی است، به‌کارگیری یا به‌کارگیری منابع انسانی است. مفهومی که با مبحث توانمندسازی و ارتقای توان کارکنان، مقارن است. به طور کلی، سازمان، برای پیشستازی در عرصه رقابت، نیازمند کارکنانی متخصص، با انگیزه، ماهر و توانمند است، به‌گونه‌ای که با به‌کارگیری این کارکنان، موجبات افزایش بهره‌وری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی فراهم شود. به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی، در دو حوزه استراتژیک و عملیاتی، طرح‌ریزی و اجرا می‌شود، به‌گونه‌ای که طرح‌های تنظیم‌شده توسط مدیران استراتژیک، به نحوی هستند که قابلیت اجرایی شدن آن‌ها از دیدگاه کلیه کارکنان سازمان، مورد تأیید قرار گرفته است (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۵۰).

به طور کلی، مدیریت باید آیین‌نامه‌های موجود و ساختارهای خود را در راستای توانمندسازی کارکنان ارتقا دهد تا به این صورت، با برخورداری از این چهار فرایند، آرامش در محیط کار را تضمین کرده و زمینه ایجاد رفتارهای انحرافی و قلدری در سازمان را پایین آورد. در این صورت، مدیران در چنین سازمانی، موجب ایجاد و خلق محیط کاری توانمند خواهند شد.

### اخلاق در مدیریت منابع انسانی

با انجام بررسی‌هایی، به نظر می‌رسد میزان توجه به موضوع «اخلاق» و «مدیریت منابع انسانی»، رو به افزایش است (امیری و بنافی، ۱۴۰۳؛ Greenwood, 2005; Cornelius & Gagnon, 1999). به طور کلی، توجه به روابط انسانی بر مبنای روابط اخلاقی، منجر به پیشرفت سازمان و کارکنان آن خواهد شد (فتحی و سبک‌رو، ۱۳۹۶). با مطالعه مفهوم اخلاق سازمانی، با مفاهیم گوناگونی مواجه می‌شویم که به منزله جزئی از مبحث اخلاق هستند. مفاهیمی چون حق، تکلیف، عدالت، انصاف، نیکی، فضیلت، مسئولیت، اعتماد و حتی مفاهیم متنوع دیگر (Legge, 1998).

با بررسی مجموعه گسترده‌ای از مطالعات، می‌توان دریافت که نقش اخلاق در سازمان و به‌ویژه در مدیریت منابع انسانی، از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان اذعان کرد که متخصصان حوزه منابع انسانی، تلاش دارند تا با ایجاد محیطی اخلاقی برای کارکنان، زمینه افزایش رضایت شغلی (Cheng, et al., 2013; Caldwell et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2004) آنان را فراهم کنند؛ که در نهایت، با سازمانی سالم و اخلاق‌مدار (Cheng, et al., 2013) مواجه خواهند شد.

برای سازمان دارای جوی اخلاق‌مدار، نقاط مثبت متعددی ذکر شده است. از جمله این نقاط مثبت می‌توان به کاهش قصد جابه‌جایی کارکنان (Cheng, et al., 2013; Valentine, 2011)، افزایش نوع‌دوستی (Valentine et al., 2011) و کاهش تعارض (Valentine et al., 2010)، افزایش ذهن‌آگاهی (Valentine et al., 2010)، کاهش نگرانی‌های کارکنان (Thiel, et al., 2019)، افزایش عملکرد شغلی (Mulki & Lask, 2019; Sauer, 2016)، افزایش بهره‌وری کارکنان (Lee, et al., 2014) و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان (Koonmee, et al., 2010; Valentine et al., 2010) اشاره کرد که مدیران منابع انسانی اخلاق‌مدار می‌توانند برای سازمان اخلاق‌مدار به ارمغان آورند.

### رویکردها و نحله‌های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی

اسکومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، با رد نظریه نسبی‌گرایی اخلاقی، به ارائه چارچوبی جامع برای قضاوت در مورد اخلاق مدیریت منابع انسانی می‌پردازد که این چارچوب، شامل پنج اصل اخلاقی جامع است؛ که توسط فیلسوفان، مورد مطالعه قرار گرفته و توسعه یافته‌اند. این پنج اصل عبارت‌اند از:

**یک/ اخلاق منفعت‌گرایی:** چند نکته مهم در مورد این اصل اخلاقی وجود دارد:

اول) این اصل، منحصرأ بر قضاوت در مورد اخلاقیات عمل، برحسب نتیجه حاصل از آن عمل، متمرکز است (تمرکز بر اهداف، نه وسیله رسیدن به اهداف)؛

دوم) به منافع و هزینه‌های حاصل از عمل، از دیدگاه تصمیم‌گیرنده توجهی نمی‌شود، بلکه بر تمام مزایا و هزینه‌هایی که به هرکسی که تحت تأثیر این اقدام قرار می‌گیرد، تمرکز می‌شود (توجه به مزایا و هزینه‌های اجتماعی، نه مزایا و هزینه‌های فردی)؛

سوم) منافع و هزینه‌ها، هرگونه خیر یا ضرری را دربرمی‌گیرند، مانند ارزش زندگی انسان؛

<sup>1</sup> Schumann

<sup>2</sup> Utilitarian Ethics

چهارم) منافع و هزینه‌هایی که مورد محاسبه قرار گرفته‌اند؛ شامل مواردی که در زمان حال و آینده رخ می‌دهند؛

پنجم) صرفاً بیش‌تر بودن منافع از هزینه‌ها، کافی نیست؛ بلکه آن عمل باید بیش‌ترین فایده و کمترین ضرر را داشته باشد تا اخلاقی تلقی گردد (Schumann, 2001).

**دو) اخلاق در حق و حقوق<sup>۱</sup> (با استفاده از امور قطعی کانت):** حق، یک استحقاق است؛ یعنی اگر شخصی، حق اخلاقی داشته باشد که عملی را انجام دهد، به این معناست که آن شخص، استحقاق انجام آن عمل را دارد. برای مثال، اگر فردی، حق آزادی بیان داشته باشد، این به آن معناست که آن فرد، استحقاق این را دارد که هرچه می‌خواهد بگوید، مشروط بر این‌که بیانات آن فرد، حقوق دیگران را ضایع نکند (Schumann, 2001).

**سه) اخلاق عدالت توزیعی<sup>۲</sup>:** سومین اصل اخلاقی، این موضوع را بررسی می‌کند که آیا نتایج حاصل عمل مورد بحث، توزیع عادلانه‌ای از منافع و هزینه‌ها یا خیر و ضرر را در پی دارد یا خیر. به طور کلی، اصل اخلاق عدالت توزیعی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: «عمل صحیح اخلاقی، اقدامی است که برای هرکسی که تحت تأثیر آن عمل قرار می‌گیرد، سود و زیان‌ها را به‌صورت منصفانه تقسیم کند» (Schumann, 2001).

**چهار) اخلاق مراقبتی و محافظتی<sup>۳</sup>:** اصل اخلاقی مراقبت بیان می‌دارد که «عمل اخلاقی صحیح، اقدامی است که نسبت به حفظ روابط ویژه‌ای که افراد با یکدیگر دارند، وارد می‌شود و به حفظ آن کمک می‌کند».

در اصل مراقبت، اخلاق، چیزی بیش از بی‌طرفی است، به‌گونه‌ای که در اخلاق مراقبت، در مراقبت از افرادی، جانبداری را پیش گیرند. برای مثال، اصل مراقبت، رفتار والدین را که به فرزندان خود نسبت به افراد غریبه، عشق، نگرانی، شفقت و مهربانی دارند، توجیه می‌کند (Schumann, 2001).

**پنج) اخلاق فضیلتی<sup>۴</sup>:** فضیلت را می‌توان به‌منزله یک ویژگی شخصیتی تعریف کرد که در اعمال یک فرد ظاهر می‌شود. علمای اخلاق<sup>۵</sup> تأکید کرده‌اند که باید به شخصیت فرد نگریست، بدون این‌که لزوماً عمل شخص را بررسی کرد. فیلسوفان تاریخ، اخلاق فضیلت را حداقل به زمان

<sup>1</sup> Rights Ethics

<sup>2</sup> Distributive Justice Ethics

<sup>3</sup> Care Ethics

<sup>4</sup> Virtue Ethics

<sup>5</sup> Ethicists

ارسطو در قرن چهارم قبل از میلاد، ارتباط می‌دهند. براساس اخلاق فضیلت، اگر کلماتی را که برای توصیف شخصیت کارفرما به کار برده می‌شود به جای فضیلت، از رذایل نام ببریم (مواردی مانند بی‌دقت، بی‌فکر، خودخواه و حریص)، نشان می‌دهد که کارفرما، کار غیراخلاقی انجام داده است (Schumann, 2001).

