



Pillars of Islamic State Manager Growth and Education Courses

Hossein Arab Asadi¹ | Keyvan Moradi^{2*}

1- Assistant Professor, Center for Public Management Education, Tehran, Iran

2- Corresponding Author: PhD in Educational Management, Administrative and Recruitment Organization of Iran, Tehran, Iran k1moradi.87@gmail.com

Volume info

Vol. 18

Series: 67

Summer 2026

P.P: 191-237

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2024-10-04

Revised:

2025-09-23

Accepted:

2026-09-16

Published:

2026-09-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528

E-ISSN: 2645-5072



Abstract

The country's administration system is facing many challenges. One of the most important challenges is the lack of managers who think and act in line with the values of the Islamic state, which requires planning to design an educational system for the preparation, growth and excellence of such managers. Therefore, we need a special educational system that, through its establishment, along with preparation, will provide the training ground for Islamic state managers. Therefore, the topic that was discussed in this article is how to design a special education system for staffing, a education system that can spread the discourse of the Islamic Revolution in the society of managers, in a way that Educational works should be manifested in their existence. In this regard, the present research, using the focus group method, attempted to identify the elements of the educational system of Islamic state managers. The participants in the focal group of managers were involved in the issue of regulations for the provision and education of professional managers of the country's executive bodies. The qualitative content analysis method was used to analyze the data. The analysis of the data of the focus group showed that the manager education system has four pillars: the educational field, the content axis, the educational model, and the coach. These four pillars interact with each other to determine the design framework of the manager education system.

Keywords: Growth and Education, staffing, Educational Pattern, manager Preparation

Cite this Article: Arab-Asadi, Hossein, & Moradi, Keyvan. (2026). Pillars of Development and Training Programs for Managers Befitting the Islamic State. Research in Human Resource Management, 18(2), 191–237.
DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.2.6.7](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.2.6.7)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



ارکان دوره‌های رشد و تربیت مدیران تراز دولتی اسلامی

حسین عرب اسدی^۱ | کیوان مرادی^{۲*}

۱- استادیار، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران

۲- نویسنده مسئول: دکتری مدیریت آموزشی، سازمان اداری و استخدامی کشور، تهران، ایران. k1moradi.87@gmail.com

چکیده

نظام اداره با چالش‌های فراوانی روبرو است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها کمبود مدیرانی است که در راستای ارزش‌های اسلامی فکر و عمل نمایند. برای مواجهه با این چالش نیازمند سازوکار مشخصی برای رشد و تربیت چنین مدیرانی هستیم. در این مقاله چارچوب مشخصی برای طراحی دوره‌های رشد و کادرسازی ارایه شده است. در این راستا، پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی اقدام به شناسایی ارکان الگوی تربیت مدیران کرد. داده‌های پژوهش برآمده از ترکیب تجربه زیسته و روش گروه کانونی بود. افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی مدیران دخیل در امر ضابطه‌گذاری برای تأمین و تربیت مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی کشور بودند. تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی تربیت مدیر دارای چهار رکن عرصه تربیت، محتوا، الگوی تربیت و مربی است. این چهار رکن در تعامل با هم چارچوب طراحی دوره‌های تربیت مدیر را تعیین می‌کنند که در صورت طراحی و اجرای چنین دوره‌هایی می‌توان امیدوار بود که گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه مدیران گسترش یافته و آثار تربیتی در وجود ایشان متجلی شود.

کلیدواژه‌ها: رشد و تربیت؛ کادرسازی؛ الگوی تربیتی؛ آماده‌سازی مدیران

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۷

تابستان ۱۴۰۵

صص: ۲۳۷-۱۹۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: عرب اسدی، حسین و مرادی، کیوان. (۱۴۰۵). ارکان دوره‌های رشد و تربیت مدیران تراز دولتی اسلامی.

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۲)، ۱۹۱-۲۳۷.

[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.2.6.7](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1405.18.2.6.7)



نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جام امام

حسین (ع).



مقدمه

مقام معظم رهبری برای ایجاد تمدن نوین اسلامی دو عنصر اساسی را لازم می‌داند: اول، تولید فکر و دوم، تربیت انسان. تشکیل دولت اسلامی به عنوان یکی از حلقه‌های تشکیل تمدن اسلامی نیز از همین قاعده پیروی می‌کند (اندیشکده برهان، ۱۳۹۹: ۲۴). تشکیل دولت اسلامی منوط به تربیت کارگزارانی است که بتوانند در ابعاد مختلف دولت‌سازی ایفای نقش کرده و نظامات اداره کشور را به نحو مناسب مدیریت کنند.

اما هرگاه از تربیت مدیر و برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریتی سخنی به میان آمده است با این واکنش‌ها مواجه شده‌ایم:

- مدیران مشغله زیادی دارند که مانع از حضور آنها در برنامه‌های آموزشی می‌شود، لذا آنها را نمی‌توان به صورت متمرکز تحت آموزش قرار داد؛
- محتوای دوره‌های آموزشی برای مدیران که در میدان عمل با مسائل و مشکلات زیادی روبرو هستند، چنان جذاب نیست که حاضر باشند خود را به روال‌های آموزشی بسپارند؛
- افراد بزرگ‌سال تربیت‌پذیر نیستند، در نتیجه نمی‌توان مدیران را تربیت کرد؛
- تربیت امری بلندمدت است، لذا در کوتاه مدت امکان تربیت و آماده‌سازی افراد برای جایگاه‌های مدیریتی وجود ندارد.

با وجود فراگیر بودن گزاره‌های بالا در بین مدیران دستگاه‌های اجرایی، اما همه به لحاظ کارشناسی اذعان دارند که ما برای اداره کشور نیازمند ایجاد زمینه تحول در مدیران مورد نیاز دولت هستیم. بر این اساس، سخن از تربیت مدیر و تدوین الگوی طراحی دوره تربیت مدیر برای این موضوع امری ضروری است.

دوره‌های رشد و تربیت مدیر معمولاً از ارکانی تشکیل یافته که مشخصات آنها حسب رویکرد حاکم بر رشد و تربیت مدیر تعیین می‌شود. طبق بررسی‌هایی که نویسندگان در جایگاه متولیان رشد و تعالی مدیران دولت داشته‌اند، دوره‌های فعلی فاقد ارکان و چارچوب مدنظر هستند.

بر همین اساس در این مقاله به واسطه تجربه تربیت مدیرانی که از لحاظ سنی در دورترین سن اثرپذیری بوده و در حوزه مأموریتی نیز در سخت‌ترین نوع اثرپذیری قرار داشته‌اند، ارکان طراحی دوره‌های تربیت مدیر تدوین شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه رشد اسلامی به عنوان نظریه مبانی این پژوهش، بستر طراحی و شکل‌دهی به دوره‌های رشد و تربیت مدیر تراز دولت اسلامی است. واژه رشد از لحاظ لغوی به معنای متضاد با گمراهی و ضلالت آمده است. واژه رشد در قرآن دارای معانی همچون بلوغ، راه، راه راست، راه صحیح و درست، هدایت، رشد و نجات و فهم و آگاهی می‌باشد (علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۱۱۹). شهید مطهری رشد را به معنای شایستگی و توانایی انسان برای حفظ و نگهداری از سرمایه‌های وجودی در نظر گرفته است (مطهری، ۱۳۸۹: ۱۱۹). همچنین ایشان رشد را قدرت مدیریت تعریف کرده است. مدیریت از دیدگاه شهید مطهری یکی از فروع مسئله رشد است (به نقل از نجاری، ۱۳۹۰). صفایی حائری رشد را جهت گرفتن، بار دادن و بهره دادن استعدادها در نظر می‌گیرد. از نظر ایشان رشد رهبری کردن استعدادهای تکامل یافته است (صفایی حائری، ۱۴۰۱، ۱۳۹۷). علامه طباطبایی نگاه متفاوتی به موضوع رشد دارد. ایشان رشد را به معنای رسیدن به واقع مطلب و حقیقت امر در نظر گرفته است. در همین راستا، ملاصدرا رشد را وقوع تدریجی حقیقت انسان تعریف می‌کند (به نقل از علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۱۲۰-۱۳۹).

بر اساس تعاریف بالا، سه اصل می‌توان برای موضوع رشد و تربیت مدیران در نظر گرفت. اصل اول استعدادمحوری است. استعداد از نظر حکمای اسلامی به معنای قوه است. قوه در دو معنا به کار گرفته شده است: اول، امکان وقوع حرکت در فرد و دوم توانایی فرد برای حرکت (همان، ۱۳۳۶). به عبارتی دیگر، قابلیت‌های نهفته در وجود انسان را استعداد گویند. استعداد آن داشته‌هایی است که انسان‌ها فطرتاً دارند؛ اینها همان قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که قرار است در دوره‌های تربیتی بالفعل شوند. تقسیم مدیران به مدیران اجرایی، طراح، تمام‌کننده و جامع از همین مطلب نشأت می‌گیرد. موضوع مهم در مبحث استعداد، شناسایی استعدادهای آدمی است. در زمینه شناسایی استعدادهای دو نظریه وجود دارد: برخی قائل به وجود استعدادهای متفاوت در افراد و برخی دیگر قائل به طیفی بودن استعدادهای انسان هستند (عرب اسدی و محمدی، ۱۳۹۹: ۵۸).

اصل دوم حرکت‌مندی است. حرکت وجود اتصالی تدریجی موجود از قوه تا فعل می‌باشد. به عبارتی، حرکت تحقق تدریجی شیء است؛ تحقق یافتنی که دارای توالی و قبل و بعد و پس و پیش است (علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۱۴۰). ضرورت حرکت در انسان از چند چیز مایه می‌گیرد: ساخت

انسان، قدر انسان و نیازهای او (صفایی حائری، ۱۴۰۱: ۲۵). در هر حرکتی شش مولفه قابل شناسایی است: زمان حرکت، موضوع حرکت، فاعل حرکت، مبدأ حرکت، منتهای حرکت و مسیر یا آنچه حرکت در آن واقع است (علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۵). لازمه حرکت فراهم کردن عرصه فعالیت و حرکت است. عرصه یعنی میدان. خصوصیت میدان این است که امکان دیده شدن و نقش‌آفرینی را فراهم می‌کند. لذا می‌توان عرصه را محل ارایه و خودنمایی دانست (عرب اسدی، محمدی و زارع مهرجردی، ۱۳۹۹: ۶۱-۶۲). به عبارتی دیگر، عرصه میدانی است که امکان دیده شدن و نقش‌آفرینی را فراهم می‌کند. عرصه میدان تجربه کردن فرد در یک کار است. فلسفه این موضوع بر تجربه استوار است. عرصه زمینه نقش‌آفرینی و رشد افراد را فراهم می‌کند (کشاورز، ۱۴۰۳: ۱۰۳). در دوره‌های تربیت مدیر افراد وادار به عرضه و بروز می‌شوند

اصل غایتمندی سومین اصل رشد اسلامی است. غایتمندی به این معناست که هر جزء از اجزاء حرکت، فعلیتی است که شامل امکان جزء بعدی است و جزء بعدی کمال این جزء است (علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۱۴۰). به عبارتی دیگر، شناسایی استعدادها و حرکت در میدان برای ظهور این استعدادها در دوره‌های تربیت مدیر، برای غایت و هدف والایی است.

با توجه با موارد مطروحه، می‌توان رشد را سلسله‌ای از تغییرات دانست که در قالب به فعلیت رسیدن قوای تمام مراتب مادی و مجرد نفس حاصل می‌شود که به واسطه آن تغییرات مادی با تغییرات غیر مادی همراه می‌شوند (همان، ۱۵۹). برای رشد ابعادی در نظر گرفته‌اند. ملاصدرا بر این عقیده است که رشد شامل ابعاد و جنبه‌هایی است که از یکدیگر انفکاک و جدایی ندارند. این ابعاد عبارت‌اند از: ابعاد زیستی، اجتماعی، عقلانی و عاطفی. شهید مطهری نیز دو بعد جسمی و روحی را برای رشد در نظر گرفته است. از نظر ایشان این دو بعد در یک فرایند تکاملی و تدریجی قرار دارند. بر همین اساس وی شاخصه‌های رشد را شامل آشکارسازی، تکامل بخشی و تدریجی بودن می‌داند. همچنین ایشان دو رکن اساسی را برای تحقق رشد مدنظر قرار داده است: رکن ادراکی و رکن لیاقتی (صادقی سرشت، ۱۴۰۳).

در زمینه رشد و تربیت مدیران مطالعات/ اقدامات اندکی صورت گرفته و غالب پژوهش‌ها پیرامون آموزش و توسعه مدیران انجام شده است که در جدول زیر به برخی از آنها اشاره شده است.

