



شناسایی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی با رویکرد فراترکیب

مهدی عارفی جو^۱

۱. دانش آموخته دکتری تخصصی، گروه علوم قرآن و حدیث، دانشگاه بین المللی علامه عسکری (ره)، قم، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: iran.farda14@gmail.com

چکیده

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان‌ها، در بستر جوامع اسلامی نیازمند بازتعریف و تطبیق با ارزش‌ها و آموزه‌های دینی است. اهمیت این موضوع از آن جهت است که اصول و مقررات اسلامی، نه تنها بر رفتار فردی و اجتماعی کارکنان اثرگذارند، بلکه می‌توانند به عنوان چارچوبی راهبردی برای ارتقای بهره‌وری، عدالت سازمانی و رضایت شغلی به کار گرفته شوند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی، از نوع کاربردی و با روش فراترکیب انجام شده است. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات فارسی منتشرشده در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ بوده که با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) شامل تنظیم پرسش پژوهش، جستجو و انتخاب منابع، استخراج داده‌ها، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت کدها و استخراج نتایج، مورد بررسی قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ استفاده شد و روایی یافته‌ها با نظر خبرگان و پایایی آن‌ها با ضریب کاپای کوهن (۰.۷۵) که در محدوده قابل قبول قرار دارد، تأیید گردید. یافته‌ها نشان داد که ۹ مؤلفه اصلی و ۴۲ زیرمؤلفه استخراج شد که این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: حقوق و جبران خدمات بر مبنای ارزش‌های اسلامی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی، تعادل کار و زندگی، آموزش و توسعه بر مبنای ارزش‌های اسلامی، ارزیابی عملکرد بر مبنای ارزش‌های اسلامی، فرهنگ سازمانی اخلاق مدار بر مبنای ارزش‌های اسلامی، استخدام و انتخاب بر مبنای ارزش‌های اسلامی، مشارکت کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی و روابط کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی. نتایج نشان داد که ادغام اصول اسلامی در سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند به ارتقای عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و هم‌افزایی سازمانی منجر شود. نوآوری این پژوهش در ارائه یک مدل مفهومی جامع و بومی‌شده مدیریت منابع انسانی اسلامی است که می‌تواند به عنوان مبنای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی در سازمان‌های مسلمان مورد استفاده قرار گیرد و شکاف میان نظریه و عمل را در این حوزه کاهش دهد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی اسلامی، ارزش‌های اسلامی، فراترکیب، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، الگوی بومی.

تاریخ ارسال: ۳ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۴ شهریور ۱۴۰۴

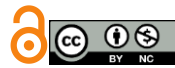
تاریخ پذیرش: ۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۵



How to cite: Arefijoo, M. (2026). Identification and Analysis of Human Resource Management Functions in the Light of Islamic Values with a Meta-Synthesis Approach. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(1), 1-17.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identification and Analysis of Human Resource Management Functions in the Light of Islamic Values with a Meta-Synthesis Approach

Mehdi Arefijoo^{1*}

1. PhD student, Department of Quran and Hadith Sciences, Allameh Askari International University, Qom, Iran.

*Corresponding Author's Email: iran.farda14@gmail.com

Abstract

Human resource management, as one of the fundamental pillars of organizational success, requires redefinition and alignment with religious values and teachings in the context of Islamic societies. The importance of this issue lies in the fact that Islamic principles and regulations not only influence the individual and social behavior of employees but can also serve as a strategic framework for enhancing productivity, organizational justice, and job satisfaction. The present study, conducted with an applied orientation and employing a meta-synthesis method, aimed to identify and analyze the functions of human resource management in light of Islamic values. The research population included all Persian-language articles published between 2015 and 2025, which were examined using Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step model: formulating the research question, searching and selecting sources, data extraction, analyzing and synthesizing findings, quality control of codes, and deriving results. Data analysis was performed using MAXQDA software version 2022, and the validity of the findings was confirmed by expert judgment, while their reliability was verified through Cohen's Kappa coefficient (0.75), which falls within the acceptable range. The findings revealed nine main components and 42 subcomponents, which include: compensation and benefits based on Islamic values, human resource planning based on Islamic values, work-life balance, training and development based on Islamic values, performance evaluation based on Islamic values, ethical-oriented organizational culture based on Islamic values, recruitment and selection based on Islamic values, employee participation based on Islamic values, and employee relations based on Islamic values. The results indicated that integrating Islamic principles into human resource policies and processes can lead to the promotion of justice, transparency, accountability, and organizational synergy. The novelty of this study lies in presenting a comprehensive and localized conceptual model of Islamic human resource management that can be used as a basis for designing policies and implementing programs in Muslim organizations, thereby narrowing the gap between theory and practice in this field.

Keywords: *Islamic human resource management, Islamic values, meta-synthesis, human resource management functions, localized model.*

Submit Date: 24 June 2025

Revise Date: 15 September 2025

Accept Date: 23 September 2025

Initial Publish Date: 05 November 2025

Final Publish Date: 22 May 2026

مدیریت منابع انسانی در ادبیات علمی معاصر به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها شناخته می شود، زیرا منابع انسانی نه تنها موتور محرک فرایندهای سازمانی محسوب می شوند بلکه به عنوان سرمایه های کلیدی در خلق ارزش و مزیت رقابتی نیز نقش دارند (Briscoe et al., 2012). در چارچوب نظریه های غربی، منابع انسانی به طور عمده در قالب نیروی کار و عاملی برای تحقق اهداف اقتصادی و مالی مورد توجه قرار گرفته اند (Zhang & Chen, 2023). این رویکرد، هرچند در افزایش بهره وری و توسعه ابزارهای مدیریت مدرن نقش مهمی ایفا کرده است، اما به دلیل غفلت از ابعاد معنوی، اخلاقی و فرهنگی کارکنان، در بسیاری از جوامع اسلامی نتوانسته پاسخگوی نیازهای واقعی باشد (Rahmat, 2018). در واقع، پیروی صرف از مدل های سکولار و سرمایه محور، گاه منجر به تعارض میان ارزش های بومی و دینی با سیاست های سازمانی شده است که پیامد آن کاهش رضایت شغلی، افزایش تعارضات و افت اعتماد کارکنان بوده است (Ochieng, 2023).

در مقابل، مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پایه اصول و ارزش هایی چون عدالت، امانت داری، مشورت و احترام به کرامت انسانی بنا شده است (Nik Ab. Rahman et al., 2013). این اصول از قرآن کریم، سنت پیامبر اسلام (ص) و سیره ائمه اطهار (ع) الهام گرفته و چارچوبی جامع برای برقراری توازن میان منافع سازمان و رفاه کارکنان ارائه می دهد (Chowdhury et al., 2020). در این نگرش، منابع انسانی نه صرفاً به عنوان ابزاری برای تولید، بلکه به عنوان افرادی با جایگاه ذاتی، مسئولیت پذیر و دارای حق رشد و تعالی مادی و معنوی دیده می شوند (Hamid, 2024). بر این اساس، سازمان ها با پیاده سازی مدیریت منابع انسانی اسلامی (IHRM) قادر خواهند بود محیطی عادلانه تر، شفاف تر و انسانی تر ایجاد کنند که زمینه ساز پایداری و توسعه اجتماعی نیز هست (Auwal Gano et al., 2024).

یکی از جنبه های کلیدی در تفاوت میان HRM غربی و HRM اسلامی، جایگاه اخلاق و معنویت در فرآیندهای مدیریتی است. در حالی که در مدل های غربی بیشتر بر کارایی، اثربخشی و نتایج مالی تأکید می شود (Rivera et al., 2025)، در نگرش اسلامی علاوه بر این موارد، به عدالت در توزیع فرصت ها، پرداخت عادلانه دستمزدها (Riyadi, 2015)، رعایت اصل مشورت در تصمیم گیری های سازمانی (Efendi, 2024) و ارتقای معنویت در محیط کار توجه ویژه ای می شود (Shalawati & Sofa, 2024). این رویکرد نه تنها در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان مؤثر است، بلکه می تواند سطح بالاتری از سرمایه اجتماعی را نیز در سازمان ها ایجاد کند (Bahreini, 2025).

