



## برنامه‌ریزی منابع انسانی از منظر قرآن کریم

محمد علوی (عادل) <sup>۱</sup>

دریافت: ۱۴۰۰/۲/۱

پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۵

### چکیده

با توجه به اهمیت و جایگاه کارکنان در سازمان برنامه‌ریزی منابع انسانی همیشه مورد توجه ویژه مدیران بوده است تا جایی که یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی است اما مسئله بسیار مهم و اساسی این است که برنامه‌ریزی به سبک مدیریت رایج بدلیل تفاوت در مبانی در کشورهای اسلامی چندان جوابگو نیست. زیرا مبانی مدیریت رایج (عموماً غربی‌ها) بر اساس اصول و جهان بینی مادی مبتنی بوده درحالی‌که در فرهنگ اسلامی بر مبنای جهان بینی الهی و اصول قرآنی استوار می‌باشد. لذا در این بخش بسیاری از سازمان‌ها با مشکل جدی و اساسی مواجه هستند. این پژوهش با هدف دست‌یابی به اصول قرآنی برنامه‌ریزی منابع انسانی انجام شده است. نگارنده معتقد است که اغلب سازمان‌ها فقط بر اساس دانش مدیریت رایج که صرفاً جنبه تئوریک دارد برنامه‌ریزی منابع انسانی را انجام می‌دهند بدون اینکه توجه‌ای به فرهنگ قرآنی که بیانگر پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی، فرهنگ کارکنان، محیط و سایر ذی‌فغان سازمان می‌باشد داشته باشند. این درحالی است که قرآن کریم در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند بهترین الگو باشد زیرا که تأمین‌کننده تمام عرصه‌ها و جوانب فوق است. ازین رو در نوشته پیشرو با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون به قرآن کریم مراجعه و با بررسی آیات قرآن معلوم شد که آیاتی وجود دارند که بیانگر اصول برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌باشند که با استفاده از این آیات می‌توان اصول حاکم بر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی استخراج نمود و بر اساس این اصول برنامه‌ریزی را تدوین کرد.

**کلید واژگان:** قرآن، اصول، منابع انسانی، برنامه‌ریزی، فرایند.

<sup>۱</sup> - محمد علوی (عادل) دانش‌پژوه دکتری قرآن و مدیریت. malavi1417@gmail.com

امروزه در دانش سازمان و مدیریت به انسان به عنوان سرمایه ای بی پایان و با ارزش می‌نگرند تاجایی که کارآمدی سازمان‌ها را بر اساس سرمایه انسانی خلاق و کارآمد آن‌ها می‌سنجند. منابع انسانی درنگرش مدیران با ارزشترین عامل تولید، مهمترین سرمایه، منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی سازمان می‌باشد تا آنجا که نیل به اهداف، موفقیت و پیشرفت هر سازمان به منابع انسانی آن بستگی مستقیم دارد. لذا می‌توان گفت موفقیت و پیشرفت یک سازمان به منابع انسانی آن بستگی دارد. البته صرف نگاه و نگرش مثبت به منابع انسانی برای سازمان موفقیت کسب نمی‌کند بلکه تحقق یافتن اهداف اساسی و اصلی یک سازمان نیازمند طراحی و برنامه ریزی کامل و جامعی است که در آن کلیه نیازمندی‌ها و منابع تامین آن‌ها حتی الامکان مورد پیش بینی قرار گیرد؛ بدیهی است که برنامه ریزی درهریک از این امور بدون پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه تامین، تربیت و توزیع صحیح آن قرین موفقیت نخواهد بود بلکه با برنامه ریزی نیروی انسانی است که ضمن پیش بینی نیازهای آتی پرسنلی، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان؛ زیر بنای آینده یک سازمان به خوبی محکم خواهد شد. برنامه ریزی نیروی انسانی در هر یک از ابعاد خود سهم موثری در پی ریزی این بنا برعهده خواهد داشت و استفاده صحیح از کارکنان مورد توجه خاص قرار خواهد گرفت، پس می‌توان گفت که یکی از عمده ترین برنامه ریزی-های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. مقوله ای که به قول جیمز واکر «در سال های اخیر به عنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی مورد نظر متصل می سازد» (جعفر، بیک زاد، و علیرضا، سید مفید، ۱۳۹۳: ۷۵)

در این پژوهش تلاش شده است که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد قرآنی مورد بحث قرار گیرد. چون پی روی محض از نظریات غربیها در حوزه های علوم انسانی، از جمله مدیریت و بالطبع برنامه ریزی منابع انسانی نمی تواند پاسخگوی



نیازهای جامعه اسلامی به این علوم باشد. زیرا علوم انسانی رایج غربی کاملاً مبتنی بر مبانی اومانیسم و سکولاریسم بوده که آثار و نتایج آن قابل پذیرش اسلام نمی باشد. جامعه اسلامی به علوم انسانی نیاز دارد که با تکیه بر منابع متقن و سعادت بخش بتواند در راه رسیدن به تعالی و رشد انسان گام بردارد (باقری و کاظمی نجف آبادی، ۱۳۹۲) لذا در حوزه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که در واقع جهت دهنده است و مسیر و مقصد حرکت انسان های سازمانی را تعیین می کند ما نمی توانیم فقط براساس اصول و دستورات دانش مدیریت رایج غربی رفتار نمایم. البته باید توجه داشت به همان اندازه که اصل وجود برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان ها از اهمیت و جایگاه ویژه برخوردار است به همان اندازه بلکه بیشتر توجه به پیش نیازها، فرهنگ کارکنان، محیط و سایر ذیفعان و توجه به اصول قرآنی حاکم بفرایند برنامه ریزی منابع انسانی نیز ضروری می باشد. ازینرو با توجه به اینکه قرآن کریم در زمینه برنامه ریزی منابع انسانی بهترین اصول را معرفی نموده است در این پژوهش تلاش شده است که با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون به قرآن کریم مراجعه شده و پیش نیازها و اصول قرآنی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی استخراج و مورد بحث و بررسی و تحلیل قرار گیرد.

### مفاهیم

#### تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

برای برنامه ریزی نیروی انسانی تعاریف زیادی وجود دارد که اولین و ساده ترین تعریف متعلق است به میکوج و ماهوتی (۱۹۷۹) که اینها گفته اند: «*برنامه ریزی نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی کارکنان را به طور نظام یافته در سازمان ها پیش بینی می کند*» (جهانیان، رمضان، ۱۳۹۲) و نیز گفته شده است: برنامه ریزی نیروی انسانی به تلاشی اطلاق می گردد که آینده شرکت را از نظر تقاضای محیطی پیش بینی می کند و شرایط بکارگیری نیروی انسانی را جهت اجراء و رفع تقاضا فراهم می آورد (لاجوردی، ۱۳۸۸) در تعریف دیگر آمده است برنامه ریزی نیروی انسانی: «*فرایندی است که به*



وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌های، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد» (سعادت، ۱۳۸۵: ۵۸)

### تعریف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نیز مانند سایر مفاهیم تعاریف متعدد دارد که در این مجال به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی «فرایندی است که از طریق آن یک سازمان اطمینان می‌یابد که برای دستیابی به هدفهای خویش به چه تعداد منابع انسانی، با چه نوع تخصص و مهارت‌های برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد تا بتواند به گونه‌ای اثر بخش و کارآمد عمل کند» (عباس پور، ۱۳۸۹: ۱۱۸) به عقیده دوچینزو و رایبیز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص و مهارت‌های برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (طالبیان، ۱۳۸۲) در برنامه ریزی استراتژیک، پس از تعیین رسالت‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی پرداخته می‌شود و با توجه به نتایج آن، طرح‌ها و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌هایی که بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف بلند مدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می‌شود (زارعی، متین، ۱۳۷۶: ۷۴)

برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرایندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت، عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی است و بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (یار احمدی خراسانی، ۱۳۸۶) به عقیده برخی دیگر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، و علاوه بر آن مسیر استراتژیک منابع انسانی خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژی‌های را تدوین می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می‌کند (قاسمی، بهروز، ۱۳۷۸: ۱۸)