جدول ۱. مرور مطالعات و اقدامات صورت گرفته حول موضوع

پژوهشگر / ضابطه‌گذار	سال انتشار	عنوان	شرح
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور (سابق)	۱۳۸۹	طرح سلمان	هدف طرح ارائه آموزش‌های فرهنگی فشرده به مدیران کشور بدون جهت‌گیری تربیتی بوده است
عرب اسدی و احمدی	۱۳۹۵	واکاوی عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد در الگوی حکومتی امیرالمومنین علی(ع)	حاکم اسلامی، بستر و زمینه تربیت، خانواده، سازمان، مردم و تربیت شونده عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد محسوب می‌شوند
محمدی، حکاک، نظریوری و موسوی	۱۳۹۷	طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادهای جمهوری اسلامی ایران	عرصه، مربی، نظامات، فرهنگ، محتوا، دانشجو و محیط از جمله عوامل دخیل در امر تربیت و آموزش مدیران هستند
محمدی و نظریوری	۱۳۹۷	شناسایی مولفه‌های الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران نهادهای در ایران	الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران دارای مؤلفه استاد، مربی، فضا و محیط، زمان تربیت و آموزش، محتوا، فرهنگ، حاکم، قالب‌های تربیت و آموزش، عرصه‌های تربیت و آموزش، ابزارهای تربیت و آموزش، دانشجو، نظامات آموزش و متصدیان آموزش است
جاجرمی، پورعزت و درانی	۱۴۰۰	طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده	پنج مولفه مدیریت دیگران، مهارت‌های آموزشی، خود مدیریت، برنامه‌ریزی و سیاست کلی نظام آموزش و پرورش و عوامل اجتماعی، عوامل اصلی پرورش مدیران محسوب می‌شود
رنجبریان	۱۴۰۰	طراحی الگوی تربیت-کننده مدیران جهادی	الگوی تربیتی مدیران جهادی شامل چهار بُعد نظام شخصیتی، نظام اعتقادی،

نظام سیاسی و نظام مدیریتی و اقتصادی است	در مکتب شهید سلیمانی		
افراد در این دوره بر اساس یک سناریوی یادگیری مشخص، در معرض مداخلات آموزشی و تربیتی قرار می‌گیرند. این سناریوی یادگیری شامل نه گام ارزیابی اولیه، آماده‌سازی، تور تعالی، تجربه-آموزی، برنامه تمرین، ایجاد رویکرد تحولی، کارگاه‌های آموزشی، تدوین پروژه و ارزیابی نهایی است	برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی	۱۴۰۲	سازمان اداری و استخدامی کشور
الگوریتم برنامه تربیت رهبر شامل تعیین فلسفه، چارچوب مفهومی، استراتژی‌های عملیاتی، شایستگی‌ها، ابزارهای تشخیصی، مدل بازگشت سرمایه، حمایت مدیریت و بودجه اختصاصی، برنامه یادگیری، نقش‌های تیم اجرایی و شرکت‌کنندگان و پودمان‌های آموزشی است	برنامه توسعه رهبر موفق	۲۰۰۶	برن و ریس
هیچ روش نظام‌مندی برای آموزش مدیران ارشد وجود ندارد. برخی سازمان‌ها مدیریت آموزش و توسعه مدیران ارشد به صورت متمرکز، در تعدادی دیگر به صورت محلی و در برخی ترکیبی از هر دو است. در سرتاسر دولت فدرال، تنها نیمی از مدیران ارشد دارای یک برنامه توسعه فردی هستند. همچنین کمبود زمان و بودجه دو عامل مهم است که اجرای برنامه آموزشی و توسعه‌ای را با محدودیت روبرو کرده است. مهارت‌های رهبری در کنار مهارت‌های فنی به عنوان مبنای آموزش و توسعه مدیران ارشد اجرایی لحاظ شده	آموزش و توسعه مدیران اجرایی	۲۰۱۵	هیئت حفاظت از نظامات شایستگی ایالات متحده آمریکا

است			
ترکیبی از مربیگری، آموزش کلاسی، بازخورد و آموزش تجربی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد رهبر دارد	آیا آموزش و توسعه رهبری تفاوتی در بخش عمومی ایجاد می‌کند؟	۲۰۱۶	سیدل، پری و فرناندز
در حوزه توسعه رهبری بیش از ۵۵۰ تکنیک وجود دارد. برخی از آنها عبارت‌اند از: حضور در میدان، درگیر شدن در فرایند کار، کار تیمی، کوچ گروهی، رهبری تیم، اعتلا‌سازی، شبکه‌سازی، شبکه بازخورد هم‌تایان، آموزش‌دهنده به عنوان کوچ، حل مسئله، شبیه‌سازی، بازی و تمرین تیم-سازی، بحث گروهی، حل مسائل واقعی، ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار، افزایش تمرین با افزایش سطح پیچیدگی، ارزیابی تیمی	تکنیک‌های توسعه رهبر	۲۰۱۸	ترنر، جائه شرودر، جانسون و چانگ

همانگونه که مرور برخی از مطالعات و اقدامات صورت گرفته در حوزه آموزش و توسعه مدیران نشان داد، ما فاقد یک چارچوب مشخص برای طراحی دوره‌های رشد و تربیت مدیر هستیم. اغلب اقدامات صورت گرفته نگاه تربیتی به موضوع آماده‌سازی افراد برای جایگاه‌های مدیریتی نداشته و با مبانی نظریه رشد اسلامی مدنظر این پژوهش، قرابتی ندارند. بر همین اساس، دغدغه اصلی نویسندگان این مقاله، ایجاد زیربنای محکمی برای طراحی دوره‌های رشد و تربیت مدیران بخش دولتی است.

چارچوب پژوهش

چارچوب مقاله، ریشه در تعریف درنظر گرفته از تربیت دارد. اصطلاح تربیت از ریشه ربو و باب تفعیل است. در این ریشه معنای زیادت و فزونی گرفته شده است. بنابراین اصطلاح تربیت به معنای فراهم کردن موجبات فزونی است. ریشه دیگر تربیت از ماده ر ب ب است که دو عنصر معنایی دارد: مالکیت و تدبیر (عرب اسدی و احمدی، ۱۳۹۵). تربیت بر اساس آیات قرآن،

صیرورت است. منظور از صیرورت به فعلیت در آوردن استعداد های انسان است. تربیت در این نگاه فرایندی است که زمینه تحول اختیاری و آگاهانه آدمی را فراهم می‌کند. این فرایند پیش از تولد آغاز و تا پایان زندگی ادامه دارد. تربیت از نظر مقام معظم رهبری رشد و نمو و حرکت شی به سمت هدف و غایتی است که آن شی کمال خود را باز می‌یابد؛ یعنی رشد دادن انسان به نحوی که دارای سلامت جسمی، همراه با سلامت عقل و فکر و پرورش روحی و اخلاقی باشد و یک انسان کامل بشود (همان). در چنین دریافتی از مفهوم تربیت چند نکته قابل توجه است: اول اینکه تربیت در عرصه اتفاق می‌افتد. نکته بعدی، در تربیت فرد امکان ابراز وجود پیدا می‌کند؛ یعنی توانمندی‌ها و استعداد های فرد امکان ظهور و بروز پیدا می‌کنند. البته این ظهور و بروز نتیجه تلاش و کوشش فرد در عرصه مأموریتی است. نکته سوم در تربیت این است که برانگیختن و شکوفا کردن استعداد ها هدف و غایتی دارد و آن دستیابی فرد به کمال است. نکته چهارم به این موضوع برمی‌گردد که تربیت باید بر اساس الگوی تربیتی مشخص و نظام محتوایی ویژه‌ای صورت گیرد. نکته پایانی به نقش مربی در تربیت متربی برمی‌گردد. متربی بدون وجود مربی کار آزموده و طی مسیر کرده نمی‌تواند حرکت کند و طی مسیر کند.

با توجه به موارد پیش گفته، در دوره‌های تربیت مدیر چند شاخصه قابل ملاحظه است که کمتر می‌توان در دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای فعلی مشاهده کرد اینها را مشاهده کرد:

- ایجاد عرصه برای نقش‌آفرینی افراد
- تأکید بر توانمندی‌ها و استعداد های فردی
- غایت‌مندی و توجه به تعالی افراد
- تولید محتوا در چارچوب ارزش‌های اسلامی
- تأکید ویژه بر همراهی فرد در طول دوره توسط مربی

سؤال‌های پژوهش

چنانکه در بخش قبلی گفته شد، این مقاله شناسایی ارکان طراحی دوره‌های تربیت مدیر را مدنظر قرار داده است. برای تحقق این هدف باید به این سوال پاسخ درخوری داد: برای طراحی دوره‌های رشد و تربیت مدیر باید چه ارکانی را مدنظر قرار دهیم؟

روش پژوهش

برای پاسخ به سوال بالا، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در تحلیل محتوای کیفی می‌توان هر نوع محتوای ارتباطی (مصاحبه، تصاویر، سخنرانی، متن‌ها و...) را مورد تحلیل قرار داد. داده‌های پژوهش برآمده از روش گروه کانونی بود. مشخصه گروه متمرکز استفاده صریح از تعامل گروهی برای تولید داده است (فلیک، ۱۳۹۲، ۲۲۰). افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی مدیران دخیل در امر ضابطه‌گذاری برای تأمین و تربیت مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی کشور بودند که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها در جدول (۲) ارائه شده است. البته در کنار خروجی مصاحبه گروه کانونی، از تجربه زیسته نویسندگان^۱ برای تشریح و تبیین یافته‌ها استفاده شد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در گروه کانونی

جنس	مدرک تحصیلی	جایگاه سازمانی
مرد	دکتر	معاون سازمان
مرد	دکتر	رییس امور
مرد	دکتر	رییس امور
مرد	دکتر	رییس گروه
مرد	کارشناسی ارشد	معاون امور
مرد	دکتر	معاون مرکز
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر موسسه آموزشی

۱. این تجربه حاصل تجربه چندین ساله نویسندگان در امر ضابطه‌گذاری و کار میدانی در حوزه تربیت مدیر می‌باشد.

برای تحلیل داده‌های گروه کانونی سه مرحله: انتخاب واحد تحلیل، کدگذاری و مقوله‌بندی طی شد. برای ارزیابی صحت یافته‌های پژوهش از استراتژی کنترل اعضاء و بازخورد هم‌تایان استفاده شد. بازخورد هم‌تایان نوعی کنترل بیرونی بر فرآیند پژوهش است که یافته‌های پژوهش را به نقد می‌کشند. در کنترل اعضاء پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای برقرار ساختن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر استفاده می‌کند (کرسول، ۱۳۹۴، ۲۵۴). برای این منظور ضمن بهره‌گیری از یک ارزیاب برای بررسی یافته‌ها، از مشارکت‌کنندگان در گروه کانونی خواسته شد تا توصیفات و مضامین را بررسی و دیدگاه خود را در مورد آنها ذکر کنند.

یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های پژوهش در دو بخش (۱) ارائه خروجی تحلیل داده‌های گروه کانونی و (۲) تبیین ارکان اصلی سازنده دوره‌های تربیت مدیر ارائه شده است.

بخش اول: ارائه خروجی تحلیل داده‌های گروه کانونی

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری خروجی گروه کانونی

ردیف	جمالات کلیدی مصاحبه	زیر مقوله	مقوله
۱	می‌توان گزارشات عملکردی که توسط مدیران فعلی تهیه شده، در الگویی نظام‌مند در اختیار تربیت‌شوندگان قرار گیرد تا با مطالعه این گزارشات اقدام به ارزیابی عملکرد تیم اجرایی کرده و برای آنها کارنامه تولید کند	ارزیابی عملکرد و جلسات تحلیل و بررسی با تیم اجرایی	راهنمای خلق عرصه-های تربیتی
۲	می‌توان از افراد خواست در جلسات مدیریتی شرکت کرده و به مشاهده و ثبت روند جلسات پرداخته و در پایان فهم خود را نسبت به موضوعات با هم‌تایان و مدیران به اشتراک بگذارند	حضور در حلقه دوم	
۳	افراد به عنوان بازرس در محیط سازمان حضور پیدا کرده و ارزیابی عملکرد کنند	ارزیابی میدانی	

۴	باید در محیط واقعی حضور و در فرایند انجام مأموریت- های شغل به عنوان کاربرین مشارکت کرده و اقدام به تحلیل شغل و مأموریت‌های مربوط به آن کنند	کاربینی
۵	مدیران را می‌توان به صورت پاره وقت در عرصه واقعی در کنار سایر کارکنان قرار داد و بخشی از مأموریت‌های شغل را تمرین کنند	کارورزی
۶	به افراد در قالب یک پروژه مشخص ارزیابی عملکرد کارمندان و تیم‌های کاری دستگاه را واگذار کرد	تدوین گزارش عملکرد
۷	همنشینی و مصاحبت طولانی مدت افراد با صاحبان تجربه و قرارگرفتن در محیط‌هایی که این تجربیات در آنها ظاهر شده است، دانش عمیقی را برای آنها فراهم می‌کند	ثبت تجربیات
۸	تربیت‌شونده به عنوان مشاور یک یا چند مدیر معرفی و به واسطه همین جایگاه در جلسات مربوط در دستگاه هدف شرکت و به صورت واقعی اقدام به ارائه خدمات مشاوره‌ای می‌کند	ارائه خدمات مستشاری
۹	مسئولیت یک جایگاه مدیریتی را به صورت محدود به فرد سپرد. مسئولیت اجراء به صورت کامل روی دوش فرد نیست و اشکالات احتمالی او توسط مدیر پوشش داده می‌شود	ارائه خدمات دستیاری
۱۰	یکی دیگر از راهبردها انتصاب به عنوان جانشین مدیر است و عملاً تمامی شئون مدیریت را در میدان تجربه می‌کند	جانشینی
۱۱	فرد را می‌توان پس از طی دوره، در جایگاهی مشابه جایگاهی که برای آن تربیت شده منصوب کرد که هزینه- های اشتباه در آن کمتر است	انتصاب در جایگاه مشابه
۱۲	فرد را برای مدت معینی به صورت آزمایشی در همان جایگاهی که قرار است برای آن تربیت شود به عنوان	انتصاب آزمایشی