تجربه سازمان های اسلامی نشان داده است که توجه به اصول شریعت در مدیریت منابع انسانی منجر به ارتقای وفاداری کارکنان، کاهش نرخ ترک خدمت و بهبود کارایی سازمانی می شود (Rajabi Farjad & Touranian, 2023). برای نمونه، اصل «امانت» در حقوق اسلامی که بر انجام وظایف با صداقت و مسئولیت پذیری تأکید دارد، می تواند به عنوان معیاری کلیدی در گزینش و ارتقای کارکنان مورد استفاده قرار گیرد (Rochaeni & Supendi, 2024). همچنین اصل عدالت در پرداخت ها که ریشه در آیات و احادیث اسلامی دارد، می تواند چارچوبی برای طراحی نظام های جبران خدمات عادلانه باشد (Azizah, 2017). از سوی دیگر، اصل شورا یا مشورت که در قرآن و سنت مورد تأکید قرار گرفته است، مبنایی برای توسعه سیاست های مشارکتی و افزایش شفافیت تصمیم گیری در سازمان ها محسوب می شود (Mukhsinuddin, 2025).

در سطح جهانی نیز تلاش های متعددی برای انطباق مدیریت منابع انسانی با اصول اخلاقی و دینی صورت گرفته است. پژوهش ها نشان داده اند که بازاندیشی در سیاست های منابع انسانی بر اساس ارزش های اسلامی می تواند علاوه بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، زمینه ساز توسعه پایدار اجتماعی و فرهنگی شود (Mushthafa et al., 2025). در این میان، مطالعات تطبیقی بین HRM اسلامی و HRM متعارف تأکید دارند که مدل اسلامی با در نظر گرفتن ابعاد روانی، اجتماعی و اخلاقی کارکنان، قادر است نظامی جامع تر و متوازن تر ارائه کند (Kaharudin et al., 2025). این در حالی است که الگوهای غربی، هرچند در حوزه هایی چون استراتژی های منابع انسانی (Zhang et al., 2025) و تحلیل داده های کلان (Zhang et al., 2025) پیشرفت های چشمگیری داشته اند، اما همچنان در پاسخگویی به نیازهای معنوی و اخلاقی کارکنان با محدودیت هایی مواجه اند.

در حوزه اسلامی، توجه به اخلاق کاری و ارزش‌های انسانی نه تنها یک الزام دینی، بلکه یک ضرورت مدیریتی برای پایداری سازمان‌ها محسوب می‌شود (Amalia, 2024). بر همین اساس، آموزه‌های اسلامی تأکید دارند که پرداخت دستمزد باید پیش از خشک‌شدن عرق کارگر انجام شود (Riyadi, 2015) و مدیران باید در تمامی فرآیندهای تصمیم‌گیری عدالت و انصاف را رعایت کنند (Na'im, 2022). چنین اصولی اگر در نظام منابع انسانی به کار گرفته شوند، می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد سازمانی متعهد، پاسخگو و انسانی باشند.

با وجود این، اجرای اصول اسلامی در مدیریت منابع انسانی با چالش‌هایی همراه است. یکی از چالش‌های اصلی، فاصله میان نظریه و عمل در سازمان‌ها است، زیرا بسیاری از مدیران با وجود آگاهی از ارزش‌های اسلامی، در عمل به دلیل فشارهای اقتصادی و رقابتی به مدل‌های غربی تکیه می‌کنند (Ardan & Jaelani, 2021). علاوه بر این، تفاوت در تفسیر احکام اسلامی در جوامع مختلف اسلامی، مانع از ایجاد یک چارچوب واحد و جهانی برای IHRM شده است (Abdul Cader, 2017). در چنین شرایطی، ضرورت دارد که پژوهش‌های علمی با استفاده از رویکردهای نظام‌مند، یافته‌های متنوع موجود را گردآوری و تلفیق کنند تا یک مدل مفهومی جامع و بومی‌شده ارائه شود (Masir e, 2025).

روش فراترکیب (Meta-synthesis) یکی از پیشرفته‌ترین روش‌های کیفی است که امکان ادغام و بازآفرینی نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین را فراهم می‌کند (ModireAmari, 2025). این روش با تحلیل و ترکیب نتایج مطالعات متعدد، می‌تواند چارچوبی نظری و عملی برای مدیریت منابع انسانی اسلامی ارائه دهد که هم بر مبانی دینی استوار باشد و هم با الزامات مدیریتی معاصر همخوانی داشته باشد (Wijaya et al., 2025). از این رو، انتخاب فراترکیب در پژوهش حاضر پاسخی به نیاز جامعه علمی و عملی برای دستیابی به مدلی جامع و اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی اسلامی است (Aravik et al., 2022).

همچنین، پژوهش‌های پیشین در حوزه IHRM بیشتر به جنبه‌های خاصی مانند جبران خدمات (Riyadi, 2015)، آموزش (Riniwati, 2016) یا فرهنگ سازمانی (Zaini, 2015) پرداخته‌اند و کمتر به طراحی یک مدل جامع توجه کرده‌اند. حتی در برخی مطالعات تطبیقی که بر رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و عملکرد سازمانی متمرکز بوده‌اند، همچنان شکاف میان نظریه و عمل باقی مانده است (Basuki, 2023). این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام مطالعات ترکیبی و جامع را بیش از پیش آشکار می‌سازد (Sadeghi et al., 2025).

در مجموع، می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی اسلامی با تأکید بر ارزش‌های عدالت، امانت، شورا، صداقت و احترام به کرامت انسانی، قابلیت آن را دارد که الگویی نوین و کارآمد در سازمان‌های اسلامی ارائه دهد. این الگو می‌تواند نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، بلکه ارزش‌های اخلاقی و انسانی را نیز تقویت نماید (Ayyat et al., 2025). با این حال، برای دستیابی به چنین الگویی، لازم است یافته‌های پژوهش‌های پراکنده موجود گردآوری، تحلیل و بازتولید شوند تا چارچوبی جامع و بومی برای مدیریت منابع انسانی اسلامی شکل گیرد (Ebrahimzadeh & Fahima, 2025).

بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب و مرور نظام‌مند مطالعات منتشرشده در حوزه مدیریت منابع انسانی اسلامی، در پی آن است که مؤلفه‌ها و کارکردهای اصلی HRM در پرتو ارزش‌های اسلامی را شناسایی و تحلیل نماید. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی با استفاده از رویکرد فراترکیب است.

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی است که با روش فراترکیب، انجام شده است. روش فراترکیب نوعی مطالعه ثانویه است که مطالعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر، مرتبط با موضوع را بررسی می‌کند. در واقع فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست و لزوماً ادبیات موضوعی زیادی را درگیر نمی‌کند. همچنین، عصاره‌ای از تفسیرهای مطالعات مشابه نیز نیست، بلکه یکپارچه سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری است که حاکی از فهم عمیق پژوهشگر در این باب

