

مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در تربیت و پرورش منابع

انسانی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۷

فرزان اکبری^۱، مجید مختاریان پور^۲

از صفحه ۲۷ تا ۵۰

چکیده

زمینه و هدف: توسعه دانش مدیریت اسلامی از دریچه‌های مختلفی قابل حصول است که آن‌چه تاکنون بیشتر توسط پژوهش‌گران این حوزه دنبال شده مراجعه به متون دینی بوده است. اما یکی دیگر از روش‌های توسعه این دانش مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی می‌باشد که می‌تواند به‌عنوان راهی مؤثر و سازنده در خلق راه‌حل‌های کارآمد بومی برای حل مسائل مدیریتی کشور منطبق با اصول اسلامی مورد توجه قرار گیرد.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کیفی بوده و روش تحقیق به‌کار رفته در آن تحلیل مضمونی است. گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران اسلامی که با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار و نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده و تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کردند، صورت گرفته است.

یافته‌ها: حاصل تحلیل مضمونی ۹ مصاحبه صورت گرفته، شکل‌گیری ۱۸۶ کد توصیفی، ۷۳ کد تفسیری (در دو سطح) و ۶ مضمون فراگیر شامل «نگرش تربیت»، «اخلاق تربیت»، «راهبردهای تربیت»، «راه‌کارهای تربیت»، «ابعاد تربیت» و «اهداف تربیت» بوده است.

نتیجه‌گیری: با یک نگاه سیستمی، در الگوی پیشنهادی این پژوهش، اخلاق تربیت و نگرش در تربیت، «ورودی‌های سیستم تربیتی» را تشکیل می‌دهند؛ راهبردهای تربیت و راه‌کارهای تربیت نیز در «فرایند تربیت» بر ابعاد تربیت اثر می‌گذارند و در نهایت اهداف تربیت به‌عنوان «خروجی سیستم» حاصل می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: تجربه، مدیران اسلامی، مستندسازی، تربیت، پرورش منابع انسانی.

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، (رایانامه: farzan.akbarikhoram@gmail.com)

۲- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). (mokhtarianpour@ut.ac.ir)

مقدمه

از آنجا که منابع انسانی را مهم‌ترین رکن و سرمایه هر سازمان دانسته‌اند، رمز موفقیت یا شکست یک سازمان را باید در چگونگی «توسعه و پرورش منابع انسانی» آن جست‌وجو کرد. در واقع، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌های مختلف در کنار تولید کالا یا ارائه خدمات، تربیت افرادی است که بتوانند بر مدیریت سازمان و جامعه خود اثرگذار باشند. بر این اساس مدیران بایستی از طریق به‌کارگیری سازوکارهای مختلفی به‌صورت جدی و حساب شده در انجام این کار مهم اهتمام ورزند و تلاش خود را دائماً افزایش دهند زیرا رمز موفقیت آن‌ها تنها در فناوری پیچیده و پیشرفته نیست بلکه از طریق انسان‌های شایسته و پرورش یافته می‌توانند در دنیای پر رقابت فعلی به حیات خود ادامه داده و در جهت رشد سازمان گام بردارند.

در تاریخ حیات و حرکت سازمان‌های مختلف دنیا شاهد حضور و تأثیر مدیران و رهبران موفق هستیم که از هیچ، همه چیز ساخته‌اند و موقعیت سازمان‌های خود را به سطحی ارتقاء داده‌اند که نقشی فراملی و جهانی یافته‌اند. بررسی شیوه تفکر و مدیریت این‌گونه رهبران، مبین این واقعیت است که آنان با وجود تفاوت‌هایی طبیعی که در این زمینه داشته‌اند همگی «انسان‌شناسانی» بزرگ بوده‌اند که با هوش و ذکاوت، منبع غنی ذخایر خود را شناخته و با مهارت و تدبیر، گوهرهای ناب نهفته در آن‌ها را کشف و در جهت تحقق اهداف به‌کار 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 و این مهم‌ترین عامل پرورش است.

در کشور ما هنگامی که به سراغ مدیری موفق و خیره رفته و از وی در مورد تجربیات و دانش به‌کار برده در فرآیند کاری‌اش پرسیده می‌شود، شاید اکثر آن‌ها به دانش و علمی اشاره کنند که از درون نظریه‌های غربی برآمده و تجربه آن‌ها هم تا حد زیادی برگرفته از تجربه‌های مشابه غربی باشد. اما با نگاهی عمیق‌تر می‌توان مدیران مسلمانی را یافت که در پرورش و تربیت نیروی انسانی خود افراد بسیار موفق هستند و در این

امر علاوه بر در نظر گرفتن نظریه‌ها و شیوه‌های متداول در جهان، به آموخته‌های اسلامی خود اتکا کرده‌اند. در این پژوهش، پژوهش‌گران تلاش کرده‌اند به مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در پرورش منابع انسانی مبادرت ورزند. در این راستا، به‌منظور بهره‌مندی مناسب از تجارب عملی و دانسته‌های نظری مدیران اسلامی، در پژوهش حاضر پژوهش‌گران به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر این هستند که: تجربیات و عوامل موفقیت مدیران اسلامی در پرورش نیروی انسانی کدامند؟

بیان مسئله

با توجه به نگاه ویژه دین مبین اسلام به انسان، نگرش به حوزه تخصصی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلامی می‌تواند نتایج ارزش‌مندی را به‌دنبال داشته باشد. در این بین، به‌منظور بسط و توسعه دانش مدیریت منابع انسانی اسلامی آن‌چه تاکنون بیشتر توسط پژوهش‌گران این حوزه دنبال شده مراجعه به منابع متنی دینی و بهره‌گیری از آن‌ها در جهت استخراج مبانی و اصول این دانش بوده است. اما یکی دیگر از روش‌های توسعه این دانش تخصصی، مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی است که می‌تواند به‌عنوان راهی مؤثر و سازنده در خلق راه‌حل‌های کارآمد بومی برای حل مسائل مدیریتی کشور منطبق با اصول اسلامی مورد توجه قرار گیرد.

مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در امر پرورش نیروی انسانی و انتقال آن‌ها به مدیران دیگر و نسل‌های بعد، می‌تواند باعث توسعه این دانش و شکل‌گیری نظریه‌های متعدد در این زمینه شود. با مروری بر پیشینه پژوهش‌های موجود در حوزه مدیریت اسلامی، می‌توان دریافت که تاکنون پژوهش‌های گذشته به بررسی و مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در پرورش منابع انسانی نپرداخته‌اند، بنابراین بررسی عملکرد مدیران اسلامی در این حوزه و دریافتن عوامل موفقیت آن‌ها در امر پرورش منابع انسانی ضروری می‌کند. هم‌چنین از جنبه کاربردی نیز، مستندسازی تجربیات موفق مدیران اسلامی در پرورش نیروی انسانی، تا حد زیادی می‌تواند برای مدیران سازمان‌های مختلف در جهت موفقیت و نیل به اهدافشان مفید فایده باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش به مباحث نظری حوزه مستندسازی تجربیات و سپس پرورش منابع انسانی از دیدگاه اسلامی پرداخته می‌شود.