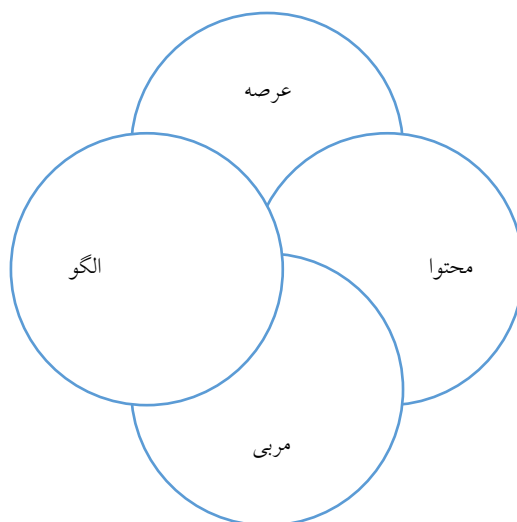
		سرپرست منصوب کرد تا در طول دوره سرپرستی آمادگی لازم را به دست آورد	
محورهای محتوایی	محتوای اختصاصی	باید کادری که قرار است در هر دستگاه اجرایی مشغول به کار شود، به طور کامل بر مأموریت‌های دستگاه مسلط و برای تحقق آنها به ایده مرکزی و طرح کلی برای اجراء رسیده باشد	۱۳
	محتوای مدیریتی	مدیر با توجه به مأموریت‌هایی که از حیث مدیر بودن بر عهده دارد باید آموزش‌هایی ببیند. این آموزش‌ها فارغ از نوع دستگاهی که فرد در آن مدیریت را پذیرفته و فارغ از حوزه تخصصی مأموریتی فرد است	۱۴
	محتوای تخصصی	در این نوع محتواها جایگاه پیش‌بینی شده برای کادر حائز اهمیت است. این محتواها به دو دسته تخصص‌های لازم برای پست‌های اختصاصی دستگاه و دوم تخصص- های لازم برای پست‌های عمومی دستگاه مشترک با دیگر دستگاه‌های اجرایی	۱۵
	محتوای گفتمانی	از کادر انتظار می‌رود ضمن تسلط بر گفتمان ملی، پیشرفت ایران و مردم آن به یکی از دغدغه‌های اصلی او تبدیل شود	۱۶
	محتوای سبک زندگی	توجه به نوع تغذیه و خوراک فرد، پوشاک و آراستگی، استفاده از زمان زندگی، مطالعه و تغذیه فکری و تفکر فردی در زندگی روزمره، نحوه زندگی با همسر و... در دوره مهم است	۱۷
	محتوای توانمندساز	مخاطبین کادرسازی دارای توانمندی‌هایی هستند که در دوره تربیتی باید سازوکاری برای ارتقاء آنها فراهم شود	۱۸
	محتوای استعدادیابی	بخشی از دوره باید به استعدادیابی مخاطبین اختصاص پیدا کند. در این راستا باید در بازه‌های زمانی مشخص در دوره اقدام به استعدادیابی و استعدادسنجی کرد	۱۹
ویژگی‌های	مهارت ارزیابی	مربی باید توانمندی‌های لازم برای ارزیابی شایستگی‌ها و	۲۰

مربی	شایستگی‌ها و عملکرد افراد	عملکرد افراد را داشته باشد	
	مهارت‌های استعدادیابی و استعدادسنجی	مهارت استعدادیابی و استعدادسنجی داشته باشد و با تحلیل رفتار افراد راهنمایی لازم برای کشف استعدادهای ایشان ارائه دهد	۲۱
	تجربه کار در نظام اداری و عرصه اداره کشور	تجربه لازم از نظام اداری و عرصه اداره کشور داشته باشد	۲۲
	روحیه مربی‌گری	افراد بتوانند مسائل و مشکلات شخصی خود را با او مطرح و او نیز در نقش یک مشاور تربیتی راهکارهای لازم را به ایشان ارائه دهد	۲۳
	همراه و در دسترس بودن	مربی در تمامی برنامه‌های دوره در کنار شرکت‌کنندگان باید باشد	۲۴
	پذیرش در بین مخاطبین	مربی باید مورد پذیرش مخاطبین باشد	۲۵
	مهارت ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ها	میزان موفقیت برنامه‌ها را به خوبی ارزیابی کرده و بازخورهای مناسب به طراحان ارائه دهد	۲۶
	توانایی اجرای برنامه‌ها	توانایی اجرای برنامه‌های در اختیار متناسب با اقتضائات مخاطبین را داشته باشد	۲۷
الگوهای تربیتی مدیر	الگوهای تربیتی مبتنی بر عرصه	ما چند عرصه را می‌توانیم برای تربیت در نظر بگیریم: زندگی در شرایط سخت و پرابهام، زندگی در شرایط واقعی انجام مأموریت، زندگی در شرایط شبیه‌سازی شده، زندگی در اتاق‌های اشراف و...	۲۸
	الگوی‌های تربیتی متناسب با محتواهای	می‌توان زاویه دید افراد نسبت به موضوعات، مسائل و مأموریت‌ها، باور و اعتقاد نسبت به موضوعات مختلف و ارزش‌ها و آرمان ایشان را تغییر داد	۲۹

دوره‌ها	
الگوهای تربیتی متناسب با نوع و سطح مخاطبین	۳۰ افرادی که تا به حال سابقه مدیریتی نداشته و قرار است به مشاغل مدیریتی منصوب شوند، باید شرایط لازم را برای ایشان به لحاظ روحی و شخصیتی ایجاد کرد. البته باید برای افرادی که تجربه مدیریت داشته و قرار است پست مدیریتی جدیدی را نیز بگیرند سازوکار تربیتی آماده کنیم. برای افرادی که جایگاه مدیریتی یا حساس را تحویل داده و یا بازنشسته می‌شوند و یا از پست خود پایین می‌آیند هم باید تدبیر داشته باشیم

بخش دوم: تبیین مقوله‌ها و زیر مقوله‌های پژوهش

بر اساس داده‌های پژوهش، دوره‌های تربیت مدیر به عنوان خروجی نظام تربیتی باید واجد خصوصیتی باشند. این خصوصیات عبارت‌اند از: شبانه‌روزی بودن، مداوم یا متناوب بودن، در عرصه بودن، با جهت‌گیری تربیتی، همراه با حضور مربی و برگزاری در محیطی متفاوت از زیست افراد. برای طراحی چنین دوره‌هایی، چهار رکن عرصه، محتوا، مربی و الگو باید مدنظر قرار گیرد (شکل ۱). در ادامه جزییات این ارکان که مبنای طراحی دوره‌ها را تشکیل می‌دهند، ارائه شده است.



شکل ۱. ارکان دوره‌های رشد و تربیت مدیر

رکن اول: عرصه

در ابتدا باید منظور از عرصه را مشخص کرد. عرصه میدان تجربه کردن فرد در یک کار است. (کشاوری، ۱۴۰۳: ۱۰۳). عرصه محیطی است که فرد با قرار گرفتن در آن وادار به نقش‌آفرینی واقعی شده (نه شبیه‌سازی شده یا مجازی) و مستقیماً بازخور و انعکاس رفتارهای خود را دریافت کرده و مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. تفاوت اصلی چنین عرصه‌هایی با عرصه‌های واقعی، ماهیت تکرارپذیر آنهاست. در این طراحی به دلیل سرعت پایین اجرا، فرد می‌تواند با تأنی بیشتری رفتار مورد انتظار را بروز دهد و خطاهای رفتاری خود را اصلاح و مجدداً نسبت به تکرار رفتار اقدام نماید. راهبردهایی که در خلق عرصه‌ها به فراخور سطح مدیریتی هدف و نوع مأموریت‌های سازمانی افراد، می‌توان در طراحی دوره‌ها مورد استفاده قرار گیرد، عبارت‌اند از:

الف) ارزیابی عملکرد و جلسات تحلیل و بررسی با تیم اجرایی

این راهبرد متن پایه است و گزارشات عملکردی که توسط مدیران موجود تهیه شده است در الگویی کلاسه شده در اختیار تربیت‌شوندگان قرار می‌گیرد تا پس از مطالعه این گزارشات، اقدام

به ارزیابی عملکرد تیم اجرایی کرده و برای ایشان کارنامه تولید کنند. تمامی مراحل طراحی شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی توسط تربیت‌شوندگان طی می‌شود. پس از پایان مرحله ارزیابی، کارنامه‌ها در قالب جلسات مشترک با تیم اجرایی به بحث گذاشته می‌شود. در این راهبرد تربیت-شوندگان با واقعیت‌های میدان آشنا می‌شوند. معمولاً زمانی که هزینه حضور در میدان بالا است، از این روش برای مواجهه تربیت‌شوندگان با عرصه اجرایی استفاده می‌شود.

ب) حضور در حلقه دوم

در این راهبرد تربیت‌شوندگان در میدان واقعی سازمان حضور می‌یابند؛ اما این حضور صرفاً در جلسات مدیریتی و به صورت صامت است. مطابق این راهبرد حلقه دومی در جلسات شکل می‌گیرد که افراد پس از حضور در این حلقه، به مشاهده و ثبت روند جلسات پرداخته و در پایان فهم خود را نسبت به موضوعات با همتایان و مدیران حلقه اول به اشتراک می‌گذارند. از آنجایی که این الگو مستقیماً با مدیر و امر تصمیم‌گیری او در ارتباط است، برای مواجهه با واقعیت کاربرد دارد. با این حال، این راهبرد صرفاً محدود به جلسات مدیران هدف است که این امر عرصه‌های مواجهه تربیت‌شوندگان را محدود می‌کند.

ج) ارزیابی میدانی

در این راهبرد، تربیت‌شوندگان به عنوان بازرس در محیط واقعی سازمان حضور یافته و به صورت میدانی اقدام به ارزیابی عملکرد می‌کنند. این امر امکان دسترسی به مدارک، مستندات و شواهد عملکردی را در سازمان دارند. با این حال چون عملکرد به صورت پسینی گزارش می‌شود، با واقعیت عملکردی ماضی دستگاه مواجه می‌شوند. به دلیل جایگاه بازرسی در این الگو، فرد اشراف خوبی نسبت به مسائل دستگاه پیدا می‌کند، لذا نسبت به الگوهای قبلی مطلوب‌تر ارزیابی می‌شود. در این الگو نیز نتایج به دست آمده فرایند بازرسی باید با مدیران فعلی به اشتراک گذاشته شود تا ابعاد مخفی عرصه برای تربیت‌شوندگان آشکار شود.

د) کاربینی

در این راهبرد تربیت‌شوندگان باید در محیط واقعی حضور و در فرایند انجام مأموریت‌های شغل به عنوان کاربرین مشارکت نموده و اقدام به تحلیل شغل و مأموریت‌های مربوط به آن نمایند. در این راهبرد با وجود اینکه پیرامون مشاغل مشخصی از عرصه دیدگاه عمیقی برای تربیت‌شوندگان شکل می‌گیرد؛ اما این دیدگاه جامعیت لازم را ندارد. با توجه به اینکه استفاده از این راهبرد نیازمند تحلیل شغل است، لذا لازم است افراد با تکنیک‌های تحلیل شغل پیش از به کارگیری این راهبرد آشنا شوند. نتایج به دست آمده از این راهبرد می‌تواند در بازنگری مشاغل، محاسبه کار مفید و استانداردسازی در دستگاه اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. باید توجه داشت در این راهبرد تربیت‌شونده کماکان یک عامل بیرونی است که به تحلیل شغل متصدیان می‌پردازد؛ لذا از سوی ایشان به عنوان همکار تلقی نمی‌شود.

