

Psychological and Educational Principles in the Training of Efficient Human Capital from an Islamic Perspective: Designing a Comprehensive Model

1. Hossein Gholampour^{ID}: Department of Philosophy of Education, Lam.C., Islamic Azad University, Lamard, Iran.

2. Aliasghar Mashinchi^{ID*}: Department of Education, Lam.C., Islamic Azad University, Lamerd, Iran.

3. Mokhtar Rajnbar^{ID}: Department of Education, Lam.C., Islamic Azad University, Lamerd, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: Aliasghar.Mashinchi@iau.ac.ir

Abstract:

This study was conducted with the aim of designing a comprehensive and practical model for the training of efficient human capital based on psychological and educational principles derived from Islamic teachings. The research approach is qualitative and grounded in deductive content analysis of reliable religious and scientific sources. To achieve this objective, the content of verses from the Holy Qur'an, narrations of the Infallibles (peace be upon them), and scholarly texts related to human capital development were carefully examined and analyzed. Purposeful sampling was employed, and data were collected through systematic note-taking methods. Data analysis was conducted using a three-stage thematic coding process (open, axial, and selective coding) within a deductive categorization framework. To ensure the credibility of the findings, criteria of trustworthiness and reliability were applied. The results indicate that the model for training efficient human capital from the perspective of the Islamic educational system is based on three foundational domains: individual, social, and political characteristics. This model was derived from the integration of approximately 204 initial concepts, organized into 16 core categories. These components include: (1) religious knowledge and awareness, (2) creativity and expertise in the field of work, (3) competence, (4) managerial efficiency, (5) courage, (6) decisiveness, (7) humility and avoidance of arrogance, (8) faith and commitment to purpose, (9) trustworthiness in responsibilities, (10) a clean record and absence of misconduct, (11) pursuit of social justice, (12) social interaction with intellectual individuals, (13) understanding societal conditions and enduring hardship, (14) responsibility and initiative in action, (15) simplicity and being a role model, and (16) political insight and the ability to outline general policy directions. In addition, the present study has identified effective educational methods based on Islamic teachings. These methods, derived from approximately 90 initial concepts categorized into 14 central themes, include: (1) effective response, (2) timely reaction, (3) reward, (4) encouragement, (5) firm reaction, (6) reprimand, (7) supervision and monitoring (including overt, covert, and public oversight), (8) tolerance, (9) strength and firmness, (10) role modeling, and (11) emulating the conduct of the Infallible Imams (peace be upon them). Ultimately, the proposed model in this study encompasses all foundational educational principles and, through the application of the identified instructional methods, paves the way for the flourishing and training of efficient and faithful human capital among educators and instructors.

Keywords: Human Capital Development, Psychological Principles, Efficiency, Political Characteristics, Role Modeling Method, Appropriate Response.

How to Cite: Gholampour, H., Mashinchi, A., & Rajnbar, M. (2026). Psychological and Educational Principles in the Training of Efficient Human Capital from an Islamic Perspective: Designing a Comprehensive Model. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(1), 1-18.



اصول روانشناختی و تربیتی در تربیت نیروی انسانی کارآمد از منظر اسلام: طراحی یک الگوی جامع

۱. حسین غلام پور^{ID}: گروه فلسفه تعلیم و تربیت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.
۲. علی اصغر ماشینچی^{ID*}: گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.
۳. مختار رنجبر^{ID}: گروه مدیریت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Aliasghar.Mashinchi@iau.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی یک الگوی جامع و کاربردی برای تربیت نیروی انسانی کارآمد، با تکیه بر اصول روانشناختی و تربیتی برگرفته از آموزه‌های اسلامی، انجام شده است. رویکرد تحقیق، کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای قیاسی استوار بر منابع دینی و علمی معتبر می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، محتوای آیات قرآن کریم، روایات معصومین (علیهم السلام) و متون علمی مرتبط با تربیت نیروی انسانی به دقت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری هدفمند و جمع‌آوری اطلاعات از طریق روش فیش‌برداری دقیق صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری موضوعی سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) و نظام مقوله‌بندی قیاسی انجام شده است. برای حصول اطمینان از اعتبار یافته‌ها، از معیارهای باورپذیری و اطمینان‌پذیری استفاده گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که الگوی تربیت نیروی انسانی کارآمد از منظر نظام تربیتی اسلام، بر پایه‌های سه‌گانه ویژگی‌های فردی، اجتماعی و سیاسی استوار است. این الگو از ترکیب حدود ۲۰۴ مفهوم اولیه که در قالب ۱۶ مقوله محوری دسته‌بندی شده‌اند، استخراج گردیده است. این مولفه‌ها عبارتند از: ۱- معرفت دینی و آگاهی، ۲- خلاقیت و دانایی در حوزه کاری، ۳- شایستگی، ۴- کارآمدی در مدیریت، ۵- شجاعت، ۶- قاطعیت، ۷- فروتنی و پرهیز از تکبر، ۸- ایمان و اعتقاد به هدف، ۹- رعایت امانت در مسئولیت، ۱۰- گذشته پاک و نداشتن سوء رفتار، ۱۱- عدالت‌خواهی اجتماعی، ۱۲- تعامل اجتماعی با افراد اهل فکر، ۱۳- درک شرایط جامعه و تحمل سختی‌ها، ۱۴- مسئولیت‌پذیری و پیشگامی در عمل، ۱۵- ساده‌زیستی و الگو بودن، ۱۶- بینش و دانش سیاسی و ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم. علاوه بر این، پژوهش حاضر، شیوه‌های تربیتی اثربخش را نیز بر اساس آموزه‌های اسلامی شناسایی کرده است. این شیوه‌ها که از ترکیب حدود ۹۰ مفهوم اولیه در قالب ۱۴ مقوله محوری به دست آمده‌اند، عبارتند از: ۱- واکنش موثر، ۲- عکس‌العمل به موقع، ۳- پاداش، ۴- تشویق، ۵- واکنش قاطعانه، ۶- توبیخ، ۷- نظارت و کنترل (شامل نظارت آشکار، پنهان و مردمی)، ۸- مدارا کردن، ۹- صلابت و قاطعیت، ۱۰- الگوبرداری و ۱۱- الگوبرداری از سیره ائمه معصومین (علیهم السلام). در نهایت، الگوی پیشنهادی این پژوهش، تمامی مبانی تربیتی را پوشش داده و با به‌کارگیری شیوه‌های تربیتی معرفی شده، زمینه‌ساز شکوفایی و تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن در مربیان و معلمان خواهد بود.

کلیدواژه‌گان: تربیت نیروی انسانی، اصول روانشناختی، کارآمدی، ویژگی‌های سیاسی، روش الگویی، واکنش مناسب

نحوه استناددهی: غلام پور، حسین. ماشینچی، علی اصغر. و رنجبر، مختار. (۱۴۰۵). اصول روانشناختی و تربیتی در تربیت نیروی انسانی کارآمد از منظر اسلام: طراحی یک الگوی جامع. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۱)، ۱-۱۸.



مقدمه

در جهان کنونی که سرمایه انسانی، محور توسعه و پیشرفت محسوب می‌شود، توجه به تربیت نیروی انسانی کارآمد به یکی از دغدغه‌های اصلی نظام‌های آموزشی، فرهنگی و دینی تبدیل شده است. بر این اساس، کارآمدی منابع انسانی دیگر صرفاً در چارچوب توانمندی‌های فنی و سازمانی تعریف نمی‌شود، بلکه ابعاد روانشناختی، اخلاقی، فرهنگی و سیاسی نیز در این تعریف گنجانده می‌شود. اندیشمندان مسلمان بر این باورند که در اندیشه اسلامی، انسان نه تنها عامل تولید بلکه هدف اصلی تعلیم و تربیت است و می‌بایست در بستر دین، عقلانیت و اخلاق، شکوفا گردد (Motahari, 1988). در این میان، تعالیم اسلامی با بهره‌گیری از آموزه‌های قرآن، سنت و سیره معصومان علیهم‌السلام، ظرفیت بی‌بدیلی برای طراحی الگویی جامع جهت تربیت نیروی انسانی در اختیار می‌گذارد (Al-Radi & Ali Naqi Feyz, 1987; Qadi al-Nu'man, 1995).

در مقابل، مدل‌های غربی توسعه منابع انسانی عمدتاً بر بهره‌وری، منفعت‌طلبی و کارکردگرایی سازمانی تأکید دارند و از ابعاد توحیدی، انسانی و ارزشی غافل‌اند (Bandura, 1997; Luthans, 2002). برخلاف آن، در نظام اسلامی، منابع انسانی نه تنها ابزار اجرای اهداف، بلکه غایت تربیت در جامعه اسلامی است. این نگاه، ریشه در مفاهیم قرآنی مانند خلافت، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری دارد (Ahmad ibn Abi Ya'qub, 1993; Tabataba'i & Muhammad Baqir Musavi, 1989). حضرت امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام نیز در نهج‌البلاغه، ویژگی‌های نیروی انسانی شایسته را با صراحت بیان می‌فرماید و شجاعت، عدالت، دیانت، فروتنی و مسئولیت‌پذیری را از جمله شروط کلیدی برای تصدی مسئولیت‌ها می‌داند (Al-Radi & Ali Naqi Feyz, 1987; Ibn Maytham, 1996).

بر اساس چنین نگاهی، طراحی الگویی اسلامی برای تربیت نیروی انسانی کارآمد، مستلزم بهره‌گیری همزمان از منابع دینی و اصول روانشناسی تربیتی است. تحلیل روانشناسانه تربیت دینی نشان می‌دهد که مفاهیمی مانند خودباوری، انگیزش درونی، توانمندسازی و شکل‌گیری هویت اخلاقی، با آموزه‌های اسلامی سازگار است و می‌تواند با نظریه‌های مدرن مانند نظریه خودکارآمدی بندورا تلفیق یابد (Bandura, 1997; Mahmudi, 2020). از سویی، متون اسلامی بر اهمیت فضیلت‌هایی چون اخلاص، قناعت، تقوا، تدبیر و آگاهی سیاسی تأکید دارند که در مدیریت مدرن کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (Khoei, 2018; Mortazavi, 2015; Whetten & Cameron, 2015).

پژوهشگران مسلمان تلاش کرده‌اند با اتکال به منابع اصیل اسلامی، مدل‌های مفهومی کارآمدی طراحی کنند. برای مثال، (Abbasi, 2021) در بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کارآمد، به لزوم توجه به اخلاق کاری، روحیه تعاون، و اعتقاد به هدف در قالب رویکردهای اسلامی اشاره می‌کند. همچنین، تحلیل سیاسی نهج‌البلاغه نیز نشان می‌دهد که امام علی (ع) با بهره‌گیری از الگوهای رهبری توحیدی، حکمرانی را نوعی امانت می‌داند نه ابزار قدرت (Delshad Tehrani, 2000; Hakimi et al., 2016). با مرور کتب تاریخی، می‌توان دریافت که در صدر اسلام، آموزش و تربیت نیروهای انسانی هم در سطح عمومی و هم در سطوح مدیریتی به شکل منظمی دنبال می‌شده است. رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله و امامان معصوم علیهم‌السلام با شناخت ویژگی‌های فردی و اجتماعی افراد، متناسب با ظرفیت‌ها و مسئولیت‌ها، آنان را در موقعیت‌های راهبردی قرار می‌دادند (Abd al-Malik Ibn, 1999; Sahar-khan, 2016). همچنین در کتب سیره‌نگاری و رجال، گزارش‌های متعدد از فرآیندهای گزینش، نظارت، و ارزیابی عملکرد مأموران اسلامی وجود دارد (Izz al-Din Ibn, 1994; Shushtari, 1997).

