



## Designing the Education and Preparation Course for Management Staff at the Level of the Islamic State

**Hossein Arab Asadi**  Assistant Professor, Public Administration Training Center. E-mail: [h.arabasadi@gmail.com](mailto:h.arabasadi@gmail.com)

**Keyvan Moradi\***  *Corresponding Author*, Ph.D., Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [k1moradi.87@gmail.com](mailto:k1moradi.87@gmail.com)

### ABSTRACT

One of the major challenges facing the administrative and governance systems of the country is the shortage of managers who align their thinking and actions with the principles of the Islamic State discourse. This article addresses the question of which educational mechanisms can be employed to train managerial cadres at the level required by the Islamic State. To this end, the research utilized a qualitative content analysis method, drawing upon the lived experiences of the authors in designing educational programs. Data for the content analysis were collected through focus group discussions involving managers responsible for formulating regulations for the recruitment and training of executives in government organizations. The analysis revealed that training mechanisms for managerial preparation can be conceptualized in three dimensions: preparation, development and empowerment, and experience documentation. Furthermore, the findings indicated that the implementation of these mechanisms necessitates the identification of key elements such as target audiences, the competencies required for high-level managers, content structure and framework, program facilitators, and standards for program delivery.

**Keywords:** Educational programs, Managerial training, Manager preparation, High-level managers, Islamic State

**Cite this Article:** Arab Asadi, H., & Moradi, K. (2025). Designing the Education and Preparation Course for Management Staff at the Level of the Islamic State. *Educational Leadership Research*, 9(33), 7-45. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.81888.1784>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

## Extended Abstract

### Introduction

The Islamic State is one of the most frequently mentioned concepts in the statements of the Supreme Leader over recent decades. His Holiness has outlined a clear pathway toward achieving such a state: "I would like to make one point here. There is a logical chain; we said this before, it has been discussed. The first circle is the Islamic Revolution, then the formation of the Islamic system, followed by the Islamic State, the Islamic society, and finally the Islamic Ummah. This is a continuous chain that is interconnected." (Seyed Ali Khamenei, 2011).

The Islamic State, as the third stage in this chain, holds both temporal and conceptual significance in the present. Despite significant efforts, gaps remain in the journey toward realizing the Islamic State. Addressing these gaps necessitates specific measures, one of which involves training high-level personnel to manage government systems effectively. By "cadres," we refer to individuals whose actions are pivotal for the establishment and sustainability of the Islamic State. These cadres can operate at both expert and managerial levels, within formal structures or in public bodies and non-governmental organizations. This article focuses specifically on managerial cadres. The central question posed here is: What educational mechanisms can be implemented to prepare managerial staff so that they share a unified discourse? Since no comprehensive initiative has been undertaken in this regard, this article aims to design educational courses to prepare managers aligned with the goals of the Islamic State.

### Research Questions

This article addresses the following key questions:

1. Who are the target participants of managerial training courses?
2. What are the objectives and orientations of these training courses?
3. What competencies are required for high-level managers?
4. What structural frameworks can be adopted for the training courses?
5. What should be the quantity and quality of the course content?
6. Who should facilitate these training courses?
7. What standards should the training courses adhere to?

## Literature Review

Since this article focuses on designing an educational course for the preparation of high-level managers within the context of the Islamic State, the following section reviews relevant internal and external studies and initiatives in this field. Additionally, gaps and shortcomings in these studies are highlighted.

**Table 1.** Review of Studies and Initiatives Related to Managerial Training and Development

Researcher	year of publication	title	description
Vice President for Management and Human Capital Development	2019	Salman Project	The aim of the project was to provide intensive cultural training to the managers of the country without educational orientation
Vice President for Management and Human Capital Development	2011	system and program for training and training managers	experts and managers who have the conditions for appointment to professional management positions or promotion to higher positions, before being appointed, are required to go through the program's training. Training managers. In addition to the above-mentioned trainings, managers who are appointed at the professional and political management levels must undergo the planned trainings during the years of their appointment. In these courses, 120 hours are planned for political managers, 342 hours for senior managers, 422 hours for middle managers and 450 hours for basic managers
Supreme Administrative Council	2013	Education and training program for future managers of executive bodies	In this program, a specific mechanism has been developed for employing managers. In such a way that candidates, after going through the preliminary evaluation stages, through the mechanism of evaluation centers, their competences are assessed and a specific training program is planned for them based on their weaknesses
Administrative and Employment	2022	Human Capital Manager	In this course, people are exposed to educational interventions based on a specific learning scenario.