لازم به ذکر است در زمینه پیشینه پژوهش، با وجود جست‌وجوی عمومی در موتور جست‌وجوی گوگل و جست‌وجوی تخصصی در پایگاه‌های داده بین‌المللی امرالد^۱، جی استور^۲، اشپرینگر^۳، تیلور اند فرنیسیس^۴، وایلی^۵، سیج^۶، پروکوئست^۷، اسکوپوس^۸ و ساینس دایرکت^۹ و پایگاه‌های داده داخلی پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران) و پایگاه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندادک)، پژوهشی مرتبط با مستندسازی تجربیات مدیران، مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی، مستندسازی تجربیات مدیران منابع انسانی و موضوعاتی از این دست که مرتبط با پژوهش حاضر باشند یافت نشد. در واقع پژوهش‌های موجود در زمینه مستندسازی تجربیات، غالباً به ارائه الگوی مستندسازی تجربیات بدون اجرای آن در محیط خاصی پرداخته بودند و اندک پژوهش‌های مستندسازی تجربیات یافت شده نیز هیچ ارتباطی با موضوع پژوهش حاضر نداشتند. بنابراین از این حیث پژوهش حاضر پژوهشی جدید به حساب می‌آید.

مستندسازی تجربیات

مستندسازی ابزاری است که امکان حفظ و به‌کارگیری تجربیات فردی و گروهی را فراهم می‌کند. در زمینه مستندسازی در کشورهای مختلف از چند دهه پیش اقداماتی صورت گرفته و برخی کشورها در این زمینه پیشگام بوده‌اند. شاید برای اولین بار انجمن مدیریت پروژه آمریکا که با هدف گردآوری سوابق و تجارب محیط‌های مختلف مدیریتی در سال ۱۹۶۹ تأسیس شده است طی هم‌اندیشی در سال ۱۹۷۶ در مونترآل، ایده

1- Emerald
2- Jstore
3- Springer
4- Taylor&Francis
5- Wiley
6- Sage
7- ProQuest
8- Scopus
9- Sciencedirect

مستندسازی تجارب را در قالب استانداردی مطرح کرد (ضیایی و توکلی، ۱۳۹۴).

مفهوم مستندسازی در حوزه‌های مختلف علمی مانند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، مدیریت فرایند و عملکرد و مدیریت پروژه دارای معانی مختلفی است (زمانی، ۱۳۹۶). ولی در مجموع می‌توان مستندسازی را فراگرد «ثبت (مکتوب کردن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات» تعریف کرد (خدامرادی، موسوی، سعادت‌مند و ابویی، ۱۳۹۳) که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد (جعفری‌مقدم، ۱۳۸۶).

مهم‌ترین منافع و فواید مستندسازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می‌شود:

- ایجاد هم‌افزایی در سازمان با ایجاد امکان بهره بردن سایر افراد از تجربیات ثبت شده؛
- فراهم کردن بستر مناسب مبادله تجربه‌های به‌دست آمده، یادگیری از آن‌ها و افزایش ذخیره تجربیات در حافظه سازمانی؛
- ایجاد احساس و چشم‌انداز مشترک با انتقال تجربه‌ها؛
- فراهم شدن زمینه مرور و ارزیابی تجربیات با ثبت تاریخی، تحلیلی و عملی تجربیات موفق و ناموفق، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای کلیدی سازمان؛
- فراهم شدن زمینه انتقال فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی سازمان؛
- ارتقاء دانش، بینش، توان و خلاقیت اعضای سازمان؛
- ایجاد تحول مثبت در سازمان؛
- افزایش بهره‌وری سازمانی (تولایی، ۱۳۸۷).

پرورش منابع انسانی از دیدگاه اسلامی

تربیت یا پرورش در لغت به معنای ادب و اخلاق را به کسی آموختن است (فرهنگ فارسی معین). بعضاً بین آموزش و پرورش تفکیک و جدایی لحاظ می‌شود در حالی که واقع امر آن است که چون انسان یک کل منسجم است، بنابراین آموزش و پرورش او نیز در ارتباط وثیقی با یکدیگر قرار دارند جدا از یکدیگر نیستند. در این معنا از طرق

آموزش انسان آگاهی کسب می‌کند و این آگاهی در شخصیت او تأثیر گذاشته و او را به سمت کمال هدایت می‌کند. در این معنا مرتبی یک کار بیشتر انجام نمی‌دهد و آن کمک به «تغییر رفتار» در مرتبی است. هرچند این عمل او را می‌توان به «تغییر رفتار یا آموزش» و «تربیت و پرورش» تعبیر کرد. پس هرگونه رفتار به کل وجود فرد بستگی دارد؛ یعنی هر مرتبی در کار خود (تربیت) می‌کوشد در شخص (مرتبی) تغییر ایجاد کند (آرمند، ۱۳۹۰).

در حال حاضر نظام‌های پرورش منابع انسانی در سازمان‌ها بر محور تعلیم و تربیت اخلاقی و انسانی به صورت مطلق طراحی نشده‌اند بلکه هدف آن‌ها پرورش کارکنانی است که بتوانند به بهترین وجه در خدمت سازمان بوده و اهداف آن را تحقق ببخشند. در حالی که این وضعیت بایستی اصلاح شود.

از نگاه دین مبین اسلام انسان دارای دو دسته استعدادها و نیازهای طبیعی (جسمی) و فطری (روحی) است و کمال انسان نیز در تعادل و توازن بین استعدادهای گوناگون او است (مختاریان‌پور، ۱۳۹۴، ص ۵۵). مقصود از نیازهای جسمی، تقاضاهایی است که صد در صد وابسته به جسم باشد. در کنار این نیازها استاد مطهری پنج استعداد یا گرایش روحی را برای انسان بر می‌شمارد (۱) گرایش به حقیقت‌جویی (دانایی)، (۲) گرایش به خیر و فضیلت (اخلاق)، (۳) گرایش به جمال و زیبایی، (۴) گرایش به خلاقیت و نوآوری و (۵) گرایش به پرستش (مطهری، ۱۳۸۸: ۸۶-۷۴) با توجه به آنچه گفته شد، در دیدگاه اسلامی، مدیر سازمان به عنوان مربی و تسهیل‌کننده شکوفایی استعدادهای فطری و طبیعی انسان عمل می‌کند. (گنجعلی، سپهری و رحیمی، ۱۳۹۶، ص ۱۰۵)

در یک بررسی تطبیقی، مدیریت منابع انسانی را می‌توان ذیل سه الگوی هزینه‌گرا، سرمایه‌گرا و پارادایم اسلامی (رشد) تعریف کرد که هر یک از این الگوها دیدگاهی مختص خود را به انسان، نسبت او با سازمان و نحوه مدیریت او دارند. در دیدگاه الگوی اسلامی، هم انسان در خدمت پیشرفت سازمان است و هم سازمان در خدمت پیشرفت انسان و بدین ترتیب بر خلاف دو الگوی دیگر، رشد هر دو اصالت دارد و شاخص موفقیت، رشد متوازن و متعادل هر دو است. در این دیدگاه انسان نه برای سازمان هزینه است و نه سرمایه بلکه دارای شأن خلیفه‌اللهی بوده و جزء اصلی سازمان است که لازم