### آموزه اخلاق حق‌مدار

به طور کلی، ارزش‌های اخلاقی، نسبی نیستند، بلکه مطلق و ثابت هستند. اسماعیلی یزدی (۱۳۹۰)، در کتاب خود این‌گونه بیان می‌کند که ارزش‌های اخلاقی، ریشه در فطرت انسان دارند و به دلیل مشترک بودن فطرت در همه انسان‌ها، ارزش‌های والای معنوی و فضیلت‌های اخلاقی نیز در همه زمان‌ها و در جميع مکان‌ها ثابت بوده و دارای شرافت و ارزش و منزلت واحدی هستند.

ارتباط مسئله حق با اخلاق، از مباحث بسیار جدی در مکتب اسلام به شمار می‌آید. در اندیشه اسلامی، حق و اخلاق، ارتباطی کاملاً وثیق و تنگاتنگ دارند؛ به گونه‌ای که هیچ‌یک از آن‌ها به تنهایی نمی‌تواند معیار انسانیت و تأمین‌کننده ارزش‌های انسانی باشد. دین مقدس اسلام، این امتیاز بزرگ را دارا بوده و هست که به حق و اخلاق، با هم توجه کرده است (نبویان، ۱۳۹۰: ۵۸-۵۹).

حق، به طور نسبی تحقق می‌یابد؛ درحالی که تفسیر نسبی نمی‌پذیرد. حق، دارای مفهومی ثابت است؛ ولی ناگزیر، سیر متعالی انسان به سوی شناخت و تحقق آن، به گونه‌ای است که به تدریج قابل اصلاح بوده و یادگیرنده است. به طور کلی، کسی جز حضرت حق، سزاوار تفسیر نیست و انسان محدود و اسیر اطلاعات مقطعی، عاجز از تأویل و تفسیر صحیح آن است؛ اما با این حال، انسان می‌تواند در سیری یادگیرنده و تکاملی، خود را به حقیقت آن نزدیک کند (پورعزت، ۱۳۸۷).

### پیشینه پژوهش

ارتباط بین اخلاقیات و مدیریت منابع انسانی، به عنوان موضوع پژوهشی جدی در دانشگاه، ظهور می‌کند. درحالی‌که، برخی استدلال می‌کنند که اخلاقیات سازمان‌های عمومی و اخلاقیات عملکرد مدیریت منابع انسانی قابل تشخیص نیست، و براین اساس، می‌توان چشم‌اندازی متقابل، ارائه کرد. ووتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، بیان می‌کند که موقعیت‌های نسبی و چالش‌های اخلاقی مدیریت منابع

<sup>1</sup> Wooten

انسانی حرفه‌ای، رقابت‌های متمایز را شامل می‌شوند و موجب بروز عملکردهایی با تخصص بالا می‌شوند (Ekuma & Akobo, 2015).

در پژوهشی، روی ۶۳۶ کارمند که در یک زمینه شغلی مشغول به فعالیت بودند، مطالعه‌ای انجام شده است. در این مطالعه، از رهبری اخلاقی و هدایت کارکنان، به گونه‌ای که از آزار و اذیت و قلدری محفوظ باشند، یاد می‌شود. در این راستا، با پژوهش در رابطه با چگونگی و چرایی رهبری اخلاقی، بیان می‌کند که رهبری اخلاقی، به منزله یک سبک مدیریتی مؤثر، می‌تواند موجب کاهش قلدری در محیط کار شود (Ahmad, 2008).

نویسندگان در پژوهشی، به این موضوع می‌پردازند که شهامت و تداوم رفتار اخلاقی، عملکرد اخلاقی را تسهیل می‌کنند. به طور کلی، جو سازمانی اخلاقی با رفتار اخلاقی کارکنان و نگرش مثبت کار، همراه است. پژوهشگران معتقدند که سیستم‌های منابع انسانی، می‌توانند از جو اخلاقی پشتیبانی کنند (Comer & Sekerka, 2018). می‌توان گفت که سازمانی با رویکرد اخلاقی، دارای جوی مثبت و سازنده خواهد بود.

خاکپور و همکاران (۱۳۹۷)، با مبنا قرار دادن سخنان ارزشمند امام علی «علیه السلام» در نهج البلاغه و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، بیان کردند که مدیریت منابع انسانی اسلامی، موجب افزایش کیفیت و موفقیت در کار می‌شود. در این صورت، عواملی چون خشنودی خدا، افزایش انگیزه در کارکنان، تلاش کارکنان دیگر، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، تربیت نیروی انسانی کارآمد، بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی، بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش اعتماد سازمانی، افزایش سرمایه اجتماعی در کارکنان و نهایتاً افزایش تقوا در سازمان آشکار می‌شود.

مقیم و غفاری (۱۳۹۵) نیز طی پژوهش خود، به بررسی مؤلفه‌های اخلاقی در سازمان‌های دولتی پرداختند. مؤلفه‌هایی که آن‌ها در این پژوهش به دست آوردند شامل مواردی چون عقلانیت‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، برابری و تعامل‌گرایی است. آن‌ها در نهایت، مدلی از مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی را ارائه می‌کنند.

در ادامه، خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اخلاق و مدیریت منابع انسانی، در قالب جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

| نویسنده / سال         | عنوان مقاله                                                                           | یافته‌ها، مفاهیم و محتوای کلیدی                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فتحی و همکاران (۱۴۰۱) | تدوین مضامین فراگیر اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس رهنمودهای امام علی | ارائه مضمون‌های فراگیر اخلاقی در فرایند مدیریت منابع انسانی با بررسی نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم؛ استخراج ۴۴۸ کد اولیه و ۹ مضمون فراگیر اخلاقی؛ |

| نویسنده / سال                   | عنوان مقاله                                                                                                      | یافته‌ها، مفاهیم و محتوای کلیدی                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | علیه‌السلام                                                                                                      | معرفی مضامین فراگیر به‌منزله سنجه‌های اخلاقی در هر کدام از فرایندهای مدیریت منابع انسانی                                                                                                                                                                                                                         |
| شاکر اردکانی و نیکنام‌جو (۱۳۹۸) | تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی | معتقد به تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی، بر عواملی چون رضایت شغلی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر منفی بر قصد ترک کار کارکنان                                                                                                                                                      |
| صانعی و یاری (۱۳۹۲)             | تحلیل مؤلفه‌های اصول اخلاق حرفه‌ای مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی                                            | شناسایی اصول اخلاق حرفه‌ای مؤثر بر کار مدیران منابع انسانی؛ بررسی پیمایشی ۷۰ نفر از مدیران منابع انسانی شاغل در مؤسسه‌های دولتی و خصوصی و شناسایی ۱۶ مؤلفه اخلاق حرفه‌ای مدیران                                                                                                                                  |
| Arslan (2001)                   | ارزش‌های اخلاق کار مدیران مسلمان ترک، کاتولیک ایرلندی و انگلیسی پروتستانی                                        | بررسی ویژگی‌های اخلاقی کار مدیران پروتستان، کاتولیک و مسلمان در انگلیس، ایرلند و ترکیه؛ تفاوت معنادار بین مسلمانان و سایر گروه‌ها، از نظر اخلاق کاری؛ مطابق نتایج پژوهش، گروه مسلمانان، دارای بالاترین سطح اخلاق کاری هستند، در حالی که گروه پروتستان، در جایگاه دوم و گروه کاتولیک در جایگاه سوم قرار می‌گیرند. |
| Khan & Rasheed (2015)           | شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و موفقیت پروژه، نقش تعدیل‌کننده اخلاق کار اسلامی در سازمان‌های پروژه‌محور پاکستان   | بررسی رابطه بین چهار عملکرد انتخاب‌شده منابع انسانی (استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم جبران خدمات)، موفقیت پروژه و اخلاق کار اسلامی در سازمان‌های پاکستانی مبتنی بر پروژه؛ وجود اثرات تعدیل‌کننده اخلاق کار اسلامی بر رابطه بین عملکرد استخدام و انتخاب کارکنان با موفقیت پروژه   |

### روش‌شناسی پژوهش

سیر منطقی پژوهش حاضر، براساس تحلیل منطقی پیش می‌رود. التزام مستمر به تحلیل منطقی، موجب تحکیم مبانی علمی و استدلالی تدوین قوانین و طراحی نظریه‌های حقوقی می‌شود و التزام به «عقلانیت جوهری»، موجب توجه به پیامدهای وسیع و بلندمدت قوانین موضوعه و پرهیز از برخورد ابزاری با سیستم‌های حقوقی می‌شود و این دو مهم، لازمه حق‌گرایی است. اتکا به عقلانیت ابزاری، مشوق انطباق با سازوکارهای طبیعت است که هرچند در نگاه محدود و

بخشی‌نگر، موجب بهینه‌سازی منافع می‌شود، پایایی و اعتبار آن در گرو سازگاری مستمر با اجزای نظام طبیعی است؛ در حالی که اتکا به عقلانیت جوهری، مشوق انطباق با اهداف خلقت است (پورعزت، ۱۳۸۷: ۲۲-۲۱).

