



Identifying the dimensions and components of volunteer human capital growth in non-governmental organizations

Ali Reza Chitsazian¹ | Mohamadali Tehrani Salak^{2*}

Abstract

Managers and employees are considered as the most important assets of institutions to maintain survival and increase effectiveness, and their knowledge, skills and capabilities should always be improved. In other words, human capital is the only resource that is different from other capitals and does not have the negative characteristics of other capitals, such as perishability, imitability, etc. Therefore, human capital is known as the main basis for the development of institutions. The religious groups, as one of the most authentic religious and popular institutions, need the development of human capital in order to continue their existence and increase their effectiveness. In addition, the successful performance of the boards throughout the history of Shia in the field of education and development of people's vision, motivation and behavior doubles the study of the mechanisms of education and human development in this institution. In this research, with a case study of student councils, an attempt was made to examine the development model of staff of hei'at. During the interview with 8 field experts of student councils and 4 experts in this field, 62 basic themes, 19 organizing themes and 6 comprehensive themes were obtained. Finally, the dimensions of the staff of hei'at development model were explained in the form of comprehensive themes under the title of considerations for attracting, identifying development needs, designing and compiling development plans, implementing development plans, evaluating development plans and the consequences of staff of hei'at development as a process.

Keywords: human capital development, growth, the religious group (Hei'at), NGO.

Research Paper

Received:
2025/01/14
Revised:
2025/05/04
Accepted:
2025/05/31
Published:
2025/09/22

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.2.6

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Finance, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran. achitsazian1361@gmail.com
2. Master's degree in Islamic Education and Public Administration, Faculty of Islamic Education and Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





شناسایی ابعاد و مؤلفه های رشد سرمایه انسانی داوطلب در نهادهای مردم نهاد

علیرضا چیت سزایان^۱ | محمدعلی تهرانی سالک^۲

چکیده

حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان ها و مجموعه های غیرانتفاعی و مردم نهاد یکی از چالش های مهم این مجموعه هاست. یکی از مهمترین عوامل حفظ سرمایه انسانی در این سازمان ها، ایجاد امکان توسعه و رشد افراد است، به نحوی که ضمن اثربخشی عملکرد این افراد در مجموعه آنها احساس رشد و پیشرفت فردی نیز داشته باشند. هیأت مذهبی به عنوان یکی از نهادهای اصیل دینی و البته گسترده در سطح جامعه نقش مهمی در بهبود فرهنگ دارد و سرمایه انسانی زیادی از کشور به عنوان خادم در این نهاد اصیل دینی فعالیت می کنند. رشدیافتگی فردی و نیز انگیزش حاصل از رضایت از فعالیت در این مجموعه ها از سوی خدام، نقش مهمی در عملکرد موفق هیأت به عنوان یکی از ارکان فرهنگی جامعه دارد. از این رو در این پژوهش با مطالعه موردی هیأت دانشجویی، سعی شد تا ابعاد و مولفه های رشد خدام مورد بررسی قرار گیرد. در این تحقیق کیفی ضمن انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان میدانی و صاحب نظران این عرصه و تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل مضمون، مدل نهایی تدوین شود. پس از تحلیل مصاحبه ها، تعداد ۶۲ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر به دست آمد. در نهایت، ابعاد ابعاد و مولفه های رشد خدام در قالب مضامین فراگیر تحت عنوان جذب (شامل ملاک اصلی جذب و زمینه های جذب و نگهداشت)، شناسایی نیازهای رشدی (شامل سطوح سه گانه نیاز و اولویت بندی نیازها)، طراحی و تدوین برنامه های رشدی (شامل اهداف برنامه های رشد، طرح های رشد، انتخاب روش های آموزشی و ملاحظات در طراحی برنامه های رشدی)، اجرای برنامه های رشدی (شامل مجریان و نقش آفرینان، مقومات و تسهیل گر ها، موانع و چالش ها و ملاحظات در اقداماتی برای رشد)، ارزشیابی برنامه های رشدی (شامل محورهای ارزشیابی، روش ارزشیابی و ارزشیاب ها) و پیامدهای رشد خدام (شامل پیامدهای فردی و گروهی، پیامدهای نهادی و پیامدهای محیطی) به صورت فرایندی بیان شد.

کلیدواژه ها: توسعه سرمایه انسانی، رشد سرمایه انسانی، سازمان مردم نهاد، هیأت های مذهبی دانشجویی

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.2.6

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

achitsazian1361@gmail.com

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت دولتی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial



توزیع شده است.

مقدمه

سرمایه انسانی رشد یافته، یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانها هستند. منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه، سرمایه اجتماعی سازمان محسوب می شوند و به نوعی با منابع انسانی در سازمانهای انتفاعی، متفاوت هستند. دغدغه اصلی بسیاری از سازمانهای داوطلبانه و مردم نهاد امروزی این است چگونه نیروی انسانی مناسب و بهینه ای را جذب و نگهداری نمایند در همین راستا یکی از ارکان تحقق رسالت سازمانهای داوطلبانه نیز؛ مدیریت موثر منابع انسانی است (علیمردانی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱). بنابراین لازم است مدل هایی کاربردی برای مدیریت ابعاد مختلف منابع انسانی در این گونه سازمان ها طراحی گردد. از سوی دیگر از آنجا که ابزارهای حفظ و نگهداشت افراد در سازمان های غیرانتفاعی و مردم نهاد تنها مبتنی بر انگیزه های درونی بوده و ابزارهایی مانند حقوق و دستمزد برای مدیران وجود ندارد، داشتن طرحی مشخص و برنامه ای جامع برای توسعه فردی و انگیزش سرمایه انسانی در سازمان های مردم نهاد بسیار ضروری و مهم است.

با نگاهی به پیشینه ایران اسلامی، نهادهایی مانند مسجد و هیئات مذهبی نسبت سایر نهادهای مردم نهاد نوظهور، از سابقه طولانی و اثربخشی بالایی برخوردار هستند. این نهادها که به شکل گسترده ای در اقصا نقاط این مرزوبوم تکثیر شده اند، نقش بسیار مهمی در رشد و تعالی انسان ها و حفظ و تثبیت فرهنگ اسلامی و انتقال آن به نسل های بعدی نقش اساسی ایفا کرده اند. اینگونه مجموعه های مردم نهاد، از دو حیث در رشد و تعالی سرمایه های انسانی نقش دارند. از یک سو عموم مردم به عنوان مخاطبان برنامه و مراسمات فرهنگی این مجموعه ها آموزش های مختلف را فرا می گیرند. از سوی دیگر افراد با بر عهده گرفتن مسئولیت و حضور فعال در فعالیت های داوطلبانه، مسیر رشد را از رهگذار پذیرش مسئولیت و فعالیت در عرصه اجتماعی طی می کنند. از این رو توجه به هیئات مذهبی به عنوان عرصه ای برای رشد و تعالی افراد از رهگذار فعالیت مولد در این مجموعه ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

از سوی دیگر علیرغم جایگاه والای این نهاد در جامعه شیعه و نقش آفرینی آن در انتقال آموزه های دینی و مذهبی به نسل های آینده و اثرگذاری گسترده در عرصه های فرهنگی و

اجتماعی، امکان کاهش و ضعف در کارکردهای آن وجود دارد. به‌طور کلی تهدیدها و تهاجم‌هایی که از ناحیه رقبای معارض با هیئت از جمله شرایط پیچیده دنیای مجازی، رسانه‌ها و به‌طور خلاصه بسیاری محصولات تمدن مادی غرب وجود دارد، در نهایت ممکن است سبب فروکاستن کارکرد هیئت یا ایجاد انحراف در نهاد هیئت شود. بر این اساس باید توجه داشت که رشد و توسعه کیفیت فعالیت‌های هیئات مذهبی، کاملاً تحت تأثیر کیفیت سرمایه انسانی فعال در آن مجموعه هاست. با توجه به جایگاه و نقش مؤثر هیئات مذهبی در میان نهادهای مذهبی مردمی، ضروری است تا خادمین هیئت که سرمایه انسانی هیئت به حساب می‌آیند، دائماً در حال یادگیری، اصلاح و بهبود نگرش‌ها، دانش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود باشند. چنانچه این امر مهم مورد غفلت واقع شود و نهاد هیئت، در مسیر تکاملی خود، به رشد و ارتقای توانمندی‌های سرمایه انسانی خود اهتمام نرزد، یا از سایر رقبای فرهنگی و اجتماعی خود عقب خواهد ماند و یا دیگر نقش‌آفرینی و قدرت‌حادثه‌سازی در جامعه را از دست خواهد داد و به یک نهاد مذهبی از کار افتاده و سنتی و غیر پویا مبدل خواهد شد. از این رو ضروری است تا هیئت‌های مذهبی به کسب آمادگی‌های لازم برای مقابله با این چالش‌ها اقدام نمایند و نه تنها آسیب‌پذیری خود در برابر تهدیدهای بیرونی را کاهش دهند، بلکه با استفاده از دانش و مهارت خود به اقدامات فعالانه در عرصه‌های مختلف حکمرانی بپردازند.

بر این اساس در این پژوهش به دنبال طراحی ابعاد و مولفه‌های مطلوب نهاد هیئت در امر رشد سرمایه انسانی هستیم. ابعاد و مولفه‌هایی که با توجه به تهدیدات بیرونی هیئت، عمل‌مبنتی بر آن زمینه رشد، بهبود و اصلاح دانش، مهارت و توانمندی افراد را فراهم آورد و منجر به موفقیت و حیات مؤثر این نهاد مهم شود. در این تحقیق مقصود ما از سرمایه انسانی هیئت، خادمین هیئت است که وظیفه برنامه‌ریزی و اجرای مراسم هیئت بر عهده آن‌هاست و رشد این افراد با هدف کمک به آن‌ها برای درک بهتر، حل مسئله، تصمیم‌گیری و بهره‌برداری از فرصت‌ها و کسب آمادگی در برابر تهدیدهای آتی همراه است. همچنین در این پژوهش تمرکز بر هیئات‌های مذهبی دانشجویی است. دانشجویان آمادگی ذهنی و رفتاری لازم برای توانمندشدن و کسب دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را دارا هستند و تدوین مدل برای این مجموعه‌ها می‌تواند مبنایی برای سایر گونه‌های هیئات مذهبی باشد. برای تحقیق و تحقق هدف پژوهش، در پی پاسخ به این سوال

هستیم که ویژگی های ابعاد و مولفه های مطلوب رشد و توسعه سرمایه انسانی (خدام) هیئات دانشجویی کدام است؟

مرور ادبیات تحقیق

توسعه سرمایه انسانی

یکی از ارزش های هدایت گر توسعه سرمایه انسانی، شکوفایی و بالنده کردن انسان است (کاجینک، ۲۰۱۰، ص. ۵۷۷). توسعه سرمایه انسانی، حداقل از سه منظر قابل تعریف و پیگیری است. گرچه توجه به توسعه انسانی از هر کدام از این منظرها صورت بندی مختلفی از اهداف دارد، اما همگی می تواند در یک چارچوب جمع بندی و هدفگذاری شود. این سه منظر عبارتند از توسعه از منظر فرد، از منظر سازمان و از منظر جامعه. توسعه سرمایه انسانی در سطح فردی در پی تقویت دانش، مهارت، اعتماد به نفس و قابلیت های کارراهه ای افراد می باشد. در این رشته مجهز نمودن کارکنان به ابزارهای لازم برای خودشکوفایی در سازمان ها و کارراهه شغلی مورد نظر است. با پیگیری توسعه در سطح فرد قابلیت اشتغال پذیری افراد در فضای بیرون سازمان نیز افزایش می یابد. ازسوی دیگر تمرکز توسعه منابع انسانی در سطح سازمانی، بر استفاده بیشتر از دانش و مهارت کارکنان در جهت تحصیل ارزش های سازمان و ایجاد اطمینان از هم راستایی آن با محیط بیرونی است. در این نگاه توسعه سرمایه انسانی با هدف کمک کردن به سازمان ها برای افزایش قابلیت های پویا و مزیت رقابتی در جهت یادگیری بیشتر و رقابت و پیشرو ماندن در عرصه است (علی شیری، ۱۳۹۵، صص ۲۹-۳۰).

