



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مدیریت

عنوان

مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در تربیت و پرورش منابع انسانی

نگارش

فرزان اکبری خرم

استاد راهنما

دکتر مجید مختاریان پور

استاد مشاور

دکتر فرشته امین

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، گرایش منابع انسانی اسلامی

تاریخ: شهریور ۹۵



بنام خدا
دانشگاه تهران
دانشکده مدیریت
گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی
گواهی دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

هیات داوران پایان نامه کارشناسی ارشد آقای فرزاد اکبری دانشجوی رشته مدیریت منابع انسانی دوره نوبت دوم
با عنوان « مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در پرورش و تربیت نیروی انسانی »

به عدد ۱۷۱۶ هجری شمسی
با نمره نهایی: ۱۷۱۶

و درجه: خوب ارزیابی نمود.

ردیف	مشخصات هیات داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه دانشگاهی	دانشگاه یا موسسه	امضاء
۱	استاد راهنما استاد راهنمای دوم (حسب مورد):	دکتر مجید مختاریان پور	استادیار	تهران	
۲	استاد مشاور:	دکتر فرشته امین	استادیار	تهران	
۳	استاد داور اول:	دکتر محمدمهدی شریفی	استادیار	تهران	
۴	استاد داور خارجی	-			
۵	نماینده کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده	پانته آ نجفی		تهران	



اداره کل تحصیلات تکمیلی

تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب **فرزان البری خرم** متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه/رساله حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آنها استفاده شده است، مطابق مقررات ارجاع و در فهرست منابع و مآخذ ذکر گردیده است.

این پایان نامه/رساله قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. در صورت اثبات تخلف (در هر زمان) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد.

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به پردیس دانشکده/مرکز دانشگاه تهران می باشد.

فرزان البری خرم
نام و نام خانوادگی دانشجو

امضاء
التیم



تقدیم بہ

پدر و مادر عزیزم

شمس و قمر آسمان زندگیم کہ وجودم ہمہ برایشان رنج بود

و وجودشان برایم ہمہ مہر

آرام نکر فتند تا آرام بکیرم و مویشان سپیدی گرفت تا رویم سپید باند

ہمسر مہربانم

کہ نشانہ لطف الہی در زندگی من است



چکیده:

بررسی دیدگاههای اندیشمندان، حکما و فلاسفه تاریخ نشان می‌دهد که قریب به اتفاق آنان تجربه را عامل دانایی و رهایی از جهالت، ابزاری برای رشد و نجات و نیز آموزگار همیشگی بشر به‌شمار آورده‌اند و صاحبان تجارب را صاحب منزلت و قرب دانسته‌اند. مستندسازی روشها، فنون و آموخته‌های انسانها، راهکاری مطمئن در روشنی بخشیدن به آینده مبهم و نامعلوم وانتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. مستند سازی تجربیات مدیران اسلامی راهی موثر و سازنده در خلق راه حل های بومی برای حل مسائل مدیریتی کشور است. این تحقیق که از نوع کیفی است، از طریق مصاحبه با مدیران اسلامی، سعی در پیاده سازی تجربیات مدیران اسلامی در زمینه تربیت کارکنان دارد. داده های جمع آوری شده از طریق روش تحقیق تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته اند که در نهایت از مجموع ۱۸۶ کد توصیفی، ۵۹ کد تفسیری استخراج شده، و ۱۴ مضمون فراگیر در دو لایه مضامین فراگیر به دست آمد. تحقیق پیشنهاد می کند که مدیران در فرآیند تربیت به همه ی ابعاد ذکر شده در این تحقیق پردازند، و تربیت را در قالب فرآیندی بلند مدت، و جامع بنگرند.

کلمات کلیدی: تجربه، مستندسازی، تربیت، پرورش اسلامی منابع انسانی



فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات تحقیق	۱
مقدمه	۲
۱-۱- بیان مسأله	۲
۲-۱- ضرورت انجام تحقیق	۵
۱-۲-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق از بعد نظری (دستاوردهای نظری)	۵
۲-۲-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق از منظر کاربردی (دستاوردهای کاربردی برای پاسخ به نیاز دستگاههای اجرایی و شرکتها)	۵
۳-۱- اهداف تحقیق	۶
۱-۳-۱- هدف (اهداف) اصلی	۶
۲-۳-۱- هدف (اهداف) فرعی	۶
۴-۱- سوالهای اصلی و فرعی تحقیق	۶
۵-۱- روش تحقیق	۷
۶-۱- تعریف واژههای کلیدی	۷
۱-۶-۱- تجربه	۷
۲-۶-۱- مستند سازی	۷
۳-۶-۱- تربیت	۸
۴-۶-۱- پرورش منابع انسانی	۸
فصل دوم: مرور ادبیات	۹
و پیشینه تحقیق	۹
مقدمه	۱۰
۱-۲- مبانی نظری تحقیق	۱۰
۱-۱-۲- مستند سازی	۱۰
۱-۱-۱-۲- تعاریف و مفاهیم	۱۰
۲-۱-۱-۲- منافع و مزایای مستند سازی تجارب	۱۱
۲-۱-۲- تجربه	۱۲
۱-۲-۱-۲- تعاریف و مفاهیم	۱۲
۲-۲-۱-۲- برداشت فلسفی از تجربه	۱۳
۳-۲-۱-۲- تجربه در فرهنگ ایران	۱۴



- ۱۵..... ۲-۱-۴- تجربه در فرهنگ های دیگر
- ۱۵..... ۲-۱-۵- تجربه از دیدگاه برخی صاحب نظران :
- ۱۶..... ۲-۱-۶- تجربه سازمانی
- ۱۷..... ۲-۱-۳- مستندسازی تجارب
- ۱۷..... ۲-۱-۴- آموزش
- ۱۷..... ۲-۱-۴-۱- اهمیت آموزش
- ۱۹..... ۲-۱-۴-۲- مفهوم آموزش
- ۲۰..... ۲-۱-۴-۳- تاریخچه آموزش کارکنان
- ۲۲..... ۲-۱-۴-۴- ضرورت آموزش کارکنان
- ۲۲..... ۲-۱-۴-۵- اهداف آموزش نیروی انسانی
- ۲۴..... ۲-۱-۴-۶- مقدمات لازم برای یک آموزش پویا
- ۲۵..... ۲-۱-۴-۷- اخلاق در آموزش منابع انسانی
- ۲۵..... ۲-۱-۴-۷-۱- نگاهی به مفهوم اخلاق
- ۲۵..... ۲-۱-۴-۷-۲- نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی
- ۲۷..... ۲-۱-۴-۷-۳- فواید مدیریت اخلاق در آموزش مدیریت منابع انسانی
- ۲۷..... ۲-۱-۴-۷-۴- نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت و آموزش منابع انسانی
- ۲۸..... ۲-۱-۵- متورینگ
- ۲۸..... ۲-۱-۵-۱- تعاریف و مفاهیم
- ۲۹..... ۲-۱-۵-۲- انواع متورینگ
- ۳۰..... ۲-۱-۵-۳- کارکرد های متورینگ
- ۳۱..... ۲-۱-۶- مربی گری
- ۳۱..... ۲-۱-۶-۱- تعاریف و مفاهیم
- ۳۲..... ۲-۱-۶-۱- مدل های فرآیند مربیگری
- ۳۳..... ۲-۱-۶-۱-۱- مدل بالینی
- ۳۳..... ۲-۱-۶-۱-۲- مدل رفتاری
- ۳۴..... ۲-۱-۶-۱-۳- مدل سیستمی
- ۳۵..... ۲-۱-۶-۱-۴- مدل ساخت گرایی اجتماعی
- ۳۶..... ۲-۱-۷- تربیت
- ۳۶..... ۲-۱-۷-۱- تعاریف و مفاهیم
- ۳۸..... ۲-۱-۷-۲- تربیت از دیدگاه اسلام
- ۴۲..... ۲-۱-۷-۳- تعلیم و تربیت : آموزش و پرورش
- ۴۴..... ۲-۱-۷-۴- رابطه تعلیم و تربیت
- ۴۶..... ۲-۱-۷-۴-۱- رابطه تعلیم و تربیت از دیدگاه اسلام
- ۴۷..... ۲-۱-۸- پرورش منابع انسانی
- ۴۷..... ۲-۱-۸-۱- تعاریف و مفاهیم

۴۹.....	۱-۱-۱-۲- پرورش فراتر از آموزش
۵۱.....	۲-۲- پیشینه ی تحقیق
۵۴.....	۱-۲-۲- جمع بندی بررسی تحقیقات پیشین
۵۴.....	۳-۲- حساسیت نظری بدست آمده از مرور ادبیات و پیشینه
۵۶.....	فصل سوم: روش تحقیق
۵۷.....	مقدمه
۵۷.....	۱-۳- چستی روش کیفی و مفروضات پایه‌ای آن
۵۸.....	۲-۳- استراتژی تحقیق و فرایند آن
۵۹.....	۱-۲-۳- روش های تحلیل مضمون
۶۰.....	۱-۱-۲-۳- شیوه ی دیوی و گیلین
۶۰.....	۲-۱-۲-۳- شیوه ی ولکات
۶۱.....	۳-۱-۲-۳- شیوه ی استربرگ
۶۲.....	۴-۱-۲-۳- شیوه ی میلز و هابرمز
۶۳.....	۵-۱-۲-۳- شیوه ی لوفلند و لوفلند
۶۳.....	۶-۱-۲-۳- شیوه ی کینگ و هاروکس (محمد پور، ۱۳۹۲: ۷۶-۸۳)
۶۴.....	۷-۱-۲-۳- شیوه براون و کلارک (Clarke & Braun, 2013)
۶۵.....	۲-۲-۳- مزایا و معایب تحلیل مضمون
۶۶.....	۳-۳- فرایند اجرایی تحقیق بر اساس استراتژی انتخاب شده
۶۸.....	۱-۳-۳- آشنا شدن با داده‌ها
۶۹.....	۲-۳-۳- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری
۷۰.....	۳-۳-۳- جست‌وجو و شناخت مضامین
۷۰.....	۴-۳-۳- ترسیم شبکه مضامین
۷۱.....	۵-۳-۳- تحلیل شبکه مضامین
۷۲.....	۶-۳-۳- تدوین گزارش
۷۳.....	۷-۳-۳- اعتمادپذیری تحقیق
۷۴.....	۴-۳- روش گردآوری داده‌ها:
۷۴.....	۱-۴-۳- روش های استخراج دانش مدیران
۷۴.....	۱-۱-۴-۳- تحلیل منطقی روش عملکرد
۷۴.....	۲-۱-۴-۳- تحلیل مستندات
۷۵.....	۳-۱-۴-۳- تحلیل حل مشکلات برای استخراج دانش افراد
۷۵.....	۴-۱-۴-۳- مصاحبه



۱-۴-۵. گزارشات کوتاه	۷۶
۱-۴-۶. توضیحات گسترده	۷۶
۱-۴-۷. روش تاریخی	۷۶
۲-۴-۲. رویکردهای مستندسازی تجارب	۷۸
۳-۵. روش نمونه گیری:	۷۹
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها	۷۹
۱-۴-۱. تشریح فرایند تحلیل داده‌ها	۸۰
۲-۴-۲. اقدامات و نتایج مرحله اول تحلیل داده‌ها: تجزیه و توصیف داده‌ها	۸۵
۳-۴-۳. اقدامات و نتایج مرحله دوم تحلیل داده‌ها: تشریح و تفسیر متن	۱۲۱
۴-۴-۴. اقدامات و نتایج مرحله سوم تحلیل داده‌ها: تحلیل و توصیف مضامین	۱۲۷
فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها	۱۴۰
۱-۵-۱. بحث و نتیجه‌گیری	۱۴۱
۲-۵-۲. اعتماد پذیری تحقیق	۱۴۸
۳-۵-۳. محدودیت‌های تحقیق	۱۵۰
۴-۵-۴. پیشنهادهای تحقیق	۱۵۱
۱-۴-۵-۱. پیشنهادهای کاربردی	۱۵۱
۲-۴-۵-۲. پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی	۱۵۳
۵-۵-۵. نوآوری‌های تحقیق	۱۵۵
منابع و مآخذ	۱۵۶
منابع فارسی و عربی	۱۵۶
منابع انگلیسی	۱۵۸
پیوست: سوالات مصاحبه	۱۶۰

فهرست جداول

جدول ۳-۱- مراحل تجزیه و تحلیل موضوعی براون و کلارک (CLARKE& BRAUN, 2013)	۶۵
جدول ۳-۲- فرایند گام به گام تحلیل مضمون از روش عابدی جعفری و شیخ زاده (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)	۶۸
جدول ۴-۱- فرآیند اشباع	۸۴



جدول ۴-۲- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی اول	۸۹
جدول ۴-۳- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی دوم	۹۲
جدول ۴-۴- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی سوم	۹۵
جدول ۴-۵- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی چهارم	۹۷
جدول ۴-۶- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی پنجم	۱۰۰
جدول ۴-۷- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی ششم	۱۰۳
جدول ۴-۸- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی هفتم	۱۰۶
جدول ۴-۹- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی هشتم	۱۰۹
جدول ۴-۱۰- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی نهم	۱۱۲
جدول ۴-۱۱- کدهای تفسیری	۱۲۰
جدول ۴-۱۲- تشکیل کدهای فراگیر از کدهای تفسیری	۱۲۴
جدول ۴-۱۳- فراوانی مضامین فراگیر لایه ی اول و لایه ی دوم	۱۲۵
جدول ۵-۱- بازخور مصاحبه شوندگان	۱۵۰

فهرست اشکال و نمودارها

مراحل تجزیه و تحلیل کینگ و هاروکس (محمد پور، ۱۳۹۲: ۸۳)	۶۴
شکل ۳-۱- روش های کسب و مستندسازی تجارب (متولیان ، ۱۳۹۱)	۷۷
نمودار ۴-۱- تعداد مضامین جدید در هر مصاحبه	۸۵
شکل ۴-۱- شبکه مضامین تربیت نیروی انسانی	۱۲۶
شکل ۴-۲- شبکه مضامین راهبردهای تربیت	۱۲۸
شکل ۴-۳- شبکه مضامین اهداف تربیت	۱۳۱
شکل ۴-۴- شبکه مضامین راهکارهای تربیت	۱۳۲
شکل ۴-۵- شبکه ی مضامین ابعاد تربیت	۱۳۵
شکل ۴-۶- شبکه ی مضامین اخلاق تربیت	۱۳۶
شکل ۴-۷- شبکه ی مضامین نگرش در تربیت	۱۳۸
شکل ۵-۱- مدل پیشنهادی تربیت	۱۴۲



فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه

در این فصل به بیان کلیات تحقیق پرداخته می شود. ابتدا مسئله ای که در ذهن محقق به وجود آمده و سبب انجام تحقیق شده است بیان می گردد، پس از آن اهدافی که از انجام تحقیق حاصل می شود و سوالاتی که باید پاسخ گفته شود و کلمات کلیدی تحقیق آورده می شود.

۱-۱- بیان مسأله

بررسی دیدگاههای اندیشمندان، حکما و فلاسفه تاریخ نشان می دهد که قریب به اتفاق آنان تجربه را عامل دانایی و رهایی از جهالت، ابزاری برای رشد و نجات و نیز آموزگار همیشگی بشر به شمار آورده اند و صاحبان تجارب را صاحب منزلت و قرب دانسته اند. جهان امروز نیز علی رغم رشد و توسعه ی بسیار و نیز پویایی و تحول مداوم، خود را از دانش و تجربه ی دیگران بی نیاز نمی داند.

مستندسازی روشها، فنون و آموخته های انسانها، راهکاری مطمئن در روشنی بخشیدن به آینده مبهم و نامعلوم و انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. خاصه آنکه در بسیاری از مواقع، وجود و تدوین یک دستور العمل و یا حفظ نظام یافته سوابق ارزشمند، در ابعاد وسیع اقتصادی و صنعتی، می تواند صرفه های بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و بعضا مخرب، ممانعت از هزینه های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد. (میرسعیدی و صدر طهوری، ۱۳۷۵)

در واقع یکی از مهمترین وجه تمایزات انسان با سایر موجودات در یادگیری از تجربیات گذشته است. انسانهای یادگیرنده امروز از مجموعه تجربیات و علوم و تمدنهای گذشتگان بهره میگیرند تا از سطح بالاتری از تجربیات و علوم برخوردار باشند، فراتر از گذشتگان خود بیندیشند و همیشه به دنبال تغییر، اصلاح و تکامل افکار و رفتار خود باشند. اهمیت این موضوع به حدی است که بسیاری از پژوهشگران و دانشمندان، یادگیری از طریق تجربه را مورد تأکید قرار داده اند. از نظر این دسته از صاحب نظران، مجرب و متخصص به کسانی اطلاق میشود که در زمینه های خاص از دانش عمیق برخوردارند، با تمرین و تجربه آموخته اند و در مقاطع خاص به دلیل بروز شرایطی خاص، در عمل آزموده و آبدیده شده اند. بر اساس تعریفی، تجربه فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل میشود. (بهاری فر و صالحی، ۱۳۸۳)

منظور از مستندسازی تجربیات یعنی مستندسازی همه عواملی که بر اتخاذ و اجرای تصمیمات تشکیل دهنده تجربیات مؤثر بوده است. بر این اساس مستندسازی تجربیات یعنی، تحلیل محتوایی تصمیم های اتخاذ شده با هدف آگاهی از دانشی که تصمیمات را فرا گرفته است.

اهمیت مستندسازی تجربیات مدیران خبره به حدی است که حضرت علی (ع) خطاب به فرزند خود فرمود:

ای فرزند عزیز، گرچه عمر من همزمان با عمر گذشتگان نبوده است ولی در کارهای آنان نظر افکنده‌ام و در تاریخشان بادقت فکر کرده و در آثارشان سیر نموده‌ام تا جایی که از کثرت اطلاع مانند یکی از آنان به حساب آمدم. اخباری که از گذشتگان دریافت داشته‌ام به قدری مرا به وضع آنان آگاه کرده که گویی خود شخصا با اولین تا آخرین آنها زندگی کرده‌ام و جریان امورشان را از نزدیک دیده‌ام. بر اثر تعمق در تاریخ آنان، روشنی و تیرگی کارشان را شناختم و سود و زیان اعمالشان را تشخیص دادم، سپس مجموعه اطلاعات تاریخی خود را غربال کردم و آنچه که مفید و آموزنده بود در اختیار تو گذاردم و تنها مطالب زیبا و دلپذیر وقایع را برای تو برگزیدم و ذهنت را از قضایای مجهول و بی فایده که اثر علمی و عملی ندارد برکنار نگاه داشتم.

به طور کلی مهم‌ترین منافع و فواید مستندسازی تجربیات در موارد زیر خلاصه می‌شود.

- ایجاد هم افزایی سازمانی به دلیل بهره‌برداری سایر افراد از تجربه‌های به دست آمده،
- افزایش مجموعه تجربه‌ها و یادگیری از تجربه‌های دیگران،
- ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه‌ها (Thompson, ۱۹۹۷)،
- ثبت تاریخی، تحلیلی و عملی تجربیات، موفقیت‌ها و شکست‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان و فراهم شدن زمینه مرور و ارزیابی آنها،
- فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش، و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران (مردانی و نظرزاده، ۱۳۸۸: ۴۹۰)
- ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان،
- ایجاد تحول سازمان از طریق انتقال مجموعه تجربه‌ها،
- افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها (Dent on, ۱۹۹۴)،
- تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌های دیگران،
- به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق تیمهای یادگیرنده. (Mabey, ۱۹۹۵)

از آنجا که "منابع انسانی" را مهم‌ترین رکن و سرمایه هر سازمان دانسته‌اند، به همین دلیل رمز موفقیت یا شکست سازمان را باید در «توسعه و پرورش منابع انسانی» جست‌وجو کرد. درواقع، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌های مختلف تولیدی، بازرگانی، آموزشی،... در کنار تولید کالا یا ارائه خدمات، تربیت افرادی است که بتوانند افراد تاثیرگذاری بر مدیریت سازمان و جامعه باشند بر این اساس مدیران بایستی از طریق بکارگیری مکانیزم‌های مختلفی به صورت جدی و حساب شده در انجام این کار مهم اهتمام ورزند و تلاش خود را دانما افزایش دهند زیرا رمز موفقیت آنها در تکنولوژی پیچیده و پیشرفته نیست بلکه از طریق انسان‌های فهیم و با فکر و پرورش یافته می‌توانند در دنیای پر رقابت فعلی به حیات خود ادامه و در جهت پویایی سازمان گام بردارند. وقتی بحث از پرورش منابع انسانی می‌شود عمدتاً آموزشهای فنی، حرفه‌ای و مهارتی در ذهن مدیران

سازمان تداعی می‌شود که البته این نوع آموزش‌ها به سهم خود در سمت دهی به پرورش منابع انسانی نقش قابل توجهی را بازی می‌کنند ولی آنچه مسلم است پرورش منابع انسانی تک بعدی نیست و بایستی افراد سازمان بطور همه جانبه پرورش یابند تا بهتر بتوانند توانمندی‌های فکری، جسمی، عاطفی، خانوادگی و... انسجام و عملکرد مفیدی را تولید نمایند. (ایرج سلطانی، ۱۳۷۶)

در تاریخ حیات و حرکت سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف دنیا شاهد حضور و تأثیر مدیران و رهبران موفق هستیم که از هیچ، همه چیز ساخته‌اند و موقعیت سازمان‌های خود را به سطحی ارتقا داده‌اند که نقشی فراملی و جهانی یافته‌اند. بررسی شیوه تفکر و مدیریت این گونه رهبران، مبین این واقعیت است که آنان با وجود تفاوت‌هایی طبیعی که در این زمینه داشته‌اند همگی «انسان‌شناسی» بزرگ بوده‌اند که با هوش و ذکاوت، منبع غنی ذخائر خود را شناخته و با مهارت و تدبیر، گهرهای ناب نهفته در آن را کشف و در جهت تحقق اهداف به کار گرفته‌اند. تجربه مستند و قابل اتکای این رهبران در زمینه نکات کلیدی و مفاهیم اصلی توسعه و پرورش منابع انسانی، تابلوی راهنمایی است که انگیزه می‌دهد، به حرکت وا می‌دارد و راه می‌نماید. بنابه گفته «جک ولش»، بزرگ‌ترین وظیفه رهبران، جست‌وجو و دستیابی به گنج پربهای اندیشه انسان‌ها و پرورش شخصیت آنان می‌باشد. این مهم‌ترین عامل پرورش است.

در کشور ما نکته قابل توجهی که وجود دارد این است که هنگامی که شما به سراغ مدیری موفق و خبره می‌روید و از وی در مورد تجربیات و دانش به کاربرده در فرآیند کاری اش می‌پرسید، شاید اکثر آنها به دانش و علمی اشاره کنند که از دل تئوری‌های غربی برآمده و تجربه آنها هم تا حد زیادی برگرفته از تجربه‌های مشابه غربی باشد. اما با نگاهی عمیق‌تر می‌توان مدیران و چهره‌های مذهبی را یافت که در در پرورش و تربیت نیروی انسانی خود افراد بسیار موفق هستند و در این امر علاوه بر در نظر گرفتن تئوری‌ها و شیوه‌های متداول در جهان، با اتکا به مولفه‌ها و فاکتورهای اسلامی و بنابر تجربه‌ها و آموخته‌های اسلامی شان، نیروی‌های انسانی موفق را تربیت کرده‌اند. به عبارت دیگر محقق در پی آن است که نسخه‌ای غیر از نسخه متداول و غربی که اکثر مدیران در پاسخ به دلیل موفقیت خود در پرورش و تربیت نیروی انسانی از آنها یاد می‌کنند، از دیدگاه خبرگان و مدیران اسلامی ارائه دهد.

با جستجو در ادبیات تحقیق می‌توان دریافت که کمبود تحقیق در زمینه‌ی مستند سازی مدیران به شدت احساس می‌شود. بیشتر تحقیقاتی که در زمینه‌ی مستند سازی انجام شده مربوط به خود مفهوم مستند سازی است. با توجه به این که در شرکت‌های ایرانی مستند سازی امری غریب بوده و هرگز انجام نشده، این تحقیقات هدف خود را به ارائه‌ی ساختاری برای انجام زمینه سازی قرار داده‌اند. اما استفاده از این ساختارها در قالب مستندسازی تجربیات مدیران به ندرت انجام شده است. پژوهشگر در جستجوی خود میان ادبیات تحقیق تقریباً به هیچ پژوهشی در زمینه‌ی مستند سازی تجربیات مدیران منابع انسانی و یا مستند سازی‌ای که به تربیت

کارکنان مربوط باشد یافت نکرد. بنابراین خلعی واضح در این زمینه وجود داشت که پژوهشگر سعی خود را بر آن گذاشت که تا مقداری از آن را پر کند.

در همین راستا، وبه منظور بهره مندی مناسب از تجارب علمی و دانسته های نظری مدیران و خبرگان اسلامی، محقق به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی مسئله مبنی بر چستی تجربیات و عوامل موفقیت مدیران اسلامی در تربیت و پرورش نیروی انسانی از دیدگاه ایشان، می باشد.

۱-۲- ضرورت انجام تحقیق

۱-۲-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق از بعد نظری (دستاوردهای نظری)

استفاده از تجارب مستند شده مدیران به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه های بشری است. به عبارت دیگر مستندسازی و مجموع تمام تجربیاتی که در موقعیتهای و شرایط متفاوت حاصل شده اند، میتواند مدیران و سازمانها را در جهت نیل به اهداف کلان و استراتژیک خودیاری رساند. آلفرد مارشال نیز در اهمیت نقش مدیران گفته است که اگر سرمایه های جهان و ابزار و ماشین آلات، یک باره نابود شوند، اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد. با توجه به اهمیت نقش مدیران در هر سازمان، پرورش مدیرانی ماهر و توانا برای بقای سازمان امری حیاتی قلمداد می شود. بنابراین مستندسازی تجربیات این مدیران در امر پرورش و تربیت نیروی انسانی و انتقال آنها به مدیران دیگر و نسل های بعد امری مهم و حائز اهمیت به شمار می رود. با مروری بر پیشینه ادبیات موضوع می توان دریافت که تا کنون هیچ یک از تحقیقات گذشته به بررسی و مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در این حوزه نپرداخته اند؛ از این حیث بررسی عملکرد مدیران اسلامی و دریافتن عوامل موفقیت آنها در امر پرورش و تربیت منابع انسانی خالی از لطف نیست و از لحاظ نظری می تواند دانشی غیر از دانش متداول در بین مدیران موفق و مطرح، ارائه دهد.

۱-۲-۲- ضرورت و اهمیت تحقیق از منظر کاربردی (دستاوردهای کاربردی برای

پاسخ به نیاز دستگاههای اجرایی و شرکتها)

یک رخداد مدیریتی، از ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسأله و واقعیت های محیطی و سازمانی، مفروضات، فهم ها، پرسش ها، و نهایتاً تصمیم ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به عنوان یک واقعه تاریخی است، بلکه تحلیل صحیح این رویداد با همه ی زوایای آن می تواند راهگشای مدیران فردا باشد. از سوی دیگر توسعه مرهون ارتقای سطح مدیریت است و کوتاه ترین راه آن ارتقای دانش و توانایی های مدیران، یادگیری از تجربیات مفید و ارزنده و حتی آموختن از اشتباهات دیگر مدیران است. با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل

اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، لازم است تا از تجربیات و دانش های نهفته و صریح افراد و سازمان ها به شیوه مناسبی بهره‌برداری شود.

در این میان تجربه مدیران اسلامی می تواند تا حد زیادی برای مدیران دیگر و همچنین سازمان ها در جهت موفقیت و نیل به اهدافشان، کاربردی و دارای ارزش مادی و معنوی باشد. تدوین تجربیات مدیران اسلامی در حوزه پرورش نیروی انسانی و انتقال آن به مدیران و سازمان ها و تحصیل توفیق و موفقیت جامعه، ثبت تاریخی، تحلیلی و نیز علمی تجارب، موفقیت ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده ی سازمان و در نهایت فراهم آمدن زمینه ی ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ اسلامی به نسل های بعدی کارکنان و مدیران از جمله دستاورد های کاربردی این پژوهش برای شرکتها و سازمان ها به شمار می رود.

۱-۳- اهداف تحقیق

۱-۳-۱- هدف (اهداف) اصلی

هدف اصلی از انجام تحقیق حاضر مستندسازی تجربیات مدیریتی مدیران اسلامی در امر پرورش و تربیت نیروی انسانی است.

۱-۳-۲- هدف (اهداف) فرعی

۱. حفظ و ثبت بهینه یکی از دارایی های فکری و سرمایه های مهم ملی، یعنی تجربیات مدیران اسلامی؛
۲. تلفیق بهینه متون کلاسیک شرایط بومی (اسلامی) و ایجاد هم افزایی؛
۳. تقویت مدیریت در بخش دولتی و خصوصی؛

۱-۴- سوال های اصلی و فرعی تحقیق

با توجه به آنچه که در بیان مسئله مبنی بر وجود موفقیت های درخشان در زمینه ی پرورش نیروی انسان در میان مدیران اسلامی و عدم وجود تئوری های اسلامی متناسب با آنها گفته شد، تحقیق سوال اصلی خود را در جهت آماده سازی زمینه برای تئوری پردازی در مدیریت اسلامی اینگونه طرح می کند:

سوال اصلی: عوامل موفقیت و شکوفایی مدیران اسلامی در پرورش و تربیت نیروی انسانی از دیدگاه ایشان چیست؟

و در همین راستا، برای روشن شدن دیدگاه مدیران اسلامی در باب تربیت و ابعاد و زوایای آن، سوال فرعی تحقیق اینگونه مطرح می گردد:

سوال فرعی:

پرورش و تربیت نیروی انسانی از دیدگاه خبرگان اسلامی شامل چه ابعادی می شود؟

۱-۵- روش تحقیق

این پژوهش از حیث جهتگیری، بنیادی، و بر مبنای اهداف، اکتشافی است. ماهیت تحقیق نیز کیفی است. روش پژوهش حاضر، توصیفی- تحلیلی از نوع تحلیل مضمون است. روش جمع آوری داده ها مصاحبه بوده است که از طریق نمونه گیری هدفمند و غیر تصادفی- از نوع نمونه گیری برای رسیدن به معرف بودن یا قابلیت مقایسه- است که برای رسیدن به نمونه ای انجام می شود که معرف یک گروه وسیع تر باشد و تا حد امکان به آن نزدیک باشد.

داده های جمع آوری شده از طریق تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته است و در سه مرحله کد گذاری، مضامین مورد نظر از آن استخراج شده است. برای اعتماد پذیری تحقیق از روش "هولستی" و همچنین روش "به کار گیری تطابق و همگونی" استفاده گردیده است.

۱-۶- تعریف واژه های کلیدی

۱-۶-۱- تجربه

تجربه، فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل میشود. به عبارت دیگر میتوان گفت که برای تحقق تجربه باید به طور مستقیم درگیر کار بود (دانکن، ۱۳۷۷). بر طبق تعریف دیگری، تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده ها است. در تئوری پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین میشود. (داوری، ۱۳۷۸)

۱-۶-۲- مستند سازی

مستندسازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگاهداری اطلاعات، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. بررسی مفاهیم فوق نشان می دهد که همه آنها بر حفظ و نگاهداری اطلاعات تکیه می کنند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)



۱-۶-۳- تربیت

تربیت، در لغت نامه دهخدا به معنی پروراندن، پروردن، پرورتن و آموختن معنی شده است. معنای تربیت در یک عبارت اینست: «روش رفتاری و گفتاری دادن به غیر، طوری که این روش، ملکه ذهن او شود.» کسی را تربیت کردن یعنی این که روش رفتاری و گفتاری به وی یاد داده شود. تربیت در بُعد اخلاقی این است و اگر ملکه ذهن شد، بدین معنی است که هر وقت کاری انجام دهد بر اساس روش رفتاری و گفتاری می باشد که مربی به وی آموزش داده.

۱-۶-۴- پرورش منابع انسانی

اصطلاح "پرورش منابع انسانی" را اولین بار پروفیسور لئونارد نادلر در سال ۱۹۶۹ در کنفرانس انجمن آموزش و پرورش امریکا به کار برده است. او در کتاب خود در سال ۱۹۷۰، "پرورش منابع انسانی را" یک مجموعه اقدامات سازمان یافته که در یک چار چوب معین زمانی هدایت شده و هدف از طراحی آنها ایجاد تغییرات رفتاری می باشد" تعریف کرده است. (نادلر، ۱۹۷۹)



فصل دوم: مرور ادبیات

ویشینه تحقیق

مقدمه

در این فصل به بررسی تحقیقات پیشین و مبانی نظری تحقیق پرداخته می شود. ابتدا تحقیقات پیشین برشمرده و چکیده ای از آنها آورده می شود و پس از آن مبانی نظری مفاهیم تحقیق - مستند سازی، تجربه، مستند سازی تجارب، آموزش، تربیت، پرورش منابع انسانی - تعریف، و مباحث مربوط به آنها به صورت دقیق بررسی می گردد. در نهایت نیز حساسیت نظری به دست آمده از مطالعه ی پیشینه ی تحقیق آورده می شود که در آن ذهنیت محقق پس از بررسی ادبیات و پیش از ورود به فرآیند جمع آوری و تحلیل داده نشان داده می شود.

۲-۱- مبانی نظری تحقیق

۲-۱-۱- مستندسازی

۲-۱-۱-۲- تعاریف و مفاهیم

واژه مستند در لغت، کسی است که به او پناه برده می شود، تکیه گاه ، متعهد، سند از دیگر معانی آن است. (دهخدا، ۱۳۳۴)

تعریف لغوی سند : پستی، پناه دهنده، گواه، برهان.

تعریف اصطلاحی سند : به هر نوشته که در مقام دعوی یا دفاع قابل استناد باشد و وسیله ای برای اثبات تلقی شود. (ماده ۱۲۸۴ قانون مدنی ایران)

فرهنگ واژگان آکسفورد سند را اینچنین تعریف می کند: « سند عبارت است از یک قطعه کاغذی یا الکترونیکی که اطلاعات یا شواهدی را به عنوان یک ثبت رسمی ارائه می دهد.» فرهنگ معین نیز سند را اینگونه تعریف می کند: « چیزی که به آن اعتماد کنند.»

با توجه به تعاریف ارائه شده، مستند سازی واژه ای است که کاربردهای متعددی خواهد داشت و در موارد مختلف، معانی متفاوتی در بر دارد. مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگه داری اطلاعات را در خود نهفته دارد؛ مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

پس می توان وجه اشتراک همه اقدامات مستندسازی را مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته ها و آگاهی های انسان دانست. از این دیدگاه به نظر می رسد تفاوت عمده تعریف های ارائه شده از مستندسازی، ناشی از کاربرد اطلاعات مستند شده و هدف نهایی از مستند سازی است. (متولیان، ۱۳۹۱)

مستندسازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت هاست که تحقق آن مستلزم:

۱. فعالیت یا فعالیت های موردنظر در جهت تأمین هدف یا هدف های خاصی سازمان دهی شده باشد.
۲. راهکارهای اجرایی و اقدام های ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد. (در قالب تصمیمات برنامه هریزی شده)
۳. مرجع ذیصلاحی انجام آن را به تصویب رسانیده و سازمان مجری و نیروهای دس تاندرکار آن شناسایی و معین شده باشند.
۴. نتایج فعالیت ها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت یا منفی بنابر پیش بینی معین و مشخص شده باشند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

۲-۱-۱-۲- مزایای مستندسازی تجارب

مهم ترین منافع و فواید مستندسازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می شود:

- ✓ ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجارب، موفقیت ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان.
- ✓ فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل های بعدی کارکنان و مدیران.
- ✓ آماده شدن ابزاری برای توجه به مسائل مختلف سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف.
- ✓ فراهم شدن زمینه مرور رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن.
- ✓ ابزاری برای خلق نظریه های بومی مدیریت.
- ✓ آماده شدن زمینه های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی.
- ✓ ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).
- ✓ ایجاد هم افزایی سازمانی به دلیل بهره برداری سایر افراد از تجربه های به دست آمده،
- ✓ افزایش مجموعه تجربه ها و یادگیری از تجربه های دیگران؛
- ✓ ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه ها
- ✓ تسهیل گردش اطلاعات و تجربه ها به دلیل مستند شدن آنها؛
- ✓ به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه ها و اندیشه ها از طریق تیم های یادگیرنده

- ✓ ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان؛
- ✓ ایجاد تحول سازمان از طریق انتقال مجموعه تجربه ها؛
- ✓ افزایش بهره وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها؛
- ✓ گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقا و توسعه سازمان است (الهی و همکاران، ۱۳۸۳)

۲-۱-۲- تجربه

۲-۱-۲-۱- تعاریف و مفاهیم

از آنجا که واژه های Expertise و Experience، از یک فعل لاتین به معنای «به بوته آزمایش گذاشتن»، ریشه گرفته اند، تجربه و تخصص را می توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین «مجرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می شود که در زمینه ای خاص، از دانش عمیق برخوردارند و نیز، با تمرین و تجربه ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته اند، در عمل آزموده و آبدیده شده اند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

تجربه در زبان و ادبیات پارسی به معنای آزمایش، امتحان و آزمودن می باشد. در لغت نامه دهخدا، واژه های آزمایش، اروند و آزمودن در برابر واژه تجربه قرار داده سده است. دهخدا اصطلاح تجربه کار را به معنای شخص آزموده و دانا تعریف نموده است. (دهخدا، ۱۳۳۳).

در ادبیات انگلیسی نیز تجربه، آگاهی بدست آمده از مشاهده یا انجام دادن کاری در یک مقطع زمانی خاص، به ویژه در انجام کاری مشترک با شخصی دیگر بدست می آید، معنا می شود. بدین روی، تجربه به کارهایی باز میگردد که پیش تر انجام شده اند. بنابراین، شخص مجرب، فردی است که امر یا کاری را آزموده و نسبت به کار آزموده شده دانایی و آگاهی دارد.

فرهنگ لغت وبستر، تجربه را معادل تلاش و آزمون به کار برده است. همچنین در ادامه تجربه را فعالیتی که به آموزش، مشاهده فعالیت و مشارکت شخصی توجه می کند، میداند. به علاوه تجربه معادل دانش، مهارت یا فعالیت منتجه آمده است. (Webster, ۱۹۸۹)

تجربه فرآیند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می شود (دانکن و ویلیام، ۱۳۷۷).

تجربه عبارت است از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده هاست. در تئوری پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می گردد. (داوری ۱۳۷۸: ص ۶)

فرهنگ جامع روانشناسی - روانپزشکی، تجربه را با این سه عبارت تعریف کرده است:

۱. هر رویدادی که در زندگی شخصی به وقوع پیوسته
 ۲. معلومات کسب شده از یک رویداد زندگی
 ۳. مجموعه معلومات کسب شده (پورافکاری، ۱۳۷۶: ۵۴۵)
- همچنین مطالعات انجام شده بیانگر آن است که آنچه در دانش روانشناسی از آن به عنوان تجربه یاد می کنند، حداقل می تواند از سه طریق زیر حاصل شود:
۱. تحریک گیرنده های حسی (بینایی، شنوایی و ...)
 ۲. تشخیص و تعبیر یافته های حسی (ادراک)
 ۳. کنش متقابل با محیط (و در نتیجه طی فرآیندهای ذهنی چون کشف کردن، تعبیر، رده بندی، رمز گردانی، جستجو در حافظه، بازاریابی، تفکر، ارزیابی مفاهیم، حل مسأله، استنتاج اصول و ...) (جعفری مقدم، ۱۳۸۱: ص ۵۶)

بنابراین از منظر این دیدگاه، تجربه سازمانی را می توان چنین تعریف کرد:

- ادراک فرد از پدیده های سازمانی (تصمیمات، ارتباطات، رویدادها و ...) از طریق دیدن و شنیدن (بدون تعامل با پدیده های یاد شده)
- ادراک پدیده های سازمانی از طریق درگیر شدن در مسائل سازمان و کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی آن. (جعفری مقدم، ۱۳۸۲: ۲۱۱)

۲-۲-۱-۲- برداشت فلسفی از تجربه

از نقش تجربه، در فلسفه های گوناگون برداشت های متفاوتی وجود دارد. اثبات گرایان، تجربه را ملاک «تایید پذیری»^۱ می دانند [یعنی هر چیزی که توسط تجربه آزمایشگاهی تایید شود علمی است]، اما نزد ابطال گرایان، تجربه معیار «ابطال پذیری»^۲ فرضیه هاست. (لازی، ۱۳۷۷). علم مدیریت به دلیل خواستگاه آمریکایی اش، ماهیت نتیجه مدارانه و بیشتر گرایش عمل گرایانه^۳ دارد. اصطلاح پراگماتیسم، از واژه یونانی «پراگما» به معنای «عمل سودمند» برگرفته شده است. در عمل پراگماتیسم، به عنوان فلسفه تجربی یا ابزاری شناخته شده

^۱ Verifiability

^۲ Falsificationism

^۳ Pragmatism

است. (غلامرضا خاکی، ۱۳۹۲). به گفته «ویلیام جیمز» روش پراگماتیکی قبل از هر چیز روشی برای حل نزاع های متافیزیکی است مانند: آیا جهان واحد است یا کثیر؟ جبر است یا آزادی؟ مادی است یا روحی؟ اینها پرسش هایی هستند که هر کدام ممکن است درباره جهان صادق باشد یا نباشد و نزاع بر سر چنین پرسش هایی پایان ناپذیر است. لذا باید برای تفسیر هر گزاره ای به کمک ردگیری پیامدهای عملی مربوط به آن تلاش کرد. پراگماتیسم در مخالفت با اصول ایده آلیسم به وجود آمد و نتایج عملی افکار و معتقدات آدمی را معیار اساسی تعیین ارزش و حقیقت آنها می داند. تجربه در فلسفه عمل گرایان اهمیت فراوانی دارد و آهن را شامل احساس، ادراک، تفکر، قضاوت، مقایسه، توصیف و سیر عقلانی و توجه به ارتباط امور با همدیگر می دانند. تفکر و اندیشه، در نظر آنها ابزاری برای عمل کردن است. انسان از دیدگاه عمل گرایان، موجودی زیستی و در عین حال فعال و تجربه گر است که در تنها در اجتماع و با تعامل با آن می تواند زندگی کند. (خاکی، ۱۳۹۲).

۲-۱-۲- تجربه در فرهنگ ایران

درباره مثبت یا منفی بودن تجربه و کاربرد آن سخن بسیار گفته شده است. بررسی سخن هایی که بیشتر در قالب داستان ها و ضرب المثل ها انعکاس یافته اند. نشان می دهد که اکثر آنها از تجربه مفهوم از سرگذراندن و دارای آگاهی و مهارت بودن در کاری به سبب آزمودن مکرر مراد شده است. بررسی متن های کهن فارسی نیز نشان می دهد که از مفهوم تجربه بع گونه های مختلف استفاده شده است. مانند:

- ✓ درستی این راه هم به تجربت معلوم شده است خلق بسیار را و هم به برهان عقلی (غزالی)
- ✓ من در کتاب ها خوانده ام و نیز تجربت کرده ام که مکافات بدی هم بدین {در این} جهان به مردم رسد. (عنصر المعالی)
- ✓ عمرها این تجربه مکرر گردانیده بودند. (ابن فندق)
- ✓ تجربه و تعلیم بیش و کم کند تا یکی را از یکی اعلم کند (مولانا)
- ✓ مرا ز تجربه کاران نصیحتی یاد است که توبه نامه به خط شکسته باید
- ✓ تجربت کردم و دانا شدم از کار تو من تا مجرب نشود مردم دانا نشود (منوچهری)
- ✓ بر دمید اندیشه ای ز آن طفل خرد پیر با صد تجربه بویی نبرد (مولانا)
- ✓ این همه هست و سبکی عمر من رفت و مرا تجربه ها اوفتاد (خاقانی)
- ✓ خوش بود گرمحک تجربه آید به میان تا سیه روی شود هر که در او غش باشد (حافظ)
- ✓ هر تجربه عقلی زیاده کند داروی تجربت مردم را از هلاک جهل برهاند حرمان آن است که شاه اهل رای و تجربت خوار بگذارد. (کلیله و دمنه)
- ✓ ترکان گرد چنین مردمان گردند و عاقبت ننگرند تا ناچار خلل بیفتد چه ایشان را تجربتی باشد. (تاریخ بیهقی)

به آرمان و آروند مرد هنر

فراز آورد گونه گون سیم و زر (فرووسی)

۲-۱-۲- تجربه در فرهنگ های دیگر

تجربه موضوعی عام و عمومی است که در بین ملت ها به شیوه های مختلف به آن توجه شده است برای نمونه:

✓ لحظه های تلخ ارزش علمی دارند یادگیرنده خوب هیچ گاه این لحظه های ناب را از دست نمی دهد

(رالف والدواامرسون)

✓ هیچ چیز و هیچ کس نمی تواند سریع تر از افرادی که معتقدند شیوه کار پروژه آنها بهترین کار در

آینده است. سازمانی را از مار بیندازد. برای کسب موفقیت نه تنها افرادتان باید شیوه فعلی کار خود را

عوض کنند که باید به طرز تفکر خود را نسبت به گذشته تغییر دهند. (یان مادونا)

✓ تجربه لبه تیز تمامی نظریه های ما را کند می کند. (گیلبرت موری)

✓ همه ما در مدرسه ی تجربه چیزهایی می آموزیم ولی برخی نیاز به کلاس تقویتی دارند. (پیترووریس)

✓ تجربه بدترین معلم است چون همیشه قبل از درس امتحان می گیرد. (ورنن لائو)

✓ تجربه معلم زندگی است. (ضرب المثل پرتهالی)

✓ تجربه کردن {آزمودن و خطا کردن} معشوقه ابلهان است. (ضرب المثل لاتینی)

تجربه مدرسه ای است که شاگردان خود را با شهریه ای گران پرورش می دهد. (فرانکلین) (خاکی، ۱۳۹۲)

۲-۱-۲- تجربه از دیدگاه برخی صاحب نظران :

از دیدگاه شاک: تأثیر گذاری بر قضاوت و احساس از طریق هر نوع حادثه یا رویداد، خواه فرد شاهد آن باشد

خواه در آن مشارکت کند؛ تأثیر پذیری شخصی و مستقیم در برابر هم و توصیف مطلبی یا موضوعی؛ آشنایی

شخصی؛ لذت یا رنج واقعی. (شاک، ۲۰۰۲)

از دیدگاه هنری: برای بیشتر انسانها، تجربه مانند نور خفیف یک کشتی است که فقط راه را روشن

می کند.

از دیدگاه اسپنسر: تجربه یعنی نوعی آزمایش یا آزمون .

از دیدگاه لاک: عمل آگاهی کسب کردن که بدان طریق واقعیات یا حقایق کلی؛ دانش تجربی و استقرایی

معلوم می شوند.