است در سازمان، هم نیازها و استعدادهای مادی او پرورش پیدا کند و هم نیازها و استعدادهای معنوی او. هم‌چنین در دیدگاه اسلامی، انسان سازمانی، در دنیا با رشد استعدادهای خود و فراهم کردن زمینه‌های رشد سازمان و پس از مرگ (در عالم برزخ) از طریق آثار معنوی خود در سازمان حضور دارد. در این دیدگاه برای سازمان هم دنیا و هم عقبای انسان سازمانی مهم است و بنابراین آخرت او را به بهانه آبادانی دنیای خود از بین نمی‌برد. (گنجعلی، ابراهیمی و سرآبادانی تفرشی، ۱۳۹۴)

بر اساس آن چه در بالا گفته شد، در این پژوهش، رویکرد ما تلفیق و یکپارچگی تعلیم و تربیت بوده و الگوی مختار از مدیریت منابع انسانی نیز الگوی اسلامی است. بر اساس الگوی انتخاب شده، در این پژوهش به دنبال مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در پرورش و تربیت منابع انسانی هستیم و البته بر این مسئله واقف هستیم که همان‌گونه که فعل مسلمانان لزوماً به‌طور کامل با آرمان‌های نگاه اسلامی مطابقت نداشته و همواره بین وضع موجود رفتار مسلمانان و وضع مطلوب نهایی (آرمان‌های اسلامی) فاصله وجود دارد، در سازمان نیز هنگامی که به مطالعه رفتار مدیران اسلامی می‌پردازیم از آن جا که این افراد معصوم از خطا نیستند، ممکن است این رفتارها لزوماً با آرمان‌های اسلامی انطباق کامل نداشته و بین آن‌ها فاصله‌هایی وجود داشته باشد. بنابراین آن چه در این مقاله مورد واکاوی قرار گرفته مستندسازی تجربیات واقعی مدیران اسلامی در تربیت و پرورش منابع انسانی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی بوده و در آن از روش تحلیل مضمونی استفاده شده است. هم‌چنین با توجه به ماهیت این پژوهش، در جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ابزار مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته استفاده شده است. از نظر جامعه پژوهش، مشارکت‌کنندگان پژوهش عبارت هستند از مدیران موفق اسلامی که از بین آنان مصاحبه‌شوندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار (تدلی و یو^۱، ۲۰۰۷) و نمونه‌گیری گلوله برفی (تشکری و تدلی^۲، ۲۰۱۰، ص ۳۵؛ نیومن^۳، ۲۰۱۴، ص ۲۷۵) انتخاب شده و

1-Teddlie and Yu

2- Tashakkori & Teddlie

3- Neuman

مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کرد (ون رینسوور^۱، ۲۰۱۷). اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که هیچ موضوع یا چشم‌انداز جدیدی از داده‌های در حال گردآوری حاصل نشود و تمام مقوله‌های مرتبط شناسایی، کشف و به پایان رسیده باشند. (هنینک، کیزر و مارکونی^۲، ۲۰۱۷) بدین ترتیب در این پژوهش پس از ۶ مصاحبه، در مصاحبه هفتم مضمون تفسیری جدیدی تولید نشده و به منظور تضمین اشباع نظری، مصاحبه‌ها به اندازه نصف مصاحبه‌های صورت‌گرفته ادامه پیدا کرده و به دلیل عدم دستیابی به مضامین جدید طی مصاحبه‌های هفتم تا نهم، اشباع حاصل شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان به دو جنبه‌ی تجربه‌ی کاری و نگرش اسلامی آن‌ها توجه شده است. بنابراین افرادی که انتخاب شده‌اند همگی دارای تجربه در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی هستند و به لحاظ نگرش نیز، نگرش مذهبی و اسلامی در زندگی کاری و شخصی آن‌ها غالب است.

روش پژوهش به‌کار گرفته شده در این پژوهش روش تحلیل مضمونی است که از بین رویه‌های مختلف ارائه شده برای آن در پژوهش حاضر از روش عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) که با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکس^۳ (۲۰۱۰)، براون و کلارک^۴ (۲۰۰۶) و آتراید- استیرلینگ^۵ (۲۰۰۱) تدوین شده، استفاده شده است. بر اساس فرایند گام به گام تحلیل مضمونی انتخاب شده پس از انجام مطالعات اولیه در موضوع پژوهش و به‌دست آوردن حساسیت نظری و انتخاب فرآیند مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها، سوال‌های مناسبی برای پرسش از مصاحبه‌شوندگان از پیش طرح شد و البته در طی مصاحبه نیز مباحثی که به نظر مصاحبه‌کننده لازم می‌آمد بیشتر مورد سؤال قرار می‌گرفت.

مصاحبه‌ها ابتدا با دستگاه ضبط صوت، ضبط شده و سپس پیاده‌سازی و مکتوب می‌شد. پس از خواندن چندباره و آشنایی با محتوای متون، فرآیند کدگذاری توصیفی آغاز شد. سپس طی کدگذاری تفسیری به خوشه‌بندی و تفسیر کدهای توصیفی

1- Van Rijnsoever

2- Hennink, Kaiser & Marconi

3- King & Horrocks

4- Braun & Clarke

5- Attride-Stirling

پرداخته شد. در این مرحله به دلیل وسیع بودن گستره‌ی کدهای تفسیری به دست آمده، این کدها از لحاظ سطح انتزاع در دو لایه تعریف شدند و نهایتاً در مرحله سوم کدهای تفسیری شکل گرفته، در زیر ۶ مضمون فراگیر انتظام یافتند. بدین ترتیب در مجموع با تحلیل ۹ مصاحبه، ۱۸۶ کد توصیفی، ۵۹ کد تفسیری در لایه اول، ۱۴ کد تفسیری در لایه دوم و نهایتاً ۶ مضمون فراگیر بود.

برای تضمین کیفیت پژوهش حاضر از معیار اعتمادپذیری گوبا و لینکلن استفاده شده است. این معیار خود دارای چهار زیرمعیار است:

۱- **باورپذیری:** برای بررسی باورپذیری یا قابل قبول بودن نتایج پژوهش حاضر از روش «دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان» استفاده شده است. بدین منظور نتایج و مدل پژوهش به پنج نفر از مدیران مورد مصاحبه (مصاحبه‌شوندگان ۱، ۲، ۵، ۷ و ۸) ارائه شده و از آن‌ها بازخور دریافت شد.