به واسطه مفهوم پردازی های اخیر که در حوزه توسعه سرمایه انسانی صورت گرفته است، چارچوب بحث را از دوگانه فرد و سازمان فراتر رفته و بعد جامعه نیز به آن افزوده است. نظریه-پردازان توسعه سرمایه انسانی، با طرح مفهوم «توسعه سرمایه انسانی غیر کارمند» به ارتباط اثری که سازمان ها بر محیط بیرونی می گذارند اشاره کرده اند و توسعه دانش و مهارت را فراتر از مرزهای سازمان مطرح کرده اند. در مطالعات پیشین توسعه سرمایه انسانی، اساساً تمرکز بر سطح سازمان بوده است و اجتماع و گروه های مختلف اجتماعی کمتر مورد توجه بوده اند. این در حالی است که توسعه سرمایه انسانی از طریق فرایند توسعه اقتصادی و توسعه مهارت ها و استعداد های نیروی

انسانی می‌تواند منافع اقتصادی چشمگیری را در عرصه اجتماعی پدید آورد. تا آنجا که در تعاریف اولیه توسعه منابع انسانی، اهمیت این امر را به‌صورت کلی در روزآمد کردن و آماده‌سازی بزرگسالان برای ایفای نقش در جامعه دانسته‌اند. در آخر می‌توان اظهار نمود که توسعه سرمایه انسانی در سطح اجتماعی، شامل فعالانی مانند موسسات حرفه‌ای، نهادهای آموزشی، بخش‌های حکومتی، گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های داوطلبانه است. این مجموعه‌ها از طریق تقویت دانش و مهارت در افراد، انجمن‌ها و موقعیت‌های اقتصادی به ترویج و ترغیب امر یادگیری و تحقق توسعه در سطح جامعه می‌پردازند. (مک‌گوایر و همکاران، ۲۰۱۲، ص. ۱۰)

بررسی تعاریف ارائه شده

در جدول زیر مجموعه‌ای از تعاریف توسعه منابع انسانی که توسط پژوهشگران این حوزه ارائه شده است، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. تعاریف توسعه سرمایه انسانی در طول زمان (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹، ص. ۶)

نویسنده	تعریف	مؤلفه‌های کلیدی	نظریه‌های بنیادی
هاریسون و مایر (۱۹۶۴)	توسعه منابع انسانی فرایند افزایش دانش، مهارت‌ها و ظرفیت و استعدادهاى همه افراد جامعه می‌باشد.	نیروی انسانی سطح بالا و استفاده گسترده از آن	اقتصاد توسعه
ندلر (۱۹۷۰)	توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته می‌باشد که در یک زمان مشخص برای ایجاد تغییر در رفتاری طراحی شده است.	تغییر رفتاری، یادگیری بزرگسالان	روانشناسی
جونز (۱۹۸۱)	توسعه منابع انسانی گسترش نظام‌مند توانایی‌های مربوط به کار افراد می‌باشد که بر دستیابی به اهداف سازمانی و فردی تأکید دارد.	عملکرد، اهداف سازمانی و فردی	فلسفه، سیستم‌ها، روان‌شناسی، اقتصاد
چالوفسکی و لینکون (۱۹۸۳)	توسعه منابع انسانی در واقع مطالعه چگونگی تغییر افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها از طریق یادگیری است.	یادگیری بزرگسالان	روانشناسی
سوانسون (۱۹۸۷)	توسعه منابع انسانی فرایند بهبود عملکرد سازمان از طریق ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان آن می‌باشد و معمولاً شامل فعالیت‌هایی است که با طراحی	عملکرد سازمانی	اقتصاد، روان‌شناسی، سیستم‌ها

جدول ۱. تعاریف توسعه سرمایه انسانی در طول زمان (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹، ص. ۶)

نویسنده	تعریف	مؤلفه های کلیدی	نظریه های بنیادی
	کار، استعداد، تخصص و انگیزه مرتبط است.		
اسمیت (۱۹۸۸)	توسعه منابع انسانی شامل برنامه ها و فعالیت های مستقیم و غیرمستقیم، آموزشی و یا فردی است که بر توسعه فرد، بهره وری و سود سازمان تأثیر مثبت می گذارد.	آموزش و توسعه، عملکرد سازمانی	اقتصاد، سیستم ها، روان شناسی
واتکینز (۱۹۸۹)	توسعه منابع انسانی حیطه مطالعه و اجرای مسئولیت با هدف پرورش بلندمدت توانایی یادگیری در حوزه کار در سطوح فردی، گروهی و سازمانی سازمان ها است. بدین ترتیب شامل آموزش، توسعه شغلی و توسعه سازمانی می باشد اما محدود به این ها نیست.	توانایی یادگیری، آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی	روان شناسی، سیستم ها، اقتصاد، بهبود عملکرد
مک لاگان (۱۹۸۹)	توسعه منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی با هدف بهبود اثربخشی فردی و سازمانی می باشد.	آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی	روان شناسی، سیستم ها، اقتصاد
گیلی و انگلند (۱۹۸۹)	توسعه منابع انسانی فعالیت های یادگیری سازمان- یافته ای است که با هدف بهبود عملکرد و یا رشد فردی کارکنان در راستای بهبود شغل، فرد و یا سازمان انجام می گیرد.	فعالیت های یادگیری، بهبود عملکرد	روان شناسی، سیستم ها، اقتصاد، بهبود عملکرد
نادلر و نادلر (۱۹۸۹)	توسعه منابع انسانی تجارب یادگیری سازمان یافته- ای است که توسط کارکنان در یک بازه زمانی مشخص ارائه می شود تا امکان بهبود عملکرد و یا رشد فردی را فراهم کند.	یادگیری و بهبود عملکرد	بهبود عملکرد، روان شناسی
اسمیت (۱۹۹۰)	توسعه منابع انسانی فرایندی است که در آن روش- های بهینه توسعه و پرورش منابع انسانی سازمان تعیین می شود و بهبود سیستماتیک عملکرد و بهره وری کارکنان از طریق آموزش، پرورش و توسعه و رهبری برای دستیابی متقابل به اهداف سازمانی و فردی انجام می گیرد.	بهبود عملکرد	بهبود عملکرد، سیستم ها، روان شناسی، اقتصاد

جدول ۱. تعاریف توسعه سرمایه انسانی در طول زمان (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹، ص. ۶)

نویسنده	تعریف	مؤلفه‌های کلیدی	نظریه‌های بنیادی
چالوفسکی (۱۹۹۲)	توسعه منابع انسانی مطالعه و تجربه افزایش توانایی یادگیری افراد، گروه‌ها، اجتماع‌ها و سازمان‌ها از طریق توسعه و به‌کارگیری مداخلات مبتنی بر یادگیری به منظور بهینه‌سازی رشد و اثربخشی انسانی و سازمانی است.	توانایی یادگیری، بهبود عملکرد	سیستم‌ها، روان‌شناسی، عملکرد انسانی (فردی)
مارسیک و واتکینز (۱۹۹۴)	توسعه منابع انسانی به‌عنوان ترکیبی از آموزش، توسعه شغلی و توسعه سازمانی، یکپارچگی نظری مورد نیاز برای تصور یک سازمان یادگیرنده را ارائه می‌دهد، اما همچنان باید در موقعیت قرار گیرد که به‌طور استراتژیک در سراسر سازمان عمل کند.	آموزش و توسعه، توسعه شغلی، توسعه سازمانی، سازمان یادگیرنده	عملکرد فردی و سازمانی، سیستم‌ها، اقتصاد، روان‌شناسی
سوانسون (۱۹۹۵)	توسعه منابع انسانی فرایند توسعه و آزادسازی تخصص منابع انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش و توسعه کارکنان با هدف بهبود عملکرد است.	آموزش و توسعه، توسعه سازمانی، بهبود عملکرد در سازمان، فرایند کار، سطوح فردی	سیستم‌ها، اقتصاد، روان‌شناسی
مک لین و مک لین (۲۰۰۱)	توسعه منابع انسانی فرایند یا فعالیتی است که چه در آغاز و چه در بلندمدت، بالقوه این ظرفیت را دارد تا دانش مبتنی بر کار بزرگسالان، خبرگی، بهره‌وری و رضایت را توسعه دهد که این امر می‌تواند در سطح منافع فرد یا گروه و همچنین منافع سازمان، جامعه، کشور یا کل بشریت باشد.	-	اقتصاد توسعه، روان‌شناسی
سوانسون (۲۰۰۹)	توسعه منابع انسانی فرایند توسعه و آزادسازی تخصص به‌منظور بهبود سیستم سازمانی، فرایند کاری، تیم و عملکرد فردی است. تلاش‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها اغلب تحت عناوین آموزش و توسعه، توسعه سازمانی، بهبود عملکرد، یادگیری سازمانی، مدیریت شغلی و	توسعه تخصص، آزادسازی تخصص، بهبود عملکرد	سیستم‌ها، اقتصاد، روان‌شناسی

جدول ۱. تعاریف توسعه سرمایه انسانی در طول زمان (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹، ص. ۶)

نویسنده	تعریف	مؤلفه های کلیدی	نظریه های بنیادی
	توسعه رهبری و... انجام می شود.		

