

## شناسایی مؤلفه‌های الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران نهادی در ایران

محمد حکاک\*\*

مهدی محمدی\*

سید نجم‌الدین موسوی\*\*\*

امیر هوشنگ نظری\*\*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۵/۳۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۱۲

### چکیده

امروزه نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمانی است و مدیران به دلیل جایگاه سازمانی و قدرت و نقش اساسی که در موفقیت یا شکست سازمان دارند، از اهمیت مضاعفی نسبت به دیگر سرمایه‌های انسانی برخوردارند. آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود؛ لذا می‌توان گفت یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمانها می‌شود، ایجاد یا در اختیار گرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی آن است. ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط‌مشی و راهبردی مناسب، متناسب با مقتضیات سازمان است. در این پژوهش، که با هدف بررسی و مشخص کردن مؤلفه‌های الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران نهادی (فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه‌های آموزش، تربیت، مدیریت و نیروهای مسلح انجام گرفته است، داده‌های لازم استخراج شد و با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت ۱۲ مؤلفه اصلی به همراه ویژگیهای آنها در سه بعد سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری طبقه‌بندی شد. هم‌چنین سه مؤلفه استاد، مربی و محتوا به عنوان محورهای اصلی در الگوی آموزش و تربیت اسلامی به دست آمد. **کلیدواژه‌ها:** تربیت، آموزش، مدیران نهادی، تحلیل مضمون.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه لرستان و پژوهشگر دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع)  
mohamadi.me@lu.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان  
hakkak.m@lu.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان  
nazarpouri.a@lu.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان  
mousavi.na@lu.ac.ir

## مقدمه

امروزه نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمانی است که هر روز اهمیت آن بیشتر مشخص می‌شود. اهمیت این مسئله باعث شده است سازمانها تلاش گسترده‌ای برای کشف و جذب نیروی انسانی کارآمد آغاز کنند؛ چرا که اگر نیروی انسانی کارآمد باشد، سازمان نیز کارآمد خواهد بود. این مسئله در برخی از سازمانها و نهادها از جمله سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به دلایل مختلف همچون رسالتهای، مأموریتها و نقشها و شایستگی‌های خاص خود، اهمیت دو چندانی می‌یابد.

قانون مدیریت خدمات کشوری، مدیران کشور را به دو دسته سیاسی و حرفه‌ای تقسیم کرده است: مدیران سیاسی مدیرانی هستند که با تغییرات سیاسی و انتخابات در کشور جابه‌جا می‌شوند؛ به عکس، مدیران حرفه‌ای ثبات انتصاب دارند و با تغییرات مدیریتی نباید تغییر کنند؛ چرا که دانش و تجربه ملی در این لایه انباشت می‌شود. تعیین مصداق مدیران ارشد در کشور و اینکه کدام مشاغل اجرایی در کشور از اهمیت بیشتری برخوردار است، نیازمند پژوهشی مستقل است. بدیهی است معیارهایی چون گستره اثرگذاری تصمیمات، حدود اختیارات و امکانات در دسترس، سطح و جایگاه سازمانی و ... می‌تواند نشاندهنده مصداق مدیران ارشد در کشور باشد. این مدیران ارشد در قوه مجریه، قوه مقننه، قوه قضاییه، نیروهای نظامی و انتظامی، نهادهای انقلابی، نهادهای عمومی غیر دولتی و شرکتهای دولتی وجود دارند؛ اما یکی از نهادهایی که مقوله شایسته‌سالاری از اهمیت فوق‌العاده‌ای در آن برخوردار است، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران است. این اهمیت فوق‌العاده عمدتاً به چهار دلیل اساسی است:

- ۱- حساسیت مأموریت سپاه یعنی حفظ انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن
- ۲- اوضاع حساس ملی و بین‌المللی که در حال حاضر انقلاب اسلامی با آن روبه‌رو است.
- ۳- خروج و بازنشسته شدن جمع قابل توجهی از نیروهای نسل اول سپاه که لازم است برای جایگزینی آنها فکر اساسی شود. این موضوع خود را به شکل مسئله گذر نسلی و فاصله بین نسلی نمایان می‌سازد.
- ۴- جنگ نرم و اقتضانات آن که ایجاب می‌کند فرماندهان عملیاتی سپاه در این عرصه از شایستگی‌های متناسب برخوردار باشند و به نقشهای خود در وضعیت جدید آگاهی بیشتری پیدا کنند.

با توجه به تغییر موقعیت محیطی و در پی آن تغییر مأموریتها، تنوع دشمنی‌ها و عرصه‌های مختلف آن، حرکتی در جهت بازخویشتن‌شناسی سازمانی در نهاد مقدس سپاه ضروری است. به نظر می‌رسد نقطه اصلی و آغازین این حرکت پویا و تعالی‌بخش آموزش و تربیت فرماندهان و مدیران سپاه است که باید با رویکرد تحولی، الگوی آموزش و تربیت مناسب برای آنها را طراحی کرد.

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی دارای سطوح مختلف فرماندهی و مدیریت است که هر کدام دارای اهمیت و ارزش خاصی مبتنی بر مأموریت خود هستند؛ اما ناحیه و فرمانده آن به دلیل تعامل مستقیم با طیفهای گسترده جامعه (از پاسداران و بسیجیان گرفته تا عامه مردم کوچک و بزرگ)، دارای اهمیت ویژه‌ای است و مأموریتهای آن نیز صرفاً از جنس مأموریتهای سخت نیست، بلکه شامل مأموریتهای نرم نیز می‌شود و لذا ضروری است که از قالب سازمان بوروکراتیک خارج شود و به صورت نهادی ارزشی و مردمی درآید. مقام معظم رهبری نیز بارها بر این موضوع تأکید کردند که سپاه صرفاً سازمان نیست، بلکه نهادی است و از واژه «نهاد» برای مجموعه سپاه استفاده کرده‌اند که یکی از نتایج و بهره‌های آن می‌تواند صادرات نیروی انسانی به دیگر دستگاه‌های کشور باشد<sup>(۱)</sup>. نهاد بودن سپاه، یعنی سازمانی است که برآمده از مردم و برگرفته از ارزشهای جامعه است و ضمن داشتن نظم و انضباط سازمانی، دارای پویایی، انعطاف و توان تحول و تعالی است؛ لذا مدیران و فرماندهانی که در این مجموعه فعالیت می‌کنند، باید مدیران و فرماندهان نهادی باشند.

نکته مهم دیگر، محتوا و قالب کلی الگوهای آموزش مدیران است. در سازمانها و نهادهای مختلف، دوره‌های آموزشی مختلفی تحت عنوان دوره‌های طولی و عرضی (آغاز ورود، ضمن خدمت یا حین خدمت و...) برگزار می‌شود. صرف‌نظر از میزان اثربخشی این دوره‌ها، لازم است الگو و نظام کلی آنها بر اساس نگاه اسلامی و با تأکید بر تجربه بومی و در عین حال بهره‌مندی از دانش روز، طراحی و تنظیم شود.