در نگاه اسلامی، تربیت انسان به معنای رشد همه‌جانبه ابعاد وجودی اوست؛ از شناخت خداوند و خود تا تعامل با دیگران و ایفای نقش اجتماعی در جهت تحقق عدالت و پیشرفت جامعه. این نگاه برخلاف دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه است که انسان را صرفاً موجودی عقلانی یا اقتصادی می‌پندارند. در این چارچوب، مفهوم تربیت دینی واجد اصولی چون محبت، الگوپذیری، تشویق و تنبیه، و تسهیل‌گری در مسیر تعالی است (Kamijani, 2015; Marvati, 2015; Shamkhi, 2015).

در طراحی الگوی تربیت نیروی انسانی کارآمد، توجه به ویژگی‌های فردی مانند ایمان، آگاهی، شجاعت و تقوا، در کنار ویژگی‌های اجتماعی چون تعامل مثبت، عدالت‌طلبی، مسئولیت‌پذیری، و بینش سیاسی ضروری است (Alizadeh, 2021; Rezaei, 2019; Sattari, 2020). از این منظر، نیروی انسانی کارآمد کسی است که علاوه بر مهارت‌های فنی، دارای منش اخلاقی، اندیشه دینی، و بینش اجتماعی باشد (Fathi, 2020; Hosseini, 2021).

آموزه‌های اسلامی همچنین تأکید دارند که هیچ پست و مقامی بدون شایستگی و صلاحیت، نباید به کسی واگذار شود. عدالت در تقسیم مسئولیت‌ها، رعایت امانت، و التزام به شفافیت در عملکرد از اصول کلیدی حکمرانی اسلامی محسوب می‌شود (Abd al-Hamid ibn Abi, 1993; Majlisi, 2017; Qadi al-Nu'man, 1995). حتی در منابع لغوی، معانی مرتبط با تربیت، هدایت، و کارآمدی پیوند وثیقی با مفاهیم دینی دارند (al-Raghib, 1995; Mu'in, 2005).

در نهایت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که در شرایط تحولات شتاب‌زده جهان معاصر، که دانش‌محوری و رقابت جهانی به دغدغه‌ای فراگیر بدل شده است، توجه به مبانی دینی در تربیت نیروی انسانی نه تنها مزیت فرهنگی و ارزشی محسوب می‌شود، بلکه راهکاری کاربردی و پایدار برای دستیابی به توسعه متوازن و عدالت‌محور فراهم می‌سازد (Aghabakhshi, 2018; Zahidi, 2013). طراحی چنین الگویی، مستلزم بهره‌گیری توأمان از سنت، عقلانیت و یافته‌های علمی روز است تا تربیتی بومی، اسلامی و در عین حال کارآمد تحقق یابد. هدف این پژوهش، طراحی یک الگوی جامع و کاربردی برای تربیت نیروی انسانی کارآمد، با تکیه بر اصول روانشناختی و تربیتی برگرفته از آموزه‌های اسلامی بود.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوا و نظام مقوله‌بندی قیاسی است. هدف این مطالعه، تحلیل مبانی تربیت نیروی انسانی بر اساس تعلیم و تربیت اسلامی با رویکرد وصفی-تفسیری و استفاده از منابع مختلف شامل قرآن، نهج البلاغه و روایات اسلامی است. به علت تنوع منابع در این حوزه، محقق از مکتوبات چاپی و دیجیتالی مرتبط با تربیت اسلامی بهره گرفته و به بررسی نظریات صاحب‌نظران و فلاسفه تعلیم و تربیت اسلامی پرداخته است. در این راستا، کتاب‌های مهمی چون المعجم المفهرس، مجمع البحرین و وسائل الشیعه به عنوان منابع کلیدی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس روش تحلیل محتوا و نظام مقوله‌بندی قیاسی انجام شده است. محقق با استفاده از عقل و منطق به بررسی و تحلیل اسناد و مدارک پرداخته و سعی در کشف حقیقت و واقعیت داشته است. مراحل تحلیل شامل تنظیم پرسش‌های تحقیق، انتخاب نمونه، اجرای فرایند رمزگذاری، تعیین اعتبار و پایایی و تحلیل نتایج است. در این روش، مقولات به صورت مرحله به مرحله استخراج و اصلاح می‌شوند تا تنها مقولات اصلی باقی بمانند و قابلیت پایایی آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. برای ارزیابی کیفیت تحقیقات، پژوهشگر به مفاهیم روایی و پایایی توجه کرده و از معیارهای باورپذیری و اطمینان‌پذیری استفاده کرده است. به منظور افزایش باورپذیری، محقق تحقیقات مرتبط را به طور طولانی‌مدت بررسی کرده و با افراد غیر مرتبط به تحقیق نشست‌هایی برگزار نموده است. همچنین، برای اطمینان‌پذیری، داده‌های خام گردآوری و دسته‌بندی شده و در نهایت، مقوله‌های اصلی با توجه به سؤالات پژوهش تعیین و مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها

توصیف کدهای آزاد (کدگذاری اولیه)

نتایج حاصل از کدگذاری آزاد یا اولیه شاخص‌ها و ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد در تعلیم و تربیت اسلامی نشان می‌دهد که ۲۲۴ مفهوم اولیه با کدگذاری آزاد به دست آمده و استخراج شده است. در کدگذاری اولیه تلاش شد از تکرار کدهای مشابه خودداری شود و کدگذاری تا اشیاع نظری ادامه پیدا کرد.

جدول ۱. گزاره‌های حاصل از تحلیل محتوای متون درباره ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد

تحلیل متن	کدگذاری اولیه (باز)
از جمله ویژگی‌ها و شرایط گزینش مدیران و نیروهای انسانی کارآمد در جوامع اسلامی از نگاه امام علی و دیگر ائمه علیهم السلام معرفت دینی و آگاهی است، حال، این مسئول، مسئول ارشد نظام اسلامی باشد و یا مسئول بدنه نظام اسلامی. امام علی(ع) در موارد فراوانی، دانش و آگاهی از ارزش‌های دینی و آموزه‌های الهی را از جمله شرایط لازم برای یک نیروی انسانی کارآمد دانسته است. آن حضرت، در مقام تبیین ویژگی‌های رهبران دینی می‌فرماید:	۱- علم ۲- دانش ۳- آگاهی ۴- بینش
«أیها الناس! إن أحق الناس بهذا الأمر... و أعلمهم بأمر الله فيه؛ ای مردم! سزاوارترین اشخاص بر خلافت... و کسی است که	۵- ارزش دینی
داناتر از دیگران به دین خدا باشد» (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۳).	۷- آموزه‌های معنوی



۸-بینش	«قال لهم نبیهم إنَّ الله قد بعث لكم طالوت ملكاً قالوا أئنی يكون له الملك علينا و نحن أحق بالملك منه و لم یؤت سعة من المال قال إنَّ الله اصطفاه علیکم و زاده بسطة فی العلم...؛ پیامبرشان به آنان گفت: «خداوند، طالوت، را برای زمامداری شما مبعوث کرده است. گفتند: چگونه او بر ما حکومت کند با اینکه ما از او شایسته تریم و او ثروت زیادی ندارد؟ گفت: خدا، او را بر شما برگزیده و او را در علم، وسعت بخشیده است» (سوره بقره، آیه ۲۴۷).
۹-دانایی	اهمیت و جایگاه آگاهی و دانش نسبت به حوزه کاری، در گزینش مدیران و نیروهای انسانی تا آنجاست که نادیده انگاشتن آن، خیانت به خدا و رسول او و تمامی مسلمانان به شمار آمده است.
۱۰-وسعت علم	
۱۱-آگاهی و دانش	
۱۲-معرفت	
۱۳-گزینش	
۱۴-دانایی در حوزه کاری	
۱۵-آگاهی مدیران	
۱۶-دانش نیروی انسانی	
۱۷-شایسته سالاری	«قال رسول الله(ص): «مَنْ تَقَدَّمَ عَلَى الْمُسْلِمِينَ وَ هُوَ يَرَى أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَفْضَلُ مِنْهُ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَ رَسُولَهُ وَ الْمُسْلِمِينَ؛ کسی که برمسلمانان کارگزار گردد، در حالی که می بیند در میان آنان کسی شایسته تر از او وجود دارد، به خدا و پیامبر و مسلمانان خیانت کرده است» (حکیمی و همکاران، ۱۳۹۵، ج ۲: ۳۱۵).
۱۸-شایستگی	
۱۹-برتری	
۲۰-کارگزاران کارآمد	
۲۱-علم مدیریت	حضرت علی(ع) درباره اهمیت علم و آگاهی مسئولین جامعه اسلامی می فرماید:
۲۲-جامعه مداری	«لا یحمل هذا العلم إلّا أهل البصر و الصبر و العلم بمواضع الحق، فامضوا لما تؤمرون به و وقفوا عند ما تنهون عنه؛ این پرچم (زمامداری و مدیریت جامعه) را جز افراد آگاه و با استقامت و عالم به جایگاه حق، به دوش نمی کشند. [وقتی چنین کسی، مدیریت را به دست گرفت،] باید که آنچه فرمان داده می شوید را انجام دهید و آنچه را نهی می شوید، ترک کنید» (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۳).
۲۳-آگاهی	
۲۴-استقامت	
۲۵-عدالت	
۲۶-زمامداری	
۲۷-اطاعت	
۲۸-مدیر عالم	
۲۹-معرفت دینی	
۳۰-دلیری	بی گمان، از جمله شرایط و اوصاف لازم کارگزاران و نیروهای انسانی کارآمد، شجاعت و نترس بودن در ارتباط با انجام دادن وظایف دینی و آنچه در قلمرو مسؤولیت او قرار دارد، است. امامان شیعه (ع) از جمله مولا امام علی(ع) نیز بر این مهم در جای جای کلماتش تأکید کرده، از جمله درباره معیارهای گزینش فرماندهان، خطاب به مالک اشتر می فرماید:
۳۱-شجاعت	«قول من جنودك... أهل النجدة و الشجاعة؛ برای فرماندهی سپاه... افرادی را از خاندان پارسا و دارای سوابق نیکو و دلاور و سلحشور انتخاب کن» (نهج البلاغه، پیام ۵۳). مولای متقیان، برای افرادی که طرف مشورت قرار می گیرند، شرایط و اوصافی را در نظر گرفته، از جمله اینکه ترسو نباشند، بنابراین حال که شخص ترسو، قابلیت مشورت ندارد، به یقین، نمی تواند مدیر و کارگزار جامعه دینی نیز باشد.
۳۲-تدبیر در برابر مشکلات	
۳۳-استقامت	
۳۴-نترس بودن	
۳۵-مسؤولیت پذیری	
۳۶-کارگزار شجاع	
۳۷-مدیر نترس	
۳۸-ترسو نبودن	«و لا تدخلن فی مشورتك... و لا جباناً یضعفك عن الأمور؛ راه مده در مشورت... افراد ترسو را! زیرا، در انجام دادن کارها، روحیه تو را سست می کنند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). بی گمان، موفقیت رهبران و مدیران بزرگ، مرهون شجاعت آنان است؛ زیرا، شجاعت، در حالات و شرایط گوناگونی، سرنوشت ساز است.
۳۹-شجاعت رهبران	
۴۰-دلیری مدیران	
۴۱-نیروی انسانی شجاع	
۴۲-قاطعیت در امور	از جمله ویژگی های لازم و ضروری در نیروهای انسانی جوامع اسلامی، قاطعیت در مقام تصمیم گیری و اجرا است. نقش و تأثیر جدی بودن مسؤولان جامعه در تمام ایام، بویژه در حالات بحرانی و در مقابل آفات، و ضررهای شک و دودلی آنان، بر کسی پوشیده نیست. از این رو یکی از ملاک های انتخاب مدیر و کارگزار، در فرهنگ و علوم مربوط به مدیریت اسلامی، قاطعیت به شمار می رود. این حقیقت، از نگاه ائمه معصوم(ع) پنهان نمانده و در این باره مطالب فراوانی را بیان کرده اند. در اینجا، پاره ای از سخنان امام علی(ع) گزارش می شود:
۴۳-جدی بودن	«و لكن الله سبحانه، جعل رُسُلَهُ أُولَى قُوَّةٍ فِی عَزَائِمِهِمْ وَ ضَعْفُهُ فِيمَا تَرَى الْأَعْيُنُ فِی حَالَاتِهِمْ مَعَ قَنَاعَةٍ تَمَلُّ الْقُلُوبَ وَ الْعْيُونَ غَنَى؛ خداوند، پیامبران را با عزم و اراده ای قوی، گرچه با ظاهری ساده و فقیر، مبعوث کرد، با قناعتی که دلها و چشمها را پر سازد» (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۲).
۴۴-تحت تأثیر قرار نگرفتن	
۴۵-پرهیز از شک در تصمیم گیری	
۴۶-پرهیز از دودلی	
۴۷-قاطعیت مدیران	
۴۸-عزم	
۴۹-اراده	