تعاریف ارائه شده را می توان ذیل سه دیدگاه تعریفی قرار داد و تفاوت میان آن ها را نشان داد. اولین و محدودترین تعریف توسط سوانسون در سال ۱۹۹۵ ارائه شده است. از نظر او توسعه منابع انسانی فرایند توسعه و آزادسازی تخصص انسانی، از طریق «توسعه سازمان» و «آموزش و توسعه» کارکنان به منظور بهبود عملکرد است. در این تعریف عناصر متعددی وجود دارد که موجب محدود کردن این تعریف می شود. از نظر سوانسون، توسعه منابع انسانی یک فرایند است. به عنوان یک فرایند، فعالیت هایی که ذیل توسعه منابع انسانی قرار می گیرند، نیازمند تعیین رویه می باشند. هدف توسعه منابع انسانی صرفاً بهبود عملکرد است. تعریف مک لین و مک لین برخلاف سوانسون، توسعه منابع انسانی را عبارت از هر فرایند یا فعالیتی می داند که در ابتدا یا در بلندمدت، دارای قابلیت توسعه دانش کاری، تخصص، بهره وری و رضایت بزرگسالان مبتنی بر کار، با هدف کسب منافع فردی و گروهی و یا منافع سازمانی، منفعت جامعه، کشور و در نهایت کل بشریت می باشد. در تعریف آن ها از توسعه منابع انسانی، چشم انداز وسیع تر و محدودیت های کمتری بیان شده است. رویکرد سوم، رویکرد لی است. وی از تعریف توسعه منابع انسانی خودداری کرد. اگرچه این کار او، تعریفی رسمی از توسعه منابع انسانی نیست، اما موجب می شود تا ماهیت متنوع و متکثر تعاریف توسعه منابع انسانی را روشن سازد. لی درباره امتناع خود از تعریف با چهار دلیل دفاع کرد. دلیل اول او این است که یک پشتوانه فلسفی برای امتناع از تعریف توسعه منابع انسانی وجود دارد. دومین دلیل لی استدلال به «بودن» در مقابل «شدن» بود. او توسعه منابع انسانی را به عنوان یک فرایند مستمر توسعه، تغییر و سازگارسازی می دانست که دائماً در یک وضعیت تبدیل و تغییر می باشد. هنگامی که یک نویسنده تعریفی را ارائه می کند، حس «بودن» در آن تعریف احساس می شود. بودن و هستی به آن دسته از عناصر تعریف اشاره دارد که به عنوان واقعیت شناخته می شود. دلیل سوم لی این بود که بسیاری از افراد با ارائه تعاریف برای توسعه منابع انسانی به دستاوردهایی مانند موقعیت حرفه ای، شناخته شدن در میان سایر پژوهشگران و یا حتی نیاز به حمایت از پژوهش های خود می رسند. دلیل چهارم او نیز یک دلیل عملی بود. به عقیده او یک

تعریف خوب باید در خدمت همه کسانی باشد که از آن استفاده می‌کنند، در صورتی که تعاریف توسعه منابع انسانی تنها می‌توانند زیرمجموعه کوچکی از کل آن را پوشش دهند و به همین خاطر ارزشی محدود برای تعداد محدودی خواهند داشت.. (علی‌شیری، ۱۳۹۵، صص. ۳۸-۴۰)

با توجه به موارد فوق، نکات ذیل از بحث تعریف توسعه منابع انسانی قابل جمع بندی است:

- وجود تعاریف مختلف و متکثر از توسعه منابع انسانی در شرایط فعلی این حوزه امری پذیرفته شده است.
- صاحب نظران این حوزه معتقدند که می‌توان بر اساس ویژگی‌های عقیده‌ای و زمینه‌ای اقدام به بازتعریف توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف کرد.
- بر اساس دیدگاه لی، الزامی برای بازتعریف توسعه منابع انسانی در قالب مجموعه‌ای از عبارات رسمی وجود ندارد.

استعاره‌های توسعه سرمایه انسانی

زمانی که موضوعات از پیچیدگی و ابهام برخوردار باشند و برای انتقال مفهوم آن با چالش در فهم روبه‌رو هستیم، لازم است تا با استفاده از روش‌هایی توضیح و تشریح آن مفهوم را مقداری ساده‌سازی کرده تا دستیابی به فهم و تفاهم آن بهتر صورت گیرد. یکی از روش‌های متداول برای شناخت بهتر پدیده‌ها در علوم انسانی، بهره‌گیری از استعاره است. استعاره به ما کمک می‌کند تا با تکیه بر شباهت‌های دو پدیده، امکان شناخت و انتقال مفهوم آن پدیده فراهم شود.

حال برای تعریف و تبیین مفهوم توسعه سرمایه انسانی که با چالش‌های بسیاری از جمله میان-رشته‌ای بودن، به کار گرفته شدن آن بیشتر توسط فعالان اجرایی و نه افراد آکادمیک، عملگرایی و دوری از چیستی و چرایی این موضوع مواجه است، بیان استعاره‌ها می‌تواند در فهم مقصود پژوهشگران این حوزه مؤثر باشد.

جدول ۲. استعاره های توسعه سرمایه انسانی (گاسنی و هاگز، ۲۰۱۶، ص. ۶)

نویسنده	استعاره	منطق
سوانسون	صندلی سه پایه	هر پایه از صندلی بیانگر یک پایه اساسی از توسعه سرمایه انسانی است که عبارت‌اند از اقتصاد، روان‌شناسی و نظریه سیستم‌ها
ویلیس	پایین دست رودخانه	رودخانه توسعه سرمایه انسانی تکامل خوبی یافته است تا آنجا که دیگر از شاخه‌های بالادست خود مانند آموزش بزرگسالان، اقتصاد و بازرگانی، مردم-شناسی فرهنگی، تئوری سازمان، ارتباطات، فلسفه، فلسفه اخلاق و روایت انسانی قابل تمیز و شناسایی است.
لی (۱۹۹۸)	شبدر (کلاور)	توسعه سرمایه انسانی تلفیقی از نظریه و عمل است که در یک جامعه پویا، متنوع، منتخب و پر تحرک قرار دارد.
مک لین	اختاپوس	ریشه توسعه سرمایه انسانی در بسیاری از رشته‌های مختلف نهفته است و به دلیل ساختار زنده‌ای که دارد، دائماً در حال تکامل است و از تئوری سیستم-ها، اقتصاد، روان‌شناسی، توسعه سازمانی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و ارتباطات کلامی بوده اما به آن‌ها نیز محدود نشده و فراتر رفته است.
گریوز و ردمن	واگن قطار	توسعه سرمایه انسانی سفری خطرناک در بستر زمان و مکان است که هنوز دوره‌های سردرگمی، عدم قطعیت و اختلاف نظر و مجادله را پشت سر گذاشته است.
لی (۲۰۰۱)	هراکلیتوس	توسعه سرمایه انسانی یک ساختار ناپایدار و قابل تغییر است.
مک گولدریک، استوارت و واتسون	سه بعدی	توسعه سرمایه انسانی دارای محتوایی چند لایه است که دائماً در معرض تغییر و نوسان است.
والتون	تئاتر	عملکرد به‌عنوان بخشی از گشتالت منسجم مبتنی بر نمایش برای توسعه سرمایه انسانی

روش‌های توسعه سرمایه انسانی

سازمان‌ها از طیف گسترده‌ای از روش‌های توسعه منابع انسانی استفاده می‌کنند. برخی از روش‌ها بر یادگیری از طریق تجربیات کاری مستمر تأکید دارند. به‌طور مثال، انتقال مدیران به نقش‌های جدید یا ایجاد تکالیف شغلی ویژه به آن‌ها، نه تنها برای برآوردن نیازهای عملکردی سازمان، بلکه به‌منظور گسترش شایستگی‌های رهبری مدیران نیز می‌باشد. روش‌های دیگر با هدف

ایجاد فضای مضاعف و جدید برای یادگیری و توسعه طراحی می‌شود. برنامه‌های آموزشی، مربی-گری و فرایندهای بازخورد رسمی زیرمجموعه این روش‌ها هستند. اگرچه این گونه اقدامات اغلب با کار مداوم مرتبط هستند، اما فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند که غالب آن‌ها در محل کار در دسترس نمی‌باشد مانند انتقال مستقیم دانش از طریق آموزش، زمان برای تمرکز، توانایی آزمایش و تمرین در یک محیط امن. (ون ولسر و دیگران، ۲۰۱۰، ص. ۴۴)

این روش‌ها را می‌توان در پنج دسته کلی سامان داد که عبارتند از: روابط توسعه‌ای، تکالیف توسعه‌ای، فرایندهای بازخورد، برنامه‌های رسمی و فعالیت‌های خودتوسعه‌ای. موارد به شکل خلاصه در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۳. روش‌های توسعه سرمایه انسانی (ون ولسر و دیگران، ۲۰۱۰، ص. ۴۵)

روش‌های توسعه سرمایه انسانی	مصادیق
روابط توسعه‌ای	منتورینگ (استاد-شاگردی)- مربی‌گری- مشاوره شغلی- شبکه- سازی (شبکه‌های هویت اجتماعی)- جوامع عملی
تکالیف توسعه‌ای	چرخش شغلی- کار راه (مسیر شغلی)- افزایش مسئولیت‌های کاری- تکالیف موقت- آموزش شغلی- یادگیری عملی از طریق پروژه
فرایندهای بازخورد	ارزیابی عملکرد- بازخورد ۳۶۰ درجه- مراکز ارزیابی
برنامه‌های رسمی	برنامه‌های دانشگاهی- آموزش مهارت- برنامه‌های فشرده بازخورد
فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	مطالعه کتاب، مقالات و...- استفاده از سخنرانان و محاورات- کنفرانس‌های حرفه‌ای- آموزش‌های خودگام

پیشینه پژوهش

درباره هیئات مذهبی آثار متعددی نگاشته شده است که در ذیل به تعدادی از آن‌ها که ممکن است ارتباط بیشتری با پژوهش حاضر داشته باشد اشاره می‌شود:

مطالعه اول پایان‌نامه ای با عنوان «مطالعه‌ی کارکردهای هیئت‌های مذهبی دانشجویی در دانشگاه‌ها (مطالعه‌ی موردی: دانشگاه‌های شاهد، صنعتی شریف، تهران)» است. این پژوهش با تمرکز بر هیئات دانشجویی به شناسایی کارکردهای این نوع هیئات پرداخته است که در بخش کارکرد اجتماعی به مواردی از قبیل اعتماد اجتماعی، شبکه‌سازی اجتماعی و مشارکت اجتماعی و

در بخش کارکرد سیاسی به مواردی مثل زمینه سازی برای مشارکت سیاسی، افزایش آگاهی و بصیرت سیاسی، رصد چالش های سیاسی و در بخش کارکرد فرهنگی به فعالیت های قرآنی و برگزاری مراسمات دعا و زیارات، مدیحه سرایی اشاره نموده است (احمدی، ۱۳۹۶).

پژوهش دیگر تحقیقی است که علیمردانی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه انجام داده اند. این پژوهش به مدل سازی مدیریت منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه پرداخته و از روش تحقیق آمیخته اکتشافی بهره برده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از خبرگان کمیته امداد امام (ره) بوده اند. ابعاد شناسایی شده تحقیق عبارتند از تأمین، بالندگی و آموزش، بکارگیری و انگیزش، مراقبت و نگهداشت، زیرساخت منابع انسانی، نتایج و پیامدهای ادراکی و عملکردی، محیط داخلی و محیط بیرونی می باشد. نتایج به دست آمده مؤید آن است که سازمان های داوطلبانه نیز نیازمند نظام ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به تناسب ماهیت خویش می باشند.