ه) کارورزی

در این راهبرد تربیت‌شونده به مثابه همکار پاره وقت در عرصه واقعی در کنار دیگر کارکنان قرار می‌گیرد. فرد در این راهبرد بخشی از مأموریت‌های شغل هدف را تمرین می‌کند و خروجی‌های عملکرد او در واقعیت موجود سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا در این راهبرد بیش از الگوهای قبلی با واقعیت ارتباط برقرار می‌شود. محیط کار نیز تا حدودی این افراد را به عنوان همکار می‌پذیرد. بر همین اساس، می‌توان انتظار داشت که برخی از لایه‌های پنهان سازمانی در این راهبرد برای تربیت‌شوندگان هویدا شود. در این راهبرد یافته‌های نهایی با مدیران مستقیم و ارشد دستگاه به اشتراک گذاشته می‌شود؛ لیکن هرچه یافته‌های تربیت‌شوندگان مستقیم‌تر باشد، اتکای آنها در مواجهه با تحلیل‌های مدیران بیشتر و دستاوردهای تربیتی و آموزشی این مشاهدات برای ایشان بیشتر خواهد بود.

و) تدوین گزارش عملکرد

یکی از واقعیت‌های موجود در دستگاه‌های اجرایی، پراکندگی اقدامات و عدم انگیزه کافی کارکنان برای تولید گزارش عملکرد است. حال اگر در قالب یک پروژه مشخص تربیت‌شوندگان به عنوان تولیدکننده گزارش عملکرد افراد سازمان معرفی شوند، امکان ارائه دقیق‌تر اطلاعات عملکردی سازمان برای ایشان فراهم می‌شود. گزارش عملکرد هر فرد از آنجایی که هویت او است، نسبت به آن حساسیت نشان داده و تربیت‌شوندگان را بهتر با واقعیت‌های عرصه‌ها مواجه می‌کند. همچنین این راهبرد نگاه جامعی برای فرد نسبت به کل سازمان ایجاد می‌کند، به نحوی که با ابعاد مختلف سرمایه انسانی، محدودیت‌ها، امکانات، بودجه و... روبرو می‌شود.

ز) ثبت تجربه

در این راهبرد تربیت‌شونده مسئول ثبت اقدامات یک مدیر یا خبره می‌شود. این راهبرد فرصتی ایجاد می‌کند تا افراد به صورت غیرمستقیم تحت تربیت یک مدیر طی مسیر کرده قرار گیرند. محدودیت اصلی این راهبرد اطمینان از وجود مدیر یا خبره باتجربه است. همنشینی و مصاحبت طولانی مدت تربیت‌شوندگان با صاحبان تجربه و قرارگرفتن در محیط‌هایی که این تجربیات در آنها ظاهر می‌شود، دانش عمیقی را در فضای واقعی برای تربیت‌شوندگان فراهم می‌آورد.

ح) ارائه خدمات مستشاری

در این راهبرد، تربیت‌شونده به عنوان مشاور یک یا چند مدیر به صورت رسمی معرفی و به واسطه همین شأن نیز در طول دوره تربیتی در جلسات مربوط در دستگاه هدف شرکت و به صورت واقعی اقدام به ارائه خدمات مستشاری می‌کند. در این راهبرد فرد ضمن عرضه توان خود، واقعیت‌های میدان را می‌بیند. کیفیت مشورت و دقت نظر فرد در مسئله‌شناسی توسط مدیر خدمت‌گیرنده ارزیابی و بازخورهای لازم به مریان دوره ارایه می‌شود.

ط) ارائه خدمات دستیاری

در این راهبرد که یک گام رو به جلو نسبت به مشاوره است، تربیت‌شونده به عنوان دستیار مدیر منصوب می‌شود. در دستیاری، تربیت‌شونده نظر مشورتی نمی‌دهد، بلکه در پروژه یا حیطه‌ای مشخص که از سوی مدیر تعیین می‌شود مسئول اعمال منویات مدیر است. براساس این راهبرد، مسئولیت اجراء به صورت کامل روی دوش فرد نبوده و اشکالات احتمالی او توسط مدیر پوشش داده می‌شود. این راهبرد نیازمند مدیرانی است که از اثرگذاری تربیتی خود واقف باشند. در حقیقت در این الگو و الگوهای بعدی ما به مدیر مربی نیاز داریم.

ی) جانشینی

در این راهبرد تربیت‌شونده به عنوان جانشین مدیر منصوب و عملاً تمامی شئون مدیریت را در میدان عمل تجربه می‌کند، با این ملاحظه که مسئولیت کامل بر دوش او نیست. این روش بهترین فرصت برای کسب تجربه مدیریتی است. این راهبرد زمانی استفاده می‌شود که در خصوص تربیت‌شونده و شایستگی‌های او برای مدیریت به نتیجه نهایی رسیده‌ایم. در این راهبرد حداکثر سه نفر به عنوان جانشین احتمالی یک مدیر در نظر گرفته می‌شوند که از بین آنها فردی که بالاترین امتیاز را کسب نماید، جانشین مدیر خواهد شد.

ک) انتصاب در جایگاه مشابه

در این راهبرد تربیت‌شونده پس از طی تمامی مراحل تربیتی و آموزشی لازم، در جایگاهی مشابه جایگاهی که برای آن تربیت شده منصوب می‌کنیم. اگر در مدت مشخص شده، عملکرد مطلوب از فرد مشاهده شد و اشکالات اجرایی او برطرف شد، می‌توان او را در سمت مدیریتی اصلی انتصاب کرد. مربی نقش آفرینی محسوسی در این راهبرد دارد.

ل) انتصاب آزمایشی

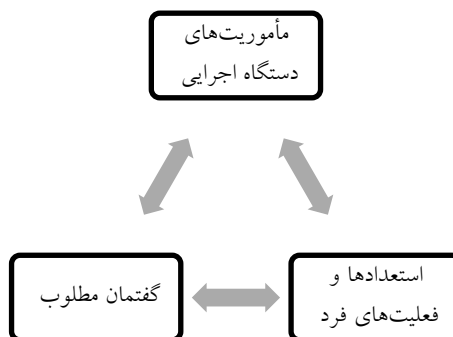
در این راهبرد تربیت‌شونده برای مدت معینی به صورت آزمایشی در همان جایگاهی که قرار است برای آن تربیت شود به عنوان سرپرست منصوب می‌شود تا در طول دوره سرپرستی آمادگی لازم را به دست آورد. پس از اتمام دوره سرپرستی، انتصاب او به سمت مدیریتی انجام می‌شود.

همانطور که ملاحظه شد تمامی راهبردهای فوق در میدان عملیات سازمان اتفاق می‌افتد. البته هرچه از راهبردهای ابتدایی به سمت راهبردهای انتهایی پیش می‌رویم، غلظت عرصه در آنها بیشتر می‌شود. بدیهی است برای به کارگیری این راهبردها نیاز به همراهی و آمادگی کامل سازمان هدف است. لذا لازم است سازمان‌هایی به عنوان مراکز کادرسازی آماده کرد. شایان ذکر است الگوریتم پیاده‌سازی هریک از این راهبردها همراه با جزئیات اجرایی آنها نیاز به طراحی دارد.

(۲) رکن دوم: محتوا

محتوا حساس‌ترین و محوری‌ترین رکن در دوره‌های کادرسازی است. آنچه به طور معمول از محتوای دوره‌های کادرسازی انتظار می‌رود، برقراری ارتباط بین ساحت‌های سه گانه زیر است:

- مأموریت‌های دستگاه اجرایی که فرد برای تحقق آنها تربیت می‌شود؛
- گفتمانی که باید در بستر آن جهت‌گیری‌های کلی عملکردی فرد تعریف شود؛
- استعدادها و فعلیت‌هایی که باید در فرد به منصفه ظهور برسند.

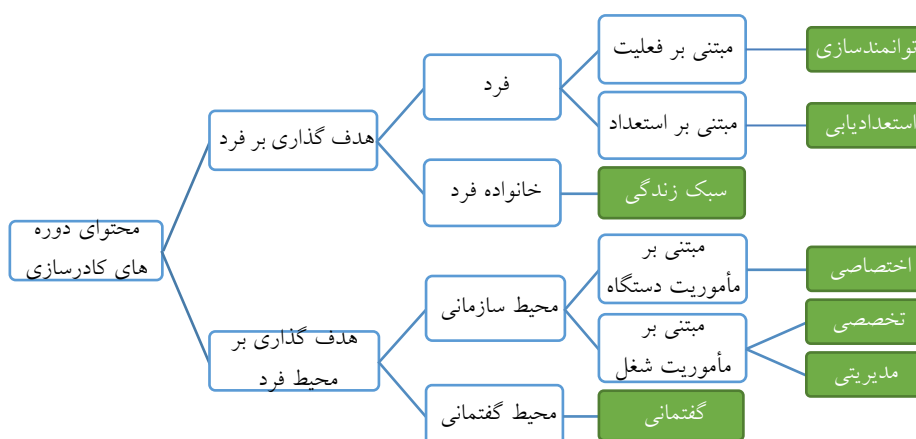


شکل ۲. ساحت‌های تولید محتوا مأموریت‌های

ارتباط این سه ساحت برای تولید محتوای مورد نیاز دوره‌های کادرسازی حائز اهمیت است. به عبارت دیگر، باید فرایند کادرسازی به شکلی ترسیم شود که در انتهای آن بیشینه شدن تمامی محورهای بالا را شاهد باشیم؛ یعنی هم فرد در درون احساس رشد کند؛ هم در جایگاه هدف،

اثرگذاری حداکثری را به دست بیاورد؛ هم بتواند ضمن حرکت ذیل گفتمان مطلوب، نسبت به تثبیت و توسعه آن همت گمارد.

به‌منظور طراحی این نوع دوره‌ها می‌توان محورهای محتوایی دوره را طبق شکل ۳ طبقه‌بندی کرد:



شکل ۳. محورهای محتوایی دوره‌های رشد و تربیت مدیر

همانطور که مشاهده می‌شود در دسته‌بندی فوق، مخاطب دوره‌ها مبنای تولید افرازات مربوط به محتوای دوره‌ها است. لذا در انتهای این دسته‌بندی، حول مخاطب، محتوای دوره تعریف، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی می‌شود. عناوین بخش‌های اصلی محتوای دوره‌های کادر سازی به شرح زیر است:

الف) محتواهای اختصاصی

مأموریت‌هایی که هر دستگاه اجرایی برعهده دارد، چارچوب اصلی عملکرد مورد انتظار از کادر شاغل در آن را شکل می‌دهد. بر همین اساس، باید کادری که قرار است در هر دستگاه اجرایی مشغول به کار شود، به طور کامل بر مأموریت‌های دستگاه مسلط و برای تحقق آنها به ایده مرکزی و طرح کلی برای اجراء رسیده باشد. البته با توجه به سطح جایگاه سازمانی کادر می‌توان از لزوم اشراف بر برنامه جامع برای تحقق مأموریت‌ها یا تدوین برنامه‌ای که برای تحقق مأموریت‌ها مورد نیاز است، سخن گفت.

محورهای کلی که محتوای مأموریت‌های دستگاه اجرایی را شکل می‌دهند (فارغ از سطح جایگاه سازمانی به کارگیری کادر) عبارت‌اند از:

- قانون اساسی و سهم مأموریت‌های دستگاه در قبال تحقق آنها؛
- سیاست‌های کلی نظام و دستگاه مربوط؛
- منویات و انتظارات مقام معظم رهبری از دستگاه یا مأموریت‌هایی که مربوط به دستگاه است؛
- قوانین موضوعه که وظایف و مأموریت‌های دائمی یا موقت برای دستگاه تعریف کرده‌اند، اعم از اساسنامه دستگاه و دیگر قوانین موضوعه؛
- تقسیم کارهای ملی برای نحوه انجام مأموریت‌ها به ویژه در مواردی که دستگاه‌های رقیب یا موازی و همکار در حیطه انجام مأموریت‌های دستگاه وجود دارد؛
- برنامه رئیس جمهور و انتظارات او از صنعت یا دستگاه مربوط؛
- مصوبات هیأت وزیران که وظایف مشخصی را به صورت مشترک یا اختصاصی برای دستگاه تعریف کرده‌اند؛
- مصوبات و تقسیم کارهای انجام شده در شوراهای عالی کشور؛
- برنامه وزیر که براساس آن از مجلس شورای اسلامی رأی اعتماد گرفته است؛
- تجربه دنیا در تعریف انتظارات و وظایف از دستگاه‌های مشابه؛

- مرور پیشینه و گزارش عملکرد دستگاه در تحقق مأموریت‌ها در سال‌ها و دهه‌های گذشته؛
 - تحلیل گزارش‌های مربوط به ارزیابی عملکرد دستگاه توسط نهادهای نظارتی و سیاست‌گذار اعم از دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور، سازمان اداری و استخدامی کشور؛
 - مرور تجربیات مدیران ارشد در اداره دستگاه و تحقق مأموریت‌ها؛
 - ایده‌پردازی اندیشکده‌های کشور مرتبط با مأموریت‌های اصلی دستگاه؛
 - تدوین طرح کلی اداره دستگاه یا طرح کلی تحقق مأموریت‌های اصلی و یا نقش‌آفرینی ذیل مأموریت‌های اصلی توسط تربیت‌شوندگان.
- براساس میزان اهمیت و وزن هریک از عناوین فوق در شکل‌دهی مأموریت‌های اختصاصی دستگاه اجرایی، می‌توان سهم این محتواها در دوره‌های کادرسازی را تعیین نمود. این اولویت‌بندی است. در جدول زیر این سهم و اولویت که مطابق نظر اعضای گروه کانونی صورت گرفته، تعیین شده است. در دوره‌های فشرده و کوتاه مدت تمرکز باید بر عناوین باشد که بالاترین اولویت را دارا هستند.