۵۰-ظاهری ساده ولی با اراده داشتن	
۵۱-قناعت	
۵۲-قدرت تصمیم گیری	حضرت علی (ع) در مقام توصیف مالک اشتر، به عنوان یک مدیر شایسته، یکی از ویژگی‌های برتر او را "قدرت تصمیم گیری" برمی شمارد:
۵۳-مصمم بودن	«اما بعد. فقد بعثت إليكم عبداً من عباد الله لا ينال من عباد الله لا ينال الخوف ولا ينال عن الأعداء ساعات الروح، أشد على الفجار من حريق النار، وهو مالك بن الحارث أخو مدحج. فاسمعوا له واطيعوا أمره فيما طابق الحق! فإنه سيف من سيوف الله لا كليل الطيبة ولا نابي الضريبة؛ پس از ستایش پروردگار. من، بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای وحشت نمی‌خوابد و در لحظه‌های ترس از دشمن، روی نمی‌گرداند و بر بدکاران، از شعله‌های آتش تندتر است. او مالک، پسر حارث مدحجی است. آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید و از او اطاعت کنید! او شمشیری از شمشیرهای خداست که نه تیزی آن کند می‌شود و نه ضربت آن بی اثر است» (نهج البلاغه، نامه ۳۸، طبری، ۱۴۲۰، ج ۶: ۱۶۴).
۵۷-قاطعیت در اجرا	حضرت علی (ع) در مورد قدرت تصمیم گیری، و نکوهش دودلی و تردید مدیران، می‌فرماید:
۵۸-اقدام و عمل	«لا تجعلوا علمكم جهلاً و يقينكم شكاً! إذا علمتم فاعملوا و إذا تيقنتم فاقدموا! دانش خویش را نادانی، و یقین خود را شک مپندار! آن گاه که به علم دست یافتید، عمل کنید و آن گاه که به یقین رسیدید، اقدام کنید» (نهج البلاغه، قصار ۲۷۴).
۵۹-یقین داشتن	
۶۰-دوری از شک	
۶۱-علم و آگاهی	
۶۲-مشورت	خداوند متعال، وصف قاطعیت را برای رهبران و پیامبران، لازم دانسته و به رسول خدا (ص) دستور می‌دهد، پس از مشاورت و رایزنی‌های لازم، شک و دودلی را کنار گذاشته و با عزمی راسخ تصمیم بگیرد و بر خدا توکل کند:
۶۳-قاطعیت	«و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين؛ در کارها، با آنان مشورت کن. اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خداوند توکل کن؛ زیرا، خداوند، متوکلان را دوست دارد (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹).
۶۴-عزم راسخ	
۶۵-اراده قوی	
۶۶-توکل بر خداوند	
۶۷-دوری از شک و دودلی	
۶۸-مصمم بودن در تصمیم گیری	
۶۹-فروتنی	از دیگر اوصاف و ملاک لازم در گزینش نیروهای انسانی کارآمد، فروتنی و دوری از تکبر و خودخواهی است؛ چه اینکه با فروتنی، زمامداران، در دل و روان زیردستان جای می‌گیرند و آنان را با تمام وجود دوست و عزیز می‌دارند و بی گمان، محبوبیت رهبران و مدیران، از بزرگترین عوامل موفقیت و پیروزی آنان به شمار می‌آید. از این رو، در آیات و روایات، بر این مطلب تأکید زیادی شده است.
۷۰-دوری از تکبر	مولا علی(ع) نیز از جمله ملاکها و معیارهای لازم در انتخاب افراد جهت مسؤولیت، این ویژگی را برشمرده و در مواردی به آن اشاره کرده است. وی، خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:
۷۱-پرهیز از خودخواهی	«و اخفض للرعية جناحك و أبسط لهم وجهك و ألن لهم جانبك و أسببهم في اللحظ و النظرة و الإشارة و التحية حتى لا يطمع العظماء في حيفك و لا يئأس الضعفاء من عدلك؛ پر و بال را برابر رعیت بگستران و با مردم گشاده روی و فروتن باش و در نگاه اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن، با همگان، یکسان باش، تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند» (نهج البلاغه، نامه ۴۶).
۷۲-محبت به زیردستان	
۷۳-عدالت در رفتار	
۷۴-گشاده رویی	
۷۵-مردم داری	
۷۶-فروتن بودن	
۷۷-زنده نگه داشتن امید به عدالت	
۷۸-الگو بودن	
۷۹-محبت	امیر مؤمنان(ع) برای تواضع، برکات و ثمرات فراوانی را برشمرده که از جمله آن‌ها ایجاد محبت است که از بزرگترین عوامل پیروزی مدیران است. آن حضرت می‌فرماید:
۸۰-فروتنی عامل موفقیت مدیران	«ثمره التواضع المحبة؛ ثمره فروتنی، محبت است» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۳۱۳).
۸۱-تواضع	خداوند، در قرآن کریم، بر لزوم این ویژگی برای رهبران الهی و مدیران، اصرار و در مواردی به آن اشاره کرده، از جمله به رسول خدا(ص) به عنوان الگو قرار گرفتن برای دیگر زمامداران و رهبران، فرمان می‌دهد که در ارتباط با مردم فروتن و متواضع باشد:
۸۲-متواضع بودن با دیگران	«و اخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين؛ بال و پر از (مهر و عطوفت) خویش را برای مؤمنانی که از تو پیروی کرده اند، بگستران» (سوره شعرا، آیه ۲۱۵).
۸۳-فروتنی	
۸۴-ایمان به هدف	امیرمؤمنان (ع) به جایگاه و اهمیت ایمان به هدف در مدیران و کارگزاران تأکید نموده اند:
۸۵-هدفمندی	
۸۶-قاطعیت	