پژوهش دیگر با عنوان «تبیین دلالت های حماسه حسینی در رشد سرمایه انسانی»، تلاش نموده تا با تأکید بر افتراق میان تعریف انسان و سرمایه انسانی و رشد آن در ادبیات دینی و ادبیات غربی، مبانی اصیل این امر را از آموزه های دینی و سیره ائمه اطهار (علیهم السلام) استخراج نماید. برای این مهم بر سیره امام حسین (علیه السلام) و حماسه عظیم عاشورا تمرکز نموده است. در نهایت با دستیابی به ۱۰ مضمون فراگیر شامل بستر سازی برای رشد، انجام درست به روش درست، اوصاف رهبر متعالی، ابزار رشددهی افراد، تبیین الگوی رشد، لازمه نهضت رشد، وظایف رهروان مسیر رشد، وظایف مشتاقان رشد، ویژگی افراد رشد یافته و موانع رشد و ۸۰ مضمون سازمان دهنده به تبیین مدل مفهومی الگوی رشد سرمایه انسانی برخاسته از نهضت امام حسین (علیه السلام) پرداخته است (خاکسار، ۱۳۹۵).

حسینی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «تبیین بسترهای شکل گیری، ویژگی های سازمانی و کارکردهای هیئات مذهبی»، تلاش داشته تا با مقایسه ای میان الگوی مدیریت برآمده از تئوری های دانش مدیریت غربی و ناکارآمدی آن ها به ویژه در جامعه اسلامی ایران و الگوهای نوین برآمده از سبک مدیریتی در هیئت های مذهبی، نسل جدیدی از سازمان ها با مختصات برگرفته از مجالس

عزاداری که بهره‌وری بالاتری را دارا هستند، معرفی نماید و مراحل شکل‌گیری و ویژگی‌های سازمانی و کارکردهای آن را بیان کند.

تحقیق دیگر در قالب مقاله منتشر شده با عنوان «اولویت بندی موانع برنامه ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی»، به بررسی رفع موانع برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در راستای بهبود حیات اثربخش این نهاد پرداخت است که به موانعی از جمله سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و نیازهای فردی، محیط نامناسب فرهنگی-اقتصادی، مأموریت و راهبرد اشاره کرده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۳-۱۰۲).

خسروی و همکاران (۱۴۰۰: ۱۵۱-۱۸۷) در پژوهشی به بررسی و شناخت شایستگی‌های مدیر هیئت پرداخته که در نتیجه به بیان طراحی الگوی شایستگی رسیده‌اند. مواردی از جمله دارا بودن جاذبه و دافعه مطلوب و اخلاق مداری به عنوان شایستگی فردی عمومی، آگاهی کافی از مباحث دینی و مسایل روز جامعه به عنوان شایستگی دانشی عمومی و در نهایت شناخت مخاطب و ارکان مختلف هیئت به عنوان شایستگی تخصصی بیان شده است. در این مقاله سایر کارگزاران هیئت که از متولیان برگزاری آن هستند و توسعه و توانمندسازی آن‌ها و مورد نظر قرار نگرفته است.

روش پژوهش

در این پژوهش بر اساس هدف یادشده پژوهش، که یافتن ابعاد و مولفه‌های توسعه سرمایه انسانی داوطلب در نهادهای مردم نهاد بود، از روش شناسی کیفی برای تحقق هدف تحقیق استفاده شده است. برای توسعه ابعاد و مولفه‌ها ابتدا با استفاده از مشورت با خبرگان، موردهای مطالعه که در این زمینه توانسته بودند به خوبی عمل کنند انتخاب گردید و سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای یافتن پاسخ سوال پژوهش پرداخته شد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس در این بخش به روش نمونه‌گیری، الگوی جمع‌آوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها می‌پردازیم.

روش نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها

در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است، نمونه‌گیری قضاوتی است. در این نوع نمونه‌گیری، افرادی که در بهترین موقعیت برای ارائه اطلاعات مورد نیاز قرار دارند، برای نمونه

انتخاب می شوند. انتظار می رود که این افراد به خاطر دارا بودن تجربه و گذارندن فرایندهای مختلف، از دانش تخصصی برخوردار بوده و اطلاعات مفیدی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. (دانائی فرد و دیگران، ۱۳۸۶ الف، ص. ۴۰۹). با توجه به روش نمونه گیری قضاوتی، در پژوهش حاضر برای یافتن افراد مورد نظر، از نظر خبرگان موضوع پژوهش (محققان و مسئولین هیئات دانشجویی نمایندگی نهاد رهبری در دانشگاه ها) استفاده شد. همچنین سعی شد تا هیئت های دانشجویی موفق را بر مبنای شهرت و میزان اهتمام آن ها به رشد و آموزش خدام خود، به عنوان مورد های مطالعه قرار دهیم. علاوه براین، جهت غنای پژوهش، تعدادی از خبرگان و پژوهشگرانی که هم در حوزه تربیت و هم در حوزه نهاد هیئت فعال هستند انتخاب شدند تا نظرات ایشان هم مورد استفاده قرار گیرد. در جدول زیر موارد مطالعه آورده شده است.

جدول ۴. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان مورد مصاحبه

سطح تحصیلات	کارشناسی		کارشناسی ارشد		دکتری و دانشجوی دکتری		حوزه
	۴ نفر		۳ نفر		۳ نفر		۳ نفر
مسئولیت در هیئت	رئیس هیئت	دبیر هیئت	مدیر منابع انسانی	هیأت امنا	سخنران و کارشناس		
	۶ نفر	۱ نفر	۱ نفر	۱ نفر	۴ نفر		

جدول ۵. موارد منتخب پژوهش از میان خبرگان میدانی

ردیف	نام مصاحبه شونده	مدرک تحصیلی	عنوان مسئولیت در هیئت	مدت فعالیت	نام هیئت دانشجویی	دانشگاه
۱	امین شریفی	کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک	دبیر هیئت	دو سال	هیئت الزهراء (سلام الله علیها)	دانشگاه صنعتی شریف
۲	سجاد حسینی علائی	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	عضو هیئت امنا	سه سال	هیئت اصحاب الحسین (علیه السلام)	دانشگاه تهران

جدول ۵. موارد منتخب پژوهش از میان خبرگان میدانی

ردیف	نام مصاحبه‌شونده	مدرک تحصیلی	عنوان مسئولیت در هیئت	مدت فعالیت	نام هیئت دانشجویی	دانشگاه
۳	محمدحسین بادکوبه	کارشناسی هوشبری	مسئول هیئت	سه سال و نیم	هیئت بقیه الله (علیه السلام)	دانشگاهیان استان مرکزی
۴	همایون دارابی	دکتری مدیریت فناوری	مسئول هیئت	هشت سال	هیئت رهروان شهدا	دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۵	علی اکبر	کارشناسی معماری - تحصیلات حوزوی	مسئول منابع انسانی	چهارده سال	هیئت هنر	دانشگاه هنر
۶	محمد فلاح	کارشناسی گرافیک	مسئول هیئت	دو سال		
۷	سید سهیل موسوی	کارشناسی مهندسی مواد و متالورژی	دبیر هیئت	یک سال و نیم	هیئت محبان اهل بیت (علیهم السلام)	دانشگاه شهید چمران اهواز
۸	مجتبی شریفی	کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت مالی	عضو هیئت امنا و مسئول هیئت	شش سال	هیئت میثاق با شهدا	دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
۹	حسن سعدآبادی	دانشجوی دکتری مدیریت	عضو هیئت امنا و مسئول هیئت	شش سال	هیئت میثاق با شهدا	دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

لازم به ذکر است که از مورد مطالعه پنجم، پژوهش حاضر به کفایت نظری رسید و جهت اطمینان با چند مورد دیگر نیز مصاحبه انجام گرفت.

جدول ۶. موارد منتخب پژوهش از میان خبرگان نظری

ردیف	نام	معرفی
۱	حجت الاسلام محمدرضا عابدینی	استاد سطح عالی حوزه و دانشگاه
۲	حجت الاسلام حسین مهدی زاده	سطح چهار حوزه و مدیر میز نظریه اجتماعی فرهنگستان علوم اسلامی قم
۳	حجت الاسلام مرتضی رجائی	طلبه حوزه علمیه قم و دانش پژوه دکتری حکمرانی
۴	حجت الاسلام محمدصادق حیدری	طلبه حوزه علمیه قم و عضو هیئت علمی حسینیه اندیشه

ابزار جمع آوری داده

یکی از ابزارهای جمع آوری داده در پژوهش های کیفی مصاحبه است. مصاحبه شیوه ای است که با هدف گردآوری توصیف هایی در مورد جهان واقعی زندگی مصاحبه شونده در تفسیر معنای پدیده مورد بررسی است. در مصاحبه با توجه به مسئله پژوهشگر، میزان ساختاریافتگی و وجود سوالات باز متفاوت خواهد بود. پس از بیان راهبرد پژوهش حاضر که مطالعه موردی بود، برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از آن، باید از روش های کیفی استفاده نمود که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. در ادامه توضیحاتی درباره آن ارائه خواهد شد.