است. روش فراترکیب (Meta-Synthesis) که در این پژوهش به کار گرفته شده، یکی از پیشرفته‌ترین رویکردهای تحقیق کیفی برای ادغام نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی پیشین و تولید یک چارچوب نظری یا مدل مفهومی جامع است. این روش، برخلاف مرور سیستماتیک کمی، بر تفسیر، معناپردازی و بازآفرینی دانش موجود تمرکز دارد و هدف آن، فراتر رفتن از صرف گردآوری نتایج و دستیابی به بینش‌های جدید است. در این رویکرد، پژوهشگر با بررسی دقیق مطالعات منتخب، مفاهیم کلیدی را استخراج و در قالب دسته‌بندی‌های مفهومی سازمان‌دهی می‌کند. سپس این مفاهیم در یک فرآیند تحلیلی چندمرحله‌ای، به الگوها و مضامین کلان تبدیل می‌شوند که می‌توانند مبنای نظریه‌پردازی یا طراحی مدل‌های کاربردی قرار گیرند. انتخاب روش فراترکیب در این پژوهش به دلیل ماهیت چندبعدی و میان‌رشته‌ای موضوع - یعنی مدیریت منابع انسانی اسلامی - صورت گرفته است. این موضوع نیازمند گردآوری و ترکیب یافته‌هایی است که در حوزه‌های مدیریت، علوم اجتماعی، و مطالعات اسلامی تولید شده‌اند و هر یک بخشی از تصویر کلی را ارائه می‌دهند. از آنجا که شناسایی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی چند بعدی است؛ بنابراین، روش فراترکیب روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیب جامعی از عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند مستندسازی تجربیات بر پایه تفسیر و ترجمه آن‌هاست. روش‌های متعددی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است. در این پژوهش، پژوهشگر از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) برای شناسایی و تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی استفاده کرده است که شامل مراحل ۱. تنظیم پرسش پژوهش ۲. بررسی متون به صورت نظام‌مند ۳. جستجو و انتخاب منابع مناسب ۴. استخراج اطلاعات از متون ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها ۶. کنترل کیفیت کدهای استخراج شده و ۷. استخراج یافته‌هاست. همچنین، الگوی مدیریت منابع انسانی اسلامی، با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی‌ای ارائه شده است. برای تأیید روایی یافته‌ها را در اختیار خبرگان قرار دادیم که پس از بررسی آن‌ها روایی مورد تایید قرار گرفت. جهت تایید پایایی داده‌ها از روش کاپای کوهن استفاده کرده ایم. همچنین در مرحله کدگذاری، از خبرگان درخواست شد تا فرایند کدگذاری مجدد را انجام دهند. گفته می‌شود که چنانچه نظرهای دو نفر در خصوص کدهای احصا شده همگرا باشد، پایایی تأیید می‌شود. برای ارزیابی همگرا بودن کدهای احصا شده از ضریب کاپای کوهن با نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۲ استفاده شده است. با توجه به میزان کاپای بدست آمده برای پژوهش حاضر (۰/۷۵) پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارد و تایید می‌شود. جهت دستیابی به هدف پژوهش بر اساس روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، هر یک از مراحل اجرایی آن بر اساس مطالعات پیشین در ادامه ارائه می‌گردد. جهت تایید پایایی داده‌ها از روش کاپای کوهن استفاده کرده ایم. همچنین در مرحله کدگذاری، از خبرگان درخواست شد تا فرایند کدگذاری مجدد را انجام دهند. گفته می‌شود که چنانچه نظرهای دو نفر در خصوص کدهای احصا شده همگرا باشد، پایایی تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸). برای ارزیابی همگرا بودن کدهای احصا شده از ضریب کاپای کوهن با نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۲ استفاده شده است. هنگامی که ضریب کاپا کمتر از ۰/۲ باشد، بیانگر توافق ضعیف، بین ۰/۲ تا ۰/۴ متوسط، ۰/۴ تا ۰/۶ نسبتاً زیاد، ۰/۶ تا ۰/۸ زیاد و بیشتر از ۰/۸ تقریباً کامل است. نتایج محاسبه آماره کاپا در جدول ۲ ارائه شده است. ضریب کاپا ۰/۷۵. بیانگر توافق نسبتاً مناسب است و علاوه بر این سطح معناداری کمتر از ۰/۲. نیز بیانگر ارتباط بین کدگذاری‌های صورت گرفته روی سند منتخب است.

جهت دستیابی به هدف پژوهش بر اساس روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، هر یک از مراحل اجرایی آن بر اساس مطالعات پیشین در ادامه ارائه می‌گردد.

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

اولین گام در فراترکیب تنظیم سوالات پژوهش است. تنظیم سوال پژوهش با استفاده از پارامترهای مختلف از جمله جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و روش استفاده می‌شود. سوال تحقیق حاضر می‌تواند به این صورت مطرح شود که چگونه می‌توان کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در پرتو ارزش‌های اسلامی شناسایی و تحلیل کرد؟

¹ Sandelowski and Barroso

جدول ۱. پرسش‌های گام نخست پژوهش

شاخص‌ها	سوال‌های پذیرش	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	چگونه می‌توان کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در پرتو ارزش‌های اسلامی شناسایی و تحلیل کرد؟	شناسایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی
جامعه مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی مولفه‌ها کدام است؟	تمام مقالات فارسی
محدوده زمانی (When)	موارد فوق در چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده است؟	۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴
چگونه (How)	چه روشی برای فراهم کردن این مطالعات استفاده شده است؟	تحلیل اسنادی

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، بررسی سیستماتیک مقالات منتشر شده در منابع معتبر داخلی و خارجی انجام شد تا اسنادی که معتبر، موثق و مرتبط هستند و در بازه زمانی مناسبی منتشر شده‌اند، تعیین شود. در تحقیق حاضر سعی گردید از پایگاه‌های علمی معتبر در داخل کشور همچون پایگاه مجلات تخصصی نور^۱، مگ ایران^۲، علم نت^۳، پورتال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی^۴، سیلیویکا^۵، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶ و منابع جدید و به روز با جستجوی کلید واژه‌هایی همانند مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های اسلامی، فرهنگ سازمانی اسلامی، اخلاق در مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی بهره برده شود.

جدول ۲. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار پذیرش مقالات	معیار عدم پذیرش مقالات
زبان پژوهش‌ها	مطالعات فارسی
زمان انجام پژوهش‌ها	۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴
شرایط مورد مطالعه	مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های اسلامی، فرهنگ سازمانی اسلامی، اخلاق در مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی
نوع مطالعه	مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در مجلات علمی معتبر داخلی نظرات شخصی و مقالات نامعتبر و چاپ نشده

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در این مرحله، زمانی که مقالات را مرور می‌کنیم، باید به پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله توجه کنیم. این گونه مقالات که هدف و پرسش پژوهش را تحقق نمی‌دهند، حذف می‌شوند.

در این تحقیق ۳۴۶ مقاله داخلی مرتبط در عنوان، چکیده و محتوا، توسط پژوهشگر استخراج گردید. باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته، ۱۹۷ مقاله از جهت عنوان، غربال گردید. پس از آن ۸۳ مقاله، از جهت چکیده و ۲۳ مقاله از جهت محتوا، همچنین ۸ مقاله نیز به دلیل نامرتب بودن با روش تحقیق، غربال و حذف گردید. در نهایت، پژوهشگر به ۳۵ مقاله کلی که با پژوهش حاضر مرتبط است، دست یافت.