«كُنَّا إِذَا أَحْمَرَّ الْبَاسُ اتَّقَيْنَا بِرَسُولِ اللَّهِ، صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ، فَلَمْ يَكُنْ أَحَدٌ مَنَا أَقْرَبَ إِلَى الْعَدُوِّ مِنْهُ؛ هَرَّ گاه آتش جنگ شعله کشید، ما به رسول خدا (ص) پناه می‌بردیم که در آن لحظه، کسی از ما، همانند پیامبر(ص) به دشمن نزدیک‌تر نبود» (نهج البلاغه، قصار ۹).	
۸۷-هدفمندی	رهبران و مدیران جامعه دینی، باید همانند رسول خدا (ص) به راه و هدف خویش ایمان و اعتقاد راسخ داشته باشند و به گونه‌ای آن را حق بدانند که حاضر باشند تمام هستی و جان خویش را برای دفاع و پیروزی آن اهدا کنند. رسول خدا(ص) در پاسخ پیشنهاد مخالفان عقیده و مرام آن حضرت، می‌فرمود: «اگر خورشید را در کف دست راست و ماه را در کف دست چپم بگذارید، هرگز از راه و عقیده ام دست برنخواهم داشت».
۸۸-اعتقاد راسخ	
۸۹-ایمان به هدف	
۹۰-اراده	
۹۱-عقیده راسخ	
۹۲-نمونه بودن در کارگزاری و خدمت	مولای متقیان، در مقام تبیین ویژگی‌های مالک اشتر، به عنوان یک مدیر نمونه، ایمان و اعتقاد راسخ او به عقیده و خسته نشدن از دفاع از آن راه، از جمله آن‌ها برشمرده می‌فرماید:
۹۳-ایمان	«فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سَيْفِ اللَّهِ لَا كَلِيلُ الظَّيْفَةِ وَلَا نَابِيَالِضْرِبَةِ؛ فَإِنْ أَمَرَكُمُ أَنْ تَنْفَرُوا فَانْفَرُوا وَ إِنْ أَمَرَكُمُ أَنْ تُقِيمُوا فَأَقِيمُوا، فَإِنَّهُ لَا يَقْدُمُ وَلَا يَحْجُمُ وَلَا يُؤَخِّرُ وَلَا يَقْدِمُ إِلَّا عَنْ أَمْرِي؛ او، شمشیری از شمشیرهای خداست که نه تیزی آن کند می‌شود و نه ضربت آن بی اثر است. اگر شما را فرمان کوچ کردن داد، کوچ کنید و اگر گفت بایستید، بایستید که او در پیشروی و عقب نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند» (نهج البلاغه، نامه ۳۸).
۹۴-اراده راسخ	
۹۵-عقیده راسخ	
۹۶-عدم خستگی در خدمتگزاری	
۹۷-شجاعت	
۹۸-قاطعیت	
۹۹-فرمانداری از رهبری	
۱۰۰-اطاعت پذیری	
۱۰۱-ایمان به عقیده	از جمله ویژگی‌های یاران حضرت سیدالشهدا امام حسین (ع) نیز همین ایمان به عقیده گزارش شده است، به گونه‌ای که آنان، افزون بر پیشی گرفتن در شهادت طلبی، آرزو می‌کرده اندای کاش هفتاد جان می‌داشتند و آن را در راه امام و مولایشان هدیه می‌کردند. می‌توان گفت، ایمان به هدف و خودباوری، مادر و سرچشمه صفات و شرایط لازم در مدیران و زمامداران به شمار می‌آید؛ زیرا، اعتقاد راسخ و خلل ناپذیر، سبب می‌شود، صفات دیگر، مانند شجاعت، سعه صدر،... انسان شکوفا و بروز کند.
۱۰۲-یقین	
۱۰۳-شهادت طلبی	
۱۰۴-جانفشانی	
۱۰۵-اطاعت پذیری	
۱۰۶-فرمانبرداری از خداوند	
۱۰۷-اعتقاد خلل ناپذیر	
۱۰۸-خودباوری	
۱۰۹-شجاعت	
۱۱۰-سعه صدر	
۱۱۱-اقتدا به رهبر	
۱۱۲-پرهیز از شک	مولا علی(ع) در مقام تبیین ملاک و معیارهای لازم در رهبران جوامع دینی می‌فرماید:
۱۱۳-پرهیز از دودلی	«مَاشَكُكْتُ فِي الْحَقِّ مُدَّ أَرَيْتَهُ لَمْ يَوْجِسْ مُوسَى(ع) خَيْفَةً عَلَى نَفْسِهِ، بَلْ أَشْفَقَ مِنْ غَلْبَةِ الْجَهَالِ دَوْلَ الضَّلَالِ! الْيَوْمَ تَوَافَقْنَا عَلَى سَبِيلِ الْحَقِّ وَالْبَاطِلِ، مَنْ وَثِقَ بِمَاءٍ لَمْ يَظْمَأْ؛ از روزی که حق، به من نشان داده شد، هرگز در آن شک و تردید نکردم! کناره گیری من، مانند کناره گیری حضرت موسی(ع) در برابر ساحران است که بر خویش بیمناک نبود، بلکه ترس او، برای این بود که مبدا جاهلان پیروز شده و دولت گمراهان حاکم گردد! امروز، ما و شما، بر سر دو راهی حق و باطل قرار گرفته ایم [پس بدانید که] آن کس که به وجود آب اطمینان دارد، تشنه نمی‌ماند» (نهج البلاغه، خطبه ۴)
۱۱۴-اراده در تصمیم گیری	
۱۱۵-ایمان راسخ	
۱۱۶-امانتداری	مولا امام علی(ع) در سخنی خطاب به اشعث بن قیس در تاریخ شعبان سال سی و شش، مسؤولیت و منصب پذیری را، نوعی امانت داری تفسیر کرده است:
۱۱۷-مسئولیت پذیری	
۱۱۸-منصب پذیری	«وَ إِنْ عَمَلَكُ لَيْسَ لَكَ بَطْعَمَةً وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَ أَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ... وَ فِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ تَعَالَى وَ أَنْتَ مِنْ خَزَانَةِ حَتَّى تُسَلِّمَهُ إِلَى. وَ لَعَلِّي أَلَّا أَكُونَ شَرَّ وَ لَا تَكْ لَكَ؛ همانا، پُست استانداری، برای تو، وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن توست. باید که از فرمانده و امام خویش پیروی کنی... در دست تو، مالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه دار آنی، تا به من بسپاری. امیدوارم برای تو، بدترین زمامدار نباشم» (نهج البلاغه، خطبه ۴).
۱۱۹-امانت خداوند	
۱۲۰-عدم خیانت به دیگران	«خیانت، فی نفسه، قبیح و بد است، هرچند نسبت به کسانی که به آن‌ها اعتماد نشده باشد و اما خیانت به کسانی که به آنان اعتماد شده، بدتر است» (خویی، ۱۴۰۰، ج ۱۹: ۵۲). مولا علی(ع) در مقام توبیخ و سرزنش یکی از کارگزاران که مسؤولیتش را انجام نداده، از کار او تحت عنوان «خیانت در امانت» یاد می‌کند و می‌فرماید:
۱۲۱-پرهیز از خیانت در امانت	
۱۲۲-انجام مسؤولیت	

۱۲۳-جبران خسارت	«أما بعد. فقد بلغني عنك أمرٌ إن كنتَ فعلتَهُ فقد أسخطتَ ربك و عصيتَ إمامك و أخزيتَ أمانتك! بلغني أنك جردتَ الأرضَ فاخذتَ ما تحتَ قدميك و أكلتَ ما تحتَ يدك! فارفع إلى حسابك...؛ پس از یاد خدا و درود، آمی گویم:» از تو خبری رسیده که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده و امام خود را نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده ای! به من خبر رسیده که کشت زمینها را برداشته و آنچه را که می توانستی گرفته و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده ای! پس هرچه زودتر، حساب اموال را برای من بفرست» (نهج البلاغه، نامه ۴۰).
۱۲۴-امانت داری ۱۲۵-عدالت ۱۲۴-قضاوت عادلانه ۱۲۵-داوری	«إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل؛ خداوند، به شما فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانش بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می کنید، به عدالت داوری کنید» (سوره نساء، آیه ۵۸).
۱۲۶-ولایت پذیری ۱۲۷-امانت داری ۱۲۸-امانت پذیری ۱۲۹-پرهیز از خیانت به امانت ۱۳۰-حفظ امانت	روایات زیادی که در باره این آیه وارد شده، دلالت دارد که مقصود از «امانات» که باید به اهلش واگذار شود؛ عبارت است از مناصب و مسؤولیت ها، از جمله ولایت و امامت. در تفسیر کنزالدقائق و بحرالغرائب، نزدیک به پانزده روایت در این رابطه گزارش شده و در تفسیر برهان نیز روایاتی نقل شده که مقصود از «امانت»، «ولایت» است. مفسران شیعه و سنی نیز «امانات» را اعم از امانت های مالی و معنوی دانسته پست ها و مناصب را از مصادیق آن به شمار آورده اند. تفسیر قرطبی، زمخشری، علامه طباطبایی، مجمع البیان از این قبیل است. در هر صورت، از نگاه مکتب مقدس اسلام، مسؤولیت پذیری، ریاست پذیری نیست، بلکه امانت پذیری است، از این رو، نیروهای انسانی کارآمد و کارگزاران، باید بدانند قبل از هر چیز، بار امانتی را بر دوش می کشند و برای حفظ این امانت، باید نهایت تلاش و کوشش خویش را به کار گیرند تا مبدا به امانت در دست آنان، خیانت شود.
۱۳۱-حسن رفتار ۱۳۲-خوشنامی ۱۳۳-نداشتن سوء پیشینه ۱۳۴-پاکیزه و پرهیزکار بودن ۱۳۵-داشتن گذشته درخشان ۱۳۶-مورد اعتماد بودن ۱۳۷-تقابل با ستم و ستمکاری	امام علی (ع) از جمله معیار و ملاک را در گزینش نیروهای انسانی و کارگزاران، گذشته درخشان و نداشتن سوء پیشینه دانسته و در مواردی به این مهم اشاره کرده است. در نامه به مالک اشتر، افزون بر طرح اصل مطلب، به آثار و نتایج آن نیز اشاره کرده است: «إن شرَّ و زرائك مَنْ كان للأشرار قبلک وزیراً و مَنْ شَرِكهم فی الاثم فلا یكوننّ لک بطانة؛ فَإِنَّهم أعوانُ الأئمة و إخوانُ الظلمة و أنت و اجد منهم خیرَ الخلفمَنْ له مثلُ آرائهم و نفاذهم و لیس علیه مثلُ أصارهم و أوزارهم و آثامهم مِمَّنْ لم یعاونْ ظالماً علی ظلمه و لا ثماً علی إثمها و لا نك أخفَ علیک مؤونة و أحسن لک معونة؛ بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو، وزیر بدکاران بوده و در گناهان آنان شرکت داشته باشد. پس مبدا چنین افرادی، محرم راز تو باشند! زیرا که آنان، یاوران گناهکاران و یاری دهندگان ستمکارانند. تو باید جانشینانی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آنان را داشته، اما گناهان و کردار زشت آنان را نداشته باشند، کسانی که ستمکاری را بر ستمی یاری نکرده و گناهکاری را در گناهی کمک نرسانده باشند، هزینه این گونه افراد، بر تو سبک تر و یاریشان بهتر... است» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
۱۳۸-نداشتن سوء رفتار ۱۳۹-نداشتن سوء پیشینه ۱۴۰-محبوبیت ۱۴۱-سوء استفاده نکردن از قدرت و مقام	یکی از صفات لازم در مدیران و نیروهای انسانی کارآمد، نبود سوء پیشینه و سوء رفتار آنان است؛ چه اینکه سوء پیشینه، سبب می شود تا او، فاقد محبوبیت لازم در میان مردم باشد و نیز چه بسا عادات و حالت سویی که داشته، به صورت ملکه در او رسوخ کرده باشد و با به دست گرفتن مسؤولیت و قدرت، آن صفات ناشایسته، خودش را نشان دهد.
۱۴۲-سوء استفاده نکردن از قدرت ۱۴۳-مسئولیت پذیری	«أنا مروتی أن أطلبَ النصرَ بالجرورِ فیمَن و لیتَ علیه؟! و الله! لا أطورُ به ما سَمَرَ سَمیرٌ و ما أمَّ نَجْمٌ فی السماءِ نجماً؛ آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم در باره امت اسلامی - که بر آنان ولایت دارم - بهره جویم؟! به خدا سوگند! تا عمر دارم و شب و روز برقرار است و ستارگان از پی هم طلوع و غروب می کنند، هرگز چنین کاری نخواهم کرد (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۶).
۱۴۴-عدالت ورزی ۱۴۵-پرهیز از بی عدالتی ۱۴۶-مسئولیت پذیری ۱۴۷-دفاع از حق مردم ۱۴۸-اطاعت از رهبری ۱۴۹-عدم پیمان شکنی	گفته شده است که بیشتر گرفتاری ها و فتنه هایی که برای جهان اسلام و مسلمانان در طول تاریخ پیش آمده، ناشی از بدعت تبعیض در تقسیم بیت المال و بی عدالتی بوده است؛ زیرا، اگر عدالت و صرف بیت المال به گونه مساوی، رعایت می شد، طلحه و زبیر پیمان شکنی نمی کردند و جنگ جمل و خلافت معاویه و استقرار حکومت بنی امیه و خون ریزی های بسیار و شهادت فرزندان رسول خدا (ص) همراه با ناسزاگویی به امیر مؤمنان و انتقال حکومت به بنی عباس، اتفاق نمی افتاد (خویی، ۱۴۰۰، ج ۸: ۱۸۵).