روش تجزیه و تحلیل: تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، فرآیندی است که برای تحلیل اطلاعات کیفی مورد استفاده قرار می گیرد. از این رو تحلیل مضمون را نباید صرفاً یک روش کیفی به حساب آورد، بلکه فرایندی است که می توان از آن در بیشتر رویکردهای کیفی استفاده نمود. به این دلیل در پروژه حاضر که راهبرد آن مطالعه موردی است، از روش تحلیل مضمون به منظور تحلیل داده ها و اطلاعات استفاده می شود. در ادامه توضیحاتی در مورد تحلیل مضمون و گام های آن بیان می شود. در تعریف مضمون یا تم می توان به این اشاره کرد که مضمون بیانگر مطلب مهمی در داده ها است که با سؤالات پژوهش مرتبط می باشد و تا حدی الگوی معنایی و مفهومی موجود در مجموعه ای از داده ها را نشان می دهد. همچنین می توان مضمون را الگویی دانست که در داده ها یافت می شود و در کمترین

حالت به توصیف و سازماندهی مشاهدات و در بیشتر حالت به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد. به‌طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است. (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۹)

جدول ۷. مراحل، گام‌ها و اقدامات مورد نیاز در فرایند انجام تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ص. ۹۵)

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و توصیف متن (کدگذاری توصیفی)	آشنا شدن با متن	مکتوب کردن داده‌ها (در صورت لزوم) مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها نوشتن ایده‌های اولیه
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	جستجو و شناخت مضامین	تطبیق دادن کدها با قالب مضامین استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاشته متن پالایش و بازبینی مضامین
تشریح و تفسیر متن (کدگذاری تفسیری)	ترسیم شبکه مضامین	بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ترسیم نقشه (های) مضامین اصلاح و تایید شبکه (های) مضامین
	تحلیل شبکه مضامین	تعریف و نام‌گذاری مضامین توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب و ادغام متن (یکپارچه‌سازی مضامین از طریق مضامین فراگیر)	تدوین گزارش	تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها مرتبط کردن نتایج تحلیل باس‌الات تحقیق و مبانی نظری نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

در تحقیقات کمی معمولاً از دو مفهوم روایی و پایایی برای سنجش اعتبار یافته‌های تحقیق استفاده می‌شود. اما به ماهیت کیفی تحقیق حاضر تلاش شد تا بر اساس مفاهیم مطرح در حوزه تحقیقات کیفی اعتبار یافته‌های پژوهش بررسی شود و به همین سبب جهت اعتبارسنجی پژوهش از مفاهیم اعتبارسنجی در مدل گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد. گوبا و لینکلن چهار معیار برای بررسی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی معرفی می‌کنند که عبارتند از: باورپذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری که در این تحقیق از سه معیار باورپذیری، انتقال پذیری و اطمینان پذیری استفاده شد. باورپذیری به معنی بررسی معقول بودن و معنا داشتن یافته‌هاست و بر این اساس با حساسیت نظری که از مطالعه ادبیات مرتبط به دست آمده بود، ادعاهای مصاحبه شوندگان مورد بررسی قرار می‌گرفت. معیار دیگر انتقال‌پذیری به معنی بررسی کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر است. در راستای این شاخص در مصاحبه‌ها سعی می‌شد تا سعی میشد هر مفهومی که پیدا می‌شد از نفرات بعدی هم پرسیده بشود. در واقع ساختار مصاحبه‌ها اینطور بود که زمانی که مصاحبه‌ای انجام می‌شد، سعی می‌شد تا یافته‌های مصاحبه قبل در مصاحبه بعدی اعتبارسنجی گردد و همچنین مفهوم جدیدی که شکل می‌گرفت، در مصاحبه بعدی اصلاح و تکمیل می‌گردید. از این راه تلاش شد تا یک فهم غنی شده‌ای از موضوع ایجاد شود. راهکار سوم اطمینان‌پذیری به معنی فراهم نمودن امکان بازبینی سایر پژوهشگران بود. بر این اساس پس از تحلیل داده‌ها توسط محقق، تحلیل به دست آمده به یکی از صاحب‌نظران این حوزه ارائه شد که او نیز اصلاحات و بازنگری‌های اساسی در تحلیل‌ها انجام داد.

1. Guba and Lincoln

تجزیه و تحلیل داده ها

ایجاد و تحلیل شبکه مضامین

در این تحقیق جمعا ۱۲ مصاحبه انجام شد. پس از پیاده سازی مصاحبه ها آشنایی محقق با داده ها صورت گرفت و بعد از آن اقدام به ایجاد مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نمود. از مجموع مصاحبه های انجام شده جمعا ۶۲ مضمون پایه شکل گرفت که این مضامین در قالب ۱۹ مضمون سازمان دهنده تقسیم بندی شدند و در نهایت شبکه مضامین مرتبط با توسعه خدام هیئات دانشجویی در قالب ۶ مضمون فراگیر سازماندهی و جمع بندی شد. که در ادامه به صورت مجزا به توضیح هر یک از مضامین فراگیر و بخش های ذیل آن، شامل مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه خواهیم پرداخت.

گرچه شکل گیری مضامین فراگیر از یک فرایند استقراء صورت گرفته و آخرین مضامینی بوده است که در این تحقیق به دست آمده است، اما در گزارش تحقیق برای آشنایی بهتر با نتایج، گزارش ارائه شده بر اساس تقسیم بندی مضامین سازماندهنده و پایه در قالب مضامین فراگیر، انجام می شود. در واقع جهت استخراج ابعاد و مولفه هایی برای مدل توسعه سرمایه انسانی، ۱۹ مضمون سازماندهنده در قالب ۶ محور مفهومی ملاحظاتی در جذب خدام، شناسایی نیازهای توسعه ای، طراحی و تدوین برنامه های توسعه ای، اجرای برنامه های توسعه ای، ارزشیابی برنامه های توسعه ای و پیامدهای توسعه خدام تنظیم و تقسیم بندی شدند که ادامه به توضیح آنها می پردازیم. اما پیش از توضیح شبکه مضامین، به طور نمونه در قالب جدول شماره ۷ بخش هایی از

مصاحبه های انجام شده و مضامین استخراج شده را مرور می کنیم

جدول ۸. نمونه ای از مضامین پایه و متون مصاحبه متناظر آن

متن مصاحبه	مضامین استخراج شده
بنابراین در سطح اول خدام، آنچه برای ما مهم است این است که گعده های انسانی مذهبی شکل گیرد تا بچه ها در خوابگاه ها خودکشی نکنند، معتاد نشوند و... که رسالت مهمی در دانشگاه ما هست. سپس در سطح دوم، این ها متناسب با استعدادشان در قسمت تخصصی مربوطه جذب می شوند. الان مثلا اشعاری که آقا مهدی رسولی در هیئات میخوانند، هسته اصلی فکری و شعری ایشان بچه های ما هستند. یعنی همان هایی که از دل خدام ما در	تعریف کارراهه برای خدام مستعد در جهت رشد تخصصی

جدول ۸. نمونه ای از مضامین پایه و متون مصاحبه متناظر آن

مضامین استخراج شده	متن مصاحبه
	آمدند، الان با ایشان دائما در جلسه هستند. این ها از همان سطح اول آمدند که فرد ابتدا خادم بود و مثلا بعد عکاس شد و بعد به وادی شعر وارد شد و همین طوری ادامه داشت تا به وسیله این ارتباطات الان جز هسته اصلی شعر ایشان است و بخشی از شعری که در مراسم عید فطر هم خواندند از بچه های هیئت ما بود. ما این را میفهمیم که دنبال آدم های عجیب و غریب حزب اللهی نیستیم و لذا آدم های عادی با همین مسیری که عرض کردم، بسیاری از افراد دچار تحولات زیادی شده اند و بسیاری هم از این طریق جذب محیط های حرفه ای کار می کنند.
استفاده از روش متورینگ و مربی گری	چگونگی آموزش ها؛ مدل اصلی این است که ما یک دوران گذاری را در هیئت تعریف می کنیم، یعنی دورانی که مسئولیت به فرد بعدی منتقل می شود، در این دوران دو سه ماهه مسئولین قبل با مسئولین جدید، در کنار هم قرار می گیرند و به نوعی جانشین پروری رخ می دهد و تجربیات منتقل می شود. اما به یک مکمل هایی هم نیاز است. یکی از این ها این است که به خدام جدید گفته می شود تا با مسئولین سابق ارتباط بگیرد و ضعف ها و قوت ها و فرصت ها چالش های وظیفه خودش را از آن ها بشنود و برای آینده ایده هایی از آن ها بگیرد. خلاصه ارتباط خدام جدید با ادوار نباید قطع شود. اردو و کلاس و... هم که سر جایش برگزار می شود.
استفاده از روش گردش شغلی	راهکارهای توسعه خدام؛ اولاً بستر حضور برای افراد و انجام هر کاری ولو اندک باید تامین شود. این باعث می شود که اگر یک استعدادهایی در میان افراد هست، به حسب آن درگاه ورودی شناخته و جذب و به کار گرفته شوند. دوم اینکه بستر لازم برای ایفای نقش هر فرد فراهم کنیم تا افراد بتوانند خودشان را نشان دهند و بتوانیم قضاوت و ارزشیابی از آن فرد داشته باشیم. باید امور کوچک یا بزرگی را به آن ها واگذار کنیم که خودشان تصمیم بگیرند و خودشان اجرا کنند. خیلی اوقات، افراد در جای دیگری که قرار می گیرند تازه خودشان را نشان می دهند و ما می توانیم ارزشیابی درستی داشته باشیم. نکته دیگر اینکه ممکن است برای اینکه فردی مسئولیت جدی تری داشته باشد، جایگاه شغلی اش را تغییر میدهم و رویکرد چرخشی خواهیم داشت.

ملاحظات در جذب خدام:

هدف این پژوهش دستیابی به ابعاد و مولفه‌هایی برای توسعه خدام هیئات دانشجویی می‌باشد. اما به دلیل آنکه جذب خدام در نهاد هیئت از مختصات ویژه‌ای برخوردار بوده که پیش‌نیاز اجرای ابعاد و مولفه‌های توسعه خدام می‌باشد، لازم است تا به‌عنوان مقدمه، نگاهی به مقوله جذب خدام در هیئت داشته باشیم. بر این اساس این مضمون فراگیر بر اساس دو مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می‌شود.

جدول ۹. مضامین پایه و سازماندهنده ذیل مضمون فراگیر ملاحظات در جذب خدام

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۱	محبت فرد به امام حسین (علیه‌السلام) و بغض به دشمنان حضرت	ملاک اصلی جذب
۲	ظرفیت گسترده هیئت در پذیرش شخصیت‌های گوناگون و رشد همه آن‌ها	زمینه‌های جذب و نگهداشت
۳	پرهیز از الگوی واحد برای جذب و تلاش برای تعدد الگوی جذب متناسب با شخصیت هر فرد	
۴	ایجاد زمینه مشارکت افراد در انجام فعالیت‌ها و مسئولیت‌سپاری به آن‌ها	
۵	جاذبه محور و رهبر تشکیلات	

شناسایی نیازهای توسعه‌ای:

اولین گام در فرایند توسعه خدام، این است که نیازهای توسعه‌ای افراد شناسایی شود. مقصود از نیازهای توسعه‌ای، آن دسته از نیازهایی است که موجب حفظ و رشد بینش، انگیزش و توانایی و مهارت‌های فرد شده و در نتیجه فرد را برای مسئولیت‌های آتی آماده می‌سازد. این مضمون بر اساس دو مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می‌شود.

جدول ۱۰. مضامین پایه و سازماندهنده ذیل مضمون فراگیر شناسایی نیازهای رشد سرمایه انسانی

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۶	نیازها در سطح خدام	سطوح سه گانه نیاز
۷	نیازها در سطح وظیفه	
۸	نیازها در نهاد هیئت	
۹	اولویت و اهمیت نیازهای بینشی نسبت به نیازهای مهارتی	اولویت‌بندی نیازها
۱۰	تقدم جهت‌دهی به احساسات و انگیزه‌ها اصلاح آن‌ها و نسبت به رشد بینش‌ها و رفتارها	

طراحی و تدوین برنامه های توسعه ای:

پس از آنکه نیازها مورد شناسایی قرار گرفتند، نوبت به طراحی و تدوین برنامه های توسعه ای می رسد. در این مرحله اهداف و طرح های توسعه ای بیان شده و به انتخاب روش های آموزشی و ملاحظات آنکه باید مد نظر طراحان قرار گیرد پرداخته خواهد شد. این مضمون بر اساس چهار مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می شود.