این پژوهش قصد دارد تا با پاسخ به این سؤالها که: «مؤلفه‌های الگوی آموزش و تربیت اسلامی مدیران نهادی (فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) چیست؟» «این مؤلفه‌ها چه ویژگیهایی دارد؟» و «مهمترین و محوریت‌ترین مؤلفه‌ها، کدام است؟» مؤلفه‌های نظام مطلوب تربیت و آموزش فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (با رویکرد اسلامی) را در قالب شبکه مضامین ارائه کند که نمادی از مدیران نهادی هستند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### آموزش

این واژه در لغت‌نامه دهخدا به معنی بیاموختن، بیاگاهانیدن، آموختن، آگاهانیدن، کسی را چیزی آموختن است؛ اما آموزش یا تعلیم اصطلاحاً تلاش و کوششی است که معلم برای انتقال دانش و اطلاعات به دانش‌آموزان و دانشجویان انجام می‌دهد؛ به تعبیر دیگر آموزش یا تعلیم اتخاذ تدابیر برای انتقال دانشها، ارزشها، مهارتها و باورهایی است که درستی و کارایی آنها از تجربه گذشته آدمیان به اثبات رسیده است (شکوهی، ۱۳۸۳: ۴۸). آموزش فرایند و جریان پرورشی است. آموزش یعنی «فراهم کردن زمینه‌ها و عوامل برای اینکه متعلم دانشی را واجد شود» (شکوهی، ۱۳۷۸: ۵).

آموزش آن گاه به کار می‌آید که زمینه‌ای برای پدید آمدن تغییری در نوآموز وجود داشته باشد؛ چنانکه او را به انجام دادن کارهایی توانا سازد و زمینه‌ای برای پرورش و تربیت باشد. آموزش واقعی نه فقط انتقال اطلاعات جزئی پراکنده است، بلکه برای توانایی فهمیدن به کار می‌آید و باید نوآموز را با یافتن پیوند دانستی‌ها به فهم قاعده‌ها و قانون‌ها برساند (نقیب‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۸). در ادبیات مدیریت بویژه در مدیریت نیروی انسانی، تعاریف متعددی از آموزش ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

#### جدول ۱: تعاریف آموزش

ردیف	تعریف	منبع
۱	تمام فعالیت‌هایی که به منظور ایجاد یادگیری در یادگیرنده از جانب معلم طرح‌ریزی می‌شود و بین معلم و یک یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان می‌یابد.	سیف، ۱۳۸۲: ۷۴
۲	آموزش، عمل آموختن و تعلیم دادن تعریف شده است.	جاجرمی، ۱۳۸۳: ۶۵
۳	فراهم آوردن موجبات افزایش مهارتها و معلومات انسان در هر شغل	جاجرمی، ۱۳۸۳: ۷۵
۴	تمام کنشها و روشهایی که برای رشد و تکامل و تواناییهای مغزی، معرفتی و هم‌چنین مهارتها، نگرشها و رفتار انسان به کار می‌رود.	نقیب‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۵۴
۵	آموزش فراگیری تخصص‌ها، مهارتها، شناخت و آگاهی است که فرد را در جهت پذیرش سمت جدید و یا وظایف مختلف در مقطع زمانی خاص آماده و تجهیز می‌کند که از پیش تعیین شده است.	سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۶۹
۶	آموزش بالا بردن سطح دانش و تخصص است به طوری که کارمند بتواند وظایف را به نحو احسن انجام دهد و برای قبول مسئولیتهای بیشتر و مهمتر آماده شود.	داد، ۱۳۷۱: ۱۰

## ادامه جدول ۱: تعاریف آموزش

ردیف	تعریف	منبع
۷	آموزش کارکنان در سازمان به منظور افزایش و بهنگام شدن معلومات و مهارتها و هم‌چنین بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش سطح اثربخشی سازمان است.	پيله‌وریان، ۱۳۷۲
۸	آموزش، فرایند رسیدن فرد به سطحی از شایستگی است.	تورینگتون و ویتمن <sup>۱</sup> ، ۱۸۹: ۱۹۸۹
۹	آموزش تمام مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و هم‌چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند.	ابطحی، ۱۳۷۵: ۱۶۷
۱۰	آموزش اقدام در جهت افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان برای اجرای شغلی خاص است. خروجی مهم آموزش، یادگیری است.	مونیراماپا و دیگران <sup>۲</sup> ، ۱۲۶: ۱۹۹۲

با توجه به این تعاریف می‌توان گفت که آموزش مجموعه کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده‌ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان پیوسته و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد (ترک‌زاده، ۱۳۷۸: ۱۵).

## ضرورت آموزش و بهسازی راهبردی کارکنان در سازمانها

آموزش نوعی سرمایه‌گذاری سودمند و عامل کلیدی در توسعه به شمار می‌رود که چنانچه بدرستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. ارائه آموزش اثربخش در هر سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، الگوهای جدید، رویکرد جدید و ابزارها و ساختارهای جدید است.

آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی منجر می‌شود؛ لذا می‌توان گفت یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمانها می‌شود، ایجاد یا در اختیار گرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی آن است. ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط‌مشی و راهبرد مناسب، متناسب با مقتضیات سازمان است. در واقع لازم است در هر طرح و

1 - Torrington &amp; Weightman

2 - Muniramappa &amp; etc

ترتیب منطقی به گونه‌ای فعالیت شود که هم انسجام درونی سامانه آموزش به بهترین وجه لحاظ شود و هم ارتباطات آن با دیگر اجزای فرا سامانه سازمان رقم بخورد. در این راستا لازم است با فهم خط‌مشی و راهبرد سازمان و فرایندی که از آن طریق تدوین و اجرا می‌شود و شناخت فرهنگ سازمانی و آموزشی، پیوند روشنی بین فعالیتهای کوتاه مدت آموزشی و الزامات درازمدت بهسازی نیروی انسانی و سازمان در جهت افزایش هر چه بیشتر ظرفیتهای سازمان ایجاد شود (فرمی‌نی، ۱۳۸۴: ۴۹). به طور کلی، مهمترین ضرورت‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان در سازمانها را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- هماهنگی و همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان

- کاهش حوادث و ضایعات کاری

- بهنگام‌سازی دانش و توان نیروی انسانی در سازمان

- کمک به تغییر و تحولات سازمانی که به طور عمده مستلزم آماده‌سازی نیروی انسانی است.

- انطباق با اوضاع جدید اجتماعی

- تقویت روحیه همدلی و همکاری بین کارکنان سازمان

سازمانها برای اینکه بتوانند به اهداف آموزش خویش دست یابند، لازم است از طریق برنامه‌ریزی راهبردی بین آموزش و خط‌مشی‌های سازمان ارتباط ایجاد کنند. برنامه‌ریزی راهبردی، این امکان را به نظام آموزشی می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده سازمان، انفعالی عمل نکند. هم‌چنین برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان باعث می‌شود تا نظام آموزشی دارای ابتکار عمل شود و برنامه‌های خویش را به گونه‌ای عرضه کند که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان، فراهم آید (نیستانی، ۱۳۹۲: ۱۳۴).