۱۵۰-تحمل پذیری	بزرگترین سعه صدر، بر اساس فرمایش امام صادق(ع) عبارت است از: «تحمل شنیدن حق، هرچند علیه او باشد، و تسلیم در برابر آن». این صفت والای انسانی، در حدی از اهمیت و ارزش است که پیامبران الهی(ع) آن را با تضرع و التماس، از درگاه ایزد متان خواسته اند.
۱۵۱-انتقادپذیری	
۱۵۲-تسلیم بودن در برابر حق	
۱۵۳-عدالت ورزی	«وَاللّٰهُ لَإِنْ أُبَيِّتَ عَلَى حَسَكِ السُّعْدَانِ مَسْهَدًا أَوْ أُجِرَّ فِي الْأَغْلَامِ مَصْفَدًا، أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَلْقَى اللَّهَ وَرَسُولَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ظَالِمًا لِبَعْضِ الْعِبَادِ وَغَاصِبًا لِنَبِيٍِّّ مِنَ الْحَطَامِ! وَكَيْفَ أَظْلِمُ أَحَدًا لِنَفْسِي يَسْرِعُ إِلَى الْبَلَى فُقُولُهَا وَيَطُولُ فِي الثَّرَى حُلُولُهَا؟ سَوَّغْتُ لَهُ خُذًا! إِنْ تَمَامَ شَبَّ رَأْسُ بَرٍّ أَوْ خَارِجٍ سَعْدَانِ بِسَرِيرَةٍ وَبَاغِلٍ وَزَنْجِيرٍ بِهَئِنِ سَوَّيْتُ أَنْ سَوَّيْتُ شَوْمًا، خَوْشَرْتُ دَارًا تَأْخُذُ بِمِمْشَرٍ رَأْسُ رُؤُوسٍ قِيَامَتٍ، فِي حَالِي مَلَقَاتٍ كُنْتُ بِهَ بَعْضِيَّ مِنْ بَنَدِ الْبَنَدِ سَتَمْتُ، وَجِزِيَّ مِنْ أَمْوَالٍ عُمُومِيَّ رَأْسُ غَضَبٍ كَرِهْتُ بَاشِمًا! چگونگی بر کسی ستم کنم برای نفس خویش که به سوی کهنگی و پوسیده شدن پیش می‌رود و در خاک زمانی طولانی اقامت کند؟» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
۱۵۴-رفتار عادلانه با دیگران	
۱۵۵-حق مداری	
۱۵۶-عدالت محوری	
۱۵۷-دفاع از حق مظلوم	
۱۵۸-گسترش عدل	«إِنَّ أَفْضَلَ قَرَّةِ عَيْنٍ الْوَلَاةُ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ وَظُهُورُ مَوَدَّةِ الرِّعْيَةِ؛ بَهْتَرِينَ چیزی که مایه روشنی چشم زمامداران و مسؤولان است، همانا گسترش عدل و داد در بلاد و شهرها و آشکاری درستی و علاقه به مردم است (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
۱۵۹-درستی	
۱۶۰-صداقت در رفتار و گفتار	
۱۶۱-علاقه به مردم	
۱۶۲-مدم داری	
۱۶۳-مسئولیت پذیری	
۱۶۴-عدالت گستری	
۱۶۵-عدالت پیشه بودن	«ای مالک، سوگند به خدا مرگ تو عالمی را پیر و عالمی را خوشحال ساخته است». منظور امام علی این بود که مرگ مالک برای شیعیان و عدالت پیشگان سخت و ناگوار و برای قاسطین و ستم پیشگان شامی مایه خوشحالی بود (شوشتری، ۱۴۱۰، ج ۸: ۶۴۳).
۱۶۶-گسترده کردن عدل در جامعه	
۱۶۷-خرد جمعی	خرد انسان ها، محدود است و نمی‌تواند تمامی حقایق و راه حل مشکلات را بفهمد. از دیرباز، انسانهای خردمند، جهت جبران این کاستی، از تجربیات و آموخته‌های دیگران کمک می‌جسته اند. این امر فطری و عقلایی، در آموزه‌های دینی نیز مورد تأکید و اصرار واقع شده، بویژه برای کسانی که مسؤولیت اداره جامعه و نهادهای اجتماعی را بر عهده گرفته اند.
۱۶۸-تفکر جمعی	
۱۶۹-مشورت	
۱۷۰-استفاده از تجارب دیگران	
۱۷۱-مشورت با اهل فن	احترام به نظر کارشناسان و افراد اهل فکر و فن در سیره ائمه علیهم السلام همواره مورد تأکید بوده است. اما از سوی دیگر تبعیت از افکار نیرنگ و فریب خوردن نیز به شدت نهی شده است.
۱۷۲-تبعیت از افکار خردمندان	
۱۷۳-مشورت با کارشناسان	
۱۷۴-احترام به بزرگان	
۱۷۵-سعه صدر	امیر مؤمنان علی(ع) سعه صدر و تحمل سختی‌ها در جامعه را یکی دیگر از معیار ملاک‌های گزینش کارگزاران و کارآمدی نیروهای انسانی دانسته و در مواردی بر آن تأکید کرده، از جمله در یکی از کلمات قصار و پندآموز می‌فرماید:
۱۷۶-تحمل سختی	«أَلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛ بردباری و تحمل سختی ها، ابزار ریاست است (نهج البلاغه، قصار ۱۷۶).
۱۷۷-بردباری	
۱۷۸-صبوری	
۱۷۹-حلم	«منصب و ریاست، چه از نوع الهی مانند منصب نبوت و امامت و آنچه در این شبکه قرار می‌گیرد و چه از نوع بشری که با انتخابات و یا با قهر و غلبه به دست می‌آید، نیازمند حلم و بردباری زیادی است؛ زیرا، با این بردباری، می‌توان مشکلات و خصومات و نیازهای مردم را پاسخ مثبت داد. افزون بر این، ریاست و قدرت، منشأ درگیری و جنگ و خونریزی است و با بردباری، می‌توان این گونه مسائل را با کمترین هزینه حل کرد» (جعفریان، ۱۳۷۲: ۳۴).
۱۸۰-بردباری	
۱۸۱-سعه صدر	
۱۸۲-تحمل مشکلات	
۱۸۳-سعه صدر داشتن	در ارتباط با اینکه سعه صدر یکی از ضوابط و معیارهای گزینش کارگزاران است، آیات و روایات تاریخی فراوانی بر این حقیقت دلالت دارد، از جمله:
۱۸۴-صبر بر مشکلات	«أَذْهَبَ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى قَالَ رَبِّ أَشْرَحْ لِي صَدْرِي وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي؛ به سوی فرعون برو که او طغیان کرده است. (موسی) گفت: پروردگارا! سینه ام را گشاده کن و کارم را برآیم آسان گردان» (سوره طه، آیه ۲۴).
۱۸۵-تحمل شرایط سخت	این آیات، در ارتباط با اجرای دستور و فرمان الهی نسبت به مبارزه با فرعون نازل شده و موسی(ع) جهت قدرت و توانایی بر اجرای این امر مهم، از خداوند، اموری را درخواست کرده، از جمله شرح صدر که در واقع همان سعه صدر است. بسیاری از مفسران، این شرح صدر را جزء عوامل و شرایط لازم برای موفقیت اهداف می‌دانند (طباطبایی، ۱۳۶۸، ج ۲۰: ۳۵۹).