جدول ۱۱. مضامین پایه و سازماندهنده ذیل مضمون فراگیر طراحی و تدوین برنامه های رشد سرمایه انسانی

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۱۱	رشد و ارتقای بینش خدام	اهداف برنامه های رشدی
۱۲	تقویت و اصلاح انگیزش خدام	
۱۳	کنشگری و رشد رفتار خدام	
۱۴	تعریف پروژه های توسعه ای و ایجاد بستر همکاری تیمی خدام متناسب با رشته تحصیلی آن ها (تیم یادگیری عملی)	طرح های رشد سرمایه انسانی
۱۵	تعریف کارراه برای خدام مستعد در جهت رشد تخصصی	
۱۶	برنامه های جمعی و گفتگومحور مانند گعده	
۱۷	برگزاری اردو	
۱۸	بهره مندی از برنامه های ورزشی	
۱۹	تعامل با عالمان دینی و سخنرانان هیئت	
۲۰	تعامل با اساتید و نخبگان دانشگاهی	
۲۱	تعامل با فعالان عرصه هیئت	
۲۲	استفاده از روش منتورینگ	انتخاب روش های آموزشی
۲۳	استفاده از روش سخنرانی و بحث	
۲۴	استفاده از روش بازخورد	
۲۵	استفاده از روش الگوسازی رفتاری	
۲۶	استفاده از روش گردش شغلی	
۲۷	استفاده از روش آموزش کلاسی و کارگاهی	
۲۸	استفاده از روش مربیگری	
۲۹	توجه به توازن رشد در ابعاد بینش، انگیزش و رفتار	ملاحظات در طراحی برنامه های رشد سرمایه انسانی
۳۰	توجه به شخصیت خدام و شخصی سازی آموزش ها	
۳۱	پرهیز از افراط در طراحی و ارائه آموزش	
۳۲	توجه به مناسبات زمانی و مکانی دینی	

اجرای برنامه‌های توسعه‌ای:

پس از آنکه طرح‌های توسعه‌ای و روش‌های آموزشی انتخاب شدند، نوبت به اجرای آن‌ها می‌رسد. در این قسمت نقش و ویژگی‌های مجریان، عوامل تسهیل‌گر و نیز موانع و چالش‌های توسعه خدام و ملاحظات‌ی که در اجرای اقدامات توسعه‌ای باید مورد نظر باشند اشاره خواهد شد. این مضمون فراگیر بر اساس چهار مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می‌شود.

جدول ۱۲. مضامین پایه و سازماندهنده ذیل مضمون فراگیر اجرای برنامه‌های رشد سرمایه انسانی

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۳۳	نگرش رهبر تشکیلات	مجریان و نقش‌آفرینان
۳۴	شیوه رهبری در تشکیلات	
۳۵	ویژگی‌های کادر اصلی تشکیلات	
۳۶	اثرپذیری عمیق خدام از جاذبه‌های معنوی و انگیزاننده‌های دینی	مقومات و تسهیل‌گرها
۳۷	فرهنگ سازمانی رشد دهنده	
۳۸	تامین نیازهای شخصی خدام در پاسخ به چالش‌های نگهداشت آن‌ها	
۳۹	هماهنگی و انعطاف‌پذیری در تشکیلات و تعامل سازنده خدام با یکدیگر	
۴۰	عدم وابستگی هیئت به هیچ نهاد دانشگاهی و اداره مستقل آن توسط دانشجویان	
۴۱	وجود صفات رذیله در خدام	موانع و چالش‌ها
۴۲	الگوپذیری غیر صحیح خدام از مسئولان تشکیلات	
۴۳	نگرش نادرست مسئولان هیئت به ماهیت و ساختار نهاد هیئت	
۴۴	چالش ترک خادمی	
۴۵	تصمیمات و اقدامات کلان مسئولان دانشگاه در حوزه فرهنگ	
۴۶	التزام به مؤلفه‌های کیفیت‌بخشی به آموزش‌ها	ملاحظات‌ی در اقدامات رشد سرمایه انسانی
۴۷	عدم برون‌سپاری وظایف و انجام آن‌ها توسط خدام به‌منظور رشد مهارتی آن‌ها	
۴۸	مسئولیت‌سپاری به خدام مبتنی بر میزان تحمل در سختی‌ها و تواضع آن‌ها	

ارزشیابی برنامه های توسعه ای:

در نهایت، لازم است تا اثربخشی برنامه های توسعه ای را مورد ارزشیابی قرار داد. اینکه آیا هیئات دانشجویی توانسته اند به اهداف توسعه ای درباره خدام خود برسند و برای این منظور، چه محورهایی را مورد ارزشیابی قرار می دهند؟ همچنین مبتنی بر نظر چه افرادی، اثربخشی برنامه ها را ارزشیابی می کنند؟ برای رسیدن به این پرسش ها، این مضمون فراگیر بر اساس سه مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می شود.

جدول ۱۳. مضامین پایه و سازماندهنده ذیل مضمون فراگیر ارزشیابی برنامه های توسعه ای

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۴۹	ارزشیابی میزان رشد بیش، انگیزش، رفتار و سطح تحصیلی	محورهای ارزشیابی
۵۰	ارزشیابی میزان هویت بخشی و موفقیت در ساخت کادر منسجم	
۵۱	ارزشیابی فنی و مهارتی	
۵۲	استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه	روش ارزشیابی
۵۳	بهره گیری از فرهنگ خودارزشیابی و نصیح	
۵۴	ارزشیابی خدام هر واحد توسط مسئول آن واحد	ارزشیاب ها
۵۵	ارزشیابی کلی هیئت با استفاده از نظرات عالمان دینی مرتبط با هیئت	

پیامدهای توسعه خدام:

اگرچه شناسایی پیامدهای توسعه خدام، هدف پژوهش حاضر نمی باشد اما به عنوان آخرین بخش، به آن دسته از پیامدهایی که در مصاحبه ها آمده است، اشاره می شود. این مضمون فراگیر بر اساس سه مضمون سازماندهنده و مضامین پایه ذیل آن شکل گرفت که در جدول ادامه به آن اشاره می شود.

جدول ۱۴. مضامین پایه و سازمان‌دهنده ذیل مضمون فراگیر پیامدهای توسعه خدام

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
۵۶	تقویت خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری خدام	پیامدهای فردی و گروهی
۵۷	انجام فعالیت‌های فرابخشی	
۵۸	تقویت رابطه برادری میان خدام و تامین نیازهای شخصی یکدیگر	
۵۹	افزایش اثربخشی اقدامات هیئت	پیامدهای نهادی
۶۰	رشد تعهد سازمانی	
۶۱	ترویج گفت‌وگو و الگوی هیئت دانشجویی	پیامدهای محیطی
۶۲	انتقال بینش، انگیزه و رفتار دینداری به مخاطبین	

در ادامه به مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده متناظر آن اشاره می‌شود.

جدول ۱۵. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده متناظر آن

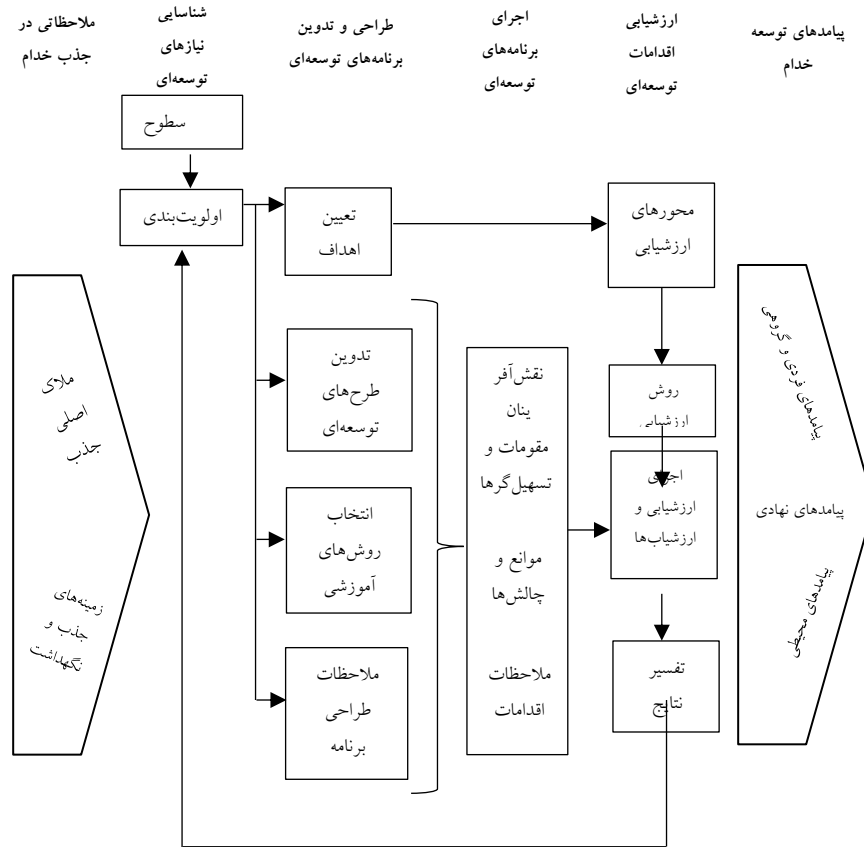
ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱	ملاک اصلی جذب	جذب خدام
۲	زمینه‌های جذب و نگهداشت	
۴	سطوح سه‌گانه نیاز	شناسایی نیازهای توسعه‌ای
۵	اولویت‌بندی نیازها	
۶	اهداف برنامه‌های توسعه‌ای	طراحی و تدوین برنامه‌های توسعه‌ای
۷	طرح‌های توسعه‌ای	
۸	انتخاب روش‌های آموزشی	
۹	ملاحظات در طراحی برنامه‌های توسعه‌ای	
۱۰	مجریان و نقش‌آفرینان	اجرای برنامه‌های توسعه‌ای
۱۱	مقومات و تسهیل‌گرها	
۱۲	موانع و چالش‌ها	
۱۳	ملاحظات در اقدامات توسعه‌ای	
۱۴	محورهای ارزشیابی	ارزشیابی برنامه‌های توسعه‌ای
۱۵	روش ارزشیابی	
۱۶	ارزشیاب‌ها	
۱۷	پیامدهای فردی و گروهی	پیامدهای توسعه خدام
۱۸	پیامدهای نهادی	
۱۹	پیامدهای محیطی	

جمع بندی و نتیجه گیری

در این پژوهش، تلاش شد تا ابعاد و فرایند ابعاد و مولفه های رشد خدام هیئات مذهبی با مطالعه موردی هیئات دانشجویی مورد تحقیق قرار گیرد. اهمیت این بحث ناشی از اهمیت پرورش و رشد انسان و از سوی دیگر، اهمیت نهاد اصیل مذهبی و مردمی هیئت می باشد که با توجه به خلأ پژوهشی در این حوزه، چنین پژوهش هایی ضرورت می یابد.