#### تربیت

تربیت از ریشه ربّ، یربّ آمده است: پروردن، سرپرستی و رهبری کردن، نیکو کردن، به تعالی و کمال رساندن، ارزنده ساختن، از افراط و تفریط در آوردن و به اعتدال بردن، استوار و متین کردن و در نهایت اگر درباره انسان به کار رود، جامعترین معنایش، فرهیختن اوست (رفیعی، ۱۳۹۰: ۸۹). راغب اصفهانی تربیت را دگرگون کردن گام به گام و پیوسته هر چیز می‌داند تا به سرانجامی که شایسته آن است، برسد (راغب اصفهانی، ۱۳۸۳: ۳۱). در جدول ۲ به برخی از مهمترین تعاریف تربیت اشاره می‌شود.

جدول ۲: تعاریف تربیت

ردیف	تعریف	منبع
۱	تربیت به جریان یا فرایندی منظم و مستمر گفته می‌شود که هدف آن هدایت و رشد جسمانی و روانی یا به طور کلی هدایت رشد همه جانبه شخصیت پرورش یابندگان در جهت کسب و درک معارف بشری و هنجارهای مورد پذیرش جامعه و نیز کمک به شکوفا شدن استعدادهای آنان است.	سیف، ۱۳۸۲: ۲۸
۲	تربیت مجموعه تلاشهایی است که معرف آن برخوردار ساختن فرد از همه قوایش و آماده ساختن او برای استفاده صحیح از آنهاست.	شغیعی مطهر، ۱۳۸۰: ۴۵
۳	به سخن کوتاه، کشاندن به سوی ارزشها معنی حقیقت تربیت انسانی است.	نقیب‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۸
۴	می‌توان تربیت را جریانی دانست که به طور مستمر در جهت رشد همه جانبه فرد (اعم از جسمانی، شناختی، روانی، عاطفی و اجتماعی و دینی) و شکوفا ساختن استعدادهای او است. در این معنی تربیت اعم از آموزشهای رسمی و غیر رسمی است و کلاً هر جریانی که در سراسر عمر انسان اتفاق می‌افتد و قاعدتاً جنبه تکاملی، رشدی و صعودی دارد؛ بدین معنی که هر چه جلوتر می‌رویم، فرد شکوفاتر می‌شود.	شریعتمداری، ۱۳۶۷: ۷۴
۵	تربیت محصول مراقبتی است که از نشو و نمای آدمی در جریان رشد وی یعنی سیر به سوی کمال به عمل می‌آید. تربیت عمل عمده فردی رشید است که می‌خواهد رشد را در فردی که فاقد ولی قابل آن است آسان کند. تربیت سرپرستی جریان رشد یعنی اتخاذ تدابیر مقتضی به منظور ساختن زمینه مساعد رشد است.	شکوهی، ۱۳۸۳: ۶
۶	تربیت تنها آموختن خواندن و نوشتن به افراد نیست و اعتقاد به تربیت جز راهنمایی افراد برای راههای استفاده از استعدادهای گوناگون آنها نیست.	صناعی، ۱۳۵۴: ۴۰
۷	از نظر افلاطون، تربیت، رسانیدن جسم و روح به بلندترین قله جمال و کمال است.	رهبر و رحیمیان، ۱۳۸۱: ۳۱ - ۳۳
۸	از نظر دیوئی تربیت مجموعه فرایندهایی است که از راه آنها گروه یا جامعه، چه کوچک و چه بزرگ تواناییها و خواسته‌های خود را منتقل می‌کند تا بقا و رشد خویش را تنظیم کند؛ لذا تربیت، اجتماعی است و می‌توان آن را بازسازی پیاپی تجربه برای افزایش گستره و ژرفای محتوای اجتماعی آن دانست. تربیت فرایندی است که به متری فرصت می‌دهد از طریق آن، روشهای اختصاصی را فرا گیرد.	رفیعی، ۱۳۹۰: ۹۲ - ۹۰
۹	تربیت، تعالی نیروهایی است که در خور تعالی هستند و در سرشت آدمی ریشه دارند. این تعالی از دو راه دست می‌دهد: یکی زدایش موانع رشد نیروها و از میان بردن آنچه نیروهای گوهرین را از اعتدال باز می‌دارد و دیگری پرورش جسم و جان از راه تغذیه درست و آموزش دانش.	
۱۰	دلالت و راهنمایی متری به شناخت خدا، به عنوان ربّ یگانه انسان و جهان به وسیله عقل، برای تن دادن اختیاری به ربوبیت انحصاری او، از عمل به آموزه‌ها و دستوره‌های پیامبر الهی و ائمه اطهار به منظور عبادت خدا برای رسیدن به مقام قرب الهی.	مهدیزاده، ۱۳۸۳: ۱۱۶

### رابطه تعلیم و تربیت

همان گونه که در تعاریف آموزش و تربیت هم مشاهده شد، گستردگی این مفهوم باعث شده است واژگان و اصطلاحات مترادف زیادی برای آنها به کار رود؛ به عنوان نمونه از آموزش با واژگانی چون تعلیم، تحصیل و تدریس، و از تربیت با واژگانی چون پرورش، تزکیه، تهذیب، تأدیب و حتی ریاضت هم یاد شده است. اگر چه ممکن است بین برخی از این واژگان، رابطه ترادف معنایی به صورت تساوی، عموم خصوص مطلق و یا عموم خصوص من وجه باشد، معمولاً آموزش و پرورش معادل تعلیم و تربیت در نظر گرفته می‌شود.

بهرام‌پور (۱۳۹۱) با معادل گرفتن تزکیه و تربیت، چنین بیان می‌کند: تعلیم و تزکیه در چهار آیه از قرآن کریم آمده است که در سه آیه تزکیه مقدم است و در یک آیه تعلیم مقدم است (بهرام‌پور، ۱۳۹۱: ۵۵۳). این دو اصطلاح (آموزش و پرورش یا تعلیم و تربیت) شاید به ظاهر مترادف باشد، اما هم‌معنی نیست. برخی از صاحب‌نظران در درک آنها تفاوت‌هایی قائل هستند. گرچه هر دو به فرایند یادگیری کمک می‌کند در جهتگیری و اهداف تفاوت دارد. شاید ساده‌ترین تعریف این باشد که آموزش در جهت نیازهای سازمانی است؛ در حالی که پرورش (تربیت) در رابطه با شکل‌دهی به شخصیت است. در هر حال جدول زیر تفاوت این دو مفهوم را نشان می‌دهد (سیدجوادین، ۱۳۷۷: ۴۴۰ - ۴۵۰).