ازجمله روش‌شناسی‌های مورد استفاده در مطالعات مدیریت اسلامی، روش عقلی یا منطقی است. به این صورت که به درک مفاهیم کلی از امور جزئی به دست آمده از طریق حواس و تدوین اصول و قواعد کلی مدیریت پرداخته و با جستجوی باطن پدیده‌های عینی سازمانی از طریق استدلال و قیاس، برای رسیدن به استنتاجات علمی تلاش می‌شود. درواقع، می‌توان گفت که این روش، تعیین‌کننده حوزه شمول قواعد تجربی به شمار می‌آید (مقیم، ۱۳۹۴: ۸۹). تحلیل منطقی که توسط جان اندرسون توسعه یافته است، یک چارچوب نظری، روش‌شناسی و برنامه پژوهشی در علوم شناختی را فراهم می‌کند. هدف از تحلیل منطقی، کشف ساختار ذهنی یک موضوع مشخص است (Anderson, 1991).

در این راستا، تلاش شد برای توجه به اخلاق حق‌مدار در بخش مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، از استراتژی «تصورپردازی از آینده» استفاده گردد تا در این صورت، نمونه‌ای اعلی از سازمانی اخلاق‌گرا ارائه شود. درواقع با بیان اصول منطقی در هرکدام از چهار فرایند سیستم مدیریت منابع انسانی، می‌توان، به نوعی از تصویر سیستم مدیریت منابع انسانی در آینده (سیستمی اخلاقی و حق‌مدار) دست یافت. به طور کلی، به نظر می‌رسد اگر تصویر به دست آمده، بر مبنای مکاتب فلسفی یا ادیان و مذاهبی که رایج هستند شکل گیرد، کارکرد این تصویر، ایدئولوژیک می‌شود؛ اما اگر با بررسی و پردازش از میان مکاتب مطرح‌شده، به دنبال اصول مبنایی و منطقی رفت، می‌توان امید داشت که تصویر حاصله، بر مبنای «نظامی استدلالی و علمی» پایه‌ریزی می‌شود. درنتیجه، تصویر به دست آمده از این نظام استدلالی و علمی، تصویری منطبق بر حقیقت خواهد بود که در این صورت، اصول منطقی و علمی، به جای اصول ایدئولوژیک قرار می‌گیرند و نظامی منطقی، براساس اصول عقلانی مبتنی بر حقیقت حاصل می‌شود.

بنابراین، برای دستیابی به اصولی که این نظام منطقی را شکل می‌دهند، می‌توان از هر نوع متون علمی، ایدئولوژیک، ارزشی، مذهبی، قانونی و یا حقوقی استفاده کرد که مسلماً برای شروع بررسی، استفاده از نمونه‌ای اعلی توصیه می‌شود تا در این صورت، بتوان ذخایر بیش‌تری از اصول مبنایی و منطقی در جهت اخلاق حق‌مدار ارائه کرد. سپس برای تأکید بر امکان‌پذیری این اصول مبنایی و منطقی، با تأکید بر وجوه اخلاق حق‌مدار در سنت علوی، و با مبنا قرار دادن حقیقت در تعریف اخلاق، متون کتاب‌های نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم مورد توجه قرار می‌گیرند و مرحله‌ای از پژوهشی دنباله‌دار، در جهت مفهوم‌پردازی از اخلاق بر مبنای حقیقت، پشت سر

گذاشته می‌شود. به طور کلی، هدف از اتخاذ روش تحلیل منطقی، رسیدن به برخی از اصول مبنایی یک دستگاه نظری و منطقی است، نه یک دستگاه نظری هندسی و جامع، به گونه‌ای که در آینده، زمینه تکمیل این دستگاه نظری، فراهم شود. به طور کلی، روش تحلیل منطقی، روشی است که قابلیت بررسی و تحلیل هر متنی را دارد که برای استخراج مجموعه‌ای از اصول منطقی مبنایی، مورد استفاده قرار می‌گیرد و حاصل کار آن، مجموعه‌ای از اصول و مبنایی منطقی خواهد بود.

نکته حائز اهمیت این است که تمامی کلیدواژه‌ها و کدهای به دست آمده در مرحله تحلیل منطقی، براساس متون نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم حاصل شده‌اند. بنابراین، چنانچه به مؤلفه‌ای که انتظار می‌رفته که در فرایندهای مذکور، مشاهده شوند، اما اشاره نشده است، به دلیل عدم اشاره آن در متون کتب موردنظر و یا بهره کم پژوهشگر از عمق مفاهیم و متون موردنظر است، هرچند عمیق بودن صحبت‌های حضرت علی «علیه‌السلام» بر کسی پوشیده نیست. به این منظور، جهت سهولت به‌کارگیری روش تحلیل منطقی و جستجوی واژگان و مفاهیم موردنظر در متون نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، از نرم‌افزار MAXQDA نسخه Pro 2020 استفاده شد.

## مفهوم‌پردازی از اخلاق حق‌مدار و بررسی الزامات رعایت اخلاق در فرایندهای مدیریت منابع انسانی

با این نگاه که اگر حق را معطوف به توحید بدانیم، اخلاق حق‌مدار، به منزله اخلاق توحیدی و خدامحور معنا خواهد شد و از آنجایی که دین اسلام، دینی حق‌گرا است، به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی توحیدی و اخلاق‌مدار، همواره باید ملتزم به رعایت اخلاق بر مبنای حق باشد. بر این اساس، به‌منظور ارائه مبنایی تعریف اخلاق حق‌مدار براساس نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، به بخشی از سخنان حضرت علی «علیه‌السلام»، در جدول ۲ اشاره می‌شود.

جدول ۲. گزیده‌ای از سخنان امام علی «علیه‌السلام» در رابطه با مفاهیم «اخلاق» و «حق و حقیقت»، به‌منزله مبنایی تعریف اخلاق حق‌مدار (براساس نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم)

| منبع دقیق متن                | نمونه سخنان حضرت علی «علیه‌السلام»                                                                                                                                                                        | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                        |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| نهج‌البلاغه / نامه ۲۶ / آیتی | ... من حق تو را به تمامی می‌پردازم، تو نیز، حق آنان را به تمامی بپرداز؛ که اگر چنین نکنی در روز جزا مدعیان تو از همه بیش است و بدا به حال کسی که مدعیانش، در پیشگاه عدل الهی، فقیران و مسکینان و سائلان و | حق - حقیقت - اجرای حق - دوری از خلف وعده - کوشش در جهت |