از دیدگاه تیراوال: آشنایی عملی با آزمایش شخصی؛ اثبات امری از طریق خطا و آزمون .

از دیدگاه هارتی: آموزش از طریق عمل؛ تمرین آردن .

از دیدگاه هُلند: کسانی که مذهبی را از روی پند و موعظه می پذیرند، هیچ گونه تجربه ای از آن

نخواهند داشت. (الهی، بهاری فر، صالحی، ۱۳۸۳)

از دیدگاه هرشل: تجربه ممکن است به دو طریق کسب شود: اول از طریق واقعیات بدون تلاش

برای تاثیر گذاری بر تعداد وقوع آنها یا تغییر شرایطی که تحت آن شرایط چنین رویدادهایی رخ می دهد، که آن حالت را مشاهده گویند. دوم از طریق تاثیر گذاری بر آنچه در کنترل انسان است و تغییر عمده ترکیب آنها و آگاهی از اثرات آنچه اتفاق می افتد. (یانگ و نیسون، ۱۹۹۹)

۲-۱-۲- تجربه سازمانی

تجربه سازمانی مدیران عبارتست از مفهوم سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی که شرایط توسعه افق دیدگاه های فردی و سازمانی وی را فراهم کرده باشد، همچنین قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش آفرینی) را داشته باشد. (الهی، بهاری فر، صالحی، ۱۳۸۳)

انواع تجربه سازمانی:

تجربه ها، از نظر لایه سازمانی که محل به وقوع پیوستن تجربه بوده است، قابل تقسیم به دو نوع زیر میباشند:

۱. تجربه های مدیریتی

۲. تجربه های کارشناسی (فنی)

تجربه های کارشناسی (فنی) عبارت از تجربه، مهارت و خبرگی ایجاد شده از مطالعه و تکرار اجرای یک فرآیند یا فعالیت خاص میباشد. به عنوان مثال، مهارت یک تکنسین در تعمیر نوعی خاص از ماشین آلات، نمونه بارزی از تجربه است که این تکنسین را از همکاران خود متمایز میسازد. این تجربه، ناشی از مدت های طولانی تفکر، مطالعه و کار تکنسین بر روی ماشین مذکور و یادگیری جزییاتی برای تعمیر آن ماشین میباشد که شاید در نگاه اول و آموزشهای اولیه، به سادگی قابل درک نباشد.

در مورد تجربه های مدیریتی، با در نظر داشتن اینکه مفهوم عام تجربه در مورد تجارب مدیریتی نیز صادق است، باید توجه داشت که شاکله اصلی هر تجربه مستقیم مدیریتی را فرآیند اتخاذ تصمیم یا تصمیم های کلیدی آن تجربه تشکیل می دهد و می توان معیار ارزیابی و مستندسازی تجربه های مدیریتی را ویژگی های حاکم بر فرآیند اتخاذ تصمیم یا تصمیم های تشکیل دهنده آن تجربه، قرار داد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳). بنابراین، تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مساله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند. (متولیان، ۱۳۹۱)

۲-۱-۳- مستندسازی تجارب

همانطور که از تعریف های ارائه شده میتوان دریافت، تجربه ها دارای ارزش دانشی بسیار زیادی هستند و به عبارتی، یکی از جنبه های مهم دانش محسوب میشوند. به این دلیل، تعریف مکانیزم هایی برای استخراج، کسب و نگهداری این نوع دانش، یکی از اقدامات کلیدی در این حوزه محسوب میشود.

الگوی مستند سازی تجارب دارای سه بخش است: (Orna, ۲۰۰۷)

۱. انتخاب تجربه: برای انتخاب یک تجربه می توان معیارهای پیچیدگی آن را در نظر گرفت که در سه دوره ی پیش از تصمیم، حین تصمیم، و بعد تصمیم وجود دارند.
۲. گردآوری اطلاعات تجربه
۳. اشتراک تجربه

۲-۱-۴- آموزش

در سالیان نه چندان دور تفکر اصلی بر این بود که یادگیری، کار و زندگی از هم منفک و جدا هستند. به همین دلیل آموزش هنگامی بهینه و درخور محسوب می شد که قبل از آغاز فعالیت کاری به افراد داده می شد. در این نظریه آدمی زمانی را برای آموزش صرف می کرد و سپس به سمت کار و زندگی حرکت می نمود و دیگر برای آموزش زمانی نداشت. در حال حاضر این تفکر در جامعه جهانی و در عرصه های مختلف جایگاهی ندارد و آموزش جزء جدانشدنی وجود آدمی گردیده است. هر سازمان برای نیل به اهداف خود به کارکنانی فعال و قابل انعطاف با شرایط مختلف نیاز دارد. هنگامی که سازمان به اجرای سیستمهای پویای آموزش و بهسازی نیروی انسانی اهتمام بورزد، نیروی انسانی قابلیت انعطاف پذیری با شرایط مختلف سازمان را پیدا خواهد کرد، به عبارت دیگر آموزش و بهسازی اقدامی کارآمد از سوی مدیر سازمان در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است.

۲-۱-۴-۱- اهمیت آموزش

در سالیان اخیر علوم و تکنولوژی نسبت به گذشته پیشرفت چشمگیری داشته است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند؛ یعنی دورانی که در هر پنج سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می گردد. این امر گویای این است که همه افراد یک سازمان موظف به ارتقای سطح دانش خود هستند و از طرفی مدیران سازمان هم موظف به حرکت دادن اعضای سازمان به سمت دانش روز می باشند، به همین دلیل در سالهای اخیر آموزش در سازمانهای مختلف از جایگاه خاصی برخوردار گردیده است.

در جهان امروز احتمال این که که فرد مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد بسیار ضعیف یا به کلی محال است. امروز جامعه به سرعت در حال دگرگونی است و دیگر آموزش کارکنان فقط مطلوب نیست، بلکه این مطلوبیت به یک اجبار تبدیل شده است، در جهان امروز برای امر آموزش کارکنان باید منابع مختلف سازمانی را بسیج کرد تا سازمان بتواند به راه خود ادامه دهد.

آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان می شود، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکتهای تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده اند در حالی که این نسبت در مورد شرکتهایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۷، بیش از نیمی از کارکنان نیاز به بازآموزی داشته اند. در سوئد هم برای پاسخگویی به تغییر و تحولات مختلف علمی و فرهنگی سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی در پیش گرفته شده و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ملی کشور برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می گردد. از پژوهش هایی که به عمل آمده است چنین به دست می آید که عمر سودمند دانش مهندسی فارغ التحصیلان دانشکده مهندسی، از آغاز به کار برابر شانزده ماه است. پس از این زمان آنان باید به آموزش های تکمیلی و ضمن خدمت روی آورند. در برخی از بنگاه های پژوهشی ارزش معتبر برای گواهینامه های علمی دانشگاهی تنها سه تا پنج سال است. هرگاه دارندگان این گواهینامه ها پس از سه تا پنج سال آموزش خود را دنبال نکنند از ارزش علمی آموزش های پیشین آنان کاسته خواهد شد.

به عبارتی نگاه گذشته محوری که آموزش را متعلق به دوران کودکی، نوجوانی و جوانی می دانست منسوخ گردیده است. امروزه تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می توان با دگرگونیها و پیشرفتهای جامعه جدید سازگار و همراه شد. (شریعتمداری، ۱۳۸۷)

مایکل لوبوف در کتاب خود در ضرورت سرمایه گذاری در آموزش می نویسد:

«برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه گذاری کنید، اگر برای مشاغل و مسئولیت های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه آفرین است. سازمانی هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت و آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه گذاری می کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران قیمت است، لکن اگر شما فکر می کنید که تعلیم و تربیت گران قیمت است، هزینه نادانی را در نظر بگیرید، دیر یا زود یک سازمان از طریق اشتباهات کارکنان از طریق پرداخت حقوق های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارد، هزینه های آموزشی را می پردازد آخرین روش موجب شایستگی و وفاداری کارکنان می شو.» (لوبوف، ۱۳۷۸)

آموزش، همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری موثر از این نیرو، آموزش از مهمترین و تاثیرگذارترین تدابیر به شمار می‌رود.

آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند. (شریعتمداری، ۱۳۸۷)

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند، این برنامه‌های آموزشی می‌توانند تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشند.

اگر کارکنان سازمان به خوبی آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. از اولین نتایج این امر عدم نیاز زیاد به نظارت از سوی سرپرستان بر روی زیردستان است؛ در عین حال این امر کمک می‌کند که افراد در جهت احراز شرایط ارتقای سازمانی آماده شوند و در نهایت انجام وظایف با مطلوبیت مورد نظر سازمان امکان‌پذیر می‌گردد. (یارندی، ۱۳۸۲)

۲-۱-۴-۲- مفهوم آموزش

معادل این واژه در زبان عربی «تعلیم» و در زبان لاتین «Teaching» یا «Instruction» است. آموزش به طور کلی، دارای دو مفهوم عام و خاص می‌باشد. در مفهوم عام، شامل هر نوع انتقال مفاهیم و تأثیرگذاری در ذهن فراگیر، به منظور ایجاد یادگیری در وی می‌باشد، خواه این تأثیرگذاری در قالب رسمی و از پیش طرح‌ریزی شده باشد. همانند آنچه در مراکز آموزشی، و به ویژه در کلاس درس انجام می‌گیرد و خواه به صورت خود به خودی و بدون طراحی و برنامه‌ریزی قبلی باشد. همانند تأثیری که از برنامه‌های آموزشی تلویزیونی و یا مطالعه کتاب و مجله و مانند اینها ناشی می‌شود. «آموزش» در مفهوم خاص خود، در قالب و شرایط ویژه‌ای صورت می‌گیرد که عبارت است از: «فعالیت‌هایی که با هدف آسان ساختن یادگیری از سوی آموزگار یا معلم طرح‌ریزی می‌شود و بین آموزگار و یک یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان می‌یابد.» (سیف، ۱۳۶۸) به عبارت دیگر، «فعالیتی است که معلم و شاگرد با هم در کلاس درس انجام می‌دهند.» (شریعتمداری، ۱۳۷۴)

آموزش دارای سطوح مختلف می‌باشد: گاهی به صورت سطحی است و در آن صرفاً «انتقال مفاهیم و دانش» (نقیب زاده، ۱۳۶۸) و گاهی از سطح انتقال صرف مفاهیم به دیگران فراتر می‌رود و منجر به تأثیر عمیق‌تر

و به اصطلاح «یادگیری» می‌گردد. با این حال، گستره تأثیرگذاری آموزش در بُعد شناختی و ذهنی یادگیرنده است. هرچند تأثیر در بُعد شناختی و ذهنی یادگیرنده، زمینه‌ساز تأثیرگذاری در بُعد رفتاری و نگرشی وی نیز می‌باشد.

برای واژه آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را عبارت می‌دانند از «کلیه کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت‌های شغل خود می‌نمایند».

آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. (رابینز، ۱۹۸۸) سیف در کتاب خود با عنوان «روانشناسی پرورشی»، آموزش را هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران می‌باشد، تعریف می‌نماید. (سیف، ۱۳۸۱) در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود، تعریف شده است (سعادت، ۱۳۸۵) آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان در حال و آینده کسب شود. (جباری، ۱۳۸۰) و در همین زمینه، گاتر آموزش را نوعی کوشش نظام دار تعریف می‌کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگی و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود؛ شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین دانست؛ او آموزش را یاد دادن نظام مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می‌شود (صائمیان، ۱۳۷۹)

به طور کلی آموزش در داخل سازمان‌ها به منظور بهبود و کسب مهارت‌های شغلی جدید، آماده شدن برای حرکت در مسیرهای شغلی مناسب و رفع نیازهای حرفه‌ای به کار می‌رود. (صدیق، ۱۳۷۱) و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد، بلکه دامنه آن بقدری وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و یا فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منتهی می‌شود. (طاهری، ۱۳۸۴)

۲-۱-۳- تاریخچه آموزش کارکنان

به حقیقت نمی‌توان تاریخچه‌ای برای آموزش عنوان کرد؛ چرا که بشر از بدو خلقت تا کنون جهت غلبه بر طبیعت و نیازهای خود در حال یادگیری و آموختن است. به طور کلی، آموزش کارکنان و اهمیت آن در علوم

اداری، بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه قرار گرفت و تا آن تاریخ فقط سازمان های محدودی بودند که به تدریس و تعلیم کارکنان خود سعی وافر مبذول می داشتند. سپس ، اسمیت ، میلز در کتاب های بهسازی منابع انسانی خود، تاریخچه پیدایش و تکمیل امر بهسازی منابع انسانی را به چهار دوره تقسیم کرده اند.

الف) دوره به درجه استادی رسیدن کارگران:

این دوره از حدود سال ۱۱۰۰ پس از میلاد مسیح آغاز شد و تا حدود سال ۱۸۰۰ میلادی به طول می انجامد. در طول این دوره مهارت های کارگران به طور غیر رسمی، با مشاهده کارگران ماهرتر، تولیدکنندگان و یا حتی مشاهده اعضای خانواده، توسعه می یافت؛ فعالیت های شغلی، در محدوده نزدیک به منزل صورت می گرفت و تمرکز روی بازدهی بیش از توجه به کارایی کارکنان بود.

ب) دوره کارایی کارکنان یا کارگران :

این دوره حدوداً از سال ۱۸۰۰ میلادی تا سال ۱۹۲۰ به طول انجامید. در این دوره کارکنان، در مقام یک نیروی مولد و تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفتند و مدیران توجه خود را برای ایجاد عوامل محرک بر افزایش کارایی کارکنان خود معطوف کردند و بر رضایت یا بهسازی کارکنان خود توجه کمتری داشتند.

ج) دوره رضایتمندی کارکنان:

این دوره از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد و تا سال ۱۹۴۵ ادامه یافت. بعد از جنگ جهانی دوم فعالیت های مربوط به بهسازی کارکنان، به دستیابی به رضایت کارکنان متمرکز شد.

د) دوره رشد کارکنان:

این دوره از سال ۱۹۴۵ آغاز شده است و تا کنون نیز ادامه دارد. امروز آموزش و بهسازی، ابزارهایی برای ترقی و رشد هر یک از کارکنان و حتی اموری ارزشمند برای همه انسان ها محسوب می شوند (باقری زاده، ۱۳۷۸)

با توجه به روند امر تکوینی بهسازی کارکنان در طول تاریخ می توان گفت که روش استاد – شاگردی از جمله نخستین روش های آموزشی یا کارآموزی بوده است. با صنعتی شدن جوامع سنتی، تولید انبوه و گسترش پیچیدگی فنون و حرفه های تخصصی بدیهی بود که روش استاد – شاگردی نمی توانست پاسخگوی نیازهای گسترده مطرح شده باشد. از این دوره، آموزشگاه ها و میسسات فنی و حرفه ای ایجاد شدند که در این مراکز آموزشی اغلب کارکنان به آموختن می پرداختند و برای کار در کارخانه و بخش های صنعتی آماده می شدند. با گذشت زمان و با توسعه و گسترش سازمان های اداری و دولتی، لزوم آموزش کارکنان در بخش اداری و خدماتی نیز ملموس شد و مدارس و مراکزی هم برای این نوع آموزش ها به وجود آمدند و در خدمات دولتی،



گذرانیدن دوره های آموزشی تخصصی شد. بدین ترتیب، شیوه آموزش فنون، حرفه ها و روش های فنی و اداری از شیوه استاد - شاگردی به شیوه های رسمی و منظم تبدیل شد و حیطة وسیعی را در بر گرفت (بزاز جزایری، ۱۳۷۹)

۲-۱-۴- ضرورت آموزش کارکنان

میتوان مهم ترین عواملی که نیاز به آموزش را در سازمان نشان می دهد را به شرح زیر عنوان کرد:

۱. جابجایی های افقی و عمودی در سازمان

۲. ورود کارکنان جدید به سازمان

۳. پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی

۴. تزریق روابط انسانی به سازمان

۵. حرکت به سوی بهره وری همه جانبه در سازمان

۶. پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و.... (نحاسی، ۱۳۸۰)

امروزه به اعتقاد همه صاحب نظران و متخصصان، فراگیری علوم به صورت دانش عمومی محور و فراگیری علوم و کسب مهارت های لازم در زمینه های تخصصی به صورت خاص به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی، از اهمیت بالایی در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت از آن جا است که انسان تنها از طریق آموزش می تواند توانایی های خاص و نامحدود خود را از بالقوه بودن به سمت فعل به حرکت در آورد. البته باید در نظر داشت که در فرهنگ های متعالی آموزش تنها با پرورش می تواند سودمند باشد. (نحاسی، ۱۳۸۰)

۲-۱-۴-۵- اهداف آموزش نیروی انسانی

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند. آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت ها، تغییر رفتار و افزایش صلاحیت ها می باشد (عباس زادگان، ۱۳۷۹)

شریعتمداری (۱۳۸۳) در مقاله خود مهم ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان ها و نظام های مختلف در خصوص آموزش قابل ذکر است را به شرح زیر بیان می کند:

۱. هماهنگی و هم سو نمودن کارکنان با سازمان:

این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست ها و خط مشی های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت های شغلی است.

۲. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان:

مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهم ترین دل مشغولی های مدیران سازمان ها می باشد. برای آن که روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه شان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.

۳. کاهش حوادث و ضایعات کاری:

در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً به واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیش تری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به وجود می آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان ها می باشد. بنابراین با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آن ها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و... (که عمدتاً به واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنایی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است)، ضرورت دارد آموزش به طور جدی مورد توجه سازمان ها قرار گیرد.

۴. به هنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان:

شالوده افزایش بهره وری در سازمان ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابه هنگام شدن افراد در حرفه شان می باشد. بنا به تعریف، نابه هنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارآیی در انجام کار در طول زمان و فقدان دانش یا مهارت نوین. این مسئله باعث می شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجاد کننده ی نابه هنگامی در حرفه را نمی توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در به هنگام سازی آنان دارد.

۵. کمک به تغییر و تحولات سازمانی:

تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده سازی پرسنل و نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف، و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به همین خاطر، غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه ریزی تغییر، آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفا می نماید. بنابراین از جمله مهم ترین وظایف آموزش در سازمان ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

۶. انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی:

تمامی سازمان های معاصر در محیطی فعالیت می کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش ها و ایدئولوژی ویژه ای هستند. موفقیت بسیاری از آن ها در گرو شناخت این ارزش ها و انطباق بهینه با آن است. بنابراین شناخت محیط اجتماعی سازمان ها و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان ها، خصوصاً مدیران و تصمیم گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. (شریعتمداری، ۱۳۸۳)

۲-۱-۴-۶- مقدمات لازم برای یک آموزش پویا

در حالت ایده آل آموزش باعث تغییر در جنبه های مختلف رفتاری نیروی انسانی سازمان می گردد، برای نیل به این هدف در سازمان و نوع آموزش باید شرایطی فراهم باشد، از مهم ترین آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

✓ **کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند:** برای هر کاری وجود انگیزه لازم است، در جهان کنونی

علم به سرعت در حال پیشرفت است در نتیجه لازم است کارکنان برای انجام وظایف خود تخصص لازم را در هر لحظه داشته باشند و در هر لحظه خود را ملزم به ارتقای سطح دانش خود بدانند.

✓ **کارکنان از وظایف محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند:** اگر فرد نسبت به

وظایف خود آگاهی کافی نداشته باشد، نمی تواند خود را برای هر گونه تغییر آماده کند. هر فرد در سازمان باید دارای شرح وظایف روشن و شفاف باشد تا بتواند خود را در جهت اهداف سازمانی آماده کند. این وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است که به عنوان کارفرما برای هر شغل و پست شرح وظیفه شفاف و مکتوبی ارائه نماید.

کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته

باشند: تجربه نشان می دهد که افرادی که به شغل و جایگاه شغلی خود علاقه ای ندارند در کار خود موفق نمی شوند، چرا که به کار محوله میل و رغبتی ندارند. اینگونه کارکنان به دلیل عدم علاقه و رغبت به کار خود تمایلی هم برای شرکت در دوره های بازآموزی و کارگاه های آموزش و ارتقای سازمان ندارند. یکی از

مهم‌ترین دلایل این عدم رغبت به حضور در این دوره‌ها نحوه انتخاب و جذب فرد توسط مدیریت منابع انسانی در سازمان است. متأسفانه اثر منفی این انتخابهای اشتباه به حدی است که با کمک دوره‌های کوتاه و حتی بلندمدت هم نمی‌توان فرد را به بطن کار در سازمان برگرداند (خوشنویس زاده، ۱۳۸۷)

۲-۱-۴-۷- اخلاق در آموزش منابع انسانی

بیان شد که آموزش از اصول لازم در هر سازمانی است، اما بر اساس نوع سازمان و ارزشی بودن یا نبودن آن بحث اخلاق در آموزش مطرح می‌گردد. مدیریت منابع انسانی بعد قوی انسانی دارد و ارتباط جزء مهمی در این مدیریت است. از اساسی‌ترین اصول ایجاد ارتباط اثرگذار با سایر افراد، رعایت اصول اخلاقی انسانی است، اما در جهان امروز به دلیل زندگی پیچیده ماشینی و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان، بسیاری از اصول اخلاقی در میان افراد جامعه مورد توجه قرار نمی‌گیرد. عدم توجه به اصول اخلاقی باعث ایجاد فاصله بین انسان و صفات انسانی می‌شود؛ به همین دلیل در مدیریت تحت نظر اسلام و در کل مدیریت مکتبی و اخلاق‌گرا به صفات و اخلاق‌گرایی توجه زیادی شده است. (جنگ زهی، ۱۳۹۰)

۲-۱-۴-۷-۱- نگاهی به مفهوم اخلاق

استاد شهید مرتضی مطهری می‌فرماید: علم اخلاق عبارت است از علم زیستن یا علم چگونه باید زیست. (مطهری، ۱۳۸۰)

علامه سید محمد حسین طباطبائی می‌فرماید: علم اخلاق عبارت است از فنی که پیرامون ملکات انسانی بحث می‌کند، ملکاتی که مربوط به قوای نباتی و حیوانی و انسانی او است، به این غرض بحث می‌کند که فضائل آنها را از رذائلش جدا سازد و معلوم کند کدام یک از ملکات نفسانی انسان خوب و فضیلت و مایه کمال اوست، و کدام یک بد و رذیله و مایه نقص اوست، تا آدمی بعد از شناسائی آنها خود را با فضائل بیاراید، و از رذائل دور کند و در نتیجه اعمال نیکی که مقتضای فضائل درونی است، انجام دهد تا در اجتماع انسانی ستایش عموم و ثنای جمیل جامعه را به خود جلب نموده، سعادت علمی و عملی خود را به کمال برساند. (طباطبائی، المیزان)

از دیدگاه بسیاری از اندیشمندان غربی اخلاق مقرراتی اجتماعی و غیر رسمی است. نظریه پردازان غربی خدا و اخلاق را از زندگی روزمره انسانها حذف کرده و در این جهت بسیاری از ارزشها را وارونه ساخته‌اند. (آرمسترانگ، ۱۹۹۳)

۲-۱-۴-۷-۲- نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم با نگرشهای کارکنان و اعضای سازمان در ارتباط است، این نیروها کمک می‌کنند که سازمان به سوی اهداف خود حرکت کنند. در صورتی که ارتباط یاد شده یک ارتباط سالم باشد،

سازمان به اهداف خود خواهد رسید و اگر این ارتباط بر پایه رفتارهای غیر اخلاقی باشد، سازمان از رسیدن به اهداف خود باز می ماند.

بیان گردید که آموزش نقش اساسی در ارتقای سطح دانش و بهروری سازمان دارد، حال اگر این آموزش اخلاق گرا و مطابق با فرهنگ اخلاقی باشد، نتیجه آموزش به صورتی کارآمد نمایان می گردد. از مهم ترین مواردی که باعث می گردند که مدیران سازمان را به صورتی کاملاً غیر مستقیم به سمت آرامش حاصل از اخلاق گرایی سوق دهند، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

تامین امنیت روانی کارکنان

امنیت روانی از نتایج اخلاق گرایی و اخلاق گرایی از تضمین کنندگان ایجاد امنیت روانی در سازمان هستند، با تامین امنیت روانی برای اعضای سازمان، نیل به اهداف آسانتر می گردد.

تزریق روحیه عدالت محوری در سازمان

عدالت از محوری ترین شعارهای هر مکتب اخلاق گرایی است. هنگامی که اعضای سازمان احساس کنند که عدالت در سازمان وجود دارد، حس همکاری بیشتری بین اعضا و مدیریت به وجود می آید.

کاهش استرس و فشارهای روانی

یاد خداوند آرامش بخش قلبها است. این جمله در عین کوتاهی نشانگر نقش اخلاق و مکتب در کاهش فشارهای روانی در هر اجتماعی مانند یک سازمان است. با کاهش فشارهای روانی در سازمان، حرکت به سوی اهداف با کمک اعضا به راحتی میسر است.

تشویق کارکنان به پایبندی کامل به اصول ارزشی

اگر در سازمان مدیران و دیگر اعضا به اصول مختلف سازمان پایبند باشند، سازمان به سمت ماندگاری حرکت خواهد کرد. یکی از دلیل ماندگار شدن چهره بعضی از مدیران توجه آنها به ارزشهای دینی و سازمانی است، مقام معظم رهبری در بیاناتی به مناسبت هفته دولت اشاره فرموده اند که: این دو شهید گرانقدر، شهیدان رجایی و باهنر مظهر کار و تلاش مومنانه و پایبندی بی اغماض به اصول و ارزشها بودند. ماندگار شدن یاد این چهره های نورانی، نشانه تشکر خداوند از بندگان مخلص است که با همه وجود برای اسلام کار و تلاش می کنند و ارزشهای اسلامی – انقلابی را در کارهای خود متبلور می سازند. (آیت الله خامنه ای، ۱۳۸۹)

می توان گفت: بدون توجه به مسائل اخلاقی و انسانی توسعه منابع انسانی غیر عملی است. با بررسی و شناخت فضای سازمان و حرکت در جهت برنامه ریزی برای جبران کاستیها می توان فرهنگ اخلاق گرای سازمانی را که

خود جنبه مهمی از آموزش منابع انسانی سازمان است، بین نیروهای سازمان تزریق نموده و در نهایت به سمت توسعه واقعی در منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی حرکت نمود.

۲-۱-۴-۳- فواید مدیریت اخلاق در آموزش مدیریت منابع انسانی

اخلاق سازمانی همانند دیگر رشته‌های مدیریت با توجه گسترش سازمان به وجود آمد. با پیچیده‌تر شدن فعالیتها در سازمان، مدیران احساس نمودند که سازمان به انجام کارهای صحیح در کنار انجام صحیح کارها نیاز دارد که در نتیجه این تفکر اخلاق سازمانی شکل گرفت.

وظیفه مدیریت منابع انسانی در زمینه اخلاق سازمانی، شناسایی، اولویت‌بندی ارزشها در جهت هدایت انواع رفتارها و برنامه‌ریزی دقیق و مدون در جهت نیل به اخلاق سازمانی است. آنچه که در این جا اهمیت دارد این است که مدیر منابع انسانی باید توجه داشته باشد که آموزش در سازمان متبوع باید با دیدگاهی کاملاً منطبق با ارزشهای سازمان و اخلاق موضوعه در محیط انجام پذیرد. (جنگ زهی، ۱۳۹۰)

۲-۱-۴-۴- نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت و آموزش منابع انسانی

مدیر واقعی کسی است که ابتدا خود به آنچه که تحت مفاهیم اخلاق سازمانی به سازمان تزریق می‌گردد عمل کند. سازمانهایی که بر اساس ارزشهای دینی و اسلامی مدیریت می‌گردند و آموزش در آنها هم بر همین اساس مکتبی است. در این سازمانها نفس ارزشی بودن، خود کلید اصلی آموزش غیر مستقیم می‌باشد.

حضرت علی (ع) در فرمان خود به مالک اشتر در زمینه حکومت‌داری به زیبایی این مطلب را مورد تاکید قرار داده‌اند. هنگامی که ایشان به مالک گوشزد می‌کنند که در هنگام حکمرانی خداوند را ناظر بر نحوه حکومت بدانند و یا با عدل با زیر دستان برخورد کند، بزرگترین آموزش را در مدیریت اخلاق‌گرا به مالک و مدیران مکتبی می‌دهند. حضرت رسول اکرم (ص) نیز چنین سیره و روش حکومت‌داری داشتند که بیان آنها در این مجال نمی‌گنجد. آنچه که مدیریت منابع انسانی را در کشورهای مکتبی با کشورهای غربی متمایز می‌کند توجه به همین نکات اخلاقی و آموزش آنها به مدیران بعدی است.

از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که فرموده‌اند: وقتی یکی از شما کسی را به کاری می‌گمارد بایستی مقدار مزدش را به او بگوید.

در خصوص زمان پرداخت دستمزد هم از امام علی (ع) نقل شده است که فرموده‌اند: قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را بپرداز.

برای حل بسیاری از مشکلات جوامع بشری، مدیران می‌توانند از آموزه‌های مدیریتی مکاتب وجدانی همچون اسلام استفاده کنند. نکته این است که بسیاری از مشکلات ریشه‌ای هستند و حل آنها زمان‌بر است، پس باید

مدیران آینده را با کمک این آموزه‌های دینی رشد داد و آنان را در عین تجهیز به علم روز با کمک آموزه‌های اخلاقی و وجدانی آموزش داد. (اژدری، ۲۰۱۰)

۲-۱-۵- متورینگ

۲-۱-۵-۱- تعاریف و مفاهیم

برای متورینگ معادل فارسی دقیقی یافت نشده؛ استفاده از واژه متورینگ به افسانه‌های یونانی باز می‌گردد. اودیسه، پادشاه و قهرمان داستان‌های یونانی، پیش از رهسپاری به جنگ، فرزندش تِلماکوس را به دوست قدیمی خود متور می‌سپارد تا در نبود او با فرزندش تمرین کرده و به رشد و توسعه وی کمک کند. به این ترتیب متور نقش مهمی در توسعه فرزند اودیسه داشته است (ایوب زاده، ۱۳۹۲). و از آن پس کلمه متور به فردی که مسئولیت پرورش فردی دیگر را به عهده گیرد، اطلاق شده است. (کریمی و همکار، ۱۳۹۳) برخی برای متور واژه‌های عربی «مرشد»، «راهنما» و غیره را ذکر کرده‌اند، که همه این‌ها به نحوی صحیح ولی به تنهایی تمام صفات یک متور را نمایان نمی‌سازد. زیرا یک متور راهنمایی قابل اعتماد، معلم، مشاور، حامی، مربی، و دوستی است که با اتکا به عقل و تجربیات خود، حمایت و هدایت دیگری را بر عهده بگیرد و در فرد پرورش گیرنده بصیرت و خلاقیت ایجاد کرده و او را برای مسئولیت‌های زندگی و فعالیت‌های مشخصی آماده می‌سازد. (زمانی و لاری، ۱۳۸۵) عبارت «راهبر پرورشی» نیز می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد و به نظر می‌رسد «راهبر پرورشی» برای متورینگ از دیگر واژه‌ها گویا تر باشد. (زمانی و لاری، ۱۳۸۵)

متورینگ روشی برای آموزش و پرورش افراد است که در آن فردی به نام متور، مسئولیت پرورش همه جانبه دیگری را بر عهده می‌گیرد. (کریمی و همکار، ۱۳۹۳) متورینگ رابطه‌ای است که در عرصه‌های علمی، هنری، ادبی، سیاسی، ورزشی و بسیاری عرصه‌های دیگر به چشم می‌خورد. هر انسانی ممکن است در طول زندگی خود برای دریافت حمایت و راهنمایی، روابطی را با سایرین شکل دهد؛ به این ارتباط که به طور طبیعی شکل می‌گیرد، متورینگ غیر رسمی می‌گویند. از سوی دیگر، زمانی که فرد سومی واسطه شده و جرقه شروع این رابطه را دو نفر می‌زند، رابطه متورینگ رسمی شکل می‌گیرد. در متورینگ رسمی، فردی که تجربه بیش تری داشته (متور)، به کمک فرد دیگری که تجربه کمتری دارد (متی) می‌شتابد. (ایوب زاده، ۱۳۹۲)

متورینگ فرآیند توسعه‌ای خردمندانه، روانشناختی و اثربخش است که بر اساس ملاقات‌های زمان بندی شده در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و در آن متور، به عنوان فردی مسئولیت پذیر و قابل اعتماد، در جهت رشد و توسعه قابل توجه فردی دیگر تلاش می‌کند. (ایوب زاده، ۱۳۹۲)

در بررسی تعاریف ارائه شده از متورینگ سه مولفه اصلی به چشم می‌خورد:

- ۱) متور، از تجربه یا خرد بیشتری نسبت به متی برخوردار است؛
- ۲) متور به منظور تسهیل متی به او راهنمایی و راه کار ارائه می‌کند؛

۳) به واسطه ی حس اعتماد بین دو طرف، ارتباطی عاطفی بین منتور و متنی برقرار می شود. (دی بوآ و کارچر، ۲۰۰۵)

منتورینگ ویژگی های مختلفی دارد. اول، منتورینگ رابطه منحصر به فردی بین دو نفر است؛ هیچ دو رابطه ی منتورینگ مثل هم نیستند. دوم، منتورینگ وسیله ای انتقال دانش است؛ اگرچه هدف از منتورینگ در روابط مختلف متفاوت است، ولی در تمامی روابط منتورینگ، انتقال دانش صورت می گیرد. سوم، اگرچه منتور نیز از رابطه منتورینگ نفع می برد، ولی هدف اصلی این رابطه رشد و توسعه متنی است. (ایوب زاده، ۱۳۹۲)

۲-۱-۵-۲- انواع منتورینگ

منتورینگ رسمی و غیر رسمی:

در منتورینگ غیر رسمی فردی که تجربه کمتری دارد به طور خودجوش و با خواست و اراده خود از فرد دیگری که تجربه بیشتری دارد، کمک و حمایت می خواهد. در حالی که در منتورینگ رسمی، سازمان و یا فرد دیگری وجود دارد که سبب جفت و جور شدن دو نفر (منتور و متنی) شده و به شکل گیری رابطه ی آن دو کمک می کند. به طور کلی، رسمیت در رابطه منتورینگ به دو نوع تقسیم می شود؛ نوع اول رسمیت در آغاز و شکل گیری رابطه است. در این نوع، فرد سوم و یا سازمان باعث شکل گیری رابطه شده و به این ترتیب، آغاز رابطه منتورینگ شکلی رسمی به خود می گیرد. نوع دیگر رسمیت، رسمیت در ساختار رابطه است. در صورتی که رابطه منتورینگ از قواعد و قوانین بیش تری پیروی کرده و نظام یافته تر باشد، و یا اهداف رابطه تعریف شده بود و افراد برای آن آموزش دیده باشند، ساختار این رابطه رسمی تر خواهد بود.

هر انسانی ممکن است در طول زندگی خود برای دریافت حمایت و راهنمایی، روابطی با سایرین شکل دهد؛ به این ارتباط که به طور طبیعی شکل می گیرد، منتورینگ غیر رسمی می گویند. از سوی دیگر زمانی که فرد سومی واسطه شده و جرقه شروع این رابطه را میزند، رابطه منتورینگ رسمی شکل می گیرد. در منتورینگ رسمی فردی که تجربه بیشتری داشته و منتور نامیده می شود، به کمک فرد دیگری به نام متنی می شتابد که در سازمان تازه وارد بوده یا کم تجربه است (Ki m&Egan, ۲۰۱۱).

منتورینگ نوجوانی:

منتورینگ نوجوانی به رابطه ای گفته می شود که در آن فردی بالغ به حمایت و راهنمایی نوجوانی که در مرحله بلوغ است می پردازد. در این رابطه فرد بالغ با ارائه راهنمایی و مشاوره به فرد نوجوان، به رشد و توسعه وی در مرحله نوجوانی کمک کرده و گذر از مرحله بلوغ را برای وی ساده تر می کند. این گونه روابط منتورینگ برای رشد فردی، احساسی، ادراکی، و روانی/اجتماعی متنی نوجوان بسیار مفید است. فلسفه وجودی و اهداف این قبیل برنامه های منتورینگ با یکدیگر متفاوت است؛ برخی بر توسعه ی همه جانبه ی متنی نوجوان تمرکز دارند و برخی دیگر بر توسعه تحصیلی و شغلی، و یا کاهش رفتارهای پرخطر تمرکز دارند.

منتورینگ کاری:

منتورینگ کاری شامل رابطه ای بین فردی کم تجربه (متنی) و فردی با تجربه (منتور) می شود که هدف آن رشد فردی و حرفه ای متنی است. منتور می تواند همکار یا سرپرست متنی بوده و یا حتی فردی از واحد کاری یا سازمان دیگر باشد. برنامه های منتورینگ کاری رسمی با اهداف مختلفی پیاده می شوند که این اهداف عبارتند از توسعه استعدادها، ارتقای دانش، مهارت ها، و قابلیت های کارکنان، حفظ کارکنان، و بالا بردن سطح تنوع کارکنان.

منتورینگ تحصیلی:

در این نوع منتورینگ، استاد دانشگاه و یا دانشجویان با تجربه به دانشجویان تازه وارد کمک می کنند. در منتورینگ استاد-شاگردی، استاد و دانشجو بر اساس علایق پژوهش خود با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و استاد در انتخاب صحیح واحدهای های درسی، انجام پژوهش، مهارت تدریس، و انتشار مقاله ها به دانشجو راهنمایی می دهد. در منتورینگ دانشجویی، دانشجویی که تجربه و سابقه حضور بیشتری در دانشگاه دارد، پیش از ورود دانشجوی جدید به محیط دانشگاه با وی ارتباط برقرار کرده و در مسائل روزمره اعم از خوابگاه، امکانات دانشجویی، انجام تکالیف درسی و ... به دانشجوی تازه وارد کمک می کند. منتورینگ تحصیلی ممکن است بر اساس روابط برنامه ریزی شده و یا تعامل های خود به خودی بین منتور و متنی باشد. این رابطه به طور خاص برای دانشجویان مقطع کارشناسی عاملی برای اجتماعی شدن و ورود به مرحله جوانی و بلوغ است. (ایوب زاده، ۱۳۹۲)

۲-۱-۵-۳- کارکرد های منتورینگ

یک از اولین و برجسته ترین پژوهشگرهایی که در زمینه منتورینگ فعالیت کرده، کتی کرام است. وی در سال ۱۹۸۰ با انجام پژوهشی، به مطالعه کارکردهای منتورینگ پرداخت؛ این پژوهش به انجام پژوهش های بعدی و طراحی ابزارهای سنجش کارکردهای منتورینگ کمک کرد. بر اساس پژوهش کرام، کارکردهای منتورینگ به دودسته ی حرفه ای-شغلی و روانی-اجتماعی تقسیم می شود. (ایوب زاده، ۱۳۹۲)

ریموند نوئه (۱۹۸۸) کارکردهای منتورینگ را این گونه تقسیم بندی می کند: روانی-اجتماعی (شامل مربی گری، مشاوره، پذیرش و تایید، و مدلی برای تقلید و پیری) و شغلی (شامل حفاظت، دیده شدن، حمایت، کمک در فعالیت های چالش برانگیز) است.

همچنین اسکوکت و همکاران (۱۹۸۳)، مدلی ارائه کردند که هشت کارکرد منتورینگ را در قالب چهار کارکرد روانی-اجتماعی و چهار کارکرد شغلی در بر می گیرد. بر اساس این مدل چهار کارکرد روانی-اجتماعی منتورینگ عبارتند از: تقلید و پیروی کردن، جرات و شهامت دادن، مشاوره دادن، دوست بودن؛ چهار کارکرد شغلی نیز عبارتند از: آموزش دادن، مشورت دادن، حمایت کردن و حفاظت کردن.



۲-۱-۶- مربی گری^۴

۲-۱-۶-۱- تعاریف و مفاهیم

با تغییر نگرش مدیریت، امروزه مدیر یک فرمانده یا کنترل کننده نیست، بلکه نقش مدیر شبیه نقش یک مربی در یک تیم ورزشی، یک مرشد برای مریدان یا یک معلم برای دانشجویانش

است. مربی گری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی - سریعتر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند - کمک میکند و علاوه بر افزایش مهارتهای ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندیهای فردی به توسعه شایستگیهای اصلی شغل نیز می انجامد. مربی گری، فرایند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پی مودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی های مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیتهای، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز میکند. (فرزادینا، ۸۸)

هر حرف واژه Coach در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیتهایی است که بیانگر مدیر و رهبر کارآمد است:

۱. عقیده مندی^۵

۲. یادگیری فراوان^۶

۳. گوش به زنگ بودن^۷

۴. پایداری^۸

۵. رادردی^۹

در مربیگری تمرکز بر روی فرد است. مربیگری قادر است بین اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارمندان برای رشد و پیشرفت تعادل برقرار کند و سبب برقراری یک رابطه مبتنی بر منفعت بین فرد و سازمان شود. ضروری

⁴ Coaching

⁵ Conviction-driven

⁶ Overlearning

⁷ Audible-Ready

⁸ Consistency

⁹ Honesty-based

نیست که یک مربی، به طور حتم تجربه مستقیم کاری فردی که به او مراجعه کرده است را داشته باشد، مگر در مواردی که مربیگری در رابطه با یک مهارت ویژه باشد. یک مربی به دنبال آن نیست که به موضوعات عمیقی مانند اعتماد به نفس پایین و عملکرد شغلی ضعیف پردازد، بلکه بیشتر به موضوعات کاربردی مانند تنظیم هدفها و دستیابی به نتایج در یک محدوده زمانی مشخص میپردازد. یک مربی خوب باید قادر باشد با افراد ارتباط برقرار کند و به آنها انگیزه و روحیه بدهد. آنها می توانند به افراد کمک کنند که خلاقیت و مهارتهای حل مسئله را در خود تقویت کنند. فرایند مربیگری به افراد کمک می کند که خود را سریعتر با تغییرات محیطی وفق دهند و به آنها کمک می کند که ظرفیتهای و تواناییهایشان را بشناسند. (فرزادینیا، ۸۸)

فرایند مربی گری، خلاء موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر میکند. این کار ممکن است، تنها در یک جلسه یا در طول جلسات متعدد انجام شود. در مقام یک مربی، میتوان از طریق ارزیابی دوسویه عملکرد، گفتگو در مورد وضعیت موجود، مشخص کردن اهداف قابل حصول و ارائه حمایتی لازم در جهت اجرای برنامه عملی به فرد یاری داد. مربی گری علاوه بر برخورداری از مهارتهای تعاملی خاص (که هم در موقعیتهای روزمره و هم در جلسات رسمی تر کاربرد دارند)، مستلزم تشویق به یادگیری بلندمدت نیز هست. (فرزادینیا، ۸۸)

۲-۱-۶-۱- مدل های فرآیند مربیگری

تمامی مدیران (مربیان) بر اساس یک مدل نظری عمل می کنند. چهار مدل رایج و متداول مربیگری به این قرار است:

۱. مدل بالینی

۲. مدل رفتاری

۳. مدل سیستمی

۴. مدل ساخت گرایی اجتماعی

مربیان برحسب باورشان به چگونگی ایجاد و رهبری تغییر در افراد و نیز براساس تجربیاتشان در یک مدل مربی گری قرار میگیرند. هیچ یک از این چهار مدل بر دیگری برتری ندارد و هر یک دارای فوائد ویژه ای است و چشم انداز منحصر به فردی از تغییر در فرد و سازمان ارائه میدهند. در این مدلها، فرض بر این است که مربی، یک فرد خارج از سازمان است که سازمان کارکنان را برای حل مشکل به او ارجاع می دهد(فرزادینیا، ۸۸). در ادامه به طور مختصر به مفروضات نظری، محدودیتهای و نکات قابل توجه هر مدل پرداخته می شود.

۲-۱-۶-۱-۱-مدل بالینی

مفروضات: هدف مدل بالینی، کمک به افراد است تا به یک بصیرت در مورد خود برسند و رهبری تغییر خود را به عهده بگیرند. در این مدل مربیان بر روی درون افراد کار میکنند و جهت فعالیت آنان از درون افراد به بیرون است. آنان فرد را به خود افشاگری تشویق میکنند. در این مدل، مربیان باید درباره گذشته فرد، ارتباطات بین فردی، مدیریت هیجانات و فشارهای روزانه و ویژگیهای شخصیتی افراد، اطلاعات کافی داشته باشند.

فرایند ارزیابی: سوال اساسی در این مدل، این است: کدام ویژگی شخصیتی فرد بر عملکرد او تاثیر بسزایی دارد و آن را تحت تاثیر قرار میدهد؟ برای پاسخ به این سوال از آزمونهای روانشناسی مانند شاخص تیپ مایرز و بر گز (MBTI) استفاده می شود. این ابزارها به ما کمک می کنند که شخصیت فرد را بهتر بشناسیم و باورها و افکار غالب او که هدایت کننده کارهای او هستند را به خوبی دریابیم.

نکات قابل توجه: در این مدل، مربیان نقش مشاور و درمانگر (روان درمانگر) را بر عهده دارند. اما ممکن است عدم اطلاعات کافی آنان از روانشناسی، سبب شود مشکلات عمیق شخصیتی و احساسی افراد را در فرایند مربیگری تشخیص ندهند. برخی از مربیان، تنها بر اساس برخی رفتارهای افراد در موردشان قضاوت و با برچسبها ی آنان را توصیف می کنند. چنین برچسبهایی، قضاوت مدیران، اعضای گروه و سایر ذینفعان سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد و باعث می شود، فرد در برابر تغییر مقاومت کند و آن را نپذیرد.

۲-۱-۶-۲-مدل رفتاری

مفروضات: در این مدل، مربیان می توانند بهترین حمایت کنندگان تغییر در افراد باشند و این کار را از طریق تشویق آنان به درک و آگاه شدن از تاثیر رفتارشان بر خود و دیگران انجام می دهند. مربیان افراد را تشویق می کنند تا رفتار خود را با انتظارات سازمان منطبق کنند. مربیان رفتار-محور به فرد کمک می کنند تا رفتارهای مشکل زای خود را تغییر دهد و شایستگیها و تواناییهای مرتبط با کارش را بهبود بخشد. آنان از تکنیک های سنجش مانند ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه های ساختاریافته، مصاحبه های ساختاریافته، برای جمع آوری اطلاعات دقیق برای تعیین حوزه تغییر استفاده می کنند.

فرایند ارزیابی: در این مدل، مربیان در جستجوی پاسخگویی به این پرسش هستند: کدام تغییر رفتاری به افراد کمک می کند که در کار خود، بالاترین و اثربخشترین عملکرد را داشته باشند؟ مربیان رفتار-محور، برای ایجاد تغییر به رهبری رفتار افراد می پردازند.