برخی دیگر گفته اند برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باتیین و شفاف سازی مأموریت ها آغاز می شود و ضمن نگاه موشکافانه به مجموعه عوامل تأثیر گزار درونی و بیرونی و تحلیل آثار پیشنهادی و محتمل آن ها نهایتاً با ارائه مجموعه ای از اهداف کیفی و کمی و راه های نیل به این اهداف در قالب تدوین استراتژی ها، سیاست ها خاتمه می یابد (فقهی فرهمند، ناصر، ۱۳۸۴: ۳۳۱) به عبارت دیگر؛ برنامه ریزی منابع انسانی در واقع با مسایلی گسترده تر از استخدام افراد در رویکرد سنتی برنامه ریزی نیروی انسانی سر و کار دارد (سهرابی، ۱۳۸۶: ۲۷۵). با توجه به تعاریف متعدد که از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و نیز برنامه ریزی نیروی انسانی شده است می توان گفت اساسی ترین وجه تمایز این دو نوع برنامه ریزی این است که در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به بررسی تهدیدها و فرصت های محیطی، نقاط قوت و ضعف داخلی (swot) پرداخته می شود اما در برنامه ریزی نیروی انسانی تحلیل (swot) صورت نمی پذیرد. برنامه استراتژیک منابع انسانی هر تعریفی که داشته باشد. به عبارت دیگر، از تعاریف فوق هر کدام را که بپذیریم از منظر قرآن کریم چنین برنامه ریزی ها دارای پیش نیازها و الزاماتی است که مدیران باید هنگام برنامه ریزی به آن ها توجه داشته باشند و الا برنامه ی موفق نخواهد بود.

### اهمیت و جایگاه برنامه ریزی در اسلام

از نظر اسلام اصل برنامه ریزی، یک ضرورت است و از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. چنانکه پیامبر مکرم اسلام در حدیث شریفی می فرماید: «یا بن مسعود، اذا عملت عملاً فاعمل بعلم و عقل و ایاک ان تعمل عملاً بغير تدبیر و علم فانه جل جلاله یقول: «وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَقَصَتْ غَزَلُهُمْ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا» (نحل/۹۲) پیامبر(ص) در این روایت به ابن مسعود می فرماید: آن گاه که کاری را انجام می دهی با آگاهی و عقل انجام بده و مبادا کاری را بدون برنامه ریزی و آینده نگری و آگاهی انجام بدهی. به درستی که خداوند جل جلاله می فرماید: همانند زنی که بافته اش را بعد از اینکه

محکم گردانیده بود جاهلانه باز کرد نباشید ( نایه، مهدی، ۱۳۸۲: ۷۵). پیامبر اکرم(ص) در این روایت اهمیت و ضرورت تدبیر و برنامه ریزی را مورد توجه قرار داده است. هرچند در این خصوص آیات و روایات فراوانی وجود دارد که در این نوشتار مجال پرداختن به همه آنها ممکن نمی‌باشد. بدین جهت به ذکر یک روایت دیگر از امیرالمومنین(ع) اکتفا می‌کنم که آن حضرت می‌فرماید: «بهترین دلیل بر کمال عقل، برنامه ریزی خوب و مناسب است» (علی آقا پیروز، ابوطالب خدمتی ۱۳۸۴: ۱۸) حال با توجه به اهمیت و جایگاه اصل برنامه ریزی در اسلام و نیز در مدیریت رایج؛ جایگاه و اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی بیشتر روشن می‌شود البته با ذکر این نکته که برنامه استراتژیک منابع انسانی هر تعریفی که داشته باشد، یعنی از تعاریف فوق برای برنامه ریزی استراتژیک هرکدام را که بپذیریم بدون شک دارای پیش نیازهای است که مدیران باید هنگام برنامه ریزی به آنها توجه لازم را داشته باشند و الا برنامه ی موفق نخواهد بود. در ذیل به مهم ترین پیش نیاز های برنامه ریزی منابع انسانی اشاره شده است.

### پیش نیازهای برنامه ریزی منابع انسانی

در ذیل به سه دسته از مهم ترین پیش نیازهای برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان اشاره شده است.

#### الف) پیش نیازهای انسانی

برنامه ریزی استراتژیک عمدتاً به منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های تخصصی منابع انسانی سازمان در زمان حال و آینده است. لذا باید نیروی انسانی متخصص به معنای واقعی آن در سازمان موجود باشد تا بتوان برای آن‌ها بر نامه‌های استراتژیک متنوعی دراز مدت ترسیم نمود و تخصص‌ها را تکمیل و در راستای اهداف سازمان قرار داد. منظور از افراد متخصص آن دسته از افرادی است که در سازمان و یا بیرون از سازمان تربیت شده باشند تا بتوان آن‌ها را با برنامه ریزی جهت داده و بارور نمود. علاوه بر این افراد یاد شده باید آمادگی رشد را داشته باشند اگر افراد یاد شده آمادگی یاد گیری نداشته باشند توانمندی‌های بالقوه آنها نیز از بین خواهد رفت(سلطانی، ایرج، ۱۳۸۶:



۳۰. بنا براین می‌توان گفت اجرایی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان های امکان پذیر است که در محیط آن‌ها چنین نیروهای وجود داشته باشد که در صورت لزوم آن‌ها را استخدام نماید و هم اینکه نیروهای موجود در سازمان دارای چنین ویژگی های باشد. یعنی نیروهای موجود دارای ظرفیت و توانمندی‌های لازم باشند.

### ب) پیش نیازهای فرهنگی

برای اجرا و استفاده از برنامه استراتژیک منابع انسانی در سازمان نیازمند وجود تفکر استراتژیک در سازمان هستیم. این توانایی چیزی مهم تر و بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فن آوری است، کارکنان و مدیران که تفکر استراتژیک دارند قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روز افزون این دنیا در حال تغییر ببینند و همبستگی های عوامل مهم و اساسی را تشخیص دهند و در برابر چالش‌ها موضع حکیمانه اتخاذ نمایند (ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۷۳) علاوه بر وجود تفکر استراتژیک، باید کل سازمان از فرهنگ استراتژیک یز برخوردار باشد. در فرهنگ استراتژیک برای برتری تلاش می شود، نه برای بقاء و در این فرهنگ روحیه جمعی گرایی بر فرد گرایی و تکروی غلبه دارد، و فرهنگ استراتژیک فرهنگی است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در قبال تغییر شرایط محیطی افزایش می دهد (کیانی، ۱۳۷۳)

### ج) پیش نیازهای ساختاری

طراحی و اجرای برنامه استراتژیک منابع انسانی بدون شک نیاز به یک پایگاه اطلاعاتی مطلوب دارد، یعنی برنامه ریزی استراتژیک زمانی امکان پذیر خواهد بود که متکی به اطلاعاتی درست و قابل قبول باشد. لذا لازم است که سازمان ابتدا از یک پایگاه اطلاعاتی برخوردار باشد که دارای ویژگی‌های زیر است:

- ۱- دایما تولید اطلاعات نماید.
- ۲- قابلیت دسترسی داشته باشد.
- ۳- از فن آوری نوین برخوردار باشد.

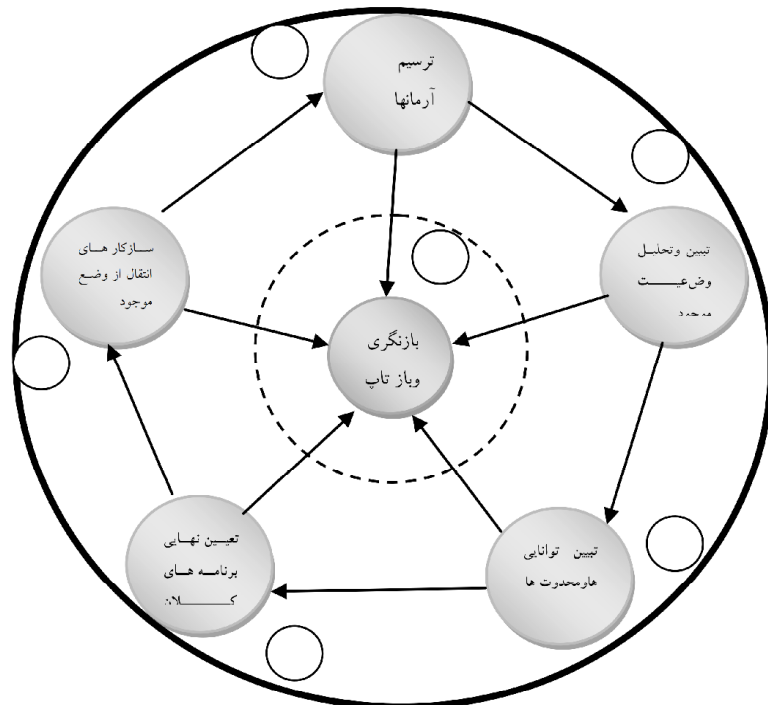
۴- دایما اطلاعات را نوسازی و بروز نماید.