۲- **اطمینان‌پذیری:** به منظور تأمین این معیار از تکنیک «آزمون تشخیص^۱» در گزارش اصلی پژوهش (پایان‌نامه‌ای با همین عنوان در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران) استفاده شده است. با اجرای این روش، ارتباط بین داده‌ها و کاربرد آن‌ها در پژوهش مشخص می‌شود. (محمدپور، ۱۳۹۰، ص ۱۸۵) به علاوه، اطمینان‌پذیری از طریق تکنیک «کنترل عضو» که در معیار باورپذیری نیز طرح شد نیز افزایش می‌یابد. در این تکنیک پژوهش‌گر همراه با نتایج پژوهش به سمت سوژه‌ها برگشته و آن‌ها را در پرتو واکنش‌های آن‌ها پالایش می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۰، ص ۱۸۵).

۳- **انتقال‌پذیری:** همان‌گونه که تدلی و یو (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند، استفاده از روش «نمونه‌گیری هدفمند» که در این پژوهش نیز به کار گرفته شده می‌تواند منجر به تأمین معیار انتقال‌پذیری شود (تدلی و یو^۲، ۲۰۰۷). یک روش قابل انکاء تر برای تأمین انتقال‌پذیری نیز «مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه» است که متأسفانه با توجه به عدم وجود پژوهش مشابهی که بتوان نتایج آن را با این

1- Auditing

2- Teddlie & Yu

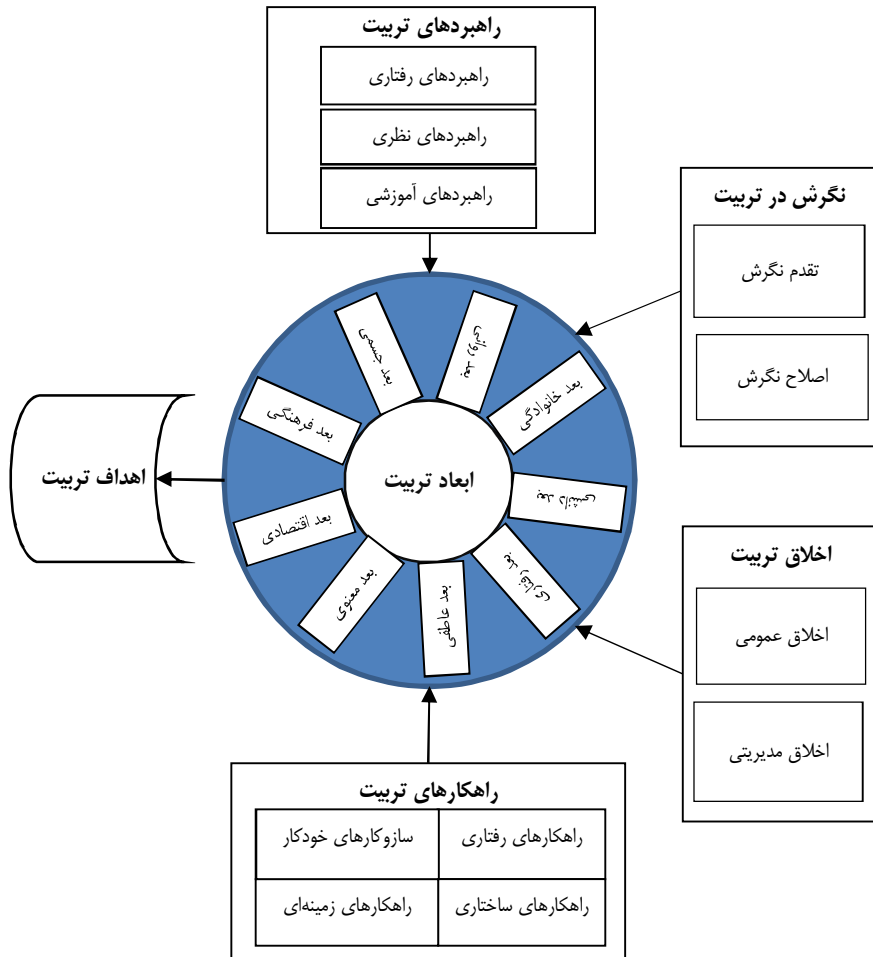
پژوهش مقایسه کرد، استفاده از این تکنیک در این پژوهش میسر نشد که این امر می‌تواند جزو محدودیت‌های پژوهش باشد.

۴- تأییدپذیری: برای تأمین این معیار نیز از روش «مثال‌آوری»^۱ استفاده شده است. به این صورت که پس از تفسیر هر یک از مضامین، جملاتی از مصاحبه‌شوندگان به عنوان شاهدمثال ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل داده‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در لایه‌های توصیفی، تفسیری و فراگیر، بر اساس رابطه منطقی بین مضامین فراگیر (و بالتبع مضامین تفسیری ذیل آن‌ها)، الگوی مدیران اسلامی در پرورش منابع انسانی (شکل شماره یک) تدوین شد. بر اساس این الگو، اخلاق تربیت و نگرش در تربیت به‌عنوان مقدمات فرآیند تربیت عمل می‌کنند. اگر نگاه سیستمی به این مدل داشته باشیم باید گفت: «اخلاق تربیت» و «نگرش در تربیت» ورودی‌های سیستم هستند. «راهبردهای تربیت» و «راه‌کارهای تربیت» نیز در فرایند تربیت بر «ابعاد تربیت» اثر می‌گذارند و در نتیجه اهداف تربیت به‌عنوان خروجی سیستم تحقق پیدا می‌کنند.

1- Exemplification



شکل شماره ۱: الگوی مدیران اسلامی در تربیت و پرورش منابع انسانی

در ادامه بخش‌های این الگو تشریح گشته و شواهدی از جملات مصاحبه‌شوندگان برای هر یک از این بخش‌ها ارائه می‌شود:

۱- نگرش در تربیت: این مضمون ۲۸ بار در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است و بیان‌گر اهمیت نگرش در فرآیند تربیت است. دو دسته از مضامین با عناوین «تقدم نگرش» و «اصلاح نگرش» ذیل این مضمون قرار دارند:

۱-۱- **تقدم نگرش:** این مضمون درباره‌ی 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)¹.

۲-۱- **اصلاح نگرش:** این مضمون به محتوای نگرش اشاره دارد. نحوه‌ی نگاه به انسان و کارمند مبنای تربیت صحیح است. کرامت ذاتی انسانی مطلبی است که همه‌ی مصاحبه‌شوندگان به آن تأکید 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 است که انسان را ابزاری در راه اهداف سازمان می‌داند. «برخلاف در سازمان‌های غربی، هدف انسان در سازمان فقط افزایش سود سازمان نیست. در آن‌جا هنگامی که یک نفر را استخدام می‌کنند برای این است که از توانایی‌های او برای کسب سود استفاده کنند. در حالی که در جامعه و سازمان‌های اسلامی خود انسان و رشد او جزء هدف‌های سازمان است.» (م ۲: ۱)

۲- **اخلاق تربیت:** این مضمون به همراه مضامین مضامین تفسیری آن ۲۶ بار در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفت. مضمون فراگیر اخلاق تربیت دارای دو مضمون تفسیری با عناوین «اخلاق مدیریتی» و «اخلاق عمومی» است:

۲-۱- **اخلاق عمومی:** مضمون اخلاق عمومی، ناظر به نوع اخلاقی است 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 می‌تواند مبنای سایر اخلاقیات و رفتارها 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 تأکید قرار گرفته است. مضمون

۱- این ساختار برای نشان دادن منبع جملات مصاحبه‌شوندگان در این مقاله به‌کار رفته است. به‌عنوان نمونه م ۱: ۵ به‌معنای مصاحبه اول، پاراگراف پنجم می‌باشد.