جدول ۴. وزن عناوین در شکل‌دهی به مأموریت‌های دستگاه

ردیف	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
۱	قانون اساسی و سهم مأموریت‌های دستگاه در قبال تحقق آنها	۲	۸
۲	سیاست‌های کلی نظام و دستگاه مربوط	۳	۹
۳	منویات و انتظارات رهبر معظم انقلاب اسلامی از دستگاه	۱	۱۲
۴	وظایف و مأموریت‌های دائمی و موقت دستگاه در قوانین موضوعه	۴	۸
۵	تقسیم کارهای ملی برای نحوه انجام مأموریت‌ها	۷	۷
۶	برنامه رئیس‌جمهور و انتظارات ایشان از صنعت یا دستگاه مربوط	۵	۶
۷	مصوبات هیأت وزیران که وظایف مشخصی را برای دستگاه تعریف کرده‌اند	۸	۶
۸	مصوبات و تقسیم کارهای انجام شده در شوراهای عالی کشور	۹	۶

ردیف	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
۹	برنامه وزیر برای اداره وزارتخانه	۶	۶
۱۰	تجربه دنیا در تعریف انتظارات و وظایف از دستگاه‌های مشابه	۱۵	۵
۱۱	مرور پیشینه و گزارش عملکرد دستگاه در تحقق مأموریت‌ها	۱۲	۵
۱۲	تحلیل گزارشات ارزیابی عملکرد دستگاه توسط نهادهای نظارتی و سیاست‌گذار	۱۳	۵
۱۳	مرور تجربیات مدیران ارشد در اداره دستگاه و تحقق مأموریت‌ها	۱۱	۵
۱۴	ایده‌پردازی اندیشکده‌های کشور مرتبط با مأموریت‌های اصلی دستگاه	۱۴	۵
۱۵	تدوین طرح کلی اداره دستگاه یا طرح کلی تحقق مأموریت‌های اصلی و یا نقش‌آفرینی ذیل مأموریت‌های اصلی	۱۰	۷

باید توجه داشت که موارد فوق برای هر دستگاه اجرایی نسبت به سایر دستگاه‌های اجرایی تا حدود زیادی منحصر به فرد هستند. لذا در صورتی که کادر تربیت شده قصد جابجایی از دستگاه اجرایی مقصد خود را داشته باشد، باید به فراخور، تمامی محورهای محتوایی فوق برای او نسبت به دستگاه جدید تکرار شود.

ب) محتوای تخصصی

اینکه ما مخاطب کادرسازی را برای چه جایگاهی در نظام اداره کشور آماده می‌کنیم، اقتضائات دیگری را به لحاظ محتوایی برای ما ایجاب می‌کند. در این نوع محتواها جایگاه پیش‌بینی شده برای کادر حائز اهمیت است. برای تعیین اهمیت این جایگاه باید به دو سوال پاسخ داد: اول اینکه جایگاه چه نسبتی با مأموریت‌های اختصاصی دستگاه دارد و سهم آن از تحقق مأموریت‌های کلی دستگاه چقدر است؟ دوم اینکه جایگاه مدنظر به لحاظ ساختار تشکیلاتی در کدام بخش دستگاه قرار گرفته و چه وظایفی را براساس تقسیم کار سازمانی برعهده دارد؟

با توجه به اینکه تقسیم کارهای سازمانی معمولاً براساس تخصص‌های مورد نیاز برای انجام مأموریت‌ها انجام می‌شوند، لذا ذیل این سرفصل باید از دید تخصص‌های ناظر بر نحوه انجام

وظایف به کادرسازی توجه کرد و تلاش کرد تا این تخصص‌ها در مخاطب ایجاد یا مقدمات فراگیری آن برای وی فراهم شود. این تخصص‌ها معمولاً یا دانشی هستند یا مهارتی. در مورد تخصص‌های دانشی معمولاً باید تحصیلات دانشگاهی مربوط توسط مخاطب کادرسازی طی شده باشد؛ لیکن در مورد مهارت‌های تخصصی می‌توان در قالب دوره‌هایی خاص نسبت به این مهم اقدام کرد. البته نباید فراموش کرد که به سبب تخصصی بودن این آموزش‌ها معمولاً باید اجرای آن را به مراکز تخصصی موجود در کشور سپرد. در نتیجه عموماً نمی‌توان این نوع محتواها را در دل دوره‌های کادرسازی جانمایی کرد.

این محتواها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: اول تعیین تخصص‌های لازم برای پست‌های اختصاصی دستگاه که مأموریت اصلی دستگاه را برعهده دارند؛ دوم تخصص‌های لازم برای پست‌های عمومی دستگاه که مشترک با دیگر دستگاه‌های اجرایی است. دانش‌های مربوط به هر دو دسته باید در شرایط احراز این مشاغل تعبیه شود. بر این اساس، در کادرسازی برای جایگاه‌های اختصاصی و عمومی دستگاه‌های اجرایی باید روی کسانی سرمایه‌گذاری کرد که شرایط احراز دانشی اولیه را داشته باشند. اما برای مهارت‌های تخصصی می‌توان از ظرفیت دوره‌های آموزشی و تربیتی پس از انتصاب کادر به جایگاه هدف نیز بهره برد. مسئولیت ارتقاء مهارت‌های تخصصی متصدیان مشاغل اختصاصی را باید به دستگاه هدف سپرد و مهارت‌های تخصصی مشاغل عمومی را به مؤسسات آموزشی و مهارتی تخصصی واگذار کرد.

اهم عناوین مهارت‌های تخصصی محتوایی که فرد باید در دوره‌های کادرسازی یا در خلال انجام مأموریت‌هایش طی نماید عبارت‌اند از: (۱) مهارت‌های تخصصی مالی و ذی‌حسابی، (۲) مهارت‌های تخصصی حقوقی و قضائی، (۳) مهارت‌های تخصصی حوزه شبکه و فناوری اطلاعات و (۴) مهارت‌های تخصصی حوزه قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری.

بر خلاف دوره‌های اختصاصی، دوره‌های تخصصی پایدارتر هستند و در صورتی که مخاطب گواهینامه‌های آنها را دریافت کند، با تغییر دستگاه محل خدمت لزوماً نیاز به تکرار آموزش‌ها برای وی نیست. تنها در صورتی که جایگاه سازمانی فرد از یک حوزه تخصصی به حوزه

تخصصی دیگری منتقل شود، نیاز است تا دوباره نسبت به ارائه آموزش‌های تخصصی مربوط به جایگاه جدید اقدام شود. از آنجایی که دوره‌های تخصصی نیازمند پیشینه دانشی ویژه‌ای هستند، به طور معمول از انعطاف برخوردار نبوده و فرد با طی یک دوره تخصصی باید مسیر ارتقای شغلی خود را نیز در همان حوزه تخصصی طی نماید. البته هرچه سطح سازمانی افراد به سمت مدیران ارشد و مقامات در دستگاه اجرایی سیر کند، میزان تخصص‌گرایی و سهم آن در تربیت کادر هدف کاهش پیدا کرده و اصل فوق قابل تعدیل است.

ج) محتواهای مدیریتی

این نوع محتواها ناظر به شأن مدیریت تعریف می‌شوند. مدیر با توجه به مأموریت‌هایی که از حیث مدیر بودن بر عهده دارد باید آموزش‌هایی دیده و آثار تربیتی را بپذیرد. از این حیث فارغ از نوع دستگاهی که فرد در آن مدیریت را می‌پذیرد و فارغ از حوزه تخصصی که مأموریت‌های آن را برعهده می‌گیرد، باید از دانش و مهارت‌هایی در حوزه مدیریت برخوردار باشد. البته سطوح مدیریتی هرچه بالاتر و پیچیده‌تر می‌شود، توجه به این مهارت‌ها بیشتر شده و ضرورت مداخلات تربیتی برای آنها بیشتر احساس می‌شود. اهم محورهایی که در محتوای کادرسازی از زاویه جایگاه مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرند، عبارت‌اند از:

- تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت دارایی‌ها، امکانات و بودجه؛
- تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت سرمایه انسانی؛
- تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت ساختمان‌ها و دارایی‌های غیرمنقول؛

- تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت رسانه‌ها و افکار عمومی؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت نهادها و تشکل‌های مردمی مرتبط با انجام مأموریت‌ها؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای عملیاتی؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای مدیریتی ستادی پایه؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای مدیریتی میانی و تصمیم‌ساز؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای استانی؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت سازمان‌های مستقل؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت دستگاه‌های راهبردی؛
 - تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای موجود در خارج از کشور و نهادهای بین‌المللی.
- براساس میزان اهمیت و وزن هریک از عناوین فوق در شکل‌دهی دانش و مهارت‌های مدیریتی پایه، می‌توان سهم این محتواها را در دوره‌های کادرسازی تعیین نمود. در جدول زیر این

سهم و اولویت تعیین شده است. در دوره‌های فشرده و کوتاه مدت باید تمرکز بر عناوینی باشد که بالاترین اولویت را دارا هستند:

جدول ۵. سهم محتواهای مدیریتی در دوره‌های رشد و تربیت مدیر

ردیف	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
۱	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت دارایی‌ها، امکانات و بودجه	۲	۱۲
۲	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت سرمایه انسانی	۱	۱۲
۳	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت ساختمان‌ها و دارایی‌های غیرمنقول	۳	۵
۴	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت رسانه‌ها و افکار عمومی	۴	۹
۵	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت نهادها و تشکلهای مردمی مرتبط با انجام مأموریت‌ها	۵	۸
۶	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای عملیاتی	۶	۸
۷	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای مدیریتی ستادی پایه	۷	۸
۸	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای مدیریتی میانی و تصمیم‌ساز	۸	۸
۹	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای استانی	۹	۸
۱۰	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت سازمان‌های مستقل	۱۰	۷
۱۱	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی	۱۱	۶
۱۲	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت دستگاه‌های راهبردی	۱۲	۵

ردیف	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
۱۳	تجربه دنیا، تجربه سازمان‌ها به صورت عمومی و تجربه دستگاه اجرایی هدف در مدیریت واحدهای موجود در خارج از کشور و نهادهای بین‌المللی	۱۳	۴

(د) محتوای گفتمانی

گفتمان مطلوب مدنظر ما که هر کادر تراز باید در آن زیست کرده و بیاندیشد از سه زیر گفتمان ملی، دینی و انقلابی تشکیل می‌شود.

از کادر انتظار می‌رود ضمن تسلط بر زیرگفتمان ملی، پیشرفت سرزمین ایران و مردم آن به یکی از دغدغه‌های اصلی او تبدیل شود. این گفتمان ریشه در محتواهای زیر دارد:

- شناخت جغرافیای ایران و ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که در آن وجود دارد و آسیب‌هایی که از این حیث با آنها روبرو است؛
 - شناخت جامعه ایرانی در بوم‌ها و فرهنگ‌های مختلف و اقتضائات آنها و ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که در آن وجود دارد و آسیب‌شناسی جامعه ایرانی متناسب با بوم‌های مختلف موجود در کشور؛
 - شناخت مسائل و چالش‌های ایران براساس برش استانی، منطقه‌ای و ملی؛
 - شناخت جایگاه ایران در عرصه بین‌الملل و ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که پیش روی ایران است؛
 - تسلط بر تاریخ معاصر ایران و تحلیل درس‌ها و عبرت‌های آن.
- در زیر گفتمان دینی از کادر تحت تربیت انتظار می‌رود که واجد دانش و توانمندی‌های زیر برای تحقق مأموریت‌ها باشد:
- شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی ادیان توحیدی و حدود خطوط قرمز تعاملات مسلمان و غیرمسلمان؛

- شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی مذاهب اسلامی و حدود خطوط قرمز تعاملات شیعه و غیر شیعه؛
 - شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی فرقه‌های شیعی و حدود خطوط قرمز تعاملات شیعه اثنی عشری با دیگر فرق شیعی؛
 - شناخت ابعاد زندگی آرمانی و جامعه مطلوب شیعیان با تکیه بر الگوی سبک زندگی آخرالزمانی؛
 - شناخت ابعاد زمامداری اسلامی مبتنی بر نهج‌البلاغه و سیره امیرالمؤمنین علیه‌السلام؛
 - تسلط بر تاریخ اسلام و تشیع و تحلیل ابعاد آن؛
 - عزاداری بر ابا عبدالله علیه‌السلام و انس با سبک زندگی حسینی؛
 - تسلط بر درس‌ها و عبرت‌های عاشورا.
- در زیر گفتمان انقلاب اسلامی باید اولاً اندیشه انقلاب اسلامی در اختیار مخاطبین قرار گیرد و کادر حول گفتمان انقلاب بیاندیشد و برنامه‌ریزی کند؛ ثانیاً الگوها و اسوه‌های انقلاب به عنوان عامل ایجاد انگیزه و محورهای تأسی کادر تراز عمل کنند تا ساختار و روش‌های ایشان به عنوان الگوی اداره کشور مبنای عمل قرار گیرد؛ ثالثاً تجربه‌های موفق انقلاب به عنوان بستر گفتمانی همواره در اختیار کادر در حال تربیت قرار گیرد، تا یادگیری ایشان وفق اقتضائات آن باشد. بر این اساس، می‌توان محورهای محتوایی زیر را برای این مهم برشمرد:
- تسلط بر نظام فکری امام خمینی و مقام معظم رهبری؛
 - انس با آرمان‌های انقلاب اسلامی؛
 - تسلط بر نظریه ولایت فقیه و ابعاد آن در زیست اجتماعی شیعه و ساختارسازی حکومتی؛
 - تسلط بر تاریخ تحلیلی انقلاب اسلامی و درس‌ها و عبرت‌های آن؛
 - تسلط بر تاریخ تحلیلی دفاع مقدس و درس‌ها و عبرت‌های آن؛
 - تأسی به سبک زندگی شهدای انقلاب اسلامی و دفاع مقدس؛

— انس با محرومین و مستضعفین.