خدام بر اساس محبت و باوری که به امام حسین (علیه السلام) دارند، به هیئت جذب و پذیرفته شدند و به واسطه ظرفیت گسترده ای که هیئت در مواجهه با تکرر شخصیتی خدام از خود بروز داده و زمینه مشارکت همه آن ها را فراهم ساخته است، نگهداشت و تثبیت آن ها در نهاد هیئت، امری ریشه دار و قطعی گشته است. پس از جذب، تعامل و حضور آن ها در فعالیت های هیئت، افزایش می یابد. این نقطه شروع فرایند توسعه خدام است. در ابتدا با مشارکت در امور اجرایی که نیاز به دانش و مهارت خاصی ندارد، مشغول به خادمی می شوند. به موازات این و با افزایش شناخت متقابل خادم و تشکیلات هیئت از یکدیگر، نیازهای توسعه ای خدام در سه سطح فردی، وظیفه ای و نهادی شناسایی و سپس اولویت بندی می شوند. در اینجا اهتمام ویژه ای به نیازهای بینشی و انگیزشی صورت می گیرد. پس از آنکه نیازها شناسایی شد، نوبت به آن می رسد که با تعیین اهداف توسعه ای ناظر به سه حوزه رشد بینش، تقویت و اصلاح انگیزش و رشد رفتار و کنشگری خدام، برنامه هایی که آن اهداف را محقق می سازد طراحی شود. در طراحی ها، برنامه های جمعی مانند اردو و جلسات گفتگو و هم اندیشی و نیز تعامل با عالمان، فعالان عرصه هیئت و نخبگان دانشگاهی مورد توجه قرار دارند. همچنین روش های توسعه ای و آموزشی در این مرحله باید انتخاب شوند که می توان به روش هایی از جمله منتورینگ، سخنرانی و بحث، گردش شغلی، الگوسازی رفتاری، آموزش کلاسی، مربی گری و بازخورد اشاره کرد. همانطور که در تحقیقات پیشین نیز تایید شده است (هاشمی و قلی پور، ۱۳۹۴: ۴۸) منتورینگ نقش بسزایی در جانشین پروری داشته و این فعالیت در هیئات نیز می تواند در تامین نیروی انسانی در آینده هیئت نقش داشته باشد.

در اینجا جهت افزایش اثربخشی طراحی‌ها، ملاحظات زیر مورد توجه طراحان برنامه‌های توسعه‌ای در هیئات می‌باشد که می‌توان از توجه به توازن رشد در ابعاد مختلف، تلاش برای آموزش شخصی‌سازی شده، عدم افراط در ارائه آموزش به خدام و نیز توجه به مناسبات مکانی و زمانی دینی در ارائه آموزش نام برد. حال نوبت به اجرای برنامه‌های توسعه‌ای می‌رسد. در اینجا به افراد نقش آفرین و دیدگاه و ویژگی‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها باید اشاره شود چراکه بخش زیادی از اجرای اثربخش برنامه‌ها، بر عهده مجریان می‌باشد. همچنین در مرحله اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، مقومات و تسهیل‌گرهایی وجود دارد که چنانچه به آن‌ها بی‌توجهی شود و از آن‌ها بهره‌برداری کافی نشود، پایه‌های توسعه خدام سست شده و این فرایند با شکست مواجه خواهد شد. علاوه بر این، لازم است تا مجریان، از موانع رشد خدام و چالش‌هایی که سبب ترک خدامی می‌شود، آگاه بوده و ملاحظات که سبب کیفیت‌بخشی به آموزش‌ها شده و در نحوه صحیح مسئولیت‌سپاری موثر است را به خوبی بشناسند. در پایان فرایند توسعه خدام، ارزشیابی برنامه‌ها قرار دارد. در اینجا است که محورهای ارزشیابی ناظر به میزان رشد ابعاد شخصیتی خدام، رشد فنی و مهارتی آن‌ها و نیز شکل‌گیری هویت جمعی آن‌ها تعیین می‌شود و برنامه‌های توسعه‌ای با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و توسط افراد مورد نظر مورد ارزشیابی واقع می‌شود. پس از اتمام فرایند توسعه خدام، شاهد پیامدهایی در سه سطح فردی، نهادی و محیطی خواهیم بود که از جهت آنکه این پیامدها، مجدداً وارد چرخه توسعه خدام می‌شوند و در طراحی‌ها اثرگذار خواهند بود، به آن‌ها اشاره شده است.



شکل ۱. الگوی فرایندی توسعه خدام هیئات مذهبی

به واقع، می توان هیئت را یک نهاد مذهبی موفق در امر تربیت و رشد انسان دانست که در طول تاریخ شیعه، اثربخشی و کارآمدی خود را در این زمینه به همگان اثبات کرده است. در اینجا به عنوان نتیجه پژوهش، به مؤلفه های اصلی که از نظر نگارنده تاثیر بسزایی در تبیین ابعاد و مولفه های رشد خدام در هیئت دارد اشاره می گردد.

در تمامی مراحل رشد خدام، نقش باور و محبت خدام نسبت به حضرت سیدالشهداء (علیه السلام) به صورت برجسته قابل مشاهده می باشد. خدام با آگاهی نسبت به مسیر و هدفی که در عرصه خادمی پیدا کرده اند، هیئت را انتخاب و در آن ماندگار شده اند و تا زمانی که چنین

باوری در آن‌ها وجود دارد، عرصه خادمی را موجب سعادت دنیوی و اخروی می‌دانند و تزلزلی در عملکرد آن‌ها پدید نمی‌آید. در واقع این عامل را می‌توان ذیل مفهوم توسعه سرمایه معنوی فهمید. سرمایه معنوی عامل حرکت و تولید انرژی در سازمانها بوده و باعث می‌شود که آنها از قابلیت‌هایی برخوردار شوند که به تعالی و توسعه پایدارشان بینجامد. درواقع نکته متمایز چنین سازمان‌هایی، این است که می‌تواند به سرمایه‌های پایدار دست یابد (امیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۶).

علاوه بر پیش و باور، محبت و کشش قلبی آن‌ها نسبت به امام حسین (علیه‌السلام) و جریان عاشورا، احساسات آن‌ها را مبدل به انگیزه‌ای در جهت اهداف الهی می‌نماید. این انگیزه موجب ساخت انسانی رشد یافته با افق بذل در راه اهل بیت (علیهم‌السلام) میشود که موجب می‌شود که خدام هیئت، علاوه بر انجام تکالیف و مسئولیت‌هایی که بر عهده آن‌ها گذاشته شده، تمام اقدامات ارادی خود را نیز مبتنی بر این باور و انگیزش، جهت‌دهی کنند و تمام امکانات و توانایی خود را در راه دستیابی به هدف والای خادمی به کار گیرند. به تبع این اتفاق، زمینه مناسبی برای توسعه مستمر تکالیف خدام در هیئت فراهم می‌شود و این موجب توسعه و رشد خدام خواهد شد.

در طرح‌های توسعه‌ای، علی‌رغم اینکه شاهد طراحی‌های پیچیده‌ای نیستیم، اما مولفه‌های موثری وجود دارد که سبب حداکثرسازی میزان یادگیری و توسعه خدام می‌باشد. این مولفه‌ها را در سه قسم می‌توان مشاهده نمود. دسته اول ناظر به ویژگی‌های خدام است. انگیزش کافی، توانایی لازم و برداشت آن‌ها از میزان حمایت تشکیلات هیئت نسبت به مقوله رشد و آموزش، یکی از مولفه‌های حداکثرسازی میزان رشد و یادگیری آن‌هاست. قسم دوم ناظر به طراحی برنامه‌های توسعه‌ای خدام می‌باشد. نکات مهمی در اینجا نهفته است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. تمامی برنامه‌هایی که برای رشد خدام طراحی می‌شود، متناسب با فطرت آن‌هاست. به عبارتی، برنامه‌های توسعه‌ای و طرح‌های آموزشی خدام، نه تنها تقابلی با گرایش‌ها و باورهای فطری ندارد بلکه در جهت فطریات افراد بوده و این امکان را برای خدام فراهم می‌کند تا تمام امکانات و استعدادهای خود را در راه باورهای فطری خود در موضوع توحید و ولایت به کار اندازند. این قابلیت کم‌نظیر هیئت است که می‌تواند امتداد باورها و انگیزه‌های افراد را در اعمال آن‌ها فراهم سازد و ارزش‌ها و احساسات‌شان را به رفتار تبدیل نماید.

علاوه بر این، برنامه های توسعه ای خدام برآمده از یک نگاه طبیعی و بر اساس پذیرش ویژگی های خُلقی انسان، رشد افراد را دنبال می کند و از صناعت و تربیت خلاف طبیعت آن ها پرهیز می کند. همین نگاه سبب می شود تا آموزش های هیئت، به سمت آموزش های شخصی سازی شده و توجه به شخصیت خدام حرکت کند و امکان تجربه اندوزی و قرار دادن افراد در موقعیت های بروز خلاقیت را فراهم نماید. به عبارت دیگر، آموزش ها سبب یکسان سازی رفتارها و محدودسازی شخصیت خدام نمی باشد. بلکه تلاش می شود تا ظرفیت ها و استعداد های نهفته فرد را در معرض ظهور و شکوفایی قرار دهد. نکته دیگر آنکه، برنامه های توسعه ای به صورت کاربردی و مبتنی بر نیازهای واقعی طراحی شده است و خدام نیز از نتایج آن آگاهی دارند. این سبب می شود تا برنامه ها در نگاه خدام، معنادار شود و در نسبت با اهداف خادمی کاملاً توجیه پذیر باشد.

دسته سوم نیز ناظر به فضای انتقال آموزش ها و مجریان طرح های توسعه ای در هیئت است. در هیئت، محرک های گوناگونی سبب ترغیب خدام به یادگیری می شود چراکه کنشگری آن ها محدود به یک عرصه و مسئولیت نمی شود، بلکه بنا بر آن است تا خدام را به گونه ای رشد دهند که در عرصه های مختلف کنشگر باشند و نقاط خلأ و کاستی ها را تامین نمایند. همچنین مدرسان و مجریان برنامه های توسعه ای به صورت تکلیف مدار و به دور از هیچگونه توقع و تلاش برای جلب منافع شخصی یا جایگاه اجتماعی، در یک فضای غیررسمی و صمیمانه به انتقال آموزش می پردازند. همه این سه مولفه سبب می شود تا میزان یادگیری و رشد خدام به حداکثر برسد.