صمیمیت در موارد بیشتری مورد تأکید قرار گرفته است. یکی از مصاحبه‌شوندگان تجربه‌ی خود را این‌گونه بیان می‌کند: «جو صمیمی ایجاد شده بین کارکنان و مدیران باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان شد که مدیران بهتر می‌توانستند به کارکنان برخوردهای کاری کنند.» (م ۲: ۱۰)

۲-۲- اخلاق مدیریتی: این مضمون ناظر به اخلاق خاص مدیران است که داشتن آن اخلاق باعث تأثیرپذیری بهتر کارکنان در برابر امر تربیت می‌شود. این مضمون دارای سه کد تفسیری در درون خود است. نخستین مضمون آن «حمایت مدیران» است. حمایت مدیران از کارکنان در جریان کار روزانه و در مواقع حساس باعث ایجاد اعتماد به نفس لازم برای فراگیری دانش بیشتر و بروز توانایی‌های بیشتر در آن‌ها می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان تجربه‌ی خود در این زمینه را بیان می‌کند: «وقتی نیروهای جدید به سازمان اضافه می‌شوند در بدو ورود، ما به آن‌ها کمک می‌کنیم و اعتماد به نفس به آن‌ها می‌دهیم تا جا بیفتند، ولی این حمایت به شکلی نیست که به ما وابسته بشوند» (م ۲: ۵).

تواضع مدیران و اخوت و برادری نیز دو مضمون دیگری هستند که مربوط به اخلاق خاص مدیران است که می‌تواند تقویت‌کننده فرآیند تربیت باشد.

۳- راهبردهای تربیت: این مضمون که مضامین موجود در دل آن در مجموع ۲۸ بار در مصاحبه‌های مورد تحلیل تکرار شده است، ناظر به راهبردهایی است که برای تربیت توسط مدیران اسلامی مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۳-۱- راهبردهای رفتاری: ناظر به نوع خاصی از رفتارها که می‌تواند نتیجه‌ی 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 به‌دلیل پیچیدگی‌های انسان، برای تربیت صحیح کارکنان باید از شتاب دوری شود، و فرایند تربیت را فرایندی بلندمدت در نظر گرفت: «تربیت کاری فرهنگی است، کار فرهنگی کاری دیر اثر گذار است، هزینه بر است و حوصله‌ی زیادی می‌خواهد.» (م ۱: ۱)

۶) الگوسازی رفتار مدیران بیان‌گر این نکته است که کارکنان با مشاهده رفتار مدیران است که می‌توانند نوع صحیح کار کردن و رفتار کردن را به صورت عینی ببینند. و طبیعتاً اولین مرجع آن‌ها برای انجام صحیح کارها رفتار مدیران بالادست آن‌ها است. در مصاحبه‌ی دوم این مطلب این‌گونه بیان شده است: «مدیران واحدها می‌توانند با کردار و رفتار خود الگوی کارکنان باشند و از این طریق به تربیت آن‌ها بپردازند.» (م ۲: ۲).

در نهایت نیز 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 می‌داند 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 کند. «به‌عنوان پیش فرض کارهای مربوط به تربیت باید دائم انجام بشود حتی اگر همکاران در نقطه معقولی قرار داشته باشند.» (م ۱: ۱۱)

۲-۳- **راهبردهای نظری:** این راهبرد که تأکید بر آگاهی‌های کارکنان و تأثیر 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 می‌دهند و آموزش‌های رسمی است که به آن‌ها علم انجام درست کار را می‌دهد و به انجام عمل تربیت از طریق افزایش دانش افراد تأکید دارد. افراد با دانستن محتوا و حقیقت شغلشان، سازمانشان و خودشان، می‌توانند هماهنگی صحیحی بین توانایی‌های خود با فعالیت‌های سازمان ایجاد کنند. این امر توانایی‌های آن‌ها را در معرض رشد قرار می‌دهد و تربیت آن‌ها را در پی خواهد داشت: «در حوزه شناخت و دانش، افراد با معرفی به مؤسسه‌های آموزش عالی و استفاده از امکاناتی که طراحی شده نسبت به ارتقای سطح دانش و شناخت خود اقدام می‌کنند» (م ۱: ۴).

آگاهی از تکالیف نیز ناظر به آگاهی کارکنان بر تکالیف شرعی آن‌ها نسبت به مسئله کار و حقوقی است که باید در کار رعایت شود. این‌که کارکنان حقوق و تکالیف شرعی خود در محیط کار را بدانند و برای مثال به حق‌الناسی که در هدر دادن وقت در موقع کار زیرپا می‌گذارند آگاه باشند آن‌ها را به تلاش هرچه بیشتر و فراگیری بهتر کار سوق

می‌دهد: «در جلساتی که با کارکنان برای روشن‌سازی اهداف واحدها می‌گذاریم معمولاً برای آن‌ها از حق و حقوقی که کارفرما و کارمند بر گردن هم دارند و حق‌الناسی که در رابطه با منابع و زمان بر گردن افراد است صحبت می‌کنیم» (م ۲: ۳).

۳-۳- راهبردهای آموزشی: این مضمون بیان‌گر برنامه‌ها یا طرح‌های خاصی است که می‌تواند تربیت اسلامی را ایجاد کند. این مضمون متشکل از پنج مضمون تفسیری با عناوین: آموزش ضمن خدمت، آموزش منعطف، آموزش غیرمستقیم، تربیت بالا به پایین، و آموزش عملی و نظری، است. در این بین «آموزش منعطف» به تحول و متناسب‌سازی آموزش هم‌سو با تغییر شرایط، سطوح و مشاغل اشاره دارد و «آموزش عملی و نظری» نیز به بسنده نکردن به یکی از ابعاد دانشی یا مهارتی افراد اشاره دارد. همچنین تربیت بالا به پایین نیز بر اهمیت تأثیر مدیران تربیت‌یافته در تربیت کارکنان تأکید دارد: «وجود مدیران شایسته و تربیت‌یافته موجب تربیت کارکنان می‌شود. در روایات داریم که صلاح و فساد زیردستان بستگی به صلاح و فساد امرا دارد» (م ۳: ۵).