نکات قابل توجه: هدف، تغییر مشکلات رفتاری است، اما چه کسی این مشکلات را مشخص خواهد کرد؟ خود فرد یا سازمان؟ ممکن است انتظارات سازمان از تغییر رفتاری در افراد با اهداف کارکنان در تضاد باشد، بنابراین مربیان باید بتوانند تعادلی بین این دو برقرار کنند. دومین نکته این است که این احتمال وجود دارد که مربی به

جنبه های خاصی از رفتار کارکنان توجه ویژه کند و از سایر رفتارهای آنان، گذشته شان و تاثیر عوامل سازمانی بر رفتار افراد غافل بماند، برای مثال اگر کارمندی را به مربی ارجاع می دهند، به این دلیل که او نمی تواند با مدیر جدیدش کار کند و با او به بحث و جدل می پردازد، یک مربی در چنین موقعیتی باید بررسی کند که آیا این کارمند، در گذشته و با سایر مدیران نیز چنین رفتاری از خود نشان داده است؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا رفتار او، نادیده گرفته شده یا تنبیه و یا حتی تشویق شده است؟ نکته آخر اینکه بعضی از مربیان بالینی معتقدند در این رویکرد، مربیان در فرایند تغییر تنها در پی کمک به مشتری در جهت کسب رفتارهای جدید هستند، در حالی که ممکن است مشکلات رفتاری ناشی از مسائل و مشکلات روانشناختی عمیق تر و نهفته ای باشد که مربیان رفتار-محور به آن توجهی نمی کنند.

۲-۱-۶-۱-۳- مدل سیستمی

مفروضات: از نظر این رویکرد، رهبران، نقش مهم و پیچیده ای در سیستمهای سازمانی بر عهده دارند. در رویکرد سیستمی، مربیان در ابتدا باید زمینه سازمانی که رفتار افراد در آن شکل میگیرد را بشناسند. این مدل در جستجوی دستیابی به پاسخ این پرسش است که «چگونه در سیستمهای سازمانی، موضوعات مرتبط با رهبری کارکنان فهمیده می شود؟» مربیان سیستمی تاکید می کنند که مربیگری فرایند تغییر، نیازمند حمایت مدیران و سایر ذی نفعان کلیدی سازمان است.

فرایند ارزیابی: مربیان سیستمی، نقش مدل ساز سیستم را بر عهده دارند. آنان به رمز گشایی و توضیح الگوها و حلقه های بازخوردی تاثیر گذار و غیر تاثیر گذاری میپردازند که تعیین کننده تعاملات فرد با سایر اعضای سازمان و فرایندهای سیستمی هستند. در این مدل، مربیان، مدیران

ذینفعان سازمان را از چگونگی تعاملات اجتماعی کارکنان آگاه می سازند. مربیان سیستم - محور در فرایند ارزیابی و سنجش از رویکردهای گسترده تری استفاده میکنند، برای مثال برای شناسایی رفتارهای مشکل ساز در کنار استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، به جمع آوری اطلاعات از رهبران می پردازند تا مشخص کنند که آیا رفتار فرد به سایر اعضای تیم انتقال یافته است و یا فقط در سطح واحد مربوطه دیده میشود؟

نکات قابل توجه: در این مدل، تاکید بر رهبران و ذی نفعان کلیدی است؛ به این معنا که برای ایجاد تغییر در سیستم یا باید رفتارها و مهارتهای رهبری تغییر یابند و یا رهبران و ذی نفعان مهم و کلیدی از تغییرات حمایت کنند، ولی ایجاد تغییر به طور موثر در سیستم تنها با تغییر یک جزئی و منفرد ممکن نیست و چالشی که مربیان سیستمی با آن روبرو هستند، این است که همراهی همه ذی نفعان کلیدی که «اهرمهای تغییر سیستم» نامیده می شوند، با فرایند مربیگری بسیار مشکل است. چالش دیگری که این رویکرد با آن روبروست، انتظار مدیران از

مربیان است. آنان متوقع اند که مربیان به تنهایی مشکلات کارکنان را حل کنند و در افراد ایجاد تغییر کنند، اما سهم و نقش موثر خود را در ایجاد تغییر نمی پذیرند و متقاعد کردن آنان کاری بسیار دشوار است. نکته قابل توجه دیگر آن است که ممکن است مربیان به تبانی و همدستی با کارکنان متهم شوند، زیرا آنان به جای تمرکز بر افراد به عنوان عامل اصلی و راهبر تغییر، بر عوامل خارجی سیستم سازمانی تاکید می کنند. در این حالت، کارکنان نیز احساس می کنند که عدم بهبود عملکردشان ناشی از مسائل و مشکلات سازمانی است. مربیان باید بدانند که این بسیار مهم است که کارکنان بر نقش محوری و مهم خودشان در ایجاد تغییر در سیستم سازمانی مرتبط با حوزه عملکردشان آگاه باشند. (بناری، ۱۳۸۳)

۲-۱-۶-۱-۴- مدل ساخت گرایی اجتماعی

مفروضات: این مدل جدیدترین و بحث برانگیزترین رویکرد مربیگری اجرایی است. بر طبق این مدل، هویت اجتماعی افراد از طریق تعاملات اجتماعی در چارچوبهای نمادی شکل می گیرد. این رویکرد در پی یافتن پاسخ این پرسش است که «داستان هر فرد چیست؟ و چقدر روایت هر فرد با روایتی که سازمان از او دارد متفاوت است؟» مفهوم کلیدی دیگر این مدل، آن است که زبانی که ما استفاده می کنیم، قادر نیست دقیقاً حقایق اساسی را توصیف کند، بلکه تنها به آن حقیقت، شکل، چارچوب و قالب می بخشد. برای مثال، مفاهیمی مانند «رهبران بزرگ» و «تیمهای اثربخش» وابسته به آن فرهنگ سازمانی هستند که این مفاهیم در آن جا شکل گرفته و ساخته شده اند.

اصل مهم دیگر در دیدگاه ساخت گرایی اجتماعی این است که شکل ظهور زبان، به شکل روایی و داستانی است، همانطور که کارل ویک (۱۹۹۶) بیان میکند: «افراد با نگرستن و توجه به گذشته، حوادث و اتفاقات مهم را در ذهنشان بازسازی و سپس آن را به صورت داستانی روایت میکنند و با تکرار و تکرار این داستانها آنان به باورهایی در مورد نقششان در سازمان میرسند که این باورها میتواند چالش برانگیز یا اطمینان بخش باشند». بر طبق این رویکرد، ما هم تحت تاثیر داستان خودمان وهم داستان دیگران در مورد خودمان قرار می گیریم. باید توجه کنیم که روايتها، توصیف ساده ای از دنیا نیستند، بلکه دیدگاه های انتخابی و ویراش شده ما از دنیا هستند. روایت کارکنان متفاوت از مدیران است، حتی اگر یک داستان باشد، آنان هر کدام به نوعی بعضی اطلاعات و حقایق را نادیده می گیرند یا کوچک جلوه می دهند. مربیان، با توجه به تفاوت روایتها می توانند به نتایجی برسند و شخصیتهای اصلی و حاشیه ای داستان را بشناسند. مربیان به افراد کمک می کنند تا در یابند که چگونه به تجربیاتشان شکل بخشند و به مدیران کمک میکنند که حقایق جدیدی در مورد نقششان به عنوان عضو و رهبر سازمان بیافرینند. همچنین مربیان به ذینفعان کلیدی سازمان کمک می کنند تا تاثیر نقش خود را در داستان کارکنان (فردی که به مربی ارجاع داده شده) بفهمند. (امینی، ۱۳۷۲)

فرایند ارزیابی: فرایند ارزیابی، شامل گردآوری اطلاعات از مشتری و ذینفعان است. در طول فرایند ارزیابی، مربی بادقت به داستان هر فرد گوش میکند تا چارچوب تفسیری او را بشناسد؛ چارچوبی که هدایت کننده باورها، عقاید و کارهای اوست. مربی، سپس داستان ذینفعان کلیدی که مرتبط با هر فرد است، را میشنود. مربیان باید بتوانند تشخیص بدهند که بر کدام قسمتهای خاص از داستان توسط فرد یا ذی نفعان کلیدی، تاکید شده، کدام قسمتها کوچک جلوه داده شده و یا کاملاً حذف شده است و راوی داستان، توالی رویدادها را برای نشان دادن رابطه علت، چگونه بیان می کند و چه درکی از نقش خود در حوادث دارد.

نکات قابل توجه: در این رویکرد، مربیان باید مراقب باشند که تفسیرشان، تعابیر کارکنان را تحت الشعاع قرار ندهد و اطلاعاتی را که برای آنها مهم است، نادیده نگیرند و اطمینان و اعتماد آنان را از دست ندهند. در نتیجه احترام به داستان فرد کارکنان، اصل مهم است. در اینجا ضروری است که مربیان، افراد را متوجه تاثیر داستانشان بر نقش و عملکردشان بکنند و مورد آخر اینکه مربیان وظیفه دارند بین انتظارات افراد و سازمان سازگاری برقرار کنند. برای دستیابی به این هدف، آنان باید عناصری از داستان کارکنان را با پیامدهای عملکرد مطلوب مورد نظر سازمان، در هم بیامیزند. (فرزادینیا، ۸۸)

۲-۱-۷- تربیت

۲-۱-۷-۱- تعاریف و مفاهیم

واژه «تربیت» عربی است. معادل لاتینی آن «Education» و معادل فارسی آن «پرورش» است. از آنجا که در پرتو دین اسلام و برگزیدن آن از سوی پارسیان، تداخل و تعامل زیادی میان واژگان فارسی و عربی ایجاد شده است و واژگان عربی به طور وسیع، به حوزه ادبیات فارسی زبانان راه یافته است، امروزه واژه «تربیت» در ادبیات فارسی زبانان جایگاه ویژه ای یافته است. حتی می توان ادعا نمود که کاربرد آن، به ویژه در عرصه «آموزش و پرورش»، بیش از «پرورش» شهرت یافته است. به هر حال، این واژه در زبان فارسی، در معانی گوناگونی چون «پروردن»، «پروراندن»، آداب و اخلاق را به کسی «آموختن» و در زبان عربی، به معانی متعددی چون «حضانت»، «اصلاح»، «تدبیر»، «تتمیم»، «تکمیل»، «تأدیب»، «تغذیه نمودن»، «رشد و نمو کردن» و «تهذیب نمودن» (بناری، ۱۳۸۳) به کار رفته است.

تربیت، در لغت نامه دهخدا به معنی پروراندن، پروردن و آموختن معنی شده است. امروزه با توسعه تعلیم و تربیت، کاربردهای دیگری برای آن به وجود آمده است. گاستون میالاره در این زمینه، به چهار کاربرد اشاره می کند:

۱- تربیت به معنای «نهاد یا نظام تربیتی»؛

۲- «حاصل عمل معینی»؛

۳- به «فرآیندی» اطلاق می شود که به نحو پیش بینی شده یا نشده، دو یا چند فرد را به یکدیگر پیوند می دهد؛

۴- «محتوا» یا «برنامه آموزشی و تربیتی» است که به فراگیران ارائه می‌شود. (شکوہی، ۱۳۶۸)

علاوه بر این، «در زبان فارسی لفظ «تربیت» کاربرد دیگری دارد که از جامعیت خاصی برخوردار است و آن هنگامی است که این کلمه به جای آنکه یک یا چند جنبه از ابعاد وجود انسان را دربر گیرد، همه جنبه‌های زندگی مادی و معنوی او را شامل می‌شود. مثل جمله «سعدی در نظامیه بغداد تربیت یافت» یا «استادی به تربیت شاگردی همت گماشت»، در این کاربرد، کلمه «تربیت» تقریباً معادل اصطلاح تعلیم و تربیت امروزی در زبان فارسی و لفظ «Education» در زبان لاتین است و در آن، مفهوم «تربیت»، اعم از تعلیم است.

به طور کلی، می‌توان گفت: در تعریف تربیت دو رویکرد کلی وجود دارد: رویکرد «توصیفی و تجربی» و رویکرد «آرمانی و فلسفی». به عبارت دیگر، «رویکرد هستی» و «رویکرد بایدی». در رویکرد اول، پژوهشگر بر واقعیت موجود عمل تربیت و تحلیل عناصر و توصیف آنها تأکید دارد. در رویکرد دوم، تأکید بر آنچه تربیت باید باشد، هست. به عبارت دیگر، پژوهشگر براساس بینش خاصی که نسبت به جهان و انسان دارد، و بر سایر فلسفه تربیتی خاصی، که پذیرفته است، به ارائه تعریفی متناسب با دیدگاه خود درباره تربیت اقدام می‌کند.

نمونه تعاریف عبارتند از:

۱- «امر طبیعی عملی است که روی فرد یا گروهی از افراد اعمال می‌شود یا عملی است که گروهی از افراد آن را می‌پذیرند.» (میالاره، ۱۳۷۵)

۲- «تعلیم و تربیت فعل و انفعالی است میان دو قطب سیال (مربی و متربی)، که مسبوق به اصلی و متوجه هدفی و مستلزم طرح و نقشه‌ای باشد.» (هوشیار، ۱۳۲۷)

۳- «تعلیم و تربیت عبارت است از: مجموعه اعمال یا تأثیرات عمدی و هدفدار یک انسان (مربی)، بر انسان دیگر (متربی)، به ویژه عمل یا تأثیر فرد بالغ و مجرب بر کودک و نوجوان، به منظور ایجاد صفات (اخلاقی و عملی)، یا مهارت‌های حرفه‌ای. به عبارت دیگر، تعلیم و تربیت عبارت است از: فراهم کردن زمینه‌ها و عوامل و به فعلیت رساندن و یا شکوفا ساختن استعدادهای مشخص، در جهت رشد و تکامل اختیاری او به سوی هدف‌های مطلوب و براساس برنامه‌های سنجیده شده.» (پژوهشکده حوزه و دانشگاه، ۱۳۷۲)

۴- «تربیت عبارت است از: پرورش دادن استعدادهایی که در فرد مورد تربیت موجود است.» (مطهری، ۱۳۶۷)

۵- «تربیت عبارت است از: انتخاب رفتار و گفتار مناسب، ایجاد شرایط و عوامل لازم و کمک به شخص مورد تربیت تا بتواند استعدادهای نهفته‌اش را در تمام ابعاد وجود و به طور هماهنگ، پرورش داده، شکوفا سازد و به سوی هدف و کامل مطلوب تدریجاً حرکت کند.» (امینی، ۱۳۷۲)

۶- «تعلیم و تربیت عملی است که نسل‌های بزرگسال، بر روی نسل‌هایی که هنوز برای زندگی اجتماعی پخته نیستند، انجام می‌دهند.» (دورکیم، ۱۳۷۶)

۷- «تربیت همانا کشاندن آدمی است به سوی ارزش‌های والای انسانی، چنان‌که آن ارزش‌ها را بفهمد و بپذیرد، دوست بدارد و به کار آورد.»

ارائه برخی تعاریف تحلیلی و توصیفی علاوه بر تعاریف ذکر شده خالی از لطف نیست:

«تربیت عبارت است از فعالیتی هدفمند و دو سویه میان مربی و متربی، به منظور کمک به متربی در راستای تحقق بخشیدن به قابلیت‌های وی و پرورش شخصیت او در جنبه‌های گوناگون فردی، اجتماعی، جسمی، عاطفی، اخلاقی، علاقوی و...» (بناری، ۱۳۷۲) در این تعریف، چند نکته مورد توجه می‌باشد: نخست اینکه تربیت، فعالیت و عمل است و به آن به عنوان یک واقعیت نگریسته شد. دوم اینکه، تربیت فعالیت هدفمند و برنامه‌ریزی شده است. سوم اینکه، تربیت دو سویه و در اثر تعامل مطلوب و تأثیر و تأثر متقابل مربی و متربی محقق می‌شود. چهارم اینکه، تربیت دارای عناصری است و عناصر اصلی آن مربی و متربی است. بدون وجود این دو، تربیت معنا پیدا نمی‌کند. البته در اینجا مراد از مربی، صرف معلم و مربی انسانی نیست، بلکه شامل سایر عوامل تأثیرگذار نیز می‌باشد. پنجم اینکه، هرچند تربیت دو سویه است، اما غرض اصلی کمک به متربی و پرورش وی است. نکته ششم اینکه، هدف تربیت شکوفا نمودن و پرورش قابلیت‌های متربی در همه ابعاد گوناگون وی است و نگاه بخشی به تربیت و تمرکز آن بر بعد خاصی از ابعاد متربی، نوعی عدول از تربیت مطلوب است.

مایر (۱۳۷۴) معتقد است که برای حل مشکلات موجود جهانی سه راه حل وجود دارد؛ جنگ، انقلاب و تربیت. به اعتقاد وی جنگ کابوس تصویر ناپذیر است و انقلاب روش بیمناکانه ولی تربیت است که به آرامی انسان را رو به تکامل می‌برد و او را متوجه امکانات خلاقانه خود می‌کند. تربیت است که به انسان جهت می‌دهد و او را هدفمند می‌سازد و تربیت تنها داروی درد بشریت است.

به طور کلی تربیت عبارت است از ایجاد تغییرات مطلوب در انسان و به عبارت دیگر و بهتر: ایجاد تحولات ثمر بخش در محیط زندگی انسان به منظور ساختن و شکوفایی استعدادهای آدمی؛ و یا تربیت عبارت است از پروردن قوای جسمی و روحی انسان برای وصول به کمال مطلوب و انتقال طرز تفکر و احساس و عمل یک جامعه به آیندگان.

۲-۱-۷-۲- تربیت از دیدگاه اسلام

در اسلام اهمیت خاصی به تربیت فرزند داده شده است، چرا که یکی از حقوق اساسی فرزند نسبت به پدر تربیت درست اوست. در اهمیت تربیت در اسلام همین بس که در قرآن مجید از یکی از اهداف عالیه بعثت پیامبران به عنوان تزکیه (تربیت) نام برده شده است. تربیت در اسلام با معانی و تعابیر مختلفی بکار رفته است. در یک تعبیر، تربیت به معنای رسیدن به رشد است. آیه (۱) سوره جن ناظر بر این تعبیر است. در این آیه هدف قرآن هدایت به حق و کمال عقلی است. آیات دیگری مانند ۲۵۶ سوره بقره، ۱۰ سوره جن و ۱۰ سوره کهف، نیز ناظر بر همین معنا از تربیت هستند. در جای دیگر قرآن مانند آیات ۲۹ و ۳۸ سوره غافر مأموریت پیامبر اسلام هدایت به راه کمال ذکر شده است. هدایتی که در آن فرد، در راه مستقیم (صراط المستقیم) گام برمی‌دارد. در سوره آل عمران آیه ۱۶۴ آمده است که همانا خداوند بر افراد با ایمان منت نهاد و برای آنان پیامبری را مبعوث کرد تا آنان آیات الهی را تلاوت کنند و انسانها را از آلودگیها برهاند (تزکیه کنند) و به آنها کتاب و حکمت

یاموزند. و یا در نهج الفصاحه، پیامبر اکرم (ص) می فرماید: "من برای به کمال رساندن خوبیهای اخلاق مبعوث شدم". بنابراین تزکیه نفس باعث رستگاری می شود و تربیت باعث به کمال رسیدن ابعاد معنوی و شخصیتی انسانها می گردد. در این میان پرمعناترین تعبیر از تربیت اسلامی همان تعبیر به تزکیه است. در آیه دوم سوره جمعه، هدف از بعثت رسولان و پیامبران آگاه ساختن انسانها از نشانه های الهی، تزکیه آنها و علم آموزی به آنها عنوان شده است. این سه هدف بزرگ الهی جز برترین اهداف تربیت اسلامی است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۷). هدف اول یعنی آگاه ساختن انسانها به نشانه های الهی جنبه مقدماتی دارد و در آن سعی می شود کودک با رشد گیرنده های حسی خود مخصوصا دیدن و شنیدن بتواند به تفکر و تاملی درست در عالم خلقت برسد. در مرحله بعد کودک یاد می گیرد که از انجام رفتارهای غیراخلاقی و غیرانسانی پرهیزد و فضائل و کمالات انسانی را در خود رشد دهد. در مرحله سوم و آخرین مرحله تربیت، کودک شروع به علم آموزی می کند تا بیشتر از پیش رو به سوی کمال برود. پس بنابراین در تربیت اسلامی سه مرحله وجود دارد که در سطور بعدی به تفصیل در این باره بحث خواهیم کرد. ویژگیهای تربیت اسلامی تربیت در اسلام جنبه دینی هم دارد. بدین معنی که اگر در ادیان دیگر تربیت وجود دارد صرفا به تربیت دینی پرداخته می شود. ولی در تربیت اسلامی، تربیت دینی تنها یک جنبه از تربیت است. تربیت اسلامی جامع است از این نظر که شامل پرورش جسم، روح، فرد و جمع، دنیا و آخرت می شود (احمدی، ۱۳۶۴). تربیت در اسلام تنها انجام مناسک دینی نیست. بلکه پروراندن هر صفت و کمالی است که انسان به عنوان جانشین خدا بر زمین و انسان به عنوان انسان باید دارا باشد. آیات، روایات و توصیه های دینی متفاوتی را می توان یافت که در آن نه تنها به عبادت و انجام مراسم دینی توصیه شده است بلکه کسب کلیه فضائل و دوری از هر حیوان صفتی سفارش شده است. همه اینها نشان می دهد که تربیت اسلامی تربیتی کامل و همه جانبه است. از دیگر ویژگیهای تربیت اسلامی این است که تمامی تلاشهای تربیتی یک مسیر را دنبال می کنند و آن عبادت و بندگی خدا و تسلیم رضای او بودن است. این ویژگی مخصوص تربیت اسلامی است و در هیچ یک از مدلهای تربیتی وجود ندارد. در بهترین روشهای تربیتی فرد خدمتگزار جامعه است و هدف والاتری وجود ندارد. از ویژگیهای دیگر تربیت اسلامی تاکید آن بر تربیت شناختی است. آنقدر که در تربیت اسلامی بر پرورش تفکر و علم آموزی تاکید شده است در هیچ یک از مدلهای تربیت چنین سفارش نشده است. همانگونه که متذکر شدیم، قرآن هدف از بعثت پیامبران را تعلیم علم و حکمت می داند. اهداف تربیت اسلامی هدفهای تربیت در طول تاریخ انسان تغییرات زیادی داشته است. همانگونه که بیان شد، در جوامع ابتدائی هدف از تربیت بیشتر برای حفظ سنت ها و ثبات وضع موجود بوده است. در جوامع دینی تربیت در جهت آموزش اصول مذهبی، سنتها و عقاید دینی بوده است. در جوامع دیگر مانند روم باستان هدف از تربیت قبل از هر چیز پرورش شهروند خوب، فردی که آماده فداکاری برای سرزمین خود باشد بوده و در عصر جدید و طبعاً علمی، تربیت شدیداً بر اهداف علمی استوار است. این امر مخصوصاً بعد از انقلاب صنعتی شدت گرفت و پایه های تربیت نوین بر روان شناسی علمی و زیست شناسی گذارده شد (مایر، ۱۳۷۴). از

دیدگاه مایر هدفهای تربیت عصر جدید عبارتند از: تفکر، تأمل، شناخت فرهنگ و هنر، پرورش خلاقیت، درک و کاربرد دانش، تماس با اندیشه های مهم، روی آوری به ارزشهای معنوی و اخلاقیات، کسب مهارتهای اساسی مانند خواندن، نوشتن و زیبایی شناسی، کارآمدی شغلی، پرورش حس احترام به هم نوع و خانواده، شهروند موثر، سلامت بدنی، رشد شخصیت، رشد و گسترش علائق و صلح جویی. در اسلام هدفهای تربیتی مطابق با شان انسان و هدف از خلقت آدمی است. اسلام دین کاملی است. در یک فرآیند کلی ظهور دین اسلام، یک جریان تربیتی را پشت سر نهاد. نگاهی به سیر تکامل دین اسلام می بیند این نظر است. تمامی پیامبران از آدم تا خاتم یک هدف را دنبال می کردند که تکامل آن در دین اسلام دیده شد. اسلام به یکباره ظهور نکرد. بلکه انسانها را به تدریج آماده پذیرفتن خود نمود. رشد هدفهای تربیتی در دنیای مدرن و فرامردن امروز در اهداف مادی و دنیایی محدود شده است و هدفهای اخلاقی، معنوی و روحانی در فرع قرار دارد. در اسلام این مزیت وجود دارد که هدفهای تربیتی بر محور خودشناسی، خداشناسی و تقرب و رضای الهی دور می زند (حسینی مسروری، ۱۳۶۷). هدفهای تربیتی در اسلام از نظر شریعتمداری عبارتند از: تقوی و پرهیزگاری، آموزش حکمت، پرورش عدالت خواهی، تکامل انسان، استقلال فردی، پذیرش مسوولیت فردی، تغییر رفتار، احترام به انسان، ایمان به صلاحیت مردم، پرستش خدا، برادری و همکاری، دوستی با ملل دیگر و پرورش روح اجتماعی. از نظر شریعتمداری ویژگیهای تربیت اسلامی عبارتند از: الف) جنبه هدایتی بودن فرد در زمینه های عقلانی، اجتماعی، عاطفی و بدنی. ب) جنبه پویائی در رشد یا بندگی هدفها و انعطاف پذیری روشها ج) جنبه انقلابی بودن مکتب اسلام بدین معنی که در اسلام هم نظام پویا وجود دارد و هم مبارزه با استعمار و استثمار. مطهری (۱۳۶۹) هدفهای تربیت اسلامی را در: تقویت اراده، عبادت و نیایش، محبت، تقویت حس حقیقت جوئی، مراقبه و محاسبه، تفکر، محبت اولیا، ازدواج، جهاد و کار می داند. مشابه هدفهای ذکر شده، احمدی، (۱۳۶۴) هدفهای زیر را از اهداف تربیت اسلامی می داند؛ اول پرورش ابعاد وجودی و شخصیتی انسان و شکوفا کردن تمامی استعدادهای او. دوم، حرکت دادن انسان به سوی خدا، سوم آگاه کردن انسان از پایگاه و جایگاه خویش در جهان. چهارم، پرورش قدرت تشخیص در انسان از طریق مشاهده، تجربه، تفکر و تعلیم. پنجم، پرورش روح حقیقت جوئی. ششم، پرورش افرادی مو من، متقی و عامل به خوبیها. هفتم ایجاد روح برادری، برابری، تعاون احسان و ایثار. هشتم، پرورش روحیه تلاش و مبارزه با فقر. آنچه مسلم است هدف اساسی تعلیم و تربیت اسلامی همان هدفی است که انسان برای آن آفریده شده است و آن هدف جز شناخت فرد، پی بردن به عظمت خداوندی و طی کمالات انسانی نیست. پس می توان گفت یکی از اهداف تعلیم و تربیت اسلامی شناخت خود و پیرامون خود است. فرزندانمان را باید بگونه ای تربیت کنیم که مشتاقانه در پی کشف خود و محیط خود برآیند. از ابتدای تولد خوشبختانه این ودیعه درونی یعنی جستجو و کشف محیط به طور ذاتی در وجود ما نهفته است. ما می توانیم به روش بسیار دقیق و هوشمندانه آن را هدایت نمائیم مسلماً اگر این نهاد درونی نتواند به درستی رشد یابد ما در اهداف تربیتی خود دچار شکست شده ایم. برای تربیت و رشد این نهاد باید سعی کنیم

از ابتدا کودک را مشتاق به بررسی و پویش اطراف خود نمائیم. ما می توانیم با جواب دادن به پرسشهای او - با حوصله و سعی بیشتر - او را برای طرح پرسشهای دیگر به حرکت وا داریم. می توانیم با ندادن جواب کامل به سوالات او، کودک را وا داریم که خود نیز برای کشف حقایق قدمی بردارد. پس شناخت خود و پیرامون خود می تواند از اولین اهداف تربیتی باشد که از ابتدای تولد می توان به آن پرداخت. آموزشهایی که در این مرحله به کودک داده می شود باید در برگیرنده شناخت کودک از حقوق خود و دیگران باشد. کودک یاد می گیرد که به دیگران احترام بگذارد. حق خود را در قبال جامعه و محیط زیست ادا کند. یاد بگیرد که فکر کند و مهارت های تفکر را بیاموزد و بتواند رابطه ای انسانی با دیگران برقرار سازد. در مرحله بعد که از هفت سالگی شروع می شود، بیشترین تاکید بر تربیت دینی است. کودک یاد می گیرد که مناسک دینی را انجام دهد. دین خود را بشناسد و هر آنچه به او از طرف دین امر شده است، انجام دهد و از آنچه که از آن نهی شده است دوری گزیند. این مرحله توأم است با شروع تعلیم و تربیت رسمی که در آن مرحله سوم از تعلیم و تربیت اسلامی که همان یاددهی علم و حکمت است آغاز می شود. در این مرحله است که شناخت و آگاهی های فرد از خود و جهان و همچنین آفریدگار جهانیان به مرتبه ای رسیده است که بتواند از روی آگاهی به سوی شکوفایی گوهر انسانی خود قدم بردارد. بنابراین به طور خلاصه می توان گفت که در تعلیم و تربیت اسلامی یک هدف اساسی وجود دارد و آن حرکت انسان بسوی خداست. چرا که ما ز بالائیم و بالا می رویم. اما این هدف کلی و نهایی در اهداف جزئی تری مستتر است که ما آن را زیر هدف های تعلیم و تربیت اسلامی می نامیم و آنها شامل: شناخت فرد از خود، جامعه و طبیعت، رعایت حقوق خود، دیگران و طبیعت، پرورش حس احترام همراه با محبت نسبت به دیگران، انجام اعمال صالح و نیک به عنوان مسلمان، انجام مناسک دینی، پرهیز از دروغ، دشمنی، ظلم، ریا، و همه اخلاق رذیله و تلاش در جهت برقراری دوستی و صلح و عدالت در سطح جهان، کسب علم و دانش و پرورش تفکر و خلاقیت و کارآمدی برای جامعه است. این اهداف توسط مراحل سه گانه که در بالا توضیح دادیم می تواند محقق گردد. روش های تربیت اسلامی در قرآن به روش های گوناگون تربیت اشاره شده است. یکی از آن روشها که اتفاقاً در روان شناسی مدرن امروزی نیز کاربرد دارد، روش تشویق و تنبیه است. مکرراً در قرآن می بینیم که خداوند انسانها را به دادن پاداش در مقابل نیکیها و مبتلا ساختن آنها به عذاب در مقابل بدیها اشاره دارد. این روش در روان شناسی بسیار رایج است. در این روش برای تغییر و اصلاح رفتار می توان با دادن پاداش و یا تنبیه کردن انسانها را وا داشت تا رفتار بخصوصی را ارائه دهند و رفتار دیگر را سرکوب نمایند. تفاوت روش تشویق و تنبیه قرآنی و روان شناسی امروزه در این است که تنبیه یا تشویق خداوند اکثراً به دنیای دیگری واگذار شده است. اگر چه در این دنیا نیز تا حدودی تشویق و تنبیه وجود دارد ولی در روان شناسی بلافاصله بعد از رفتار خاصی تشویق و تنبیه صورت می گیرد. با این حال می توان از هر دو روش قرآنی و روان شناسانه برای تربیت افراد استفاده نمود. روش دیگری که در تربیت اسلامی وجود دارد و مکرراً به آن اشاره شده است. الگوگیری از سیره پیامبران و اولیا خداست. خداوند رفتار رسول اکرم را "اسوه

حسنه" برای مردم می شمارد تا از آن الگو گیرند. در روان شناسی مدرن نیز از این روش مخصوصا برای فراگیری رفتارهای اجتماعی استفاده شایانی می شود. الگو باید ویژگیهای بخصوصی داشته باشد تا مورد الگوگیری قرار بگیرد. این ویژگیها شامل جنسیت، سواد، موقعیت اقتصادی، اجتماعی، ویژگیهای شخصیتی، سن و از این قبیل است. توجه به این ویژگی ها می تواند این روش تربیتی را کارآمدتر سازد. روش دیگر تربیت در اسلام روش تذکر است. ذکر به معنای یادآوری است. به این معنا که ما، چیزی را که قبلا فرد یاد گرفته است، با بیان صفتی از آن، به او گوشزد می کنیم. این روش صرفا موقعی موثر است که فرد چیز را قبلا یاد گرفته باشد. در این صورت نیازی به استفاده از تنبیه نیست بلکه یادآوری آنچه فراموش کرده است کافی است. گاهی این روش می تواند به صورت امر به معروف و نهی از منکر صورت بگیرد که نوع دیگری از تذکر دادن است. از دیگر روشهای تربیت اسلامی می توان روش "بیان داستان" را نام برد. در قرآن بسیاری از داستانهای عبرت آموز وجود دارد که هر یک می تواند انقلابی در درون انسانها ایجاد نماید. روش داستانی روش استفاده از تجربیات دیگران به جای تجربه فردی است. این روش مخصوصا در سنین نوجوانی بسیار کاربرد دارد. چرا که در این سن، نوجوان می تواند روابط منطقی بین پدیده ها را به طور ذهنی درک نماید ولی کاربرد آن در کودکان نمی تواند موثر باشد. روش دیگری که باز در قرآن نیز به آن اشاره شده است روش محاسبه نفس است. این روش که در آن فرد به بازنمودن اعمال خویش طی دوره مشخصی می پردازد، در روان شناسی مدرن نیز کاربرد فراوانی دارد. این روش از جمله روشهای شناختی تعلیم و تربیت است که امروزه به آن خود جهت دهی یا خود نظم دهی می گویند. از طریق این روش می توان به افراد یاد داد تا خود، رفتارها و اعمال خود را تحت نظر بگیرند و آنها را کنترل نمایند. به این وسیله به عوض اینکه از بیرون به کنترل افراد پردازیم، خود آنها را مسوول اعمال خودشان قرار می دهیم. البته روشهای دیگری نیز در تربیت اسلامی وجود دارد که نویسندگانی مانند (تهرانی، ۱۳۷۶) به آنها اشاره داشته اند مانند روش محبت، روش موعظه، روش توجه و روش ابتلا و امتحان. ما از ذکر این روشها به جهت طولانی تر شدن بحث خودداری می نمائیم. هر چند بعضی از آنها دردل روشهای ذکر شده مستتر است، مانند روش محبت که باید در تمامی روشهای تربیتی اعمال گردد. روش موعظه می تواند به صورت ذکر یا داستان سرائی نیز صورت پذیرد و روش توبه که روش کاملا فردی است و ابتلا به امتحان الهی نیز از روشهایی است که خداوند در قبال بندگان خود بکار می برد.

۲-۱-۷-۳- تعلیم و تربیت : آموزش و پرورش

تعلیم مصدر باب تفعیل از ریشه «ع - ل - م» و به معنای آموختن و آگاهانیدن است. (دهخدا، ۱۳۳۴) تعلیم، آگاهی دادن و تعلّم آگاه شدن نفس به یک موضوع است. برخی گفته اند: تعلیم، بر خلاف إعلام، ویژه اموری است که با تکرار و فراوانی همراه باشند، به گونه ای که اثری از آنها در ذهن متعلّم پدید آید، بر همین اساس می توان گفت تعلیم بیان و روشن کردن چیزهایی است که شخص جاهل به کمک آنها عالم می شود. تربیت مصدر باب

تفعیل از ماده «ر - ب - ب» یا «ر - ب - و» و به معنای پروردن و پروراندن و تهذیب است. ابن فارس معنای تربیت را به سه اصل بازمی گرداند:

۱. اصلاح کردن؛ ۲. همراهی کردن و ملازم بودن با موضوع تربیت که منظور از آن مراقبت مداوم از متربی است؛ ۳. پیوستگی مربی و متربی در فرایند تربیت. از دیدگاه راغب و برخی واژه پژوهان معاصر، تربیت، ایجاد کردن تدریجی چیزی تا رسیدن آن به سر حد کمال است. در تعریفی دیگر تربیت فراهم ساختن بستری برای برانگیختن و رشد استعدادهای نهفته در یک موجود است، به نحوی که بتواند به شکلی مستمر او را در راه رسیدن به کمال وجودی یاری دهد. ترکیب عطفی «تعلیم و تربیت» در فارسی به «آموزش و پرورش» ترجمه شده است. (دهخدا، ۱۳۳۴)

واژه ترکیبی «تعلیم و تربیت» یا «آموزش و پرورش» در زبان فارسی، عمدتاً دارای دو کاربرد است: کاربرد نخست، در خصوص نظام «نهاد آموزش و پرورش» است. برای مثال، گفته می شود «نظام تعلیم و تربیت» یا «نظام آموزش و پرورش» ایران، اسلامی است یا «نظام آموزش و پرورش ایران نیاز به تحول و اصلاح دارد». کاربرد این واژه در نهاد، و نظام از کاربرد واژه «تربیت» در نهاد، که پیش از این به آن اشاره شد، شایع تر است. کاربرد دوم آن در معنای «تربیت به معنای عام» است؛ یعنی معنایی که مشتمل بر آموزش است. زیرا کاربرد این واژه در خصوص تربیت، جدای از آموزش و در مقابل آن بعید به نظر می رسد. کاربرد این معنا، بسیار شایع تر از معنای اول است. بر این اساس «مراد از تعلیم و تربیت، یک مفهوم است که در قالب دو لفظ ادا می شود و مربیان بزرگ این واژه را در یک مفهوم به کار می برند، نه به صورتی که در عربی یا در فارسی به صورت آموزش و پرورش به عنوان دو فرآیند تعبیر می شود. معمولاً اندیشمندان و نویسندگان بزرگ ما نیز وقتی درباره تعلیم و تربیت بحث می کنند، همان مفهوم تربیت را در نظر می گیرند.» (شریعتمداری، ۱۳۷۴)

در تفاوت بین این دو کلمه می توان گفت «تربیت» معنایی دامنه دار و گسترده دارد، در حالی که واژه «تعلیم» از نظر مدلول، جزئی از تربیت یا وسیله ای از وسایل آن است. تربیت یعنی برانگیختن و پرورش استعدادها و قوای گوناگون انسان که باید با کوشش خود متربی نیز توأم گردد تا به منتهای کمال خود برسد. تعلیم با مفهوم محدود آن عبارت است از تلقین و ایصال و انتقال معلومات به اذهان شاگردان، بر این اساس اگر تربیت به صورت مطلق و به تنهایی به کار رود مفهوم تعلیم را نیز در برمی گیرد؛ اما وقتی با تعلیم همراه گردد معنای آن محدود و متمایز می شود، به هر روی، عطف تعلیم و تربیت بر این نکته دلالت می کند که تحقق هریک از این دو و سودمند بودن آن برای بشر، منوط به تحقق دیگری است، از همین رو در حوزه معنایی علم در قرآن، از سویی حلم را دربرمی گیرد و از سوی دیگر با واژه هایی نظیر معرفت، فقه، حکمت و شعور مرتبط می شود.

در مقایسه آموزش (تعلیم) و تربیت (پرورش)، تفاوت هایی بیان شده است که عبارتند از:

۱- در تربیت هدف رشد دادن و شکوفایی همه قابلیت‌ها و توانایی‌هایی بالقوه انسان است، ولی در آموزش هدف اصلی در آن انتقال معلومات است.

۲- در تعلیم بیشتر با یک بعد از ابعاد وجودی انسان، یعنی بعد شناختی و عقلانی او سروکار داریم، اما تربیت فراگیر و همه‌جانبه است.

۳- تعلیم معمولاً بیشتر به وسیله معلم و در جای معینی، همچون مدرسه و کلاس درس صورت می‌گیرد، ولی در تربیت، همه عوامل موجود در محیط به نحوی بر فرد تأثیر می‌گذارند.

۴- «آموزش به معنای انتقال دانش است و پرورش به معنای انتقال ارزش‌ها.» (کریمی، ۱۳۸۱)

۵- «آموزش به فعالیت‌های ذهنی و علمی در داخل کلاس درس مربوط می‌شود، اما پرورش به فعالیت‌های عملی اطلاق می‌شود که در خارج از ساعات درسی انجام می‌گیرد.» (کریمی، ۱۳۸۱)

۶- «پرورش آن دسته از آموزه‌ها، پیام‌ها و الگوهایی است که جنبه دینی، اخلاقی و انقلابی دارد، ولی آموزش آن دسته آموزه‌هایی است که جنبه شناختی و علمی داشته و در قالب کتاب‌های درسی و به صورت رسمی تدریس می‌شود.» (کریمی، ۱۳۸۱)

۷- «آموزش جنبه رسمی، عمدی، برنامه‌ریزی شده، قصد شده و آشکار دارد، اما تربیت فرآیندی غیررسمی، غیرعمدی و درونی است....» (کریمی، ۱۳۸۱)

آنچه بیان شد، برخی تفاوت‌هایی است که از سوی کارشناسان امر تعلیم و تربیت، در تفاوت میان تعلیم (آموزش) و تربیت (پرورش) بیان گردید. همه این دیدگاه‌ها ناظر به یک نتیجه مشترک است و آن جدایی و تمایز مفهومی میان تعلیم و تربیت است، ولی آیا به راستی چنین است. اگر این تفاوت مفهومی را بپذیریم، آیا در مرحله عمل و تحقق آن دو نیز مرزی را می‌توان مشخص نمود؟ به عبارت دیگر، آیا در عمل نیز این دو قابل تفکیک هستند؟

تعلیم و تربیت با توجه به مخاطب آن، سه قسم است: تعلیم و تربیت فرد که در درجه نخست قرار دارد: «قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا» امیرمؤمنان، امام علی (علیه السلام) در تفسیر این آیه فرمود: نیکی را به خود و خانواده‌تان یاد دهید و خود را بر آن پرورش دهید. در مرحله بعد، تعلیم و تربیت خانواده که همین آیه با تعبیر «اهلیکم» به آن اشاره دارد. آخرین مرحله، تعلیم و تربیت جامعه است. (کریمی، ۱۳۸۱)

۲-۱-۷-۴- رابطه تعلیم و تربیت

در قسمت قبلی، از تفاوت میان تعلیم و تربیت سخن به میان آمد و دیدگاه‌های مختلف در این زمینه مطرح شد. با توجه به این دیدگاه‌ها، از نظر مفهومی میان تعلیم و تربیت تفاوت وجود دارد. با این حال، وجود تفاوت به معنای عدم وجود رابطه میان این دو واژه نیست. و پذیرش فرض وجود تمایز مفهومی میان این دو، مانعی برای پذیرش وجود رابطه میان آنها نمی‌باشد. بنابراین خالی از لطف نیست که به بررسی رابطه میان این دو واژه بپردازیم.

به طور کلی، می توان چند نوع رابطه میان این دو تصور نمود:

- ۱- رابطه مجاورتی و موازی؛ ۲- رابطه هدف - ابزاری، یا مقدمه و ذی المقدمه‌ای؛ ۳- رابطه کل و جزء، یا عام و خاص؛ ۴- رابطه ظرف و مظلوفی؛ ۵- رابطه تعاملی؛ ۶- رابطه آمیختگی و در هم تنیدگی.

در ادامه، هر یک به اختصار توضیح داده می‌شود:

۱- رابطه مجاورتی و موازی

براساس این الگو، تعلیم و تربیت دو امر جدا از هم هستند. در عین حال، دو امری هستند که در مجاورت هم و به موازات یکدیگر در زندگی انسان نقش ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، تعلیم و تربیت از این جهت که هر دو در ویژگی تأثیرگذاری بر انسان مشترک‌اند، در مجاورت یکدیگر قرار می‌گیرند. ولی تعامل و تأثیر و تأثر متقابلی با هم ندارند.

۲- رابطه هدف ابزاری و مقدمه و ذی‌المقدمه‌ای

بر اساس این انگاره، میان تعلیم و تربیت، رابطه هدف ابزاری یا مقدمه ذی‌المقدمه‌ای وجود دارد. در این میان، تعلیم ابزاری برای تحقق تربیت است و تربیت هدف و غایت تعلیم است. به بیان دیگر، تعلیم مقدمه‌ای برای تربیت است و بدون آن تربیت محقق نمی‌شود.

۳- رابطه کل و جزء یا عام و خاص

طبق این تصویر، میان تعلیم و تربیت رابطه عام و خاص وجود دارد. آموزش بخشی از تربیت به حساب می‌آید. توضیح آنکه تربیت مفهومی عام است و شامل حیطه‌های گوناگون شاختی، عاطفی، اخلاقی و... می‌گردد. از آنجا که تعلیم صرفاً با حیطه شناختی سروکار دارد، بخشی از تربیت می‌باشد و تربیت شامل آن نیز می‌گردد.

۴- رابطه ظرف و مظلوفی

مقصود از این الگو، آن است که در تعلیم و تربیت یکی به منزله ظرف و دیگری مظلوف آن می‌باشد. به این بیان که آموزش ظرف و بستر تحقق تربیت است. تربیت به منزله مظلوف و محتوایی است که در ضمن آموزش تجلی می‌یابد.

۵- رابطه تعاملی

در این فرض، تربیت نه صرفاً در مجاورت تعلیم و نه تعلیم بخشی از تربیت است، بلکه ضمن آنکه این دو، واقعیت متفاوت هستند، دارای تعامل و تأثیر و تأثر متقابل‌اند؛ یعنی از جهتی تعلیم در تربیت اثر می‌گذارد و به تحقق آن کمک می‌کند و از جهت دیگر، تربیت در تعلیم مؤثر است و زمینه تحقق مطلوب‌تر آن را فراهم می‌سازد.

۶- رابطه آمیختگی و در هم تنیدگی



به یک معنا پرورش به فرآیندی اطلاق می‌شود که ناظر بر پرورش جنبه‌های عقلانی، اخلاقی، اجتماعی و جسمی است. در این تعریف، پرورش در متن آموزش قرار دارد و به منزله تار و پود (ترکیب ذاتی و جوهری) یک مفهوم واحد تلقی می‌شود، و نه یک ادغام مکانیکی و الصافی. در واقع، پرورش موضوع آموزش است و هیچ آموزشی بدون پرورش معنا ندارد و هیچ پرروشی هم بدون آموزش تحقق نمی‌یابد. (بناری، ۱۳۹۰)

واژه‌های «تعلیم و تزکیه» از باب تفعیل می‌باشند که در مجموع، مشتقات «تعلیم» ۴۱ مورد و مشتقات تزکیه ۱۴ مورد به کار رفته است. از مجموع این موارد، در چهار مورد، دو واژه «تعلیم» و «تزکیه» در کنار هم به کار رفته‌اند. از این چهار مورد، در سه مورد آن، تزکیه بر تعلیم مقدم شده و در یک مورد، تعلیم بر تزکیه مقدم شده است.

با کنار هم گذاشتن آیات فوق، و مقایسه و تأمل در آنها، نکات قابل توجهی به دست می‌آید که از آنها، جدایی‌ناپذیری و در هم آمیختگی تعلیم و تربیت را می‌توان اثبات نمود:

تکرار سه عنصر رسول به عنوان «مربی»، تزکیه به عنوان «تربیت» و تلاوت آیات، و تعلیم کتاب و حکمت به عنوان «تعلیم»، این آیه را به عنوان مناسب‌ترین و صریح‌ترین آیه قرآن در موضوع مهم «تعلیم و تربیت» معرفی می‌کند.

୧୯

ذات خود تربیت اسلامی را به همراه خواهد داشت که رنگ الهی داشته باشد؛ در هر چهار آیه، تلاوت «آیات الهی» مطرح شده است نه هر نوع آیاتی.