1 Noormags

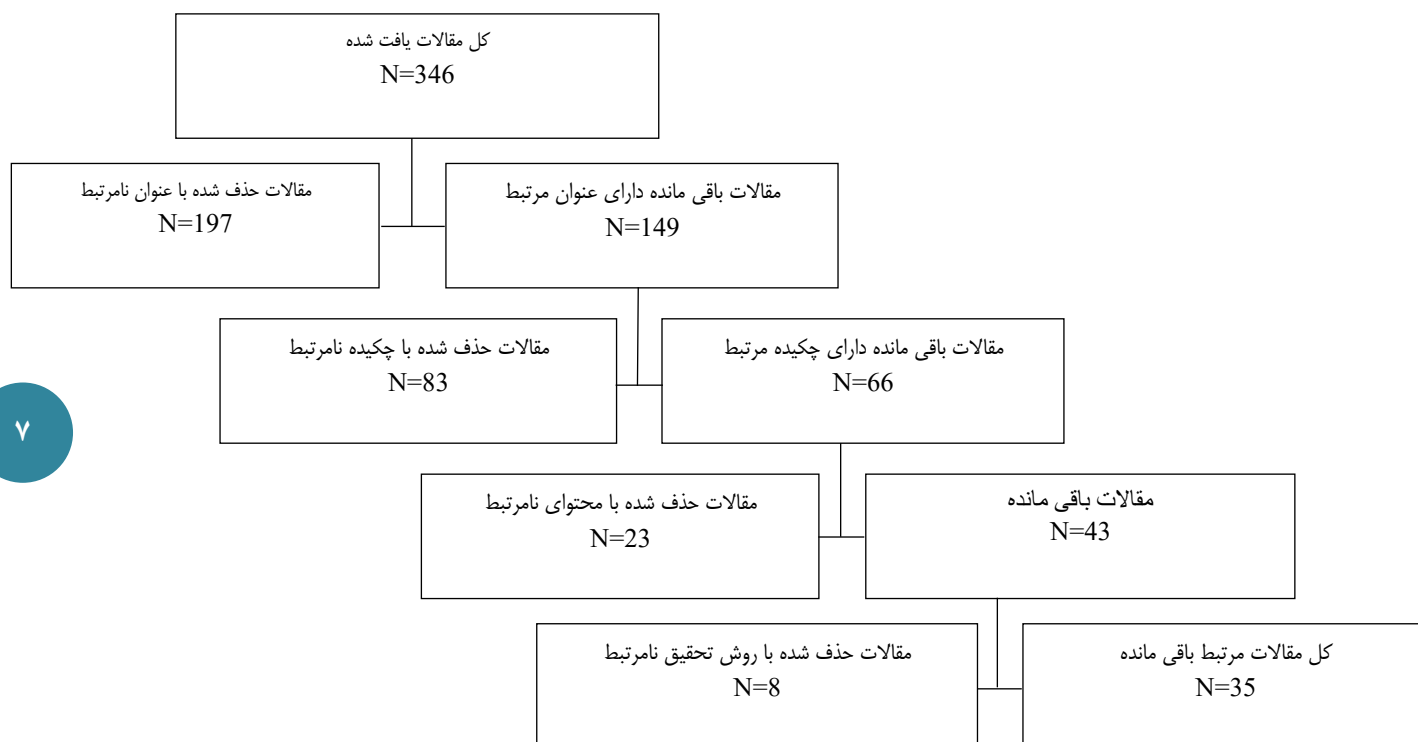
2 Magiran

3 Elmnnet

4 Ensan

5 Civilica

6 SID



شکل ۱. نمایه انتخاب مقالات منتخب

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در فرآیند به کارگیری روش فراترکیب، پژوهشگر به صورت پیوسته و دقیق محتوای مقالات مرتبط را مورد بررسی قرار داده و با تحلیل عمیق آن‌ها، عوامل اساسی را استخراج می‌کند. هدف این تحلیل، شناسایی و تحلیل کارکردهای منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی است. این فرآیند به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از میان داده‌ها و یافته‌های موجود در مطالعات پیشین، الگوها و عوامل مشترک را تشخیص داده و به ارائه چارچوبی جامع و منسجم برای بررسی کارکردهای منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی بپردازد.

گام پنجم: تحلیل و ترکیب داده‌ها

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید از یافته‌ها می‌باشد این متدولوژی جهت شفاف سازی مفاهیم و الگوها، نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌های پذیرفته شده است (فینفلد، ۲۰۰۶) در طول تجزیه و تحلیل موضوع‌ها یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پایدار شده‌اند سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) این مورد را بررسی موضوعی می‌نامند. بدین صورت که پژوهشگر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات را کد در نظر می‌گیرد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته بندی کند و بدین صورت پژوهشگر تم‌ها یا موضوعاتی مفاهیم را شکل می‌دهد و یک طبقه بندی را ایجاد می‌کند و طبقه بندی مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها تئوریه‌ها یا فرضیات کاری ارایه می‌دهند. منطق تحلیل تم در این پژوهش مبتنی بر نمودارهای خویشاوندی است. در این رویکرد کدها به تم‌هایی بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی مقوله بندی می‌شوند بدین منظور تم‌ها بسته به سلیقه پژوهش گر ایجاد می‌شوند. این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد تا تمامی کدها به تم‌هایی مربوط تخصیص یابند. پس از تحلیل تم بر اساس وجه اشتراک تم‌ها مقولات شناسایی می‌شوند به عبارتی، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته می‌شود سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته بندی میشود به این ترتیب مفاهیم (تم‌های پژوهش شکل داده می‌شود. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، هر یک از مقوله‌ها بر اساس کدگذاری و میزان فراوانی آن‌ها بررسی شدند. سپس، با توجه به اهمیت و تأثیرگذاری مقوله‌ها، موارد کلیدی و موثر شناسایی گردید.

جدول ۳. مقالات منتخب در رویکرد فراترکیب

کد سند	نویسندگان	سال	موضوع
۱	صحت و محمدی	۱۴۰۴	مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم
۲	امیری و همکاران	۱۳۹۹	ارایه چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث
۳	نیکبخت و همکاران	۱۴۰۴	بازخوانی مطالعات ناظر بر تأثیر «اسلام» بر «مدیریت» در سطح بین‌المللی
۴	عقیقی و همکاران	۱۴۰۳	فراترکیب مطالعات مؤلفه‌های اخلاقی مؤثر در مدیریت منابع انسانی با اشاره به سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری
۵	فهیمه و ابراهیم زاده	۱۴۰۳	بررسی مدیریت منابع انسانی از نگاه قرآن کریم
۶	فشارکی و صحت	۱۳۹۵	بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی
۷	سختاوت بنیس و همکاران	۱۴۰۳	الگوی مطلوب مدیریت اسلامی منابع انسانی در واحدهای جرم‌یابی جرائم مواد مخدر
۸	نصیری جهانیان شکوه و	۱۴۰۲	مدیریت منابع انسانی در مدیریت اسلامی
۹	امیری و همکاران	۱۳۹۹	ارایه چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث
۱۰	کارگر شورکی و همکاران	۱۴۰۴	طراحی رهنگاشت سلامت اداری در سطح سازمان با رویکرد مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: استانداری یزد)
۱۱	اصل منجری و همکاران	۱۴۰۳	شناسایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام
۱۲	حاجی‌وند و همکاران	۱۳۹۸	اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی
۱۳	علی‌پور و نعمتی عزیزآباد	۱۳۹۵	مدیریت منابع انسانی از دیدگاه قرآن و سنت
۱۴	بلیلا	۱۴۰۳	بررسی ابعاد منابع نیروی انسانی از دیدگاه اسلامی
۱۵	توکلی و محمدی	۱۴۰۳	شناسایی معیارهای جذب و گزینش نیروی انسانی در درس‌هایی از قرآن
۱۶	شریفاتی و معرفت	۱۴۰۱	واکاوی راهبردهای هدایتی قرآن برای بهسازی منابع انسانی
۱۷	میرزالی و موسوی کاشی	۱۴۰۴	تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان زن آموزش و پرورش
۱۸	لک زایی و همکاران	۱۴۰۳	ابعاد چهارگانه حکمرانی در قرآن: تحلیل روایت‌های انبیای پیش از اسلام
۱۹	تقی‌پور و متقی‌نژاد	۱۳۹۵	تبیین شاخص‌ها و معیارهای مؤلفه استراتژیک گزینش منابع انسانی از منظر قرآن کریم
۲۰	محراب و همکاران	۱۴۰۳	ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه
۲۱	غلام‌پور و همکاران	۱۴۰۴	اصول روانشناختی و تربیتی در تربیت نیروی انسانی کارآمد از منظر اسلام: طراحی یک الگوی جامع
۲۲	محمدی و همکاران	۱۳۹۴	بررسی پایه‌های نظری تعالی فرد در سازمان از دیدگاه قرآن کریم
۲۳	جلیانی و همکاران	۱۴۰۱	مقایسه تطبیقی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث و نظریه‌های مدیریتی معاصر
۲۴	گل‌آور و همکاران	۱۴۰۴	طراحی و تبیین الگوی توازن میان کار و زندگی افراد در سازمان‌های کشور ایران بر مبنای متون اسلامی
۲۵	عباسی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان
۲۶	سبحانی متین و همکاران	۱۴۰۴	الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی؛ مبتنی بر روش داده بنیاد
۲۷	قاسمی و سریر پناه	۱۳۹۵	الگویی برای شناسایی مؤلفه‌های تقوای سازمانی از دیدگاه اسلام
۲۸	مرادی و حکیمی	۱۳۹۷	بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش روابط رهبر - عضو و تعهد سازمانی
۲۹	ادیبی نیا	۱۴۰۲	مرور نظام‌مند رهبری معنوی و بهره‌وری سرمایه انسانی؛ کلید موفقیت و رشد سازمانی
۳۰	نورمحمدی و نیک معین	۱۳۹۴	معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی (ع) در نهج البلاغه

۳۱	آقائی و همکاران	۱۳۹۷	تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان مطالعه موردی اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین
۳۲	خرم منش	۱۳۹۷	نقش اخلاق اسلامی در مدیریت سازمان
۳۳	کاظمی و همکاران	۱۴۰۳	الگوی مدیریت رفتار کارکنان نامرئی در سازمان بر مبنای آموزه‌های اسلامی
۳۴	منطقی	۱۴۰۳	آداب و سبک رفتاری کارکنان در سازمان‌ها از منظر اسلام
۳۵	فدایی گیوانی و رضانی	۱۴۰۰	ارتقای اخلاق اسلامی در کارکنان
۳۶	عباس تبار و همکاران	۱۴۰۳	روری روشمند بر مبنای دینی آموزش نیروی انسانی از منظر نهج‌البلاغه
۳۷	جود زاده و همکاران	۱۴۰۳	طراحی الگوی جامع برای تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلام

گام ششم

کنترل کیفیت، در این مرحله به برای تأیید روایی یافته‌ها را در اختیار خبرگان قرار دادیم که پس از بررسی آن‌ها روایی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تأیید پایایی داده‌ها از روش کاپای کوهن استفاده کرده ایم. همچنین در مرحله کدگذاری، از خبرگان درخواست شد تا فرایند کدگذاری مجدد را انجام دهند. گفته می‌شود که چنانچه نظرهای دو نفر در خصوص کدهای احصا شده همگرا باشد، پایایی تأیید می‌شود. برای ارزیابی همگرا بودن کدهای احصا شده از ضریب کاپای کوهن با نرم افزار اس پی اس اس نسخه ۲۲ استفاده شده است. هنگامی که ضریب کاپا کمتر از ۰/۲ باشد، بیانگر توافق ضعیف، بین ۰/۲ تا ۰/۴ متوسط، ۰/۴ تا ۰/۶ نسبتاً زیاد، ۰/۶ تا ۰/۸ زیاد و بیشتر از ۰/۸ تقریباً کامل است. نتایج محاسبه آماره کاپا در جدول ۲ ارائه شده است. ضریب کاپا ۰/۷۵ بیانگر توافق نسبتاً مناسب است و علاوه بر این سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ نیز بیانگر ارتباط بین کدگذاری‌های صورت گرفته روی سند منتخب است. با توجه به میزان کاپای بدست آمده برای پژوهش حاضر (۰/۷۵) پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارد و تأیید می‌شود.

یافته‌ها

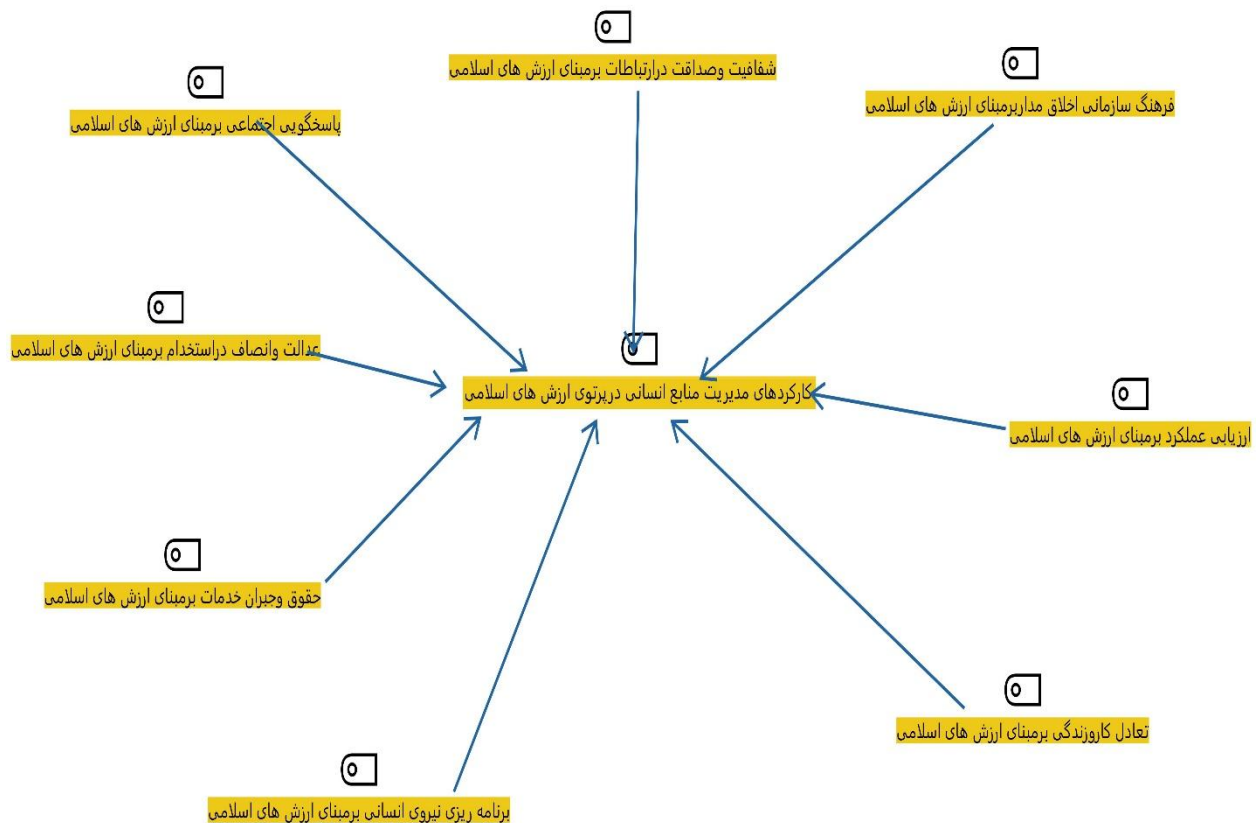
گام هفتم: در این مرحله محقق به ارائه داده‌ها و مقوله‌ها و شاخص‌های به دست آمده و مؤثر بر مدیریت منابع انسانی اسلامی می‌پردازد.

جدول ۴. فراترکیب مضامین مستخرج از پژوهش‌های پیشین (کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی)

کدهای نهایی	کدهای خام	منابع استخراج کدها
شفافیت و صداقت در ارتباطات بر مبنای ارزش‌های اسلامی	صداقت در گفتار، تعهد به اصول اخلاقی، تقویت همدلی، شفافیت در اهداف و مقاصد، اعتماد و انسجام اجتماعی، بشارت الهی	(Abdul Cader, 2017; Amalia, 2024; Ayyat et al., 2025; Chowdhury et al., 2020; Hamid, 2024; Mushthafa et al., 2025; Nik Ab. Rahman et al., 2013)
—	احترام به حقوق دیگران، تشویق به انتقاد سازنده، شفافیت در اطلاعات	(Aravik et al., 2022; Ebrahimzadeh & Fahima, 2025; Mushthafa et al., 2025; Na'im, 2022)
—	عدم غیبت و تهمت، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، گفتگوی سازنده، مسئولیت‌پذیری، تعهد به اصول اخلاقی	(Kaharudin et al., 2025; Mohammadi & Tavakoli, 2024; Mushthafa et al., 2025)
پاسخگویی اجتماعی بر مبنای ارزش‌های اسلامی	عدالت، احترام به حقوق دیگران، انتخاب عادلانه، رعایت امانت در مسئولیت، عدالت‌خواهی اجتماعی	(Amalia, 2024; Auwal Gano et al., 2024; Bahreini, 2025; Efendi, 2024)
—	ارتقای پاسخگویی مدیران، شفاف‌سازی، پذیرش خدمتگزاری، تقویت معنویت، پاسخگویی فردی، پاسخگویی اعتقادی، پاسخگویی اجتماعی، پاسخگویی سازمانی، پاسخگویی پایداری	(Hamid, 2024; Mushthafa et al., 2025; Na'im, 2022)