البته باید این نکته را نیز اضافه نمود سازمان که بنا است برای بخش منابع انسانی آن برنامه ریزی استراتژیک را طراحی و اجرا نمود، این سازمان باید از تکنولوژی انعطاف پذیر برخوردار باشد زیرا منابع انسانی هر سازمانی انعطاف پذیر است و باید نظام تکنولوژی آن نیز انعطاف پذیر باشد تا برنامه ریزی استراتژیک قابلیت اجرا داشته باشد. تکنولوژی انعطاف پذیر مجموعه ای از ماشین آلات و سیستم های طراحی شده است که وظیفه تکمیل یک سلسله از عملیات را به شکل خودکار عهده دار است و این سیستم قادر است در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد (میر سپاسی، ناصر، ۱۳۷۷) اگر سازمانی دارای چنین ساختاری نباشد در آن صورت طراحی و اجرایی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی نیز در آن ها ممکن نخواهد بود.

#### فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان، فرایندها و مراحل مختلف و نسبتاً زیادی از سویی محققین دانش سازمان و مدیریت ارائه شده است ولی به نظر می رسد برای تدوین برنامه های استراتژیک و بلند مدت منابع انسانی با توجه به معیار های حاکم بر برنامه های بلند مدت، چشم انداز های ملی، منطقه ای، و جهانی در آینده در ابعاد مختلف، فرایند شش مرحله ای که برگرفته از مدل (swot) است و در نمودار ذیل ذکر به آن مدل اشاره شده است بهترین و مناسب ترین بالگو اشد (سلطانی، ۱۳۸۶: ۵۸).





نمودار برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر گرفته از (سلطانی، ایرج، ۱۳۸۶: ۵۸)

### تبیین نمودار

در این بخش به تبیین مراحل ششگانه و اصول قرآنی که ناظر بر هر یک از آن مراحل می باشند پرداخته می‌شود. از نظر این پژوهش، برنامه استراتژیک منابع انسانی دارای اصولی قرآنی است که بدو دسته تقسیم می‌گردد: اصول عام؛ یعنی اصولی که مستقیماً در امر برنامه ریزی دخیل نبوده، ولی تأثیر شایانی در امر برنامه ریزی واجرا برنامه‌ها دارد؛ و اصول خاص، یعنی اصولی که مستقیماً در امر برنامه ریزی دخیل می‌باشد. آنچه در ذیل آمده است برخی از اصول قرآنی است که با مراحل مختلف فرایند برنامه ریزی منابع انسانی سازمان سروکار دارد (علی احمدی، ۱۳۸۶: ۲۰۰)

### اصول حاکم بر ترسیم آرمان‌ها و رسالت‌ها

اولین گام در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تعیین مأموریت‌ها و رسالت‌های برنامه ریزی منابع انسانی (توسعه سازمان، تعالی کارکنان، توسعه فرهنگ سازمان، توسعه



ارزش های سازمان، سر آمدی سازمان، رفع نارضایتی، تحقق مسئولیت های اجتماعی و... سازمان است. در این مرحله از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی باید برنامه ریزی با توجه به اصول ذیل صورت گیرد.

### اصل یکم: همسویی رسالت‌ها و مأموریت‌ها با رضایت الهی

براساس آموزه های قرآن کریم مأموریت‌ها و رسالت‌های باید به گونه ای تدوین گردد که همسو و درجهت رضایت الهی باشد نگاه برنامه ریز فقط به سود مادی سازمان نباشد. زیرا اگر همسو باشد برنامه ریزی منابع انسانی موفق خواهد بود این وعده الهی است. قرآن می فرماید: «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا...» (عنکبوت/۶۹) آنان که در راه ما تلاش کنند، راه را به ایشان نشان می‌دهیم. این وعده‌ای است که خداوند مؤکداً به همه مجاهدان راهش داده و با انواع تأکيدات (لام تأکید و نون تأکید ثقیله) آن را مؤکد ساخته و پیروزی و ترقی و موفقیت را در گرو دو چیز شمرده، "جهاد" و "خلوص نیت" (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۳۴۹)

به عبارت دیگر اگر در تمام کارها از جمله در مأموریت‌ها و رسالت‌های برنامه ریزی منابع انسانی سازمان حضور خالق هستی جدی گرفته شد و همه چیز با معیار رضایت و دستورات او سنجش شود در این صورت است که آن مأموریت‌ها و رسالت‌ها بهترین خواهد بود و از کارایی و اثر بخشی لازم برخوردار است زیرا که خداوند به همه امور عالم دانا و توانا است «هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ» (حدید/۳) اول و آخر و پیدا و پنهان اوست و او به هر چیز داناست. تعبیر به اول و آخر یعنی او سرآغاز و ابتدای عالم هستی است و او است که بعد از فنای جهان نیز خواهد بود. توصیف به ظاهر و باطن یعنی از همه چیز ظاهرتر است چرا که آثارش همه جا را گرفته، و از همه چیز مخفی‌تر است چون که ذاتش بر کسی روشن نیست (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲۳: ۲۹۹)



## اصل دوم : همسویی رسالتها و مأموریت‌ها با اهداف گروه های ذینفع

مأموریت‌ها و رسالت‌های برنامه ریزی منابع انسانی سازمان، باید به گونه‌ای تدوین گردد که همسو و در جهت اهداف تأثیر گزاران سازمان باشد. یعنی سازمان پیش از تدوین برنامه استراتژیک برای منابع انسانی خود باید به گروه‌های تأثیر گزار توجه نموده و آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. به عنوان مثال تعدادی از تأثیر گزاران دولت، شهروندان، مالیات دهنده‌گان، اتحادیه‌ها، گروه‌های دارای قدرت نفوذ و احزاب می‌باشند که در برنامه ریزی باید به آن‌ها نیز توجه شود. در قرآن کریم آیات متعددی وجود دارد مبنی اینکه در سازمان هستی به این مسئله توجه ویژه شده است. به عنوان مثال توجه نمایید به آیات ذیل که تعدادی از تأثیر گزاران در سازمان آفرینش در آن‌ها بیان شده است. از جمله آیه یک سوره نساء که در باره زن و مرد می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ» (نساء/۱) ای مردم! از (مخالفت) پروردگارتان بپرهیزید! همان کسی که همه شما را از یک انسان آفرید. آیه در واقع می‌فرماید: امتیازات و افتخارات موهومی که هر دسته‌ای برای خود درست کرده‌اند از قبیل امتیازات نژادی، زبانی، منطقه‌ای، قبیله‌ای و مانند آن که امروز منشا هزار گونه گرفتاری در جامعه‌هاست، در جامعه اسلامی نباید وجود داشته باشد چه اینکه همه از یک اصل سرچشمه گرفته و فرزندان یک پدر و مادرند و در آفرینش از یک گوهرند. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۲۴۵) زن و مرد در آفرینش وحدت دارند هیچ کدام بر دیگری برتری ندارند.

آیه دیگر که می‌فرماید: «و بِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَ بِذِي الْقُرْبَىٰ وَ الْيَتَامَىٰ وَ الْمَسْكِينِ وَ الْإِخْوَانِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَ الْجَارِ الْجُنُبِ وَ الصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَ ابْنِ السَّبِيلِ وَ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ» (نساء/۳۶) و به پدر و مادر نیکی کنید و همچنین به خویشاوندان و یتیمان و مسکینان، و همسایه نزدیک، و همسایه دور، و "دوست و همنشین" و واماندگان در سفر و بردگانی که مالک آن‌ها هستید. در احسان به پدر و مادر، به خویشاوندان و یتیمان و مسکینان و همسایه نزدیک و همسایه دور، و "دوست و همنشین" و واماندگان در سفر و بردگانی که مالک آن‌ها هستید فرقی نیست. آیه ی ۱۳۳ نیز اشاره می‌کند آنجا که می‌فرماید: «وَ

الْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَادَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ» (بقره ۲۳۳/۲) مادران، فرزندان خود را دو سال تمام، شیر می‌دهند. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲: ۱۸۶) و شهیدان، یتیمان، خدمه، نیکوکاران، و کافران، با کمی دقت نتیجه می‌گیریم که این گونه افراد تأثیر گذار در سازمان آفرینش هستند که خداوند آن‌ها را آفریده است، و به خوبی نقش و حقوق آن‌ها را در نظر گرفته است (حیدر زادگان، و فاطمه مشهدی عباس، ۱۳۹۲) یکی از پیام‌های آیات فوق این است که در برنامه ریزی منابع انسانی سازمان نیز باید به اهداف گروه‌های ذینفع سازمان توجه شود.