Researcher	year of publication	title	description
Organization of the country		Training Program	This learning scenario includes nine steps of initial evaluation, preparation, excellence tour, training experience, training program, creating a transformational approach, training workshops, project formulation and final evaluation
Byrne and Rees	2006	successful leader development program	This program includes the determination of philosophy, conceptual framework, operational strategies, competencies, diagnostic tools, investment return model, management support and dedicated budget, learning program, executive team roles and participants and training modules
Ministry of Treasury of Australia	2019	Leadership Development Program	Ministry's leadership development program includes three basic stages of needs assessment and gap analysis, practical learning and evaluation, which are designed based on the participants' priorities and their work issues and problems. The program is implemented in an interactive, cooperative and challenging manner. In this program, a series of learning interventions including training, practice and receiving feedback through a combination of workshops, group activities, homework and study are applied
Werner and DeSimone	2012	Human resource development	According to Werner and DeSimone, management development is one of the most common and important forms of human resource development. They have stated: Management development plans should be deliberate, long-term, specific to an organization and related to the organization's strategic plan. Management development includes academic programs and organizational training methods, including courses and programs, corporate universities, and on-the-job experiences. Behavior modeling is one of the important

Researcher	year of publication	title	description
			approaches to leadership development. Behavior modeling involves learning by observing a model that performs the desired behavior. Usually, a video tape of a model performing this behavior is shown to the trainees. They discuss the components of behavior, practice the behavior by role-playing, and receive constructive feedback at the end
Turner, Jae Schroeder, Johnson and Chung	2018	Techniques Leadership Development	Their research showed that there are more than 550 techniques in the field of leadership development. Some of these techniques are: presence in the field, learning how to learn, getting involved in the work process, teamwork, group coaching, team leadership, coalition building, networking, peer feedback network, teacher to Coaching, problem solving, simulation, game and team building practice, group discussion, solving real problems, role playing, behavior modeling, increasing practice with increasing level of complexity, team evaluation
Fan Ward et al	2021	US government programs for managers	in the US government program for managers, organizational development courses (creating and maintaining organizational excellence, change management, organizational resilience, management planning), development of individual competencies (emotional intelligence competencies, communication skills) and leadership practice stand out in the public sector. The methods that are usually used to hold these courses are: training workshops, leadership self-evaluation, executive coaching and active learning projects. The basis of the design of these programs is the competences that are considered for managers.

Researcher	year of publication	title	description
			These competencies include: change leadership, people leadership, result-oriented, business acumen and the ability to create alliances and basic competencies

As observed, the studies and measures discussed above lack the specific educational perspective required for the preparation of managers. Furthermore, it is evident that no prior initiatives have been developed based on our definition of the educational framework aligned with the values and principles of the Islamic State. Therefore, the primary objective of this article is to design an educational course aimed at preparing future managers and to establish a structured mechanism for the growth and development of current managers within the framework of the Islamic State discourse.

### Methodology

To address the research questions, the authors employed a qualitative content analysis method, drawing upon their extensive experience in designing educational courses. Qualitative content analysis allows for the examination of various forms of communication content, including interviews, images, speeches, and texts. Data collection was conducted using the focus group method, which leverages group interactions to generate insights (Flick, 2012, p. 220). The focus group data analysis followed three key steps: defining the unit of analysis, coding, and categorization. To ensure the validity of the findings, both member checking and peer feedback strategies were applied. Peer feedback serves as an external review mechanism, providing constructive critiques of the research process and outcomes. Member checking involves participants reviewing and confirming the descriptions and themes derived from the data, thereby enhancing the reliability of interpretations (Creswell, 2014, p. 254). Additionally, an independent evaluator reviewed the findings for further validation.

### Conclusion

As emphasized in the introduction, building an Islamic state requires the development of a management cadre aligned with the principles of such a government. This cadre is responsible for managing government

systems effectively. The proposed educational course is designed to train management personnel through an intensive, either continuous or intermittent, format. The ultimate goal is to foster a unified approach in the country's management sector and facilitate tangible transformations in the administrative system. Given the critical importance of preparing current and future managers, senior leaders must prioritize identifying and enrolling talented individuals in these courses. The methodology identified three distinct categories of participants, each requiring tailored educational mechanisms. As highlighted in the findings, this educational course differs significantly from conventional training programs. Its unique features include a dynamic and interactive structure, integration of evaluation with educational practices, a field-oriented approach, and an immersive learning environment distinct from routine professional settings.

These characteristics challenge existing stereotypes about manager training, such as:

- "Adults are not trainable, and thus managers cannot be educated."
- "Training requires long-term commitment, making short-term programs ineffective."
- "The content of educational courses lacks relevance or appeal for managers dealing with practical challenges."

By addressing these misconceptions, the course aims to establish a comprehensive and impactful framework for managerial education, ensuring readiness for leadership roles in the context of an Islamic state.