| منبع دقیق متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | رانده شدگان و وامداران و در راه ماندگان باشند ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | کار زبردستان                                                                                                   |
| نهج البلاغه / نامه ۵۳ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ... و بدان، بهترین چیزی که حسن ظن والی را نسبت به رعیتش سبب می‌شود، نیکی کردن والی است در <b>حق</b> رعیت و کاستن است از بار رنج آنان و به اکراه وادار نکردنشان به انجام دادن کارهایی که بدان ملزم نیستند. و تو باید در این باره چنان باشی که حسن ظن رعیت برای تو فراهم آید. زیرا حسن ظن آنان، رنج بسیاری را از تو دور می‌سازد. به حسن ظن تو، کسی سزاوارتر است که در <b>حق</b> او بیشتر احسان کرده باشی و به بدگمانی، آن سزاوارتر که در <b>حق</b> او بدی کرده باشی ... | حق - حقیقت - شناخت<br>حق - شناخت باطل - اجرای حق - نیکی کردن به زبردستان - مشورت با زبردستان - داشتن سیرت نیکو |
| نهج البلاغه / نامه ۵۹ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ... هیچ چیز تو را از <b>حق</b> بی‌نیاز نگرداند. و از آن <b>حق‌ها</b> که بر گردن توست یکی نگهداری نفس توست از کژتابی‌هایش و کوشش توست در کار رعیت به قدر توانست. زیرا آن چه از آن‌ها نصیب تو می‌شود، بسی بیش از چیزی است که از تو نصیب آنان گردد.                                                                                                                                                                                                                      | حق - حقیقت - اجرای حق - داشتن سیرت نیکو - کوشش در جهت کار زبردستان - دوری از بزرگ شمردن کار                    |
| نهج البلاغه / نامه ۶۹ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ... نام خدا را بزرگ شمار و جز برای <b>حق</b> بر زبانش میاور ... در همه کارها خدا را اطاعت کن، زیرا اطاعت <b>حق</b> از هر کار دیگر برتر است. نفس را در عبادت بفریب و با او مدارا کن و بر او قهر منما ... بپرهیز از مصاحبت بد کاران که شر پیوسته به شر است ...                                                                                                                                                                                                          | حق - حقیقت - شناخت حق - شناخت باطل - داشتن سیرت نیکو                                                           |
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۱ / ص ۱۱۵ / محلاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | از <b>راه حق</b> و <b>اهل حق</b> منحرف نشوید که به راستی کسی که به جای ما خاندان دیگری را جایگزین کند نابود گشته و دنیا و آخرت از چنگ او بیرون رفته است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | حق - حقیقت - اهل حق - شناخت حق - شناخت باطل - داشتن سیرت نیکو                                                  |
| <b>مفهوم استخراجی:</b> رابطه «حق و حقیقت» با «مفاهیم و اصول اخلاقی»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                |
| <b>نتیجه‌گیری:</b> با مراجعه به متون نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم و براساس استنباط از فرهنگ علوی، می‌توان دریافت که اخلاق بر مبنای حق و حقیقت، تعریف و یا گاهی مترادف با آن در نظر گرفته می‌شود؛ به این معنا که اجرای حق، دلالت بر اخلاقی بودن و اخلاقی شدن و یا به طور کلی، اخلاقی عمل کردن دارد و درواقع، «مدیریت منابع انسانی» را می‌توان در راستای توجه به اخلاق حق مدار، پیش برد. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                |

براساس تفکر فلسفی سیاسی در اسلام، اندیشه تقدیرگرایی در برابر اندیشه حق‌گرایی قرار می‌گیرد. درواقع، اندیشه تقدیرگرایی، نوعی تفکر انحرافی است که با رویکردی جبرانگار و منفعل، به مقدرات الهی می‌نگرد. طرفداران رویکرد تقدیرگرایی، معتقدند که هر آن چه در جهان آفرینش رخ دهد و آن چه که هست، براساس مقدرات جبری است. این نوع تفکر، جایگاهی در تعالیم اسلامی و قرآن ندارد و به دور از شأن «خداوند سبحان و منزله از ظلم و ستم» است (پورعزت و فتحی، ۱۳۹۹: ۲۸؛ ۱۳۱: ۲۰۲۰; Muhajirani, 2020).

به طور کلی، با پذیرفتن این نکته که هر انسان، به مثابه مخلوق خداوند، حق حیات انسانی دارد، تلاش می‌شود تا بتوان، سیستمی اخلاقی در مدیریت منابع انسانی ارائه کرد. سیستمی که اخلاق را با رویکرد حق‌مدار تعریف می‌کند.

### الزامات رعایت اخلاق در حوزه جذب و استخدام در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار

در سیستم مدیریت منابع انسانی، رویکرد جذب و استخدام، ازجمله رویکردهای مهمی است که توجه و دقت در آن، موجب داشتن سیستمی متشکل از متخصصینی کارا و اثربخش خواهد شد. این مفهوم، از جمله مفاهیمی است که از سوی امام علی «علیه‌السلام» نیز مورد تأکید و توجه قرار گرفته، به‌گونه‌ای که می‌توان الزامات مهمی از آن را، با مراجعه به سخنان حضرت امیر «علیه‌السلام» در کتب موردنظر استخراج کرد. بر این اساس، جدول ۳، مورد توجه قرار می‌گیرد.

جدول ۳. گزیده‌ای از سخنان امام علی «علیه‌السلام» در رابطه با الزامات رعایت اخلاق در حوزه جذب و استخدام در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار (براساس نهج‌البلاغه و غررالحکم و درر الکلم)

| منبع دقیق متن                                                 | نمونه سخنان حضرت علی «علیه‌السلام»                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غررالحکم و درر الکلم/ ج ۱/ ص ۶۳۱/ محلاتی                      | از انتخاب‌های بد مصاحبت با بدان است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | جدایی از بدان - لزوم شایسته‌سالاری                                                                                                             |
| غررالحکم و درر الکلم/ ج ۱/ ص ۶۳۱/ محلاتی                      | از انتخاب‌های خوب، مصاحبت با نیکان و جدایی از بدان است.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | انتخاب خوب - مصاحبت با نیکان - جدایی از بدان - لزوم شایسته‌سالاری                                                                              |
| غررالحکم و درر الکلم/ ج ۱/ ص ۵۳۰/ محلاتی                      | فرمانروای بد، افراد پست را برگزیند و به کار گمارد.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | جدایی از بدان - لزوم شایسته‌سالاری                                                                                                             |
| نهج‌البلاغه/ نامه ۵۳/ آیتی                                    | ... از آن میان، بهترین آن‌ها را که در میان مردم اثری نیکوتر نهاده‌اند و به امانت چهره‌ای شناخته‌اند، اختیار کن ... مباد که در گزینش آن‌ها بر فراست و اعتماد و حسن ظن خود تکیه کنی. زیرا مردان با ظاهر آرای و نیکوخدمتی، خوشتن را در چشم والیان عزیز گردانند. ولی، در پس این ظاهر آراسته و خدمت نیکو، نه نشانی از نیک‌خواهی است و نه امانت ... | انتخاب خوب - مصاحبت با نیکان - بها دادن به امانت‌داری و نیکخواهی افرادی که انتخاب می‌شوند - دوری از حسن ظن بیجا در انتخاب - لزوم شایسته‌سالاری |
| نهج‌البلاغه/ حکمت ۳۷۶/ آیتی                                   | ... اعتماد به هر کس، پیش از آزمایش او، نشان عجز و ناتوانی در کارهاست.                                                                                                                                                                                                                                                                         | دوری از حسن ظن بی‌جا در انتخاب - آزمایش، پیش از انتخاب فرد                                                                                     |
| مفهوم استخراجی: توجه به اخلاق در انتخاب و جذب افراد در سازمان |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                |

| منبع دقیق متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام» | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <p><b>نتیجه گیری:</b> مدیران منابع انسانی، در مرحله جذب و استخدام افراد در سازمان، ملزم به رعایت اخلاق، دوری از بی‌عدالتی و توجه به نیازها و اهداف سازمان خود هستند، به گونه‌ای که مبنای اصلی در فرایند جذب افراد، شایستگی خواهد بود. از این رو، برای داشتن یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارا و اثربخش، بایستی تلاش‌ها در جهت حرکت بر مدار حق، باشند.</p> |                                    |                                 |

به طور کلی، سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مداری که در مسیر حق گام برمی‌دارد، بایستی به گونه‌ای طراحی شود که امکان بروز هرگونه تبعیض در گفتارها، رفتارها و رویه‌ها را از بین ببرد. از این رو، با توجه به جدول ۳ به نظر می‌رسد که جوهره و عصاره جذب و استخدام اخلاق‌مدار، در یک سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار، «توجه به حُسن دانایی، توانایی و تمایل» است.

#### الزامات رعایت اخلاق در حوزه آموزش و توسعه در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار

پس از جذب و استخدام افراد مناسب در سازمان، مرحله آموزش و توسعه کارکنان، فرا می‌رسد. آموزش و توسعه، از جمله مراحل مهم و جدایی‌ناپذیر از سیستم مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید. از این رو، جهت بررسی اصول و مبانی منطقی اخلاقی در حوزه آموزش و توسعه، به دو کتاب شریف مورد نظر مراجعه شد و خروجی حاصل از بررسی آن، در قالب جدول ۴ ملاحظه می‌شود.