۳- در سه آیه از چهار آیه، «تزکیه» مقدم بر «تعلیم» بیان شده است. این نیز مفید دو نکته مهم دیگر است: نخست آنکه، هیچ تعلیمی بدون «تربیت» به خوبی محقق نمی‌شود. دوم اینکه، در عین جدایی‌ناپذیری و همراهی «تعلیم و تربیت»، در مرحله عمل، تربیت از جهت رتبه و اهمیت، مقدم بر تعلیم و غایت آن به حساب آید. (بناری، ۱۳۹۰)

بنابراین، «تعلیم و تربیت» (تعلیم و تزکیه)، هرچند تحت دو عنوان از آنها تعبیر شده و از نظر مفهومی متفاوت می‌باشند، ولی در مقام عمل و تحقق، جدایی‌ناپذیر هستند برخی مفسران ذیل آیات فوق نکاتی را اشاره کرده‌اند که عبارتند از:

۱- در تفسیر نمونه، پس از اشاره به تقدّم و تأخّر دو واژه تعلیم و تربیت آمده است: «این تعبیر ... نشان می‌دهد این دو امر در یکدیگر تأثیر متقابل دارند (اخلاق [تربیت] زاییده علم است، همان گونه که علم زاییده اخلاق است)....» (مکارم شیرازی، ۱۳۶۲)

۲- صاحب المیزان نیز ذیل آیه دوم سوره جمعه، پس از آنکه به تقدم رتبه تزکیه بر تعلیم تصریح می‌کند، مقدم بودن تعلیم بر تزکیه را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد: «معلوم است که در عالم تحقق و خارج اول علم پیدا می‌شود، بعد تزکیه، چون تزکیه از ناحیه عمل و اخلاق تحقق می‌یابد. پس اول، باید به اعمال صالح و اخلاق فاضله عالم شد و بعد به آنها عمل کرد، تا به تدریج زکات (پاکی دل) هم به دست آید.» (طباطبایی، ۱۳۶۳)

۲-۱-۸- پرورش منابع انسانی

۲-۱-۸-۱- تعاریف و مفاهیم

از اصطلاح پرورش منابع انسانی تعابیر و تفاسیر مختلف و متعددی به عمل آمده است. لیکن بسیاری از آنها با روح این نظریه همخوانی ندارند. اصطلاح «پرورش منابع انسانی» را اولین بار پروفیسور لئونارد نادلر در سال ۱۹۶۹ در کنفرانس انجمن آموزش و پرورش امریکا به کار برده است. او در کتاب خود در سال ۱۹۷۰، «پرورش منابع انسانی را» یک مجموعه اقدامات سازمان یافته که در یک چارچوب معین زمانی هدایت شده و هدف از طراحی آنها ایجاد تغییرات رفتاری می‌باشد» تعریف کرده است. (نادلر، ۱۹۷۹) پرورش منابع انسانی از دو اصطلاح «پرورش» و «منابع انسانی» تشکیل شده است. «منابع انسانی» را می‌توان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و تمایل افراد یک سازمان تلقی کرد و پرورش؛ تحصیل توانمندی‌ها و استعداد، قابلیت‌ها و بضاعتی است که برای انجام شغل کنونی یا مشاغل مورد انتظار آتی مورد نیاز می‌باشد. پرورش منابع انسانی یک مفهوم مثبت در مدیریت منابع انسانی بوده و هدف آن در مجموع «پرورش انسان‌ها» به منظور کمک به رفاه کارکنان، سازمان و در اندازه کلان جامعه می‌باشد. پرورش منابع انسانی به معنی

پرورش یا استخراج کیفیتهای افراد به منظور تجهیز آنها جهت انجام نقشهای جدید به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی می باشد. "پرورش منابع انسانی" به زبان ساده عبارت از کمک به افراد جهت کسب شایستگی است. رابرت بلیک اعتقاد دارد پرورش منابع انسانی هر چه که باشد، به نظری می رسد که منظور اصلی و تمرکز آن بهینه سازی انسان می باشد هر کجا که باشد و در هر مقطعی از زندگی که باشد. کورتیس پلات - رئیس انجمن آموزش و پرورش امریکا - در کنفرانس انجمن در سال ۱۹۹۵ ادعا نمود که پرورش منابع انسانی در گذشته بر آموزش و تعلیم کلاسی افراد تاکید می کرد، لیکن منطق امروز آن تاکید بر یادگیری در محل کار و بهبود عملکرد می باشد. این تاکید به نوبه خود به تولید دانش در یک سطح کلان سازمانی منجر شده و در بازارهای جهانی به یک مزیت رقابتی پایدار منجر می شود در بسیاری از منابع "پرورش منابع انسانی" و "آموزش و پرورش" مترادف تلقی شده است. همچنین هنوز در جای جای ادبیات و کتابهای مختلف، پرورش منابع انسانی فقط به آموزش و پرورش کارکنان ارتباط داده می شود و این ارتباط با تمرکز خاصی بر آموزش همراه است. لیکن بین آموزش، تعلیم، پرورش و "پرورش منابع انسانی" تفاوت اساسی وجود دارد. طبق تعریف نادلر: منظور از آموزش فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان در مشاغل کنونی شان طراحی می شوند. حیطه آموزش می تواند گسترش یابد و اقدامات ضروری برای توانمند سازی کارکنان را نیز شامل شود تا آنها بتوانند به پستهای بالاتر ارتقا پیدا کنند. منظور از تعلیم مجموعه ای از فعالیتهای "پرورش منابع انسانی" می باشد که هدف از طراحی و ارائه آنها بهبود شایستگی های اساسی در یک جهت مشخص و فراتر از نحوه انجام شغل کنونی می باشد هدف تعلیم آماده سازی فرد برای احراز جایگاهی متفاوت از جایگاه کنونی اش می باشد و بالاخره پرورش یعنی آماده سازی کارکنان به نحوی که بتوانند همگام با توسعه، رشد و تغییر سازمان حرکت کنند. نتیجه پرورش ممکن است یک شغل جدید در سطوح بالاتر یا بسط و گسترش فعالیتهای جاری به حوزه ها و قالبهای جدیدی باشد که تا الان تعیین نشده اند. عده ای از صاحب نظران با استعمال اصطلاح "پرورش منابع انسانی" به مبارزه برخاسته و ادعا می کنند که اطلاق اصطلاح "منبع" به انسان، اهمیت آن را تا حد پول، مواد، ماشین آلات و روش های انجام کار تنزل می دهد. در حالی که انسان به عنوان بزرگترین دارایی دنیا باید جایگاه متمایزی داشته باشد. اصطلاح "پرورش منابع انسانی" فقدان روح انسانی می باشد (اکستوبی - رئیس موسسه آموزش و پرورش انگلستان، ۱۹۹۲). پیتراکستر (رئیس کمیته سیاستگذاری موسسه، ۱۹۹۲) نیز اعتقادی مشابه دارد. وی اعتقاد دارد که "پرورش منابع انسانی" عبارتی است که به انسان ها بعد غیر انسانی می دهد. ولی با نگاه خوشبینانه، آن عبارتی است که در جستجوی انسانیت می باشد. موسسه آموزش و پرورش انگلستان (۱۹۹۲) نیز اعتقاد دارد که پرورش منابع انسانی فرایندی است که در آن افراد توان کامل خود را در زندگی و کار پرورش می دهند. به اعتقاد این موسسه، "پرورش منابع انسانی" بکارگیری منابع انسانی به روشی مکانیکی و بی احساس نمی باشد بلکه نگرش آن به افراد به مثابه مهمترین منبع برای کمک به دیگران می باشد. (غلام زاده، ۱۳۸۴)

۲-۱-۸-۱- پرورش فراتر از آموزش

اگر طلبه ای در حوزه علمیه و یا دانشجویی در دانشگاه به مرحله بلوغ فکری و رفتاری می رسد، نمی توان این تحول را صرفا ناشی از مطالب و محتوای دروسی دانست که در فرایند آموزش و دوران تحصیل فرا گرفته است. این نظر قطعا بدان معنا نیست که دانش و یا مهارت انتقال یافته به افراد تحت تعلیم، تاثیری در فرهیختگی و رشد فکری و بلوغ رفتاری آنها ندارد، بلکه حدود و میزان آن را باید واقع بینانه در محاسبات این تحول منظور نمود.

حال اگر تنها مطالب کتابها و جزوه ها و یا آزمایشها درون لابراتوارها و کارهای کارگاهی زمینه توسعه انسانی را به تنهایی فراهم نمی آورد پس این فرایند چگونه شکل می گیرد و رمز آن در کجا نهفته است.

در گذشته دورتر، وزارتخانه های فعلی آموزش و پرورش و علوم و تحقیقات را در مجموع فرهنگ می خواندند و بعدها هم، مسئله پرورش در کنار آموزش و به همان اندازه اهمیت یافت، ضمن آنکه به طور اساسی در مقوله تعلیم، تربیت نیز همواره بخشی اساسی از این فرایند را تشکیل می داده است.

حال این مطلب که پرورش و یا انتقال فرهنگ و درنهایت تربیت، چگونه اتفاق می افتد بحث گسترده ای را طلب می کند. لیکن به طور فشرده و خلاصه شرایط و محیط آموزشی، ضوابط و مقررات آموزشی، منش و رفتار استادان و کارکنان، برنامه های جنبی، هدفمند بودن طراحی و محتوای دوره های آموزشی و از همه مهمتر ارتباطات، از عوامل اساسی انتقال فرهنگی، تربیت و پرورش است.

ضرورت طرح این بحث ابتداء، از آن جهت ضروری است که در موضوع آموزش مدیران اگر فقط انتقال مطالب دروس مختلف حوزه علوم انسانی و بویژه بحث مدیریت را کافی بدانیم، ممکن است تنها میزان دانش و آگاهی مدیران را افزایش داده باشیم، لیکن به طور قطع نمی توان ادعا کرد که در فرایند آموزش، رشد فکری و بلوغ رفتاری نیز به صورتی بارز و آشکار اتفاق افتاده باشد.

همین جاست که باید میان پرورش و تربیت و آموزش مدیران تفاوت اساسی قائل شد و حتی در کاربرد واژه توسعه مدیران نیز احتیاط کامل باید روا داشت و حد توسعه را نیز به مباحث علمی انتقال یافته محدود دانست.

توسعه فراگیر، رشد فکری، بلوغ جامع و مواردی از این دست، نیازمند برنامه های گسترده آموزشی و پرورشی است و به نظر می رسد مستقل از همه شرایط، آموزش مدیران را باید به این سمت هدایت کنیم. حال اگر چنین نتیجه گیری را درست فرض کنیم، مراکز علمی و آموزشی مدیران، کاری اساسی و برنامه ای حساس را باید به مرحله اجرا درآورند.

در طول سالهای اخیر و در کشور خودمان، طراحان و رهبران برخی دوره ها و پروژه های آموزشی، چنین هدفهایی را دنبال می کردند و اگر نه به طور کامل، بلکه تا حد مقدور سعی بر این بود تا کاری فراتر از یک برنامه آموزشی مدیران به اجرا درآید.

برنامه های آموزشی پرورشی شبانه روزی و یا آموزشهای ترکیبی برخی مراکز آموزش مدیران و از جمله سازمان مدیریت صنعتی که مورد این سازمان با عنوان مدیریت استراتژیک در دهه هفتاد عرضه شد این رنگ و بو را با خود داشت و به درجه ای تحول در ذهن و رفتار مدیران را نشانه می گرفت.

در دیگر کشورها، مراکزی که برنامه های پرورش مدیران را به اجرا درمی آورند، بسیار زیاد است و اگرچه میان این مراکز و دانشگاهها نزدیکی و ارتباط وجود دارد، لیکن بافت نیروی انسانی، محتوا، برنامه ها، محیط و شکل اجرای دوره ها کاملاً متفاوت و متناسب با، هدفهای ازپیش تعیین شده است.

متأسفانه و به رغم گرایش گسترده به آموزش و اجرای دوره های آموزشی ویژه مدیران در کشور، مسئله جامعیت این برنامه ها مورد غفلت قرار گرفته و تقریباً به انتقال مفاهیم و مباحث حوزه مدیریت علمی بسنده شده است. این وضعیت چنان است که هر روز شاهد برگزاری انواع دوره های آموزشی با عناوین مختلف در محیطهای مناسب و نامناسب و آن هم به صورت فشرده و کپسولی هستیم.

در این برنامه ها میدان دار استاد است و ارائه مجموعه ای از مطالب پرزرق و برق که گاه شگفتی حاضران را برمی انگیزد. درنهایت نیز همراه بردن انبوهی جزوه و کتاب توسط شرکت کنندگان که معلوم نیست به چه میزان فرصت تورق و بهره گیری از آنان فراهم می آید.

حال اگر بالابردن مهارتهای مدیریتی، قابلیت در تصمیم گیری و توان طراحی محیط سازمانی کارساز و موثر و در نهایت پرورش جامع مدیران از اهمیت برخوردار بوده و هدف اساسی است، باید اقداماتی در این جهت مدنظر قرار گیرد.

در این مسیر چه بخش دولتی و چه بخش خصوصی وظایفی دارند و ضروری است اقدامهایی در دستور کار خود قرار دهند.

ازجمله قدمهای اساسی در رسیدن به این هدف سمت گیری در زمینه های زیر است:

۱. نگاه عمیق به رویکرد، مدیریت و ساختار مراکز آموزش مدیران با هدف تعلیم و تربیت؛

۲. ایجاد محیطهای مناسب برای پرورش مدیران؛

۳. طراحی و تدوین و اجرای برنامه های پرورشی مهارتی، آموزشی متنوع و هدفمند؛

۴. محتواسازی و بهره گیری از متون و منابع مرتبط و تاثیرگذار؛
 ۵. بررسی و شناخت و اجرای برنامه های تکمیلی بخصوص در نحوه انتقال مفاهیم؛
 ۶. طراحی ضوابط، سازوکارها و روشهای آموزش و پرورش از جذب تا انتها؛
 ۷. تهیه امکانات و تأمین تجهیزات موردنیاز با هدف تربیت جامع مدیران؛
 ۸. انتخاب، جذب و به کارگیری مربیان و استادان کارآمد و...
- در این صورت می توان انتظار داشت که خروجی این مراکز در بالندگی و توسعه و ارتقای سازمانها در تمامی جهات اثرگذار خواهد بود. (تدبیری، ۱۳۹۴)

۲-۲- پیشینه ی تحقیق

۱. عنوان تحقیق: توسعه فرایند اکتساب و انتشار دانش ضمنی و مستندسازی تجارب به منظور آموزش و توانمندسازی سازمانی
- نویسندگان: پیمان اخوان و علی شهابی پور
- سال انتشار: ۱۳۹۴
- چکیده: هدف اصلی این تحقیق ارائه ی راهکار مناسب برای کسب و انتشار دانش ضمنی خبرگان سازمان است. تحقیق با این دیدگاه که تجارب خبرگان از مهمترین منابع کسب دانش و آموزش سازمان است کار خود را آغاز می کند. دانشی که در اختیار خبرگان است دانشی آشکار و واضح نیست بلکه قسمت عظیمی از آن دانش ضمنی است که تشریح دانش ضمنی هم بسیار سخت و گاهی غیر ممکن می شود. کسب دانش ضمنی فرایند پرهزینه و وقت گیر است. بنابراین تحقیق هدف خود را ارائه ی راهکاری برای کسب و انتشار دانش ضمنی سازمان قرار داده است. برای این امر محققان از روش کیفی استفاده می کنند، بدین ترتیب که با انجام مصاحبه با خبرگان و تحلیل مصاحبه ها از طریق کد گذاری سعی می کنند که مضامین مهم در این موضوع را کشف کنند و پس از آن از روش دلفی، با جمع آوری نظرات خبرگان مدل سازی می کنند.
- در نهایت تحقیق مدلی مبتنی بر قصه گویی و سناریوسازی جهت کسب دانش حاصل از تجربه ی خبرگان را توسعه و پیشنهاد می دهد. اما قبل از آن به تحقیق در خصوص الزامات مدل می پردازد تا

تعیین نماید که مدل پیشنهادی چه ویژگی هایی باید داشته باشد و چه الزامات فردی و محیطی و فنی برای اجرای آن لازم است.

۲. عنوان تحقیق: ارائه چهارچوبی مفهومی برای شناسایی و مستندسازی تجارب مدیریتی.

نویسنده: حسین قاسمی

سال: ۱۳۹۰

چکیده: هدف از این تحقیق چارچوبی مفهومی به منظور شناسایی و مستندسازی تجارب مدیریتی طرح ها است. تحقیق برای تدوین چارچوب، به مطالعه در میان ادبیات مدیریت دانش و مستند سازی پرداخته است و از میان چارچوب های ارائه شده در تحقیقات قبلی چارچوبی اولیه پیشنهاد نموده است. سپس با استفاده از نظر خبرگان اقدام به اعتبار سنجی این چارچوب نموده و با تحلیل های آماری چارچوب نهایی خود را ارائه داده است. این چارچوب دارای دو مرحله "برنامه ریزی مستندسازی" و "اجرای مستندسازی" است که این دو مرحله نیز در مجموع شامل ۸ گام و ۴۴ فعالیت هستند. محقق سپس برای آزمون این مدل، آن را به صورت مطالعه ی موردی در پژوهشگاه صنعت نفت اجرا نموده و به مستندسازی تجربیات پرداخته است.

۳. عنوان تحقیق: نقش مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان در توسعه ی دانش

نویسندگان: رمضانعلی رویایی، امیر حسین مدنی

سال انتشار: ۱۳۸۶

در این پژوهش که به روش میدانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران به انجام رسیده است؛ نویسنده در ابتدا به توصیف مفهوم مدیریت دانش پرداخته و اهمیت آن را در سازمان ها تبیین می کند و ضمن ارائه ی تعاریفی از "زنجیره ی دانش"، "زنجیره ی ارزش"، و "ارزش افزوده"، به اهمیت مقوله ی جابجایی سازمانی اشاره نموده و یادآوری می کند که مستند سازی تجربیات مدیران در اعتلای دانش مدیریت، تا چه اندازه ضرورت دارد. این پژوهش نشان می دهد که مدل کیفیت، بیشترین تاثیر را در توسعه ی دانش سازمانی داشته و طراحی سیستم استدلال محور، از کمترین میزان تاثیر برخوردار است. این تحقیق که از روش کمی، و توزیع پرسشنامه استفاده می کند سعی در آن دارد که اهمیت مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات سازمانی را نشان دهد. پس از تحلیل آماری بر

روی داده های گردآوری شده، تحقیق نتیجه می گیرد که مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان ارشد در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در توسعه دانش سازمانی موثر است.

۴. عنوان تحقیق: طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران

نویسندگان: شعبان الهی، علی بهاری فر، و علی صالحی

تاریخ انتشار: ۱۳۸۳

چکیده: این تحقیق نیز با اعتقاد به حیاتی بودن ثبت تجربیات، و تبدیل آنها به دانش عمومی کار خود را آغاز می کند و سعی در معرفی نظام و ساختاری برای جمع آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده موثر از تجربه های سازمانی دارد. این تحقیق به صورت کمی انجام شده و با توزیع پرسشنامه میان خبرگان سازمانی به آزمودن فرضیات خود پرداخته است. در پایان ساختار مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شده و ارائه می گردد. این ساختار با الهام گرفتن از شیوه های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت پروژه، مدیریت آموزش و ترویج، مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکت، و نیز تکنیک هایی مانند مورد نویسی، و خاطره نویسی، و سخنرانی و... بر اساس مفهوم سازمان یادگیرنده طراحی شده است. بر اساس ساختار پیشنهاد شده پنج مرحله برای نظام مستند سازی تجربیات مدیران در نظر گرفته شده است.

۵. عنوان تحقیق: مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک

نویسندگان: شعبان الهی، سید علی اکبر احمدی

سال انتشار: ۱۳۷۹

چکیده: در این تحقیق، ابتدا به ضرورت و اهمیت مستندسازی و انتقال تجربیات اشاره شده است؛ پس از آن با عنایت به اینکه تجربیات با برقراری نظام ارتباط موثر قابل انتقال است به روش های گوناگون ثبت و انتقال تجربیات پرداخته شده است و سپس نظام مستندسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک ارائه شده است. بدین ترتیب که باشناخت فرصت ها و تهدیدات محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف عوامل سازمانی، مستندسازی در عناصر مدیریت استراتژیک شامل مأموریت، هدف ها، استراتژی ها، خط مشی ها، برنامه های اجرایی و روش های اجرایی تشریح می شود.

این مقاله با بررسی متون به تشریح ویژگی های سیستم مستندسازی در سازمان به خصوص مدیران ارشد و تجربیات استراتژیک آنها می پردازد و در پایان با پیشنهاد برنامه های خاص سعی در معرفی یک سیستم مستندسازی بومی دارد.

۲-۱- جمع بندی بررسی تحقیقات پیشین

همانگونه که از بررسی تحقیقات پیشین مشاهده می گردد، تقریباً همه ی این تحقیقات در مورد ارائه ی چارچوبی برای مستند سازی هستند. اما هیچ کدام از آنها مستند سازی را به صورت عملی انجام نداده اند. محقق در بررسی های خود نتواند به تحقیقی که مستند سازی تجربیات مدیران باشد دست یابد. از این رو در این بخش خلع تحقیقاتی جدی مشاهده می گردد. خصوصاً در بحث مستند سازی تجربیات مدیران اسلامی، و یا تجربه های مدیریت اسلامی. بنابراین انجام این تحقیق گامی مهم در این زمینه است.

۲-۳- حساسیت نظری بدست آمده از مرور ادبیات و پیشینه

با توجه به مطالب به دست آمده از مرور ادبیات تحقیق به نظر می رسد، هر فرد می تواند با توجه به واکنشی که پدیده های خاص اطرافش نشان می دهد، راه حل های یگانه و مخصوص به آن شرایط خاص را ایجاد کند. به همین دلیل تجربیات مدیران راه حل هایی فراتر از تئوری های رسمی دارد. مستند سازی این تجربیات راه مناسب برای خلق تئوری های جدید و یافتن راه حل های بومی و مناسب شرایط فرهنگی جامعه است.

به نظر میرسد تربیت پدیده ای کاملاً مشخص و ثابت نباشد، بلکه با توجه به شرایط اجتماعی، فرهنگی، و شخصی (ویژگی های شخصی تربیت شونده و تربیت کننده) متغیر است. در تربیت هر فرد باید شرایط ویژه ی آن فرد را در نظر گرفت، و باید شرایط ویژه ی تربیت کننده را نیز در نظر داشت. همچنین به نظر می رسد که در تربیت، توجه به همه ی ابعاد تربیت شونده سبب ایجاد رشد فراگیر و جامع وی می شود. در این زمینه توجه به اخلاقیات و ارزش های اخلاقی اهمیت ویژه ای دارد. به طوری که اسلام دستگاه اخلاقی خاصی را در زمینه ی تربیت معرفی می کند.

با توجه به این که در مدیریت غربی مبنا افزایش سود سازمانی است و کارکنان به عنوان ابزاری همانند منابع مالی، ابزارها و وسایل و... برای سود سازمانی هستند، میان صاحبان سرمایه و مدیران سازمانی فاصله ای به اندازه ی ابزارهای فیزیکی و صاحب ابزار ایجاد می شود، این فاصله با همین گستره میان مدیران سازمانی و کارمندان زیر دست آنها نیز ایجاد می شود. بنابراین تربیتی که مدیران سازمانی برای کارکنان خود در نظر می گیرند تربیتی برای رسیدن به اهداف مشخص شده ی آنهاست، اهدافی برای افزایش سود. این تربیت محدود به حوزه ای می گردد که مستقیماً با افزایش سود ارتباط داشته باشد و این تربیت محدود به زمان و کیفیتی می گردد که سود را حاصل می کند.



نکته ی دیگری که در این زمینه باید در نظر گرفت نحوه ی نگرش مکاتب غربی مدیریت به انسان به عنوان موجودی کاملاً مادی است. این که انسان تشکیل شده از مجموعه ی عناصر طبیعی و افعال او صرفاً نتیجه ی فعل و انفعالات عناصر و پدیده های مادی است. این مسئله به معنای نادیده گرفتن بخش بزرگی از وجود انسان است که تاثیر مهم بر زندگی و نحوه ی زیستن و عمل کردن انسان دارد. تربیتی که از این گونه دیدگاهی ریشه می گیرد طبیعتاً تربیتی تک بعدی و ناقص خواهد بود. با توجه به این که اسلام نسبت به انسان دیدگاهی جامع دارد به نظر می رسد که تربیتی که ناشی از تفکر اسلامی باشد باید شامل ابعاد متعدد از وجود انسان گردد.

موضوع دیگر نگاه بخشی و جزئی به وجود انسان است. در مکاتب غربی مدیریت حوزه های زندگی انسان تا حدود زیادی از هم تفکیک می گردد. به این معنی که مسائل مربوط به حوزه های خارج از سازمان، برای سازمان اهمیت زیادی نخواهد داشت. اسلام انسان را موجودی یکپارچه می داند که غفلت از یک بخش از وجود او می تواند در سایر بخش ها آسیب ایجاد کند. بنابراین تفکر، تربیت اسلامی باید تربیت یکپارچه باشد.



فصل سوم: روش تحقیق

مقدمه

استفاده از روش های علمی مناسب برای دستیابی به نتایج درست و قابل اطمینان در پژوهش ها، امری ضروری محسوب می گردد و بدون وجود یک روش تحقیق مناسب، نتایج و تحلیل های مربوطه معتبر و قابل تعمیم نخواهند بود. از این رو روش تحقیق از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی تلقی می گردد.

انتخاب روش تحقیق مناسب به هدف ها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پرسشهای تحقیق است (خاکی، ۱۳۷۹).

روش یک یا چند عمل معین نیست، بلکه فرآیندی از فعالیت های منظم و متوالی برای رسیدن به هدفی از پیش تعیین شده است. روش شناسی در درون معنای نظریه نهفته است و از الزامات یک نظریه مفید و خوب محسوب می گردد. روش شناسی ها باید دو ویژگی اساسی داشته باشند؛ اول اینکه قابلیت پیش بینی پدیدارهای بدیع را داشته باشند و دوم این که پدیدارهای واقعی کنونی را بتوانند تبیین کرده و توضیح دهند. در واقع روش شناسی مناسب از هر دو ویژگی اظهار شده برخوردار است. (سام خانی، ۱۳۸۹)

در تحقیق کنونی، از روش تحلیل محتوا برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات لازم نیز روش مصاحبه مورد استفاده قرار گرفته است؛ برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های انجام گرفته نیز از روش تحلیل تم استفاده شده است.

در این بخش ابتدا توضیحاتی راجع به روش های تحقیق کیفی داده خواهد شد و روش مصاحبه که یکی از روش های پارادایم کیفی به شمار می رود را بررسی خواهیم کرد. سپس به روش انتخاب و اجرای پژوهش، توصیف روش گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته خواهد شد و در نهایت روایی و پایایی داده ها مورد بررسی قرار می گیرد.

۳-۱- چستی روش کیفی و مفروضات پایه ای آن

استفاده از روش کیفی قدمتی تاریخی دارد، ولی شاید در رویکرد جدید علمی و در حوزه علوم اجتماعی بتوان کارهای مارسل مورس (بنیان گذار مردم شناسی) را آغاز استفاده از این روش دانست. مورس در ابتدای سده گذشته، سنگ بنای روش کیفی با شیوه علمی امروز را پایه ریزی کرد. ایشان اشاره کرد، روش های کیفی، روش هایی هستند که به پدیده ها نگاه کل گرانه و جامع دارند و دنبال کردن این روش راهی برای کسب آگاهی از طریق کشف معانی پدیده هاست. عابدی و همکاران (۱۳۸۵)، به نقل از هالووی و ویلر، این روش را نگرش و شیوه ای ذهنی و نظام مند برای توصیف عمیق تجربیات زندگی و معنا دادن به آنها تعریف کرده اند.

اکبری و غفوریان به نقل از (مورس) اشاره میکند که مطالعات کیفی تجارب روزمره زندگی افراد را مطالعه میکنند تا فهم پدیده‌هایی که به طور طبیعی رخ میدهند را میسر کنند و در نهایت تلاشی برای معنا بخشیدن به زندگی روزمره است. در این روش هیچ متغیری دستکاری نمیشود و هیچ کدام از متغیرها دستکاری نمیشوند و هیچ کدام از متغیرهای زمینه‌ای کنترل نخواهند شد. اطلاعات کیفی از نگاه عمیق به پدیده‌ها بدست می‌آیند (اکبری، غفوریان ۱۳۹۳ ص ۱).

تحقیق کیفی فرایندی از تحقیق و بررسی است که داده‌ها را از زمینه‌ای ه رویدادها در آن میدهند استخراج میکند و تلاش میکند تا این رویدادها از طریق تعیین فرآیندی که این رویدادها در آن جاسازی شده‌اند و دیدگاه‌های شرکت کنندگان در این رویدادها را توصیف کند و از ابزار استنتاج برای ایجاد تبیین‌های ممکن بر اساس پدیده‌های مشاهده شده استفاده کند. (اکبری، غفوریان ۱۳۹۳ ص ۳). بدیهی است که تحقیق کیفی با آن همه گستردگی و ریشه‌های ذهنی متعدد دارای رویه‌های شناخته شده است، و همه صاحب نظران درباره آن اتفاق نظر دارند.

تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی رشد چشمگیری دارد (Braun & Clarke, ۲۰۰۶. At tri de-). برای کسب نتایج مفید و با معنی در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روشمند تحلیل شود؛ اما متأسفانه ابزارهای تحلیلی اندکی در این زمینه وجود دارد؛ به طوری که پژوهشگران معمولاً تمایل پیدا کرد هاند پرسش مربوط به چگونگی را از تحلیل‌های خود حذف کنند. با این حال، رشد معتنا به استفاده از تحلیل‌های کیفی، امیدوارکننده است اما همچنان به ابزارهای پیشرفت هتری جهت تسهیل این تحلیل‌ها، نیاز است. همچنین، لازم است درک بهتری از تحلیل کیفی حاصل شود تا با اطمینان بتوان از آن به عنوان روشی قوی و مناسب استفاده کرد. این امر، تنها با ثبت نظام مند و تبیین روش‌های تحلیل امکانپذیر است؛ به گونه‌ای که فنون موجود، تسهیم و با بهبود آن‌ها، ابزارهای جدید و بهتری، پردازش شود (عابدی جعفری و همکاران ۱۳۹۰).

۳-۲- استراتژی تحقیق و فرایند آن

یکی از روشهای ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون است. در واقع، تحلیل مضمون، اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران یاد بگیرند. این روش، مهارتهای اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند. تحلیل مضمون، یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است؛ به

همین دلیل، بویاتزیس (۱۹۹۸، ص ۴)، آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روشهای مختلف، معرفی میکند. ریان و برنارد (۲۰۰۰) نیز کدگذاری مضامین را فرایند پیش نیاز تحلیل های اصلی و رایج کیفی، معرفی می کنند تا روشی منحصر به فرد و خاص. اما به عقیده براون و کلارک (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون را باید روش ویژه ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن انعطاف پذیری است. (Clarke & Braun, ۲۰۱۳)

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل میکند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که میتواند در اکثر روشهای کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

الف- دیدن متن؛

ب- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛

ج- تحلیل اطلاعات کیفی؛

د- مشاهده نظاممند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛

ه- تبدیل داده های کیفی به داده های کمی (عابدی جعفری و همکاران ۱۳۹۰).

تحلیل مضمون، یکی از روشهای رایج کیفی است که پژوهشگران رشته های ادبیات، روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، تاریخ، هنر، علوم سیاسی، علوم اجتماعی، اقتصاد، ریاضیات، فیزیک، شیمی، زیست شناسی و پزشکی از آن استفاده کرده اند. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آنها استفاده میکنند. مثلاً، مشاور مدیریت از تحلیل مضمون جهت تجزیه و تحلیل روندهای جدید در بازار و تدوین راهبرد مطلوب سازمان یا شناخت فرهنگ سازمانی بهره می برد.

۳-۲-۱- روش های تحلیل مضمون

روش های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال میکنند. در این بخش ابتدا به توضیح روش های تحلیل مضمون می پردازیم و سپس روشی را که در این تحقیق از آن استفاده شده، به طور کامل تشریح خواهیم کرد.

۳-۲-۱-۱- شیوه ی دپوی و گیلتین

از تحلیل موضوعی، نسخه های متعددی وجود دارد. دپوی و گیلتین (۲۰۰۵) نسخه ای طبیعت گرا از تحلیل مضمونی ارایه داده اند. این نوع رهیافت که خاص مطالعات میدانی است، شامل دو مرحله است. مرحله ی اول که خود شامل چهار زیر مرحله است و البته می تواند و ممکن است به طور همزمان نیز صورت گیرند. این زیر مرحله ها عبارتند از:

۱. درگیری در تفکر قیاسی-استقرایی به طور همزمان: در این مرحله محقق بر روی یک پیوستار امیک (نگاه از درون میدان-متن) و اتیک (نگاه از بیرون میدان-متن) حرکت می کند.
 ۲. ساخت و تدوین مقوله ها: این مقوله ها از طریق فرآیند کدبندی متعارف ساخته می شوند در ابتدا مفاهیم اولیه و سپس مقوله های اساسی (کدبندی متمرکز) شکل می گیرند.
 ۳. گروه بندی مقاله ها در سطوح بالاتر انتزاع: مقوله ها را می توان مجددا بر اساس منطق مقایسه ی معنایی به سطوح بالاتری از انتزاع ارتقا داد.
 ۴. کشف معانی و تم های زیرین
- مرحله ی دوم نیز به آماده کردن گزارش تحقیق اختصاص دارد (دپوی و گیلتین، ۲۰۰۵، به نقل از محمد پور، ۱۳۹۲: ۵۷-۵۵)

۳-۲-۱-۲- شیوه ی ولکات

ولکات (۲۰۰۵ و ۲۰۰۸) نیز طرح مضمونی ساده ای ارائه داده است. وی فرآیند تحلیل داده ها را دارای ۳ مرحله ی عمومی توصیف، تحلیل و تفسیر می داند.

۱. در مرحله ی توصیف، داده ها در یک نظم و پیوستار زمانی قرار می گیرند. نظم مذکور می تواند بر اساس نظر محقق یا فرد مشارکت کننده در تحقیق باشد.
۲. در مرحله ی تحلیل، داده ها سازماندهی، تنظیم و مقوله بندی می شوند، وی این مرحله از تحلیل را "بعد کمی تحلیل کیفی" می نامد.
۳. در مرحله ی تفسیر نیز تفسیرهای اصلی صورت می گیرند. این تفسیرها عمدتاً با رویکرد مقایسه ای انجام می شوند.

۳-۱-۲-۳- شیوه ی استبرگ

استبرگ (۲۰۰۲) طرح تحلیلی مضمونی نسبتاً مفصل تری ارائه کرده است. وی در طرح خود به چند مرحله به صورت زیر اشاره دارد:

۱. مدیریت داده ها: این مرحله به تنظیم و سازماندهی داده ها اختصاص دارد و شامل جداسازی انواع داده های موجود، قرار دادن داده ها در یک نظم زمانی، سازماندهی بر اساس عنوان، نوع داده یا نوع سند و تهیه ی فهرست یا کتابچه می باشد.

۲. درگیری با داده ها: در این مرحله محقق تلاش می کند مقدمات تحلیل و سنخ شناسی داده ها را با انجام یک سری مراحل کدگذاری فراهم کند.

۳. ترسیم داده ها: در این مرحله، مقوله ها، تم ها و الگوهای یافته شده در قالب نقشه های داده ای و دیاگرام های مفهومی به تصویر کشیده می شوند (استبرگ ۲۰۰۲).

۴. توسعه ی تحلیل: در این مرحله، تحلیل های مبتنی بر مقوله ها و تم ها آغاز شده و توسعه می یابند. این مرحله خود شامل دو زیر مرحله است:

- الگویابی: در اینجا محقق به دنبال الگوهایی است که از داده ها ظهور می کنند.
- مقایسه ی موارد و بازخورد جهت پالایش یا تغییر مقوله های نوظهور: زمانی که یک سری الگوها ظهور یافتند باید موارد را با یکدیگر مقایسه نمود، هر مورد به واحد تحلیل محقق بستگی دارد. اگر داده های شما مصاحبه ای است، پس مصاحبه شونده مورد را شکل می دهد.

۵) سنخ شناسی: این مرحله آخرین گام تحلیل است. در اینجا محقق الگوها را دسته بندی کرده و بر حسب تفاوت ها و شباهت ها آنها ر سنخ بندی می کند. (استبرگ ۲۰۰۲)

علاوه بر این مراحل، از مرحله ی دیگری تحت عنوان تعیین "اشباع مضمونی" به عنوان آخرین مرحله نام برده می شود. به این معنی که در نهایت تحلیل مضمونی باید به اشباع برسد. اشباع عبارت است از همگرایی مفهومی، محقق باید بررسی کند که آیا کدها، تم ها، الگوها و سنخ شناسی ها تا حد امکان از نظر مفهومی اشباع شده اند یا خلا مفهومی وجود دارد. (شانک، ۲۰۰۶، به نقل از محمد پور، ۱۳۹۲: ۶۲-۶۰)



۳-۲-۱-۴- شیوه ی میلز و هابرمین

میلز و هابرمین نیز نسخه ی دیگری از تحلیل مضمونی ارائه داده اند که به زبان کمی نزدیکتر بوده و به صورت مکانیکی تری نسبت به نسخه ی استربرگ انجام می شود. آنها یک مدل سلسله مراتبی از مهندار کردن داده های کیفی عنوان کرده اند که در ۳ سطح عمومی شامل تقلیل داده ها، نمایش داده ها و استنباط و تأیید داده ها اجرا می شود.

مرحله ی اول: سطح تقلیل

در این مرحله، یافتن "تم های بنیادی"، خوشه بندی و الگوبخشی به داده ها و یک سری عملیات روان شناختی صورت می گیرد که ساده ترین آنها تبیین های توجیهی است. اما عملیات پیچیده تری نیز چون کاربرد استعاره ها، مقایسه ها و تقابل ها صورت می گیرد. در این مرحله ابتدای کدگذاری اولی (به صورت کدهای توصیفی و استنباطی) اجرا می شود. سپس در مرحله ی دوم کدگذاری الگویی دنبال می شود.

مرحله ی دوم: سطح نمایش داده ها

هدف این مرحله از تحلیل، جستجوی متغیرها و ارتباط بین آنهاست. دو نوع نمایش داده ای به صورت نمایش درون موردی و نمایش بین موردی از یکدیگر قابل تفکیک هستند.

مرحله ی سوم: تفسیر و استنتاج

در این مرحله، محقق می تواند با توجه به داده های پردازش شده ی کیفی خود دست به تفسیر و استنتاج بزند. میلز و هابرمین (۱۹۹۴) و شانک (۲۰۰۶) چهار شیوه ی زیر را برای تأیید معنا و تفسیرهای ارائه شده عنوان کرده اند:

۱. وزن بخشی به شواهد: کدام داده ها دست اول و دست دوم، رسمی یا غیر رسمی، ضعیف و گران مایه و... هستند؟
۲. تأیید منطقی: آزمون اگر-پس می توتند رابطه ی بین متغیرها را روشن سازد.
۳. استراژی تاکنیکی شامل کنترل معنای داده های پرت
۴. بازخورد مطلعین و افراد درگیر

۳-۲-۵- شیوه ی لوفلند و لوفلند

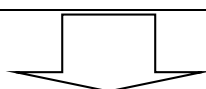
مدل دیگر تحلیل مضمونی به مدل تحلیل میدان اجتماعی لوفلند و لوفلند (۱۹۹۵) موسوم است که از بسیاری جهات با مدل میلز و هابرمین اشتراک دارد. این مدل دارای ۷ مرحله به صورت زیر می باشد:

۱. مرحله ی اول: قالب بندی داده ها: هدف عمده ی این استراتژی فرمول بندی قضایای عمومی است که در بخش عمده ای از داده ها نظم ایجاد کرده و آنها را جمع می کند.
۲. مرحله ی دوم: استراتژی کدگذاری است. کدبندی و شرح واره نویسی هسته ی اصلی این نوع تحلیل و همه ی تحلیل های مضمونی است. کدها ابزارهای بنیادی تحلیل مضمونی هستند.
۳. مرحله ی سوم: به فرآیند مقوله بندی، تنظیم داده ها و استخراج تم ها از کدهای اولیه اختصاص دارد.
۴. مرحله ی چهارم شرح واره نویسی است.
۵. مرحله ی پنجم بر دیاگرام سازی داده ها تمرکز دارد. این بخش خود شامل سنخ بندی، ماتریس سازی افقی و عمودی، چارت سازی مفهومی، فلوچارت و شبکه های مفهومی علی است.
۶. مرحله ی ششم عبارت است از سنخ شناسی یا نوع شناسی داده ها و اینکه انواع موضوع های عام چه هستند؟
۷. مرحله ی هفتم مبتنی بر تفکر ا مرحله انتقادی است. در این مرحله، محقق باید به بازنگری عبارت ها، عبارت بندی مجدد، تغییر دیاگرام ها، مقایسه ی ثابت، بازاندیشی ابعاد افراطی و تقابل ها، گفتگو با همکاران تحلیل، بازنگری طرح و خودداری از قضاوت پردازد (لوفلند و لوفلند ۱۹۹۵). (محمد پور، ۱۳۹۲: ۶۷-۷۶)

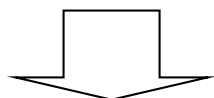
۳-۲-۶- شیوه ی کینگ و هاروکس (محمد پور، ۱۳۹۲: ۷۶-۸۳)

مراحل تجزیه و تحلیل موضوعی شیوه ی کینگ و هاروکس در زیر آمده است.

مرحله اول: کد گذاری توصیفی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مطالعه دقیق متن مصاحبه ▪ تعریف کدهای توصیفی ▪ تکرار این فرآیند برای هر مصاحبه و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت



مرحله دوم: کد گذاری تفسیری
<ul style="list-style-type: none"> خوشه بندی کدهای توصیفی تفسیر معنای خوشه ها در ارتباط با سوال پژوهش و حوزه ی مطالعاتی بکار گیری کدهای تفسیری برای کل مجموعه داده ها



مرحله سوم: (یکپارچه سازی از طریق) مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> استنتاج مضامین کلیدی برای مجموعه داده ها به عنوان یک کل از طریق مد نظر قرار دادن مضامین تفسیری از موضع تئوریک و یا مقاصد عملیاتی پروژه تحقیقاتی ایجاد نموداری برای نشان دادن روابط بین سطوح کد گذاری در تحلیل

مراحل تجزیه و تحلیل کینگ و هاروکس (محمد پور، ۱۳۹۲: ۸۳)

۳-۲-۱-۷- شیوه براون و کلارک (Clarke& Braun, 2013)

مراحل تجزیه و تحلیل موضوعی براون و کلارک در جدول زیر آمده است.

مرحله	شرح فرآیند
۱- آشنایی خود با داده های خود	بازنویسی داده ها (در صورت لزوم) خواندن و دوباره خواندن داده ها ، با اشاره به سمت داده های اولیه
۲- تولید کدهای اولیه	کد نویسی ویژگی های حائز اهمیت از داده ها در یک روش سیستماتیک در سراسر مجموعه داده ها، تلفیقی از اطلاعات مربوط به هر کد
۳- جستجو برای تم ها	تلفیق کد ها با تم های امکان پذیر، جمع آوری تمام اطلاعات مربوط به هر تم امکان پذیر
۴- بررسی تم	در صورتی که تم ها در رابطه با استخراج کد گذاری به کار میروند (سطح ۱) و مجموعه ای کامل از داده ها (سطح ۲) را بررسی کردن ، ایجاد یک نقشه موضوعی برای تجزیه تحلیل

۵- تعریف و نامگذاری تم ها	تحلیل مداوم برای بهبود ویژگی های هر موضوع و شرح کلی که تحلیل بیان میکند، ایجاد تعاریف روشن و نام برای هر تم
۶- ساخت گزارش	فرصت نهایی برای تحلیل. گزیده ای از خلاصه واضح و قانع کننده مثال ها، تجزیه تحلیل نهایی از عصاره انتخاب شده، برگشت به ارتباط تحلیل با ادبیات و سوال تحقیق، تولید گزارش های علمی از تجزیه تحلیل
جدول ۱-۳- مراحل تجزیه و تحلیل موضوعی براون و کلارک (Clarke & Braun, ۲۰۱۳)	

در این تحقیق، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکس (۲۰۱۰، ص ۱۵۳)، براون و کلارک (۲۰۰۶) و آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) که در مقاله ای توسط عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) ارائه گردیده، فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه می شود. جامعیت این روش دلیل انتخاب، و استفاده از آن در این تحقیق بوده است.

۳-۲-۲- مزایا و معایب تحلیل مضمون

تحلیل مضمون مزایای زیادی دارد؛ با این حال فاقد عیب نیز نیست. بسیاری از معایب تحلیل مضمون، بیشتر به اجرای ضعیف آن یا مناسب نبودن سؤالات تحقیق برمی گردد تا به خود روش.

تحلیل مضمون، روش پیچیده ای نیست. انعطاف پذیری این روش - که طیف گسترده ای از ابزارها و تحلیل ها را در اختیار پژوهشگر قرار می دهد- بدین معنی است که طیف گسترده ای از چیزها را می توان به داده ها نسبت داد. اگر چه انعطاف پذیری، مزیت تحلیل مضمون است اما می تواند عیب نیز باشد زیرا رهنمودهای خاصی برای تحلیل های سطح بالاتر عرضه نمی کند؛ از این رو، ممکن است پژوهشگر خودش تصمیم بگیرد که به چیزی در داده ها تمرکز کند. عیب دیگر تحلیل مضمون، به هنگام مقایسه این روش با سایر روشهای تحلیل کیفی آشکار می شود. مثلاً، برخلاف روشهای روایت یا شرح حال نویسی، پژوهشگر نمی تواند حالت تداوم و تناقض موجود میان داده ها را حفظ کند و این تناقض ها و ناهمخوانی های میان داده ها ممکن است نشان داده شود. همچنین، برخلاف روشهای تحلیل گفتمان یا تحلیل محتوا، تحلیل مضمون ساده به پژوهشگر اجازه نمی دهد درباره زبان استفاده شده در متن، ادعاهایی کند.

۳-۳- فرایند اجرایی تحقیق بر اساس استراتژی انتخاب شده

فرایند تحلیل مضمون، زمانی شروع می شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده ها باشد؛ البته ممکن است این کار در طول جمع آوری داده ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده ها است. همچنین، تحلیل، فرآیندی است که طی زمان شکل می گیرد و نباید با عجله اجرا شود نوشتن نیز بخشی اساسی از این فرایند است که از همان گام اول شروع میشود و تا گام نهایی، تداوم می یابد.