جدول ۳: تفاوت بین آموزش و پرورش

ویژگیهای فرایند یادگیری	پرورش	آموزش
اهداف	اهداف انتزاعی‌تر و نیازهای شخصی و اجتماعی را برطرف می‌کند.	اهداف رفتاری خاص به منظور تعلیم کارکنان و کارگران به صورت مؤثر در مشاغل مربوط
دوره زمانی	به طور عمومی در فرایند زمانی دو تا هفت ساله است.	می‌تواند خیلی کوتاه‌مدت باشد بویژه زمانی که کسب مهارت خاصی مطرح باشد.
ظرفیت، نوع و حجم اطلاعات	بسیار گسترده، و به طور عمده شامل مباحث نظری است.	اغلب محدود، و شامل مباحث فنی، کاربردی و عملیاتی است.

### برنامه‌ریزی تربیتی و آموزشی

برنامه تربیت و آموزش فراگردی است شامل تعیین طرحهای اجرایی راهبرد و گرد آوردن آنها در یک مجموعه یا سند. در کتاب یونسکو، که به نام برنامه‌ریزی آموزش و پرورش نوشته شده،



چنین آمده است: «برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی برداشتی است منطقی و علمی برای حل مسائل آموزشی. چنین برداشتی شامل تعیین هدفها و منابع، بررسی شقوق مختلف عمل و انتخاب عاقلانه بین آنها، تصمیم‌گیری در مورد هدفهای مشخص در محدوده زمانی معین و بالاخره ساز کردن بهترین تدابیر و وسایل برای تحقق بخشیدن منظم به آن تصمیمات است. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی آموزشی به طرح‌ریزی و نوشته روی کاغذ ختم نمی‌شود بلکه فراگردی است پیوسته و شامل یک رشته اقدامات و عملیات مرتبط و وابسته که عبارت است از: روشن ساختن هدفهای تربیت و آموزش، شناسایی وضع کنونی و روند آن، سنجیدن شقوق مختلف و اجرای برنامه. امروزه برخی از برنامه‌ریزان تربیتی و آموزشی، علاقه‌مند به استفاده از نظامهای عقلانی هستند. برنامه‌ریزی به عنوان نظام به خودی خود هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است (آقامحمدی، ۱۳۸۸: ۱۲۳).

در مورد پیشینه پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

در پژوهشی با عنوان تدوین راهبرد تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (آقامحمدی، ۱۳۸۸)، ضمن بررسی دوره‌های آموزشی دانشگاه‌های افسری، راهبردهای تربیتی و آموزش آنها مورد بررسی و جمع‌بندی قرار گرفته است.

نقی‌زاده (۱۳۹۴) الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل در سطح ملی را طراحی کرده است. در این پژوهش که با رویکرد سیستمی صورت گرفته در نهایت الگوی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل کشور در بخش پرونداد با سه بعد، ۹ مؤلفه، ۴۱ زیرمؤلفه و ۱۴۰ شاخص و در بخش درونداد، فرایند، پیامد و بازخور با ۹ مؤلفه و ۶۹ شاخص ارائه شده است.

نتایج تحقیق کولیوند و همکاران (۱۳۹۲) در ارائه الگویی تحلیلی برای تحقق آموزشهای پژوهش محور در دانشگاه‌های افسری آجا نشان می‌دهد که در بعد شیوه‌های یاددهی و یادگیری، نظر دانشجویان و استادان به هم نزدیک؛ اما در سه بعد تدوین سرفصلها و متون آموزشی، زیرساختهای آموزشی - پژوهشی و زیرساختهای اداری و نظامی، نظر آنان با یکدیگر متفاوت است که عمدتاً استادان در این سه بعد نظر مثبت دارند.

اسدی و همکاران (۱۳۹۲) نیز تأثیر آموزشهای دوره عالی رسته‌ای بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی را بر اساس پنج مؤلفه شایستگی، مؤثر بودن،

معنی دار بودن، اعتماد و خودمختاری بررسی کرده‌اند.

دری و اعرابی (۱۳۹۱) در الگوی اقتضایی پرورش مدیران ارشد به بررسی رابطه برنامه‌های پرورش مدیران با راهبرد سازمان، ساختار روابط واحد وظیفه‌ای که مدیر در آن مشغول به کار است و روشهای کار (فناوری) در آن واحد پرداخته‌اند. جمالی و همکاران (۱۳۸۷) نیز چارچوب ادراکی را برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون با تکیه بر سه جنبه آموزش، پژوهش و ترویج ارائه کرده‌اند.

فرهی و همکاران (۱۳۹۰) در جستجوی الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از دید مقام معظم رهبری با بررسی تطبیقی ادبیات پژوهش با مدل الگویی پارادایمهای غالب مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که اگر چه مشترکاتی بین الگوهای مدیریتی با الگوی تحقیق وجود دارد، این اشتراکات غالباً در نامگذاری است و در اساس و پایه تفاوت ماهوی دارد. در این الگو به راهبردهایی چون تحکیم مبانی اعتقادی معرفتی، التزام به رفتار عبادی رفتاری، افزایش دانش، افزایش سطح مهارتها، توان‌افزایی تواناییها، گسترش بینش و بصیرت و آمادگی‌های همه جانبه رسیده‌اند.

شریف‌زاده و محمدی (۱۳۸۸) در تحقیق خود با موضوع ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان، رابطه هر کدام از عوامل آموزشی، انگیزشی، فرهنگی و مشارکت را با توانمندسازی نیروی انسانی و ارتباط توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسانی تجزیه و تحلیل کرده‌اند.

پورصادق و موحدی (۱۳۸۷) به اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت نیروهای مسلح پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که در تمامی خرده مقیاسها و سؤالات مربوط، میانگین بعد از آموزش بیشتر از میانگین قبل از آموزش بوده است؛ لذا آموزشهای ضمن خدمت کارکنان اثربخش بوده است.

اسکندری (۱۳۸۱) در رساله دکتری خود به طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران سازمان حج و زیارت پرداخته است و دیدگاه سیستمی را جایگزین دیدگاه‌های عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی در حوزه توانمندسازی معرفی می‌کند که از نقاط قوت هر یک از آنها بهره برده و از نقاط ضعف آنها پرهیز کرده است.

برخوردار (۱۳۷۳) در پژوهش خود به مسئله آموزش مدیران جهاد سازندگی پرداخته و با ارائه الگویی مطالعاتی در سازمان جنگلها و مراتع به دنبال تعمیم آن در سطح وزارت جهاد سازندگی است.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر جهتگیری پژوهش، بنیادی، از نظر رویکرد پژوهش، استقرایی، از نظر هدف پژوهش، اکتشافی - توصیفی و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهشهای کیفی قرار دارد. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. انتخاب افراد مصاحبه شونده به صورت گلوله برفی و تا زمانی که اشباع نظری رخ دهد، صورت گرفت که در مجموع ۱۳ مصاحبه عمیق انجام شد. با توجه به ماهیت چند بعدی و میان رشته‌ای موضوع پژوهش، تلاش شد تا در هر زمینه، با خبرترین افراد آن حوزه مصاحبه صورت گیرد. به همین دلیل علاوه بر بوم سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ضروری بود تا حوزه تربیت و آموزش دیگر نیروهای مسلح (ارتش و نیروی انتظامی)، بعد دانش مدیریت (مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی)، بعد مدیریت آموزشی (برنامه‌ریزی آموزشی و درسی) و بعد تعلیم و تربیت اسلامی مورد بررسی قرار گیرد. فهرست حوزه‌ها و افراد مصاحبه شونده به شرح زیر است:

جدول ۴: اسامی و تخصص مصاحبه‌شوندگان

ردیف	حوزه پوشش داده شده	نام	تحصیلات / تخصص / سوابق	
۱	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	دکتر محسن رضایی	فرمانده کل سابق سپاه پاسداران انقلاب اسلامی / دبیر مجمع تشخیص مصلحت نظام	
۲		سردار مصطفی ربیعی	معاون محترم آموزش و معاون بازرسی و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	
۳		سردار مرتضی صفار	فرمانده محترم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)	
۴		دکتر محمدرضا حسنی آهنگر	فرمانده محترم دانشگاه جامع امام حسین(ع)	
۵		دکتر بهرام حسینی مطلق	فرمانده محترم دانشکده دافوس (تربیت مدیران و فرماندهان) سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	
۶	دیگر نیروهای مسلح	ارتش	امیر محمدرضا فولادی	فرمانده محترم دانشگاه افسری امام علی(ع)
۷	نیروی انتظامی	سردار مهدی محمدی‌فر	فرمانده سابق دانشگاه علوم انتظامی امین	

## ادامه جدول ۴: اسامی و تخصص مصاحبه‌شوندگان

ردیف	حوزه پوشش داده شده	نام	تحصیلات / تخصص / سوابق
۸	مدیریت	دکتر علی رضائیان	استاد تمام. رئیس دانشکده مدیریت تهران مرکز / (رئیس پیشین دانشکده مدیریت دانشگاه‌های تهران، امام صادق(ع) و شهید بهشتی) / چهره ماندگار مدیریت و پدر دانش مدیریت رفتار سازمانی کشور
۹		دکتر علی فرهی	استاد تمام دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع) / دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی
۱۰	مدیریت آموزشی	دکتر حسن ملکی	استاد تمام. دانشکده روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی / تخصص: برنامه‌ریزی درسی
۱۱		دکتر محمود مهرمحمدی	استاد تمام. رئیس محترم دانشگاه فرهنگیان / تخصص: برنامه‌ریزی آموزشی
۱۲	تعلیم و تربیت اسلامی	دکتر سید صالح هاشمی گلپایگانی	دکترای تربیت و اخلاق اسلامی / مسئول طرح پیش‌مطهر / مسئول مرکز مطالعات راهبردی تربیت اسلامی
۱۳		دکتر حسین عرب‌اسدی	دکتری مدیریت منابع انسانی / تخصص: تربیت اسلامی / مسئول کانون تربیت و مدیریت مرکز تربیت اسلامی امام سجاده(ع)

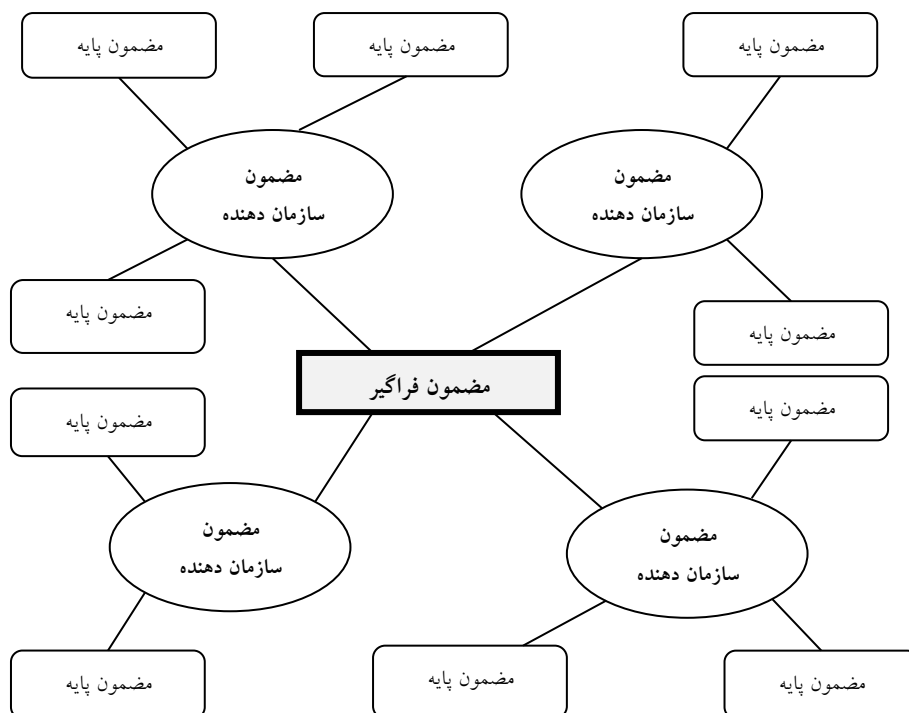
روش تحلیل مصاحبه‌ها نیز تحلیل مضمون است که یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی به شمار می‌رود و استفاده گسترده‌ای در پژوهش‌های کیفی دارد. بویاتزیس آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روش‌های مختلف معرفی می‌کند. به عقیده براون و کلارک تحلیل مضمون را باید روش ویژه‌ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۱۳۴).

هر مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸: ۴). به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، بیانگر درک و تجربه خاصی درباره سؤالات تحقیق است. هم‌چنین مضمون ممکن است در برخی از داده‌ها بخش قابل توجهی را به خود اختصاص دهد و در برخی دیگر بخش اندکی را و یا ممکن است در بخش

کمی از کل داده‌ها مشاهده شود. پژوهشگر باید تا حدودی منعطف باشد؛ زیرا پیروی صرف از قواعد در این زمینه کاربردی ندارد؛ ضمن اینکه هر مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد بلکه به این بستگی دارد که تا چه میزان به مسئله‌ای مهم درباره سؤال تحقیق می‌پردازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۸). کینگ و هوراکس چنین تعریفی را از «مضمون» در تحلیل مضمون ارائه کرده‌اند: «یک ویژگی تکراری و متمایز در متن، که نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی است که به نظر پژوهشگر با سؤالات تحقیق مرتبط است» (کینگ و هوراکس، ۲۰۱۰: ۱۵۰).

شبکه مضمونها نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید - استیرلینگ آن را توسعه داده‌اند. این شبکه به دنبال کشف و درک هر مسئله یا اهمیت فکر به جای تبیین تعاریف متعارض از آن است. تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضمونهای برجسته هر متن در سطوح مختلف است. شبکه مضمونها نیز به دنبال آسان‌سازی ساختاردهی و ترسیم آنهاست. آنچه شبکه مضمونها عرضه می‌کند، نقشهای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضمونها بر اساس روندی مشخص، مضمونهای پایه (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، مضمونهای سازمان‌دهنده (مضمونهای به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه) و مضمونهای فراگیر (مضمونهای عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضمونها به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضمونهای برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. بر خلاف روش قالب مضمونها، شبکه‌های مضمونها به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شود تا تصور وجود هرگونه سلسله مراتب در میان آنها از بین برود؛ باعث شناوری آنها شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود.