جدول ۴. گزیده‌ای از سخنان امام علی «علیه السلام» در رابطه با الزامات رعایت اخلاق در حوزه آموزش و توسعه در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار (براساس نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم)

| منبع دقیق متن                           | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»                                                                                                                     | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                                                             |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| غررالحکم و دررالکلم/ ج ۲/ ص ۲۹۴/ محلاتی | پیش از آن که ناگهان وارد کاری شوی تدبّر کن.                                                                                                            | جایگاه والای تدبّر و آگاهی در پیشبرد امور                                                   |
| غررالحکم و دررالکلم/ ج ۱/ ص ۲۰۳/ محلاتی | نادانی، موجب فساد هر کاری است.                                                                                                                         | نادانی، موجب فساد در کار- جایگاه والای تدبّر و آگاهی در پیشبرد امور                         |
| نهج البلاغه/ حکمت ۳۵۸/ آیتی             | باید که علم با عمل همراه باشد. پس، هر که آموزد، باید که به کار بندد. علم، عمل را فرا می‌خواند، اگر پاسخ داد، می‌ماند و گر نه، از آن جا رخت بر می‌بندد. | جایگاه والای علم در پیشبرد امور- توجه به آگاهی افراد- تأکید بر همراه بودن علم و عمل در امور |
| نهج البلاغه/ حکمت ۵۶/ آیتی              | آن که تو را از چیزی بر حذر می‌دارد، همانند کسی است که تو را مژده‌ای می‌رساند.                                                                          | توجه به آگاهی افراد- جایگاه والای آگاهی در پیشبرد امور                                      |
| نهج البلاغه/ حکمت ۳۱۲/ آیتی             | به کسی که از او مشکلی پرسید، فرمود: برای فهمیدن بپرس، نه به قصد جدل. زیرا نادانی که                                                                    | نادانی، موجب فساد در کار- جایگاه والای تدبّر و آگاهی در                                     |

| منبع دقیق متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»                                                         | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | چیزی می‌آموزد، همانند داناست و دانایی که پای از دایره انصاف بیرون می‌نهد به نادان می‌ماند. | پیشبرد امور                                                                                           |
| نهج البلاغه / حکمت ۲۷۶ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | علم راه بهانه‌جویان را می‌بندد.                                                            | دوری از بهانه‌جویی در زمان بروز اشتباه در کار - جایگاه والای علم در پیشبرد امور - توجه به آگاهی افراد |
| <b>مفهوم استخراجی:</b> اهمیت رعایت اخلاق در آموزش و توسعه کارکنان در سازمان                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                            |                                                                                                       |
| نتیجه‌گیری: در مرحله آموزش و توسعه کارکنان، مدیران منابع انسانی باید بکوشند تا بر آگاهی افراد بیافزایند، به گونه‌ای که این آگاهی، منجر به دوری از اشتباه و خطا در کار شود. به طور کلی، فرایند آموزش و توسعه اخلاقی می‌تواند بر غنا و بهره‌وری کار بیافزاید و برای سیستم مدیریت منابع انسانی این امکان را فراهم می‌کند که با سهولت بیشتری در جهت حق، گام بردارد. |                                                                                            |                                                                                                       |

افرادی که در سازمان جذب می‌شوند، نیازمند آموزش و توسعه هستند تا بتوانند در مسیر اهداف سازمان، به درستی گام بردارند. از این‌رو، با تأمل در فرمایشات حضرت امیر «علیه السلام»، به نظر می‌رسد جوهره و عصاره فرایند آموزش و توسعه، «زمینه‌سازی در جهت رشد پتانسیل‌های مربوط به زیبایی، حُسن و نیکویی» است.

#### الزامات رعایت اخلاق در حوزه نگهداشت در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار

نگهداشت کارکنان، فرایند مفیدی است که به وسیله آن، کارکنان تشویق می‌شوند تا از حداکثر مدت زمان کاری خود، در جهت تکمیل پروژه در سازمان، استفاده کنند. به طور کلی، نگهداشت کارکنان، زمانی می‌تواند مؤثر باشد که برای ایجاد و تقویت محیط سازمان، تلاشی نظام‌مند صورت گیرد (Sandhya & Kumar, 2011). از این‌رو، جهت بررسی این مفهوم، با مراجعه به متون موردنظر و بررسی آن‌ها، گزیده‌ای از نکات مطرح شده در فرمایشات حضرت امیر «علیه السلام» در قالب جدول ۵ استخراج شد و اصول و مبانی منطقی آن‌ها، مورد توجه قرار گرفت.

جدول ۵. گزیده‌ای از سخنان امام علی «علیه السلام» در رابطه با الزامات رعایت اخلاق در حوزه نگهداشت در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار (براساس نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم)

| منبع دقیق متن                              | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»           | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۲ / ص ۳۰۱ / محلاتی | ... خوار نگردانی کسی را که زیردست تو است ... | جلوگیری از خوار کردن زیردستان - رعایت عدالت و |

| منبع دقیق متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»                                                                                                                                                                                          | برخی از واژه‌های کلیدی استخراجی                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             | انصاف در برخورد با کارکنان                                                                                                |
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۲ / ص ۳۰۱ / محلاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | از حکمت و فرزانی است فرمانبرداری از کسی که برتر از تو است، و بزرگ داشتن کسی که در مرتبه تو است و انصاف دادن تو از کسی که زیر دست تو است.                                                                                    | رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان                                                                                  |
| نهج البلاغه / حکمت ۱۶۸ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | پاداش دادن به نیکوکار، بدکار را رنج می‌دارد.                                                                                                                                                                                | دادن پاداش در زمان مناسب و به موقع - رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان                                             |
| نهج البلاغه / نامه ۵۳ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ... و نباید که نیکوکار و بدکار در نزد تو برابر باشند، زیرا این کار سبب می‌شود که نیکوکاران را به نیکوکاری رغبتی نماند، ولی بدکاران را به بدکاری رغبت بیفزاید. با هر یک، چنان رفتار کن که او خود را به آن ملزم ساخته است ... | رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان - دادن پاداش در زمان مناسب و به موقع - جریمه کردن به موقع و متناسب با کار اشتباه |
| نهج البلاغه / خطبه ۱۶۳ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ... در ارزاقشان بیفزای، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، باز می‌دارد و نیز برای آن‌ها حجت است، اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانت خللی پدید آورند ...         | رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان - مکفی بودن حقوق کارکنان                                                         |
| <b>مفهوم استخراجی:</b> توجه و تأکید بر مفهوم نگهداشت کارکنان در سازمان اخلاقی                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                           |
| <b>نتیجه‌گیری:</b> مدیران منابع انسانی، جهت حفظ و نگهداشت کارکنان، ملزم به استفاده از راهبردهایی هستند تا بتوانند زمینه افزایش انگیزه کارکنان و رضایت آن‌ها را فراهم سازند. از این رو، یک سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق مدار که در مسیر حق قدم برمی‌دارد، در جهت نگهداشت کارکنان اخلاقی خود تلاش کرده و سعی می‌کند تا به گونه‌ای پیش رود که عدالت و انصاف را رعایت کند. |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                           |

مدیران سازمان، به منظور حفظ و نگهداشت کارکنان، نیازمند استفاده از راهبردها و خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی هستند تا بتوانند در این راستا، نسبت به تامین نیازهای کارکنان، اهمیت بیشتری دهند و به موجب آن، امکان افزایش رضایت کارکنان را فراهم سازند (Arnold, 2005). از این رو، با ملاحظه فرمایشات حضرت علی «علیه السلام» می‌توان دریافت که ایشان، به سرمایه‌های انسانی، بیش از سرمایه‌های مادی توجه دارند و بر مکفی بودن حقوق افراد تحت مدیریت خود، تأکید می‌کنند. از طرفی، تأکید زیادی بر داشتن سیستم پاداش و تنبیه عادلانه دارند و مدیران را به رعایت عدالت و انصاف، دعوت می‌کنند. از این رو به نظر می‌رسد جوهره فرایند نگهداشت کارکنان، «ارتقا و توسعه عزت نفس» آنان است.