نکته مهم دیگر این است که تحلیل های کیفی، از مجموع های از خطوط راهنما استفاده می کنند و نه مجموع های از قوانین مشخص؛ این امر باعث انعطاف پذیری آن ها برای تناسب روش با سؤال ها و داده های تحقیق می شود لذا این فرایند سه مرحله ای و رایج، تنها راه تحلیل مضمون نیست. از این رو، هر پژوهشگری با توجه به ماهیت و سؤالات تحقیق خود و با توجه به تصمیمات و ابزارهایی که به کار می برد می تواند از روش خاص خودش استفاده کند. همچنین این فرایند، فرایندی خطی نیست زیرا تحلیل مضمون، مستلزم فرایندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده است. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

باید دقت کرد که این مراحل به صورت خطی انجام نمی شوند. یعنی انجام یک مرحله منوط به اتمام کامل مرحله ی پیشین نیست. انجام مراحل به صورت هم زمان انجام می شود و تحلیل گر مدام در حال رفت و برگشت درمیان مراحل و اصلاح مراحل انجام شده است (Clarke & Braun, ۲۰۱۳). درحالی که هر یک از این مراحل با تفسیر و تشریح همراه است اما در هر مرحله محقق به سطح بالاتری از انتزاع می رسد. (Attride-Stirling, ۲۰۰۱)

مرحله	گام	اقدام
الف. تجزیه و توصیف متن	۱. آشنا شدن با متن	مکتوب کردن داده ها (در صورت لزوم) مطالعه اولیه و مطالعه مجدد دادهها نوشتن ایده های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه	پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین تفکیک متن به بخش های کوچکتر کدگذاری ویژگی های جالب داده ها
ب. تشریح و تفسیر متن	۳. جست و جو و شناخت مضامین	تطبیق دادن کدها با قالب مضامین استخراج مضامین از بخشهای کد گذاشته متن پالایش و بازبینی مضامین
	۴. ترسیم شبکه مضامین	بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج مرتب کردن مضامین انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

<p>ترسیم نقشه (های) مضامین</p> <p>اصلاح و تأیید شبکه (های) مضامین</p> <p>تعریف و نام گذاری مضامین</p> <p>توصیف و توضیح شبکه مضامین</p>	<p>۵. تحلیل شبکه مضامین</p>	
<p>تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن استخراج نمون ههای جالب داده ها</p> <p>مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری</p> <p>نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها</p>	<p>۶. تدوین گزارش</p>	<p>ج. ترکیب و ادغام متن</p>
<p>جدول ۳-۲- فرایند گام به گام تحلیل مضمون از روش عابدی جعفری و شیخ زاده (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)</p>		

۳-۳-۱- آشنا شدن با داده ها

این اولین مرحله ی تمام تحقیقات کیفی است. محقق باید خود را در داده ها غرق کند و خود را تا جایی که میتواند به آن نزدیک نماید. این امر با خواندن و دوباره خواندن متن، یا گوش دادن صدا، و نت برداری از آن انجام می گیرد (Clarke & Braun, ۲۰۱۳). هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده ها را جمع کند یا این که داده های تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده ها را (از طریق رسانه ها و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود. اما مهم این است که پژوهشگر به گونه ای در داده ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن ها کاملاً آشنا شود. غرق

شدن در داده ها، مستلزم مطالعه و مرور مکرر داده ها به روشی فعال است. پیشنهاد می شود حداقل یکبار قبل از شروع کدگذاری، کل داده ها مطالعه شود؛ در این حالت، به هنگام مطالعه متن، برخی از ایده ها و الگوها شناخته خواهد شد. این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می دهد. در این گام است که ایده های خوبی درباره کدگذاری ها و الگوها شکل میگیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. لکن، کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت میگیرد و تعریف میشود. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

در این تحقیق، محقق با مطالعه ی قبلی در ادبیات وارد مصاحبه گردیده است، و پس از انجام مصاحبه بارها به مطالعه و بازخوانی و گوش دادن دوباره ی صوت مصاحبه ها پرداخته تا به عمق مطالب برسد.

۳-۳-۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

گام دوم، زمانی آغاز میشود که پژوهشگر، داده ها را مطالعه کرده و با آن ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده های موجود در داده ها و نکات جالب آن ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم داده های متن به قسمت های فهمیدنی و استفاده پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده ای داشته باشد به گونه ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد. همچنین، کدها باید محدود به قلمروی تحقیق باشد و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله از متن اصلی، اجتناب شود. این گام به لحاظ تفسیری حائز اهمیت است؛ اما تا این مرحله تکمیل نشده باشد نمی توان وارد مرحله بعد شد.

کدگذاری را می توان، دستی یا با نرم افزارهای رایانه ای انجام داد. همچنین، میتوان با نوشتن یادداشت بر روی متن یا حواشی آن و یا با استفاده از مدادهای رنگی و ماژیک، داده های مورد نظر را برجسته کرد. همچنین، میتوان از یادداشت های فهرست بندی شده و فیش های تحقیقاتی استفاده کرد. در صورت استفاده از نرم افزارهای رایانه ای می توان با انتخاب و نامگذاری هر بخش از متن، داده ها را کدگذاری کرد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

در این تحقیق کد گذاری به صورت دستی انجام شده است.

۳-۳-۳- جست‌وجو و شناخت مضامین

گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. در این مرحله می‌توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه‌های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت. در این مرحله ممکن است مجموعه‌ای از کدها به هیچ مضمونی اختصاص پیدا نکند و یا ممکن است از برخی کدها صرف نظر شود. برای چنین کدهایی میتوان از مضمون (سایر) و یا تثبیت نشده به طور موقت استفاده کرد تا در صورت بررسی مجدد جایگاه مناسب آن‌ها در قالب مضامین تعیین شود.

با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین، سعی میشود تا مضامین، به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیر تکراری و نیز به اندازه کافی، کلان باشد تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌هایی از متن را شامل شود. این امر باعث کاهش داده‌ها به مجموع‌های از مضامین مهم پذیرفتنی و کنترل پذیر می‌شود که مبین چکیده و خلاصه‌ای از متن اصلی است. در این گام می‌توان از ماتریس مضامین و تحلیل مقایسه‌ای نیز استفاده کرد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

۳-۳-۴- ترسیم شبکه مضامین

گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموع‌های از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است. طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهاد شده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده‌های کافی وجود نداشته باشد و یا داده‌های آن، خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر همپوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی، تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شود. همگونی درونی و فقدان همگونی بیرونی را که پتون (۱۹۹۰ ، ص ۱۸۵) به عنوان عوامل دوگانه قضاوت درباره مضامین، پیشنهاد کرده است می‌توان در این جا بکار برد. داده‌های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی داشته باشد و در عین حال باید تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین

مختلف وجود داشته باشد. مضامین به دست آمده از متن در گروه های مشابه و منسجمی دسته بندی میشود. تصمیم گیری درباره نحوه گروه بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می گیرد. باید توجه کرد که مضامین تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط باشد، باید چند گروه تشکیل شود. هر گروه از مضامین به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضامین پایه و سازمان دهنده مجزایی، آن را پشتیبانی میکند. به طور کلی، قاعده خاصی درباره تعداد مضامین تشکیل دهنده شبکه وجود ندارد اما طبق تجربه اگر تعداد مضامین از ۱۵ عدد بیشتر باشد اجرای گام پنجم با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، اگر تعداد مضامین از چهار کمتر باشد، قضاوت درباره داده ها مشکل خواهد بود. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

۳-۳-۵- تحلیل شبکه مضامین

گام پنجم وقتی شروع میشود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت، می تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده ها را تعریف و تعدیل، و داده ها را بر اساس آن ها تحلیل کند. در این گام، شبکه های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می شود. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه ها به محقق کمک می کند تا به درک عمیق تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آن ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه ها تفسیر کند.

مهم این است که پژوهشگر، در پایان این مرحله بتواند مضامین شناخته را به روشنی تعریف کند که چه هستند و چه نیستند. یک روش برای آزمون تعریف مضامین، این است که آیا می توان گستره و محتوای هر مضمون را در قالب دو جمله بیان کرد. اگر نشد، ممکن است لازم باشد آن مضمون، بیشتر تعدیل شود. پژوهشگر در این مرحله باید به مضامین خود، عنوان مشخصی بدهد و نامهایی را که در تحلیل نهایی خود میخواهد بیاورد ذکر کند. هر مضمون باید دارای نام مختصر و موجزی باشد تا به ذهن خواننده القا کند که آن مضمون درباره چه چیزی است. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

۳-۳-۶- تدوین گزارش

گام ششم، وقتی آغاز می شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می گیرد. هدف از نوشتن تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده ها را به گونه ای بیان شود که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر، متقاعد شود. مهم این است که تحلیل، حکایت مختصر و منسجم و منطقی و غیر تکراری و جالب برآمده از داده ها را در قالب مضامین، عرضه کند. گزارش، باید شواهد کافی و مناسبی درباره مضامین موجود در داده ها فراهم کند و داده های کافی برای هر مضمون، عرضه شود. در آخرین گام، استنتاج های همه شبکه ها، همراه با نظریه های مرتبط با آن ها، به طور خلاصه، برای تبیین مضامین، مفاهیم، الگوها و ساختارهای برجسته به دست آمده از متن استفاده می شود. هدف از این کار، بررسی مجدد سؤالات تحقیق و علایق نظری نهفته در آن هاست تا با بحث و بررسی عمیق الگوهای به دست آمده از تشریح متن، به سؤالات اصلی تحقیق پاسخ داده شود (Attride-Stirling, 2001).

۳-۴- معیارهای ارزیابی تحلیل مضمون

معیارهای زیادی برای ارزیابی تحلیل مضمون وجود دارد که انتخاب آن ها به رویکرد فلسفی و روش شناختی پژوهشگر بستگی دارد. کینگ و هاروکس چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده که عبارت است از:

۱. استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان: استفاده از کدگذاری مستقل، فرایند رایجی برای ارزیابی و کنترل کیفیت تحلیل های مضمون است. در رویکرد پوزیتیویستی به پژوهشهای کیفی، این امر مشابه محاسبه آماری قابلیت اطمینان درونی است که در تحلیل محتوای کمی یا مشاهده ساختاریافته صورت میگیرد.

۲. دریافت بازخورد از پاسخ دهندگان: یکی دیگر از فرایندهای کاملاً رایج برای ارزیابی تحلیل های مضمون، خصوصاً درباره مصاحبه ها، دریافت بازخورد از پاسخ دهندگان تحقیق است. در این فرایند، پژوهشگر، نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ دهندگان قرار میدهد و از آن ها میخواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجارب خودشان، اظهار نظر کنند.

۳. به کارگیری تطابق همگونی: مفهوم « تطابق همگونی »، استفاده از روشهای مختلف جمع آوری داده‌ها یا بهره‌گیری از منابع مختلف، جهت مطالعه پدیده‌ای خاص است.

۴. عرضه توصیفی غنی و ثبت سوابق ممیزی: منظور از توصیف غنی که (گریتز در سال ۱۹۷۳ آن را مطرح کرد) این است که پژوهشگر کیفی باید شرح مفصلی از پدیده مطالعه و بافت و زمینه آن عرضه کند تا خواننده بتواند راجع به همخوانی تفسیر و تحلیل پژوهشگر از داده‌ها، با آنچه در متن داده است قضاوت کند. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

در این تحقیق هم از کدگذاران مستقل استفاده شده است، هم از مصاحبه شوندگان بازخورد دریافت گردید، و هم مراحل تحقیق و تحلیل و شکل‌گیری مضامین انتزاعی تر در گزارش ثبت شده است.

۳-۳-۷- اعتمادپذیری تحقیق

اکثر پژوهشگران کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساسا و از لحاظ فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. (Twining, ۲۰۰۰: ۱۰) قابلیت اعتماد به بیانی ساده میزانی است که در آن میتوان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آن اعتماد نمود. (محمد پور، ۱۳۹۰: ۱۸۴)

گوبا و لینکلن اعتماد را شامل چهار معیار می‌دانند:

۱. قابل قبول بودن ۲. انتقال پذیری ۳. قابلیت اطمینان ۴. تایید پذیری

معیار ارزیابی در پارادایم کیفی	تعریف
قابل قبول بودن	قابل باور بودن یا قانع کننده بودن یک پژوهش در یک تحقیق باور پذیر داده‌ها هم ساز و هم بسته هستند نه پراکنده و متناقض
انتقال پذیری	درجه ای که نتایج یک مطالعه کیفی میتواند به یک محیط متفاوت دیگر نیز منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت به کار رود
قابلیت اطمینان	توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه ی معین از آن آمده گردآوری شده و به کار رفته اند
تایید پذیری	قابلیت ارزیابی و تایید چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها توسط محقق. در این زمینه محقق باید نشان دهد که یافته‌های او عملا و واقعا مبتنی بر داده‌ها هستند

۳-۴- روش گردآوری داده ها:

با توجه به ویژگی این پژوهش، در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز ابزار مصاحبه استفاده می شود.

محیط تحقیق، جزء تحقیق های میدانی می باشد. منظور از مطالعات میدانی، تحقیقاتی است که موضوع مورد مطالعه در اختیار محقق قرار داشته باشد. اطلاق اصطلاح میدانی به مفهوم ارتباط مستقیم و رویارویی محقق با پدیده های مورد مطالعه است. تحقیق میدانی اساساً برای مطالعه موضوع هایی مناسب است که نگرشها و رفتارها از طریق آن به بهترین نحو در درون محیط های طبیعی آنها شناخته می شوند. تحقیق میدانی به خصوص برای مطالعه فرآیندهای اجتماعی که در طول زمان کامل می شوند مناسب است. برای یک محقق میدانی، معمولاً فرمول بندی قضایای نظری، مشاهده رویدادهای تجربی و ارزیابی نظری همگی جزء یک فرایند در حال پیشرفت به شمار می روند. اگر چه ممکن است فرمول های نظری قیاسی جلوتر از مشاهدات واقعی قرار گیرند، معمولاً یک نظریه را کمتر می آزمایند و مبنا را بر آن می گذارند. به بیان دقیق تر تا نظریه ها یا شناخت های تعمیم یافته را در جریان مشاهدات به وجود می آورند. معمولاً محقق میدانی می کوشد که از کم و کیف جریانی عادی اما غیر قابل پیش بینی مطلع شود. این نوع از تحقیق، آن دسته از پژوهش هایی را در بر می گیرد که داده ها و اطلاعات مورد نیاز از عرصه و صحنه جامعه و از متن جامعه به دست می آید. در تحقیق میدانی محقق از روش های متفاوتی چون مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه و... استفاده می کند.

۳-۴-۱- روش های استخراج دانش مدیران

۳-۴-۱-۱- تحلیل منطقی روش عملکرد

در این روش با بررسی نحوه عملکرد افراد در کار خود سعی شود که بطور منطقی استنتاج شود که این افراد برای انجام این کار ها چه اطلاعات و دانشی داشته اند. این روش برای فعالیت های پیچیده زیاد مناسب نیست.

۳-۴-۱-۲- تحلیل مستندات

در این روش تلاش می شود تا نوشته ها و مستنداتی که معمولاً افراد برای انجام کارهای خود تهیه می کنند مورد ارزیابی قرار گیرد به عنوان مثال می توان یادداشت های روزانه لیست روش انجام

کار و یادداشت هایی که در راهنمایی نوشته شده است را ذکر کرد اشکال این روش این است که دقت گیر بوده (کلودنر، ۱۹۸۳)

و در ضمن مستندات غیر رسمی معمولاً ساختار شخصی نداشته و تفاسیر صحیح آنها بدون کمک خود متخصصین بعضاً بسیار دشوار است.

۳-۴-۱-۳- تحلیل حل مشکلات برای استخراج دانش افراد

اساس این روش آن است که افراد در مورد مشکلاتی که در سازمان در حین انجام کار برایشان اتفاق افتاده است مصاحبه می کنند در این روش از افراد خواسته می شود که با صدای بلند فکر کنند و به موازات اینکه فرد به توصیف مشکل و راه حل خود برای آن مشکل می پردازد دانش ارائه شده توسط او ثبت شده و ذخیره می گردد. این روش به طور موفق در بسیاری از شرکت ها اجرا شده است.

۳-۴-۱-۴-۳ مصاحبه

مصاحبه را میتوان به دو دسته تقسیم کرد:

مصاحبه ساختار یافته: مصاحبه ممکن است کاملاً با توجه به مجموعه ای از سؤالات که نیازمند پاسخهای مشخص و خاص هستند، ساختار یافته باشد یا ممکن است خیلی نامحدود و گسترده باشد و شکل یک بحث را به خود بگیرد. در حالت دوم هدف، هدف از مصاحبه ممکن است فقط تسهیل گفتگو برای ورود به موضوع باشد. مصاحبه های نیمه ساختار یافته هم بین این دو حالت قرار می گیرند.

مصاحبه ساختار نیافته: مصاحبه ای ناتورالیستی، زندگینامه ای، عمیق، روایتی یا غیرصریح است که به طور غیررسمی بر مبنای گفتگو پایه ریزی شده است و مثل گفتگو، یک واقعه اجتماعی است که دو نفر در آن دخیل هستند. (بلکستر و هیوز، ۱۳۸۵)



۳-۴-۱-۵. گزارشات کوتاه

این گزارشات با متد روزنامه نگاری در حدود یک بند و به اندازه نیم صفحه به صورت غیررسمی نوشته می شود نکته مهم در بکارگیری این روش آن است که کمی که در طرح شرکت نداشته است باید بتواند از آن یاد بگیرند چارچوب این روش تشکیل شده است از:

۱- سر فصل

۲- توضیح مقدماتی

۳- یک کلمه کلیدی

در ضمن نویسنده موارد کاربردی را توجیه می کند.

۳-۴-۱-۶. توضیحات گسترده

این روش مانند روش گزارشات کوتاه می باشد با این تفاوت که گزارشات در این روش به صورت گسترده تری هستند و برای استفاده از آن از سیستم های نرم افزاری می توان استفاده کرد (جویباری و اسلامیان، ۱۳۸۸)

۳-۴-۱-۷. روش تاریخی

همچنین متولیان در مقاله ای برای روش های کسب و مستندسازی تجارب تقسیم بندی و طبقه بندی دیگری ارائه می دهد که در شکل زیر آمده است:



شکل ۳-۱- روش‌های کسب و مستندسازی تجارب (متولیان ، ۱۳۹۱)

۳-۴-۲- رویکردهای مستندسازی تجارب

هرچند میتوان از دیدگاه های مختلف، رویکردهای متفاوتی را برای مستندسازی تجارب پیشنهاد داد، لیکن روشهای زیر، به عنوان مهمترین رویکردهای مستندسازی تجارب میتوانند مورد استفاده قرار گیرند:

۱. روش فرد-محور

۲. روش موضوع-محور

۳. روش ترکیبی

در روش **فرد -محور**، موضوع تمرکز، تجارب فردی یک مدیر یا متخصص است. در این شیوه، به جای تمرکز بر استخراج تجارب فرد با توجه به محورهای موضوعی مشخص، از آنجا که فرد مورد نظر دارای مجموعه ای از تجارب ارزشمند میباشد، روال کسب و مستندسازی تجربه را، روند تجارب کاری فرد مورد نظر تعیین میکند. روش فرد -محور، اغلب برای کسب و مستندسازی تجارب لایه های ارشد مدیریتی کاربرد دارد.

در روش **موضوع -محور**، برخلاف روش فرد-محور، پرسشهای مشخصی در زمینه های موضوعی مشخص در اختیار تیم مستندساز قرار دارد که روال مستندسازی تجارب را تعیین خواهد نمود. در این شیوه، فرد باید با استفاده از تجارب خود در حوزه ای خاص، اندوخته های تجربی خود را در آن موضوع ارائه نماید. این شیوه اغلب در مورد کسب و مستندسازی تجارب کارشناسی و لایه های میانی مدیریت کاربرد دارد.

گاهی، موضوع مستندسازی، کسب و مستندسازی تجارب گروهی از مدیران و یا متخصصان و در مورد موضوعات مختلف میباشد.

در صورتیکه در گروه افرادی که تجارب آنها باید مستند شوند، افرادی در لایه های ارشد مدیریتی قرار داشته باشند و تعدادی یا کل افراد مورد نظر، دارای مجموعه ای از تجارب متعدد ارزشمند باشند، میتوان از شیوه **ترکیبی** استفاده نمود. در این شیوه، هرچند موضوعات متفاوت و مشخص برای کسب و مستندسازی تجارب از پیش برنامه ریزی شده است، لیکن تیم مستندساز در مورد افراد کلیدی روال فرد -محور را با تمرکز بر موضوعات از پیش تعیین شده در پیش خواهد گرفت. در این شیوه، مسیر حرکت مستندسازی را روند توسعه تجارب فرد تعیین میکند و تیم مستندساز در موارد موضوعات از پیش تعیین شده، به کسب تجارب عمق می بخشد. (متولیان، ۱۳۹۱)



۳-۵- روش نمونه گیری:

از نظر جامعه و نمونه آماری ، جامعه آماری عبارت است از مدیران موفق اسلامی که از بین آنان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری بر مبنای اعتبار و نمونه گیری گلوله برفی انتخاب خواهد شد.

روش نمونه گیری در این تحقیق هدفمند است. بدین معنی که از مصاحبه با خبرگان حوزه تربیتی و مدیریتی استفاده می شود.

برای انتخاب مصاحبه شوندگان به دو جنبه ی تجربه ی کاری و نگرش اسلامی آنها توجه شده است. بنابراین افرادی که انتخاب شده اند همگی دارای تجربه در زمینه ی مدیریت منابع انسانی هستند و به لحاظ نگرش نیز، نگرش مذهبی و اسلامی در زندگی کاری و شخصی آنها غلبه دارد.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقدمه

در این فصل به تشریح فرآیند گام به گام تحقیق پرداخته می شود. همه ی مراحل انجام تحلیل عیناً آورده شده است.

۴-۱- تشریح فرایند تحلیل داده‌ها

در این تحقیق پس از انجام مطالعات اولیه در موضوع تحقیق و به دست آوردن حساسیت نظری و انتخاب فرآیند مصاحبه برای جمع آوری داده ها، سوال هایی مناسبی برای پرسش از مصاحبه شوندگان از پیش طرح شد. با وجود داشتن سوال های از پیش تعیین شده، مصاحبه کاملاً بسته نبود و در طی مصاحبه، مباحثی که به نظر مصاحبه کننده لازم می آمد بیشتر مورد سوال قرار می گرفت.

مصاحبه ها ابتدا با دستگاه ضبط صوت، ضبط گردیده و سپس پیاده سازی و مکتوب شده است. پس از خواندن چندباره و آشنایی با محتوای متون فرآیند کد گذاری توصیفی آغاز شد. سپس کد گذاری تفسیری انجام گردید. پس از آن به دلیل وسیع بودن گستره ی کدهای تفسیری به دست آمده، فرآیند کد گذاری فراگیر در دو مرحله انجام شد، بدین صورت که در مرحله ی دوم کد گذاری فراگیر، کدهای فراگیر مرحله ی اول ادغام شدند و کدهای انتزاعی تر حاصل گردید.

انتخاب مصاحبه شوندگان با مشورت و راهنمایی استاد راهنما و جستجوهای پژوهشگر انتخاب شدند. مشخصات مصاحبه شوندگان به ترتیب زمان انجام مصاحبه ها به صورت زیر است:

مصاحبه کننده	تحصیلات	سابقه
مصاحبه کننده ۱	دارای تحصیلات حوزوی سطح خارج	مدیر بهسازی منابع انسانی جامعه المصطفی
مصاحبه کننده ۲	دکترای مدیریت صنعتی	عضو شورای برنامه ریزی حوزه علمیه قم
مصاحبه کننده ۳	تحصیلات حوزوی سطح خارج	عضو کمیسیون منابع انسانیمدرسه عالی امام خمینی
	دکترای مدیریت رفتار سازمانی با گرایش اسلامی	
مصاحبه کننده ۴	کارشناس ارشد مدیریت اسلامی	عضو شورای برنامه ریزی حوزه علمیه قم و رئیس کمیسیون منابع انسانی

رئیس کمیسیون مدیریت و برنامه ریزی

مصاحبه کننده ۵ دکترای مدیریت دولتی

حوزه علمیه قم

مدیر مالی در شرکت های زیرمجموعه ی

مصاحبه کننده ۶ فوق لیسانس مدیریت مالی

جهاد کشاورزی

کارآفرین در حوزه کامپیوتر، مالک برند

مصاحبه کننده ۷ لیسانس مهندسی الکترونیک

Tsco

مالک شرکت در زمینه توزیع مواد

مصاحبه کننده ۸ کارشناسی مدیریت بازرگانی

پروتئینی، فعالیت در هیئت های مذهبی!

مدیر با سابقه در حوزه بانکداری

مصاحبه کننده ۹ لیسانس مدیریت

تعداد زیادی از مضامین تفسیری از مصاحبه ی اول استخراج شده اند. در واقع مصاحبه ی اول با داشتن ۲۴ مضمون تفسیری، بیشترین تعداد مضامین جدید را داشته است. پس از مصاحبه ی دوم با داشتن ۱۸ مضمون تفسیری جدید تعداد مضامین جدید به صورت چشمگیر کاهش یافت. بدین ترتیب که در مصاحبه ی سوم ۹ مضمون جدید، و در مصاحبه ی چهارم ۴ مضمون جدید وجود داشت. و در مصاحبه ی پنجم هیچ مضمونی اضافه بر مضامین موجود در مصاحبه های پیشین وجود نداشت. مصاحبه ی ششم حاوی ۳ کد جدید بود. مصاحبه های هفتم، هشتم، و نهم، هیچ مضمون تفسیری جدیدی را در خود نداشتند.

جدول (۴-۱) نشان دهنده ی فرآیند اشباع است.

کد تفسیری	۱م	۲م	۳م	۴م	۵م	۶م	۷م	۸م	۹م
۱ احترام	*					*	*		*
۲ اخوت و برادری	*			*	*				
۳ استقلال کارکنان		*							
۴ اصالت همزمان فرد و سازمان		*		*			*		

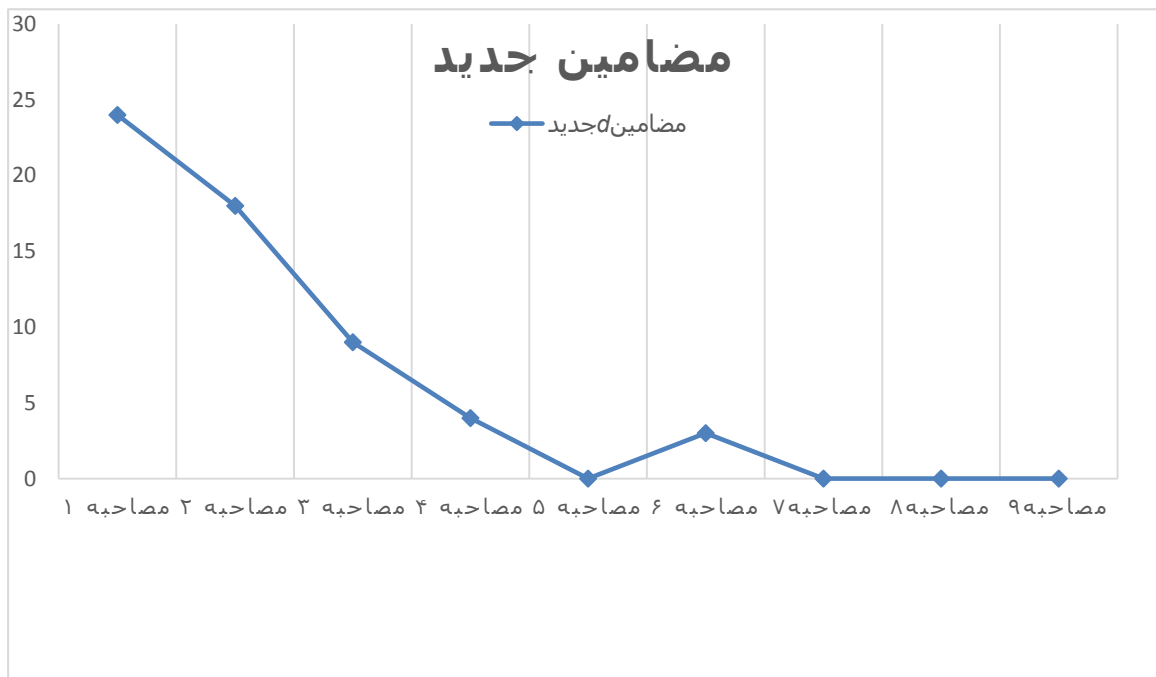
۵	اعتماد	*	*	*	*	*	*	
۶	افزایش مسئولیت کارکنان	*	*	*	*	*	*	*
۷	الگوی رفتاری				*	*	*	*
۸	امید به پیشرفت	*				*		
۹	آگاهی از تکالیف	*				*		
۱۰	آموزش ضمن خدمت	*				*		
۱۱	آموزش عملی و تئوریک	*				*		
۱۲	آموزش غیر مستقیم	*					*	
۱۳	آموزش منعطف	*			*			
۱۴	برخورد نزدیک رده ها	*				*		
۱۵	بعد اخلاقی و رفتاری	*	*	*	*	*		
۱۶	بعد اقتصادی و مادی				*	*	*	
۱۷	بعد جسمی و سلامت				*	*	*	
۱۸	بعد خانوادگی	*		*	*		*	
۱۹	بعد دانشی و مهارتی	*	*	*		*		
۲۰	بعد روانی	*	*			*	*	
۲۱	بعد عاطفی	*	*			*		
۲۲	بعد فرهنگی	*				*	*	
۲۳	بعد معنوی	*	*	*	*	*	*	*
۲۴	بهبود اخلاق کاری			*	*	*		

							*		بهبود اوضاع جامعه	۲۵
*	*				*				پاک سازی نفس	۲۶
	*							*	پیشگیری از نارضایتی	۲۷
							*		تبدیل انسان به عبد بهتر	۲۸
	*				*	*		*	تریت بالا به پایین	۲۹
*	*			*		*			تریت متقابل کارکنان	۳۰
								*	تریت هدفمند	۳۱
		*						*	تریت همه جانبه	۳۲
*	*						*		ترویج ارزش های اسلامی	۳۳
*		*		*	*				تفویض اختیار	۳۴
			*						تقدم ارزش انسان بر سازمان	۳۵
	*							*	تقدم نگرش	۳۶
	*	*					*		تقویت جامعه ی اسلامی	۳۷
	*				*				تکلیف مدیران تریت کارکنان	۳۸
	*						*		تواضع مدیران	۳۹
								*	حرفه ای گری	۴۰
		*	*				*		حمایت مدیران	۴۱
*					*	*			خوش رفتاری	۴۲
*								*	دانش نظری	۴۳
		*	*		*			*	زمینه سازی	۴۴

۴۵	زمینه سای برای ظهور	*					*			
۴۶	صبر در تربیت	*	*					*		
۴۷	صمیمیت				*		*			
۴۸	عدالت		*				*			
۴۹	کارکن امانت الهی است		*				*			
۵۰	کرامت ذاتی انسان	*		*	*	*	*	*	*	
۵۱	محبت			*	*		*	*		
۵۲	محیط فیزیکی				*		*			
۵۳	مدیر مورد اعتماد		*							
۵۴	مراقبت دائمی از رشد کارکنان	*						*		
۵۵	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	*			*	*				
۵۶	نشاط سازمانی					*	*	*		
۵۷	نگرش	*					*	*		
۵۸	نگرش به پست ها به عنوان امانت الهی باشد		*				*			
۵۹	هدف سازمان تعالی انسان است			*						
	مضامین جدید	0	0	0	3	0	4	9	18	24

جدول ۴-۱- فرآیند اشباع

نمودار (۴-۱) نشان دهنده ی تعداد مضامین جدید در هر مصاحبه است.



نمودار ۴-۱- تعداد مضامین جدید در هر مصاحبه

همانگونه که در این نمودار مشاهده می گردد، فرایند مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع در مصاحبه ی پنجم ادامه پیدا کرده است. در ادامه تکرار مضامین تفسیری در مصاحبه ها به صورت جدول نشان داده شده است.

۴-۲- اقدامات و نتایج مرحله اول تحلیل داده‌ها: تجزیه و توصیف داده ها

مرحله نخست تحلیل داده ها عبارت است از تجزیه و توصیف داده ها. این فرآیند در سه گام انجام می گیرد:

- گام اول: آشنا شدن با متن
- گام دوم: ایجاد کدهای اولیه
- گام سوم: جست و جوی مضامین

با توجه به اینکه متن های مورد تحلیل نتیجه ی مصاحبه با خبرگان بوده اند و تحلیل کننده، مصاحبه ها را انجام داده است در ابتدای امر آشنایی با متن به وجود آمده است. پس از پیاده سازی صوت مصاحبه، این متون به دقت مطالعه شده و کدهای توصیفی ایجاد شده و مضامین تکرار شده مشخص شدند.

در جدول های زیر تکه های متون مورد تحلیل، کدهای توصیفی استخراج شده از آن، و کدهای تفسیری مربوطه، به همراه ذکر منبع به تفکیک مصاحبه های تحلیل شده، آورده شده است.

کدهای توصیفی و تفسیری و عبارت مربوط به هر یک در مصاحبه اول به این صورت است:

شماره	عبارت مربوطه	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	نگاه سازمان ها به نیروی انسانی شان متناسب با جهان بینی آنها ست.	اهمیت جهان بینی در نگرش به کارکن	نگرش
۲	نگاه اسلام به انسان نگاهی کرامت مدارانه است.	نگاه کرامت مدارانه به انسان	کرامت ذاتی انسان
۳	در جامعه المصطفی متأثر از نگاه اسلامی، نگاه، نگاه کرامت مدارانه است. حالا این به معنی این نیست که ما توانستیم این کار را صد در صد عملیاتی بکنیم. به خاطر اینکه عملیاتی شدن اینها مستلزم مقدماتی هست و زمینه هایی باید آماده بشود.	برای تربیت اسلامی نیاز به فراهم نمودن پیش زمینه فرهنگی است.	زمینه سازی
۴	ما باید کرامت انسانی آنها را توی سازمان حفظ بکنیم به جهت اینکه آموزه های دینی اینها را به ما منتقل کرده اند.	حفظ کرامت انسانی کارکنان در سازمان	کرامت ذاتی انسانی
۵	باید با اینها با اخوت و برادری برخورد کنی، به جهت اینکه یا برادران دینی تو هستند یا نظیر تو در خلقت هستند.	تعامل با اخوت و برادری	اخوت و برادری
۶	باید با افراد جامعه با اخوت و کرامت و محبت و احترام برخورد کنی.	برخورد با کارکنان با احترام باشد.	احترام
۷	باید با افراد جامعه با اخوت و کرامت و محبت	برخورد با کارکنان با محبت	محبت

	و احترام برخورد کنی.	باشد.	
۸	در حوزه شناخت و دانش، افراد با معرفی به موسسات آموزش عالی و استفاده از امکاناتی که طراحی شده نسبت به ارتقای سطح دانش و شناخت خود اقدام می کنند.	افزایش دانش نظری از طریق آموزش رسمی	دانش نظری
۹	ما به دنبال این هستیم که توانمندی های اطراف را در حوزه تخصصی و حرفه ای شان افزایش بدهیم تا اینها بتوانند به صورت حرفه ای با مسائل برخورد کنند و حرفه ای گری را در کل مجموعه رواج بدهیم.	رواج حرفه ای گری در سازمان.	حرفه ای گری
۱۰	ما قبل از هر چیزی باید نگاه افراد را تغییر بدهیم چون اولین اصل از اصول تربیت تقدم تلقی بر رفتار است.	تقدم نگرش بر رفتار	تقدم نگرش
۱۱	اگر قرار باشد همکاران را در یک مجموعه با فرهنگ اون مجموعه اخت بکنیم و رفتارهاشان را اصلاح کنیم باید این نگاه ها را تغییر بدهیم.	تغیر نگاه ها برای سازگاری افراد با فرهنگ سازمانی	نگرش
۱۲	کار فرهنگی کاری دیر اثر گذار است، هزینه بر است و حوصله ی زیادی می خواهد.	حوصله داشتن در تربیت.	صبر در تربیت
۱۳	تغییر نگاه بهترین راهش آموزش غیر مستقیم یا Social Learning است. یعنی از مولفه های پیرامونی استفاده کنیم.	بهترین راه تربیت آموزش غیر مستقیم است	آموزش غیر مستقیم
۱۴	در روایات داریم: شما مردم را دعوت کنید ولی نه با زبان، بارفتار.	هدایت افراد با رفتار نه زبان.	الگوی رفتاری
۱۵	یکی از مهمترین مولفه های موثر در حوزه تربیت نیروی انسانی پابندی رده های بالاتر هست نسبت به این آموزش ها و الزامات.	شروع تغییر نگرش از رده های بالای سازمان.	تربیت از بالا به پایین
۱۶	تغییر شناخت و مهارت افراد باید از پایین هرم باشد.	شروع تغییر مهارت از رده های پایین.	تغییر پایین به بالای مهارت

۱۷	در زمینه ی حل مشکلات سازمانی و خانوادگی ما فعالیت های پیشگیرانه ای برای افزایش رضایت مندی انجام میدهم که اصلا به تنش های مرسوم نرسد.	تربیت منحصر به حوزه سازمان نمی شود.	تربیت همه جانبه
۱۸	در زمینه ی حل مشکلات سازمانی و خانوادگی ما فعالیت های پیشگیرانه ای برای افزایش رضایت مندی انجام میدهم که اصلا به تنش های مرسوم نرسد.	پیشگیری از نارضایتی	پیشگیری از نارضایتی
۱۹	برای کارکنانی که به خارج از کشور فرستاده می شوند، بسته های فرهنگی و حمایتی فرستاده می شود. این فعالیت ها باعث افزایش دلبستگی های کارکنان به سازمان می شود.	حمایت فرهنگی از کارکنان.	بعد فرهنگی
۲۰	جهت افزایش نشاط سازمانی در روز تولد همکاران وقتی وارد اتوماسیون می شوند یک تبریک اختصاصی به او می گویند و یک شاخه گل و کارت تبریک روی میزش گذاشته می شود.	حفظ نشاط سازمان	نشاط سازمانی
۲۱	به عنوان پیش فرض این کارها باید دائم انجام بشود حتی اگر همکاران در نقطه معقولی قرار داشته باشند.	بهبود روحیه نگرش افراد فرآیندی مستمر است.	مراقبت دائمی از رشد کارکنان
۲۲	پایش سلامت انجام دادیم و کارکنانی که مشکل داشتند را در فرآیند درمان زیر نظر گرفتیم.	تاکید بر پرورش جسمی و سلامت.	بعد جسمی و سلامت
۲۳	در بعد فرهنگی ما سعی در تغییر نگرش داشتیم.	تقویت فرهنگی	بعد فرهنگی
۲۴	بعد اقتصادی: حقوق و دستمزد را به گونه ای روال مند کردیم که بتوانند فکر باز تری برای کار کردن داشته باشند.	تامین نیاز های مادی و معیشتی افراد	بعد اقتصادی
۲۵	برای تقویت روانی و انگیزشی برنامه های	تقویت روانی و انگیزشی	بعد روانی

		تفریحی برای کارکنان در نظر گرفته می شود.	
۲۶	آموزش برای خانواده ها مثل کلاس های ورزشی و برنامه های تفریحی و فرهنگی	توجه به خانواده افراد	بعد خانوادگی
۲۷	با آموزش های دینی مثل برنامه راهیان نور سعی شد به نیازهای معنوی و دینی کارکنان توجه گردد.	توجه به نیازهای دینی	بعد معنوی
۲۸	ما اینجا افراد را برای سینه زدن و نماز خواندن تربیت نمی کنیم. ما باید خروجی هایمان را هم به دست بیاوریم.	تربیت باید هدفمند باشد و نتایج سازمان را تامین کند.	تربیت هدفمند.
جدول ۴-۲- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی اول			

متن، و کدهای مربوط به مصاحبه ی دوم از قرار زیر است (جدول ۴-۳):

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	بر خلاف در سازمان های غربی، هدف انسان در سازمان فقط افزایش سود سازمان نیست. در آنجا هنگامی که یک نفر را استخدام می کنند برای این است که از توانایی های او برای کسب سود استفاده کنند. در حالی که در جامعه و سازمان های اسلامی خود انسان و رشد او جزء هدف های سازمان است.	تربیت انسان از اهداف تشکیل سازمان هاست.	اصالت همزمان فرد و سازمان
۲	انسان موجودی ارزشمند است که باید به تعالی برسد.	انسان موجودی ارزشمند است.	کرامت ذاتی انسان
۳	انسان موجودی ارزشمند است که باید به تعالی برسد.	انسان باید به تعالی برسد.	هدف سازمان تعالی انسان است.
۴	مدیران واحد ها می توانند با کردار و رفتار	مدیران الگوی کارکنان	الگوی رفتاری

	خود الگوی کارکنان باشند و از این طریق به تربیت آن ها پردازند.	هستند.	
۵	در سازمان ما سعی در اجرای ارزش های اسلامی داریم. این ارزش ها را به صورت عملی به کارکنان یاد میدهیم تا این ارزش ها در جامعه هم ترویج پیدا کنند.	هدف تربیت ترویج ارزش های اسلامی است.	تربیت ترویج ارزش های اسلامی
۶	باید زمینه های پیشرفت شغلی برای کارکنان فراهم باشد. یعنی کارکنان بدانند که با رشد و توسعه می توانند به جایگاه های بهتری دست یابند.	آگاهی کارکنان از پیشرفت در صورت رشد.	امید به پیشرفت
۷	آموزش کارکنان به صورت آموزش های ضمن خدمت امری حیاتی و مهم است.	آموزش ضمن خدمت امری مهم است.	آموزش ضمن خدمت
۸	همه چیز آفریده ی خداست، همه چیز ملک خداست، به خاطر همین است که ما معتقدیم افرادی که به سازمان ما می آیند امانت الهی هستند.	اسلام به انسان در سازمان به عنوان امانت الهی می نگرد.	کارکن امانت است
۹	سازمان اسلامی و مدیر مسلمان می خواهد که خودش و کارکنانش عبد بهتری برای خدا باشند.	مدیر باید افراد را تبدیل به عبد بهتری بکند.	تبدیل کارکنان به عبد بهتر
۱۰	وقتی نیروهای جدید به سازمان اضافه می شوند در بدو ورود، ما بهشون کمک می کنیم و اعتماد به نفس بهشون میدهیم تا جا بیفتند، ولی این حمایت به شکلی نیست که به ما وابسته بشوند.	حمایت مدیران به کارکنان اعتماد به نفس می دهد.	حمایت مدیران
۱۱	مسئولیت هایشان را بیشتر می کنیم تا استعدادها و توانایی هایشان را بروز بدهند.	افزایش مسئولیت ها باعث توسعه توانایی ها می شود.	افزایش مسئولیت کارکنان
۱۲	وقتی نیروهای جدید به سازمان اضافه می شوند در بدو ورود، ما بهشون کمک می کنیم و اعتماد به نفس بهشون میدهیم تا جا بیفتند،	حمایت از کارکنان نباید باعث وابستگی آن ها شود.	استقلال کارکنان

		ولی این حمایت به شکلی نیست که به ما وابسته بشوند.	
آگاهی از تکالیف	آگاه نمودن کارکنان از تکالیف دینی	در جلساتی که با کارکنان برای روشن سازی اهداف واحد ها می گذاریم معمولاً برای آن ها از حق و حقوقی که کارفرما و کارمند بر گردن هم دارند صحبت می کنیم. حق الناسی که در رابطه با منابع و زمان بر گردن کارمند هست می گویم.	۱۳
اعتماد	اعتماد به کارکنان و باور کردن آنها.	بعد از اینکه کارکنان به موضوع حق الناس و تکالیفشان آگاه شدند من دیگر برگه ی تنخواه را امضا نکردم.	۱۴
کرامت ذاتی انسان	احترام به شخصیت همه ی افراد سازمان	ما توی سازمان منشی ای داشتیم که مدیر بالادستی اش درست باهاش برخورد نمی کرد، من قصداً با احترام بیشتری با او برخورد می کردم، خصوصاً وقتی مدیر بالادستش آنجا بود.	۱۵
آموزش عملی و تئوریک	آموزش هم تئوری باشد هم عملی.	آموزش های ارائه شده به کارکنان هم به صورت تئوری و هم به صورت عملی باید باشد.	۱۶
استقلال کارکنان	استقلال دادن به کارکنان سبب رشد آن ها می گردد.	استقلال و مسئولیت پذیری کارکنان باعث شد که آن ها در حرکت برای رشد و تربیت کارکنان بیش از پیش قرار بگیرند.	۱۷
تواضع مدیران	تواضع مدیران نسبت به کارکنان سبب افزایش خودباوری آن ها شده است.	تواضع مدیران و تغییر برخورد آنها با کارکنان باعث شد تا کارکنان ضمن اعتماد به آن ها پذیرش بهتری نسبت به حرف های مدیران داشته باشند.	۱۸
حمایت مدیران	اهمیت دادن به کارکنان سبب خودباوری آن ها می شود.	اهمیت دادن به کارکنان باعث خودباوری آنها شده که موجب سریع تر شدن روند پرورش و تربیت آنها شد.	۱۹

۲۰	جو صمیمی ایجاد شده بین کارکنان و مدیران باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان شد که مدیران بهتر می توانستند به کارکنان برخورد های کاری کنند.	جو صمیمی سازمان سبب آرامش کارکنان و آمادگی برای رشد شد.	صمیمیت
۲۱	هدف ما در تربیت کارکنان همان هدفی بود که امام خمینی از انقلاب اسلامی در نظر داشتند. ایجاد و تقویت یک جامعه ی اسلامی.	هدف از تربیت تقویت جامعه اسلامی است.	تقویت جامعه اسلامی
۲۲	ما در تربیت کارکنان به ابعاد روحی، رفتاری و اخلاقی، فرهنگی، و حتی خانوادگی آنها نیز توجه می کردیم.	بعد روحی	بعد معنوی
۲۳	ما در تربیت کارکنان به ابعاد روحی، رفتاری و اخلاقی، فرهنگی، و حتی خانوادگی آنها نیز توجه می کردیم.	بعد رفتاری و اخلاقی	بعد اخلاقی و رفتاری
۲۴	ما در تربیت کارکنان به ابعاد روحی، رفتاری و اخلاقی، فرهنگی، و حتی خانوادگی آنها نیز توجه می کردیم.	بعد فرهنگی	بعد فرهنگی
۲۵	بعد دانش هم یک بعد دیگر است که هم روی رفتار و اخلاق می تواند تاثیر بگذارد هم در انجام بهتر کارها کمک میکند.	بعد دانشی یک بعد مهم است	بعد دانشی و مهارتی
۲۶	اگر ما بر مبنای ارزش های اسلامی بتوانیم کارمندان سازمان مان را رشد بدهیم آن ها هم می توانند افراد دیگری را در جامعه رشد بدهند.	هدف از تربیت کارکنان ارتقای سطح زندگی کل جامعه است.	بهبود اوضاع جامعه.