### اصول حاکم بر تبیین و تحلیل وضعیت موجود

مرحله دوم تبیین و تحلیل وضعیت موجود و آینده منابع انسانی سازمان است. بعد از اینکه رسالت‌ها و مأموریت‌های برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان مشخص و تبیین شد، مرحله دوم در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی سازمان تبیین و تحلیل وضعیت موجود و آینده منابع انسانی سازمان است. یعنی اینکه کارشناسان و برنامه ریزان بخش منابع انسانی سازمان باید وضعیت موجود را در زمینه منابع انسانی سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند. البته تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و آینده منابع انسانی سازمان باید بر اساس اصول ذیل الذكر قرآنی باشد والا در غیر آن صورت از کارآیی و اثر بخشی لازم بر خوردار نخواهد بود.

### اصل اول: دقت و عدم سطحی نگری

کارشناسان که وضعیت موجود و آینده منابع انسانی سازمان را مورد تجزیه تحلیل و مطالعه قرار می‌دهند باید این کار از طرف آن‌ها با دقت فراوان انجام گیرد. یعنی این تجزیه و تحلیل از اعتبار لازم برخوردار باشد تا بوسیله آن نقاط نیازمندی‌های سازمان در حوزه منابع انسانی مشخص گردد نه اینکه به صورت سطحی نگری وضعیت موجود تجزیه و تحلیل شده و بر اساس آن برنامه ریزی صورت گیرد. در قرآن کریم می‌فرماید: «وَالَّذِينَ إِذَا ذُكِّرُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ لَمْ يَخِرُّوا عَلَيْهَا صُمًّا وَعُمْيَانًا» (فرقان/۷۳) و کسانی که هر گاه آیات پروردگارشان به آنان گوشزد شود، کر و کور روی آن نمی‌افتند.



در واقع معنای آیه شریفه این است که بندگان رحمان چون متذکر آیات پروردگارشان می‌شوند و حکمت و موعظه‌ای از قرآن او و یا وحی او می‌شنوند، کورکورانه آن را نمی‌پذیرند و بدون اینکه تفکر و تعقل کنند بیهوده و بی‌جهت، دل به آن نمی‌بازند، بلکه آن را با بصیرت می‌پذیرند و به حکمت آن ایمان آورده به موعظه آن متعظ می‌شوند (علامه طباطبایی، ج ۱۵: ۳۳۸) در حدیثی از امام صادق (ع) می‌خوانیم هنگامی که از تفسیر این آیه از محضرش سؤال کردند فرمود: «مستبصرین لیسوا بشکاک» منظور این است که آنها از روی آگاهی گام برمی‌دارند نه از روی شک و تردید (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۵: ۱۶۶) یکی از پیام‌های این آیه این است که در تبیین و تحلیل وضعیت موجود منابع انسانی باید دقت فراوان شود تا بر اساس اطلاعات مناسب تصمیم‌گیری شود سطحی نگر نباشند. یعنی مدیران و برنامه‌ریزان سازمان هنگامی که مشکلات را در حوزه منابع انسانی موجود سازمان می‌بینند و یا می‌شنوند بدون تحقیق و تفحص لازم از صحت و درستی آن را معیار تصمیم در برنامه‌های خود قرار نمی‌دهند بلکه بعد از تجزیه و تحلیل‌های فراوان است که نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

#### اصل دوم: ایجاد روح امید در بین نیروی انسانی

یکی از مهم‌ترین اصول حاکم بر برنامه‌ریزی در حوزه‌شناسایی نیازهای سازمان به منابع انسانی ایجاد روحیه امید و برچیدن ترس و ناامیدی در بین کارکنان است. یعنی وقتی کارشناسان بدنبال شناسایی نیازهای سازمان در حوزه منابع انسانی هستند باید بگونه‌ای رفتار نمایند که باعث روحیه ناامیدی در بین کارکنان موجود سازمان نگردند. آن‌ها احساس نکنند که این ماها هستیم که عامل عدم کارایی مطلوب سازمان شده ایم سازمان با این برنامه‌ریزی جدید می‌خواهد ما را از گردونه سازمان خارج نماید. قرآن می‌فرماید: «یا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوْسُفَ وَ اَخِيهِ وَ لَا تَيَّاسُوا مِنْ رُوْحِ اللّٰهِ اِنَّهُ لَا يِيَّاسُ مِنْ رُوْحِ اللّٰهِ اِلَّا الْقَوْمُ الْكٰفِرُوْنَ» (یوسف/۸۷) پسرانم! بروید، و از یوسف و برادرش جستجو کنید و از رحمت خدا مأیوس نشوید که تنها گروه کافران، از رحمت خدا مأیوس می‌شوند! در آیه دیگر می‌فرماید: «قَالَ وَ مَنْ يَّقْنُطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ اِلَّا الضَّالُّونَ» (حجر/۵۶) ابراهیم گفت: «جز گمراهان، چه کسی از رحمت پروردگارش



مأیوس می‌شود؟!» بدون شک یکی از پیام‌های این آیات این است که انسان هیچ وقت نه خودش نا امید شود و نه باعث نا امیدی دیگران گردد. از اینرو برنامه ریزان منابع انسان سازمان در تبیین وضعیت موجود منابع انسانی سازمان باید به گونه ای رفتار نمایند که باعث نا امیدی و دل‌سردی کارکنان نشوند.

امام علی «ع»: به روایت امام محمد باقر «ع» می‌خواهید فقیه (عالم دینی) راستین را به شما معرفی کنم؟ او کسی است که مردمان را از رحمت خدا نومید، و از عذاب خدا ایمن و مطمئن نمی‌سازد و از بخشندگی خدا مأیوسشان نمی‌کند و پرداختن به نافرمانی و معصیت را برایشان روا نمی‌دارد (حکیمی، محمد رضا، ۱۳۸۰: ۴۷۱) در امور دنیایی نیز بی‌جهت نا امید کردن انسان‌ها مطلوب پسندیده نیست.

### اصل سوم: استفاده از مشورت با کارکنان

از آنجاکه انسان موجودی است اجتماعی که نیازها و خواسته‌های او جز با همکاری و تبادل نظر برآورده نمی‌شود، لذا در اسلام بمنظور پاسخ‌گویی به این نیاز انسانی، شور و مشاوره و شورا « به معنای رایزنی و بهره‌گیری از اندیشه و نظر دیگران» از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و در اهمیت شورا و مشورت همین بس که در سه جای قرآن (سوره بقره آیه ۲۳، سوره آل عمران آیه ۱۵۹ و سوره شورا آیه ۳۸) از آن یاد شده است، و سوره ای در قرآن به نام «شورا» نازل شده است. و همچنین روایات متعددی از معصومان (ع) بیانگر جایگاه این سنت اسلامی است. اسلام هنگامی تز مشورت را به دنیا مطرح کرده که به اراده انسانها کمترین ارجحی نهاده نمی‌شد، بلکه اداره امور جامعه بشری بر اساس حکومت جنگل و زور و تزویر بود. (حقانی زنجانی، حسین، ج ۴: ۵۹۱)

ضرورت مشورت از آنجا ناشی می‌شود که او بهترین حامی و پشتیبان انسان است، و باعث نجات انسان می‌شود. امام علی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید: «...ولا مظاهره اوثق من المشاوره» ( حکمت ۱۱۳) قرآن کریم می‌فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَ أُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (زمر/۱۸-۱۷) پس بندگان مرا بشارت ده! همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از



نیکوترین آنها پیروی می‌کنند آنان کسانی هستند که خدا هدایتشان کرده، و آنها خردمندانند. لذا به منظور برنامه ریزی منابع انسانی باید با بخش های مختلف سازمان مشورت صورت گیرد. تا بهترین برنامه ریزی انجام گیرد.