(Abdul Cader, 2017; Mohammadi & Tavakoli, 2024; Ochieng, 2023)	پتانسیل معنوی (دین)، پتانسیل جسمی، پتانسیل معنوی، پتانسیل ذهنی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های تعاملی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های زمینه‌ای و اخلاق حرفه‌ای	عدالت و انصاف در استخدام و ارتقاء بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Abdul Cader, 2017; Auwal Gano et al., 2024; Chowdhury et al., 2020; Ebrahimzadeh & Fahima, 2025; Mohammadi & Tavakoli, 2024)	حق‌مداری، سلامت اعتقادی، عملگرا بودن، قاطعیت، توان اجرای وظایف، متواضع بودن، بصیرت داشتن، اخلاص، شاخص‌های گزینش نیروی انسانی، نیازسنجی علمی، آموزش‌های درون و برون‌سازمانی، وفادارسازی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرهنگ و رفتار سازمانی	—
(Abdul Cader, 2017; Ebrahimzadeh & Fahima, 2025; Mohammadi & Tavakoli, 2024)	استخدام براساس شایستگی و آموزش، پرهیز از رویه‌های غلط، استخدام براساس اهداف سازمان، مدیریت زمان، کارمندیابی، گزینش و استخدام	—
(Amalia, 2024; Azizah, 2017; Bahreini, 2025; Riyadi, 2015)	برآورده کردن نیازها، شرایط اقتصادی، توجه به پاداش، جبران خدمات	—
(Chowdhury et al., 2020; Hamid, 2024; Riyadi, 2015)	حقوق و پاداش، طراحی سیستم‌های پاداش اسلامی، پرداخت به‌موقع مزد عادلانه، توجه به نیازهای کارکنان، کرامت انسانی، پاداش‌دهی مناسب	حقوق و جبران خدمات بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Ebrahimzadeh & Fahima, 2025; Hamid, 2024)	رهبری معنوی هوشمند، ضرورت برنامه‌ریزی در مکتب وحی، معیارهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Bahreini, 2025; Zaini, 2015)	مهارت برنامه‌ریزی، اهمیت به سلامتی، مسئولیت‌پذیری، حمایت سازمانی و خانوادگی	تعالیل کار و زندگی
(Aravik et al., 2022; Chowdhury et al., 2020; Riniwati, 2016)	آموزش و توسعه، الگوبرداری، لزوم تربیت اخلاقی و عمل به علم	آموزش و توسعه بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Basuki, 2023; Mushthafa et al., 2025; Na'im, 2022)	ارزیابی عملکرد، معیارهای اخلاقی در ارزیابی کارکنان، انگیزش و نظارت، دانش و تجربه	ارزیابی عملکرد بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Abdul Cader, 2017; Amalia, 2024)	الگو بودن مدیران، احترام به مردم، کار گروهی، حسن خلق	فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار بر مبنای ارزش‌های اسلامی
(Amalia, 2024; Na'im, 2022; Zaini, 2015)	رهبری اخلاقی، تعهد در کار، اخلاق کار، رفاه و آسایش، مردم‌گرایی، انگیزه کاری، اعتماد و مسئولیت‌پذیری	—

شکل زیر نشان دهنده مدل تحقیق در بخش ارائه مدل کیفی رویکرد فرائ ترکیب کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی است.



شکل ۲. مدل فراترکیب کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش های اسلامی

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی اسلامی در پرتو ارزش های اسلامی از نه مؤلفه اصلی و ۴۲ زیرمؤلفه تشکیل می شود که شامل حقوق و جبران خدمات، برنامه ریزی منابع انسانی، تعادل کار و زندگی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی اخلاق مدار، جذب و گزینش، مشارکت کارکنان و روابط کارکنان بر مبنای ارزش های اسلامی است. این نتایج گویای آن است که مدیریت منابع انسانی در سازمان های اسلامی باید به گونه ای طراحی شود که همزمان کارکردهای سنتی و مدرن مدیریت منابع انسانی را با مبانی دینی و اخلاقی تلفیق کند. بر اساس یافته ها، ادغام اصول اسلامی در سیاست های منابع انسانی می تواند به بهبود عدالت سازمانی، افزایش شفافیت، تقویت پاسخگویی و ارتقای سرمایه اجتماعی منجر شود؛ مسائلی که در ادبیات مدیریت منابع انسانی اسلامی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Chowdhury et al., 2020; Nik Ab. Rahman et al., 2013).

مقایسه این یافته ها با پژوهش های پیشین نشان می دهد که یکی از کلیدی ترین ابعاد در مدیریت منابع انسانی اسلامی، عدالت در پرداخت ها و جبران خدمات است. همان گونه که پیامبر اسلام (ص) بر پرداخت به موقع حقوق کارگران تأکید کرده اند، مطالعات معاصر نیز نشان داده اند که عدالت در پرداخت نه تنها باعث افزایش رضایت کارکنان می شود بلکه وفاداری و بهره وری آنان را نیز بهبود می بخشد (Azizah, 2017; Riyadi, 2015). در پژوهش حاضر نیز حقوق و جبران خدمات بر مبنای ارزش های اسلامی به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه ها شناسایی شد. یافته های (Bahreini, 2025) نشان می دهد که عدالت سازمانی ارتباط مستقیمی با عملکرد کارکنان دارد و این موضوع در بافت اسلامی با ارزش های عدالت محور قرآن و سنت هم راستا است.

بعد دیگر نتایج، اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی در پرتو ارزش های اسلامی است. یافته ها تأکید داشتند که آموزش نه تنها به ارتقای مهارت های فنی کمک می کند، بلکه باید با اصول اخلاقی و معنوی نیز پیوند داشته باشد. این نتیجه با پژوهش (Riniwati, 2016) هماهنگ

است که نشان داد آموزش منابع انسانی در جوامع اسلامی باید مبتنی بر الگوبرداری از سیره پیامبر و ائمه اطهار(ع) باشد. همچنین (Shalawati & Sofa, 2024) بر لزوم پیوند میان قرآن و سنت با ایجاد فرهنگ کاری حرفه‌ای و اخلاقی تأکید می‌کند که یافته‌های پژوهش حاضر نیز در همین راستا است.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که تعادل کار و زندگی به‌عنوان یک مؤلفه مهم در مدیریت منابع انسانی اسلامی برجسته است. در شرایطی که سازمان‌های مدرن غالباً بر بهره‌وری صرف تمرکز دارند، آموزه‌های اسلامی بر لزوم حفظ تعادل میان زندگی فردی، خانوادگی و کاری تأکید می‌ورزند (Zaini, 2015). این امر در پژوهش حاضر نیز شناسایی شد و با مطالعات (Na'im, 2022) هم‌خوان است که تأکید می‌کند رهبری اسلامی باید سلامت روانی و جسمی کارکنان را در کنار عملکرد سازمانی در نظر گیرد.

بعد دیگر نتایج پژوهش حاضر، اهمیت شورا و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بود. بر اساس یافته‌ها، مشارکت کارکنان بر مبنای اصول اسلامی موجب افزایش شفافیت و اعتماد در سازمان می‌شود. این یافته با پژوهش‌های (Efendi, 2024) و (Mukhsinuddin, 2025) همسو است که مشورت و مشارکت را از ارکان کلیدی مدیریت منابع انسانی اسلامی معرفی کرده‌اند. افزون بر این، (Auwal Gano et al., 2024) نیز نشان داد که ادغام اصول مشارکتی در مدیریت منابع انسانی اسلامی به تقویت سرمایه اجتماعی و همبستگی سازمانی منجر می‌شود.

از دیگر یافته‌های پژوهش، اهمیت فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار بود. فرهنگ سازمانی بر پایه ارزش‌های اسلامی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد، اخلاق کاری و مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان شود. یافته‌های (Amalia, 2024) نشان می‌دهد که رهبری اسلامی در سازمان‌ها با تکیه بر اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به بهبود روحیه کارکنان و کاهش تعارضات درون‌سازمانی کمک کند. همچنین (Basuki, 2023) بر این نکته تأکید دارد که منابع انسانی با اخلاق کاری قوی، منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. پژوهش حاضر نیز همسو با این دیدگاه‌ها، فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار را یکی از مؤلفه‌های کلیدی HRM اسلامی معرفی کرد.

از منظر تطبیقی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از اصول مدیریت منابع انسانی اسلامی با نظریه‌های مدرن منابع انسانی همپوشانی دارند. برای مثال، عدالت با نظریه عدالت سازمانی، امانت با مسئولیت اجتماعی سازمان، شورا با مدیریت مشارکتی و احترام با رویکرد تنوع و شمول هم‌راستا است (Sadeghi et al., 2025; Zhang & Chen, 2024). این همپوشانی بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی اسلامی می‌تواند ضمن وفاداری به ارزش‌های دینی، با استانداردهای جهانی HRM نیز سازگار باشد.

نکته قابل توجه دیگر در یافته‌ها، تأکید بر نقش ارزش‌های اسلامی در فرآیند جذب و گزینش کارکنان است. معیارهایی همچون ایمان، صداقت، تعهد، تخصص و مسئولیت‌پذیری برای کارکنان، و انصاف، عدالت و پرهیز از تبعیض برای مدیران جذب، از جمله مواردی است که در پژوهش حاضر شناسایی شد. این یافته با پژوهش (Mohammadi & Tavakoli, 2024) هم‌راستا است که به بررسی معیارهای گزینش بر اساس قرآن پرداخته است. همچنین (Ochieng, 2023) در مطالعه خود بر نقش حیاتی انتخاب صحیح کارکنان در موفقیت سازمان‌ها تأکید داشته است.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت منابع انسانی اسلامی می‌تواند مدلی جامع و کاربردی برای سازمان‌های اسلامی ارائه دهد که نه تنها با اصول دینی و فرهنگی این جوامع همخوانی دارد، بلکه با بسیاری از نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی نیز هم‌افزایی دارد. این نتایج با یافته‌های (Mushthafa et al., 2025) و (Kaharudin et al., 2025) همسو است که بر قابلیت رویکرد اسلامی در پاسخگویی به نیازهای پیچیده سازمان‌های معاصر تأکید کرده‌اند. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ادغام ارزش‌های اسلامی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند الگویی بومی و پایدار برای توسعه سازمان‌ها و ارتقای رفاه کارکنان فراهم آورد.