براساس میزان اهمیت و وزن هریک از عناوین فوق در شکل دهی به گفتمان مشترک، می‌توان سهم کمیتی این محتواها را در دوره‌های کادرسازی تعیین نمود. جدول زیر این سهم و اولویت را تعیین کرده است. در دوره‌های فشرده و کوتاه مدت تمرکز باید بر عناوین محتوایی باشد که بالاترین اولویت را دارا هستند:

جدول ۶. سهم محتواهای گفتمانی در دوره‌های کادرسازی

دسته-بندی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
زیرگفتمان ملی	۳	۳۰	شناخت جغرافیا، ظرفیت‌ها و فرصت‌های ایران و آسیب‌هایی که از این حیث در سطح ملی و بین‌المللی با آن روبرو است	۱۶	۲
			شناخت جامعه ایرانی در بوم‌ها و فرهنگ‌های مختلف و اقتضائات آنها و ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که در آن وجود دارد و آسیب‌شناسی جامعه ایرانی متناسب با بوم‌های مختلف در کشور	۱۷	۱
			شناخت مسائل و چالش‌های ایران	۱۸	۱
			شناخت جایگاه ایران در عرصه بین‌الملل و ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که پیش روی ایران است	۱۹	۱
			تسلط بر تاریخ معاصر و تحلیل درس‌ها و عبرت‌های آن	۲۰	۱
زیرگفتمان زندگی	۱	۴۰	شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی ادیان توحیدی و حدود خطوط قرمز تعاملات مسلمان و غیرمسلمان	۱۰	۵
			شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی مذاهب اسلامی و حدود خطوط قرمز تعاملات شیعه و غیرشیعه	۱۱	۵
			شناخت اشتراکات عقیدتی و مناسکی فرقه‌های شیعی و حدود خطوط قرمز تعاملات شیعه اثنی عشری با دیگر فرق شیعی	۱۲	۵
			تبیین ابعاد زندگی آرمانی و جامعه مطلوب شیعیان با تکیه بر الگوی سبک زندگی آخرالزمانی	۱	۱۰
			ابعاد زمامداری مبتنی بر نهج‌البلاغه و سیره امیرالمؤمنین علیه‌السلام	۲	۸

دسته - پندی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
			تسلط بر تاریخ اسلام و تشیع و تحلیل ابعاد آن	۱۳	۵
			عزاداری بر اباعبدالله علیه السلام و انس با سبک زندگی حسینی	۴	۷
			تسلط بر درس‌ها و عبرت‌های عاشورا	۳	۷
زیرگفتار انقلاب اسلامی	۲	۳۰	تسلط بر نظام فکری امام خمینی و مقام معظم رهبری	۵	۷
			انس با آرمان‌های انقلاب اسلامی	۶	۷
			تسلط بر نظریه ولایت فقیه و ابعاد آن در زیست اجتماعی شیعه و ساختارسازی حکومتی	۷	۷
			تسلط بر تاریخ تحلیلی انقلاب اسلامی و درس‌ها و عبرت‌های آن	۱۴	۴
			تسلط بر تاریخ دفاع مقدس، درس‌ها و عبرت‌های آن	۱۵	۴
			تأسی به سبک زندگی شهدای انقلاب اسلامی و دفاع مقدس	۸	۶
			انس با محرومین و مستضعفین	۹	۷

ه) محتوای سبک زندگی

در این محور باید به سبک زندگی کادر تراز و ارتقاء آن در حوزه زیست فردی، زیست با همسر، زیست با فرزندان، زیست با قوم و فامیل و زیست در محله و همسایگان پرداخته شود. توجه به خانواده و تقویت آن از موضوعات مهم در برنامه‌ریزی این حوزه است. در سبک زندگی فردی که نیاز است تا مخاطب ذیل آن به اصلاح خود بپردازد، محورهای محتوایی زیر باید مدنظر قرار گیرد:

- الگوهای تغذیه و خوراک مبتنی بر سبک زندگی ایرانی اسلامی؛
- الگوهای پوشاک و آراستگی در محیط‌های انسانی مبتنی بر سبک زندگی ایرانی اسلامی؛
- الگوی برنامه‌ریزی فردی و استفاده از زمان زندگی روزانه، هفتگی، ماهیانه و سالیانه؛

- الگوی مطالعه و تغذیه فکری و تفکر فردی در زندگی روزمره.
 - در زیست با همسر محورهای محتوایی زیر باید مورد توجه قرار گیرد:
 - آداب زناشویی و تعاملات جنسی؛
 - الگوهای رشد همسر و رشد یافتن از طریق همسر.
 - در زیست با فرزندان محتوای اصلی حول تربیت فرزندان و کیفیت برنامه‌ریزی برای رشد ایشان گردش دارد:
 - الگوی تربیت و ارتقاء سبک زندگی فرزندان.
 - در زیست با قوم و فامیل محتوای اصلی حول اسوه بودن و مرجع بودن در سبک زندگی و اعمال نقش ریش سفیدی در فامیل گردش دارد:
 - سبک زندگی الگو و اسوه برای فامیل و اقوام.
 - در زیست با همسایگان و مردم محله محورهای زیر باید در محتوا مدنظر قرار گیرد:
 - زیست مسالمت‌آمیز و سالم؛
 - الگوی سازماندهی اجتماعی و ایجاد حرکت‌های محله‌محور اجتماعی.
- براساس میزان اهمیت و وزن هریک از عناوین فوق در شکل‌دهی دانش و مهارت‌های مشترک سبک زندگی، می‌توان سهم کمی این محتواها را در دوره‌های کادرسازی تعیین نمود. در جدول زیر این سهم و اولویت تعیین شده است. در دوره‌های فشرده و کوتاه مدت تمرکز باید بر عناوین محتوایی باشد که بالاترین اولویت را دارا هستند:

جدول ۷. سهم محتواهای سبک زندگی در دوره‌های کادرسازی

دسته‌بندی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
سبک زندگی فردی	۱	۴۰	الگوهای تغذیه و خوراک مبتنی بر سبک زندگی	۳	۱۴
			الگوهای پوشاک و آراستگی	۴	۱۱
			الگوی برنامه‌ریزی فردی و استفاده از زمان زندگی	۲	۱۵

دسته‌بندی	اولویت	سهام در کل دوره (درصد)	عناوین محتوایی	اولویت	سهام در کل دوره (درصد)
			روزانه، هفتگی، ماهیانه و سالیانه		
			الگوی مطالعه و تغذیه فکری و تفکر فردی	۱	۲۰
زیست با همسر	۲	۲۵	آداب زناشویی و تعاملات جنسی	۶	۸
			الگوهای رشد همسر و رشد یافتن از طریق همسر	۵	۸
زیست با فرزند	۳	۲۰	الگوی تربیت و ارتقای سبک زندگی فرزندان	۷	۷
زیست با قوم	۴	۱۰	سبک زندگی الگو و اسوه برای فامیل و اقوام	۸	۶
زیست با همسایه	۵	۵	زیست مسالمت‌آمیز و سالم	۱۰	۵
			الگوی سازماندهی اجتماعی و ایجاد حرکت‌های محله محور اجتماعی	۹	۶

و) محتوای توانمندساز

مخاطبین کادرسازی دارای توانمندی‌هایی هستند که در این دوره‌ها باید سازوکاری برای ارتقاء آنها فراهم کرد. این توانمندی‌ها یا مستقیماً در راستای مأموریت‌های کادرسازی هستند و تقویت آنها ابعادی از آمادگی فرد را برای ایفای نقش‌های کادر تراز تقویت می‌کند؛ یا در این راستا نبوده و صرفاً توانمندی‌های شخصیتی فرد را در زیست فردی خود تقویت می‌کند. تربیت کادر صرفاً نباید ذیل مهارت‌ها و توانمندی‌هایی تعریف شود که در ایفای نقش‌های کادر تراز به مخاطب کمک کند، بلکه باید توانمندی‌های زیست فردی وی را نیز تقویت نماید. از این رو، باید فعلیت‌هایی که در وجود کادر هستند را کشف کرد. به تبع بخشی از هر دوره اختصاصاً به این مباحث برای افراد دوره اختصاص خواهد یافت.

ز) محتوای استعدادیابی

تحلیل یافته‌ها نشان داد که بخشی از کل دوره باید به کشف استعدادهایی ناشناخته در وجود هریک از مخاطبین اختصاص پیدا کند. در این صورت دوره کارکرد تربیتی تقویت شده‌ای خواهد یافت. در این راستا باید در بازه‌های زمانی مشخصی در دوره اقدام به استعدادیابی و

استعدادسنجی کرد. لذا افراد فرصت خواهند داشت تا با استعدادهایشان روبرو شده و برای به فعلیت رساندن آنها از مربیان راهکار بگیرند. این استعدادها باید به خوبی تشخیص داده شده، مورد سنجش قرار گرفته و به مخاطب برنامه‌ای برای شکوفایی آنها ارائه شود. این استعدادها دو دسته هستند: دسته اول استعدادهایی هستند که در راستای شش بسته محتوای دیگر قرار دارند که در این صورت در همان راستا و ذیل برنامه‌های عادی دوره به سمت مطلوب سیر می‌کنند. دسته دوم استعدادهایی هستند که در راستای بسته‌های محتوایی دوره نیستند، در این صورت باید در برنامه‌های دوره برای این استعدادها زمانی مشخص تعیین شود.

حال سوال این است که استعدادهایی از این دست چگونه و طی چه سازوکاری شناسایی می‌شوند؟ استعدادها معمولاً تحت فشارهای محیطی، استرس، ترس، ابهام و سختی ظهور و بروز می‌یابند. لذا لازم است تا در سین برنامه‌های دوره یک بازه زندگی در شرایط سخت و پرابهام مثل زندگی در تنهایی یا در نقاط دورافتاده بدون امکانات را برای همه طراحی کنیم. در این صورت می‌توان زمینه‌ای عمومی را برای بررسی ابعاد درونی افراد فارغ از شایستگی‌های هدف‌گذاری شده فراهم نمود. به لحاظ فاصله‌ای که این نوع فضاها با تلقی‌های غالب از دوره‌های تربیتی دارند، پیشنهاد نمی‌شود که کل دوره در چنین بستری طراحی و اجراء شود. با این حال، در قالب یک اردوی شرایط سخت می‌توان برداشت آزادی از افراد و نقش‌های آنها داشت.

نکته پایانی که در این بخش باید به آن توجه کرد این است که در دوره‌های معمولی به دلیل غلبه اولویت زمانی محتواهای تخصصی یا اختصاصی، معمولاً محتواهای عمومی مورد توجه قرار نگرفته و حذف می‌شوند؛ اما دسته‌بندی هفت‌گانه فوق تمامی ابعاد مورد نیاز برای تربیت ذیل کادرسازی را مورد توجه قرار داده است. در جدول زیر وزن و سهم هریک از بخش‌های هفت‌گانه مبتنی بر ضریب تأثیر آنها بر فرایند تربیت کادر مطلوب مورد انتظار ما در انتهای دوره‌ها مشاهده می‌شود. سین برنامه‌های تربیتی دوره‌ها و بودجه‌ریزی زمانی آنها باید مبتنی بر این جدول بسته شود:

جدول ۸. وزن و سهم عناوین محتوایی در فرایند کادرسازی

ردیف	عناوین محتوایی	اولویت	سهم در کل دوره (درصد)
۱	محتوای اختصاصی	۶	۷
۲	محتوای تخصصی	۷	۵
۳	محتوای مدیریتی	۲	۲۰
۴	محتوای گفتگومانی	۱	۳۰
۵	محتوای سبک زندگی	۳	۱۵
۶	محتوای توانمندساز	۴	۱۳
۷	محتوای استعدادیابی	۵	۱۰

با توجه به موارد بالا می‌توان گفت در دوره‌های تربیت مدیر باید وزن سین برنامه‌های دوره مبتنی بر اولویت تعیین شده برای عناوین محتوایی مندرج در جدول بالا تنظیم شود. ضمن اینکه در صورت بروز محدودیت‌های اجرایی، منطق حذف و ابقای برنامه‌ها نیز بر همین اساس تعریف می‌شود.