جدول ۴-۳- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی دوم

متن، و کدهای مربوط به مصاحبه ی سوم از قرار زیر است (جدول ۴-۴):

شماره	مدرک	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	به صورت کلی نظر اسلام به انسان دیدگاه خلیفت الله است. یعنی انسان کرامت ذاتی دارد که همه انسان ها محترم اند.	انسان کرامت ذاتی دارد.	کرامت ذاتی انسان
۲	افرادی که زیر دست شما هستند یا برادر دینی شما هستند یا در آفرینش با شما برابرند، فرقی بین مدیر و کارمند از نظر اسلام از نظر شخصیت وجود ندارد.	مدیر و کارمند ارزش شخصیتی برابر دارند.	کرامت ذاتی انسان
۳	دیدگاه اسلام نسبت به پست های سازمان و به ویژه مدیریت یک امانت است.	پست های سازمانی امانت هستند.	نگرش به پست ها به عنوان امانت
۴	وجود مدیران شایسته و تربیت یافته موجب تربیت کارکنان می گردد. در روایت داریم که پیامبر فرمودند: فساد و صلاح زیردستان بستگی به صلاح و فساد امرا دارد.	مدیران شایسته و تربیت یافته موجب تربیت کارکنان شایسته می شوند.	تربیت بالا به پایین
۵	مدیران و علما نیازی به تبلیغ فساد و صلاح ندارند و خودشان و رفتارشان باعث تاثیر می شوند.	مدیران با رفتارشان کارکنان را تربیت می کنند.	الگوی رفتاری
۶	مدیر ممکن است در زبان بگوید شما بزرگوارید ولی در میر ناخودآگاه این دیدگاه را نداشته باشد. این روی رفتارشان اثر می گذارد.	نگرش مدیران به زیردستان باید محترمانه باشد.	نگرش
۷	عدالت و خوش رفتاری در زمره بهترین ویژگی های مدیران است.	عدالت از بهترین ویژگی های مدیران است.	عدالت
۸	عدالت و خوش رفتاری در زمره بهترین ویژگی های مدیران است.	خوش رفتاری از بهترین ویژگی های مدیران است	خوش رفتاری
۹	در برخی سازمان ها مدیران چندین منشی دارند و کارمندان برای ملاقات وی با دردرسر	فاصله بین مدیران و کارکنان اثر منفی بر تربیت می گذارد.	برخورد نزدیک رده ها

		مواجهه هستند، این ها اثرات منفی روی کارکنان و پرورش آنها می گذارند.	
محیط فیزیکی	تاثیر منفی تفاوت های ظاهری بر تربیت	بنده با ایجاد تفاوت های ظاهری و فیزیکی بین جایگاه ها مخالف هستم.	۱۰
محبت	همدردی بر تربیت اثر مثبت دارد.	همدردی از صفاتی است که امیرالمومنین بر آن تاکید بسیار دارد.	۱۱
محیط فیزیکی	استفاده از نمادهای فیزیکی برای افزایش نشاط.	باید از نمادها و تابلوهایی که باعث بهتر شدن روحیه کارکنان می شود استفاده گردد.	۱۲
نشاط سازمانی	افزایش نشاط باعث بهبود تربیت می شود.	باید از نمادها و تابلوهایی که باعث بهتر شدن روحیه کارکنان می شود استفاده گردد.	۱۳
محیط فیزیکی	تاکید بر نماد های فیزیکی به عنوان عوامل تاثیر گذار بر تربیت.	همچنین جو فیزیکی مورد تایید اسلام است که خود اسلام به نماد سازی پرداخته است، مانند کعبه.	۱۴
نگرش	تقدم بصیرت افزایی بر مقررات چیدن.	تمام روش های ما بر اساس آموزه های اسلام بوده است. بنده سعی کرده ام همواره بصیرت افزایی کنم تا مقررات چیدن.	۱۵
تربیت متقابل کارکنان	افزایش آگاهی از طریق اشتراک دانش کارکنان.	روزهای دوشنبه در سازمان ما مدیران واحدهای مختلف هر هفته یک نفر درباره تخصص هاش صحبت می کند برای کارکنان برای افزایش سطح آگاهی کارکنان.	۱۶
نشاط سازمانی	انجام برنامه های تفریحی گروهی	پنج شنبه ها کارکنان را به کوه می بردیم.	۱۷
بعد معنوی	معنویت یکی از ابعاد مهم تربیت کارکنان است.	بعد معنوی کارکنان بیشتر با اعتقاد و رفتار مدیر تامین می شود. کسی که چیزی ندارد نمی تواند به دیگری ببخشد. یعنی مدیر باید بعد معنوی را خودش داشته باشد و آن را به دیگران منتقل کند.	۱۸
تربیت بالا به پایین	تربیت و معنویت باید از بالا به پایین باشد.	بعد معنوی کارکنان بیشتر با اعتقاد و رفتار مدیر تامین می شود. کسی که چیزی ندارد	۱۹

		نمی تواند به دیگری ببخشد. یعنی مدیر باید بعد معنوی را خودش داشته باشد و آن را به دیگران منتقل کند.	
۲۰	اسلام روی بعد روانی، عاطفی و احساسی بسیار تاکید دارد و در تربیت افراد این مورد اهمیت دارد.	بعد عاطفی و احساسی	بعد عاطفی
۲۱	اسلام روی بعد روانی، عاطفی و احساسی بسیار تاکید دارد و در تربیت افراد این مورد اهمیت دارد.	بعد روانی	بعد روانی
۲۲	ابعاد فیزیکی و اقتصادی هم اهمیت زیادی در تربیت کارکنان دارند.	بعد جسمی	بعد جسمی و سلامت
۲۳	ابعاد فیزیکی و اقتصادی هم اهمیت زیادی در تربیت کارکنان دارند.	بعد مادی و اقتصادی	بعد مادی و اقتصادی
۲۴	هدف ما از انجام این فعالیت ها زمینه سازی ظهور است. ما می گوئیم تا زمینه سازی نکنیم ظهور اتفاق نمی افتد.	هدف از تربیت زمینه سازی برای ظهور	زمینه سازی برای ظهور
۲۵	من به تقویت وجدان کاری خیلی اعتقاد دارم.	تاکید بر وجدان کاری	بهبود اخلاق کاری

جدول ۴-۴- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی سوم

متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی چهارم عبارت اند از (شکل ۴-۵):

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	در مکاتب غربی به انسان بیشتر به عنوان یک عنصر برای رسیدن به اهداف نگاه شده است. اما درد اسلام این نگاه نگاه محترمانه است.	نگاه اسلام به انسان نگاهی محترمانه است	کرامت ذاتی انسان
۲	مدیران وظیفه دارند تا علاوه بر رسیدن به	هم اهداف سازمان هم	اصالت همزمان فرد

	اهداف سازمانی، فرد و شخصیت فردی را نیز محترم شمرده و در راستای تعالی او فعالیت کنند.	شخصیت فرد مهم اند.	و سازمان
۳	ما پرورش را از خودمان شروع کردیم که باعث رشد و استقلال فرهنگ سازمان شدیم.	پرورش باید از بالا به پایین سازمان باشد	تربیت بالا به پایین
۴	در واقع آموزش در محیط کار باید مطابق با شرایط تحول پیدا کند.	آموزش متناسب با شغل باید تغییر کند.	آموزش منعطف
۵	تمرکز آموزش باید بر پاکسازی نفس باشد.	تمرکز بر پاکسازی نفس	پاک سازی نفس
۶	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری زمینه ساز تربیت مناسب است.	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
۷	یک مدیر مدرسه ای آشنای ما بود، مدرسه شان بودجه نداشت، نفت نبود و زمستان بود. متوجه شدیم ایشان طلاهای خانمش را فروخته و برای حوزه نفت تهیه کرد.	مسئولیت پذیری مدیران بر تربیت اثرگذار است.	الگوی رفتاری
۸	یک بار من پرستاری را دیدم توی بیمارستان که با ما خیلی بد برخورد کرد. من نامه ی شکایتی نوشتم و به دست خود او دادم.	آموزش مسئولیت پذیری به کارکنان	افزایش مسئولیت کارکنان
۹	توی کلاس های مدیریتی که داشتم از قبل اعلام می کردم که امتحان میگیرم. قبل از امتحان از خودشان می پرسیدم چه کسی درس را خوانده. هرکس جواب مثبت می داد بهش نمره می دادم. این کار برای ایجاد اعتماد بود.	ایجاد فضای اعتماد	اعتماد
۱۰	تعهد مدیران ارشد و عالی به آموزه های اسلامی و خوش رفتاری آنها در سازمان موجب شد تا کارکنان اثر بهتری نسبت به آموزه های دینی بگیرند.	تعهد مدیران به آموزه های اسلامی اثربخشی تربیت را افزایش می دهد.	الگوی رفتاری
۱۱	تعهد مدیران ارشد و عالی به آموزه های اسلامی و خوش رفتاری آنها در سازمان موجب شد تا کارکنان اثر بهتری نسبت به	خوش رفتاری مدیران سبب تاثیر پذیری کارکنان می شود.	خوش رفتاری

	آموزه‌های دینی بگیرند.	
۱۲	انتخاب مدیران شایسته توسط بنده به عنوان مدیر واحد ها باعث شد تا کارکنان هر واحد کاملاً به مدیر خود اعتقاد داشته باشند.	انتخاب مدیران شایسته بر تاثیر پذیری کارکنان از تربیت اثر مثبت می گذارد.
۱۳	تفویض اختیار و اعتمادی که بنده به افراد زیر دست داشتم باعث شده بود تا آنها کار را به خوبی یاد گرفته و در واقع به صورت عملی کار را بیاموزند.	تفویض اختیار باعث آموزش عملی کار به کارکنان می شود.
۱۴	تفویض اختیار و اعتمادی که بنده به افراد زیر دست داشتم باعث شده بود تا آنها کار را به خوبی یاد گرفته و در واقع به صورت عملی کار را بیاموزند.	اعتماد به زیردستان و سپردن کار به آنها را رشد می دهد.
۱۵	باید به ابعاد سلامت و جسمی کارکنان نیز توجه کرد.	باید به ابعاد سلامت و جسمی کارکنان نیز توجه کرد.
۱۶	در پرورش باید به جنبه ی روحی و عبادی کارکنان نیز توجه کرد.	بعد روحی و عبادی کارکنان بعد معنوی
۱۷	باید به نیاز های مادی و جنبه اقتصادی کارکنان تاکید داشت.	بعد مادی و اقتصادی
۱۸	جو صمیمی ایجاد شده بین کارکنان و مدیران باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان شد که مدیران بهتر می توانستند به کارکنان برخورد های کاری کنند.	جو صمیمی سازمان سبب آرامش کارکنان و آمادگی برای رشد شد.
۱۹	باید زمینه های پیشرفت شغلی برای کارکنان فراهم باشد. یعنی کارکنان بدانند که با رشد و توسعه می توانند به جایگاه های بهتری دست یابند.	باید زمینه های پیشرف آماده باشد.
۲۰	ما وظیفه ی خودمان را تربیت اسلامی کارکنان می دانیم.	تربیت اسلامی کارکنان تکلیف مدیران تربیت کارکنان

جدول ۴-۵- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی چهارم

متن و کدهای مصاحبه‌ی پنجم از این قرار است (جدول ۴-۶):

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	دادن اختیارات به کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آن‌ها، باعث می‌شود تا کارمندان در اثر بخشی سازمان سهیم شوند و تلاش بیشتری برای رشد فردی و سازمانی می‌نمایند.	سهیم شدن کارکنان در تصمیم‌گیری باعث افزایش رشد آنان می‌شود.	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۲	دادن اختیارات به کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آن‌ها، باعث می‌شود تا کارمندان در اثر بخشی سازمان سهیم شوند و تلاش بیشتری برای رشد فردی و سازمانی می‌نمایند.	دادن اختیار به کارکنان باعث حس مسئولیت‌پذیری آنها می‌گردد.	تفویض اختیار
۳	اگر به کارکنانمان یاد بدهیم که اخلاق کاری بهتر چیست و چه جاهایی باید در کار چه رفتاری داشته باشند کارکنان خود به خود رشد می‌کنند.	کارکنان از طریق بهبود اخلاق کاری رشد می‌کنند.	بهبود اخلاق کاری
۴	من دقت کرده‌ام، هرجایی که ما با یک کارمندی صمیمی‌تر و نزدیک‌تر بودیم آن فرد راحت‌تر از ما اثر می‌گرفت، بیشتر به کار توجه میکرد و زودتر یاد می‌گرفت.	روابط صمیمی مدیر و کارمند در پرورش کارکنان بسیار موثر است.	صمیمیت
۵	باید به محیط فیزیکی هم دقت کرد. باید اون محیط برای کارکنان روحیه بخش باشد. باید با نگرش و اعتقادات اسلامی سازمان سازگار باشد.	محیط فیزیکی یکی از عوامل تاثیرگذار در نحوه‌ی رشد کارکنان است	محیط فیزیکی
۶	فقط مدیران نیستند که می‌توانند کارکنان را	کارکنان باید نسبت به	تربیت متقابل

	تربیت کنند. خود کارکنان هم نسبت به همدیگر تاثیر دارند. اگر آنها را نسبت به رشد یکدیگر مسئول کنیم نتیجه خیلی مثبت تری می بینیم.	یکدیگر مسئولیت پذیر باشند.	کارکنان
۷	کارکنان را باید به لحاظ اخلاقی و منشی رشد داد چون اخلاق مبنای رفتار است. باید روی اخلاقشان کار کرد.	بعد اخلاقی	بعد اخلاقی و رفتاری
۸	بعد رفتاری هم بعد مهمی است. تاثیر بهبود رفتار کارکنان روی وضعیت سازمان خیلی زیاد است.	بعد رفتاری	بعد رفتاری و رفتاری
۹	ما در تربیت کارکنان به ابعاد روحی، رفتاری و اخلاقی، فرهنگی، و حتی خانوادگی آنها نیز توجه می کردیم.	بعد خانوادگی	بعد خانوادگی
۱۰	بعد مهارتی: دانش غیر از مهارت است، اگر کارکنی چیزهای خیلی زیادی می دانست اما نتوانست آنها را عملی کند این برای سازمان خیلی مثبت نیست. باید مهارت او را هم تقویت کنیم.	بعد مهارتی	بعد دانشی و مهارتی
۱۱	با توجه به اون چیزی که در ابتدا گفتم اسلام به انسان نگرشی عزتمندانه دارد.	نگرش عزت مندانه ی اسلام به انسان	کرامت ذاتی انسان
۱۲	روابط غیر رسمی و صمیمی که ما با کارکنان داشتیم خیلی به ما کمک میکرد که موضوع تربیت را بهتر انجام بدهیم.	روابط غیر رسمی به انجام بهتر تربیت کمک می کند.	صمیمیت
۱۳	همدردی مدیران با کارکنان هم باعث نزدیک شدن کارکنان و اعتماد آنها می شد هم برای خود مدیران خوب بود. بهشان روحیه می داد.	همدردی مدیران باعث اثر پذیری کارکنان می شود.	محبت
۱۴	مدیران اگر کارکنان را مثل پسرشان یا برادرشان بدانند بهتر می توانند نیازشان را درک کنند بهتر می توانند باهاشان ارتباط برقرار	مدیران باید کارکنان را خانواده خود بدانند.	اخوت و برادری

		کنند.	
--	--	-------	--

جدول ۴-۶- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی پنجم

متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی ششم به صورت زیر است (جدول ۴-۷):

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	از نظر اسلام انسان اصل سازمان است، یعنی سازمان به خاطر انسان به وجود آمده، نه انسان به خاطر سازمان.	سازمان برای انسان به وجود آمده است.	تقدم ارزش انسان بر سازمان
۲	باید به کارمندا به خاطر این که انسان هستند احترام گذاشت نه به خاطر اینکه کارمند این سازمانند یا مثلا فلان کار مهم را برای سازمان می کنند.	احترام گذاشتن به کارکنان به خاطر انسان بودنشان.	کرامت ذاتی انسان
۳	وقتی میگویند امر به معروف و نهی از منکر وظیفه ی همه است، یعنی وظیفه سازمان ها هم هست، امر به معروف یعنی رشد دادن دیگران. یعنی وظیفه سازمان این است که کارکنان به رشد برساند.	وظیفه سازمان رشد دادن کارکنان است.	هدف سازمان تعالی انسان است.
۴	از نظر اسلام انسان ارزش ذاتی دارد، باید به این موجود ارزشمند احترام گذاشت، باید قدرش دانسته بشود.	انسان ارزش ذاتی دارد	کرامت ذاتی انسان
۵	از نظر اسلام انسان ارزش ذاتی دارد، باید به این موجود ارزشمند احترام گذاشت، باید قدرش دانسته بشود.	باید به کارکنان احترام گذاشت	احترام
۶	کارکنان از محبت کردن خوششان می آید، باید بهشان محبت کنی، و یادشان بدهی که محبت بکنند.	باید به کارکنان محبت کرد	محبت
۷	رابطه مدیر و کارکنان نباید ارباب رعیتی باشد. باید رابطه ی برادری باشد. اینها باید خودشان	رابطه کارکنان و مدیران باید رابطه ی برادری باشد.	اخوت و برادری

		را اعضای یک خانواده بدانند که بعضی ها جایگاه برادر بزرگ دارند بعضی ها جایگاه برادر کوچک، بعضی ها جایگاه پدر.	
۸	مدیران باید به کارمندان حمایت مدیران کمک کنند.	کارمندا احتیاج به کمک دارند، مدیر باید دست این ها را بگیرد، اینها را راهنمایی کند، بهشان یاد بدهد که چطور باشند، چکار بکنند.	
۹	برای انجام کار خوب ابزار و زمینه سازی شرایط نیاز است.	ما قبل از اینکه از کارمندی انتظار کار خوب داشته باشیم سعی میکنیم ابزار و شرایط انجام دادن کار خوب رو بهش بدهیم.	
۱۰	مدیر باید به کارکنانش اعتماد بکند	اعتماد باید دو طرفه باشد. مدیر باید به کارکنانش اعتماد بکند، باید بهشان مسئولیت بیشتری بدهد تا بتوانند رشد کنند، کارکنان هم باید به مدیرشان اعتماد کنند. البته این اعتماد را هم مدیر باید ایجاد کند.	
۱۱	مدیر باید به کارکنان مسئولیت بیشتری بدهد. کارکنان افزایش مسئولیت	اعتماد باید دو طرفه باشد. مدیر باید به کارکنانش اعتماد بکند، باید بهشان مسئولیت بیشتری بدهد تا بتوانند رشد کنند، کارکنان هم باید به مدیرشان اعتماد کنند. البته این اعتماد را هم مدیر باید ایجاد کند.	
۱۲	مدیر مورد اعتماد کارکنان باشد.	اعتماد باید دو طرفه باشد. مدیر باید به کارکنانش اعتماد بکند، باید بهشان مسئولیت بیشتری بدهد تا بتوانند رشد کنند، کارکنان هم باید به مدیرشان اعتماد کنند. البته این اعتماد را هم مدیر باید ایجاد کند.	
۱۳	تربیت شامل بعد رفتاری است. بعد اخلاقی و رفتاری	تربیت کردن فقط یاد دادن کار و فلان طور رفتار کردن نیست. تربیت کردن یعنی شما روح و روان آن فرد را تربیت کنی، احساساتش را رشد بدی، خداشناسی و معنویتش را رشد بدی، کاری کنی که روابط	

		خانوادگیش هم حتی بهتر بشود.	
۱۴	تربیت کردن فقط یاد دادن کار و فلان طور رفتار کردن نیست. تربیت کردن یعنی شما روح و روان آن فرد را تربیت کنی، احساساتش را رشد بدی، خداشناسی و معنویتش را رشد بدی، کاری کنی که روابط خانوادگیش هم حتی بهتر بشود.	تربیت شامل بعد روانی است	بعد روانی
۱۵	تربیت کردن فقط یاد دادن کار و فلان طور رفتار کردن نیست. تربیت کردن یعنی شما روح و روان آن فرد را تربیت کنی، احساساتش را رشد بدی، خداشناسی و معنویتش را رشد بدی، کاری کنی که روابط خانوادگیش هم حتی بهتر بشود.	تربیت شامل بعد عاطفی است	بعد عاطفی
۱۶	تربیت کردن فقط یاد دادن کار و فلان طور رفتار کردن نیست. تربیت کردن یعنی شما روح و روان آن فرد را تربیت کنی، احساساتش را رشد بدی، خداشناسی و معنویتش را رشد بدی، کاری کنی که روابط خانوادگیش هم حتی بهتر بشود.	تربیت شامل بعد معنوی است	بعد معنوی
۱۷	تربیت کردن فقط یاد دادن کار و فلان طور رفتار کردن نیست. تربیت کردن یعنی شما روح و روان آن فرد را تربیت کنی، احساساتش را رشد بدی، خداشناسی و معنویتش را رشد بدی، کاری کنی که روابط خانوادگیش هم حتی بهتر بشود.	تربیت شامل بعد خانوادگی است	بعد خانوادگی
۱۸	انشاء الله خدا از ما راضی باشد، ما هر کاری توی سازمان و بیرون آن می کنیم به خاطر رضایت خداست. من میدانم خدا از بنده انتظار دارد که به بقیه بندگان کمک بکنم، هدف	هدف از تربیت رضایت خداوند و انجام وظیفه است.	تکلیف مدیران تربیت کارکنان

	ما هم فقط همین رضایت حضرت حق است.	
--	-----------------------------------	--

جدول ۴-۷- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی ششم

متن سند و کدهای توصیفی و تفسیری مصاحبه ی هفتم را در جدول (۴-۸) مشاهده می کنید:

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	انسان خلیفه ی خداست، یعنی جانشین خدا روی زمین است. ببینید که اسلام انسان را چقدر با ارزش می داند. چه توی سازمان چه بیرون از آن فرقی نمی کند.	انسان جانشین خداست.	کرامت ذاتی انسان
۲	با این موجودی که جانشین خداست باید درست برخورد بشود. باید اونقدری که ارزش دارد بهش ارزش گذاشت، با احترام باهاش برخورد کرد.	باید به اندازه ی ارزش انسان به او احترام گذاشت	احترام
۳	انسان نباید به عنوان ابزار برای سازمان استفاده شود، بلکه انسان خودش اصل مطلب است. البته این به این معنی نیست که سازمان را فدای یک شخص بکنیم، منظور این است که انسان و سازمان نباید مقابل هم باشند، طوری که رشد یکی باعث سرکوب دیگری بشود.	انسان و سازمان در راستای یکدیگر هستند.	اصالت همزمان فرد و سازمان
۴	برای تربیت درست باید کل فرآیند از اول درست باشد. حتی پیش از استخدام فرد. باید شغل را درست طراحی بکنند، باید فرد درست را برای آن شغل انتخاب کنند، و بعد تربیت درست را شروع کنند.	فرآیند تربیت درست پیش از استخدام فرد آغاز می شود.	زمینه سازی
۵	اگر می خواهیم طبق اسلام کارکنان را تربیت کنیم باید ساختار سازمانهایمان را هم عوض کنیم باید ساختار طوری باشد که فرد بتواند رشد کند، فقط یک بله قربان گو نباشد، باید	ساختار سازمانی باید امید بخش باشد.	امید به پیشرفت

		فضای رشد مهیا باشد و خودش هم این را بداند تا به رشد کردن امیدوار شود.	
۶	ما معمولاً انتظارات را از کارکنانمان بالا نگه میداریم، بهشان مسئولیت های بیشتری می دهیم. کارهایشان را پیچیده تر و مهم تر می کنیم.	دادن مسئولیت های مهم تر و پیچیده تر. کارکنان افزایش مسئولیت	
۷	انتظارات ما از کارکنانمان بالاست اما اینطور هم نیست که اگر اشتباهی کردند باهاشان سخت رفتار بشود. ما توی انجام کارها کمکشان می کنیم و احیاناً اگر قصوری هم کردند پشتشان را خالی نمی کنیم.	مدیران کارکنان را حمایت می کنند. حمایت مدیران	
۸	یادم می آید که یک کارهای خودم را به یکی از کارکنانم داده بودم، اول هم بهش گفتم که چطور انجام بدهد، اما او از روش دیگری کار را انجام می داد، من هم اجازه دادم کار خودش را بکند، نتیجه هم خدا را شکر خوب بود. یادم می آید که بعد از آن کار واقعاً ایشان تغییر کرده بود، رشد کرده بود.	تفویض اختیار باعث رشد کارکنان می گردد. تفویض اختیار	
۹	یادم می آید که یک کارهای خودم را به یکی از کارکنانم داده بودم، اول هم بهش گفتم که چطور انجام بدهد، اما او از روش دیگری کار را انجام می داد، من هم اجازه دادم کار خودش را بکند، نتیجه هم خدا را شکر خوب بود. یادم می آید که بعد از آن کار واقعاً ایشان تغییر کرده بود، رشد کرده بود.	اعتماد به کارکنان خودباوری آنها را افزایش می دهد. اعتماد	
۱۰	آموزش کار هم باید طوری باشد که فرد در حال انجام همان کار، توی شرایط واقعی آموزش ببیند تا سرعت یادگیری اش بالا برود.	آموزش ضمن خدمت سرعت یادگیری را بالا می برد. آموزش ضمن خدمت	
۱۱	آموزش نباید فقط گفتن چندتا تئوری و دستور	آموزش همزمان تئوری و آموزش عملی و	

تئوریک.	عمل	العمل باشد، باید دست کارمندان و دانشجویان را بگیری ببری توی دل کار، هم تئوری را یادشان بدهی هم عمل کردن به تئوری را.	
آموزش غیر مستقیم	آموزش غیر مستقیم از راه های آموزش موثر است.	یکی دیگر از راه های آموزش موثر آموزش غیر مستقیم است، یعنی شما مستقیم سراغ آموزش نمی روی بلکه در خلال کاری که انجام می دهند بهشان آموزش می دهی.	۱۲
تربیت همه جانبه	ابعاد تربیت منحصر به یک بعد نیست.	ابعاد تربیت به نظر من خاص به یک بعد نمی شود. باید همه ی ابعاد فرد در نظر گرفته می شود. این ابعاد شامل بعد دانشی، بعد رفتاری، بعد اخلاقی، بعد ایمانی ، و ... می شود.	۱۳
بعد دانشی و مهارتی	بعد دانشی	ابعاد تربیت به نظر من خاص به یک بعد نمی شود. باید همه ی ابعاد فرد در نظر گرفته می شود. این ابعاد شامل بعد دانشی، بعد رفتاری، بعد اخلاقی، بعد ایمانی ، و ... می شود.	۱۴
بعد اخلاقی و رفتاری	بعد اخلاقی و رفتاری	ابعاد تربیت به نظر من خاص به یک بعد نمی شود. باید همه ی ابعاد فرد در نظر گرفته می شود. این ابعاد شامل بعد دانشی، بعد رفتاری، بعد اخلاقی، بعد ایمانی، و ... می شود.	۱۵
بعد معنوی	بعد ایمانی	ابعاد تربیت به نظر من خاص به یک بعد نمی شود. باید همه ی ابعاد فرد در نظر گرفته می شود. این ابعاد شامل بعد دانشی، بعد رفتاری، بعد اخلاقی، بعد ایمانی ، و ... می شود.	۱۶
تقویت جامعه اسلامی	هدف از تربیت کمک به جامعه بوده است	هدف من فقط پیشرفت خودم، کارم، یا سازمانم نبوده، من همیشه فک میکردم نتیجه کار من به جامعه بر میگردد، یعنی اگر شما یک کارمندی را درست تربیت کردی فقط برای روی کار شما تاثیر نمی گذارد بلکه توی کارهای خودش، خانواده اش و جامعه هم تاثیر	۱۷

		می گذارد. پس می توانم بگویم هدف من کمک به کل جامعه بوده.	
--	--	---	--

جدول ۴-۸- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی هفتم

متن سند و کدهای توصیفی و تفسیری در جدول (۴-۹) مشاهده می گردد:

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	برای آدم مسلمان همه چیز آفریده ی خداست. همه چیز متعلق به خداست، اینها در دست ما امانت هستند، هر امکاناتی که در اختیار سازمان است در اصل متعلق به خداست. باید این امانت را درست نگهداری کند. نه فقط کارکنان که ابزار و حتی پست و مقام هم امانت هستند.	اسلام به انسان در سازمان به عنوان امانت الهی می نگرد.	کارکن امانت الهی است
۲	برای آدم مسلمان همه چیز آفریده ی خداست. همه چیز متعلق به خداست، اینها در دست ما امانت هستند، هر امکاناتی که در اختیار سازمان است در اصل متعلق به خداست. باید این امانت را درست نگهداری کند. نه فقط کارکنان که ابزار و حتی پست و مقام هم امانت هستند.	پست و مقام امانت است.	نگرش به پست ها به عنوان امانت الهی باشد
۳	یکی از مهم ترین کارها برای تربیت کارکنان آگاهی دادن به آنهاست، باید آنها را از وظیفه شان آگاه کرد. سردرگمی باعث بی نتیجه شدن تربیت می شود.	سردرگمی باعث بی نتیجه شدن تربیت می شود.	آگاهی از تکالیف
۴	همه باید خودسازی بکنند هم مدیر هم کارکنان، تا هم کارهای سازمان بهتر پیش برود هم تربیت پذیری بیشتر بشود.	تزکیه نفس تربیت پذیری را افزایش می دهد	پاکسازی نفس
۵	افراد وضعیت یکسانی ندارند. هم کارکنان	تفاوت افراد باعث تفاوت	آموزش منعطف

	آموزش مورد نیاز می شود	باهم فرق میکنند، هم یک کارمند در شرایط متفاوتی روحیه و خلق و خویش فرق می کند.	
۶	نارضایتی افراد را متمرّد می کند، باعث میشود به سازمان اعتماد نکنند، باید جلوی این نارضایتی ها گرفته شود.	نارضایتی باعث تمرّد می گردد.	پیش گیری از نارضایتی
۷	کارکنان هم میتوانند توی تربیت کردن شرکت کنند، نیاز نیست فقط به تربیت مدیران تکیه کنیم.	کارکنان یکدیگر را تربیت می کنند	تربیت متقابل کارکنان
۸	مدیران باید به کارکنان نزدیک باشند. باید بینشان احساس صمیمیت برقرار شود، مدیر متکبر نمیتواند اعتماد کارکنان را جلب کند و طبیعتاً تربیتشان هم موثر نخواهد بود.	مدیران باید برخورد نزدیک با کارکنان داشته باشند.	برخورد نزدیک رده ها
۹	مدیران باید به کارکنان نزدیک باشند. باید بینشان احساس صمیمیت برقرار شود، مدیر متکبر نمیتواند اعتماد کارکنان را جلب کند و طبیعتاً تربیتشان هم موثر نخواهد بود.	مدیر متکبر نمیتواند اعتماد کارکنان را جلب کند	تواضع مدیران
۱۰	فکر کارکنان خیلی مهم است. باید روی نگرششان کار کرد. نگرش مقدم بر تربیت است.	نگرش مقدم بر تربیت است	تقدّم نگرش
۱۱	مدیری که خودش ضعیف باشد نمی تواند کارمند قوی تربیت کند. باید اول مدیران را اصلاح کرد.	مدیر ضعیف نمی تواند کارمند قوی تربیت کند.	تربیت بالا به پایین
۱۲	تربیت خیلی موضوع سختی است. زمان زیادی می برد تا یک نفر را تربیت کرد.	تربیت زمان بر است.	صبر در تربیت
۱۳	مردم به عدالت خیلی حساس هستند. اگر کارکنان احساس بی عدالتی کنند جبهه گیری منفی می کنند.	تربیت به عدالت حساس است.	عدالت
۱۴	ما همیشه سعی می کردیم کارکنان بهمان اعتماد کنند، بهمان تکیه بکنند، مدیری که	مدیر غیر قابل اعتماد اثر منفی بر روی کارکنان می گذارد.	مدیر مورد اعتماد.



		قابل اعتماد نباشد بر روی کارکنانش اثر منفی می گذارد.	
بعد دانشی و مهارتی	تربیت فنی	فکر میکنم ابعاد تربیت شامل این موارد باشد: تربیت فنی تربیت اخلاقی تربیت رفتاری تربیت روحی تربیت عاطفی تربیت معنوی و توحیدی	۱۵
بعد اخلاقی و رفتاری	تربیت اخلاقی تربیت رفتاری	فکر میکنم ابعاد تربیت شامل این موارد باشد: تربیت فنی تربیت اخلاقی تربیت رفتاری تربیت روحی تربیت عاطفی تربیت معنوی و توحیدی	۱۶
بعد روانی	تربیت روحی	فکر میکنم ابعاد تربیت شامل این موارد باشد: تربیت فنی تربیت اخلاقی تربیت رفتاری تربیت روحی تربیت عاطفی تربیت معنوی و توحیدی	۱۷
بعد عاطفی	تربیت عاطفی	فکر میکنم ابعاد تربیت شامل این موارد باشد: تربیت فنی تربیت اخلاقی تربیت رفتاری تربیت روحی تربیت عاطفی	۱۸

	تربیت معنوی و توحیدی	
۱۹	فکر میکنم ابعاد تربیت شامل این موارد باشد: تربیت فنی تربیت اخلاقی تربیت رفتاری تربیت روحی تربیت عاطفی تربیت معنوی و توحیدی	تربیت معنوی و توحیدی بعد معنوی
۲۰	من همیشه چند هدف برای خودم داشته ام که میشود همه شان را در نهایت یکی دانست و آن بندگی خداست. ما می خواهیم جامعه ی بهتری داشته باشیم، به اسلام کمک کرده باشیم، که همه ش بندگی خداست.	هدف از تربیت داشتن جامعه ی بهتر است. تقویت جامعه اسلامی
۲۱	من همیشه چند هدف برای خودم داشته ام که میشود همه شان را در نهایت یکی دانست و آن بندگی خداست. ما می خواهیم جامعه ی بهتری داشته باشیم، به توسعه ی اسلام کمک کرده باشیم، که همه ش بندگی خداست.	هدف تربیت کمک به اسلام است. ترویج ارزش های اسلامی
۲۲	من همیشه چند هدف برای خودم داشته ام که میشود همه شان را در نهایت یکی دانست و آن بندگی خداست. ما می خواهیم جامعه ی بهتری داشته باشیم، به اسلام کمک کرده باشیم، که همه ش بندگی خداست.	همه ی هدف ها در نهایت بندگی خداست. تکلیف مدیران تربیت کارکنان

جدول ۴-۹- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی هشتم

متن سند و کدهای تفسیری و توصیفی مصاحبه ی نهم در جدول (۴-۱۰) نمایش داده شده است.

شماره	سند	کد توصیفی	کد تفسیری
۱	انسان موجود با ارزشی است، اشرف مخلوقات است، نباید با او مثل ابزار با او برخورد بشود.	انسان موجود با ارزشی است	کرامت ذاتی انسان
۲	با این موجود باید با احترام کامل رفتار بشود. اینکه یک نفر کارمند شماست دلیل نمیشود که از شما کمتر باشد.	با انسان باید با احترام کامل برخورد شود	احترام
۳	اگر با این ها خوش رفتاری بشود اینها واکنش مثبت می دهند. اعتماد به نفسشان بالا می رود.	خوشرفتاری بر تربیت تاثیر مثبت می گذارد.	خوش رفتاری
۴	برای تربیت باید صبور بود، تربیت خیلی زمان می برد، دائماً باید مراقب رشد کارکنان باشید.	برای تربیت باید صبور بود	صبر در تربیت
۵	برای تربیت باید صبور بود، تربیت خیلی زمان می برد، دائماً باید مراقب رشد کارکنان باشید.	دائماً باید مراقب رشد کارکنان باشید	مراقبت دائم از رشد کارکنان
۶	یکی از کارهایی که ما می کنیم این است که توی کارهای مهم کارکنان را دخالت می دهیم. حتی توی تصمیم گیری ها، بهشان اختیارات بیشتر می دهیم، مسئولیت هایشان را اضافه می کنیم.	دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
۷	یکی از کارهایی که ما می کنیم این است که توی کارهای مهم کارکنان را دخالت می دهیم. حتی توی تصمیم گیری ها، بهشان اختیارات بیشتر می دهیم، مسئولیت هایشان را اضافه می کنیم.	افزایش مسئولیت های کارکنان باعث رشد آنها می شود.	افزایش مسئولیت کارکنان
۸	یکی از کارهایی که ما می کنیم این است که توی کارهای مهم کارکنان را دخالت می دهیم. حتی توی تصمیم گیری ها، بهشان اختیارات بیشتر می دهیم، مسئولیت هایشان را اضافه می کنیم.	دادن اختیارات بیشتر باعث رشد کارکنان میشود	تفویض اختیار
۹	خود کارکنان هم به جایگاهشان آگاه نیستند، باید به این ها بگویید که چقدر توانایی دارند	نگاه کارکنان به خودشان باید تغییر کند	نگرش

		چقدر میتوانند رشد بکنند. که قدر خودشان را بدانند به کم راضی نشوند. باید برایشان کلاس انسان شناسی گذاشته شود که بدانند اسلام چه نگاهی به آنها دارد.	
دانش نظری	برگزاری کلاس های انسان شناسی	خود کارکنان هم به جایگاهشان آگاه نیستند، باید به این ها بگویند که چقدر توانایی دارند چقدر میتوانند رشد بکنند. که قدر خودشان را بدانند به کم راضی نشوند. باید برایشان کلاس انسان شناسی گذاشته شود که بدانند اسلام چه نگاهی به آنها دارد.	۱۰
پاکسازی نفس	تقوا باعث رشد می شود.	کارمند و مدیر اگر با تقوا باشند از هر اتفاق توی سازمان درس می گیرند. از هر چیزی وسیله ای برای رشد می سازند.	۱۱
تربیت متقابل کارکنان	افراد باید به یکدیگر کمک کنند.	ما توی خیلی از روایات داریم که باید به همدیگر کمک کنید. همدیگر را یاری بدهید، به همدیگر بگویند. همه باید بدانند که اسلامی چی می خواهد از انسان.	۱۲
ترویج ارزش های اسلامی	همه باید ارزش های اسلامی را بدانند	ما توی خیلی از روایات داریم که باید به همدیگر کمک کنید. همدیگر را یاری بدهید، به همدیگر بگویند. همه باید بدانند که اسلامی چی می خواهد از انسان.	۱۳
بعد معنوی	تربیت باید ایمان را تقویت بکند.	وقتی کسی را تربیت می کنید باید ایمانش قوی بشود. تربیتی که ایمان را تقوی نکند تربیت ناقصی است.	۱۴
بعد فرهنگی	تربیت فرهنگ را هم شامل می شود.	تربیت فرهنگ را هم شامل می شود.	۱۵
بعد رفتاری و اخلاقی	اخلاق افراد هم باید مورد توجه تربیت باشد.	اخلاق افراد هم باید مورد توجه تربیت باشد.	۱۶
بعد خانوادگی	بعد خانوادگی مورد تاکید	بعد خانوادگی هم باید مورد تاکید قرار گیرد	۱۷

	چونکه خانواده در اسلام از مهم ترین موضوعات است.	اسلام است.	
۱۸	انشاءالله خدا از ما راضی باشد، حضرت ولی عصر از ما راضی باشد. آقا همیشه مواظب کارهای ما هست. ما اگر کارمان را درست انجام بدهیم در تعجیل ظهور ایشان هم تاثیر دارد.	هدف از تربیت تعجیل ظهور امام زمان است.	زمینه سازی برای ظهور

جدول ۴-۱۰- متن و کدهای مربوط به مصاحبه ی نهم

در این ۹ مصاحبه جمعاً ۱۸۶ بار کد گذاری توصیفی انجام شده که حاصل آن ۵۹ کد تفسیری بوده است.

جدول (۴-۱۱) نشان دهنده ی کدهای تفسیری به همراه کدهای توصیفی ذیل هر کدام از آنها بر اساس حروف الفبا است.

شماره	کد تفسیری	کد توصیفی
۱.	احترام	برخورد با کارکنان با احترام باشد.
		باید به کارکنان احترام گذاشت
		باید به اندازه ی ارزش انسان به او احترام گذاشت
		با انسان باید با احترام کامل برخورد شود
۲.	اخوت و برادری	تعامل با اخوت و برادری
		مدیران باید کارکنان را خانواده خود بدانند.
		رابطه کارکنان و مدیران باید رابطه ی برادری باشد.
۳.	استقلال کارکنان	حمایت از کارکنان نباید باعث وابستگی آن ها شود.
		استقلال دادن به کارکنان سبب رشد آن ها می گردد.
۴.	اصالت همزمان فرد و سازمان	تربیت انسان از اهداف تشکیل سازمان هاست.

هم اهداف سازمان هم شخصیت فرد مهم اند.		
انسان و سازمان در راستای یکدیگر هستند.		
اعتماد به کارکنان و باور کردن آنها.		
ایجاد فضای اعتماد		
اعتماد به زیردستان و سپردن کار به آنها را رشد می دهد.	اعتماد	۵.
مدیر باید به کارکنانش اعتماد بکند		
اعتماد به کارکنان خودباوری آنها را افزایش می دهد.		
افزایش مسئولیت ها باعث توسعه توانایی ها می شود.		
آموزش مسئولیت پذیری به کارکنان	افزایش مسئولیت کارکنان	۶.
مدیر باید به کارکنان مسئولیت بیشتری بدهد.		
هدایت افراد با رفتار نه زبان.		
مدیران الگوی کارکنان		
مدیران با رفتارشان کارکنان را تربیت می کنند.		
مسئولیت پذیری مدیران بر تربیت اثرگذار است.	الگوی رفتاری	۷.
تعهد مدیران به آموزه های اسلامی اثربخشی تربیت را افزایش می دهد.		
انتخاب مدیران شایسته بر تاثیر پذیری کارکنان از تربیت اثر مثبت می گذارد.		
آگاهی کارکنان از پیشرفت در صورت رشد.	امید به پیشرفت	۸.
ساختار سازمانی باید امید بخش باشد.		
آگاه نمودن کارکنان از تکالیف دینی	آگاهی از تکالیف	۹.
سردرگمی باعث بی نتیجه شدن تربیت می شود.		
آموزش ضمن خدمت امری مهم است.	آموزش ضمن خدمت	۱۰.
آموزش ضمن خدمت سرعت یادگیری را بالا می		

برد		
آموزش هم تئوری باشد هم عملی.	۱۱. آموزش عملی و تئوریک	
آموزش همزمان تئوری و عمل		
بهترین راه تربیت آموزش غیر مستقیم است	۱۲. آموزش غیر مستقیم	
آموزش غیر مستقیم از راه های آموزش موثر است.		
آموزش متناسب با شغل باید تغییر کند.	۱۳. آموزش منعطف	
تفاوت افراد باعث تفاوت آموزش مورد نیاز می شود		
فاصله بین مدیران و کارکنان اثر منفی بر تربیت می گذارد.	۱۴. برخورد نزدیک رده ها	
مدیران باید برخورد نزدیک با کارکنان داشته باشند.		
بعد رفتاری و اخلاقی	۱۵. بعد اخلاقی و رفتاری	
بعد اخلاقی		
بعد رفتاری		
بعد رفتاری و اخلاقی		
بعد رفتاری		
بعد رفتاری و اخلاقی		
بعد رفتاری و اخلاقی		
بعد اقتصادی و مادی کارکنان	۱۶. بعد اقتصادی و مادی	
تامین نیاز های مادی و معیشتی افراد		
بعد اقتصادی و مادی		
بعد جسمی و سلامت	۱۷. بعد جسمی و سلامت	
بعد جسمی و سلامت		
بعد سلامتی جسمی		
توجه به خانواده افراد	۱۸. بعد خانوادگی	

تربیت شامل بعد خانوادگی است		
توجه به خانواده افراد		
بعد خانوادگی		
بعد دانشی یک بعد مهم است	۱۹. بعد دانشی و مهارتی	
بعد دانشی و مهارتی		
بعد مهارتی		
بعد دانشی		
تقویت روانی و انگیزشی	۲۰. بعد روانی	
تربیت شامل بعد روانی است		
بعد روانی		
بعد روانی		
تربیت شامل بعد عاطفی است	۲۱. بعد عاطفی	
بعد عاطفی و احساسی		
تربیت شامل بعد عاطفی است		
بعد فرهنگی	۲۲. بعد فرهنگی	
بعد فرهنگی		
بعد فرهنگی		
تربیت شامل بعد معنوی است	۲۳. بعد معنوی	
توجه به نیازهای دینی		
بعد روحی		
بعد روحی		
توجه به نیازهای دینی		
معنویت یکی از ابعاد مهم تربیت کارکنان است.		
بعد روحی و عبادی کارکنان		
بعد روحی و عبادی کارکنان		
کارکنان از طریق بهبود اخلاق کاری رشد می	۲۴. بهبود اخلاق کاری	

		کنند.
		تاکید بر وجدان کاری
		کارکنان از طریق بهبود اخلاق کاری رشد می کنند.
۲۵.	بهبود اوضاع جامعه	هدف از تربیت کارکنان ارتقای سطح زندگی کل جامعه است.
		تمرکز بر پاکسازی نفس
۲۶.	پاک سازی نفس	تمرکز بر پاکسازی نفس
		پاکسازی نفس
		پیشگیری از نارضایتی
۲۷.	پیشگیری از نارضایتی	پیشگیری از نارضایتی
		تبدیل انسان به عبد بهتر
۲۸.	تبدیل انسان به عبد بهتر	تبدیل انسان به عبد بهتر
		مدیران شایسته و تربیت یافته موجب تربیت کارکنان شایسته می شوند.
		تربیت و معنویت باید از بالا به پایین باشد.
۲۹.	تربیت بالا به پایین	تربیت و معنویت باید از بالا به پایین باشد.
		پرورش باید از بالا به پایین سازمان باشد
		مدیر ضعیف نمی تواند کارمند قوی تربیت کند.
		افزایش آگاهی از طریق اشتراک دانش کارکنان.
		کارکنان باید نسبت به یکدیگر مسئولیت پذیر باشند.
۳۰.	تربیت متقابل کارکنان	کارکنان یکدیگر را تربیت می کنند
		افراد باید به یکدیگر کمک کنند.
		تربیت باید هدفمند باشد و نتایج سازمان را تامین کند.
۳۱.	تربیت هدفمند	تربیت منحصر به حوزه سازمان نمی شود.
		تربیت همه جانبه
۳۲.	تربیت همه جانبه	ابعاد تربیت منحصر به یک بعد نیست.