این پژوهش با وجود ارائه نتایج ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی است. نخست آنکه جامعه پژوهش شامل مقالات فارسی در بازه زمانی مشخص بود و این امر می‌تواند موجب شود برخی از مطالعات بین‌المللی مرتبط نادیده گرفته شوند. دوم، به دلیل ماهیت فراترکیب، یافته‌ها بر اساس

مطالعات موجود گردآوری شدند و امکان تعمیم کامل آن‌ها به همه سازمان‌ها وجود ندارد. سوم، اختلاف در تفسیر اصول اسلامی در کشورهای مختلف می‌تواند چالش‌هایی برای یکپارچگی مدل پیشنهادی ایجاد کند. چهارم، استفاده از روش‌های کیفی و تفسیری همواره با درجه‌ای از سوگیری پژوهشگر همراه است که ممکن است بر فرآیند کدگذاری و ترکیب نتایج اثر بگذارد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با ترکیب روش‌های کیفی و کمی، اعتبار یافته‌های این مطالعه را افزایش دهند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان کشورهای اسلامی مختلف می‌تواند به ارائه چارچوبی جامع‌تر کمک کند. بررسی اثرات عملی اجرای مدیریت منابع انسانی اسلامی در سازمان‌ها از طریق مطالعات میدانی نیز می‌تواند راهگشا باشد. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده در تسهیل پیاده‌سازی اصول مدیریت منابع انسانی اسلامی بپردازند.

۱۳

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های اسلامی در سیاست‌های جذب و گزینش، عدالت و صداقت را در اولویت قرار دهند. همچنین، طراحی نظام جبران خدمات عادلانه بر اساس آموزه‌های اسلامی می‌تواند به افزایش وفاداری کارکنان کمک کند. ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار، تقویت اصل شورا و مشورت در تصمیم‌گیری‌ها، و توجه به تعادل کار و زندگی نیز باید در دستور کار قرار گیرد. افزون بر این، مدیران باید آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای را در کنار آموزش‌های فنی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی بگنجانند تا هم‌زمان بهره‌وری و معنویت کارکنان ارتقا یابد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Human resource management (HRM) has long been recognized as one of the central pillars of organizational success, functioning as both a strategic enabler and an operational necessity in sustaining growth, productivity, and workforce well-being (Briscoe et al., 2012). Traditionally, HRM models have largely emerged from Western contexts, emphasizing efficiency, performance outcomes, and economic rationality, often neglecting

the cultural, spiritual, and ethical dimensions of employees (Zhang & Chen, 2023). While these models have advanced organizational strategies globally, their applicability within Muslim-majority societies remains contested due to their limited integration of moral and religious values (Rahmat, 2018).

The Islamic perspective on HRM introduces a more holistic view, where employees are seen not merely as economic resources but as dignified human beings whose professional growth must be aligned with moral and spiritual values (Nik Ab. Rahman et al., 2013). Principles derived from the Qur'an, Hadith, and Islamic jurisprudence such as *justice (adl)*, *trustworthiness (amanah)*, *consultation (shura)*, and *equity* offer a rich framework for organizational practices that combine efficiency with ethical integrity (Chowdhury et al., 2020). This orientation not only reshapes compensation structures, performance evaluations, and recruitment strategies but also aligns HRM practices with broader societal well-being (Hamid, 2024).

A growing body of scholarship has therefore highlighted the necessity of rethinking HRM in Muslim contexts by grounding it in Islamic values and localized practices (Auwal Gano et al., 2024; Mushthafa et al., 2025). Studies have shown that adopting Islamic HRM (IHRM) principles fosters organizational justice, enhances trust, improves employee satisfaction, and supports sustainability (Amalia, 2024; Bahreini, 2025). For example, justice in compensation practices, emphasized in both Islamic teachings and modern HRM literature, has been shown to significantly impact employee commitment and organizational performance (Azizah, 2017; Riyadi, 2015). Similarly, integrating consultation and participation aligns with modern participatory management while also reflecting Qur'anic principles (Efendi, 2024; Mukhsinuddin, 2025).

Despite these advancements, much of the existing literature remains fragmented, with studies addressing specific dimensions such as training (Riniwati, 2016), organizational culture (Zaini, 2015), or recruitment (Mohammadi & Tavakoli, 2024), but rarely synthesizing findings into a comprehensive model. Moreover, the challenge of bridging the gap between theory and practice persists, as organizations often adopt Western-derived models due to competitive pressures while neglecting the contextual suitability of Islamic frameworks (Abdul Cader, 2017; Ardan & Jaelani, 2021). This gap underscores the necessity of integrative approaches that can systematize and harmonize diverse findings.

Meta-synthesis has emerged as a powerful qualitative method to integrate findings across multiple studies, generating new insights by transcending the limitations of individual research (Masir e, 2025; ModireAmari, 2025). By employing this methodology, the present study seeks to identify and analyze the functions of HRM through the lens of Islamic values, producing a localized conceptual framework for IHRM. This approach is further justified by the increasing scholarly interest in aligning HRM with religious and cultural contexts, as seen in recent works comparing Islamic and conventional HRM practices (Kaharudin et al., 2025; Zhang & Chen, 2024).

In light of these concerns, the significance of this research lies in its ability to consolidate dispersed knowledge into a coherent model, thus narrowing the persistent gap between Islamic theory and HRM practice. Ultimately, this study contributes to both academic inquiry and organizational practice by proposing a conceptual model rooted in Islamic values and adapted to contemporary organizational realities (Ebrahimzadeh & Fahima, 2025).

Methods and Materials

This research adopted an applied orientation with a qualitative methodology, employing a meta-synthesis design to integrate existing findings. The study population included all Persian-language articles published between 2015 and 2025 relevant to Islamic HRM and organizational practices. The seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007) guided the research process, encompassing the formulation of research questions, systematic search and selection of sources, data extraction, thematic coding, synthesis of findings, quality appraisal of codes, and final integration of results.

Data were analyzed using MAXQDA 2022 software. To ensure rigor, validity was confirmed through expert evaluation, while reliability was established via Cohen's Kappa coefficient (0.75), indicating substantial agreement among coders.

Findings

The meta-synthesis identified nine core components and forty-two subcomponents of HRM functions rooted in Islamic values. The nine primary components include:

1. **Compensation and Benefits Based on Islamic Values** – ensuring fairness, timeliness, and alignment with principles of equity and justice.
2. **Human Resource Planning Based on Islamic Values** – incorporating long-term perspectives that balance organizational and societal needs.
3. **Work–Life Balance** – emphasizing the holistic well-being of employees, including physical, spiritual, and family dimensions.
4. **Training and Development Based on Islamic Values** – integrating technical skill enhancement with moral and spiritual growth.
5. **Performance Evaluation Based on Islamic Values** – prioritizing fairness, transparency, and accountability in assessing contributions.
6. **Ethical-Oriented Organizational Culture Based on Islamic Values** – fostering a culture of trust, honesty, responsibility, and cooperation.
7. **Recruitment and Selection Based on Islamic Values** – emphasizing criteria such as trustworthiness, competence, and faith, alongside professional qualifications.
8. **Employee Participation Based on Islamic Values** – institutionalizing *shura* and participatory decision-making processes.
9. **Employee Relations Based on Islamic Values** – promoting fairness, compassion, and mutual respect in workplace interactions.

Collectively, these dimensions demonstrate the breadth and depth of Islamic HRM, providing a comprehensive model for aligning organizational practices with ethical and religious values.

Discussion and Conclusion

The findings highlight that integrating Islamic values into HRM practices not only addresses organizational effectiveness but also enhances justice, transparency, and employee well-being. The emphasis on compensation justice, as one of the most prominent dimensions, echoes both classical Islamic teachings and modern organizational justice literature, demonstrating that fair pay systems increase loyalty and reduce turnover. The identification of training and development as a moral as well as technical endeavor underscores the dual responsibility of organizations to cultivate both professional competence and ethical integrity among employees.