۴- راه‌کارهای تربیت: این مضمون فراگیر که به همراه مضامین تفسیری‌اش مجموعاً ۴۸ بار در مصاحبه‌ها تکرار شده است و بیش از همه‌ی مضامین مورد تکرار قرار گرفته است شامل مجموعه راه‌کارهای عملی است که می‌تواند تربیت صحیح را حاصل کند. این مضمون دارای چهار مضمون تفسیری لایه اول است:

۴-۱- راه‌کارهای رفتاری: این راه‌کارها مربوط به اعمالی است که مدیران بالادست نسبت به کارکنانشان انجام می‌دهند تا بتوانند بر توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها بیافزایند. استقلال اولین کد تفسیری ذیل این مضمون است. مدیران با دادن استقلال بیشتر به کارکنانشان می‌توانند آن‌ها را به بروز توانایی‌هایشان ترغیب کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در خاطرات خود از تربیت، مسئله‌ی استقلال را این‌گونه بیان می‌کند: «استقلال و مسئولیت‌پذیر کردن کارکنان باعث شد که آن‌ها بیش از پیش در مسیر رشد و تربیت قرار گیرند» (م ۲: ۹). مضمون تفسیری بعدی «تفویض اختیار» است. این مضمون نیز به استقلال شباهت دارد. مدیران با سپردن کارهای بیشتر به

کارکنانشان می‌توانند توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها را افزایش دهد. «دادن اختیارات به کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آن‌ها، باعث می‌شود تا آن‌ها در اثربخشی سازمان سهیم شوند و تلاش بیشتری برای رشد فردی و سازمانی کنند.» (م ۵: ۱) مضمون تفسیری بعدی «اعتماد» است که با تفویض اختیار نیز ارتباط تنگاتنگی دارد. مدیران برای دادن اختیار به زیردستانشان باید به آنها اعتماد داشته باشند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در بیان تجربیات خود این‌گونه بیان می‌کند: «تفویض اختیار و اعتمادی که بنده به افراد زیردست داشتم باعث شده بود تا آن‌ها کار را به‌خوبی یاد گرفته و در واقع به‌صورت عملی آن را بیاموزند.» (م ۲: ۷) افزایش مسئولیت کارکنان، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نیز به همین شکل در تربیت کارکنان اثرگذار هستند.

۲-۴- راه‌کارهای ساختاری: راه‌کارهای ساختاری خود را در ساختار سازمان نمایان می‌کنند. با سازمان‌دهی مناسب می‌توان بستر تربیت صحیح را ایجاد کرد. این مضمون دارای سه مضمون تفسیری فرعی است. «برخورد نزدیک رده‌ها» مضمونی است که به لزوم از بیان بردن فاصله‌ی مدیران با کارکنان اشاره دارد. عدم ارتباط نزدیک کارکنان از معایبی است که رفع آن مورد نظر مصاحبه‌شوندگان بوده است: «در برخی سازمان‌ها مدیران چندین منشی دارند و کارمندان برای ملاقات وی با دردسر مواجه هستند، این‌ها اثرات منفی روی کارکنان و پرورش آن‌ها می‌گذارند» (م ۳: ۵). مضمون فرعی بعدی یعنی عدالت نیز هم در ساختار رسمی و هم در ساختار غیررسمی سازمان باعث ایجاد بستر مناسب برای تربیت می‌شود. علاوه بر عدالت، ساختار سازمان 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 توانایی‌های بیشتری از خود بروز می‌دهند. «باید زمینه‌های پیشرفت شغلی برای کارکنان فراهم باشد. یعنی کارکنان بدانند که با رشد و توسعه می‌توانند به جایگاه‌های بهتری دست یابند» (م ۲: ۳).

۳-۴- سازوکارهای خودکار: این دسته از مضامین تفسیری اشاره به راه‌کارهایی دارد که می‌تواند با ساخت عناصر خودکار در بافت سازمان تربیت را به امری خودکار تبدیل کند. با انجام روش‌های از این قبیل می‌توان تربیتی پویا را ایجاد کرد. «تربیت متقابل» اولین مضمون فرعی در این مجموعه است. اگر مدیران، کارکنان را نسبت به سرنوشت و تربیت همکاران خود حساس کنند. این حساسیت می‌تواند سبب تربیت متقابل کارکنان شود. در واقع آن‌ها باید به این درک برسند که اگر موجب رشد همکار خود شوند، از او بازخوردهایی می‌گیرند که باعث رشد خودشان می‌شود. «فقط مدیران نیستند که می‌توانند کارکنان را تربیت کنند. خود کارکنان هم نسبت به همدیگر تأثیر دارند. اگر آن‌ها را نسبت به رشد یکدیگر مسئول کنیم نتیجه خیلی مثبت‌تری می‌بینیم» (م ۵: ۳). مضمون «بهبود اخلاق کار» نیز سازوکاری خودکار است. با ایجاد اخلاق کاری مبتنی بر رشد و توسعه‌ی توانایی‌های کارکنان می‌توان به تربیت خودکار کارکنان دست یافت. اگر کارکنان رشد را تبدیل به عادت خود کنند تربیتی بدون توقف و بدون هزینه حاصل خواهد آمد. در پایان نیز مضمون «حرفه‌ای‌گری» نوعی از رفتار فعال کارکنان است که باعث می‌شود کارکنان به سطح پایینی از عملکرد قانع نباشند «ما به دنبال این هستیم که توانمندی‌های اطراف را در حوزه تخصصی و حرفه‌ای‌شان افزایش دهیم تا آن‌ها بتوانند به صورت حرفه‌ای با مسائل برخورد کنند و تا حرفه‌ای‌گری در کل مجموعه رواج پیدا کند» (م ۱: ۹).

۴-۴- راه‌کارهای زمینه‌ای: این مضمون اشاره به راه‌کارهایی دارد که با مهیا کردن عواملی که برای رشد الزامی است زمینه رشد را مهیا می‌کند. اولین راه‌کار زمینه‌ای مورد اشاره در تجربیات مدیران اسلامی مضمون «پیش‌گیری از نارضایتی» است چراکه به وجود آمدن نارضایتی در بین کارکنان می‌تواند سبب بدبینی و یاس آن‌ها شده و بستر رشد و تربیت را دچار خدشه کند. مضمون بعدی فراهم آوردن بستر فیزیکی در ساختار فیزیکی سازمان (نمادها، معماری و ...) است. ساختن محیط فیزیکی تربیت‌خیز مورد تأکید چند تن از مصاحبه‌شوندگان بوده است. «جو فیزیکی مورد تأیید اسلام است و خود اسلام

نیز به نمادسازی پرداخته است، مانند کعبه» (م ۳: ۵). «بنده با ایجاد تفاوت‌های ظاهری و فیزیکی بین جایگاه‌ها مخالف هستم» (م ۳: ۷). مضمون فرعی ذیل راه‌کارهای زمینه‌ای نیز به ایجاد «نشاط سازمانی» تأکید داشته و آن را زمینه‌ساز حرکت و تلاش روزافزون کارکنان در جهت رشد می‌داند.