امام علیه السلام می فرماید: «اضربوا بعض الرأى ببعض يتولد منه الصواب. امخضوا الرأى مخض السقاء» (رأیها را، برخی بر برخی دیگر، عرضه کنید (و آنها را کنار هم نهید)، که رأی درست این گونه پدید می‌آید. رأی و نظر را- همچون شیری که برای بیرون آوردن کره آن در میان مشک می‌ریزند و می‌زنند- بزیند (تا به وسیله تقابل آرا و برخورد اندیشه‌ها به نظر درست برسید) (حکیمی، محمد رضا، ۱۳۸۰، ج ۱: ۲۸۸) مشاوره آثاری زیادی دارد از جمله این که توسط آنها انسان از زوایا و ابعاد مختلف مسئله مورد مشاوره آگاهی پیدا می کند، و در نتیجه برنامه های معقول منطقی اتخاذ می کند. اما کسی که به این سنت پسندیده ای اسلامی توجهی ندارد و به صورت انفرادی و استبدادی اقدام به اتخاذ تصمیم گیری می کند، چنین شخصی قطعا دچار مشکل خواهد شد. در این زمینه امام علی (ع) می فرماید: «من استبد برأیه هلك، و من شاور الرجال شاركها فی عقولها» (حکمت ۱۶۱) هر کس خود رأی شد به هلاکت رسید و هر کس که با دیگران مشورت کرد، در عقل های آنان شریک شد (نهج البلاغه: ۴۷۴)

#### اصل چهارم: توکل بر خداوند در تبیین وضعیت

در این مرحله دوتا کار انجام می گیرد: یکی مطالعه محیط داخلی سازمان به منظور شناسایی قوت ها و ضعف های نیروی انسانی موجود تا ارزیابی دقیق از منابع انسانی بدست آید و دیگری مطالعه محیط بیرونی سازمان به منظور آگاهی از فرصت ها و چالش های که سازمان درحوزه منابع انسانی خود با آن ها مواجه است. در انجام این دو کار لازم است که مدیران و برنامه ریزان سازمان علاوه بر انجام تکنیک های مدیریتی باید توکل به خدا نمایند زیرا که علم بشر قادر به تشخیص تمام مسایل نیست به خصوص که در اینجا بحث حقوق انسان ها مطرح است. هر قدر تلاش نماید باز در بخش های با محدودیت اطلاعات مواجه خواهد شد که این امر عاملی است برای عدم کارآیی درست برنامه ریزی منابع انسانی سازمان. توکل بر خدا به این معنا است که مدیر



با اعتماد کامل در امور برنامه ریزی فکر و عمل خود را به یک منبع بی انتها متصل نماید و براساس این اتکا به حقیقت اصیل گام های خود را محکم تر و استوار تر برداشته و بهترین تلاش ها و جدیت ها را داشته باشد.

زیرا که خداوند آگاهی دائمی از احوال آشکار و پنهان افراد دارد و بی نهایت و مطلق بودن خداوند، انسان و مجموعه کارهای او را وصل می کند به منعی که اولاً: خالق انسان است، ثانیاً خیر و صلاح او را می داند، ثالثاً: قابل اعتماد و اطمینان بوده و در جهت اداره درست امور مختلف زندگی فردی، اجتماعی در قالب دین اسلام ارائه کرده است. و یقیناً که حرکت بر اساس رضایت او، انسان را به فلاح و رستگاری می رساند (کاظمی، علی، ۱۳۸۱: ۱۰۱) بر این اساس است که قرآن کریم می فرماید: «وَمَا لَنَا أَلَّا نَتَوَكَّلَ عَلَى اللَّهِ وَقَدْ هَدَانَا سُبُلَنَا» (ابراهیم/۱۲) و چرا بر خدا توکل نکنیم، با اینکه ما را به راه های (سعادت) رهبری کرده است؟! در آیه دیگر می فرماید: «وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا» (نساء/۸۱) و بر خدا توکل کن! کافی است که او یار و مدافع تو باشد.

### اصول حاکم بر تجزیه و تحلیل ضعف ها و قوت ها

بعد از اینکه اهداف و مأموریت های برنامه ریزی منابع انسانی مشخص شدند و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و آینده سازمان در بخش منابع انسان صورت گرفت. مرحله سوم تبیین توانایی ها و محدودیت های منابع انسانی موجود در سازمان است در این مرحله از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ضعف ها و قوت ها، فرصت ها و چالش های سازمان در حوزه منابع انسانی بیان می شود و مشخص می گردد که منابع انسانی سازمان در چه قسمت ها دارای قوت است و در چه بخش های ضعف دارد؟ در چه بخش های به مزاد نیرو مواجه است و در چه بخش های با کمبود؟ و کیفیت نیروها چه گونه است؟ و... این مرحله نیز دارای اصول قرآنی است که در ذیل به به برخی از آن ها اشاره شده است.



## اصل اول: واقعیت گرایی در بیان توانایی‌ها و محدودیت‌ها

مرحله سوم تبیین توانایی‌ها و محدودیت‌های منابع انسانی موجود در سازمان است در این مرحله از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ضعف‌ها و قوت‌ها، فرصت‌ها و چالش‌های سازمان در حوزه منابع انسانی بیان می‌شود و مشخص می‌گردد که منابع انسانی سازمان در چه قسمت‌ها دارای قوت است و در چه بخش‌های ضعف دارد؟ لذا بسیار مهم است که در برنامه ریزی مشکلات و توانایی‌های منابع انسانی به صورت واقعی بیان گردد نه به صورت خیالی و ذهنی. یعنی نباید اغراق و غلو صورت گیرد.

مثلاً یک نقطه ضعف در بخش منابع انسانی سازمان چنان برجسته قلمداد شود که گویا بقاء سازمان در خطر است، و نیز نقطه قوت چنان برجسته گردد که گویا سازمان نه فعلاً در بخش منابع انسانی مشکلی ندارد، و نه در آینده دچار مشکل خواهد شد بلکه عین واقعیت‌ها بیان شود. قرآن کریم می‌فرماید: «قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا» (کهف/۱۰۳) بگو: «آیا به شما خبر دهیم که زیانکارترین (مردم) در کارها، چه کسانی هستند؟» «الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» (کهف/۱۰۴) آنها که تلاشهایشان در زندگی دنیا گم (و نابود) شده با این حال، می‌پندارند کار نیک انجام می‌دهند! در واقع این آیات به ما می‌گوید اگر کارهای ما (که از مهمترین آن‌ها برنامه منابع انسانی است) بر اساس واقعیت‌های موجود نباشد بلکه بر اساس خیال و گمان باشد دچار شکست خواهیم شد. تعبیر به "اخرسین اعمالاً" ممکن است اشاره به این باشد که آن‌ها (که در تبیین قوت‌ها و ضعف‌های منابع انسانی بر اساس واقعیت‌ها رفتار نمی‌کنند بلکه بر اساس خیال و گمان این کار را انجام می‌دهند) فقط در یک بازار عمل گرفتار زیان و خسران نشده‌اند بلکه جهل مرکبشان، سبب خسران در همه برنامه‌های زندگی و تمام اعمال و کارهایشان شده است. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴،

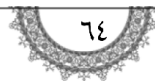


ج ۱۲: ۵۶۱) ازینرو تجزیه و تحلیل قوت ها و ضعف های منابع انسانی سازمان باید بر اساس واقعیت های موجود باشد. نه براساس گمان و اوهام و خیالات.

### اصل دوم: حفظ حرمت و کرامت در بیان توانایی ها و ضعف ها

در مجموعه آفریده های الهی، انسان با برخورداری از روح الهی حرمت، کرامت و جایگاهی ویژه ای بدست آورده است که هیچ متاع دنیوی ارزش برابری با آن را ندارد و در واقع بسیاری از مخلوقات عالم هستی هزینه شده تا این مقام و موقعیت برای انسان حفظ شده و تداوم یابد. در یک کلام می توان گفت که این حرمت و کرامت انسان است که با بهره گیری از آن انسان می تواند موقعیت برتری خود در عالم هستی را حفظ نماید. شاید به همین جهت است که قرآن کریم می فرماید: « وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَ حَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَ الْبَحْرِ وَ رَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَ فَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا » (اسراء/۷۰) آدمیزادگان را گرامی داشتیم و آنها را در خشکی و دریا، (بر مرکبهای راهوار) حمل کردیم و از انواع روزیهای پاکیزه به آنان روزی دادیم و آنها را بر بسیاری از موجوداتی که خلق کرده ایم، برتری بخشیدیم. بنا بر این، در این مرحله از برنامه ریزی منابع انسانی که توانایی ها و ضعف های منابع انسانی سازمان تجزیه، تحلیل و بررسی شده می شود باید این اصل اساسی، یعنی حرمت و کرامت منابع انسانی سازمان مورد توجه مدیران و برنامه ریزان سازمان قرار گیرد زیرا با لحاظ کردن و حفظ چنین اصلی معیارهای است که خدمات و فعالیت های نیروی انسانی مشخص می گردد. خلاصه اینکه تبیین قوت ها و ضعف ها باید به گونه ای باشد که حرمت و کرامت نیروی انسانی موجود نیز حفظ گردد و آن ها احساس سرخوردگی نشوند.