### الزامات رعایت اخلاق در حوزه به کارگیری در سیستم مدیریت منابع انسانی حق مدار

به کارگیری کارکنان در یک سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق مدار، از جمله رویکردهای مهم دیگری است که در این پژوهش، مورد توجه قرار می گیرد. به طور کلی، نتایج تلاش های سه گانه در فرایندهای «جذب و استخدام»، «آموزش و توسعه» و «نگهداشت» منابع انسانی، عمدتاً در فرایند «به کارگیری» مؤثر کارکنان در سازمان، خود را نشان می دهند (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۵۲). از این رو، به منظور بررسی مفهوم به کارگیری در متون موردنظر، بررسی هایی انجام که گزیده هایی از فرمایشات امام علی «علیه السلام» و نکات حاصل از آنها، در جدول ۶، مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۶. گزیده ای از سخنان امام علی «علیه السلام» در رابطه با الزامات رعایت اخلاق در حوزه به کارگیری در سیستم مدیریت منابع انسانی حق مدار (براساس نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم)

| منبع متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نمونه سخنان حضرت علی «علیه السلام»                                                                                                              | برخی از واژه های کلیدی استخراجی                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۲ ص ۳۹۱ / محلاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | کسی که کاردانش نیکو باشد، سزاوار حکومت و ولایت است.                                                                                             | توجه به کاردانی کارکنان در سازمان - انتخاب بهترین جانشین برای امور                                                                                       |
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۲ ص ۲۹۸ / محلاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | تفکر و تدبیر آن کس که با تأنی و حوصله کار می کند (اگر چه طول کشد)، برتر است از زود انجام دادن کار با شتاب.                                      | توجه به تفکر و تدبیر در انجام بهتر کارها                                                                                                                 |
| غررالحکم و دررالکلم / ج ۱ ص ۲۰۹ / محلاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | طلب مرتبه ها و درجه های والا بدون عمل و کار، از نادانی است.                                                                                     | مهارت افزایی - توجه به کاردانی کارکنان در سازمان - توجه به رأی و اندیشه افراد کاردان                                                                     |
| نهج البلاغه / نامه ۵۳ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ... و باید که برگزیده ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آرند ... کارگزاران شایسته را در میان گروهی بجوی که اهل تجربه و حیا هستند ... | انتخاب بهترین جانشین برای امور - توجه به جابجایی در سازمان - توجه به جانشین پروری - توجه به کاردانی کارکنان در سازمان - به کارگیری افراد باتجربه و باحیا |
| نهج البلاغه / حکمت ۳۷۶ / آیتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ... قصور در انجام کردار نیک، اگر به ثواب آن اطمینان داری، زیان کاری است ...                                                                     | مهارت افزایی - توجه به تدبیر در انجام امور                                                                                                               |
| <b>مفهوم استخراجی: نکات اخلاقی جهت به کارگیری کارکنان در سازمان</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |
| <b>نتیجه گیری:</b> جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمان، مدیران منابع انسانی تلاش می کنند تا مجموعه های چهارگانه سیستم مدیریت منابع انسانی را به گونه ای متوازن و متعادل با یکدیگر، پیش ببرند. از این رو، به کارگیری مؤثر منابع انسانی از جمله فرایندهای مهمی است که منجر به تحقق اهداف سه فرایند جذب و استخدام، آموزش و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی می شود. |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |

نکته‌ای که در حوزه به‌کارگیری نیروی انسانی در سیستم مدیریت منابع انسانی حق‌مدار مطرح می‌شود، توجه به کاردانی و شایستگی کارکنان است که این نکته در بخش‌های گوناگونی از متون موردنظر، در فرمایشات حضرت امیر «علیه‌السلام» به‌طور مکرر، مشاهده می‌شود و نشان از اهمیت موضوع دارد. از این‌رو، می‌توان دریافت که جوهره فرایند به‌کارگیری اخلاقی کارکنان، «شایسته‌سالاری و تناسب» آنان است.

### بررسی روایی اصول، مفاهیم و نتایج به دست آمده از متون

به‌منظور اعتبارسنجی اصول و نتایج به دست آمده توسط پژوهشگر، پرسشنامه‌ای تدوین و با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی، به ۱۱ نفر از خبرگان حوزه اخلاق و مدیریت منابع انسانی، مراجعه شد. پس از نظرسنجی از خبرگان و بررسی و تحلیل نظرات آنان، اصول اخلاقی حاصل‌شده، در چندین مرحله، مورد بازنگری قرار گرفتند که در نهایت، پس از تأیید خبرگان، به‌صورت جداول ۲ تا ۶ دسته‌بندی نهایی شدند. اطلاعات توصیفی خبرگان موردنظر، در قالب جدول ۷ ارائه می‌شود.

جدول ۷. اطلاعات توصیفی خبرگان در جهت بررسی روایی پژوهش

| ردیف | رشته تخصصی                          | عنوان علمی یا پست سازمانی                  | سابقه فعالیت |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|
| ۱    | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی دانشگاه                      | ۲۰           |
| ۲    | مدیریت منابع انسانی                 | عضو هیئت علمی و معاون منابع انسانی دانشگاه | ۷            |
| ۳    | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی و رئیس دانشگاه               | ۲۰           |
| ۴    | مدیریت منابع انسانی                 | عضو هیئت علمی دانشگاه                      | ۶            |
| ۵    | مدیریت منابع انسانی                 | عضو هیئت علمی دانشگاه                      | ۴            |
| ۶    | رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی | عضو هیئت علمی دانشگاه                      | ۶            |
| ۷    | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی دانشگاه                      | ۱۱           |
| ۸    | مدیریت رفتار سازمانی                | عضو هیئت علمی پژوهشگاه                     | ۲۲           |
| ۹    | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی پژوهشگاه                     | ۱۷           |
| ۱۰   | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی پژوهشگاه                     | ۳            |
| ۱۱   | مدیریت دولتی                        | عضو هیئت علمی پژوهشگاه                     | ۳            |

### بحث و نتیجه‌گیری

زمانی که انسان، به‌صورت هشیار و آگاهانه، در مسیرهای واضح و روشن گام برمی‌دارد، می‌تواند به‌صورت آگاهانه، دست به انتخاب بزند؛ اما نداشتن آگاهی در هنگام حرکت در مسیر، موجب

می‌شود انسان با طرح‌های القایی دیگران مواجه شود که در این صورت، امکان ورود به مسیرهای تیره‌وتار وجود دارد. در این راستا، می‌توان به رهنمودهای امام علی «علیه‌السلام» به‌منزله نمونه‌ای از آگاهی‌دهنده‌های روشن اشاره کرد. امام علی «علیه‌السلام» مکرراً بر وارد شدن در مسیرهای روشن تأکید می‌کنند. از این‌رو، فرهنگ نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، به‌صورت پی‌درپی، انسان را از ورود به مسیرهای تیره‌وتار برحذر می‌دارد. جالب آن‌که این نوع فرهنگ، در مدیریت نیز مطرح می‌شود و به‌گونه‌ای، به بخش مدیریت منابع انسانی سازمان، تسری می‌یابد.

در این راستا، باید متذکر شد که با تأسی حقیقی به سنت ائمه معصومین «علیهم‌السلام»، می‌توان نسبت به یک سیستم اجتماعی اخلاق‌مدار و حق‌گرا اهتمام ورزید و آن را محقق کرد. در پژوهش حاضر، برخلاف پژوهش‌هایی چون حقیقت شهرستانی و همکاران (۱۴۰۰) و خزائی و همکاران (۱۳۹۸)، تلاش شد تا صرفاً مفاهیم اخلاقی که در فرایندهای مدیریت منابع انسانی قابل تزریق هستند، مورد بررسی قرار گیرند. بر این اساس، هرکدام از اصول به دست آمده را به‌منزله نمودهای اخلاقی مدنظر امام علی «علیه‌السلام» که قابل تجلی در این فرایندها هستند، با مراجعه به کتب شریف موردنظر، استخراج کرده و براساس نظر خبرگان، مورد دسته‌بندی قرار گرفتند.

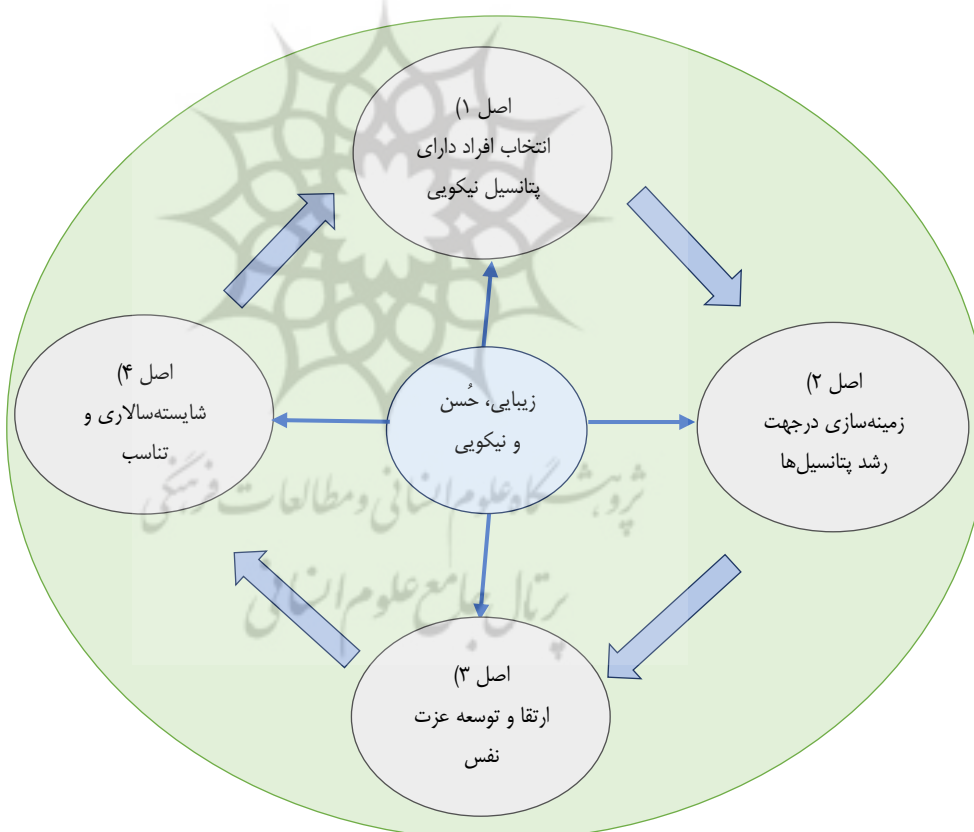
سؤال اصلی پژوهش، به اصول ناظر بر رعایت اخلاق حق‌مدار در مدیریت منابع انسانی توجه دارد که به‌دنبال آن، به بررسی و استخراج اصول اخلاقی در فرایند مدیریت منابع انسانی که شامل اصول اخلاقی در جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری می‌شوند، پرداخته شد.