۵- ابعاد تربیت: ذیل این مضمون این بحث مطرح می‌شود که طبق تجربیات مدیران اسلامی در پرورش منابع انسانی سازمان بایستی به کدام ابعاد شخصیتی آنان توجه کرد. این مضمون فراگیر که مضامین تفسیری ذیل آن ۴۱ بار در مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند بر «تربیت همه‌جانبه» نیروی انسانی سازمان تأکید می‌کند و ابعادی که باید در تربیت نیروی انسانی توسط مدیر مد نظر قرار گیرند را جامع ده بُعد دانشی- مهارتی، اخلاقی- رفتاری، عاطفی، معنوی، اقتصادی، فرهنگی، جسمی، روانی و خانوادگی برمی‌شمرد. اولین بُعد از ابعاد کارکنان که به نتایج و عملکرد سازمان ارتباط دارد بُعد «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 ضداجتماعی نه تنها به سازمان کمکی نمی‌کند بلکه مشکل نیز ایجاد می‌کند. بنابراین سازمان باید به تربیت بعد «اخلاقی و رفتاری» کارمندان نیز توجه کند. اما رفتار کارکنان هرگز بدون برنامه‌ریزی برای سلامت روان آن‌ها قابل اصلاح نیست و همواره رفتار افراد ریشه در روان آن‌ها دارد. بدین ترتیب، تربیت در «بُعد روانی» فرد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. به علاوه روحیه کارمندان تنها تحت تأثیر اتفاقات درون سازمان نیست. بلکه در بیرون از سازمان و به خصوص در درون خانواده‌ی فرد کوچک‌ترین اتفاق و تنشی می‌تواند منشأ مشکلات بزرگ در روحیه و رفتار فرد درون سازمان بشود. سازمان اسلامی با توجه به بُعد خانوادگی کارکنان می‌تواند بر خوشبختی و نشاط آن‌ها بیافزاید. 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 یاری‌رسان هستند. و در نهایت «بعد معنوی» که هم‌چون چتری بر فراز همه‌ی ابعاد وجود انسان قرار می‌گیرد و محور رشد و تعالی کارکنان قرار می‌گیرد.

۶- اهداف تربیت: این مضمون که خود از هفت مضمون تفسیری تشکیل شده است در مجموع با زیرمجموعه‌های خود ۱۶ بار توسط مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفتند و شامل اهدافی است که آنان از انجام شغلشان و تربیت کارکنان دنبال می‌کنند. اولین مضمون تفسیری ذیل این مضمون فراگیر «بهبود اوضاع جامعه» است: «اگر ما بر مبنای ارزش‌های اسلامی بتوانیم کارمندان سازمانمان را رشد بدهیم آن‌ها هم می‌توانند افراد دیگری را در جامعه رشد بدهند» (م ۲: ۱۳). هدف دیگر مورد اشاره مدیران اسلامی «تقویت جامعه‌ی اسلامی» است و این‌گونه بیان می‌شود: «هدف ما در تربیت کارکنان همان هدفی بود که امام خمینی(ره) از انقلاب اسلامی در نظر داشتند؛ ایجاد و تقویت یک جامعه‌ی اسلامی» (م ۲: ۱۱). مضمون بعدی زمینه‌سازی ظهور حضرت ولی‌عصر (عج) است: «هدف ما از انجام این فعالیت‌ها زمینه‌سازی ظهور است. ما می‌گوییم تا زمینه‌سازی نکنیم ظهور اتفاق نمی‌افتد» (م ۳: ۱۲). ترویج ارزش‌های اسلامی و «تبدیل انسان به عبد بهتر» نیز از اهداف دیگر مورد اشاره مدیران اسلامی بودند. هم‌چنین برخی از مصاحبه‌شوندگان موضوع تربیت را تکلیفی دانسته‌اند که خداوند به عهده‌ی آن‌ها گذاشته است. آخرین هدف مورد اشاره مدیران مورد مصاحبه نیز «تربیت بهره‌ور» است، به این معنی که این تربیت هم‌زمان که باید در راستای اهداف کلی جامعه و دین باشد باید اهداف سازمان را نیز تأمین کند و از آن‌جایی که سازمان اسلامی در راستای اهداف جامعه‌ی اسلامی شکل می‌گیرد پس در نهایت، تربیت برای اهداف سازمان نمی‌تواند در تناقض با تربیت برای اهداف جامعه قرار بگیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد با مصاحبه با مدیران اسلامی موفق، به مستندسازی تجربیات آن‌ها در زمینه تربیت اسلامی پرداخته شود. بر اساس الگوی سیستمی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، نگرش مدیران در تربیت نیروی انسانی و اخلاق تربیت پیش‌نیاز اولیه انجام تربیت صحیح کارکنان است. در واقع در صورتی که سازمان نگرشی صحیح به امر تربیت، و انسان‌های درون سازمانش نداشته باشد سایر

اقدامات او هر قدر هم دقیق و حساب شده باشند به نتیجه‌ی درستی نخواهند رسید. از جنبه اخلاق تربیت نیز هم مدیران (به عنوان تربیت‌کنندگان) و هم کارکنان (به عنوان تربیت‌شوندگان) هر دو بایستی متخلق به مجموعه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی باشند تا فرایند تربیت به نتیجه برسد.

در واقع برای رسیدن به نوعی از تربیت کارکنان که مطلوب سازمان اسلامی و فرهنگ اسلامی باشد، به نوعی از اخلاق خاص اسلامی، هم در مدیران و هم در کارکنان نیاز است. مدیران با رعایت خلقیاتی هم‌چون تواضع، صداقت و حمایت از کارکنان می‌توانند رابطه‌ای 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 دغدغه‌هایی که نسبت به خانواده‌اش دارد به کارکنانش هم داشته باشد، کارمندان سرشار از اعتماد و باور نسبت به مدیر، رفتار خواهند کرد و هرآن‌چه را که مدیر صلاح بداند صلاح خود می‌دانند. اما نیاز به داشتن اخلاق خاص تنها منحصر به مدیران نیست. بلکه کارکنان نیز برای اثربخشی بیشتر از برنامه‌های تربیتی سازمان نیاز به رعایت اخلاقی سازنده دارند.

در امر تربیت مدیران و کارکنان باید به صورت مستمر به پاک‌سازی نفس خود بپردازند. با قلبی پاک و به دور از خودخواهی، خودپسندی کینه و نفرت و پیش‌داوری می‌توان امور سازمان را با اخلاص به نتایج مطلوب رساند. «محبت» امری است که حتی در صورت بروز ندادن، می‌تواند بین افراد حس شود. با نرم شدن قلوب افراد نسبت به یکدیگر، هم‌دلی و از خودگذشتگی گسترش می‌یابد و کارکنان کاستی‌های یکدیگر را به بهترین نحو جبران می‌کنند و صادقانه‌ترین کمک‌های خود را برای رشد همکارانشان انجام می‌دهند. «احترام» نیز امری است که هم در میان کارکنان و هم در میان مدیران نسبت به یکدیگر سبب افزایش عزت نفس افراد می‌شود. کارکنان ارزش واقعی خود را خواهند دانست و در جست‌وجوی توانایی‌های فراوان خود خواهند بود. مدیران با احترامی که به کارکنان می‌گذارند به آن‌ها شخصیت می‌دهند و باعث بروز خلاقیت آن‌ها می‌شوند.