هدف تربیت ترویج ارزش های اسلامی است.	ترویج ارزش های اسلامی	۳۳.
هدف تربیت کمک به اسلام است.		
همه باید ارزش های اسلامی را بدانند		
تفویض اختیار باعث آموزش عملی کار به کارکنان می شود.	تفویض اختیار	۳۴.
تفویض اختیار باعث آموزش عملی کار به کارکنان می شود.		
دادن اختیار به کارکنان باعث حس مسئولیت پذیری آنها می گردد.		
تفویض اختیار باعث رشد کارکنان می گردد.		
سازمان برای انسان به وجود آمده است.	تقدم ارزش انسان بر سازمان	۳۵.
تقدم نگرش بر رفتار	تقدم نگرش	۳۶.
نگرش مقدم بر تربیت است		
هدف از تربیت تقویت جامعه اسلامی است.	تقویت جامعه ی اسلامی	۳۷.
هدف از تربیت کمک به جامعه بوده است		
هدف از تربیت داشتن جامعه ی بهتر است.		
تربیت اسلامی کارکنان تکلیف مدیران است.	تکلیف مدیران تربیت کارکنان	۳۸.
هدف از تربیت رضایت خداوند و انجام وظیفه است.		
همه ی هدف ها در نهایت بندگی خداست.		
تواضع مدیران نسبت به کارکنان سبب افزایش خودباوری آن ها شده است.	تواضع مدیران	۳۹.
مدیر متکبر نمیتواند اعتماد کارکنان را جلب کند		
رواج حرفه ای گری در سازمان.	حرفه ای گری	۴۰.
حمایت مدیران به کارکنان اعتماد به نفس می دهد.	حمایت مدیران	۴۱.
اهمیت دادن به کارکنان سبب خودباوری آن ها		

می شود.		
مدیران باید به کارمندان کمک کنند.		
مدیران کارکنان را حمایت می کنند.		
خوش رفتاری از بهترین ویژگی های مدیران است		
خوش رفتاری مدیران سبب تاثیر پذیری کارکنان می شود.	خوش رفتاری	۴۲
خوشرفتاری بر تربیت تاثیر مثبت می گذارد.		
افزایش دانش نظری از طریق آموزش رسمی	دانش نظری	۴۳
برگزاری کلاس های انسان شناسی		
برای تربیت اسلامی نیاز به فراهم نمودن پیش زمینه فرهنگی است.		
برای انجام کار خوب ابزار و شرایط نیاز است.	زمینه سازی	۴۴
باید زمینه های پیشرف آماده باشد.		
فرآیند تربیت درست پیش از استخدام فرد آغاز می شود.		
هدف از تربیت زمینه سازی برای ظهور	زمینه سازی برای ظهور	۴۵
هدف از تربیت تعجیل ظهور امام زمان است.		
حوصله داشتن در تربیت.		
تربیت زمان بر است.	صبر در تربیت	۴۶
برای تربیت باید صبور بود		
جو صمیمی سازمان سبب آرامش کارکنان و آمادگی برای رشد شد.		
روابط صمیمی مدیر و کارمند در پرورش کارکنان بسیار موثر است.	صمیمیت	۴۷
روابط غیر رسمی به انجام بهتر تربیت کمک می کند.		
عدالت از بهترین ویژگی های مدیران است.	عدالت	۴۸

		تربیت به عدالت حساس است.
۴۹.	کارکن امانت الهی است	اسلام به انسان در سازمان به عنوان امانت الهی می نگرد. اسلام به انسان در سازمان به عنوان امانت الهی می نگرد.
۵۰.	کرامت ذاتی انسان	حفظ کرامت انسانی کارکنان در سازمان انسان موجودی ارزشمند است. احترام به شخصیت همه ی افراد سازمان انسان کرامت ذاتی دارد. مدیر و کارمند ارزش شخصیتی برابر دارند. نگاه اسلام به انسان نگاهی محترمانه است نگرش عزت مندانه ی اسلام به انسان احترام گذاشتن به کارکنان به خاطر انسان بودنشان. انسان ارزش ذاتی دارد انسان جانشین خداست. انسان موجود با ارزشی است انسان موجود با ارزشی است
۵۱.	محبت	برخورد با کارکنان با محبت باشد. همدردی بر تربیت اثر مثبت دارد. همدردی مدیران باعث اثر پذیری کارکنان می شود. باید به کارکنان محبت کرد
۵۲.	محیط فیزیکی	تأثیر منفی تفاوت های ظاهری بر تربیت استفاده از نمادهای فیزیکی برای افزایش نشاط. تاکید بر نماد های فیزیکی به عنوان عوامل تأثیر گذار بر تربیت.

محیط فیزیکی یکی از عوامل تاثیر گذار در نحوه ی رشد کارکنان است		
مدیر مورد اعتماد کارکنان باشد.	۵۳. مدیر مورد اعتماد	
مدیر غیر قابل اعتماد اثر منفی بر روی کارکنان می گذارد.		
بهبود روحیه نگرش افراد فرآیندی مستمر است.	۵۴. مراقبت دائمی از رشد کارکنان	
بهبود روحیه نگرش افراد فرآیندی مستمر است.		
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	۵۵. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	
سهیم شدن کارکنان در تصمیم گیری باعث افزایش رشد آنان می شود.		
دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری		
حفظ نشاط سازمان	۵۶. نشاط سازمانی	
افزایش نشاط باعث بهبود تربیت می شود.		
انجام برنامه های تفریحی گروهی		
جو صمیمی سازمان سبب آرامش کارکنان و آمدگی برای رشد شد.		
اهمیت جهان بینی در نگرش به کارکن	۵۷. نگرش	
تغییر نگاه ها برای سازگاری افراد با فرهنگ سازمانی		
نگرش مدیران به زیردستان باید محترمانه باشد.		
تقدم بصیرت افزایی بر مقررات چیدن.		
نگاه کارکنان به خودشان باید تغییر کند		
پست و مقام امانت است.	۵۸. نگرش به پست ها به عنوان امانت الهی باشد	
نگرش به پست ها به عنوان امانت الهی باشد		
انسان باید به تعالی برسد.	۵۹. هدف سازمان تعالی انسان است	
وظیفه سازمان رشد دادن کارکنان است.		

جدول ۴-۱۱- کدهای تفسیری

۳-۴- اقدامات و نتایج مرحله دوم تحلیل داده‌ها: تشریح و تفسیر متن

- ترسیم شبکه مضامین
- تحلیل شبکه مضامین

در این مرحله از کدهای تفسیری، کدهای فراگیر در دو لایه تشکیل شده اند.

جدول (۴-۸) نحوه ی تشکیل کدهای فراگیر لایه ی اول و لایه ی دوم را از کدهای تفسیری نشان می دهد.

شماره	کد تفسیری	کد فراگیر لایه ی اول	کد فراگیر لایه ی دوم
۱	مراقبت دائمی از رشد کارکنان	راهبرد های رفتاری	راهبردهای تربیت
۲	الگوسازی رفتار مدیران		
۳	صبر در تربیت		
۴	دانش نظری	راهبردهای نظری	
۵	آگاهی از تکالیف		
۶	تربیت بالا به پایین	راهبردهای عملیاتی	
۷	آموزش غیر مستقیم		
۸	آموزش عملی و تئوریک		
۹	آموزش منعطف		
۱۰	آموزش ضمن خدمت		

اهداف تربیت	اهداف تربیت	۱۱	تقویت جامعه ی اسلامی
		۱۲	زمینه سازی برای ظهور
		۱۳	ترویج ارزش های اسلامی
		۱۴	تکلیف مدیران تربیت کارکنان
		۱۵	بهبود اوضاع جامعه
		۱۶	هدف سازمان تعالی انسان است
		۱۷	تبدیل انسان به عبد بهتر
		۱۸	تربیت هدفمند
راهکارهای تربیت	راهکارهای عملی	۱۹	تفویض اختیار
		۲۰	استقلال کارکنان
		۲۱	اعتماد
		۲۲	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
		۲۳	افزایش مسئولیت کارکنان
	راهکارهای ساختاری	۲۴	امید به پیشرفت
		۲۵	عدالت
		۲۶	برخورد نزدیک رده ها
	الزامات تربیت	۲۷	زمینه سازی
		۲۸	مدیر مورد احترام
		۲۹	پیشگیری از نارضایتی

	محیط سازی	محیط فیزیکی	۳۰
		نشاط سازمانی	۳۱
	مکانیزم های خود کار تربیت	حرفه ای گری	۳۲
		بهبود اخلاق کاری	۳۳
		تربیت متقابل کارکنان	۳۴
	اخلاق تربیت	اخلاق مدیریتی	اخوت و برادری
تواضع مدیران			۳۶
حمایت مدیران			۳۷
اخلاق عمومی		پاک سازی نفس	۳۸
		احترام	۳۹
		محبت	۴۰
		صمیمیت	۴۱
		خوش رفتاری	۴۲
		ابعاد تربیت	تربیت همه جانبه
بعد جسمی و سلامت	۴۴		
بعد فرهنگی	۴۵		
بعد اقتصادی و مادی	۴۶		
بعد روانی	۴۷		
بعد خانوادگی	۴۸		
بعد معنوی	۴۹		

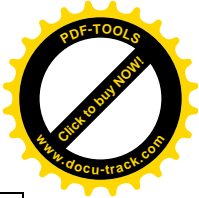
		بعد عاطفی	۵۰
		بعد اخلاقی و رفتاری	۵۱
		بعد دانشی و مهارتی	۵۲
نگرش در تربیت	تقدم نگرش	نگرش	۵۳
		تقدم نگرش	۵۴
	اصلاح نگرش	نگرش به پست ها به عنوان امانت الهی باشد	۵۵
		کرامت ذاتی انسان	۵۶
		تقدم ارزش انسان بر سازمان	۵۷
		کارکن امانت الهی است	۵۸
		اصالت همزمان فرد و سازمان	۵۹

جدول ۴-۱۲- تشکیل کدهای فراگیر از کدهای تفسیری

همانگونه که مشاهده می گردد از مجموع ۵۹ کد تفسیری موجود، ۱۴ کد مضمون فراگیر در لایه ی اول حاصل شده است که این ۱۴ مضمون، در لایه ی دوم تبدیل به ۶ مضمون کلی تر شده اند.

جدول (۴-۱۳) تعداد فراوانی مضامین فراگیر لایه های اول و دوم را نشان می دهد.

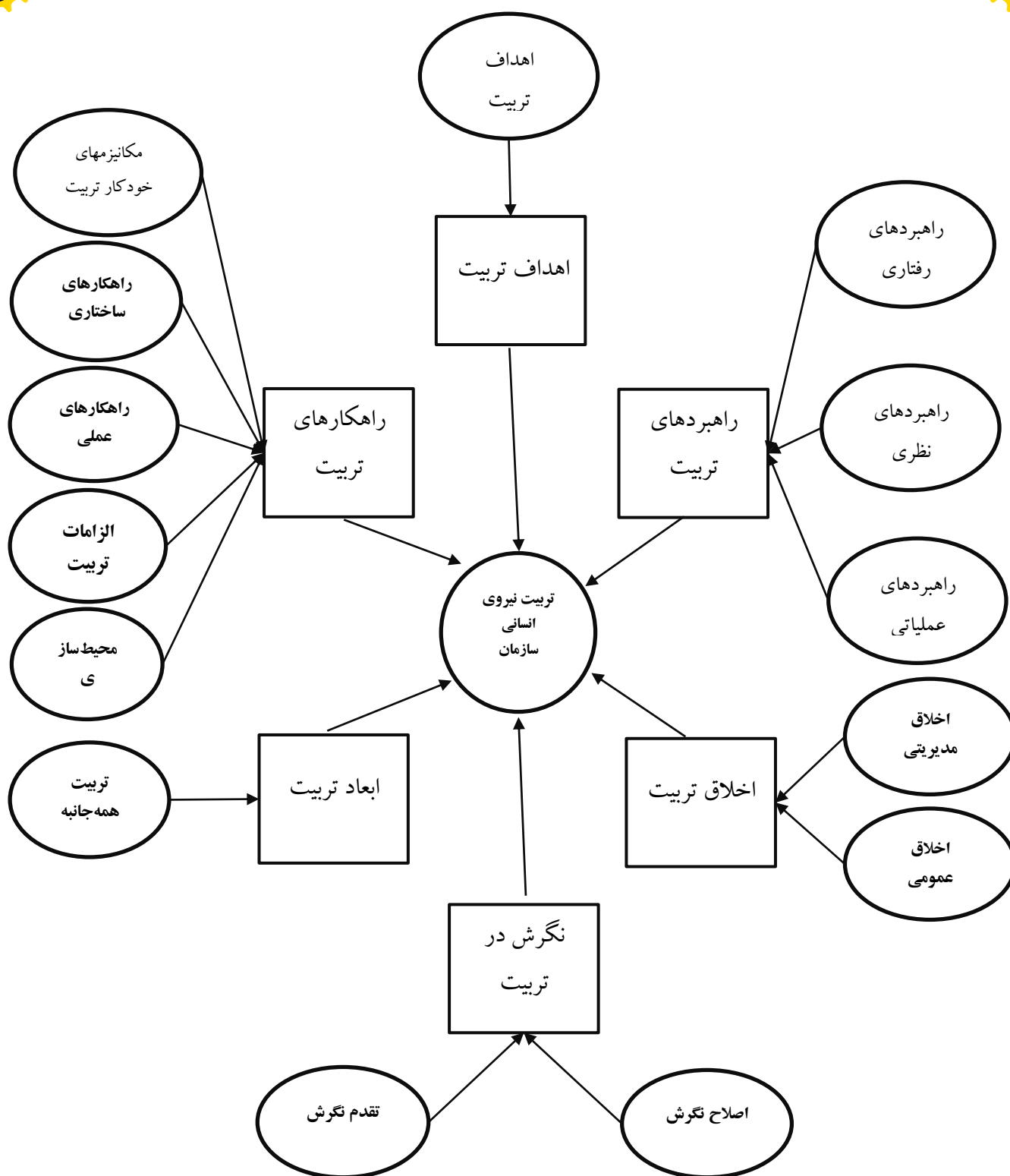
شماره	مضمون فراگیر لایه اول	تعداد کدهای تفسیری	تعداد کدهای توصیفی	مضمون فراگیر لایه دوم	تعداد کدهای تفسیری	تعداد کدهای توصیفی
۱	راهبردهای رفتاری	۳	۱۱	راهبردهای تربیت	۱۰	۲۸
۲	راهبردهای نظری	۲	۴			
۳	راهبردهای عملیاتی	۵	۱۳			
۴	اهداف تربیت	۸	۱۶	اهداف تربیت	۸	۱۶



۴۸	۱۶	راهکارهای تربیت	۱۷	۵	راهکارهای عملی	۵
			۶	۳	راهکارهای ساختاری	۶
			۹	۳	الزامات تربیت	۷
			۸	۲	محیط سازی	۸
			۸	۳	مکانیزم های خود کار تربیت	۹
۲۶	۸	اخلاق تربیت	۹	۳	اخلاق مدیریتی	۱۰
			۱۷	۵	اخلاق عمومی	۱۱
۴۱	۱۰	ابعاد تربیت	۴۱	۱۰	تربیت همه جانبه	۱۲
۲۷	۷	نگرش در تربیت	۷	۲	تقدم نگرش	۱۳
			۲۰	۵	اصلاح نگرش	۱۴

جدول ۴-۱۳- فراوانی مضامین فراگیر لایه ی اول و لایه ی دوم

شش مضمون فراگیر نهایی که ناشی از چهارده مضمون فراگیر در لایه ی پیشین و پنجاه و نه کد تفسیری است در شکل ۴-۱ به این صورت ترسیم می گردد:



شکل ۴-۱- شبکه مضامین تربیت نیروی انسانی

در شبکه ی ای که مشاهده می گردد مضامین فراگیر لایه ی در اشکال دایره ای قرار گرفته اند. این مضامین با فلش به مضامین فراگیر لایه ی دوم که مضامین کلی تر هستند متصل گردیده هستند.

مضمون لایه ی دوم اهداف تربیت، و مضمون لایه ی دوم ابعاد تربیت هر کدام تنها یک مضمون لایه ی اول داشته اند.

مضمون اخلاق تربیت متشکل از دو مضمون لایه ی اول با نام های: اخلاق مدیریتی، و اخلاق عمومی است. به همچنین مضمون "نگرش در تربیت" از دو مضمون لایه ی اول با نام های "اصلاح نگرش" و "تقدم نگرش" تشکیل شده است.

مضمون لایه دوم "راهبردهای تربیت" از سه مضمون لایه اولی "راهبردهای نظری"، "راهبردهای عملیاتی"، و "راهبردهای رفتاری" تشکیل گردیده است.

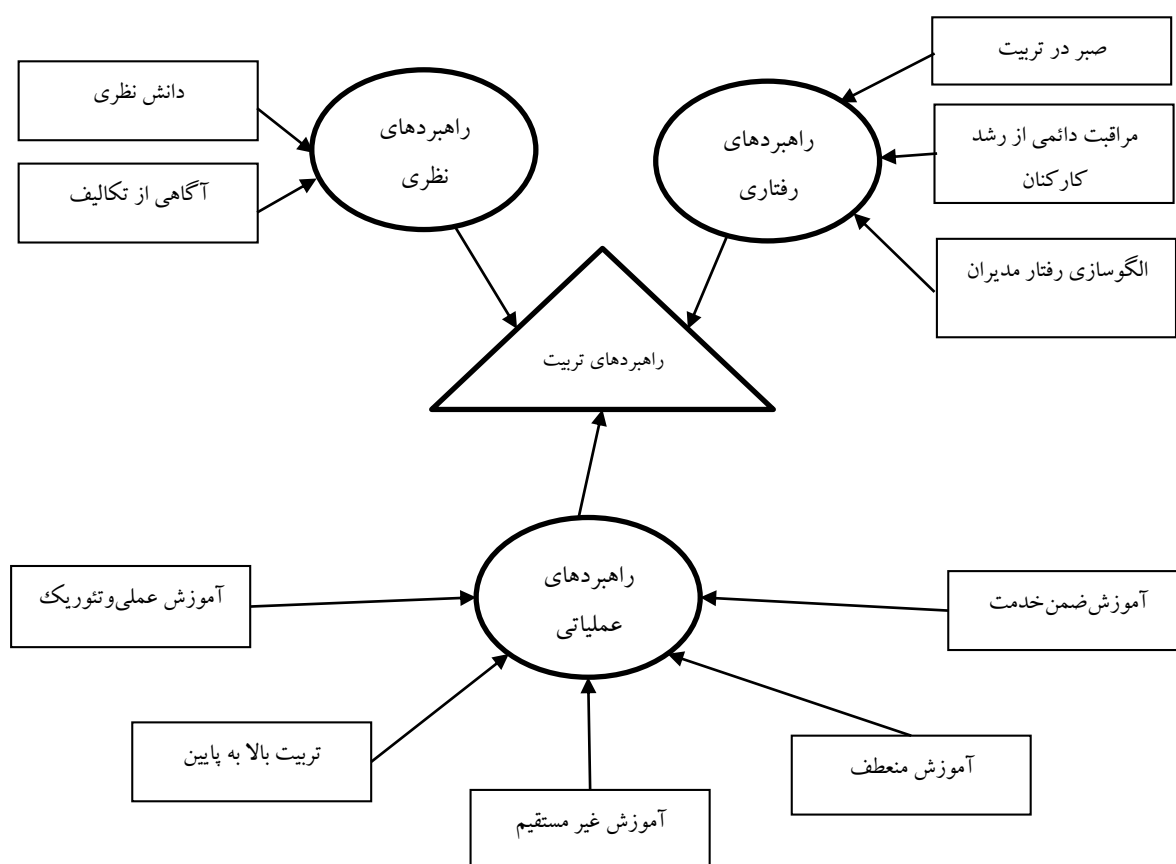
و در نهایت مضمون لایه ی دوم "راهکارهای تربیت" که بیشترین مضامین لایه ی اول را در دل خود دارد. این مضامین که تعداد آن ها پنج است، عبارت اند از: "راهکارهای عملی"، "راهکارهای ساختاری"، "محیط سازی"، "مکانیزم های خودکار تربیت"، و "الزامات تربیت".

هر کدام از مضامین فراگیر لایه ی اول خود تشکیل شده از چندین مضمون تفسیری که به دلیل محدودیت فضا امکان نمایش همه ی شبکه به صورت یک جا وجود ندارد. بنابر این هر بخش از شبکه ی مضامین به صورت جزئی و دقیق در بخش بعدی نمایش داده شده و توصیف و توضیح می گردد.

۴-۴- اقدامات و نتایج مرحله سوم تحلیل داده ها: تحلیل و توصیف مضامین

در این مرحله مضامین فراگیر لایه ی دوم، مضامین فراگیر لایه ی اول و مضامین تفسیری ابتدا در قالب تکه ای از شبکه ی مضامین نمایش داده می شوند و سپس هر کدام به توصیف و تحلیل می گردد.

راهبردهای تربیت: راهبردهای تربیت اولین مضمون فراگیر لایه ی دوم است. این مضمون که مضامین موجود در دل آن در مجموع ۲۸ بار در مصاحبه های مورد تحلیل تکرار شده است، ناظر به راهبردهایی



شکل ۴-۲- شبکه مضامین راهبردهای تربیت

است که برای تربیت توسط مدیران اسلامی مورد استفاده قرار گرفته است. این راهبردها شامل سه دسته هستند که به عنوان مضامین فراگیر لایه اول به صورت زیر (شکل ۴-۲) هستند:

راهبردهای رفتاری: ناظر به نوع خاصی از رفتارها که میتواند نتیجه ی تربیت اسلامی را در پی داشته باشد. این مضمون تشکیل شده از سه مضمون تفسیری: صبر در تربیت، الگوسازی رفتار مدیران، و مراقبت دائمی از رشد کارکنان. صبر در تربیت به این معنی است که به دلیل پیچیدگی

های انسان، برای تربیت صحیح کارکنان باید از شتاب دوری گردد، و فرایند تربیت را فرایندی بلند مدت در نظر گرفت: تربیت کاری فرهنگی است، کار فرهنگی کاری دیراثرگذار است، هنرینه بر است و حوصله ی زیادی می خواهد. (م: ۱: ۶)

الگوسازی رفتار مدیران بیانگر این نکته است که کارکنان با مشاهده ی رفتار مدیران است که می توانند نوع صحیح کار کردن و رفتار کردن را به صورت عینی ببینند. و طبیعتاً اولین مرجع آنها برای انجام صحیح کارها رفتار مدیران بالا دست آنها می باشد. در مصاحبه ی دوم این مطلب اینگونه بیان شده است: مدیران واحد ها می توانند با کردار و رفتار خود الگوی کارکنان باشند و از این طریق به تربیت آن ها بپردازند. (م: ۲: ۲).

و در نهایت مراقبت دائمی از رشد کارکنان نیز همچون مضمون "صبر در تربیت" اشاره به طول زمان تربیت دارد با این تفاوت که این مضمون تربیت را یک فرایند دائمی می داند، و با توجه به حساسیت انسان و امکان تغییر او به هر جهتی، معتقد است که مدیر باید به صورت دائم مراقب فرایند رشد کارکنان باشد و از این رشد مراقبت نماید. "به عنوان پیش فرض کارهای مربوط به تربیت باید دائم انجام بشود حتی اگر همکاران در نقطه معقولی قرار داشته باشند." (م: ۱: ۱۱)

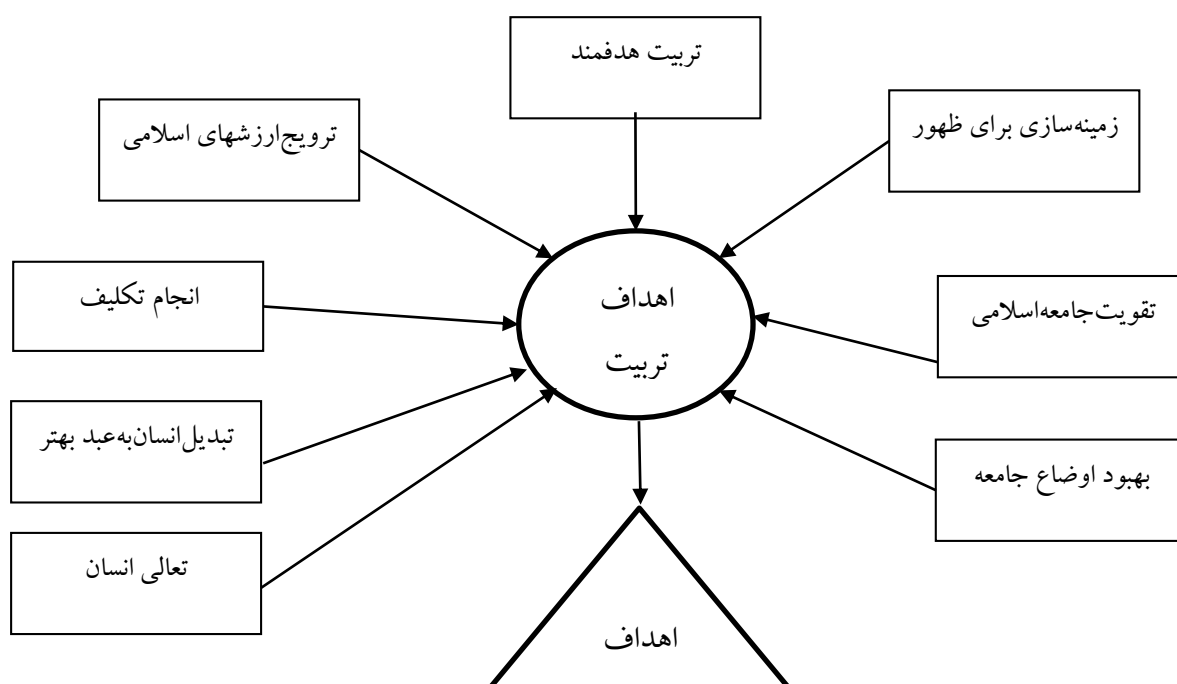
راهنمایی نظری: این راهبرد که تاکید بر آگاهی های کارکنان و تاثیر آگاهی بر تربیت صحیح کارکنان دارد، از دو مضمون تفسیری "دانش نظری" و "آگاهی از تکالیف" تشکیل شده است. منظور از دانش نظری آگاهی کارکنان از حقایق کاری که انجام می دهند و آموزش های رسمی است که به آنها علم انجام درست کار را می دهد می باشد. "در حوزه شناخت و دانش، افراد با معرفی به موسسات آموزش عالی و استفاده از امکاناتی که طراحی شده نسبت به ارتقای سطح دانش و شناخت خود اقدام می کنند." (م: ۱: ۴)

آگاهی از تکالیف نیز ناظر به آگاهی کارکنان بر تکالیف شرعی آنها نسبت به مسئله کار و حق و حقوق است که باید در کار رعایت شود. یکی از مصاحبه شوندگان این امر را در خاطرات خود اینگونه آورده است: "در جلساتی که با کارکنان برای روشن سازی اهداف واحد ها می گذاریم معمولاً برای آن ها از حق و حقوقی که کارفرما و کارمند بر گردن هم دارند صحبت می کنیم. حق الناسی که در رابطه با منابع و زمان بر گردن کارمند هست می گویم." (م: ۲: ۳).



راهنمادهای عملیاتی: این مضمون بیانگر برنامه ها یا طرح های خاصی است که می تواند تربیت اسلامی را ایجاد کند. این مضمون متشکل از پنج مضمون تفسیری با عنوانین: آموزش ضمن خدمت، آموزش منعطف، آموزش غیر مستقیم، تربیت بالا به پایین، و آموزش عملی و تئوریک، می باشد. تربیت بالا به پایین یکی از مهم ترین راهنمادهایی بوده است که مصاحبه شوندگان به آن اشاره کرده اند. "وجود مدیران شایسته و تربیت یافته موجب تربیت کارکنان می گردد. در روایت داریم که پیامبر فرمودند: فساد و صلاح زیردستان بستگی به صلاح و فساد امرا دارد." (م ۳: ۵). درباره آموزش ضمن خدمت همچنین در مصاحبه دوم اینگونه بیان شده است: "آموزش کارکنان به صورت آموزش های ضمن خدمت امری حیاتی و مهم است." (م ۲: ۴). و آموزش منعطف نیز بدین شکل مورد تاکید قرار گرفته است: "در واقع آموزش در محیط کار باید مطابق با شرایط تحول پیدا کند." (م ۴: ۲).

اهداف تربیت: دومین مضمون فراگیر لایه ی دوم مربوط به اهداف تربیت است. این مضمون فراگیر نهایی که تنها یک مضمون لایه ی اول با همین عنوان دارد به همراه مضامین تفسیری زیرمجموعه ی خود ۱۶ بار مورد تاکید قرار گرفته است. تکه ای از شبکه ی مضامین که مربوط به این مضمون است بدین شکل است (شکل ۴-۳):



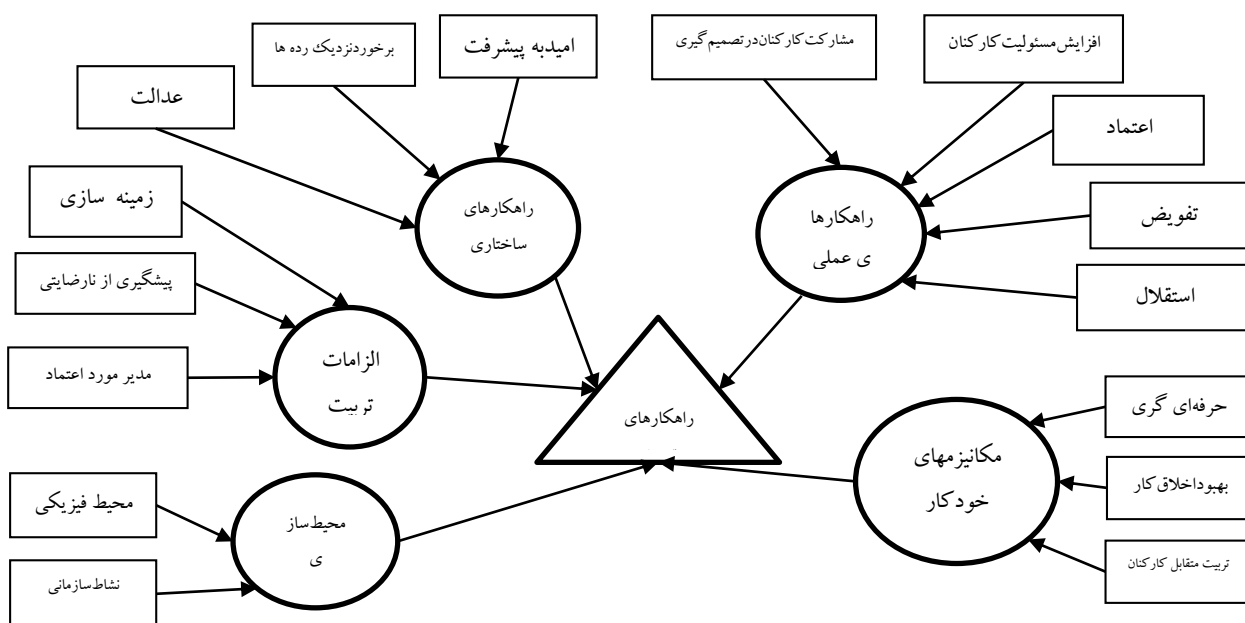
شکل ۴-۳- شبکه مضامین اهداف تربیت

اهداف تربیت: این مضمون تشکیل شده از هفت مضمون تفسیری است. هر کدام از این مضامین به عنوان هدفی که مصاحبه شوندگان از انجام شغلشان و تربیت کارکنانشان داشته اند بیان شده است. بهبود اوضاع جامعه مضمونی بود که بدین صورت به آن اشاره شده است: "اگر ما بر مبنای ارزش های اسلامی بتوانیم کارمندان سازمان مان را رشد بدهیم آن ها هم می توانند افراد دیگری را در جامعه رشد بدهند." (م ۲: ۱۳). مضمون دیگری که به این مضمون نزدیک است به "تقویت جامعه ی اسلامی" می پردازد و اینگونه بیان می شود: "هدف ما در تربیت کارکنان همان هدفی بود که امام خمینی از انقلاب اسلامی در نظر داشتند. ایجاد و تقویت یک جامعه ی اسلامی." (م ۲: ۱۱). مضمون بعدی مربوط به انتظار فرج حضرت ولی عصر است. موضوع انتظار بدین شکل میتواند به مبحث تربیت ارتباط پیدا کند: "هدف ما از انجام این فعالیت ها زمینه سازی ظهور است. ما می گوییم تا زمینه سازی نکنیم ظهور اتفاق نمی افتد." (م ۳: ۱۲). ترویج ارزش های اسلامی نیز دقیقا

همانند مضامین پیشین مورد تاکید قرار گرفته است و "تبدیل انسان به عبد بهتر". برخی از مصاحبه شوندگان موضوع تربیت را تکلیفی دانسته اند که خداوند به عهده ی آنها گذاشته است. اما مضمون دیگری که در این دسته قرار می گیرد اما متفاوت از مضامین همدسته ی خویش می باشد تربیت "تربیت هدفمند" می باشد. به این معنی که این تربیت همزمان که باید در راستای اهداف کلی جامعه و دین باشد باید اهداف سازمان را نیز تامین کند. از آنجایی که سازمان اسلامی در راستای اهداف جامعه ی اسلامی شکل می گیرد پس در نهایت تربیت برای اهداف سازمان نمی تواند در تناقض با تربیت برای اهداف جامعه قرار بگیرد.

راهکارهای تربیت: سومین مضمون فراگیر لایه ی دوم راهکارهای تربیت است. این مضمون که به همراه مضامین لایه ی اول و مضامین تفسیری اش مجموعاً ۴۸ بار در مصاحبه ها تکرار شده است و بیش از همه ی مضامین مورد تکرار قرار گرفته است شامل مجموعه راهکارهای عملی است که می تواند تربیت صحیح را حاصل کند. این مضمون دارای پنج مضمون فراگیر لایه ی اول در درون خود است.

شکل (۴-۴) نشان دهنده ی تکه ای از شبکه ی مضامین مربوط به مضمون راهکارهای تربیت است:



راهکارهای عملی: این راهکارها مربوط به اعمالی است که مدیران بالادست نسبت به کارکنانشان انجام می دهند تا بتوانند بر توانایی ها و قابلیت های آنها بیفزایند. مضامین تفسیری ای که باعث تشکیل این مضمون لایه ی اول فراگیر شده اند اشاره به همان دست راهکارها دارد. استقلال اولین کد تفسیری زیرمجموعه ای آن است. مدیران با دادن استقلال بیشتر به کارکنانشان می توانند آنها را به بروز توانایی هایشان ترغیب کنند. یکی از مصاحبه شوندگان در خاطرات خود از تربیت، مسئله ی استقلال را اینگونه بیان می کند: "استقلال و مسئولیت پذیری کارکنان باعث شد که آن ها در حرکت برای رشد و تربیت کارکنان بیش از پیش قرار بگیرند." (م ۲: ۹). مضمون تفسیری بعدی "تفویض اختیار" است. این مضمون نیز به استقلال شباهت دارد. مدیران با سپردن کارهای بیشتر به کارکنانشان می توانند توانایی ها و شایستگی های آنها را افزایش دهد. "دادن اختیارات به کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آن ها، باعث می شود تا کارمندان در اثر بخشی سازمان سهیم شوند و تلاش بیشتری برای رشد فردی و سازمانی می نمایند" (م ۵: ۱). مسئله ی تفویض اختیار با مسئله ی اعتماد ارتباط تنگاتنگی دارد. مدیران برای دادن اختیار به زیردستانشان باید به آنها اعتماد داشته باشند. مضمون بعدی "اعتماد" همین مسئله را بیان می کند. یکی از مصاحبه شوندگان در خاطره ی خود اینگونه بیان می کند: "تفویض اختیار و اعتمادی که بنده به افراد زیر دست داشتم باعث شده بود تا آنها کار را به خوبی یاد گرفته و در واقع به صورت عملی کار را بیاموزند." (م ۷: ۲). افزایش مسئولیت کارکنان، و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری نیز به همین شکل در تربیت کارکنان اثر گذار هستند.

راهکارهای ساختاری: دومین دسته از مضامین تفسیری زیر مجموعه ی مضمون فراگیر راهکارهای تربیت مربوط به راهکارهای ساختاری است. راهکارهایی که در ساختار سازمان خود را نمایان می کنند. با سازمان دهی مناسب می توان بستر تربیت صحیح را ایجاد کرد. این دسته دارای سه مضمون تفسیری است. "برخورد نزدیک رده ها" مضمونی است که به فاصله ی مدیران از کارکنان می پردازد. عدم ارتباط نزدیک کارکنان از معایبی است که رفع آن مورد نظر مصاحبه شوندگان بوده است: "در برخی سازمان ها مدیران چندین منشی دارند و کارمندان برای ملاقات وی با دردسر مواجه هستند، این ها اثرات منفی روی کارکنان و پرورش آنها می گذارند." (م ۳: ۵). مضمون بعدی، عدالت، نیز هم در ساختار رسمی و هم در ساختار غیر رسمی سازمان باعث ایجاد بستر مناسب برای تربیت می گردد. ساختار سازمان جز عدالت باید برای

کارکنان امید به پیشرفت را نیز به همراه داشته باشد. در صورتی که کارکنان به پیشرفت در سازمان امید داشته باشند تلاش بیشتری برای پیشرفت خواهند کرد و توانایی های بیشتری از خود بروز می دهند. " باید زمینه های پیشرفت شغلی برای کارکنان فراهم باشد. یعنی کارکنان بدانند که با رشد و توسعه می توانند به جایگاه های بهتری دست یابند. " (م ۲: ۳).

مکانیزم های خودکار: این دسته از مضامین تفسیری اشاره به راهکارهایی دارد که میتواند با ساخت عناصر اتوماتیک در بافت سازمان تربیت را به امر خودکار تبدیل کند. با انجام روشهای از این قبیل می توان تربیتی پویا را ایجاد نمود. "تربیت متقابل" اولین مضمون در این مجموعه است. اگر مدیران کارکنان را نسبت به سرنوشت و تربیت همکاران خود حساس نمایند این حساسیت می تواند سبب تربیت متقابل کارکنان شود. هر کارکنی موجب رشد همکار خود می گردد و از او بازخورهایی می گیرد که باعث رشد خودش می گردد. " فقط مدیران نیستند که می توانند کارکنان را تربیت کنند. خود کارکنان هم نسبت به همدیگر تاثیر دارند. اگر آنها را نسبت به رشد یکدیگر مسئول کنیم نتیجه خیلی مثبت تری می بینیم. " (م ۵: ۳). مضمون "بهبود اخلاق کار" نیز مکانیزمی خودکار است. با ایجاد اخلاق کاری مبتنی بر رشد و توسعه ی توانایی های کارکنان می توان به تربیت خودکار کارکنان دست یافت. اگر کارکنان رشد را تبدیل به عادت خود کنند تربیتی بدون توقف و بدون هزینه حاصل خواهد آمد. به همچنین مضمون "حرفه ای گری" نیز نوعی از رفتار فعال کارکنان است که باعث می شود کارکنان به سطح پایینی از عملکرد قانع نباشند " ما به دنبال این هستیم که توانمندی های اطراف را در حوزه تخصصی و حرفه ای شان افزایش بدهیم تا اینها بتوانند به صورت حرفه ای با مسائل برخورد کنند و حرفه ای گری را در کل مجموعه رواج بدهیم " (م ۱: ۹).

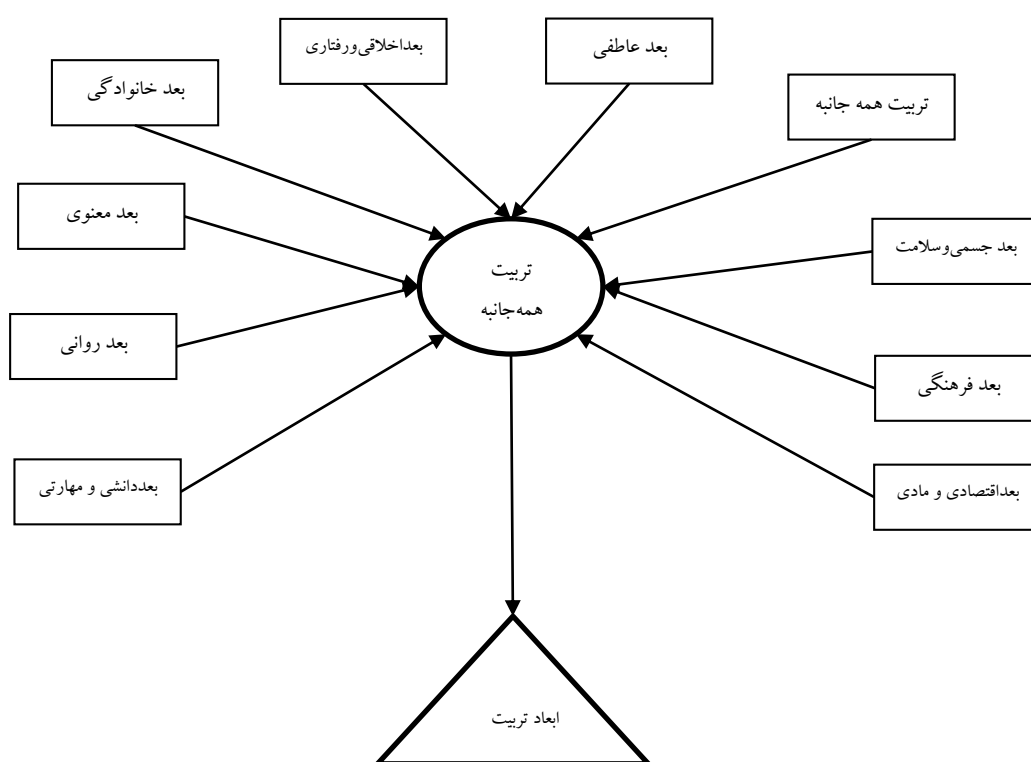
الزامات تربیت: اشاره به راهکارهایی دارد که با مهیا کردن عواملی که برای رشد الزامی است زمینه رشد را مهیا می کند. یکی از مصاحبه شوندگان می گوید: " در جامعه المصطفی متأثر از نگاه اسلامی، نگاه، نگاه کرامت مدارانه است. حالا این به معنی این نیست که ما توانستیم این کار را صد در صد عملیاتی کنیم. به خاطر اینکه عملیاتی شدن اینها مستلزم مقدماتی هست و زمینه هایی باید آماده بشود. " (م ۱: ۲). به وجود آمدن نارضایتی ها می تواند سبب بدبینی و یاس کارکنان گردد. مضمون "پیش گیری از نارضایتی" بیانگر راهکارهایی است که با جلوگیری از به وجود آمدن این نارضایتی ها مسئله ی تربیت را تسهیل می کند.

محیط سازی: محیط سازی اشاره به اقدامات مدیران در جهت ساختن محیطی مساعد برای پیشرفت اشاره دارد. این مضمون تشکیل شده از دو مضمون تفسیری است که به دو جنبه ی محیط اشاره دارد؛ جنبه ی فیزیکی و جنبه ی غیر فیزیکی. ساختن محیط فیزیکی تربیت خیز مورد تاکید چندتن از مصاحبه شوندگان

بوده است. "همچنین جو فیزیکی مورد تایید اسلام است که خود اسلام به نماد سازای پرداخته است، مانند کعبه. " (م ۳: ۵). " بنده با ایجاد تفاوت های ظاهری و فیزیکی بین جایگاه ها مخالف هستم. " (م ۳: ۷). آن بخش از این مضمون که مربوط است به محیط غیر فیزیکی تحت عنوان "نشاط سازمانی" آورده شده است.

ابعاد تربیت: این بحث که تربیت کدام جنبه از زندگی فرد را در بر می گیرد؟ و در تربیت باید کدام ابعاد شخصیت فرد را رشد داد؟ در این عنوان ذکر شده است. این مضمون که مضامین موجود در دل آن ۴۱ بار تکرار شده اند، یک مضمون فراگیر لایه اول در دل خود دارد با عنوان "تربیت همه جانبه". این مضمون نیز شامل ده مضمون تفسیری است.

شکل (۴-۵) قسمتی از شبکه ی مضامین که مربوط به مضمون "ابعاد تربیت" است را نشان می دهد.

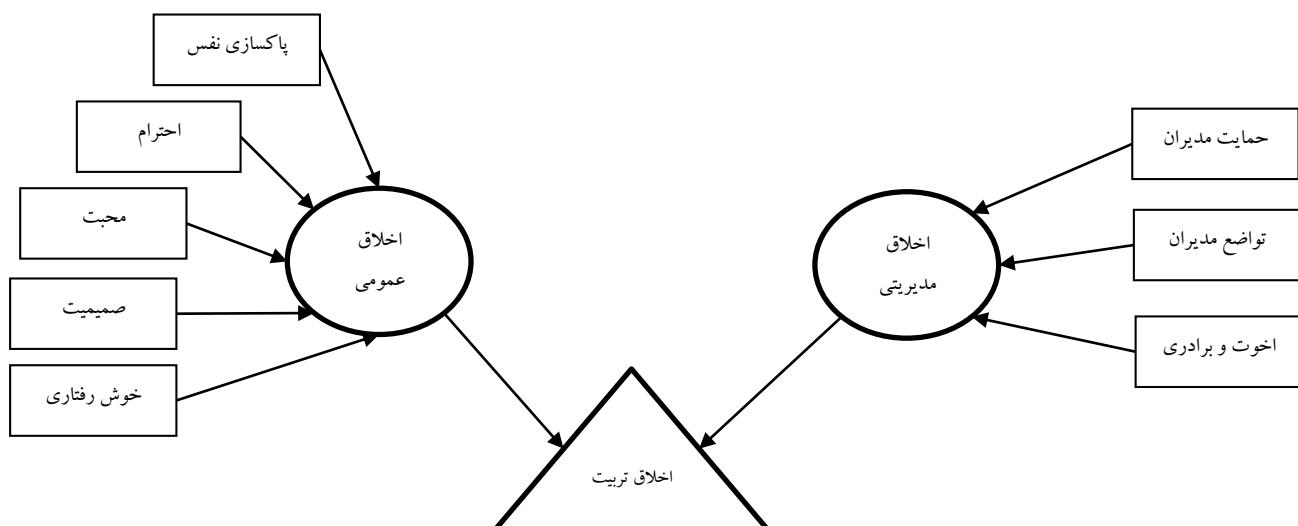


شکل ۴-۵- شبکه ی مضامین ابعاد تربیت

تربیت همه جانبه: این مضمون شامل ده مضمون تفسیری است. اولین مضمون تاکید بر تربیت همه جانبه دارد. سایر مضامین به بیان ابعاد مختلف مورد توجه کارکنان از دید مدیر اسلامی می پردازد.

اخلاق تربیت: مضمون فراگیر اخلاق تربیت دارای دو مضمون فراگیر لایه ی اول به عناوین "اخلاق مدیریتی" و "اخلاق عمومی". این مضمون به همراه مضامین لایه ی اول و مضامین تفسیری آن ۲۶ بار مورد تاکید قرار گرفته است.

شکل (۴-۶) نشان دهنده ی قسمتی از شبکه ی مضامین که مربوط به اخلاق تربیت می باشد است.