رکن سوم: مربی

مزیت دوره تربیت مدیر، نقش‌آفرینی مربی در آنهاست. مربی با ویژگی زیر رکن این دوره‌ها است:

- اولاً، فردی است که توانمندی‌های لازم برای ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد افراد را دارد و می‌توان به قضاوت‌های او در مورد کنش‌های افراد در طی دوره تکیه نمود. این قضاوت‌ها مبنای ارزیابی نهایی شرکت‌کنندگان در دوره‌ها قرار می‌گیرد.
- ثانیاً، با مهارت‌های استعدادیابی و استعدادسنجی آشنا است و می‌تواند با تحلیل رفتار افراد راهنمایی لازم برای کشف استعدادهای ایشان ارائه دهد. کشف استعدادها و فعلیت‌های خاص در این نوع دوره‌ها، جزو مأموریت‌های مربی است.
- ثالثاً، تجربه لازم از نظام اداری و عرصه اداره کشور دارد. لذا می‌تواند به شرکت‌کنندگان درخصوص برخی ابعاد اجرایی مشورت داده و به دلیل شناختی که از میدان

- مدنظر مخاطبین دارد، نظرات و نکاتی که مطرح می‌کند جنبه آموزشی داشته و مورد اتکای مخاطبین قرار می‌گیرد.
- رابعاً، روحیه مربی‌گری دارد و مهارت‌های تبیینی او به اندازه‌ای است که تبدیل به مشاور امین اعضای دوره می‌شود. افراد می‌توانند مسائل و مشکلات شخصی خود را با او مطرح و او نیز در نقش یک مشاور تربیتی راهکارهای لازم را به ایشان ارائه نماید.
 - خامساً، همراه و در دسترس است. مربی در تمامی برنامه‌های دوره در کنار شرکت‌کنندگان است. این همراهی و در دسترس بودن منجر به بررسی و ارزیابی او از افراد در محیط واقعی زیست ایشان می‌شود. همچنین میزان موفقیت برنامه‌های طراحی شده را به صورت مستقیم در میدان می‌بیند. همراهی مربی با شرکت‌کنندگان طی دوره سبب می‌شود تا شناخت ایشان از وی دقیق‌تر و خصوصیات بارز وی برای ایشان هویداتر و اثرپذیری آنها از وی بیشتر شود. بر این مبنا حضور مربی در دوره‌ها شبانه‌روزی و در زیست مشترک با مخاطبین است و حتی محل استقرار او نیز در کنار مخاطبین تعریف می‌شود. همزیستی یکی از اصول مهم در کار تربیتی است. فضاهایی مثل گعده‌ها، درد دل‌ها و بیان دغدغه‌ها، نتیجه این همزیستی است.
 - سادساً، در مواردی که پذیرش مربی در بین مخاطبین به حداکثر می‌رسد، می‌تواند به عنوان نماینده شرکت‌کنندگان تلقی شده و رهبری ایشان را نیز برعهده گیرد.
 - سابعاً، به دلیل بازخوردهایی که مربیان از میدان اجرای برنامه‌های طراحی شده در اختیار دارند، می‌توانند میزان موفقیت برنامه‌ها را به خوبی ارزیابی کرده و بازخورهای مناسب به طراحان ارائه دهند. لذا مسئولیت ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ها برعهده ایشان است.
 - سابعاً، از آنجایی که میدان اجرای برنامه‌ها در اختیار مربیان است، آنها از این اختیار برخوردار هستند که نسبت به انتخاب برنامه‌های جایگزین یا حتی بازطراحی اجرایی برنامه‌ها اقدام نمایند. بر این اساس مربی از ابتدا در جریان برنامه‌ریزی دوره قرار داشته و فلسفه برنامه‌ها را می‌داند و تدوین نهایی با مشارکت ایشان انجام می‌شود. می‌توان گفت

- اجرای برنامه‌ها در اختیار مربیان قرار می‌گیرد تا متناسب با اقتضائات مخاطبین دوز مشخصی از برنامه‌ها را اجرایی نمایند.
- در اختیار داشتن مربیانی که تمامی ویژگی‌های فوق را دارا باشند فرصتی مغتنم است. لیکن نباید فراموش کرد که میدان تربیت مربیان، دوره‌های تربیتی است. لذا لازم است طی دوره‌های آموزشی و تربیتی، آمادگی لازم در مربیان ایجاد شود و سپس در میدان عمل مشترک با تیم برنامه‌ریزان و ارزیابان، توانمندی‌های ویژه ایشان شکوفا شود. مخازن انسانی که با لحاظ فیلترهایی می‌تواند از بین آنها مربی انتخاب کرد، عبارت‌اند از:
- (۱) بازنشسته‌های مشاغل مختلف دستگاه‌های اجرایی که انگیزه و توان جسمانی لازم برای فعالیت‌های تربیتی را داشته باشند. با توجه به شرایط خاص سنی و شغلی و دغدغه‌های رشدی افراد، معلمان بازنشسته از ظرفیت بالاتری در این راستا برخوردار هستند؛
 - (۲) کارکنان اعم از مدیران، کارشناسان و کارمندانی که در سنوات انتهایی خدمتی خود قرار دارند و انگیزه و توان جسمانی لازم برای فعالیت‌های تربیتی را دارا هستند. یکی از شاخص‌هایی که می‌تواند تاریخ بازنشستگی افراد را در سازمان‌ها به تأخیر بیاندازد، میزان آمادگی ایشان برای این امر است؛
 - (۳) اساتید دانشگاهی و اعضای هیأت علمی دارای انگیزه و توان جسمانی لازم برای فعالیت‌های تربیتی؛
 - (۴) دانشجویان دکتری و نیروهای دارای مدرک دکتری در دستگاه‌های اجرایی و غیرشاغل که انگیزه و توان جسمانی لازم برای این مهم را داشته باشند.
- آمادگی‌هایی که مربیان پیش از به کارگیری در این دوره‌ها باید داشته باشند، بدین شرح است:
- دوره سه روزه ارزیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مربی‌گری
 - دوره شش روزه آموزش ارزیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌ها
 - دوره هفت روزه تربیت و کادرسازی

رکن چهارم: الگو

الگوی تربیتی، حاصل ترکیب محیط، محتوا و ابزارهای گوناگونی است که در انتقال دانش و ایجاد زمینه‌های تربیتی می‌توان از آنها استفاده کرد. الگوی تربیتی منطبق استفاده از ابزارها برای ایجاد جهت‌گیری مشخص تربیتی است. بر این اساس ابتدا هدف تربیتی مشخصی وضع می‌شود، سپس ابزارهای آموزشی موجود به شکلی با یکدیگر ترکیب می‌شوند که هدف مزبور را بتوانند محقق کنند. در طراحی الگوهای تربیتی باید اصول و قواعد زیر رعایت شوند:

- اولاً، تناسب با مخاطبین بسیار مهم است. کل دوره یا بخش قابل توجهی از آن باید متناسب با فضای غالب دوره بازطراحی شود. لذا ایجاد یک قالب و اجرای مداوم آن ولو بر استعدادهای انسان‌ها تأثیرگذار باشد، غیر تربیتی است.
- ثانیاً، انسجام و همگرایی بین ابزارها و محیط‌ها، به شکلی که جمع‌بندی نهایی از دوره را در مورد اهداف و مأموریت‌های آن ممکن سازد، حائز اهمیت است.
- ثالثاً، مشارکت مربیان با مدرسان، ارزیابان و برنامه‌ریزان در طراحی الگوی تربیتی مهم است، که این امر دوره را زنده و پویا نگه می‌دارد.
- رابعاً، الگوی تربیتی باید به شکلی اجراء شود که دوره‌ها برای مخاطبین آغاز راه باشد، به نحوی که عزمی در آنها شکل بگیرد تا پس از اتمام دوره نسبت به اجرای یک برنامه مهم و تحولی در زندگی فردی و مأموریتی مبادرت نمایند.
- خامساً، گفتمان‌های سه گانه باید روح حاکم بر هر طراحی و الگوی تربیتی باشد که برای دوره‌های تربیت مدیر طراحی و اجرایی می‌شوند.
- سادساً، نشاط، چالش، انتقاد و مطالبه‌گری طبیعت الگوهای تربیتی است. در محیط تربیتی باید چالش، درگیری، نشاط و شادابی در بالاترین سطح ممکن باشد.
- سابعاً، برهم زدن نظام انس‌های مخاطبین و قرار دادن ایشان در محیطی که مجبور به کنار گذاشتن عادت‌های روزمره خود شوند در تعیین میزان موفقیت تربیتی دوره بسیار اهمیت دارد.

- ثامناً، خودآگاهی و محاسبه ابعاد عملکرد خود اصلی است که در تمامی برنامه‌های دوره باید لحاظ شود. لذا حضور و تأثیر ارزیابان خارجی باید کمرنگ باشد.
 - تاسعاً، اصل بر صداقت و کنش و واکنش مستقیم است. لذا پایش مستمر افراد اساساً غلط است. هر قضاوتی که در طول دوره از فرد برای ما شکل می‌گیرد، باید با خود او به اشتراک گذاشته شود تا واکنش‌های خود را در این راستا بروز نماید.
- در ادامه الگوهای تربیتی که در طراحی دوره‌های تربیتی می‌توان بکار گرفت، ارائه شده است:

الف) الگوی زندگی در شرایط سخت و پرابهام

در این الگو زمینه بروز استعداد‌های افراد و فعلیت‌های ناشناخته آنها فراهم می‌شود. میزان دوز ابهام و سختی شرایط و... باید مطابق با شرایط مخاطبین و هدف تربیتی که برای دوره تعریف شده است، تعیین شود. با این حال، برهم زدن نظام انس‌های فرد در زندگی‌های عادی قاعده‌ای است که در تمامی الگوهای تربیتی امکان به کارگیری آن وجود دارد.

ب) الگوی زندگی در شرایط واقعی انجام مأموریت

در این الگو تلاش می‌شود متناسب با مأموریتی که برای مخاطبین تعریف شده است، فرد در همان محیط مأموریتی زیست کرده و محتواها در این بستر به ایشان منتقل شود.

ج) الگوی زندگی در شرایط شبیه‌سازی شده انجام مأموریت

در شرایطی که امکان حضور در محیط واقعی انجام مأموریت بسیار پرهزینه یا بسیار پرخطر است، می‌توان از محیط‌های شبیه‌سازی شده استفاده کرد. البته الگوهای شبیه‌سازی شده باید با مکمل‌هایی تکمیل شوند تا آفت فاصله از واقعیت در آنها کنترل شود.

د) الگوی زندگی در محیط بروکراتیک انجام مأموریت و اتاق‌های اشراف

این الگو برای مشاغل بروکراتیکی (مانند ستادهای برنامه‌ریزی) به کارگیری می‌شود که محیط واقعی انجام مأموریت‌های ایشان با ذی‌نفع‌نهایی فاصله‌معمدار دارد. در این شرایط باید الگوی تربیتی مبتنی بر اتاق اشراف بر مأموریت واقعی در سازه‌های بروکراتیک و اداری تعریف شود.

متناسب با محتواهای دوره‌ها می‌توان الگوی‌های تربیتی زیر را برشمرد:

الف) الگوی تغییر بینش

در این الگو در پی آن هستیم که زاویه دید افراد نسبت به موضوعات، مسائل و مأموریت‌ها، باور و اعتقاد نسبت به موضوعات مختلف و ارزش‌ها و آرمان ایشان را تغییر دهیم.

ب) الگوی ارتقاء مهارت

در این الگو مهارت‌های خاصی در فرد تقویت می‌شود. لذا عرصه‌ها به شکلی طراحی می‌شوند که اجازه تمرین، آزمون و خطا را برای فرد فراهم آورد.

ج) الگوی کشف استعداد

در این الگو کشف و بروز استعدادها مبنای کار است. کارکرد این الگو شکوفا کردن استعداد نیست، بلکه کمک به افراد برای کشف استعدادهایشان است.

د) الگوی تغییر سبک زندگی

در این الگو تلاش می‌شود تا سبک زندگی مخاطبین که با آن انس دارند زیر سوال رفته و بنیان‌های سبک زندگی جدید در ایشان پی‌ریزی شود. محتوای این الگو هم جنبه تخریبی و هم جنبه ایجاد دارد.

ه) الگوی بمباران دانش

در مواردی که مأموریت‌ها تخصصی هستند، از الگوهای بمباران دانشی استفاده می‌شود. هدف از بکارگیری این الگو تسلط فرد به دانش مورد نیاز برای انجام مأموریت‌های شغل است.