نکته مهم و جالب در شبکه مضمونها این است که با توجه به پیچیدگی داده‌ها و هدف تحلیل، ممکن است از مجموعه متون، چند مضمون فراگیر استخراج شود؛ با این حال، تعداد مضمونهای فراگیر از تعداد مضمونهای پایه و سازمان‌دهنده، کمتر خواهد بود. هر مضمون فراگیر، هسته و کانون شبکه‌ای مضمونی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین، ممکن است تحلیل به چندین شبکه مضمون منجر شود.



شکل ۱: ساختار شبکه‌ای مضمونها (آتراید - استیرلینگ، ۲۰۰۱: ۳۸۸)

### یافته‌های پژوهش

پس از مصاحبه با افراد خبره و نخبه، متن مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این بررسی چندین مرتبه ادامه پیدا کرد تا مضمونهای پایه استخراج شد. پس از مشخص شدن شناسه‌ها و از طریق کنار هم قرار گرفتن شناسه‌های مشابه، مضمونهای سازمان‌دهنده شکل یافت و در نهایت مفاهیم از حیث قرابت موضوعی در قالب مضمونهای فراگیر طبقه‌بندی شد.

جدول ۵: فهرست مضمونهای مستخرج

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازمان‌دهنده	مضمونهای فراگیر
۱	فن بیان	استاد	بعد مغزافزایی (انسان افزار)
۲	مهارت تدریس		
۳	مهارت کلاس‌داری		
۴	تسلط بر متن و محتوا		
۵	دانش به‌روز		
۶	آشنا با ابزارهای آموزش		
۷	آشنا با روشهای آموزش		
۸	منظم بودن		
۹	توجه به روند رشد دانشجویها		
۱۰	مشارکت دادن دانشجویها در بحث		
۱۱	ارائه بازخور مناسب		
۱۲	علاقه به تدریس		
۱۳	توان ایجاد انگیزه در دانشجویها		
۱۴	دارای برنامه منسجم تدریس (طرح درس)		
۱۵	دارا بودن دانش علمی - عملی		
۱۶	تأکید بر یادگیری نه صرف آموزش		
۱۷	متخلق بودن	مربی	
۱۸	خلاق		
۱۹	اعتمادبه‌نفس		
۲۰	انگیزه		
۲۱	کنجکاوی		
۲۲	مهربان		
۲۳	دلسوز		
۲۴	تقویت اراده متریدان		
۲۵	پیگیر بودن		
۲۶	صبر و حوصله داشتن		
۲۷	باتجربه بودن		
۲۸	ثبات عاطفی و روانی		
۲۹	علاقه‌مند		
۳۰	آراسته بودن		
۳۱	تسلط بر اصول و مبانی تربیت		
۳۲	آشنایی با روشهای تربیت		
۳۳	تحصیل کرده	مخاطب (دانشجو)	
۳۴	دغدغه‌مندی		
۳۵	تعهد		
۳۶	علاقه		
۳۷	مستعد تربیت بودن		
۳۸	انتخاب هدفمند مبتنی بر نیاز		

## ادامه جدول ۵: فهرست مضمونهای مستخرج

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازمان‌دهنده	مضمونهای فراگیر
۳۹	روحیه یادگیری	مخاطب (دانشجو)	بعد مغزافزایی (انسان افزار)
۴۰	فهم آداب دانشجویی		
۴۱	تجربه مرتبط داشتن		
۴۲	دانش مرتبط داشتن		
۴۳	تحصیل کرده بودن	عوامل و متصدیان آموزش	
۴۴	روحیه آموزشی داشتن		
۴۵	روحیه تربیتی داشتن		
۴۶	تواضع		
۴۷	اخلاق		
۴۸	روابط عمومی خوب		
۴۹	روحیه کار جهادی		
۵۰	جدیت و اهتمام		
۵۱	روحیه خادمی		
۵۲	آموزش حضوری		قالب آموزش
۵۳	آموزش مجازی		
۵۴	جزوه		
۵۵	صوت		
۵۶	فیلم		
۵۷	عکس		
۵۸	پرده‌نگار (اسلاید)		
۵۹	کتاب خود خوان		
۶۰	کتاب کمک آموزشی		
۶۱	کارآمدی	ابزار آموزش	
۶۲	اثر بخشی		
۶۳	ساده بودن		
۶۴	در دسترس بودن		
۶۵	به روز بودن متناسب با فناوری روز		
۶۶	به صرفه بودن		
۶۷	ضروری بودن		
۶۸	رنگ	فضا و محیط آموزش	
۶۹	نور		
۷۰	طراحی داخلی		
۷۱	طراحی بیرونی		
۷۲	زیرساختها		
۷۳	امکانات رفاهی		
۷۴	فضای نشاط و شادابی		
۷۵	معماری		