شکل ۴-۶- شبکه ی مضامین اخلاق تربیت

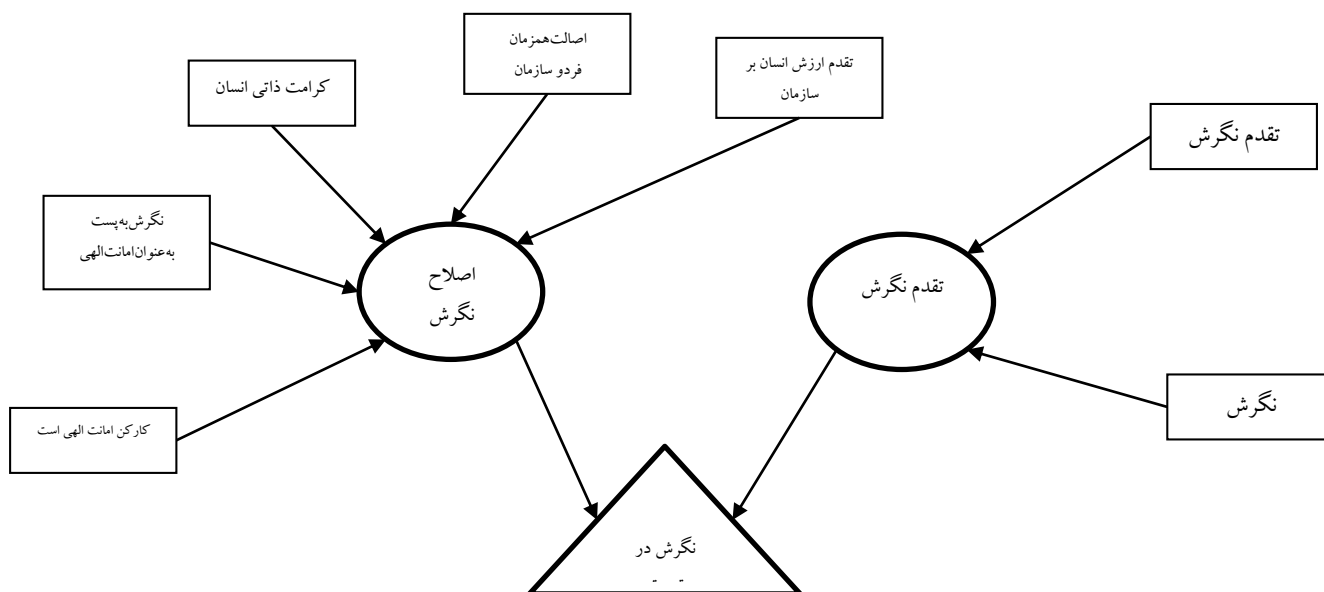
اخلاق عمومی: مضمون اخلاق عمومی، ناظر به نوع اخلاقی ست که برای ایجاد تربیت مناسب باید هم در کارکنان و هم در مدیران موجود باشد. اولین مضمون تفسیری از این مجموعه عبارت است از "پاکسازی

نفس". پاکسازی نفس می تواند مبنای سایر اخلاقیات و رفتار ها قرار گیرد. " باید با افراد جامعه با اخوت و کرامت و محبت و احترام برخورد کنی." (م ۱: ۶). در این جمله همزمان محبت و احترام مورد تاکید قرار گرفته است. مضمون صمیمیت در موارد بیشتری مورد تاکید قرار گرفته است. یکی از مصاحبه شوندگان تجربه ی خود را اینگونه بیان می کند: " جو صمیمی ایجاد شده بین کارکنان و مدیران باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان شد که مدیران بهتر می توانستند به کارکنان برخورد های کاری کنند." (م ۲: ۱۰).

اخلاق مدیریتی: این مضمون ناظر به اخلاق خاص مدیران است که داشتن آن اخلاق باعث تاثیر پذیری بهتر کارکنان در برابر امر تربیت می گردد. این مضمون دارای سه کد تفسیری در درون خود است. نخستین مضمون آن " حمایت مدیران" است. مدیران اگر در جریان روزانه ی کار و در مواقع حساس کارکنان خود را مورد حمایت قرار دهند به آنها اعتماد به نفس لازم برای فراگیری دانش بیشتر و بروز توانایی های بیشتر را می دهد. یکی از مصاحبه شوندگان تجربه ی خود در این زمینه را بیان می کند: " وقتی نیروهای جدید به سازمان اضافه می شوند در بدو ورود، ما بهشون کمک می کنیم و اعتماد به نفس بهشون میدهم تا جا بیفتند، ولی این حمایت به شکلی نیست که به ما وابسته بشوند." (م ۲: ۵). تواضع مدیران و اخوت و برداری نیز دو مضمون دیگری هستند که مربوط به اخلاق خاص مدیران است که میتواند تقویت کننده فرآیند تربیت باشد.

نگرش در تربیت: آخرین مضمون فراگیر لایه ی دوم این تحقیق عبارت است از نگرش در تربیت. این مضمون ۲۸ بار در مصاحبه ها مورد تاکید قرار گرفته است و بیانگر اهمیت و نوع برخورد با نگرش در فرآیند تربیت است. دو دسته از مضامین با عناوین "تقدم نگرش" و "اصلاح نگرش" در دل خود دارد.

شکل (۷-۴) قسمتی از شبکه مضامین که مربوط به نگرش در تربیت است را نشان می دهد.



شکل ۷-۴- شبکه ی مضامین نگرش در تربیت

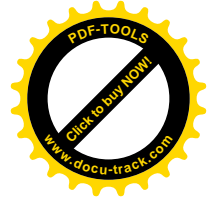
تقدم نگرش: این مضمون درباره ی اهمیت نگرش در فرآیند تربیت و تقدم آن نسبت به عمل است. تربیت بدون نگرش صحیح به انسان به انحراف کشیده خواهد شد. "ما قبل از هر چیزی باید نگاه افراد را تغییر بدهیم چون اولین اصل از اصول تربیت تقدم تلقی بر رفتار است." (م ۱: ۵).

اصلاح نگرش: این کد فراگیر به محتوای نگرش اشاره دارد. نحوه ی نگاه به انسان و کارمند مبنای تربیت صحیح است. کرامت ذاتی انسانی مطلبی است که همه ی مصاحبه شوندگان به آن تاکید داشتند. اینکه مدیران باید به کارکنان به چشم امانت الهی نگاه کنند، نگرش خاص مدیریت اسلامی است. همچنین اصالت همزمان فرد و سازمان نیز نگرشی است که در تقابل با نگرش رایج در مدیریت غربی دارد که انسان را ابزاری در راه اهداف سازمان می داند به وجود آمده است. "بر خلاف در سازمان های غربی، هدف انسان در سازمان فقط افزایش سود سازمان نیست. در آنجا هنگامی که یک نفر را استخدام می کنند برای این است که از توانایی های او برای کسب سود استفاده کنند. در حالی که در جامعه و سازمان های اسلامی خود انسان و رشد او جزء هدف های سازمان است." (م ۲: ۱)





فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها



مقدمه

در این فصل ابتدا به تحلیل نتایج به دست آمده پرداخته می شود در این راستا مدل پیشنهادی که برداشت محقق از نتایج به دست آمده است ارائه و تحلیل می گردد. پس از آن به بیان اعتماد پذیری تحقیق پرداخته می شود. در ادامه محدودیت های تحقیق و پیشنهادات نظری و عملی که از نتایج تحقیق حاصل شده اند بیان می گردد.

۵-۱- بحث و نتیجه گیری

پس از انجام چند مصاحبه و تحلیل متون آنها، از مجموع ۱۸۶ بار کد گذاری توصیفی، ۵۹ مضمون تفسیری حاصل شد. کد گذاری مضامین فراگیر در دو لایه انجام گردید که حاصل آن ۱۴ مضمون فراگیر در لایه ی اول و ۶ مضمون فراگیرتر و انتزاعی تر در لایه ی دوم بود. مضامین فراگیر نهایی لایه دوم عبارت اند از:

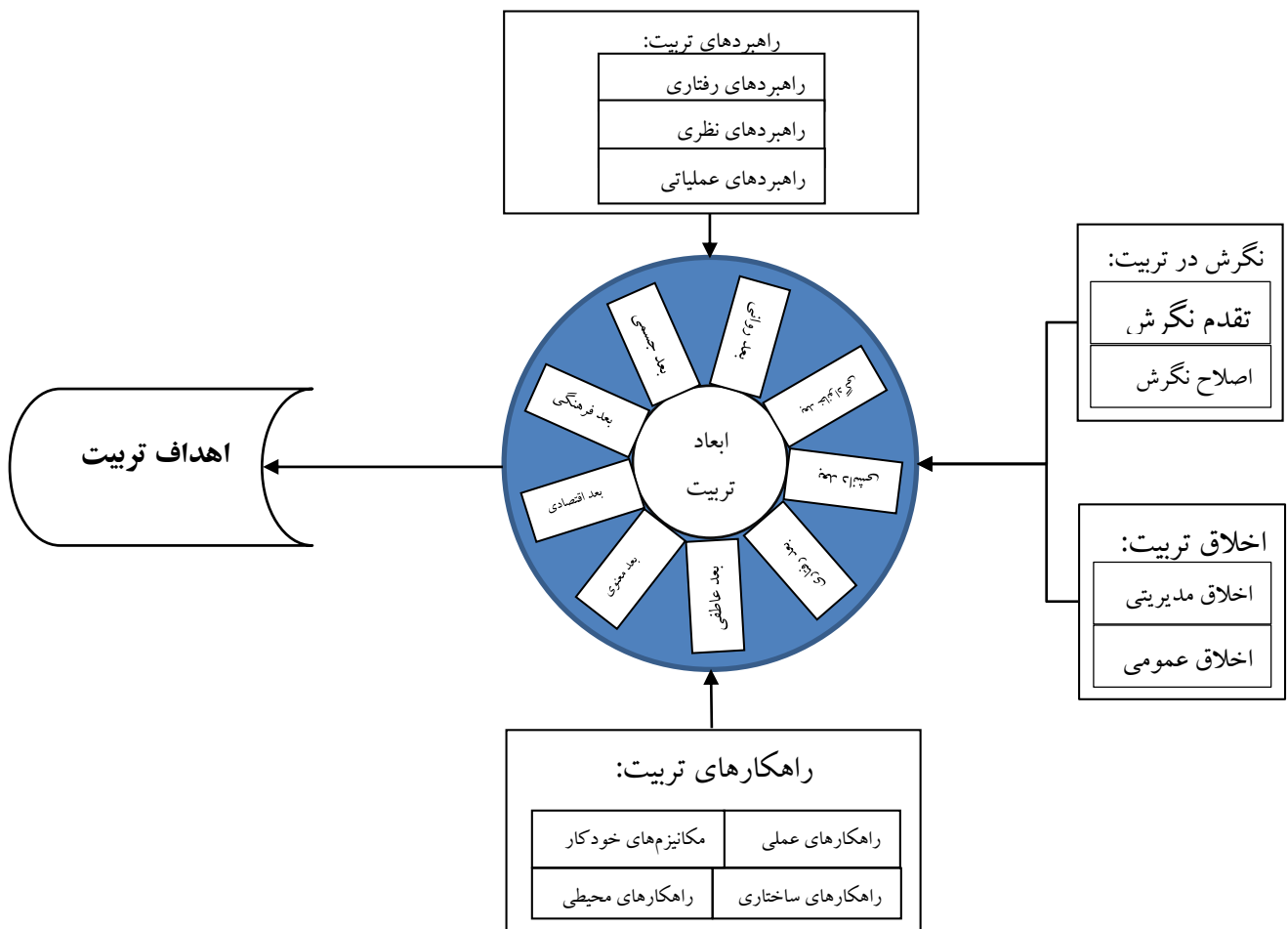
- اخلاق تربیت
- نگرش در تربیت
- ابعاد تربیت
- راهبردهای تربیت
- راهکارهای تربیت
- اهداف تربیت

همانگونه که در مدل پیشنهادی تحقیق (شکل ۵-۱) مشاهده می گردد میان این مضامین نوعی از ارتباط و پیوستگی وجود دارد. بدین صورت که اخلاق تربیت و نگرش در تربیت به عنوان مقدمات فرآیند تربیت عمل می کنند. اگر نگاه سیستمی به این مدل داشته باشیم باید گفت: "اخلاق تربیت" و "نگرش در تربیت" ورودی های سیستم هستند. "راهبردهای تربیت" و "راهکارهای تربیت" نیز در فرایند تربیت بر "ابعاد تربیت" اثر می

گذارند. و در نهایت نتایجی در قالب رسیدن به "اهداف تربیت" حاصل می آید که می توان آنها را خروجی سیستم دانست.

- اخلاق تربیت: برای رسیدن به نوعی از تربیت کارکنان که مطلوب سازمان اسلامی و فرهنگ اسلامی

شکل (۵-۱) مدلی پیشنهادی است که مضامین فراگیر را در دولا به نشان می دهد.



شکل ۵-۱- مدل پیشنهادی تربیت

باشد، به نوعی از اخلاق خاص اسلامی هم در مدیران و هم در کارکنان نیاز است. مدیران با رعایت اخلاقیاتی خاص مانند تواضع، و صداقت و حمایت از کارکنان می توانند رابطه ای بهتر با کارکنان برقرار کنند. از آنها آگاهی بهتری بیابند، آنها را بهتر بشناسند، و در آنها اثر بیشتری بگذارند. هنگامی

که مدیری کارمند خود را به چشم برادر و یا فرزند خود ببیند و همان دغدغه های که نسبت به خانواده اش دارد به کارکنانش هم داشته باشد، کارمندان سرشار از اعتماد و باورپذیری نسبت به مدیر رفتار خواهند کرد و هرآنچه که مدیر صلاح بداند را صلاح خود می دانند. اما نیاز به داشتن اخلاق خاص تنها منحصر به مدیران نیست. بلکه کارکنان نیز برای اثر بخشی بیشتر از برنامه های تربیتی سازمان نیاز به رعایت اخلاقی سازنده دارند.

هم مدیر و هم کارکنان باید در ابتدای امر به پاکسازی نفس خود پردازند. با قلبی پاک و به دور از خودخواهی و خودپسندی، به دور از کینه و نفرت، به دور از تعصب و پیش داوری می تواند امور سازمان را با اخلاص به انجام رساند. "محبت" امری است که حتی در صورت بروز ندادن آشکار آن می تواند بین افراد حس بشود. با نرم شدن قلوب افراد نسبت به یک دیگر هم دلی و از خودگذشتگی گسترش می یابد و کارکنان کاستی های کار دیگران را به بهترین نحو جبران می کنند و صادقانه ترین کمک های خود را برای رشد همکارانشان انجام می دهند. "احترام" نیز امری است که هم در میان کارکنان و هم در میان مدیران نسبت به یکدیگر سبب افزایش عزت نفس افراد می گردد. کارکنان ارزش واقعی خود را خواهند دانست و در جست و جوی توانایی های فراوان خود خواهند بود. مدیران با احترامی که به کارکنان می گذارند به آنها شخصیت می دهند و باعث بروز خلاقیت آنها می گردند.

- نگرش در تربیت: نگرش در تربیت نیز به عنوان ورودی سیستم تربیت نیازی اولیه برای انجام تربیت صحیح است. در صورتی که سازمان نگرشی صحیح به امر تربیت، و انسان های درون سازمانش نداشته باشد سایر اقدامات او هر قدر هم دقیق و حساب شده باشند به نتیجه ی درستی نخواهند رسید. اهمیت نگرش آنقدر زیاد است که مصاحبه شوندگان آن را مقدم بر هر اقدامی دانسته اند (م ۱: ۵). دانستن این نکته که "انسان دارای کرامت ذاتی است" و این که "انسان ذاتاً ارزشمند است نه فقط به عنوان ابزار

سازمان "نگرشی صحیح را برای تربیت افراد ایجاد می کند. "اصالت هم زمان فرد و سازمان" نوعی خاص از نگرش است که مختص سازمان های اسلامی است. در سازمان های متداول در اقتصاد غربی، فرد ابزاری است برای دست یابی به اهداف سازمان. مدیران افرادی را ارزشمند می دانند که در رسیدن به سود بیشتر به آن ها کمک بیشتری بکنند. اما در سازمان های اسلامی همان قدر که رسیدن سازمان به نتایج دلخواهش اهمیت دارد رشد و حفظ کرامت انسان نیز اهمیت دارد.

- **ابعاد تربیت:** نگرش به تربیت و اخلاق تربیت دو موضوعی هستند که پیش از انجام تربیت باید بر آنها تمرکز کرد. در جریان فرایند تربیت باید به این نکته توجه کرد که: کدام جنبه های کارمندان باید مورد رشد و تربیت قرار گیرند؟ به عبارت دیگر باید این سوال را مطرح کرد که کدام ابعاد انسان مربوط به سازمان هستند و سازمان نسبت به رشد آنها مسئولیت دارد. آنچه که از گفته های مصاحبه شوندگان بر می آید این است که تربیت کارکنان باید تربیت همه جانبه ای باشد. واضح ترین بعد از ابعاد کارکنان که به نتایج و عملکرد سازمان ارتباط دارد بعد "دانشی و مهارتی" است. در ظاهر فرد با داشتن دانش و مهارت عالی میتواند کار را به بهترین شکل انجام دهد. اما این تنها ظاهر قضیه است. کارمندی که بهترین دانش و مهارت را دارد در صورت داشتن رفتاری ضد اجتماعی و زننده تنها به سازمان کمکی نمی کند بلکه مشکل نیز ایجاد می کند. بنابراین سازمان باید به تربیت بعد "اخلاقی و رفتاری" کارمندان نیز توجه کند. اما رفتار کارکنان هرگز بدون آگاهی از فعل و انفعالات روانی آنها قابل اصلاح نیست و همواره رفتار افراد ریشه در روان آنها دارد. بدین ترتیب، تربیت در "بعد روانی" فرد نیز مورد توجه قرار می گیرد. اما روان و روحیه کارمندان تنها تحت تاثیر اتفاقات درون سازمان نیست. بلکه در بیرون از سازمان و به خصوص در درون خانواده ی فرد کوچکترین اتفاق و تنشی می تواند منشا مشکلات بزرگ در روحیه و رفتار فرد درون سازمان بشود. سازمان اسلامی با توجه به بعد خانوادگی کارکنان

می تواند بر خوشبختی و نشاط آنها بیفزاید و محیطی سالم و سازنده تر در سازمان و جامعه بیافریند. همچنین "بعد جسمی و سلامت" و "بعد مادی و اقتصادی"، "بعد عاطفی" و "بعد فرهنگی" ابعاد بسیار مهم هستند که در رساندن فرد به تعادل یاری رسان هستند. و در نهایت "بعد معنوی" که همچون چتری بر فراز همه ی ابعاد وجود انسان قرار می گیرد و محور رشد و تعالی کارکنان قرار می گیرد.

- **راهنماهای تربیت:** در این مراحل پیشین با فراهم آوردن نگرش صحیح به تربیت و ایجاد اخلاقی صحیح، زمینه برای آغاز عملیات تربیت در همه ی ابعاد کارکنان آغاز گردید. از این مرحله عملیات تربیت آغاز می گردد. راهنماهای تربیت نگاه های کلی و گذرگاه هایی هستند که امر تربیت از آن عبور می کند. دسته ای از این راهنماها که تحت عنوان "راهنماهای نظری" قرار گرفته اند به انجام عمل تربیت از طریق افزایش دانش افراد تاکید دارند. افراد با دانستن محتوا و حقیقت شغلشان، سازمانشان، و خودشان، می توانند هماهنگی صحیحی بین توانایی هایشان با فعالیت های سازمان ایجاد کنند. این امر توانایی های آنها را در معرض رشد قرار می دهد و تربیت آنها را در پی خواهد داشت. اینکه کارکنان حقوق و تکالیف شرعی خود در محیط کار را بدانند و برای مثال به حق الناسی که در هدر دادن وقت در موقع کار زیر پا می گذارند آگاه باشند آنها را به تلاش هرچه بیشتر و فراگیری بهتر کار راهنمایی می کند. دسته ای دیگر از راهنماهای تربیت که تحت عنوان "راهنماهای رفتاری" آورده شده اند ناظر به نوع خاصی از رفتار هستند که تربیت صحیح را نتیجه می دهند. رفتار صبورانه مدیران بالادست در برخورد با کارکنان و صرف زمان و انرژی بیشتر در تربیت آنها، مراقبت دائم از فرایند رشد کارکنان و جلوگیری از هرگونه رفتار رو به عقب و تخریبی، و تقدم در انجام رفتار مطلوب در مدیران، به گونه ای که بتواند آنها را الگویی از عملکرد صحیح برای کارکنان قرار دهد، نمونه های از راهنماهای رفتاری مناسبی هستند که باعث تربیت مناسب تر کارکنان می گردند. و در نهایت سوم

دسته از راهبردهای تربیت که از نتایج تحقیق استنباط می شود عبارت است از "راهبردهای عملیاتی".

راهبردهایی که به برنامه های بلند مدت و نگرش به تربیت در عمل می پردازد. راهبردهایی مثل "آموزش ضمن خدمت"، "آموزش غیر مستقیم" که به روابط غیر رسمی و سطوح پنهان سازمان اشاره دارد، "آموزش منعطف" که به تغییر و تحول آموزش در زمان هر تغییر در شرایط، سطوح و مشاغل اشاره دارد، و "آموزش عملی و تئوریک" که به بسنده نکردن به یکی از ابعاد دانشی یا مهارتی افراد اشاره دارد، "تربیت بالا به پایین" که اهمیت تاثیر مدیران تربیت یافته را در تربیت کارکنان ذکر می کند، نمونه ای از راهبردهای عملیاتی هستند که مدیران و خبرگان مورد مصاحبه در این تحقیق بدانها اشاره کرده اند.

- **راهکارهای تربیت:** راهکارهای تربیت دستور العملهای اجرایی هستند که لایه ای سطحی تر و عملی تر از راهبردها هستند. این راهکارها به چند دسته تقسیم میشوند اما ذکر تعداد این دسته ها دلیلی بر محدود بودن راهکارها بر همین تعداد دسته ها نیست و این راهکارها می توانند در اشکال بیشتری به کار بسته شوند. اولین دسته از راهکارها مربوط به "راهکارهای ساختاری" تربیت است. دقت در طراحی ساختار سازمان می تواند چارچوبی مستحکم برای تربیت صحیح ایجاد کند و غفل از ساختار می تواند فرایند تربیت را پیچیده طولانی و مشکل کند. برای مثال برخورد نزدیک رده ها و کاهش لایه های سازمانی یک راهکار ساختاری است که می تواند مدیران و کارکنان را در ارتباط نزدیکی به هم قرار دهد. این ارتباط نزدیک می تواند سبب تقویت راهبرد "تربیت بالا به پایین" و تقویت اخلاق تربیت "صمیمیت" و "تواضع مدیران" می گردد. دسته ی دیگری از راهکارها، "راهکارهای عملی" هستند. این راهکارها را مدیران در طی انجام وظایف سازمانی خود انجام میدهند و از این طریق به تربیت کارکنان می پردازند. کارهایی مانند "تفویض اختیار"، "اعتماد به زیر دستان"، "افزایش مسئولیت کارکنان"، و

"مشارکت کارکنان در تصمیم گیری" باعث افزایش سطح توانایی های کاری و روحی کارکنان می گردد و بر سرعت تربیت آنها می افزاید. دسته ی سوم راهکارهای تربیت که از نتایج این تحقیق و گفته های مصاحبه شوندگان حاصل شده اند "مکانیزم های خود کار تربیت" هستند. مدیران می توانند با ایجاد مکانیزم های خود کار در سازمان عمل تربیت را با شتابی افزایش دهند و بدون دخالت مستقیم خود انجام دهند. "تربیت متقابل کارکنان" مکانیزمی است که در صورت ایجاد می تواند به صورت خود کار امر تربیت را در سازمان عملی کند. "محیط سازی" نیز دسته ای دیگر از راهکارهاست که مدیران را بر آن می دارد تا با ساختن محیط فیزیکی و معنوی برانگیزاننده شرایطی مناسب برای رشد ایجاد کنند.

- **اهداف تربیت:** اما، همه ی این زمینه سازی ها، اقدامات، و برنامه های تربیت برای رسیدن به چه هدفی است؟ آیا می توان همه ی این برنامه های تربیتی دقیق و پیچیده را تنها برای افزایش سود سازمانی انجام داد؟ آنچه که از گفته های مصاحبه شوندگان این تحقیق بر می آید این است که آنها توفیق سازمان را تنها هدفی کوچک در راه اهداف بزرگ تر و کلی می خواهند و در پی آن اند که از گذرگاه سازمان دست به اقدامات بزرگ در راستای مصالح جامعه و ارزش های اسلامی بزنند. "تقویت جامعه ی اسلامی" در راستای اهداف حضرت امام خمینی (ره)، "ترویج ارزش های اسلامی"، "بهبود وضع معیشت و فرهنگ افراد جامعه ی اسلامی"، "انجام تکلیف الهی"، و "زمینه سازی برای ظهور حضرت ولی عصر (ع)" از جمله اهداف بزرگی است که میتواند همچون نخ تسبیح، همه ی مراحل امر تربیت را به هم پیوند زده و آنها را در راستای هم قرار دهد.

۵-۲- اعتماد پذیری تحقیق

همانطور که در فصل سوم در بخش (۳-۳-۶) گفته شد. برای اعتماد پذیری تحقیق از سه روش استفاده شده است.

- روش هولستی
- دریافت بازخور از مصاحبه شوندگان
- ثبت همه ی مراحل تحلیل در گزارش تحقیق

برای سنجش قابلیت اعتماد در کد گذاری مستقل، روش های مختلفی ارائه شده است. نئوندورف در کتاب خود به نام راهنمای تحلیل مضمون، (به نقل از، عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰) چند روش را معرفی کرده است که یکی از آنها روش هولستی است. در این روش میزان تطابق دو کد گذاری جداگانه در باره ی یک موضوع، از یک متن مشترک، با فرمول $PAO = \frac{2M(n_1 + n_2)}{186 \times 2}$ محاسبه می گردد. در این فرمول، PAO درصد توافق مشاهده شده؛ M تعداد توافق در دو مرحله کد گذاری؛ n_1 و n_2 تعداد واحدهای کد گذاری شده در مرحله اول و دوم است. این رقم میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. در این تحقیق دو مرحله ی کد گذاری توسط یک نفر و در دوره های زمانی متفاوت انجام شده است، که در نهایت نتیجه بدین صورت بوده است:

$$(186 \times 2) \div (195 + 201) = 0.939 \times 100 = 93.9$$

بدین معنی که میان کد های مرحله ی اول و دوم کد گذاری ۹۳٪ توافق وجود دارد.

اما در دومین اقدام، نتایج و مدل تحقیق به پنج نفر از مصاحبه شوندگان نشان داده شد و از آنها بازخور دریافت گردید. این بازخور ها در جدول (۵-۱) آورده شده است:

مصاحبه شونده	بازخور
--------------	--------

<p>به شما تبریک می گویم به خاطر کاری که انجام شده، من خودم قبلا اینطور کاری ندیده بودم. واقعا فکر می کنم که آنچه که باید گفته می شد در مدل شما آورده شده است.</p>	<p>مصاحبه شونده ی ۱</p>
<p>مدل خوب است، نتایج خوبی به دست آمده. البته من فکر می کنم باز هم جای کار دارد. مثلا در بخش راهکارها و راهبردهای تحقیق باید خیلی واضح تر گفته شود که چه راهبردها و راهکارهایی پیشنهاد می دهید که اسلامی باشد موثر هم باشد. البته این را می توان در تحقیق های دیگری هم انجام داد. به هر حال من فکر می کنم نتیجه ی به دست آمده تا اینجا خوب بوده ان شاء الله این موضوع ادامه پیدا کند.</p>	<p>مصاحبه شونده ی ۲</p>
<p>این که شما همه ی آن ویژگی هایی که گفته شد درباره ی تربیت و تربیت اسلامی در قالب یک مدل واحد آوردید قابل توجه است. البته من فکر می کنم مدل شما خیلی ساده است و تربیت اسلامی خیلی حرف های بیشتر و پیچیده تر دارد. اما همین که ساده و قابل فهم نشان دادید خیلی خوب است.</p>	<p>مصاحبه شونده ی ۵</p>
<p>این مدل همان حرفی است که من گفتم. خیلی خوب و جامع گفته شده. در اون اخلاق هم خیلی واضح در نظر گرفته شده، چیزی که بقیه ی جاها دیده نمی شود همین است. اخلاق را در نظر نمی گیرند.</p>	<p>مصاحبه شونده ی ۷</p>
<p>نتایج به دست آمده قابل قبول است. اینها را میتوان در بسیاری از ادارات خودمان دید، ولی ناقص است. بخشیش انجام می شود بخشیش انجام نمی شود. اینکه شما کامل و جامع نگاه کرده اید، که البته نظر اسلام هم همین است، این خیلی خوب است. البته این بحث ها خیلی کار دارد.</p>	<p>مصاحبه شونده ی ۸</p>

علاوه بر این معیار، معیارهای دیگری هم برای ارزیابی تحلیل مضمون وجود دارد. کینگ و هاروکس (به نقل از عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰) چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده اند. یکی از این فرایندها "به کارگیری تطابق همگونی است". تطابق همگونی در داده ها را استفاده از منابع مختلف و متنوع داده در مطالعه ای واحد می دانند. در این تحلیل مضمون، بر روی مصاحبه با نه نفر صاحب نظر متفاوت انجام شده است. علاوه بر این تمام مراحل تحلیل، متون کد گذاری شده، و تبدیل کدهای توصیفی به تفسیری و فراگیر در پایان نامه آورده شده است. به صورتی که نحوه ی شکل گیری مدل پیشنهادی و مضامین را به طور کامل می توان در متن گزارش مشاهده کرد.

۵-۳- محدودیت های تحقیق

این تحقیق در صدد مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در امر پرورش و تربیت نیروی انسانی بوده است، و مهم ترین محدودیت آن مربوط به مهم ترین جزء این هدف یعنی "مدیران اسلامی" بوده است. مهم ترین مسئله برای این تحقیق پیدا کردن مدیران اسلامی ای بود که در زمینه ی مدیریت منابع انسانی و تربیت کارکنان صاحب نظر باشند. با توجه به این که هنوز تعریف دقیقی از مدیر اسلامی ارائه نشده است پیدا کردن این افراد کمی با دشواری انجام میشود. به همین دلیل زمان زیادی از فرایند تحقیق به جست و جو برای یافتن مدیران اسلامی صاحب نظر در زمینه تربیت و پرورش کارکنان سپری شد. و پس از آن گرفتن وقت برای مصاحبه. با

توجه به این که اکثر این مدیران دارای مشغولیت فراوان و محدودیت زمانی بودند، جمع آوری داده ها به کندی پیش می رفت. تعدادی از این مدیران در شهرهای دیگری وجود داشتند و برای انجام مصاحبه، پژوهشگر مجبور شد چندین بار به شهرهای دیگر سفر کند.

در صورت وجود فهرستی از مدیران اسلامی و وجود سازوکاری یا ابزاری مناسب برای دسترسی راحت تر به مدیران اسلامی امکان انجام بهتر و دقیق تر تحقیق وجود داشت.

۵-۴- پیشنهادهای تحقیق

۵-۴-۱- پیشنهادهای کاربردی

هدف این تحقیق مستند سازی تجربیات مدیران در زمینه تربیت بوده است. در طی فرآیند تحلیل از تجربیات و گفته های مدیران اسلامی تعدادی مضمون فراگیر به دست آمد. اما نحوه ی ارتباط این مضامین چیزی بود که محقق با بینشی که از انجام این تحقیق به دست آورد در قالب مدلی مفهومی در شکل (۵-۱) نمایش داد.

براساس نتایجی که در دل مضمون "نگرش در تربیت" به دست آمد پیشنهاد می شود که مدیران پیش از تنظیم هر برنامه ای برای تربیت مدیران بر نگرش کارکنان تمرکز کنند. به این صورت که با اصلاح نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان، و جامعه، آنها را آماده ی تربیتی با شناخت و آگاهی خود کارکنان کنند. همچنین مدیران ارشد باید نگرش مدیران میانی را نسبت به کارکنان تغییر دهند. به شکلی که آنها را به صورت موجودات ارزشمند و با کرامت که در زمینه حقوق انسانی با آنان برابری کامل دارند نگاه کنند.

بر اساس نتایجی که در دل مضمون "اخلاق تربیت" به دست آمده است، پیشنهاد می شود که مدیران، در رفتار خود با کارکنان با تواضع، احترام، محبت، و اخوت رفتار کنند تا بتوانند اعتماد به نفس و خودباوری کارکنان را

تقویت کنند و زمینه‌ی شکوفایی آنها را فراهم نمایند. همچنین به کارکنان نیز بیاموزند که اعتماد، محبت، احترام، و فرمانبری را نسبت به مدیران بالا دست خود رعایت کنند.

بر اساس نتایجی که در دل مضمون "ابعاد تربیت" به دست آمده است پیشنهاد می‌شود که مدیران، برنامه‌های تربیتی خود را معطوف به دانش و مهارت کارکنان نکنند و برای ابعاد روانی، خانوادگی، عاطفی، فرهنگی، و مادی و اقتصادی کارکنان نیز برنامه‌هایی در نظر بگیرند. برای مثال می‌توانند با استخدام مشاورهای حرفه‌ای به مسائل و مشکلات کارکنان در خارج از محیط کار نیز پردازند. مشاوره برای مشکلات خانوادگی آنها، مشاوره برای مسائل مذهبی و معنوی، مشاوره برای مسائل اقتصادی و سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت و

بر اساس نتایجی که در دل مضمون "راهبردهای تربیت" به دست آمده است پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران در تربیت کارکنان صبور باشند. برنامه‌های تربیتی باید بلند مدت باشند.
- مدیران باید به پایش دائمی کارکنان و فرآیند رشد آنها پردازند.
- فرایند تربیت باید از رده‌های بالای سازمان آغاز گردد به طوری که مدیران الگوی کارکنان برای تربیت باشند.
- مدیران باید سطح دانش کارکنان در زمینه شغل خودشان و فعالیت‌های کلی سازمان افزایش دهند.
- مدیران باید به آموزش ضمن خدمت، آموزش غیر مستقیم، آموزش منعطف، و آموزش عملی اهمیت بیشتری بدهند.

بر اساس نتایجی که در دل مضمون "راهکارهای تربیت" به دست آمده است پیشنهاد می‌شود که مدیران:

- به طراحی مکانیزم های خود کار تربیت، مانند تربیت متقابل، بهبود اخلاق کاری، و حرفه ای گری بپردازند.
- به کارکنان استقلال بیشتری در کارها بدهند.
- کارهای بیشتری را به کارکنان تفویض کنند.
- کارکنان را در تصمیم گیری ها و تعیین اهداف مشارکت دهند.
- مسئولیت های کارکنان را افزایش دهند.
- در طراحی ساختار سازمان به شکلی عمل کنند که فاصله ی بین رده های مدیریتی و کارکنان کاهش یابد.
- ساختار سازمانی و مسیر شغلی کارکنان به شکلی باشد که به پیشرفت امیدوار باشند.
- برای تربیت کارکنان ابتدا زمینه سازی های مورد نیاز انجام گیرد.
- از اسطوره ها و الگوهای فرهنگی و نمادهای فیزیکی برای بهبود اخلاق کاری استفاده شود.
- نشاط سازمانی از طریق برنامه های تفریحی و همگانی افزایش یابد.

۵-۴-۲- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- باتوجه به آنچه در بخش محدودیت های تحقیق (بخش ۵-۳) درباره ی محدودیت دسترسی به مدیران اسلامی گفته شد پیشنهاد می شود که تحقیقاتی تکمیلی با مراجعه به مدیران متنوع تری که در حوزه ی تربیت کارکنان انجام گردد.
- مدیران اسلامی و نگرش اسلامی محدود به مدیران داخلی نیست، این تحقیق را می توان با مراجعه به تجربیات مدیران اسلامی در سایر کشورهای اسلامی نیز انجام داد.

- پیشنهاد می شود که این تحقیق به صورت خاص در میان مدیران سیاسی رده بالا و با سابقه ی کشور نیز انجام گردد.
- همچنین پیشنهاد می گردد با بررسی برنامه های تربیتی در سازمان های کشور، نقاط ضعف و نقایص سیستم تربیت موجود در کشور شناسایی شده و با توجه به دست آوردهای این تحقیق و تحقیق های مشابه آن به تکمیل سیستم تربیت پرداخته شود.
- پیشنهاد می گردد نتایج این تحقیق به بونه ی آزمایش کمی گذارده شود، تا میزان تاثیر هر یک از نتایج به صورت عملی به دست آید.
- پیشنهاد می گردد در هر یک از بخش های مدل پیشنهادی به صورت جداگانه تحقیقاتی مبسوط تر انجام گردد. به عنوان نمونه تحقیقی خاص "راهنمای تربیت اسلامی" را بررسی کند و تحقیقی دیگر "ابعاد تربیت اسلامی" و ...
- پیشنهاد می گردد از سایر روش های تحقیق کیفی همچون "نظریه ی داده بنیاد" برای مدل سازی و کشف زوایای تربیت اسلامی استفاده گردد.
- پیشنهاد می گردد تحقیقات مشابه این تحقیق به صورت اختصاصی در هر یک از بخش های صنعت و انواع سازمان های مختلف برای مشخص شدن تاثیر شرایط بر تربیت انجام گردد.
- پیشنهاد می گردد برای هر یک از سطوح مختلف سازمان تحقیقی جداگانه صورت گیرد تا "تربیت مدیران از دیدگاه اسلام" و "تربیت کارکنان از دیدگاه اسلام" مشخص گردد. حتی این سطوح را میتوان به سطوح مدیران عالی و مدیران میانی نیز تفکیک نمود.

- پیشنهاد می‌گردد برای هر یک از ابعاد تربیت تحقیقی جداگانه صورت گیرد. برای نمونه تحقیقاتی با عنوان: "بررسی الزامات بعد مادی تربیت"، "بررسی الزامات بعد معنوی تربیت"، "شناسایی شرایط رفتاری و اخلاقی مناسب برای تربیت اسلامی" و ... انجام شود.

۵-۵- نوآوری های تحقیق

در این تحقیق برای نخستین بار است که تجربیات مدیران از منظر تربیت اسلامی موردی مستند سازی قرار می گیرد. برای این امر مدیرانی انتخاب شدند که سال های زیادی مطالعات اسلامی داشته اند و با مفاهیم اسلامی به صورت نظری و عملی ممارست داشته اند. سوالات طرح شده در مصاحبه ها به شکلی بود که ریشه های اقدامات مدیران در زمینه تربیت کارکنان یافت شود. و همانگونه که مشخص شد این گونه اقدامات از بینش اسلامی آنها و طرز نگاه خاص آن ها به انسان، سازمان، و جامعه ریشه می گرفت. همچنین با بررسی اهداف آنها، نمایی کامل و جامع از تربیت اسلامی در سازمان ها ارائه گردید.

منابع و مآخذ

منابع فارسی و عربی

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۷۹)، «آموزش و بهسازی منابع انسانی»، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۲)، «شیوه های نوین ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی در سازمان ها»، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.
۳. ایلی، خدایار (۱۳۷۶)، «آموزش و بهسازی نیروی انسانی»، مجموعه مقالات سمینار نقش نیروی انسانی در توسعه صنعت.
۴. احمدی، پرویز (۱۳۸۱)، «طراحی مدل بهبود بهره وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره وری»، رساله دکتری.
۵. احمدی، (۱۳۶۴)، اصول و روشهای تربیت در اسلام، جهاد دانشگاهی
۶. اژدری، علی رضا، (۲۰۱۰)، ارتباط مدیریت منابع انسانی با علم اخلاق، تهران،
۷. آرمسترانگ، (۱۹۹۳)، مدیریت منابع انسانی، دانشنامه رشد،
۸. باقری زاده، سید محمد (۱۳۷۸)، «مدیریت بنیان ها»، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۹. باقری زاده، سید محمد (۱۳۷۸)، «مدیریت بنیان ها»، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۰. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۹)، «آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان های اداری و صنعتی»، مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۱۱. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۹)، «آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان های اداری و صنعتی»، مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۱۲. بناری، علی همت، (۱۳۸۳)، نگرشی بر تعامل فقه و تربیت با تأکید بر نقش فقه بر تربیت، قم مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۱۳. تهرانی، (۱۳۷۶)، سیری در تربیت اسلامی، موسسه نشر و تحقیقات ذکر
۱۴. جباری، لطفعلی (۱۳۸۰)، «سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی در سازمان ها»، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷.
۱۵. جنگ زهی، مجید (۱۳۹۰) نگاهی به آموزش و بهسازی و نقش آن در توسعه منابع انسانی-لینک



مقاله <http://www.mgtsolution.com/olib/496755032.aspx> ماهنامه تدبیر، ۱۳۹۴.

مجله الکترونیکی شنبه ۲۳ خرداد ۱۳۹۴

۱۶. دانکن، ویلیام (۱۳۷۷). دانش مدیریت پروژه، ترجمه حمید آلاذپوش، انتشارات حامی
۱۷. داوری، احمد (۱۳۷۹)، مشارکت داخل در ساخت نیروگاهها، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
۱۸. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)، «مدیریت منابع انسانی»، تهران، انتشارات سمت.
۱۹. سیف، علی اکبر (۱۳۸۱)، روان شناسی پرورشی، انتشارات آگاه.
۲۰. شریعتمداری، مهدی، (۱۳۸۲)، نظریه ها و الگوهای بازآموزی منابع انسانی در سازمان، تهران، نشر یکان
۲۱. شریعتمداری، مهدی؛ (۱۳۸۷)، ضرورت آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه آن در هزاره سوم،
۲۲. شریعتمداری، علی، (۱۳۷۴)، رسالت تربیتی مراکز آموزشی، تهران، سمت،..
۲۳. صائمان، صدیقه (۱۳۷۹)، «آموزش و آثار آن بر بهره وری»، نشریه همشهری.
۲۴. صدیق، بهروز (۱۳۷۱)، «برنامه ریزی استراتژیک برای تدوین نظام اداری»، تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
۲۵. طاهری، شهنام (۱۳۸۴)، «بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها (مدیریت بهره وری فرگیر)»، تهران، نشر دهستان.
۲۶. طباطبائی، محمدحسین؛ تفسیر المیزان، جلد یک
۲۷. طباطبائی، سید محمدحسین، (۱۳۶۳)، المیزان، ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی، قم، دفتر انتشارات اسلامی.
۲۸. عباس زادگان، سید محمد، ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹)، «نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها»، شرکت سهامی انتشار، چاپ اول
۲۹. کریمی، عبدالعظیم، (۱۳۸۱)، آموزش به مثابه پرورش، تهران، وزارت آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۳۰. گروه ای، بهرام (۱۳۸۰)، «تاملی بر بهره وری و مباحث نظری مرتبط با آن»، تهران، نشر رمز.



۳۱. لازمی، جان (۱۳۷۷)، درامدی تاریخی به فلسفه علم، علی پایا انتشارات سمت
۳۲. لوبوف، مایکل، (۱۳۷۸)، بزرگترین اصل مدیریت در دنیا، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی.
۳۳. مایر. ف. (۱۳۷۴)، تاریخ اندیشه های تربیتی، سمت
۳۴. متولیان، سید علیرضا و رایوانیان، اویس، (۱۳۸۳)، کسب دانش مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالشها- مطالعه موردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی، تهران: دومین کنفرانس فناوری اطلاعات و توسعه ملی
۳۵. مطهری، مرتضی، (۱۳۸۰)، آشنایی با علوم اسلامی، تهران، نشر صدرا،
۳۶. مطهری، مرتضی، (۱۳۶۹)، تعلیم و تربیت در اسلام، انتشارات صدرا
۳۷. مطهری، مرتضی، (۱۳۶۷)، تعلیم و تربیت در اسلام، تهران، صدرا.
۳۸. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۶۷)، تفسیر نمونه جلد بیست و چهارم، دارالکتاب الاسلامیه
۳۹. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۶۲)، تفسیر نمونه، تهران، دارالکتب الاسلامیه،
۴۰. یارندی، محمد، (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی و ضرورت نوگرایی حرفه ای،
۴۱. یارندی، محمد؛ (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی و ضرورت نوگرایی حرفه ای،

منابع انگلیسی

1. Armstrong ,karen, (1993), A history of god, Ballantine Books.
2. Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", Qualitative Research, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
3. Bailey, Allan, (2003), "Training Analytics, The Canadian Learning Journal.
4. Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
5. Boyatzis, R. E. (1998), Transforming qualitative information: thematic analysis and code development, Sage.
6. Clarke, V. and Braun, V. (2013) Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. The



- Psychologist, 26 (2). pp. 120-123. ISSN 0952-8229 Available from:
<http://eprints.uwe.ac.uk/21155>
7. Carr, Wendyf (2002), "Desining An Effective Training Evaluation Process", Journal Of Eurpean Industrial Trining.
 8. Kim, S. Egan, T, (2011), Establishing a formal cross-cultural mentoring organization and program: A case study of International Student Mentor Association in a higher education context, Journal of European Industrial Training, Volume 35, Issue 1
 9. King, N., & Horrocks, C. (2010), Interviews in qualitative research, London: Sage
 10. LeBlanc, Patrice R. (2010), A Practical Approach to Qualitative Interviews, The Qualitative Report Volume 15 Number 6 November 2010 1621-1623
 11. Orna, E. (2007), Making knowledge visible. Communicating knowledge through informing product. Literary and linguistic computing. Oxford journal. Humanities. Voulume22, number2 .pp.248-250
 12. Shak; "4 entries found for experience";
[http://dictionary.reference.com/Search?g= experience](http://dictionary.reference.com/Search?g=experience), 2002.
 13. Yeung U., Nason G.; (1999), "Organizational learning capability", Oxford,.



پیوست: سوالات مصاحبه

- ۱- جایگاه انسان در سازمان از نظر اسلام چیست؟
- ۲- تربیت و پرورش نیروی انسانی در سازمان از دیدگاه شما چه معنایی دارد؟
- ۳- چه عواملی در پرورش و تربیت نیروی انسانی موثرند؟
- ۴- شما چگونه به پرورش و تربیت نیروی انسانی پرداخته اید و روش عملی شما در این زمینه چگونه است؟
- ۵- عوامل موفقیت شما در پرورش و تربیت نیروی انسانی چیست؟
- ۶- پرورش و تربیت نیروی انسانی چه ابعادی دارد؟
- ۷- اهداف شما در تربیت و پرورش نیروی انسانی از دیدگاه اسلامی چیست؟



Abstract

Documentation is the methods and techniques in way up in the light of the uncertain future transfer of personal and social experiences to others. documenting the experiences of Islamic leaders is effective and constructive way of creating the indigenous solutions to solve the problems of management in the country. The study is qualitative, through interviews with Islamic leaders,we trying to implement the experiences of Islamic leaders in the field of education employees. Data collected and analyzed through thematic analysis. At last 186 discriptive, 59 interpretive and 14 pervasive codes extracted from the data. Research suggests that managers trained in all aspects of the process were mentioned in the research, and education in the form of long-term process, and a comprehensive look at.

Key words: experience, documentation, Islamic Upbringing of human resource,



University of Tehran

Faculty of Management

Title

***Documenting the experiences of Islamic managers in
training and upbringing of human resources***

***Under Supervision of:
Majid Mokhtarianpour PH.D***

***Advisor:
Fereshteh Amin PH.D***

***By:
Farzan Akbari khorram***

***A thesis submitted for the degree of master of science in Islamic Human Resource
Management***

Summer 1395