۱۸۶- مسئولیت شناسی	از شاخص‌های دیگر کارایی و کارآمدی مسئولیت پذیری و مسئولیت شناسی است. احساس تعهد و مسئولیت پذیری نیروهای
۱۸۷- مسئولیت پذیری	انسانی جوهره اصلی انسانیت، و مرز بین انسان و سایر موجودات است. انسان بی مسئولیت و انسانی که برای خود در برابر
۱۸۸- وجدان کاری	وجدان و از همه مهم تر، آفریدگار خود هیچ وظیفه و مسئولیتی را قائل نیست، از مرز انسانیت بیرون است. در مباحث مربوط
۱۸۹- انجام وظیفه	به نیروی انسانی، نباید روند امور را به گونه‌ای قرار داد که کارکنان به ابزارهای مادی و مکانیکی تبدیل شوند و صرفاً با
۱۹۰- احساس مسئولیت	الزام‌های سازمانی و به اصطلاح مدیریت علمی، مطابق ضوابط و قوانین خشک و بی روح سازمانی حاضر به انجام وظایف و
	مأموریت‌ها باشند، بلکه باید روش‌های جاری و رویه‌های سازمانی را به گونه‌ای تنظیم کرد که کارکنان بتوانند با انگیزه‌های
	برخاسته از احساس مسئولیت انسانی و الهی به کار و فعالیت بپردازند.
۱۹۱- مسئولیت	از نگاه مکتب اسلام، مسئولیت پذیری، ریاست پذیری نیست بلکه امانت پذیری بر اساس احساس وظیفه و تکلیف است. از
۱۹۲- قبول مسئولیت	این رو مدیران و کارگزاران، باید بدانند قبل از هر چیز بار امانتی را بر دوش می‌کشند و برای حفظ این امانت باید نهایت
۱۹۳- امانتداری	کوشش خویش را جهت تحصیل بیشترین بازده مادی و معنوی به کار گیرند، مبادا به امانت در دست آنان خیانت شود.
۱۹۴- کوشش و تلاش	واضح است با چنین نگرشی همیشه شایستگان می‌بایست بر مسند مناصب دست یازند، زیرا هر منصبی امانتی است که
	می‌باید به اهلس تقویض شود. همانطور که خداوند دستور می‌دهد امانات به اهل آن سپرده شود (سوره نساء، آیه ۵۸).
۱۹۵- پیشگام بودن در انجام امور	«ایها الناس! إلی - و الله! - ما أحکم علی طاعةٍ إلا أسبقکم إلیها و لا أنهاکم عن معصیةٍ إلا انتهی قبلکم عنها؛ ای مردم!
۱۹۶- رهبری	سوگند به خدا! شما را به چیزی توصیه نمی‌کنم، مگر اینکه پیشگام شما هستم در عمل به آن و شما را از چیزی برحذر
	نمی‌دارم، مگر اینکه پیش از شما، خودم برحذر می‌شوم» (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۵).
۱۹۷- پیشگامی	در قرآن، در آیات فراوانی، مدیران و زمامدارانی که مردم را به کارهای پسندیده و خیر فرا می‌خوانند، بی آنکه خودشان
۱۹۸- قبول مسئولیت	پیشگام در انجام دادن آن‌ها باشند، مورد سرزنش و توبیخ واقع شده اند:
۱۹۹- مدیریت	«أتأمرون الناس بالبر و تنسون أنفسکم؛ آیا مردم را به کارهای نیک فرا می‌خوانید، در حالی که خود شما، آن را فراموش
۲۰۰- پیشگامی در عمل	کرده اید؟ (سوره بقره، آیه ۴۱).
۲۰۱- ساده زیستی	«بر رهبران حق است که در خوراک و پوشاک، مانند ضعیف‌ترین مردم رفتار نموده، از هیچ چیز اضافی که آنان قادر به تهیه
۲۰۲- تواضع	آن نیستند برخوردار نباشند، تا فقرا با دیدن رهبران در آنچه هستند از خدا راضی باشند و ثروتمندان با دیدن آنان شکر و
۲۰۳- الگو بودن	تواضعشان بیشتر شود» (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۰).
۲۰۴- واقع گرایی	اگر زندگی رهبران مانند زندگی اقشار پایین جامعه باشد، بینش صحیح و واقع گرایانه از اجتماعی که رهبری و مدیریت آن
۲۰۵- سادگی در خوراک و پوشاک	را بر عهده دارند پیدا کرده و بیشتر به فکر تصمیم گیری‌ها و سیاستگذاری‌هایی می‌افتند که می‌تواند سطح مادی زندگی
۲۰۶- همدردی با مردم فقیر	مردم را بالا برده و رفاه اقتصادی نسبی در جامعه ایجاد نماید. اگر این هم ممکن نشد حداقل فایده همانندی، آسان تر شدن
۲۰۷- همنوایی با مشکلات مردم	تحمل فقر و مشکلات برای مردم است. حضرت علی (ع) می‌فرماید:
	«خداي تعالی به پیشوایان حق واجب گردانید خود را با مردمان تنگ دست برابر نهند تا اینکه فقیر و تنگ دست را پریشانی
	فشار نیاورده و نگران نسازد» (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۰).
۲۰۸- الگو بودن	همانندی نوع معیشت و زندگی رهبران با مردم، علاوه بر کاهش توقعات و انتظارات موجد همبستگی و یگانگی عاطفی بین
۲۰۹- ساده زیست بودن	مردم و مدیران جامعه می‌گردد و این نتیجه تحقق دستور امام به زمامداران است که می‌فرماید: «حاکم باید آنچه را برای
۲۱۰- همدلی با مردم	خود می‌پسندد و اختیار می‌کند برای مردمان زیردستش نیز بپسندد». بنابراین حضرت علی (ع) و فرزندان، پاسداران سیره
	نبوی بودند و در ساده زیستی از آن بزرگوار پیروی می‌کردند.
۲۱۱- بینش سیاسی	از جمله ملاک‌هایی که در فرمایش‌های امام علی (ع) برای تعیین کارگزاران بیان شده است، آشنایی با مسایل سیاسی است:
۲۱۱- قدرت تحلیل مسائل سیاسی	أَفْهَ الرُّعَمَاءُ ضَعْفُ السِّياسَةِ؛ آفت رهبری و مدیریت، ناتوانی در بینش سیاسی است (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۳۹۳۱). در جای
۲۱۲- آگاهی سیاسی	دیگر می‌فرماید:
۲۱۳- سیاستمدار بودن	«سوء التدبیر سبب التدمیر؛ سیاست نادرست، موجب نابودی است (همان: ۵۵۷۱). در قسمت دیگر می‌فرماید:
۲۱۴- آشنایی با مسائل سیاسی	«حسن السِّياسَةِ قوام الرِّعایَةِ؛ سیاست نیکو، موجب استواری جامعه است (همان: ۴۸۱۸).
	«مَنْ حَسَنَتْ سِیاسَتَهُ دَامَتْ رِیاسَتُهُ؛ زمامداری که سیاستش نیکو است، ریاستش پیوسته است (همان: ۸۴۳۸).
۲۱۵- حسن تدبیر	حسن تدبیر و بینش سیاسی از شرایط لازم مسئولان و زمامداران است؛ چه اینکه بدون بینش سیاسی صحیح، بویژه در
۲۱۶- بینش سیاسی صحیح	شرایطی که دنیا از نظر اطلاع رسانی همانند دهکده‌ای کوچک می‌ماند، ممکن است مدیران در گرداب سیاست بازی و جناح
۲۱۷- اطلاع رسانی	بندی‌ها گرفتار و نابود گردند.
۲۱۸- نظامی گری	امام (ع) در نامه‌ای به برادرش عقیل می‌نویسد: «اما در مورد پرسش شما از رأی من در باره این نبرد خونین (نبرد با «بسر»
۲۱۹- تدبیر نظامی داشتن	پسر اراطه که به دستور معاویه بر یمن غارت برد) باید بگویم که رأیم جنگ با جنگ افروزان است تا آنکه به دیدار خدا
	بشتابم؛ نه انبوهی مردم فراگردم بر عزتم می‌افزاید و نه پراکنده شدنشان به هراسم می‌افکند. هرگز مپندار که برادرِ پدري

ات، حتی اگر تمامی مردم تنهایش گذارند، در موضع ضعف و شکست قرار گیرد یا با سستی، به زور تن دهد یا مهار خویش را به جلودار فتنه بسپارد [و] یا برای سواری غاصبی پشت دو تا کند! نه، هرگز!» (نهج البلاغه، نامه ۳۶).	
۲۲۰-جمع آوری خراج	امام (ع) به مأموران جمع آوری خراج دستور می‌دهد که: «در روابط خود با مردم، انصاف را پاس بدارید و در برآوردن نیازهایشان، شکیبایی ورزید که شما، ملت را خزانه داران، امت را نمایندگان و رهبران را سفیران اید. هرگز مباد! کسی را از مایحتاجش باز دارید و از رسیدن به خواستش بی بهره سازید؛ هرگز مباد که برای گردآوری خراج، پوشاک زمستانی یا تابستانی کسی را یا حیوان سواری‌ای را که با آن کار می‌کند [و] یا برده خدمتکارش را بفروشید؛ هرگز مباد که احدی از مردم را برای درهمی بی ارزش تازیانه بزنید و هرگز مباد که به مال و خواسته احدی از مردم، از مسلمانان نمازگزار تا اقلیت‌های در گرو پیمان، دست بیازید، مگر اسب و جنگ افزاری بباید که در تجاوز به مسلمانان به کار گرفته شده باشد...» (نهج البلاغه، نامه ۵۱).
۲۲۲-حفاظت از خطوط مرزی	امام (ع) طی نامه‌ای به مرزداران می‌نویسد: «...حق است که شما نعمت خداوند را پاس دارید؛ از من فرمان برید؛ وظیفه خویش بدانید که دعوتی را بی بهانه‌ای پاسخ مثبت دهید؛ در خودسازی و سامان دادن به حوزه مسئولیت خویش کوتاهی نکنید و در راه حق بی محابا خود را به امواج خطر بسپارید» (نهج البلاغه، نامه ۵۰).
۲۲۳-مرزبانی	
۲۲۴-حفظ امنیت مرزی	

کدگذاری محوری ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد در تربیت اسلامی

یکی از خروجی‌های مرحله اول کدگذاری یعنی کدگذاری آزاد شناسایی و کشف مقولات خام و اولیه است. در این مطالعه مقوله اولیه کشف شده، در مرحله بعدی با توجه به شباهت‌ها، تفاوت‌ها و کارکرد آن‌ها طبقه بندی شده و در قالب یک مقوله محوری مورد بحث قرار گرفته‌اند. کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل روش تحلیل محتوای قیاسی است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده است. پس از برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز، مقولات محوری مرتبط با ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد بر اساس تعلیم و تربیت اسلامی عبارتند از: معرفت دینی و آگاهی، خلاقیت و دانایی در حوزه کاری، شایستگی، کارآمدی در مدیریت، شجاعت، قاطعیت، فروتنی و پرهیز از تکبر، ایمان و اعتقاد به هدف، رعایت امانت در مسئولیت، گذشته پاک و نداشتن سوء رفتار، عدالت خواهی اجتماعی، تعامل اجتماعی با افراد اهل فکر، درک شرایط جامعه و تحمل سختی‌ها، مسئولیت پذیری و پیشگامی در عمل، ساده زیستی و الگو بودن، بینش و دانش سیاسی و ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم.

کدگذاری گزینشی ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد در تربیت اسلامی

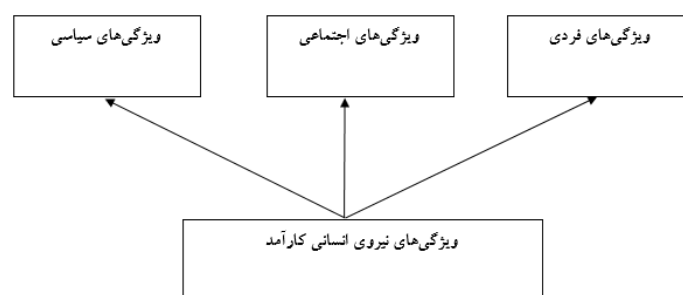
پس از تعیین کدهای باز و مقولات محوری در ادامه به کدگذاری گزینشی مبادرت شد. حاصل این کدگذاری در جدول ۲ نشان داده شده است. در این مرحله مقوله‌های مشابه و مقارن در زمینه‌های اصلی جای گرفتند و بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشته‌اند، زمینه‌ها به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند.

جدول ۲. مقولات حاصل از کدگذاری گزینشی بر حسب ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد

ردیف	مقولات محوری	مقوله کانونی
۱	معرفت دینی و آگاهی	ویژگی‌های فردی
۲	خلاقیت و دانایی در حوزه کاری	
۳	شایستگی	
۴	کارآمدی در مدیریت	
۵	شجاعت	
۶	قاطعیت	
۷	فروتنی و پرهیز از تکبر	
۸	رعایت امانت در مسئولیت	
۹	گذشته پاک و نداشتن سوء رفتار	ویژگی‌های اجتماعی
۱۰	عدالت خواهی اجتماعی	

۱۱	تعامل اجتماعی با افراد اهل فکر
۱۲	درک شرایط جامعه و تحمل سختی ها
۱۳	مسئولیت پذیری و پیشگامی در عمل
۱۴	ساده زیستی و الگو بودن
۱۵	بینش و دانش سیاسی
۱۶	ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم
ویژگی های سیاسی	

پس از برقراری رابطه بین طبقه های تولید شده و مقوله های مشابه و متقارن در مرحله کدگذاری محوری، مقولات کانونی ویژگی های نیروی انسانی کارآمد در تربیت اسلامی عبارتند از سه مولفه ۱- ویژگی های فردی، ۲- ویژگی های اجتماعی و ۳- ویژگی های سیاسی.



شکل ۱. ویژگی های نیروی انسانی کارآمد بر اساس تحلیل محتوای متون

بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که الگویی که بر اساس آموزه های اسلامی طراحی شده است، واجد سه دسته مؤلفه ای اصلی برای تربیت نیروی انسانی کارآمد است که عبارتند از: ویژگی های فردی، ویژگی های اجتماعی و ویژگی های سیاسی. این مدل با بهره گیری از تحلیل محتوای آیات قرآن کریم، نهج البلاغه و روایات معصومان علیهم السلام، همراه با ادبیات علمی در حوزه روانشناسی تربیتی و مدیریت منابع انسانی استخراج شده است. یکی از یافته های مهم این پژوهش آن است که کارآمدی نیروی انسانی، صرفاً یک امر فنی و مهارتی نیست بلکه با ابعاد اخلاقی، دینی و رفتاری نیز گره خورده است. این یافته در هم راستایی با نظریات مبتنی بر "رفتار سازمانی مثبت" است که بر تلفیق توانمندی های روانی و مهارت های حرفه ای تأکید دارند (Luthans, 2002).