در ابتدا، جهت ارائه شواهدی دال بر ترادف و تقارن مفاهیم حق و اخلاق در فرهنگ علوی، گزیده‌ای از فرمایشات حضرت امیر «علیه‌السلام» در دو کتاب شریف منتخب در پژوهش حاضر را انتخاب کرده و در ادامه، براساس تحلیل منطقی، به استخراج مفاهیم مرتبط با بحث اخلاق در مدیریت منابع انسانی پرداخته شد.

در مرحله «جذب و استخدام» افراد، مدیران منابع انسانی ملزم به رعایت اخلاق، دوری از بی‌عدالتی و توجه به نیازها و اهداف سازمان خود هستند که مفاهیمی چون لزوم شایسته‌سالاری، انتخاب خوب و مناسب با شغل، آزمایش پیش از انتخاب افراد، مورد توجه قرار می‌گیرند. از این‌رو، اصول مبنایی و منطقی مربوط به اخلاق در مرحله جذب و استخدام، «توجه به حسن دانایی، توانایی و تمایل» به نظر رسید. سپس به بررسی «آموزش و توسعه» در سیستم مدیریت منابع انسانی، با محتوای اخلاق حق‌مدار پرداخته شد و «زمینه‌سازی در جهت رشد پتانسیل‌های

مربوط به زیبایی، حُسن و نیکویی» به منزله جوهره آن در نظر گرفته شد. در ادامه، با رهنمودهای حضرت امیر «علیه السلام»، به نظر می‌رسد جوهره فرایند نگهداشت کارکنان، «ارتقا و توسعه عزت نفس» آنان است. در نهایت، با تأکید بر فرایند به‌کارگیری اخلاقی در یک سیستم مدیریت منابع انسانی حق مدار، به نظر می‌رسد، جوهره فرایند به‌کارگیری اخلاقی کارکنان، «شایسته‌سالاری و تناسب» آنان است.

به طور کلی، جوهره و اصول استخراجی حاصل از تحلیل منطقی نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، در قالب شکل ۱، مورد توجه قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد پژوهش فتحی و همکاران (۱۴۰۱)، در زمینه تدوین مضامین فراگیر اخلاقی، به منزله سنجه‌های اخلاقی در سیستم مدیریت منابع انسانی، می‌تواند مکمل پژوهش حاضر باشد و با استفاده از مضامین آن و اصول مطرح‌شده در این پژوهش، امکان سنجش اخلاقی یک سیستم مدیریت منابع انسانی، فراهم می‌شود.



شکل ۱. جوهره و اصول منطقی اخلاق حق مدار در سیستم مدیریت منابع انسانی (براساس رهنمودهای امام علی «علیه السلام»)

باید توجه داشت که هر سیستم اجتماعی، از انسان تشکیل می‌شود و در نتیجه، اگر بنا بر رعایت اخلاق بر مدار حق باشد، باید انسان‌ها در مدار حق، به گونه‌ای تربیت شوند که در جهت رفتاری اخلاق مدار، حساس بوده و در مقابل عدم رعایت حق سکوت نکنند و حساسیت داشته باشند. از این رو، نظام منطقی طراحی شده، می‌تواند به منزله مبنای طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی قرار گیرد؛ زیرا این سیستم، بر مبنای حق و برگرفته از رهنمودهای امام علی «علیه السلام» در نظام اسلامی طراحی شده است، طوری که این سیستم قادر خواهد بود ضمن حفظ خود، پاسخگوی شرایط و مقتضیات پیش‌روی سازمان باشد و در مسیری یادگیرنده و کمال‌جو، با حوادث پیش‌بینی نشده، روبه‌رو شود.

به نظر می‌رسد که مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، مطرح ساختن مفهوم جدیدی از اخلاق، با عنوان اخلاق حق مدار، به مثابه موضوعی محوری و اساسی در مدیریت منابع انسانی است؛ تلاش شد این مفهوم، به دلیل اصالت روش تحلیل منطقی و معرفی اصول و نظام منطقی و با تأکید بر اعتبار علمی و عملی و قابل اجرا بودن آن، مطرح شود.

با این اوصاف، پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های بعدی، به منظور طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی، از ابزار دقیق و کارآمدی استفاده شود تا بتوان به بیانی ملموس و عینی‌تر از یک سیستم حق مدار اخلاقی دست یافت. حتی می‌توان برای توسعه طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی و عملیاتی و اجرایی‌تر کردن آن، تلاش کرد.

## مآخذ

- اسماعیلی یزدی، عباس (۱۳۹۰). فرهنگ/اخلاق. قم: انتشارات دلیل ما.
- اعرابی، سید محمد، امید، مهدیه (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۷۸). غررالحکم و دررالکلم. ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- امیرالمومنین علی «علیه السلام» (۱۳۷۸). نهج‌البلاغه (مجموعه خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی «علیه السلام»). گردآوری سید شریف رضی. ترجمه عبدالمحمد آیتی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی - بنیاد نهج‌البلاغه.

امیری، علی نقی، بنافی، مسعود (۱۴۰۳). تحلیلی بر گرایش به مطالعات دینی و معنوی در رشته مدیریت در عرصه ملی و بین‌المللی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. سال ۱۷، شماره ۶۴، ۴۰-۴.

پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). *مختصات حکومت حق‌مدار در پرتو نهج‌البلاغه* / امام علی «علیه‌السلام». تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

پورعزت، علی اصغر، فتحی، فاطمه (۱۳۹۹). *عدالت اجتماعی و حکمرانی*. تهران: مهربان نشر. حقیقت شهرستانی، مسعود، پورعزت، علی اصغر، معمارزاده، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۴۰۰). تبیین مضمون‌های تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه. *نشریه علمی مدیریت اسلامی*، سال ۲۹، شماره ۱، ۱۴۸-۱۲۱.

خاکپور، عباس، باقی نصرآبادی، علی، زندیه، لیلا (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی اسلامی از دیدگاه نهج‌البلاغه (با استفاده از از راهبرد نظریه داده‌بنیاد). *ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی*. تهران، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران.

خزائی، داود، افجه‌ای، سید علی اکبر، خاشعی، وحید، فربهی، احمد (۱۳۹۸). الگوی نظری مدیریت جهادی با استفاده از سخنان امیرالمومنین «علیه‌السلام» در نهج‌البلاغه. *فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه*، سال ۷، شماره ۲۷، ۲۴-۱.

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۲). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شاکر اردکانی، محمد، نیکنام‌جو، منصور (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت منابع انسانی-اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی. *مدیریت اسلامی*، سال ۲۷، شماره ۲، ۱۲۳-۹۵.

شیروانی، علی، کرد فیروزجایی، یارعلی، روزبه، محمدرسول (۱۳۹۴). بررسی غایت اخلاق از دیدگاه ابن سینا. *فصلنامه آیین حکمت*، سال ۳، شماره ۲۴، ۸۲-۵۹.

صانعی، مهدی، یاری، مریم (۱۳۹۲). تحلیل مؤلفه‌های اصول اخلاق حرفه‌ای مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی. *نشریه اخلاق در علوم و فناوری*، سال ۹، شماره ۱، ۱۰۶-۹۶.