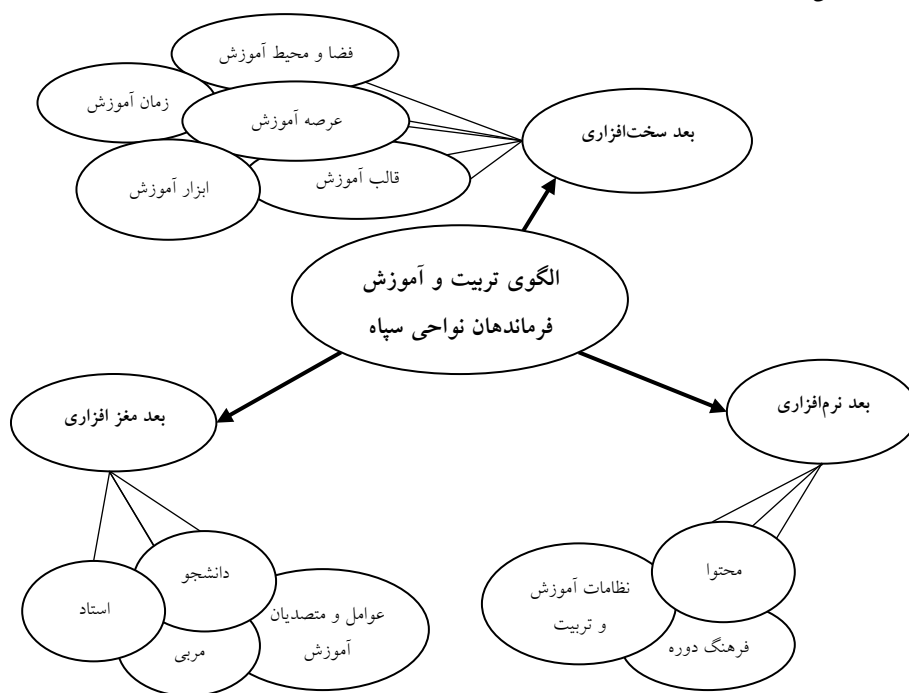
## ادامه جدول ۵: فهرست مضمونهای مستخرج

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازمان‌دهنده	مضمونهای فراگیر
۷۶	فصل برگزاری دوره‌ها	زمان آموزش	بعد سخت‌افزاری
۷۷	ساعت برگزاری کلاسها		
۷۸	نظم دوره		
۷۹	جدول زمانبندی دوره‌ها		
۸۰	سن خدمتی مناسب برای آموزش		
۸۱	طول دوره آموزشی - تربیتی		
۸۲	کارگاه		
۸۳	عرصه واقعی آزمایشی		
۸۴	بازیهای مدیریتی		
۸۵	آزمایشگاه		
۸۶	پاسگاه فرماندهی		
۸۷	اردو		
۸۸	بحث گروهی		
۸۹	کار گروهی		
۹۰	بازدید		
۹۱	کارورزی		
۹۲	بومی بودن	محتوا	بعد نرم‌افزاری
۹۳	اسلامی بودن		
۹۴	به روز بودن		
۹۵	کاربردی بودن		
۹۶	کامل بودن		
۹۷	جامع بودن		
۹۸	قابل فهم بودن		
۹۹	مبتنی بر نیاز بودن		
۱۰۰	منسجم بودن		
۱۰۱	مدون		
۱۰۲	کلان بودن		
۱۰۳	جامع و مانع بودن		
۱۰۴	رویکرد سیستمی داشتن		
۱۰۵	منسجم بودن		
۱۰۶	منعطف بودن		
۱۰۷	مبتنی بر اسناد بالادستی بودن		
۱۰۸	نظام آموزشی		
۱۰۹	نظام پژوهشی		
۱۱۰	نظام ارزیابی و ارزشیابی		
۱۱۱	نظام بهداشت و سلامت		
۱۱۲	نظام فرهنگی - تربیتی		

ادامه جدول ۵: فهرست مضمونهای مستخرج

ردیف	مضمونهای پایه	مضمونهای سازمان‌دهنده	مضمونهای فراگیر
۱۱۳	معنوی بودن	فرهنگ دوره	بعد نرم‌افزاری
۱۱۴	انقلابی بودن		
۱۱۵	ولایی بودن		
۱۱۶	روحیه همکاری		
۱۱۷	ایثار		
۱۱۸	از خودگذشتگی		
۱۱۹	کار گروهی		
۱۲۰	کار تیمی		
۱۲۱	رشد و تعالی		

شبکه مضمونهای مربوط به مضمونهای پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در جدول شماره ۵ به صورت ذیل خواهد بود:



شکل ۲: شبکه مضمونهای الگوی تربیت و آموزش فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

هم‌چنین مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال: که «محور اصلی الگوی آموزش و تربیت اسلامی فرماندهان نواحی سپاه چیست؟» موارد مختلفی را بیان کردند که فصل مشترک تمام نظرها، سه مؤلفه استاد، مربی و محتوا است که در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶: محور اصلی الگوی آموزش و تربیت اسلامی فرماندهان نواحی سپاه

ردیف	۱	۲	۳
پیشنهادها	استاد و مربی / دانشجو/ محتوا	استاد و مربی / محتوا/ فضا و محیط	استاد و مربی / محتوا/ نظامات
تعداد افراد پیشنهاد کننده	۶	۲	۵
فصل مشترک تمام پیشنهادها	استاد و مربی / محتوا		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الگوی آموزش و تربیت اسلامی فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، که در شکل شماره ۲ نیز مشاهده می‌شود، دارای مؤلفه‌های «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 که این مؤلفه‌ها خود شاخصهایی دارد که به تفصیل در جدول شماره ۵ مطرح شد.

از بین مؤلفه‌های ۱۲ گانه، ۳ مؤلفه استاد، مربی و محتوا به عنوان محورهای اصلی توسط مصاحبه‌شوندگان معرفی شد که به همین دلیل توضیح بیشتری درباره آنها ارائه می‌شود:

۱- استاد:

- دارای فن بیان، مهارت تدریس، مهارت کلاس‌داری، علاقه به تدریس (آموزش و تربیت)، دانش علمی - عملی، نظم، برنامه منسجم تدریس (طرح درس)
- تسلط بر متن و محتوا، دانش به روز
- آشنایی با ابزارهای آموزش، روشهای آموزش
- توجه به روند رشد دانشجویها، اهتمام به مشارکت دانشجویان در بحث، ارائه بازخور مناسب به فراگیران، یادگیری نه صرف آموزش

- توان ایجاد انگیزه در دانشجویان

۲ - مربی

- دارای تجربه، اعتماد به نفس، صبر و حوصله، انگیزه، تحصیلات مناسب، علاقه مندی، روحیه پیگیری، ثبات عاطفی و روانی، متخلق بودن، کنجکاوی، مهربانی و دلسوزی
- تسلط بر اصول و مبانی تربیت
- آشنایی با روشهای تربیت
- توجه به خلاقیت و ابتکار، آراستگی
- توان تقویت اراده متریان

۳ - متن و محتوا

- بومی بودن: مبتنی بر تجربه انقلاب اسلامی، نیروهای مسلح و بویژه سپاه پاسداران انقلاب

اسلامی

- اسلامی بودن: برگرفته از منابع و متون دینی و اسلامی
  - به روز بودن: بهره مندی از دانش روز و جدیدترین مطالب
  - کاربردی بودن: صرفاً نظری نبودن
  - کامل و جامع بودن: دارای مبانی، اصول و روشها
  - قابل فهم بودن: سهل الوصول و سریع الانتقال بودن
  - مبتنی بر نیاز بودن: مطالب گزیده و هدفمند و ضروری
  - منسجم و مدون بودن: دارای انسجام محتوایی و منطقی میان مباحث مختلف
- البته لازم به ذکر است که جدایی استاد و مربی به این دلیل است که گاهی استادانی خارج از مجموعه دانشگاه یا سپاه یا نیروهای مسلح به عنوان استاد مدعو مشغول تدریس هستند و فرد دیگری در کنار فراگیران به عنوان مربی (استاد راهنما) حضور دارد؛ بنابراین نمی توان از برخی استادان انتظار کار مستمر تربیتی و... روی فراگیران را داشت. هر چند باید در ضمن تدریس به اصول تربیتی توجه کنند، حالت مطلوب این است که همه استادان در نقش مربی ظاهر شوند و رابطه استاد شاگردی برقرار شود.

در مجموع چنانچه مؤلفه های یاد شده بویژه سه مؤلفه استاد، مربی و محتوا مورد توجه و عنایت ویژه ای قرار گیرد، می توان نسبت به تحقق آموزش و تربیت مدیران نهادی (فرماندهان نواحی سپاه

پاسداران انقلاب اسلامی) اطمینان پیدا کرد. البته لازم است هر یک از مؤلفه‌ها به همراه ویژگیهای آنها در قالب پژوهشهای دیگری تا سطح سنجه، گسترش نظری پیدا کند تا نظام کلی تربیت و آموزش از سطح کلان تا سطح خرد طراحی شود.