در حوزه ویژگی های فردی، نتایج نشان دادند که مؤلفه هایی چون معرفت دینی، آگاهی، خلاقیت، شجاعت، قاطعیت، فروتنی، ایمان به هدف و رعایت امانت در مسئولیت، نقش اساسی در شکل دهی به نیروی انسانی کارآمد دارند. این عناصر، نه تنها در منابع دینی تأکید شده اند، بلکه در نظریات روانشناسی نیز مطرح هستند. برای مثال، بندورا در نظریه خودکارآمدی، بر نقش باور به توانایی های شخصی در موفقیت شغلی تأکید دارد (Bandura, 1997). به علاوه، ویژگی هایی مانند خودباوری، تصمیم گیری قاطعانه و مقابله با ترس، در آموزه های امام علی (ع) در نهج البلاغه بارها ذکر شده اند و نمونه های عینی در انتخاب فرماندهان و مدیران شایسته توسط ایشان قابل مشاهده است (Al-Radi & Ali, 1996; Naqi Feyz, 1987; Ibn Maytham, 1996).

در خصوص ویژگی های اجتماعی، عواملی چون عدالت خواهی، تعامل مثبت با نخبگان فکری، درک شرایط جامعه، سعه صدر، ساده زیستی و الگو بودن در میان شاخص های اصلی شناسایی شدند. این مؤلفه ها نمایانگر آن اند که نیروی انسانی کارآمد باید بتواند در بستر اجتماعی پیچیده ای عمل کند و نه تنها از حیث مهارت های فردی، بلکه از منظر کارکردهای جمعی نیز مؤثر باشد. یافته ها در این زمینه با رویکردهای تربیتی نوین مانند یادگیری مشارکتی و یادگیری اجتماعی سازگاری دارد (Hosseini, 2021; Rezaei, 2021).

(2019). از سوی دیگر، آموزه‌های دینی از جمله سخنان امام علی(ع) در نامه به مالک اشتر، گواهی روشن بر اهمیت تعامل اجتماعی عادلانه و متواضعانه در تربیت نیروی انسانی هستند (Delshad Tehrani, 2000; Khoei, 2018).

در زمینه ویژگی‌های سیاسی، بینش سیاسی، تدبیر، آگاهی از خطوط کلان سیاست و قدرت تحلیل شرایط محیطی از مهم‌ترین شاخص‌ها معرفی شدند. این یافته هم‌راستا با رویکردهایی است که تأکید دارند بر اینکه مدیریت اسلامی تنها در چارچوب تخصص و مهارت فنی تعریف نمی‌شود بلکه مدیر باید صاحب بینش کلان، معرفت توحیدی، و تحلیل سیاسی دقیق باشد (Motahari, 1988; Zahidi, 2013). نقش آگاهی سیاسی در نهج‌البلاغه به‌ویژه در نامه‌های امام علی(ع) به والیان سرزمین‌ها همچون مالک اشتر، به‌وضوح مورد تأکید قرار گرفته است (Al-Bar'i & Mawdud, 1993; Al-Radi & Ali Naqi Feyz, 1987).

همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که شیوه‌های تربیتی مؤثر در تربیت نیروی انسانی، محدود به روش‌های کلاسیک مانند آموزش نظری نیستند بلکه شیوه‌هایی چون الگوبرداری، نظارت، تشویق، توبیخ به‌موقع، مدارا، قاطعیت و استفاده از سیره معصومان، در میان تکنیک‌های تربیتی اسلامی جایگاه بالایی دارند. این یافته با رویکردهای تربیتی رفتاری مانند شرطی‌سازی عامل و نظریه تقویت هم‌راستا است (Fathi, 2020; Mahmudi, 2020). از سوی دیگر، الگوبرداری از سیره معصومان به‌عنوان روش تربیتی مؤثر در متون اسلامی مکرراً ذکر شده است (Majlisi, 2017; Muhammad Baqir, 2017).

تطابق این یافته‌ها با متون معتبر تاریخی نیز تأیید می‌شود. برای مثال، در سیره پیامبر اکرم(ص) و امام علی(ع)، اصل شایسته‌سالاری در انتخاب کارگزاران بارها مورد تأکید قرار گرفته است و خیانت در امانت، سوءپیشینه و خودمحوری از عوامل مؤثر در حذف افراد از ساختار قدرت شمرده می‌شود (Abd al-Hamid ibn Abi, 1993; Muhammad, 1999). همچنین در آثار فقهی و کلامی نیز بر این نکته تأکید شده که مسئولیت، نه وسیله‌ای برای کسب قدرت، بلکه امانتی از جانب خداوند است که باید به اهل آن سپرده شود (Qadi al-Nu'man, 1995; Tabataba'i & Muhammad Baqir Musavi, 1989).

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی نیز هم‌راستایی دارد. به‌عنوان نمونه، (Nasrabadi, 2018) نیز بر نقش ایمان، شایستگی اخلاقی و مهارت‌های ارتباطی در کارآمدی نیروی انسانی از منظر اسلام تأکید کرده‌اند. همچنین (Shariati, 2012) در پژوهشی مفهومی، نشان داده‌اند که ریشه‌های تربیت در قرآن و سنت، مبتنی بر تعالی نفس، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری فردی است. افزون بر این، (Abbasi, 2021) در بررسی عوامل کارآمدی منابع انسانی در سازمان‌ها، به مؤلفه‌هایی چون خودباوری، وجدان کاری، شفافیت و عدالت در رفتار سازمانی اشاره کرده است که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

از دیگر مطالعات هم‌راستا، می‌توان به تحقیق (Mohammadi, 2022) اشاره کرد که نشان داد رهبران مؤثر در سازمان‌ها، با بهره‌گیری از توانمندسازی روانی، توسعه مشارکت، و تقویت مسئولیت‌پذیری می‌توانند انگیزش و وفاداری کارکنان را افزایش دهند. همچنین، تحلیل تربیت اسلامی در متون تاریخی همچون تاریخ یعقوبی و سیره ابن‌هشام نیز نشان می‌دهد که تربیت نیروی انسانی مؤمن و متخصص، راهبرد اصلی در تثبیت حکومت پیامبر اسلام(ص) و امام علی(ع) بوده است (Abd al-Malik Ibn, 1999; Ahmad ibn Abi Ya'qub, 1993).

به‌طور کلی، مدل طراحی‌شده در این پژوهش، با ادغام یافته‌های دینی و علمی، امکان بهره‌برداری در حوزه‌های آموزشی، تربیتی، سازمانی و مدیریتی را فراهم می‌آورد. توجه به شاخص‌های سه‌گانه فردی، اجتماعی و سیاسی در یک چارچوب تلفیقی، نقطه تمایز این مدل با الگوهای صرفاً غربی یا سنتی است. همچنین، تلفیق مؤلفه‌هایی چون بینش دینی، فروتنی، قاطعیت، عدالت‌خواهی و سعه صدر، نشان‌دهنده ضرورت بازنگری در فرآیندهای موجود تربیت نیروی انسانی در کشور است.

این پژوهش از نظر رویکرد، یک مطالعه کیفی مبتنی بر تحلیل محتوای متون اسلامی و علمی بوده است و به‌طور طبیعی از محدودیت‌هایی مانند تعمیم‌ناپذیری مستقیم به محیط‌های خاص سازمانی برخوردار است. همچنین، تمرکز بر منابع اسلامی، ممکن است کاربرد مدل را در محیط‌های غیر اسلامی محدود سازد. علاوه بر این، استخراج مفاهیم از منابع تفسیری و روایی، با چالش‌های تفسیری و تفاوت قرائت‌ها مواجه است.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، الگوی پیشنهادی این پژوهش در محیط‌های واقعی آموزشی و سازمانی آزمون شود تا قابلیت اجرایی و اثرگذاری آن مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین الگوی اسلامی با مدل‌های بین‌المللی تربیت منابع انسانی می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود کمک نماید. پژوهش‌های کمی برای سنجش تجربی مؤلفه‌ها نیز پیشنهاد می‌شود.

سازمان‌های آموزشی و اجرایی می‌توانند از مؤلفه‌های این مدل برای تدوین برنامه‌های تربیتی نیروی انسانی خود بهره بگیرند. همچنین مربیان، مدیران منابع انسانی، و متولیان تعلیم و تربیت در نظام‌های اسلامی می‌توانند با استفاده از این مدل، فرآیندهای گزینش، آموزش و ارزیابی را بازطراحی کنند. ادغام بینش دینی با روانشناسی تربیتی می‌تواند در برنامه‌ریزی بلندمدت توسعه منابع انسانی بسیار مؤثر واقع شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

In contemporary knowledge-based societies, the development of efficient human resources is no longer an optional element of national growth—it is a strategic necessity. Governments and organizations increasingly recognize that the human element, more than technological or capital investments, determines long-term sustainability, innovation, and competitiveness. However, dominant Western models of human resource development are often criticized for being overly instrumentalist, neglecting the ethical, spiritual, and social dimensions of the individual (Bandura, 1997; Luthans, 2002). This perspective typically views human capital as a means to productivity and economic output, thereby limiting the potential scope of holistic development.

In contrast, Islamic teachings approach human development with a more integrative outlook. Rooted in Qur'anic principles and the traditions of the Prophet Muhammad (PBUH) and the Imams, the Islamic framework regards the human being as both



a servant of God and a vicegerent on Earth. This dual responsibility calls for a comprehensive model of training that includes not only skill acquisition and knowledge enhancement but also moral integrity, political wisdom, and psychological resilience (Motahari, 1988; Tabataba'i & Muhammad Baqir Musavi, 1989). Islam promotes a human-centered worldview in which leadership and service are considered sacred trusts, and the moral quality of the workforce is as essential as its technical competence (Abd al-Hamid ibn Abi, 1993; Qadi al-Nu'man, 1995).

Historical records affirm that Islamic governance during the Prophet's era and the period of Imam Ali (AS) placed strong emphasis on selecting and nurturing competent administrators through rigorous criteria. These criteria included piety, courage, trustworthiness, political insight, and awareness of community needs (Al-Radi & Ali Naqi Feyz, 1987; Ibn Maytham, 1996). Unlike modern corporate or bureaucratic models, this approach was less reliant on formal education and more dependent on the alignment of character, spiritual awareness, and leadership integrity. Imam Ali's letters in *Nahj al-Balagha* are rich with references to ethical leadership, fairness in governance, and the need for rulers to live simply and serve justly (Delshad Tehrani, 2000; Khoei, 2018).

Moreover, Islamic teachings emphasize that training is not confined to formal educational institutions but is a lifelong process involving modeling, ethical mentorship, and purposeful social engagement (Kamijani, 2015; Marvati, 2015). Thus, the training of efficient human resources in Islam necessitates a balance between the individual's inner capacities and his or her external societal responsibilities. Key virtues such as humility, decisiveness, resilience, and accountability are repeatedly emphasized in Islamic texts as foundational traits for human development (Ahmad ibn Abi Ya'qub, 1993; Majlisi, 2017).