بر اساس الگوی پیشنهادی این پژوهش، پس از اصلاح نگرش و اخلاق تربیت، بایستی با راهبردها و راه‌کارهایی که مطرح شد بر تربیت تمام ابعاد شخصیتی و نه فقط

ابعادی که به‌طور مستقیم با عملکرد فرد در سازمان ارتباط دارد، پرداخت. در واقع این دیدگاه با قائل شدن کرامت انسانی برای اعضای سازمان، آن‌ها را تنها به‌عنوان مهره‌هایی در ماشین سازمان نمی‌نگرد که از پرداختن به ابعاد غیرسازمانی آن‌ها چشم‌پوشی کند. البته این امر خود باعث دل‌بستگی بیشتر افراد به سازمان شده و حتی از دید سازمانی صرف نیز منافع آن به سازمان باز خواهد گشت. به‌علاوه آن‌که در این نگاه، اهداف سازمان تنها به اهداف مادی خود محدود نشده و توفیق سازمان تنها زمانی معنادار است که در راستای اهداف بزرگ‌تر یعنی مصالح جامعه، تقویت جامعه‌ی اسلامی، بهبود معیشت مادی و معنوی اعضای جامعه و بااهمیت‌تر از همه، زمینه‌سازی ظهور باشد.

پیشنهادهای

در پایان پیشنهادهایی برای به‌کارگیری نتایج پژوهش در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

- براساس مضمون «نگرش در تربیت» لازم است مدیران نگرش خود را نسبت به کرامت کارکنان ارتقاء داده و هم‌چنین پیش از تنظیم هر برنامه تربیتی، بر اصلاح نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان، و جامعه تمرکز کنند.
- بر اساس مضمون «ابعاد تربیت» پیشنهاد می‌شود مدیران ابعاد تربیت را کلی واحد در نظر گرفته و به تمامی ابعاد به‌صورتی جامع و متعادل بنگرند.
- بر اساس مضمون «راهبردهای تربیت» پیشنهاد می‌شود مدیران نگرشی بلندمدت نسبت به برنامه‌های تربیتی داشته و به تأثیر نقش اسوه و الگو بودن خود در تربیت توجه ویژه باشند.
- بر اساس مضمون «راهکارهای تربیت» پیشنهاد می‌شود مدیران به طراحی سازوکارهای خودکار تربیت توجه کرده و به نقش ساختار فیزیکی و اجتماعی سازمان در تربیت توجه ویژه کنند.

در پایان نیز به پژوهش‌گران گرامی پیشنهاد می‌شود با توجه به اندک بودن پژوهش‌های موجود در زمینه مستندسازی تجربیات مدیران اسلامی در حوزه‌های مختلف که در بخش مرور مبانی نظری به آن پرداخته شد، به‌منظور توسعه ادبیات مدیریت اسلامی، به این مهم همت گمارند.

سپاس‌گزاری

بر خود لازم می‌دانیم از مدیران گران‌قدر حوزه علمیه قم، جامعه‌المصطفی‌العالمیه، مدرسه عالی امام خمینی (ره)، جهاد کشاورزی و دیگر مدیران گرامی که تجارب ارزشمند خود را در اختیار تیم پژوهش قرار دادند تقدیر و تشکر به‌عمل آوریم. امیدواریم این پژوهش بتواند سهمی ولو اندک در تکثیر و فراگیری سیره مدیریتی این گرامیان و غنای ادبیات مدیریت اسلامی ایفاء نماید.

منابع

- آرمند، محمد (۱۳۹۰). از education تا تعلیم و تربیت؛ تحلیلی بر مفهوم تعلیم و تربیت. سوره اندیشه، شماره ۵۳-۵۲، صص. ۶۵-۶۳. قابل بازیابی از:
<http://ensani.ir/file/download/article/20140611123625-9907-159.pdf>
- تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷). ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خیرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، (۵) ۲، صص ۷۸-۵۱. قابل بازیابی از:
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/558667>
- خدامرادی، سعید؛ سعادت‌مند، محمد؛ موسوی، سیداحمد؛ ابویی، منیره (۱۳۹۳). ارائه الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی. دانش انتظامی بوشهر، (۱۶) ۵، صص ۱۰۵-۸۹. قابل بازیابی از:
http://journals.police.ir/article_14655_2ccded71b7b044a9b03d193
- زمانی، اصغر (۱۳۹۶). حلقه مغفول در مدیریت دانش پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی. رهیافت، (۶۷) ۲۷، صص ۳۲-۱۵. قابل بازیابی از:
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1287989>
- ضیایی، ثریا؛ توکلی، ثامنه (۱۳۹۴). مستندسازی تجربیات: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، (۴) ۲۶، صص ۱۵۴-۱۳۹. قابل بازیابی از:
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1099889>
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۶). مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). کار و جامعه، شماره ۸۴-۸۳، صص ۶۵-۵۰. قابل بازیابی از:
<http://ensani.ir/file/download/article/20120327183430-3065-268.pdf>
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، (۲) ۵، صص ۱۹۸-۱۵۱. قابل بازیابی از:
<http://ensani.ir/file/download/article/20121210081357-9444-26.pdf>
- گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ سرآبادانی تفرشی، حسین (۱۳۹۴). بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس نظریه‌ی انسان‌شناسی پارادایم رشد. اندیشه مدیریت راهبردی، (۱) ۹، صص ۱۷۴-۱۴۷. قابل بازیابی از:
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1109132>
- گنجعلی، اسدالله؛ سپهری، مهدی؛ رحیمی، احسان (۱۳۹۶). انسان‌شناسی در دانش مدیریت منابع انسانی؛ رویکردی انتقادی با تأکید بر اندیشه‌های علامه طباطبایی (ره). تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

- محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی، ضدروش ۲. تهران: جامعه‌شناسان
- مختاریان‌پور، مجید (۱۳۹۴). پارادایم تعالی جایگزین پارادایم توسعه: ضرورت تحول در چارچوب شاخص‌گذاری برای پیشرفت. تهران: الگوی پیشرفت.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۸). فطرت. تهران: صدرا.
- معین، محمد (۱۳۹۹). فرهنگ فارسی معین. قابل‌بازیابی از:
<http://www.vajehyab.com/moein/%D8%AA%D8%B1%D8%A8%DB%8C%D8%AA>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1, pp. 385-405. Available at:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/146879410100100307>
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, pp. 77-101. Available at:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Hennink, Monique M.; Kaiser, Bonnie N. and Marconi, Vincent C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough?, *Qualitative Health Research* 2017, 27(4), pp. 591-608. Available at:
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1049732316665344>
- King, Nigel and Horrocks, Christine (2010). *Interviews in Qualitative Research*, London: Sage.
- Neuman, Lawrence W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th Ed. USA: Pearson.
- Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teddlie, Charles & Yu, Fen (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 77-100. Available at:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.916.7465&rep=rep1&type=pdf>
- Van Rijnsoever, Frank J. (2017). (I Can't Get No) Saturation: A simulation and guidelines for sample sizes in qualitative research. *PLoS ONE* 12(7): e0181689. Available at:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28746358/>