### اصول حاکم بر تعیین سیاست ها و برنامه های کلان و بلند مدت





مرحله چهارم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تعیین سیاست ها و برنامه های کلان و بلند مدت در حوزه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. یعنی بعد از اینکه اهداف و مأموریت های برنامه ریزی منابع انسانی مشخص شدند، تجزیه و تحلیل وضعیت موجود صورت گرفت، توانایی ها و محدودیت های سازمان در حوزه منابع انسانی نیز معلوم شد. مرحله چهارم تعیین نهایی برنامه های کلان و بلند مدت منابع انسانی در سازمان است. البته در این مرحله نیز اصول قرآنی ذیل باید رعایت شود

### اصل اول آینده نگری در تعیین نهایی برنامه های کلان

در این مرحله از برنامه ریزی استراتژیک که برنامه های بلند مدت و کلان سازمان در حوزه منابع انسانی مشخص می شود، باید آینده نگری در برنامه ریزی منابع انسانی لحاظ گردد. زیرا همان طور که اسلام، مسلمانان را به شناخت گذشته توصیه و تشویق می کند به همان اندازه نیز آینده نگری را مورد توجه قرار می دهد. یعنی این همه تاکید و تشویق برای شناخت گذشته، در واقع برای شناخت آینده است. اگر سرگذشت گذشتگان و روی داد های اقوام و ملل مختلف جهان را بخوانیم و ارزیابی های آن در زندگی و آینده سازی خویش بهره نگیریم نه تنها تا ریخ را بعنوان سرگرمی و وقت گذرانی خوانده ایم بلکه تا حدی کار لغو و بیهوده انجام داده ایم و بعید بنظر نمی رسد که بقول قرآن کریم جزء کسانی باشیم که خریدار (لهو الحدیث) هستند و سرانجامشان غیر از گمراهی و ضلالت چیزی نخواهد بود.

مدیری که برمسند برنامه ریزی منابع انسانی سازمان نشسته است نباید هرگز خود را از نگرش به آینده جدا سازد همانگونه که از گذشته نباید جدا باشد. چون او وقتی می تواند به موفقیت و پیروزی دست یابد که آینده را شناخته و برای هر لحظه لحظه اش برنامه و آهنگی متناسب را آماده کرده باشد. امام علی علیه السلام می فرماید: «و من تورط فی الأمور بغیر نظر فی العواقب، فقد تعرض للنوائب» (آن کس که بدون نگرستن



در عاقبت کار دست به اقدام زند، خود را گرفتار پیشامدها سازد.) (حسن زاده، صادق، ۱۳۸۲: ۱۴۶) در برنامه ریزی حضرت یوسف (ع) نیز به مسئله آینده نگری به خوبی توجه شده است. آنجا که قرآن کریم می فرماید: «ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ» (یوسف/۴۸) پس از آن، هفت سال سخت (و خشکی و قحطی) می آید، که آنچه را برای آن سالها ذخیره کرده‌اید، می خورند جز کمی که (برای بذر) ذخیره خواهید کرد. «ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ» (یوسف/۴۹) سپس سالی فرامی رسد که باران فراوان نصیب مردم می شود و در آن سال، مردم عصاره (میوه‌ها و دانه‌های روغنی را) می گیرند. بنا بر این، در برنامه ریزی منابع انسانی سازمان باید بخوبی مشکلاتی که در آینده‌ای سازمان در زمینه نیروی انسانی با آن مواجه خواهد شد) از جمله پیری و بازنشستگی نیروهای کار آمد سازمان، خارج شدن برخی از نیرو از سازمان و... توجه شود تا سازمان با بحران یعنی سختی از مسئله مواجه نگردد. شاید به همین دلیل است که گفته اند: مدیران آینده نگر، در واقع همیشه از زمان جلوتر حرکت می کنند و نیازها و مشکلات کار را بررسی و امکانات لازم را از پیش تدارک می بینند و در نتیجه میزان موفقیت آنان بیشتر می گردد.

### اصل دوم: شفافیت و وضوح در تعیین نهایی برنامه ها

یکی دیگر از اصول حاکم بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در تعیین نهایی برنامه های کلان منابع انسانی از منظر قرآن کریم، شفافیت و وضوح در برنامه های کلان است. قرآن کریم در این زمینه می فرماید: «وَ إِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَ اشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَبُئْسَ مَا يَشْتَرُونَ» (آل عمران/۱۸۷) و (به خاطر بیاورید) هنگامی را که خدا، از کسانی که کتاب (آسمانی) به آنها داده شده، پیمان گرفت که حتماً آن را برای مردم آشکار سازید و



کتمان نکنید! ولی آن‌ها آن را پشت سر افکندند و به بهای کمی فروختند و چه بد متاعی می‌خرند؟! بر اساس این آیه، کتب آسمانی و برنامه های الهی آن به عنوان سر مشق انسان ها باید در دست رس همگان قرار بیگرد و مطالب آن ها بگونه ای تبیین شوند که عامه مردم درگ درستی از آن داشته باشند. از اینرو مشخص می شود که برنامه های سازمانی ( در حوزه منابع انسانی) باید در دسترس همگان قرار گیرد و عبارات مندرج در کتاب برنامه به گونه ای تدوین شود که افراد سازمان درگ درستی از آن پیدا کنند. (مقیمی، ۱۳۹۴: ۱۲۶) می توان از این آیه فهمید که برنامه های منابع انسانی باید برای همه افراد سازمان روشن باشد تا بتوانند عملکرد خود را بر اساس برنامه های کلان سازمان در حوزه منابع انسانی تطبیق دهند.

### اصل سوم : لحاظ انعطاف در تعیین نهایی برنامه های کلان

یکی از اصول برنامه ریزی درحوزه برنامه ریزی های کلان منابع انسانی این است که برنامه دارای انعطاف باشد . برنامه ای که دارای انعطاف بوده ودر مواقع ضرورت جایگزین های برای او پیش بینی شده باشد از کارایی بسیار بالایی برخورداراست. در این زمینه قرآن کریم می فرماید: « فَمَنْ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (مائده/۳) اما آن‌ها که درحال گرسنگی دست‌شان بغذای دیگری نرسد و متمایل به گناه نباشند (مانعی ندارد که از گوشت‌های ممنوع بخورند) خداوند آمرزنده و مهربان است. در این آیه اشاره دارد به اینکه در یک مورد خوردن گوشت های حرام جایز است و آن هنگامی است که انسان شدیداً گرسنه شود و از باب اضطرار ناچار شود که از غذا های ممنوع تغذیه کند؛ البته بشرطه که برای حفظ جان باشد و در این هنگام هم در خوردن گوشت حرام زیاده روی نکند و آن را حلال نشمرد و یا مقدمات اضطرار را خودش فراهم نکند و یا در سفری که برای انجام کاری حرامی در پیش گرفته، دچار این ضرورت نشود. (مقیمی، سید محمد، ۱۳۹۴: ۱۲۸)



یکی از پیام های آیه این است که در برنامه ریزی منابع انسانی باید شرایط غیر عادی و اضطراری را نیز لحاظ نمود و در شرایط خاص که اوضاع از حالت عادی خارج می شود امکان آن فراهم شود تا افراد و سازمان ها برای رهایی از آسیب موقتا از برنامه ها طراحی شده تخطی نمایند.

### اصل حاکم بر تعیین سازوکارهای تغییر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب

مرحله پنجم در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی انتقال از وضع موجود به سمت وضع مطلوب است. یعنی بعد از اینکه اهداف و مأموریت های برنامه ریزی منابع انسانی مشخص شدند و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و آینده صورت گرفت و برنامه های بلند مدت مشخص شدند. در مرحله پنجم که انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب در حوزه منابع انسانی سازمان انجام می گردد نیز باید به اصول قرآنی توجه شود از جمله به اصل تدریج. یعنی این کار (تغییر از وضع موجود به وضع مطلوب) باید به تدریج انجام شود نه دفعتاً.