Despite the wealth of Islamic teachings on human development, existing models of educational and managerial training in many Islamic societies are still heavily influenced by Western paradigms that may not reflect the ethical and spiritual dimensions integral to the Islamic worldview. This disconnect highlights the pressing need to formulate a comprehensive model grounded in Islamic educational and psychological principles. Previous studies have touched upon elements of this integration—for instance, (Abbasi, 2021) addresses Islamic HR management; (Hosseini, 2021) explores educational models; and (Nasrabadi, 2018) considers Islamic perspectives on HR importance. However, a unified and holistic model is still lacking in academic literature.

Therefore, this study seeks to fill that gap by designing a comprehensive and functional model for training efficient human resources based on Islamic teachings, incorporating insights from religious texts, ethical philosophy, and psychological theories. The model proposed aims to systematically categorize key individual, social, and political traits and identify effective training methods in accordance with the Islamic paradigm.

Methods and Materials

This research adopts a qualitative approach based on deductive content analysis. The data corpus consists of selected Qur'anic verses, narrations from the Prophet and Imams, and scholarly Islamic texts relevant to human resource training. A purposive sampling strategy was employed to collect data from both classical and contemporary sources. Detailed note-taking was conducted to extract meaningful units of analysis.

The content analysis followed a three-stage thematic coding process: open coding, axial coding, and selective coding. During the open coding phase, 224 initial concepts related to efficient human characteristics were extracted. In the axial phase, these codes were grouped into 16 core categories. Finally, selective coding clustered these categories into three overarching thematic components: individual traits, social traits, and political traits.



In addition to identifying attributes of efficient human capital, the study also analyzed 90 concepts related to effective training techniques, which were classified into 14 core categories. Trustworthiness and reliability criteria such as credibility and dependability were employed to ensure validity.

Findings

The content analysis led to the extraction of a comprehensive model with three main dimensions: individual, social, and political characteristics.

Individual characteristics included religious knowledge and awareness, creativity in professional domains, competence, managerial efficiency, courage, decisiveness, humility, commitment to objectives, and trustworthiness in handling responsibilities.

Social characteristics encompassed a clean past record, advocacy for social justice, interaction with intellectuals, societal awareness, endurance under hardship, responsibility, role-modeling behavior, and simplicity in lifestyle.

Political characteristics referred to political insight, ability to define macro-political guidelines, awareness of socio-political dynamics, and sound decision-making in governance-related contexts.

The study also categorized **14 training methods** identified in Islamic teachings as effective in human resource development. These include timely feedback, positive reinforcement (rewards and encouragement), constructive reprimand, ethical supervision (including public oversight), tolerance, firmness, and emulation of role models, particularly the lives and conduct of the Infallible Imams.

Overall, the model integrates 204 initial codes into 16 axial categories, which are subsumed under three major selective categories. These are supported by practical training strategies that align with Islamic ethics and educational thought.

Discussion and Conclusion

The results of this study suggest that training efficient human resources in an Islamic framework requires attention to three intertwined domains: individual, social, and political development. Unlike conventional models that focus predominantly on skill acquisition or performance optimization, the Islamic model integrates moral character, communal responsibility, and political wisdom into the training process.

At the individual level, personal virtues such as courage, decisiveness, humility, and commitment to goals are not just recommended traits but are considered prerequisites for holding public office or organizational responsibility. These findings emphasize that effective training must involve not only instruction but also the cultivation of inner strength and moral resilience.

Socially, the importance of justice-seeking behavior, integrity in interactions, and adaptability in the face of adversity are emphasized. In Islamic teachings, the role of the individual is not isolated from the community; instead, each person is seen as a vital node within a broader ethical network. As such, developing social intelligence, empathy, and community engagement are integral components of human resource development.

Politically, a key distinction of the Islamic model is the demand for political literacy and macro-level insight from individuals in leadership positions. Effective human resources are expected to not only navigate operational tasks but also contribute to strategic visioning and uphold ethical governance. This dimension adds depth to traditional HR models that often overlook the political capacity of employees.

Furthermore, the inclusion of diverse training techniques derived from Islamic texts provides practical tools for educators, managers, and policymakers. The methods of reward, timely feedback, moral supervision, and emulation of righteous figures are deeply embedded in Islamic pedagogy and offer alternatives to behaviorist or technocratic training regimes.



In conclusion, this study presents a model that goes beyond the narrow confines of job performance to embrace a more holistic vision of human excellence. By grounding human resource training in Islamic psychological and educational principles, this research not only contributes to the academic discourse but also offers actionable insights for educational institutions, organizations, and governance bodies seeking to cultivate a morally grounded, socially responsive, and politically aware workforce.

References

- Abbasi, M. (2021). *Human Resource Management in Efficient Organizations*. University Publications. <https://mohsenjorian.ir>
- Abd al-Hamid ibn Abi, a. H. (1993). *Commentary on Nahj al-Balagha*. Maktabat Ayatollah al-Udhma al-Mar'ashi al-Najafi.
- Abd al-Malik Ibn, H. (1999). *The Biography of the Prophet by Ibn Hisham*. Dar al-Kitab al-Islamiya. https://journals.ekb.eg/article_231240_0.html
- Aghabakhshi, A. (2018). *Encyclopedia of Political Science*. Chapar. <https://www.gisoom.com/book>
- Ahmad ibn Abi Ya'qub, a. Y. q. (1993). *The History of al-Ya'qubi*. Dar al-Fikr.
- Al-Bar'i, M., & Mawdud, R. (1993). A Review of Organizational Oversight and Evaluation of Organizational Behavior from the Islamic Perspective by Applying the Analytical Process. In *An Approach to Management in Islam*. Government Management Training Center. http://www.jmdp.ir/browse.php?a_id=537&sid=1&slc_lang=fa
- Al-Radi, a.-S., & Ali Naqi Feyz, a.-I. (1987). *Collection of Sayings and Sermons of Imam Ali*. Feyz al-Islam Publications. <https://al-islam.org>
- al-Raghib, a. I. (1995). *Vocabulary in the Strange Words of the Quran*. Dar al-Ilm al-Dar al-Shamiya. https://en.wikipedia.org/wiki/Al-Mufradat_fi_Gharib_al-Quran
- Alizadeh, R. (2021). Communication Skills and their Impact on Group Efficiency. *Journal Of Social Sciences*, 10(4), 85-98. https://wir.fatemiyehehiraz.ac.ir/article_725749.html
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American psychologist*, 37IS - 2, 122-147. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.37.2.122>
- Delshad Tehrani, M. (2000). *The Government of Wisdom; Governance in Nahj al-Balagha*. Darya. <https://noorlib.ir/book>
- Fathi, N. (2020). Evaluation and Feedback in Human Resource Performance. *Journal of Educational Management*, 9(1), 50-65. <https://ciu.nahad.ir/>
- Hakimi, M., Hakimi, M. R., Hakimi, A., & Ahmad, A. (2016). *Life*. Dalil-e Ma Publications. <https://www.gisoom.com/book>
- Hosseini, M. (2021). Educational Models and their Impact on Efficient Human Resources. *Educational Research Journal*, 5(2), 55-70. <https://civilica.com/doc/1672929/>
- Ibn Maytham, a. B. (1996). *Commentary on Nahj al-Balagha*. Astan Quds Razavi.
- Izz al-Din Ibn, a. A. (1994). *The Lions of the Forest in the Knowledge of the Companions*. Dar al-Kitab al-Islamiya. <https://www.neliti.com/>
- Kamijani, D. (2015). Familiarity with the Structure of Religious Education and Strategies for Accepting It in Childhood. *Educational Teachings in the Quran and Hadith*, 1(2). https://iued.ilam.ac.ir/article_18112.html
- Khoei, M. H. A. (2018). *The Path of Excellence in the Commentary on Nahj al-Balagha*. Maktabat al-Islamiya.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1). <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Mahmudi, S. (2020). Theories of Motivation and its Impact on Performance. *Journal of Educational Management*, 15(2), 45-60. <https://www.sid.ir/paper>
- Majlisi, M. T. (2017). *Seas of Lights*. Maktabat al-Islamiyya. <https://www.themathesontrust.org/>
- Marvati, S. (2015). The Educational Origin of Tolerance in the Holy Quran and the Biography of the Infallibles. *Educational Teachings in the Quran and Hadith*, 1(2). https://iued.ilam.ac.ir/article_18116.html
- Mohammadi, P. (2022). Effective Leadership and its Impact on Team Motivation. *Leadership Research*, 6(3), 77-89. <https://scholar.google.com>
- Mortazavi, S. Z. (2015). The Efficiency of the Islamic Republic System. *Islamic Government Journal*, 14. <https://jou.spsiran.ir/>
- Motahari, M. (1988). *Collected Works*. Sadra Publications. <https://motahari.org>
- Mu'in, M. (2005). *Persian Dictionary*. Amir Kabir. <https://denabooks.com>
- Muhammad Baqir, a. M. (2017). *Bihar al-Anwar*. Maktabat al-Islamiyya. <https://traditionalhikma.com/>
- Muhammad ibn Jarir, a. T. (1999). *The History of al-Tabari*. Dar al-Kitab al-Ilmiyya. <https://www.kalamullah.com/tabari.html>
- Nasrabadi, A. (2018). The Importance and Position of Human Resources in Islam. *Huson Journal*, 25. <https://hawzah.net>
- Qadi al-Nu'man, a. M. (1995). *The Pillars of Islam*. Dar al-Ma'arif. https://en.wikipedia.org/wiki/Da%27a%27im_al-Islam
- Rezaei, F. (2019). Principles of Learning and Training Efficient Human Resources. *Journal of Educational Psychology VL - 12(3)*, 90-102. <https://miu.nahad.ir>
- Sahar-khan, S. (2016). A Glimpse into the Life of Imam Reza (AS). *Quranic Garden Magazine*, 106. <http://islamicblessings.com>
- Sattari, A. (2020). Individual Characteristics and their Impact on Human Resource Efficiency. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 34-47. <https://www.researchgate.net>



- Shamkhi, M. (2015). The Impact of Quranic Education on the Crystallization of Human Perfection. *Educational Teachings in the Quran and Hadith*, 1(2). https://iued.ilam.ac.ir/article_18115.html?lang=en
- Shariati, S. S. a.-D. (2012). A Review of the Word Education in the Quran and Sunnah. *Educational Psychology*, 8(23). https://jep.atu.ac.ir/article_2298.html
- Shushtari, M. T. (1997). *Dictionary of Men*. Islamic Publication Office. <https://en-eslami.ir>
- Tabataba'i, S. M. H., & Muhammad Baqir Musavi, H. (1989). *Tafsir al-Mizan*. Society of Seminary Teachers. <https://archive.org/details/al-mizan-tabatabai-vols1-13>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. s. (2015). *Developing management skills*. Addison - Wesley wheelan. <https://cmls-global.com/>
- Zahidi, S. a.-S. (2013). *Comprehensive Management Encyclopedia*. Chap-e Sepehr. https://book.atu.ac.ir/book_109.html