### یادداشت

۱ - سپاه به عنوان نهاد، شاخه برآمده برومندی از ریشه این انقلاب و این نظام، و بسیج هم به عنوان یک حادثه بدیع و بی‌نظیر در مجموعه حوادث انقلاب، باید مورد توجه قرار بگیرد. (۱۳۹۰/۰۷/۲۲)

به برکت این‌ها بود که سپاه توانست در کشور به عنوان یک نهاد انقلابی فعال و مبتکر و دارای صادرات نیروی انسانی به دیگر دستگاه‌ها، خود را معرفی و تثبیت کند (۱۳۹۰/۰۳/۱۰).

سپاه چیست؟ آیا سپاه صرفاً یک سازمان نظامی است؟ نه، سپاه نماد مقاومت انقلابی و شجاعانه است؛ این هرگز فراموشتان نشود. شما خیال نکنید که سپاه صرفاً یک سازمان نظامی است؛ آن وقت یک عده هم بیایند بگویند سپاه یک سازمان نظامی است، ما که نظامی نیستیم! نه، سپاه فراتر از یک سازمان نظامی است. سپاه مجموعه‌ای است که برای مقاومت، برای مجاهدت، برای همان هدفهایی که شما امروز در دانشگاه برای آنها دارید درس می‌خوانید، از زمین حاصلخیز انقلاب اسلامی روید. کجا؟ در میدان مجاهدت! این معنای سپاه است (۱۳۸۶/۰۲/۳۱).

### منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۵). آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی.
- اسدی، اسماعیل؛ مرادی‌آیدیشه، شعبان؛ ذاکری، محمد؛ وثوقی‌نیری، عبدالله (۱۳۹۲). بررسی تأثیر آموزش‌های دوره عالی رسته‌ای بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مدیریت نظامی. س سیزدهم. ش ۵۰: ۱۱۱ - ۱۴۰.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران سازمان حج و زیارت). پایان‌نامه دکتری. دانشگاه تهران.
- آقامحمدی، داود (۱۳۸۸). تدوین راهبرد تربیتی و آموزشی دانشگاههای افسری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری. دانشگاه عالی دفاع ملی.
- برخوردار، ارسلان (۱۳۷۳). بررسی و نیازسنجی آموزش مدیران سازمان جنگلها و مراتع کشور در سه سطح عالی، میانی و عملیاتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- بهرام‌پور، ابوالفضل (۱۳۹۱). تفسیر مبین. قم: انتشارات آوای قرآن.
- پورصادق، ناصر؛ موحدی‌صفت، محمدرضا (۱۳۸۷). ارزیابی اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت نیروهای مسلح. فصلنامه مدیریت نظامی. ش ۳۰: ۱ - ۳۴.

- پیلهوریان، اصغر (۱۳۷۲). بررسی و مقایسه اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در جهاد سازندگی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- ترکزاده، جعفر (۱۳۷۸). تعیین نیازهای آموزشی مشاغل فنی گمرکات تجاری و مسافری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- جاجرمی، علی (۱۳۸۳). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت مشاغل در استان خراسا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- جمالی، اختر؛ حسینی‌نیا، غلامحسین؛ زمانی‌مقدم، افسانه (۱۳۸۷). چارچوب ادراکی برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون با تکیه بر سه جنبه آموزش، پژوهش و ترویج. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ش ۴: ۹ - ۲۴.
- داد، سهیلا (۱۳۷۱). بررسی تأثیرات اجرایی برنامه آموزش حین خدمت کارکنان شرکت ملی نفت ایران و تأثیر آن بر کارایی، موفقیت و رضایت شغلی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- دری، بهروز؛ اعرابی، سیدمحمد؛ مقدم، علیرضا (۱۳۹۱). الگوی اقتضایی پرورش مدیران ارشد. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. ش ۱۲: ۳۵ - ۶۳.
- راغب اصفهانی، حسین‌بن‌محمد (۱۳۸۳). المفردات فی غریب‌القرآن. ترجمه غلامرضا خسروی حسینی. تهران: المکتبه المرتضویه لاحیاء آثار الجعفریه.
- رفیعی، بهروز (۱۳۹۰). آرای اندیشمندان مسلمان در تعلیم و تربیت و مبانی آن. تهران: انتشارات سمت با همکاری پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- رهبر، محمدتقی؛ رحیمیان، محمدحسن (۱۳۸۱). اخلاق و تربیت اسلامی. تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادی‌ن، سیدرضا (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۲). روانشناسی پرورش. تهران: انتشارات آگاه.
- شریعتمداری، علی (۱۳۶۷). تعلیم و تربیت اسلامی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- شریف‌زاده، فتاح؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۸۸). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان. مطالعات مدیریت انتظامی. س چهارم. ش ۱: ۵ - ۱۸.
- شفیعی مطهر، سیدعلیرضا (۱۳۸۰). ادغام نهاد آموزشی و پرورشی. تهران: انتشارات سپهر.
- شکوهی، غلامحسین (۱۳۷۸). مبانی و اصول آموزش و پرورش. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- شکوهی، غلامحسین (۱۳۸۳). تعلیم و تربیت و مراحل آن. مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- صناعی، محمود (۱۳۹۴). تربیت، آزادی، تفکر علمی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- فرمیهنی فراهانی، محسن (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی آموزشی و درسی. تهران: نشر جهاد سازندگی.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل؛ حصیرچی، امیر (۱۳۸۹). الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان

سپاه از دید مقام معظم رهبری. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی. ش ۳ و ۴: ۱ - ۲۸.  
 کولیوند، حسن؛ لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ آتشی، سیدحسین؛ زراعتی، محسن (۱۳۹۲). ارائه الگویی تحلیلی برای  
 تحقق آموزشهای پژوهش محور در دانشگاه‌های افسری آجا (مورد مطالعه: دانشگاه هوایی شهید ستاری).  
**فصلنامه مدیریت نظامی**. س سیزدهم. ش ۵۱: ۷۳ - ۱۰۶.  
 مهدی‌زاده، حسین (۱۳۸۳). **آیین عقل ورز**. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام‌خمینی (ره).  
 نقیب‌زاده، میر عبدالحسین (۱۳۷۷). **نگاهی به فلسفه آموزش و پرورش**. تهران: نشر طهوری.  
 نقی‌زاده، یحیی (۱۳۹۴). **طراحی الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیرعامل در سطح ملی**.  
 رساله دکتری. دانشگاه عالی دفاع ملی.  
 نیستانی، محمدرضا (۱۳۹۲). **برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی**. اصفهان: نشر آموخته.

#### منابع انگلیسی

- Attride-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, Vol. 1, pp. 385-405.
- Boyatzis, R.E. (1998), **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Sage Braun, Virginia.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, **Qualitative Research in Psychology**, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- King, N., & Horrocks, C. (2010), **Interviews in qualitative research**, Sage, London.
- Muniramappa, C.M. Shankaraiah, A., Kamarajupanthulu, N. (1992). **Personal Management and Industrial Relation**, Delhi: Excel Publication.
- Torrington, Derek, Weightman, Jane (1994). **Effective management: people and organization**, prentice Hall pub.
- WWW.KHAMENELIR