### اصل تدریج در انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب

بعد از اینکه اهداف و مأموریت های برنامه ریزی منابع انسانی مشخص شدند و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت موجود صورت گرفت و برنامه های بلند مدت مشخص شدند. در مرحله پنجم که انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب در حوزه منابع انسانی سازمان انجام می گردد، برنامه ریزی باید به گونه طراحی گردد که این کار به تدریج و گام و به گام صورت گیرد. و به سوی هدف به تدریج قدم بردارد تا هم برنامه پخته تر و بهتر پیش برود و هم نیروی انسانی که آنان را دعوت به برنامه جدید می کند پذیراتر شوند. سیره پیامبر (ص) نیز همین تدریج و گام به گام پیش رفتن در برنامه های تبلیغی شان بوده است که از جمله می توان تدریج در بیان احکام عملی و رعایت تدریج در دعوت از حیث انتخاب مدعوین را نام برد. قرآن کریم در باره نزول خودش فرموده: «وَقُرْآنًا فَرَقْنَاهُ لِتَقْرَأَهُ عَلَى النَّاسِ عَلَى مُكْتٍ» (اسراء/ ۱۰۶) و قرآنی که آیاتش را از



هم جدا کردیم، تا آن را با درنگ بر مردم بخوانی و آن را بتدریج نازل کردیم. اگر قرآن کریم یک باره نازل می‌شد و رسول خدا (ص) هم همه شرایعش را یک باره برای مردم بیان می‌کرد، بطور یقین فهم مردم کشتش آن را نمی‌داشت و حتی تصورش را هم نمی‌توانست بکند تا چه رسد به اینکه آن را بپذیرد و عمل هم بکند و همه آن دستورات را بر قلب و اراده و اعضا و جوارح خود حاکم سازد ( طباطبایی، ج ۴، ص ۲۵۲) رعایت تدریج از حیث انتخاب مدعوین به دین اسلام نیز به خوبی در سیره پیامبر اسلام دیده می‌شود با توجه به اینکه می‌دانیم که رسول خدا (ص) مبعوث بود به تمامی بشر، بدون اینکه دینش انحصاری و دعوتش اختصاص به قومی یا به مکانی و یا به زمانی معین داشته باشد چنانکه قرآن می‌فرماید: «قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعاً الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ» (اعراف/۱۵۸) بگو: «ای مردم! من فرستاده خدا به سوی همه شما هستم همان خدایی که حکومت آسمانها و زمین، از آن اوست معبودی جز او نیست.

### اصول حاکم بر بازنگری و بازتاب (بازخورد) برنامه ریزی

بعد از مرحله انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب مشخص خواهد شد که سازمان درحوزه منابع انسانی چه نیازهای دارد؟ و به چه کمبودهای مواجهه است؟ اگر مشخص شد که نیاز به استخدام نیروی انسانی از بیرون دارد در این صورت نیز باید اصول را در نظر بگیرند که در ذیل به مهمترین آن اصول اشاره شده است.

#### اصل اول: توجه به تعهد و تخصص در کنار هم

در بسیاری از کشورها و حکومت‌ها در برنامه‌ریزی منابع انسانی تنها تخصص افراد را ملاک انتخاب آن‌ها قرار می‌دهند، معمولاً این گونه کشورها در تداوم مدیریت‌ها دچار انواع کاستی‌ها و آفت‌هایی شوند و امروزه حتی خود آن‌ها اعتراف دارند که بدون تعهد و احساس مسئولیت قوانین متکامل اجرا نخواهد گردید و با انواع مشکلات و آفت‌ها نمی‌توان مقابله کرد. در حالیکه در معیارهای صلاحیت افراد در قرآن کریم همواره تعهد و تخصص با هم و در کنارهم مورد توجه قرار گرفته‌اند. حضرت یوسف

پس از پیشنهاد پادشاه مصر برای همکاری در امور سیاسی کشور، مسئولیت اموراتصادی را پذیرفت و علت ان را تعهد و تخصص معرفی کرد که فرمود: «قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ» (یوسف / ۵۵) یوسف گفت: «مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده، که نگهدارنده و آگاهم!» ، «وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ» (یوسف / ۵۶) و این گونه بود که ما به یوسف در سرزمین (مصر) قدرت دادیم، که هر جا می‌خواست در آن منزل می‌گزید (و تصرف می‌کرد)! ما رحمت خود را به هر کس بخواهیم (و شایسته بدانیم) می‌بخشیم و پاداش نیکوکاران را ضایع نمی‌کنیم. در این آیه ما شاهدیم که حضرت یوسف به استناد تعهد و تخصص مدعی دریافت مقام خزانه داری شده است. حفظ (امانت داری) بعد ایمانی و تعهدی، و علم بعد تخصصی می‌باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۴۶)

#### اصل دوم: تقدم تعهد (ایمان و تقوی داشتن) بر تخصص

یکی از اصول در حوزه جذب، تأمین و تعدیل در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که مومن بودن و تقوی داشتن فرد مورد نظر بر تخصص او اولویت دارد، یعنی اگر در جای مدیر مجبور شود که که از بین دو نفر متقاضی که یکی از تعهد بالای برخوردار است و دیگری از تخصص، در اینجا تعهد باید مقدم بر تخصص گردد و شخصی که از تعهدی لازم بهره مند است استخدام گردد. اما لازم به ذکر است که استفاده از اقلیت نیز جایز است به شرط عدم سلطه آنان و در منصب غیر کلیدی؛ برای اینکه محروم کردن سازمان اداری اسلام از خیل متخصصان عقلایی نیست. در باره ایمان فرد مورد نظر می‌فرماید: «أَفَمَنْ كَانَ مُؤْمِنًا كَمَنْ كَانَ فَاسِقًا لَا يَسْتَوُونَ» (سجده / ۱۸) آیا کسی که باایمان باشد همچون کسی است که فاسق است؟! نه، هرگز این دو برابر نیستند. زیرا که: «وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا» (نساء / ۱۴۱) و خداوند هرگز کافران را بر مؤمنان تسلطی نداده است.

برتری فقط در تقوی است «(إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاهُمْ)» (حجرات / ۱۳) گرامی‌ترین شما نزد خداوند با تقواترین شماست خداوند دانا و آگاه است! از این آیات به خوبی





می‌توان به این نکته پی برد که یکی از اصول دربرنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در حوزه جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی، تعهد افراد مورد نظر است، که این تعهد بیشتر در قالب ایمان و تقوی تبارز پیدا می‌کند.

### اصل سوم: تقدم نیروی انسانی بومی بر غیر بومی

در قرآن کریم درباره ارسال پیامبران به مناطق خودشان به شکل یک سنت درآمده است و به برخی از آن آیات در ذیل پرداخته می‌شود. در سوره ابراهیم می‌فرماید: «وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ» (ابراهیم/۴) ما هیچ پیامبری را، جز به زبان قومش، نفرستادیم. در سوره هود می‌فرماید: «وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ إِنِّي لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ» (هود/۲۵) ما نوح را بسوی قومش فرستادیم (نخستین بار به آنها گفت): «من برای شما بیم‌دهنده‌ای آشکارم!» و «وَإِلَىٰ عَادٍ أَخَاهُمْ هُودًا» (هود/۵۰) (ما) به سوی قوم عاد، برادرشان «هود» را فرستادیم. در سوره اعراف می‌فرماید: «الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ» (اعراف/۱۵۷) همانها که از فرستاده (خدا)، پیامبر «امی» پیروی می‌کنند. یعنی همان گونه که خود مردم امی بودند خوانند نیز پیامبر امی را در بین آن‌ها به مقام نبوت مبعوث کرد.