طبرسی، حسن بن فضل (۱۳۸۷). *مکارم/اخلاق*. ترجمه و نگارش محمدحسین رحیمیان. قم: انتشارات مؤمنین.

فتحی، فاطمه، سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۶). توسعه قابلیت‌های انسانی-سازمانی در پرتو جهان‌بینی اسلامی. *مجله مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی و ایرانی*، سال ۵، شماره ۱۰، ۱۳۱-۱۱۲.

- کشفی، عبدالرسول (۱۳۸۱). کاربرد روش هندسی در فلسفه اسلامی. مقالات و بررسی‌ها، سال ۱۲، شماره ۷۱، ۲۴۵-۲۲۱.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۹). حق و باطل؛ به ضمیمه احیای تفکر اسلامی. تهران: انتشارات صدرا.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۴). اصول و مبانی مدیریت اسلامی. تهران: انتشارات راه‌دان.
- مقیمی، سیدمحمد، غفاری، رحمان (۱۳۹۵). اخلاق در سازمان: آگزیوماتیزه کردن اخلاق در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۳، ۵۹-۳۵.
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۸۹). نقطه‌های آغاز در اخلاق عملی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- مهرابی، امیرحمزه (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی «علیه‌السلام». نشریه پاسدار اسلام، سال ۱۳، شماره ۲۴۳، ۶۹-۶۴.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، با نگرشی به روند جهانی شدن. تهران: نشر میر.
- نبویان، سید محمود (۱۳۹۰). فلسفه حق (۱): تاریخچه و مفهوم حق. قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223-234.
- Amadi, A. b. M. (1999). *Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim*. Translated by S. H. Rasouli Mahalati. Tehran: Islamic Culture Publishing Office. (in Persian)
- Amiri, A.N., & Banafi, M. (2024). An analysis of the tendency towards the religious and spiritual studies in management in the national and international areas. *Public Management Researches Journal*. 17(64). 4-40. (in Persian)
- Anderson, J. R. (1991). "Is human cognition adaptive?". *Behavioral and Brain Sciences*, 14(3), 471-517.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.
- Arslan, M. (2001). The work ethic values of protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish managers. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 321-339.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 171-182.

- Cheng, P. Y., Yang, J. T., Wan, C. S., & Chu, M. C. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 213-231.
- Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), 116-130.
- Cornelius, N., & Gagnon, S. (1999). From ethics 'by proxy' to ethics in action: New approaches to understanding HRM and ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(4), 225-235.
- Cornok, S., & John, A. (1995). *Human resource management ethics and professionals*. London: Scientific and Academic Publition.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Dvorakova, Z. (2005). Encouraging ethical behaviour in public administration by human resource management. *Journal of Business Economics and Management*, 6(3), 171-178.
- Ekuma, K. J., & Akobo, L. (2015). Human resource management ethics and professionals' dilemmas: A review and research agenda. *Human Resource Management Research*, 5(3), 47-57.
- Erabi, S. M., & Omid, M. (2010). *Strategic human resource management (A practical guide)*. Tehran: Cultural Research Office. (in Persian)
- Esmaili Yazdi, A. (2011). *Culture of ethics*. Qom: Dalil-e Ma Publications. (in Persian)
- Fathi, F., & Sabokrou, M. (2017). Developing human-organizational capabilities in the light of the Islamic worldview. *Journal of Islamic-Iranian Progress Model Studies*, 5(10), 112-131. (in Persian)
- Greenwood, M. (2005). The bigger picture: Developing the ethics and HRM debate. In *19th ANZAM Conference* (Greg Fisher 07 December 2005 to 10 December 2005). Canberra, Australia Duration, University of Canberra.
- Haghighat Shahrestani, M., Pourezat, A. A., Memar Zadeh, G., & Hamidi, N. (2021). Explaining the themes of organizational ethics excellence in the light of Nahj al-Balagha. *Islamic Management Journal*, 29(1), 121-148. (in Persian)
- Imam Ali (Peace be upon him). (1999). *Nahj al-Balagha (Collection of sermons, letters, and wise sayings)*. Compiled by Sharif Razi, translated

- by A. Ayati. Tehran: Islamic Culture Publishing Office – Nahj al-Balagha Foundation. (in Persian)
- Kashfi, A. R. (2002). The application of geometrical method in Islamic philosophy. *Articles and Reviews*, 12(71), 221–245. (in Persian)
- Khakpour, A., Baghi Nasrabadi, A., & Zandieh, L. (2018). Islamic human resource management from the perspective of Nahj al-Balagha (Using grounded theory approach). In *6th National Conference on Education and Human Resource Development*. Tehran: Iranian Association of Education and Human Resource Development. (in Persian)
- Khan, A. S., & Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2), 435-445.
- Khazaei, D., Afjaei, S. A., Khashaei, V., & Farbehi, A. (2019). Theoretical model of Jihadi management using the words of Imam Ali (Peace be upon him) in Nahj al-Balagha. *Nahj al-Balagha Research Journal*, 7(27), 1–24. (in Persian)
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. Y., & Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management*, 39(4), 97-106.
- Legge, K. (1998). Is HRM ethical? Can HRM be ethical?. *Ethics and Organizations*, 8(9), 150-172.
- Mahdavi-Kani, M. (2010). *Starting points in practical ethics*. Tehran: Office for Islamic Culture Publications. (in Persian)
- Mehrabi, A. (2001). Human resource management from the perspective of Imam Ali (peace be upon him). *Pasdar-e-Islam Journal*. 13(243). 64–69. (in Persian)
- Mirsapasi, N. (2008). *Strategic human resource management and labor relations with a view to globalization*. Tehran: Mir Publications. (in Persian)
- Moghim, S. M. (2015). *Principles and foundations of Islamic management*. Tehran: Rahdan Publications. (in Persian)
- Moghim, S. M., & Ghaffari, R. (2016). Ethics in the organization: Axiomatizing ethics in public organizations. *Public Management Researches*, 9(33), 35–59. (in Persian)
- Motahari, M. (1990). *Right and wrong; with the appendix: Reviving Islamic thought*. Tehran: Sadra Publications. (in Persian)

- Muhajirani, A. (2020). Twelve-Imam Shi 'ite theological and philosophical thought. *History of Islamic Philosophy*, 11(10), 119-143.
- Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46-56.
- Nabavian, S. M. (2011). *Philosophy of rights (1): The history and concept of rights*. Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute. (in Persian)
- Pourezzat, A. A. (2008). *Characteristics of the just government in the light of Nahj al-Balagha of Imam Ali (Peace be upon him)*. Tehran: Scientific and Cultural Publishing Company. (in Persian)
- Pourezzat, A. A., & Fathi, F. (2020). *Social justice and governance*. Tehran: Mehraban Nashr. (in Persian)
- Sanaei, M., & Yari, M. (2013). Analysis of the components of professional ethics principles for managers in the field of human resource management. *Ethics in Science and Technology Journal*, 9(1), 96-106. (in Persian)
- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.
- Sauer, K. (2016). Ethics in Action: Ethical considerations in management practice. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116(1), 148-149.
- Schumann, Paul L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.
- Seyed Javadein, S. R. (2003). *Foundations of human resource management*. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
- Shaker Ardekani, M., & Niknam Joo, M. (2019). The impact of Islamic human resource management on behavioral outcomes of government employees with a focus on the mediating role of Islamic work ethics. *Islamic Management*, 27(2), 95-123. (in Persian)
- Shirvani, A., Kord Firouzjaei, Y., & Rouzbeh, M. R. (2015). Investigating the purpose of ethics from the viewpoint of Avicenna. *Ayin-e Hekmat Quarterly*, 3(24), 59-82. (in Persian)
- Stewart, J., & Rigg, C. (2011). *Learning and talent development*. London, England: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tabarsi, H. b. F. (2008). *Makarem al-Akhlaq*. Translated and compiled by M. H. Rahimian. Qom: Mo'menin Publications. (in Persian)
- Thiel, C. E., MacDougall, A. E., & Bagdasarov, Z. (2019). Big (Benevolent) Brother: Overcoming the drawbacks of employee monitoring through ethical administration. *Organizational Dynamics*, 48(2), 19-28.

- Valentine, S. (2010). Human resource management, ethical context, and personnel consequences: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(8), 908-910.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2004). Ethics training and businesspersons' perceptions of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391-400.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
- Valentine, S., Varca, P., Godkin, L., & Barnett, T. (2010). Positive job response and ethical job performance. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 195-206.
- Wooten, D. E. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 159-175.