در نهاد هیئت، می توان تمام فعالیت های هیئت را در حیطه مسئولیت های یک خادم مشاهده کرد. به عبارت دیگر، هر واحد در هیئت، توانایی انجام سایر وظایف نهادی را دارد و در صورت اختلال، خدام تمامی واحدها به کمک واحدهای دیگر می آیند. این برآمده از نگاه رهبران و نقش آفرینان هیئت است. ایده رهبران هیئت آن است که خدام باید خودشان را در قبال کل تشکیلات مسئول بدانند. بنابراین می توان نگرش آن ها به هیئت را به مثابه سازمان هولوگرافیک تعبیر کرد. تفکر هولوگرافیک در واقع همان تفکر سیستمی است؛ با این تفاوت که در تفکر سیستمی، تأکید بر مجموعه اعضای وابسته به یکدیگر است که در آن همگی اجزا، یک کل واحد را تشکیل می دهند، اما تفکر هولوگرافیک فراتر رفته و علاوه بر پذیرش تفکر سیستمی، معتقد

است که کیفیت کل، در همه اجزا نهفته است و هریک از اجزا، به تنهایی یک کل را تشکیل می‌دهند. این تفکر تشابه زیادی به عملکرد مغز انسان دارد. در مغز انسان نیز چنانچه یک سلول عصبی از بین برود، سلول‌های دیگر نقش آن را بر عهده می‌گیرند تا خللی در عملکرد مغز ایجاد نشود. مبتنی بر چنین نگاهی به نهاد هیئت، ما شاهد تقسیم کار مکانیکی یا ارگانیکی که دورکیم در فرایند صنعتی شدن جوامع بیان می‌کند نیستیم. در هیئت، اگرچه مسئولیت مشخصی بر عهده هر یک از خدام گذاشته می‌شود اما این سبب نمی‌شود تا آن‌ها از کل فرایندها و فعالیت‌های خادمی جدا شوند. بلکه همه خدام خودشان را مسئول کل تشکیلات و اقدامات آن می‌دانند و به صورت خودکارآمد در بخش‌های دیگر خدمت می‌کنند. این نگاه در میان مسئولان هیئت برجسته است که خدام باید در عرصه‌های مسئولیتی گوناگون فعالیت کنند تا هم از ماموریت و کل فعالیت‌های هیئت ادراکی کسب کنند و هم توانمندی آن‌ها در انجام فعالیت‌های مختلف ارتقا یابد. این نقش بسزایی در توسعه و رشد آن‌ها دارد. در این نگاه است که وظایف و مرز میان بخش‌ها و واحدها برای خدام تفکیک‌پذیر نمی‌باشد، بلکه تنها ماموریت خود را خدمت به دستگاه حضرت سیدالشهدا (علیه‌السلام) می‌دانند و هیچ رویه سازمانی سبب محدودیت آن‌ها در مسیر خادمی نمی‌گردد.

ارزشیابی برنامه‌های توسعه‌ای و پیامدهای آن در رشد خدام نقش مهمی در اصلاح و ارتقای الگوی توسعه خدام دارد. نکته قابل توجه در ارزشیابی آن است که در هیئت، اصالت با خودارزشیابی است که در هر لایه از خدام، ناظر به فعالیت خود صورت می‌گیرد. طراحان برنامه‌های توسعه‌ای، بدون دخالت عوامل بیرونی سعی می‌کنند که همه ظرفیت خود را در طراحی به کار ببندند و نقاط ضعف برنامه خود را شناسایی و به دنبال رفع آن باشند. آن‌ها دائما در حال بهینه‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای در جهت رشد خدام هستند. مسئولان و مجریان، عملکرد خود در انتقال آموزش و اجرای طرح‌های توسعه‌ای را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند. خدایی که در جایگاه فراگیری قرار دارند نیز به ارزشیابی اثربخشی برنامه‌ها و عملکرد خود در یادگیری می‌پردازند. به عبارتی، یک روحیه محاسبه و خودسازی در تمام شاکله هیئت جاری است و این سبب می‌شود تا برنامه‌ها، عاملان و فراگیران دائما اصلاح و ارتقا یابند و از رکود و ناکارآمدی به دور باشند. از فواید خودارزشیابی آن است که خود این اقدام موجب توجه خدام به عملکرد خود می‌شود و این،

خود عاملی رشددهنده برای خدام محسوب می گردد چراکه انگیزه درونی آن ها را برای اصلاح و ارتقای ابعاد گوناگون خود افزایش می دهد.

در باب پیامدهای توسعه خدام، شاید محور و مسبب همه پیامدها را بتوان در نهادینه شدن روحیه خدمت در عرصه های گوناگون در افراد خلاصه کرد. خدام هیئت این جایگاه را برای خود افتخار می دانند که در موقعیت های مختلف، تکالیف خود نسبت به خانواده، دوستان و جامعه به بهترین شکل انجام دهند و از هیچ خدمتی دریغ نکنند. این در واقع نوعی تعهد، احساس ارزشمندی و رضایت به دنبال دارد که نتایج سایر تحقیقات نیز به این عوامل به عنوان پیامدهای نظام توسعه سرمایه انسانی اشاره دارند (میری قمصری، بیران و سعیدی، ۱۳۹۹: ۱۸۲). به دنبال چنین روحیه ای، روابط اجتماعی متناسب با آن را که همان روابط برادری و اخوت است شکل می دهند که گسترش این نوع رابطه در همبستگی اجتماعی بسیار موثر خواهد بود. همچنین در روایتی از امام صادق (علیه السلام) نقل شده است: «کُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِغَيْرِ السِّتِّكُمْ لِيُرَوْا مِنْكُمْ الْجَهْدَ وَالصَّدْقَ وَالْوَرَعَ (مجلسی، ۱۴۰۳ ق.ج)؛ مردم را به غیر از زبانتان دعوت به دین کنید، تا سعی و کوشش و درستی و پرهیزگاری و خویشتن داری را از شما مشاهده کنند» بنابراین توسعه خدام موجب تبلیغ عملی و رفتاری دین -در مقابل تبلیغ زبانی- که مورد تاکید آموزه های دینی می باشد را رقم میزند. این امر در گسترش فرهنگ عاشورا در جامعه نقش موثری خواهد داشت.

پیشنهادهای اجرایی

- ترویج و گفتمان‌سازی ابعاد و مولفه‌های توسعه خدام در میان هیئات مذهبی
- پرهیز از شبیه‌شدن نهاد هیئت به سازمان‌های بروکراتیک در مسیر اجرای ابعاد و مولفه‌های توسعه خدام
- شبکه‌سازی هیئات به‌منظور نقش‌آفرینی و کمک‌رسانی هیئات موفق در توسعه خدام به سایر هیئات
- گردآوری تجربیات توسعه‌ای هیئات موفق در سامانه مدیریت دانش هیئات

پیشنهادهای پژوهشی

- طراحی نظام جامع نیازهای توسعه‌ای خدام هیئات مذهبی
- استخراج ابعاد و مولفه‌های ارتباطات سازمانی هیئات مذهبی بر پایه نظام اخوت و برادری
- طراحی ابعاد و مولفه‌های انگیزش مبتنی بر انگیزاننده‌های فطری
- طراحی نظام درجه‌بندی هیئات بر اساس الگوی توسعه خدام
- مقایسه تطبیقی ابعاد و مولفه‌های توسعه منابع انسانی هیئات مذهبی و سازمان‌های دواطلبانه غربی
- طراحی الگوی همکاری بین‌بخشی نهادهای فرهنگی در دانشگاه

فهرست منابع

- احمدی، عصمت (۱۳۹۶)، «مطالعه ای کارکردهای هیئت های مذهبی دانشجویی در دانشگاه ها (مطالعه ای موردی: دانشگاه های شاهد، صنعتی شریف، تهران)»، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنما: زاهد غفاری هاشجین، دانشگاه شاهد
- امیری، مجتبی، نرگسیان، عباس، فرهی، علی، و غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). ارائه مدل سرمایه معنوی در سازمان های مردم نهاد شهر تهران. **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**. ۱۳(۱)، ۱۰۱-۱۲۹.
- 20.1001.1.82548002.1400.13.1.4.8
- تسلیمی، محمد سعید و امین، فرشته و حسن زاده، کاظم، ۱۳۹۴، «اولویت بندی موانع برنامه ریزی راهبردی در هیئت های مذهبی»، **فصلنامه مدیریت اسلامی**، شماره ۹۱: ۸۳-۱۰۲
- حسینی، سید ابوالحسن (۱۳۸۸) «تبیین بسترهای شکل گیری، ویژگی های سازمانی و کارکردهای هیئات مذهبی»، پایان نامه کارشناسی ارشد. راهنما: مصباح الهدی باقری کئی، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- خاکسار، سید حسین (۱۳۹۵) «تبیین دلالت های حماسه حسینی در رشد سرمایه انسانی»، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنما: اسدالله گنجعلی، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- خسروی مراد، لیلا و فیضی، زهرا و یونس، حمیدرضا، ۱۴۰۰، «طراحی الگوی شایستگی مدیران هیئت های مذهبی»، **نشریه علمی مدیریت اسلامی**، شماره ۴: ۱۵۱-۱۸۷. 20.1001.1.22516980.1400.29.4.5.3
- دانائی فرد، حسن و الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶)، **روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع**، تهران: صفار.
- عابدی جعفری، حسن و تسلیمی، محمدسعید و فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی، **اندیشه مدیریت راهبردی**، سال پنجم، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸. <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>
- علی شیری، محمدمهدی (۱۳۹۵)، «طراحی چارچوب توسعه منابع انسانی ملی مبتنی بر آرای حکمت متعالیه شیعه امامیه مبتنی بر آرای آیت الله العظمی جوادی آملی»، رساله دکتری دانشگاه تهران پردیس فارابی، گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک).
- علیمردانی، محمدعلی؛ مهدی مرتضوی و ابوالفضل کاظمی. (۲۰۲۳). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**.
- 10.22094/jdem.2023.1990087.3113. (۵۴)۱۵
- میری قمصری، فاطمه، ببران، صدیقه، و سعیدی، احمد. (۱۳۹۹). تبیین ابعاد و مؤلفه های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران). **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**. ۱۲(۱). 6.3.12.1.6.3. 20.1001.1.82548002.1399.

هاشمی، محمد، و قلی پور، رحمت الله. (۱۳۹۴). تبیین تاثیر متاورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*, ۷(۲), ۵۲-۲۵.

Braun, V, & Clarke, C. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. Edward Arnold (Publishers) Ltd.Kjh.

Gosney, Matthew W. & Hughes, Claretha. (2016) **The History of Human Resource Development**. PALGRAVE MACMILLAN. London

Kuchinke, K. P. (2010). Human Development As A Central Goal For Human Resource Development. **human Resource Development International** , Vol 13, No 5: 575-585. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.520482>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

McLean G. N. & McLean L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. *Human Resource, Development International*, Vol 4, No 3: 313-326.

McGuire, D; Garavan, T; Dooley, L. (2012). **Fundamentals of Human Resource Development**. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE.

Swanson, R. A. and Holton, E. F. (2009). **Foundations of Human Resource Development**. Berrett-Koehler Publisher, First Education.

Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2010). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 122). John Wiley & Sons.