Work–life balance, highlighted as a significant dimension, affirms the importance of holistic well-being in Islamic teachings. Unlike models that privilege productivity at the expense of personal life, the Islamic HRM model emphasizes equilibrium, aligning with emerging global discourses on employee wellness. Similarly, embedding *shura* within participation mechanisms reveals that Islamic HRM principles resonate with contemporary participatory management theories, offering both cultural legitimacy and organizational effectiveness.

The recognition of ethical organizational culture further consolidates the argument that Islamic HRM fosters sustainable organizational ecosystems. By institutionalizing honesty, responsibility, and mutual respect, organizations can strengthen their social capital and resilience. Recruitment and selection processes grounded in Islamic values also offer a corrective to conventional approaches, ensuring that moral attributes such as trustworthiness and accountability are considered alongside technical skills.

Ultimately, this study demonstrates that Islamic HRM can serve as a bridge between religious values and modern organizational demands. By systematizing existing literature through meta-synthesis, the research not only identifies key components of Islamic HRM but also provides a conceptual model adaptable for Muslim-majority organizations. This integrative framework has the potential to reduce the gap between theory and practice, fostering both organizational success and the realization of ethical imperatives.

References

- Abdul Cader, A. (2017). Islamic Principles of Conflict Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 345-363. <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>
- Amalia, B. (2024). Peran Kepemimpinan Islam dalam Mendorong Etika Organisasi Studi tentang Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Bisnis Modern. *Benchmarking*, 8(2), 64-71. <https://doi.org/10.30821/benchmarking.v8i2.21975>
- Aravik, H., Hamzani, A. I., & Khasanah, N. (2022). *Percikan Pemikiran Ekonomi Islam Kontemporer*. PT. Nasya Expanding Management. <https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=QUCDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Percikan+Pemikiran+Ekonomi+Islam+Kontemporer&ots=5j7hfU3IO9&sig=RY6DkaBe9MswElyq8IT2ZPq5ky8>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kulaitas Kinerja Perusahaan*. CV. Pena Persada. https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=rylwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Manajemen+Sumber+D+aya+Manusia:+Turnover+Intention+Dapat+Mempengaruhi+Kulaitas+Kinerja+Perusahaan&ots=XYv7sIFG-n&sig=oblchMQF2D_tvSafV54jw_s_Fkg
- Auwal Gano, A., Abdullahi, N., Lawan Adam, Z., & Setyawan, C. E. (2024). Integrating Islamic principles into human resource management: Advancing organizational success through Islamic education and ethical practices. *Tadibia Islamika*, 4(2), 62-74. <https://doi.org/10.28918/tadibia.v4i2.9125>
- Ayyat, S., Abdullah, M. F., & Abdul Halim, B. (2025). A qualitative review of Islamic human resource management practices in contemporary Muslim organizations Conceptualising Islamic Human Resource Management Principles In The Context Of Palestine. *The Journal Of Management Theory And Practice*, 1(2), 9-15. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2020.1.2.21>
- Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1). <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/1708>
- Bahreini, S. M. (2025). The impact of organizational justice on employee performance in companies. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 9(32), 1345-1354. https://www.researchgate.net/publication/295399201_The_Impact_of_Organizational_Justice_on_Employee_Performance_A_Survey_in_Turkey_and_Turkish_Context
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.28606>
- Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *International Human Resource Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203816189>
- Chowdhury, A. H., Hoque, N., & Mawla, M. M. (2020). Human Resource Management from Islamic Perspective. *Bangladesh Journal of Integrated Thoughts*, 7(10), 19-36. <https://doi.org/10.52805/bjit.v7i10.102>
- Ebrahimzadeh, H., & Fahima, N. (2025). A study of human resource management from the perspective of the Holy Quran. 14th International and National Conference on Management, Accounting, and Law Studies, Tehran. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17574321011037558/full/html>
- Efendi, S. (2024). Prinsip Syura Dalam Pembentukan Kebijakan Publik Menurut Hukum Islam. *CONSTITUO: Journal of State and Political Law Research*, 3(1), 69-78. <https://doi.org/10.47498/constituo.v3i1.3455>
- Hamid, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam*. Unhas Press. <https://www.jurnal.ubs-usg.ac.id/index.php/joeb/article/view/313>
- Kaharudin, I. H., Ab-Rahman, M. S., Ramli, N. A., & Yaacob, M. (2025). Bridging Traditions: A Comparative Review of Islamic and Conventional Approaches to Human Resource Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(8), 1-15. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i8/26294>
- Masir e, R. (2025). Meta-synthesis qualitative research method. https://journals.lww.com/mcnjournal/fulltext/2002/07000/A_Meta_Synthesis_of_Qualitative_Research.4.aspx
- ModireAmari. (2025). Meta-synthesis technique in qualitative research. https://journals.lww.com/mcnjournal/fulltext/2002/07000/A_Meta_Synthesis_of_Qualitative_Research.4.aspx

- Mohammadi, M., & Tavakoli, M. (2024). Identifying recruitment and selection criteria in Quranic teachings. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 114-137. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202936>
- Mukhsinuddin. (2025). *Manajemen dan Kinerja Karyawan: Analisis Dalam Organisasi*. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/48595/1/MUHAMAD%20UBAIDILLAH-FDK.pdf>
- Mushthafa, A., Yuniarto, B., & Sururi, A. (2025). Integrating Sharia Principles into Human Resource Management: Strategies for Sustainable Social Development. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(1), 42-45. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-05>
- Na'im, Z. (2022). Etika Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam dan Korelasinya Terhadap Kinerja. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 195-210. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v6i1.972>
- Nik Ab. Rahman, N. M., Alias, M. A., Shahid, S., Abdul Hamid, M., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resources management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.3926/jiem.794>
- Ochieng, E. M. (2023). A Study of the History, Functions, Roles, and Challenges of Human Resources Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 54-64. <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202303006>
- Rahmat, I. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai dan Benturan. *Jurnal Ilmiah Syi'ar*, 18(1), 23. <https://doi.org/10.29300/syr.v18i1.1568>
- Rajabi Farjad, H., & Touranian, N. (2023). Identifying factors affecting sustainable human resource performance in the insurance industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.4>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press. https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=auiPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Manajemen+sumberdaya+manusia:+Aktivitas+utama+dan+pengembangan+SDM&ots=9r2Xisx73-&sig=IUaW7GoXK55LGUFrK0FjTk_BSIl
- Rivera, C., Santana, M., & Lopez, A. (2025). Turnaround and human resource strategies during the COVID crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 37-58. <https://doi.org/10.1177/23409444221120053>
- Riyadi, F. (2015). Sistem dan Strategi Pengupahan Perspektif Islam. *Iqtishadia*, 8(1), 155-188. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v8i1.1086>
- Rochaeni, R., & Supendi, P. (2024). Penerapan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *BISMA: Business and Management Journal*, 2(4), 16-22. <https://doi.org/10.59966/bisma.v2i4.1398>
- Sadeghi, Z., Asghari Sarem, A., Niknafs, J., Hamidi, K., & Aghighi, A. (2025). Political human resource management: From causal conditions to strategies. *Human Resource Management Research*, 17(1), 47-71. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_210012.html?lang=en
- Shalawati, S., & Sofa, A. R. (2024). Revitalisasi Nilai Al-Qur'an dan Hadits dalam Pembentukan Etos Kerja, Profesionalisme, Spiritualitas, Inovasi, Keseimbangan Sosial, dan Keberlanjutan Muslim Modern. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 3(1), 201-214. <https://doi.org/10.61132/jbpai.v3i1.886>
- Wijaya, M., Pratomo, B., Citta, A. B., & Efendi, S. (2025). *Metodologi Penelitian: Kombinasi Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed Methods*. PT. Media Penerbit Indonesia. https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=PinKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Metodologi+Penelitian:+&ots=ODQ_3lgS9F&sig=23NCKdFitqWLEEvUP4B_WMNshmg
- Zaini, A. (2015). Meneladani Etos Kerja Rasulullah Saw. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 3 (1), 115-134.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhang, M., Wang, Y., & Wang, W. (2025). Big data analytics managerial skills and organizational agility: A moderated mediation model. *Industrial Management Data Systems*, 125(1), 168-191. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2024-0053>