و) الگوی ارزیابی و رتبه‌بندی

در این الگو قرار است در انتهای دوره افراد رتبه‌بندی و ارزیابی شوند. لذا سازه غالباً مبتنی بر رقابت، مسابقه و ارزیابی طراحی می‌شود و همه شرکت‌کنندگان نیز به این بُعد دوره واقف بوده و با آگاهی از برنامه ارزیابی، در دوره شرکت می‌کنند.

ز) الگوی تمرین رفتار

این الگو در مواردی که رفتار فرد با رفتارهای استاندارد فاصله دارد یا فرد از انجام کنش در حوزه‌های مأموریتی ترس و واهمه دارد، استفاده می‌شود.

متناسب با نوع و سطح مخاطبین نیز می‌توان الگوهای تربیتی زیر را برشمرد:

الف) الگوی آماده‌سازی برای ورود به مسئولیت مدیریتی

براساس این الگو افرادی که تا به حال سابقه مدیریتی نداشته‌اند و قرار است به مشاغل مدیریتی منصوب شوند، باید شرایط لازم را در ایشان به لحاظ روحی و شخصیتی ایجاد کرد. همواره اولین پذیرش مسئولیت برای کسانی که قرار است مدیر شوند به لحاظ تربیتی مهم است.

ب) الگوی آماده‌سازی برای پذیرش مسئولیت جدید

این الگو برای کسانی اجراء می‌شود که تجربه مدیریت داشته‌اند و حال قرار است جایگاه مدیریتی جدیدی را تصدی نمایند. این افراد باید برنامه‌ای جامع برای اداره جایگاه جدید تدوین و ارائه نمایند.

ج) الگوی تحویل و برکناری

افرادی که قرار است جایگاه مدیریتی یا حساس خاصی را تحویل داده و یا بازنشسته شوند و یا از سمت مربوط تنزل پیدا کنند، از این الگو بهره‌مند خواهند شد. در این الگو آماده‌سازی روحی و مستندسازی تجربیات افراد حائز اهمیت است.

د) الگوی تحول در وضع موجود

این الگو برای افرادی که باید نگاه تحولی نسبت به موضوعات پیدا کنند، مناسب است. این الگو معمولاً در تغییر دولت‌ها و سیاست‌های حاکم بر اداره کشور و یا دستگاه‌ها بیشتر قابل کاربرد است.

ه) الگوی رقابت و مسابقه

در مواردی که کارگیری می‌شود که می‌خواهیم بین افراد مشخصی برترین‌ها را از نظر عملکردی یا شایستگی انتخاب کنیم.

و) الگوی ایجاد همراهی

موقعی که شرکت‌کنندگان در برابر اثرپذیری تربیتی دوره غرور و عجب دارند و خود را نیارمند یادگیری نمی‌بینند، از این الگو برای همراهی ایشان استفاده می‌شود. در صورتی که غالب افراد چنین ذهنیتی داشته باشند، لازم است ابتدا دوره‌های کوتاه مدتی در چارچوب این الگو طراحی و اجرا شود، سپس دوره‌های اصلی پس از برطرف شدن این آفت برای مخاطبین اجرایی شوند.

ز) الگوی ایجاد طلب و تشنگی

زمانی که افراد انگیزه لازم برای اثرپذیری تربیتی و یادگیری ندارند، باید در آنها طلب و تشنگی ایجاد کرد. معمولاً در دوره‌های بلندمدت در بازه‌های زمانی مختلف نیاز است که این طلب و تشنگی برای مخاطبین ایجاد شود. اما اگر فضای غالب مخاطبین عدم تشنگی باشد، لازم است ابتدا دوره‌های کوتاه مدت ایجاد نیاز و طلب طراحی و اجراء شود و سپس دوره‌های اصلی را برگزار کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

در مقدمه اشاره شد که برای تشکیل دولت اسلامی به کادر مدیریتی تراز نیاز داریم. به عبارت دیگر، تحقق و تداوم دولت اسلامی منوط به کنش رکن انسان است و بدون آنها امکان تحقق دولت اسلامی فراهم نیست. برای تربیت چنین کادری نیازمند تدبیر ویژه در قالب دوره‌های کادرسازی و تربیت مدیر هستیم. در این پژوهش چهار رکن برای طراحی دوره‌های تربیت و

کادرسازی شناسایی شد که عبارت‌اند از: عرصه، محتوا، مربی و الگو. عرصه‌ها شامل: ارزیابی عملکرد و جلسات تحلیل و بررسی با تیم اجرایی، حضور در حلقه دوم، ارزیابی میدانی، کاربینی، کارورزی، تدوین گزارش عملکرد، ثبت تجربیات، ارائه خدمات مستشاری، ارائه خدمات دستیاری، جانشینی، انتصاب در جایگاه مشابه، انتصاب آزمایشی. محتوا شامل: محتوای اختصاصی، محتوای مدیریتی، محتوای تخصصی، محتوای گفتمانی، محتوای سبک زندگی، محتوای توانمندساز و محتوای استعدادیابی. ویژگی‌های مربی شامل: مهارت ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد افراد، مهارت‌های استعدادیابی و استعدادسنجی، تجربه کار در نظام اداری و عرصه اداره کشور، روحیه مربی‌گری، همراه و در دسترس بودن، پذیرش در بین مخاطبین، مهارت ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ها و توانایی اجرای برنامه‌ها. الگوی تربیتی شامل: الگوهای تربیتی مبتنی بر عرصه، الگوهای تربیتی متناسب با محتوای دوره‌ها و الگوهای تربیتی متناسب با نوع و سطح مخاطبین. در زمینه شناسایی ارکان طراحی دوره‌های تربیت و کادرسازی تحقیق/ اقدام مشابهی صورت نگرفته است. طرح سلمان از جمله اقداماتی است که در سال ۱۳۸۹ توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور با هدف ارتقاء دانش و مهارت فرهنگی مدیران صورت گرفته است. با وجود وجه آموزشی این اقدام، اما عناصر تربیتی مدنظر در طرح مذکور مشاهده نمی‌شود. برن و رییس (۲۰۰۶) در پژوهش خود بیشتر بر فرایند تدوین دوره‌های تربیت مدیر تأکید داشته و بحثی پیرامون ارکان چنین دوره‌هایی مطرح نکرده‌اند. همچنین رنجبریان (۱۴۰۰) و جاجرمی و همکاران (۱۴۰۰) ابعاد الگوی تربیت مدیر را مطرح کرده‌اند. بعضی از تحقیقات صورت گرفته به صورت غیر مستقیم به ارکان دوره‌ها اشاره کرده‌اند. به عنوان مثال عرب اسدی و احمدی (۱۳۹۵) عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد را شامل حاکم اسلامی، بستر و زمینه تربیت، خانواده، سازمان، مردم و تربیت شونده درنظر گرفته‌اند یا محمدی و همکاران (۱۳۹۷) عرصه، نظامات، فرهنگ، محتوا، دانشجو و محیط را از جمله عوامل دخیل در امر تربیت و آموزش مدیران درنظر گرفته‌اند. بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۴۰۲) نیز با وجود داشتن سناریو و نقشه یادگیری مشخص، اما به صورت روشن به ارکان تربیت مدیران دولت نپرداخته است. تنها پژوهشی که ارکان تربیت مدیر را مورد توجه قرار داده، کار محمدی و

نظرپوری (۱۳۹۷) است که استاد، مربی، فضا و محسط و ... را به عنوان ارکان دوره‌های آموزش و تربیت اسلامی مدیران در نظر گرفته است. با این حال، با توجه به زمینه دانشگاهی این پژوهش، تطابق چندانی با بستر تربیت مدیر در بخش دولتی ندارد.

بر خلاف پژوهش‌های مورد اشاره، ایده کلی دوره‌های تربیت مدیر که در این پژوهش بر آن تأکید شده، این است که می‌توان در یک قالب فشرده مداوم یا متناوب، گفتمان مدنظر را بین مدیران ایجاد کرد و انتظار داشت تا پس از اتمام این نوع دوره‌ها، جهت‌گیری مشترک در عرصه مدیریتی کشور ایجاد و به صورت ملموس شاهد تحول در نظام اداره کشور باشیم. نظر به اهمیت این نوع آمادگی برای مدیران فعلی و آینده، لازم است از یک سو عزم جدی در مدیران ارشد برای اعزام نیروهای خود به این دوره‌ها ایجاد شده و طراحی و تولید الگویی غنی، جذاب و اثربخش برای این دوره‌ها از سوی دیگر، مدنظر قرار گیرد. برای تحقق این هدف لازم است که دوره‌ها برای هر دستگاه اجرایی یا دستگاه‌های با مأموریت مشترک به صورت اختصاصی طراحی و اجراء شود. در این مقاله به ارائه الگویی برای طراحی دوره‌های تربیتی پرداخته شد که مبتنی بر آن دوره‌های تربیت مدیر را می‌توان تدوین کرد. پیروی از این چارچوب در طراحی دوره‌ها موجب می‌شود ترکیبی از مداخلات ارزیابی، آموزشی و تربیتی از یک سو و تلفیقی از مباحث تئوریک، کار عملی و حضور در کلاس و میدان را داشته باشیم.

فهرست منابع

- اندیشکده برهان، (۱۳۹۸)، دولت تراز، دولتمرد تراز؛ شاخصه‌های دولت اسلامی کارگزاران در گفتمان انقلاب اسلامی، تهران: انتشارات دیدمان.
- جاجرمی، هدی؛ پورعزت، علی اصغر و درانی، کمال، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده، فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۳۱: ۱۷۷-۲۰۸.
- رنجریان، رسول، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی تربیت‌کننده مدیران جهادی در مکتب شهید سلیمانی، نشریه بصیرت و تربیت اسلامی، دوره هیجدهم، شماره ۵۸: ۹-۳۷.
- سازمان اداری و استخدامی کشور، (۱۴۰۲)، بخشنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>
- صفایی حائری، علی، (۱۳۹۷). رشد. قم: انتشارات لیلہ القدر.
- صفایی حائری، علی، (۱۴۰۱). عوامل رشد، رکود و انحطاط. قم: انتشارات لیلہ القدر.
- عرب اسدی، حسین و احمدی، علی اکبر، (۱۳۹۵)، واکاوی عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد در الگوی حکومتی امیرالمومنین علی(ع)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال بیست و چهارم، شماره ۲: ۳۵-۷۵.
- عرب اسدی، حسین و محمدی، حمیدرضا، (۱۳۹۹). کوله‌ات را بردار: مهارت‌ها و تکنیک‌های کار تشکیلاتی در میدان عمل. تهران: امتداد دانش.
- عرب اسدی، حسین، محمدی، حمیدرضا و زارع مهرجردی، محمدمهدی، (۱۳۹۹). عرصه عرضه عرضه. تهران: امتداد دانش.
- علم‌الهدی، جمیله، (۱۳۹۸). نظریه اسلامی رشد انسان. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- فلیک، اووه، (۱۳۹۲)، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران: انتشارات نی.
- کرسول، جان، (۱۳۹۴)، پویش کیفی و طرح پژوهش، ترجمه دانایی فرد و کاظمی، تهران: انتشارات صفار.
- کشاوری، محسن، (۱۴۰۳)، مدیریت رشد و کادرسازی در تشکیلات. قم: نشر معارف.
- محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظری، امیرھوشنگ و موسوی، سید نجم‌الدین، (۱۳۹۷)، شناسایی مولفه‌های الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران نهادی در ایران، سال بیست و ششم، شماره ۲: ۱۳۳-۱۵۵.
- محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظری، امیرھوشنگ و موسوی، سید نجم‌الدین، (۱۳۹۷)، طراحی الگوی تربیت و آموزش نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۲: ۷۵-۱۰۲.
- مختاریان‌پور، مجید و احمدی، وحید، (۱۴۰۱). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی سازمان با تکیه بر نظریه رشد اسلامی. نشریه علمی مدیریت اسلامی، سال سی‌ام، شماره ۱: ۸۳-۱۱۲.
- مطهری، مرتضی، (۱۳۸۹). کتاب امدادهای غیبی در زندگی بشر. تهران: انتشارات صدرا.

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور، (۱۳۸۹)، دوره‌های آموزشی فرهنگی (طرح سلمان)،
گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>
نجاری، رضا، (۱۳۹۰). روش نظریه‌پردازی شهید مطهری در مبحث رشد. دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت
اسلامی، سال نوزدهم، شماره ۲: ۸۷-۱۰۳.

Brett Seidle; James L. Perry and Sergio Fernandez, (2016), Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study, Public Administration Review, 76 (4), 603-613.
Byrne, Jo-Ann C. & Rees, Richard T, (2006), The Successful Leadership Development Program: How to Build It and How to Keep It Going. Pfeiffer.
John R. Turner; Rose Baker; Jae Schroeder; Karen R. Johnson & Chih-hung Chung, (2018), Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development, European Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>
U.S. Merit Systems Protection Board, (2015), Training and Development for the Senior Executive Service: A Necessary Investment, A Report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board.