از این آیات که به عنوان نمونه ذکر شدند و نیز دیگر آیات و روایات استفاده می‌شود که اصل بومی‌گرایی اصل عقلی، شرعی و عقلایی بوده و در روند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به منظور عضوایی باید مورد توجه قرار گیرد. قرآن کریم در عین حال که نقش بسزایی برای نیروهای لایق قایل است. مسئله بومی بودن نیروها را نیز تأیید کرده است. به عنوان نمونه می‌توان از اقدام حضرت موسی علیه السلام در به کارگیری حضرت هارون علیه السلام نام برد. اصل ماجرا در سوره مبارکه طه وارد شده است: هنگامی که حضرت موسی علیه السلام به پیامبری مبعوث گشت، دست دعا و التجا به درگاه الهی دراز کرد و برای تحمل سختی‌های مسئولیت خودش از خدای بزرگ شرح صدر خواست. از خداوند درخواست نمود: «وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِی \* هَارُونَ أَخِي» (طه/۲۹) و وزیری از خاندانم برای من قرار ده، (طه/۳۰) « هَارُونَ أَخِي» برادرم هارون را، «اشدُّدٌ بِهِ أَرْزِي» (طه/۳۱) با او پشتم را محکم کن. بدین روی، او

پس از استعانت الهی، داشتن همکار و نیروی زبده را در انجام ماموریت های محوله مورد نظر قرار داد. اما اینکه حضرت موسی (ع) تقاضا می کند که این وزیر از خانواده او باشد دلیلش روشن است، چرا که هم شناخت بیشتری نسبت به او خواهد داشت، و هم دلسوزی فراوانتر، چه خوبست که انسان بتواند با کسی همکاری کند که پیوندهای روحانی و جسمانی آنان را به هم مربوط ساخته است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۳: ۱۸۹) یکی از پیام های مجموعه آیات فوق الذکر این است که در گزینش نیرو و استخدام نیرو باید به مسئله بومی بودن توجه شود.

### جمع بندی

بر اساس تعاریف که از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ارائه شده است مراحل فرایند آن نیز متفاوت است. ولی در این پژوهش تلاش شده است تا از الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که دارای فرایند شش مرحله ای است استفاده شود. از نظر این پژوهش، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی دارای پیش نیازها و اصولی قرآنی است که مدیران و برنامه ریزان منابع انسانی سازمان باید به آن ها توجه نمایند، یعنی تنها بر اساس دانش مدیریت رایج که صرفاً جنبه تئوریک دارد برنامه ریزی منابع انسانی را انجام ندهند. زیرا مبنای مدیریت در غرب جهان بینی مادی و در فرهنگ اسلامی جهان بینی الهی است. به همین جهت باید ها و نبایدها و اصول برنامه ریزی منابع انسانی نیز در دو فرهنگ با توجه به مبانی آن ها متفاوت می گردد. فقط با لحاظ نمودن تعالیم قرآنی است که می توانیم شکل تکامل یافته تری از برنامه ریزی منابع انسانی ارائه دهیم. البته اصول قرآنی برنامه ریزی منابع انسانی سازمان بدو دسته تقسیم می گردد. اصول عام؛ یعنی اصولی که مستقیماً در امر برنامه ریزی دخیل نبوده، ولی تأثیر شایانی در امر برنامه ریزی و اجرا برنامه ها دارد؛ و اصول خاص، یعنی اصولی که مستقیماً در امر برنامه ریزی دخیل می باشد. از اینرو در پژوهش پیشرو، ابتدا به پیش نیازهای برنامه ریزی منابع انسانی اشاره شده و آنگاه به تبیین مراحل ششگانه و اصول قرآنی که ناظر بر هر یک از آن مراحل می باشند پرداخته شده است.

## منابع و مأخذ

۱. قرآن کریم، ترجمه مکارم شیرازی.
۲. نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.
۳. ابو محمد حرانی (۱۳۸۲) «تحف العقول» ترجمه صادق حسن زاده، قم: انتشارات آل علی.
۴. اسفندیار، سعادت (۱۳۸۵) «مدیریت منابع انسانی»، تهران، سمت.
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۳) «ابزارهای تفکر استراتژیک»، مجله تدبیر، شماره ۴۵.
۶. آیت اللهی، علی رضا (۱۳۸۰) «اصول برنامه ریزی» تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. باقری، مصباح الهدی؛ کاظمی نجف آبادی، محمد رضا (۱۳۹۲) تبیین الگوی رهبری قوم بنی اسرائیل به دست حضرت موسی (ع): پژوهشی قرآنی، اندیشه مدیریت راهبردی، س ۷، ش ۱.
۸. بیک زاد جعفر، وعلیرضا، سید مفید (۱۳۹۳) «بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران» فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۲۳.
۹. جهانیان رمضان (۱۳۹۲) مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی، شماره ۲۴.
۱۰. حقانی زنجانی، حسین (۱۳۷۶) «اصل مشورت زیر بنای اداره و رهبری جامعه اسلامی» مجموعه مقالات مدیریت اسلامی. تهران: وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.
۱۱. حکیمی، محمدرضا و حکیمی، محمد و حکیمی، علی (۱۳۸۰) «الحیاء» ترجمه احمد آرام، ۶ جلد، دفتر نشر فرهنگ اسلامی - تهران، چاپ: اول.
۱۲. حیدر زادگان، علی رضا و فاطمه مشهدی عباس (۱۳۹۲) «فصلنامه مطالعات قرآنی، شماره ۱۶».
۱۳. زارعی، متین (۱۳۷۶) «مدیریت منابع انسانی» قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، دوم.
۱۴. سلطانی، ایرج (۱۳۸۶) «مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی» اصفهان: انتشارات ارکان دانش.



۱۵. طالبیان، احمد رضا « (۱۳۸۲) » برنامه ریزی منابع انسانی با رویکرد استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۳۹.
۱۶. طباطبایی، محمد حسین (۱۳۷۴) « ترجمه تفسیر المیزان » ج ۴، ترجمه موسوی همدانی سید محمد باقر، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم.
۱۷. طباطبایی، محمد حسین (۱۳۷۴) « ترجمه تفسیر المیزان » ج ۱۵، ترجمه موسوی همدانی سید محمد باقر، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم.
۱۸. عباسپور، عباس (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات تولید دانش.
۱۹. علی احمدی، علیرضا و احمدی، حسین علی (۱۳۸۶) « مبانی و اصول مدیریت اسلامی » تهران: انتشارات تولید دانش.
۲۰. علی آقا پیروز، ابوطالب خدمتی و دیگران (۱۳۸۴) « مدیریت در اسلام » قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۲۱. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴) « مدیریت استراتژیک سازمان » تبریز انتشارات فروزش.
۲۲. قرائتی، محسن (۱۳۸۳) « تفسیر نور » ج ۹، تهران، مرکز فرهنگی درسهای از قرآن.
۲۳. قرائتی، محسن، (۱۳۸۳) « تفسیر نور » ج ۷، تهران، مرکز فرهنگی درسهای از قرآن.
۲۴. کاظمی، علی (۱۳۸۱) « مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن » تهران: نشر نیل آب.
۲۵. کیانی، غلام رضا (۱۳۷۳) « فرهنگ استراتژیک، زیر بنای مدیریت استراتژیک » مجله تدبیر، شماره ۴۴.
۲۶. لاجوردی، سید جلیل (۱۳۸۸) مجله پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲۰۹.
۲۷. مایکل آرمسترانگ، (۱۳۸۶) « مدیریت منابع انسانی در عمل » ترجمه ابو الفضل سهرابی، قم نوای دانش.
۲۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰) مدیریت و فرماندهی در اسلام.
۲۹. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴) « تفسیر نمونه » ج ۲، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۳۰. مکارم شیرازی ناصر (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، ج ۳، تهران: دارالکتب الاسلامیه، اول.
۳۱. مکارم شیرازی ناصر (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، ج ۱۲، تهران: دارالکتب الاسلامیه، اول.
۳۲. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، ج ۱۳، تهران: دارالکتب الاسلامیه، اول.
۳۳. مکارم شیرازی ناصر (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، ج ۱۵، تهران: دارالکتب الاسلامیه، اول.



۳۴. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴) «تفسیر نمونه» ج ۱۶، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۳۵. مکارم شیرازی ناصر (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، ج ۲۳، تهران: دارالکتب الإسلامیه، اول.
۳۶. میر سپاسی، ناصر، و مجتبی طبرسی (۱۳۷۷) «ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط تولید به هنگام» فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۶.
۳۷. نایه، مهدی (۱۳۸۲) «نگاهی به مدیریت اسلامی» تهران: انستیتو ایز ایران؛
۳۸. هریسون جفری، و کارون جان (۱۳۷۸) «مدیریت استرژیک» ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات آبتین.
۳۹. یاراحمدی خراسانی، مهدی، (۱۳۸۶) «برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز» نشریه مدیریت، تهران، شماره ۱۳۰ - ۱۲۹.