## طراحی دوره تربیت و آماده‌سازی کادر مدیریتی تراز دولت اسلامی (متد)

حسین عرب اسدی

[h.arabasadi@gmail.com](mailto:h.arabasadi@gmail.com)

نویسنده مسئول، دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،

ایران. رایانامه: [k1moradi.87@gmail.com](mailto:k1moradi.87@gmail.com)

کیوان مرادی\*

### چکیده

یکی از چالش‌های نظام اداری و نظام اداره کشور، کمبود مدیرانی است که در راستای گفتمان دولت اسلامی فکر و عمل کنند. بر همین اساس، موضوعی که در این مقاله به آن پرداخته شد این است که با چه سازوکار تربیتی می‌توان کادر مدیریتی تراز دولت اسلامی را تربیت کرد. در همین راستا، در این پژوهش ضمن بهره‌مندی از روش تحلیل محتوای کیفی، تجربه زیسته نویسندگان در حوزه طراحی دوره‌های تربیتی، مبنای کار قرار گرفت. داده‌های بخش تحلیل محتوا، از طریق روش گروه کانونی گردآوری شد. افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی مدیران دخیل در امر ضابطه‌گذاری برای تأمین و تربیت مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور بودند. تحلیل داده‌ها نشان داد که سازوکار تربیتی برای آماده‌سازی مدیران را می‌توان در سه قالب آماده‌سازی، رشد و توانمندسازی و ثبت تجربه طراحی کرد. همچنین خروجی کار نشان داد که برای اجرای هر یک از این سازوکار تربیتی ما به تعیین مواردی همچون مخاطبین، شایستگی‌های مدیر تراز، سازه و نظام محتوایی، مجریان و استاندارد برگزاری نیاز داریم.

**کلیدواژه‌ها:** دوره تربیتی، تربیت مدیر، آماده‌سازی مدیران، مدیر تراز، دولت اسلامی



## مقدمه

دولت اسلامی<sup>۱</sup> یکی از مفاهیم کلیدی پرتکرار در بیانات مقام معظم رهبری در چند دهه اخیر است. ایشان مسیر مشخصی را برای رسیدن به چنین دولتی ترسیم کرده‌اند: من یک نکته‌ای را در اینجا عرض بکنم. یک زنجیره منطقی وجود دارد؛ پیش‌ها این را گفتیم، بحث شده. حلقه اول، انقلاب اسلامی است، بعد تشکیل نظام اسلامی است، بعد تشکیل دولت اسلامی است، بعد تشکیل جامعه اسلامی است، بعد تشکیل امت اسلامی است؛ این یک زنجیره مستمری است که به هم مرتبط است (سید علی خامنه‌ای، ۱۳۹۰).

دولت اسلامی که مرحله سوم زنجیره بالا است، در حال حاضر به لحاظ زمانی و مفهومی محیط بر ما است. در مسیر حرکت برای تحقق دولت اسلامی به‌رغم تلاش‌های صورت گرفته می‌توان گفت با خلأهایی روبرو هستیم که به نظر می‌رسد برای جبران آن‌ها، لازم است تا مجموعه اقداماتی را انجام دهیم. یکی از این اقدامات تربیت کادر تراز<sup>۲</sup> برای اداره نظامات دولت است. تعریف ما از کادر کسانی هستند که تحقق و تداوم دولت اسلامی منوط به کنش ایشان است. این افراد را هم در سطوح کارشناسی و هم در سطوح مدیریتی، هم در ساختارهای رسمی و هم در بدنه مردمی و تشکلهای غیردولتی می‌توان فعال کرد که در این مقاله تأکید بر کادر مدیریتی است. حال سؤال این است که چنین کادر مدیریتی را با چه سازوکار تربیتی می‌توان آماده کرد، به‌نحوی که همگی دارای گفتمان مشترک شوند. با توجه به اینکه در این خصوص تاکنون اقدامی صورت نگرفته است، لذا در این مقاله طراحی دوره‌ای تربیتی برای آماده‌سازی مدیران تراز دولت اسلامی مدنظر قرار گرفت.

## پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه در این مقاله طراحی دوره تربیتی برای آماده‌سازی مدیر تراز دولت اسلامی مدنظر قرار گرفته است، لذا در ادامه ضمن بررسی برخی مطالعات و اقدامات داخلی و خارجی در این خصوص، به خلأهای موجود در آن‌ها اشاره شده است.

۱. دولت اسلامی دستگاهی مردمی، مشروع و مقتدر است که با نگاه مبتنی بر دین اسلام و ارزش‌های فقهی و اخلاقی با منشأ نگاه به اهل بیت علیه‌السلام برای حکومت کردن بر جامعه اسلامی شکل گرفته و ضمن آنکه تمام کارگزاران آن دارای روش و منش اسلامی خواهند بود، تمام سازوکارها و نهادهای آن نیز بر اساس معارف اسلامی تأسیس شده‌اند که تحقق تمدن نوین اسلامی را- که بستر ساز ظهور امام غایب علیه‌السلام است- فراهم می‌سازد (برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به عرب اسدی و کشاورز، ۱۴۰۰).

۲. تراز بودن یعنی داشتن ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق دولت اسلامی

جدول ۱. مرور مطالعات و اقدامات صورت گرفته حول آموزش و توسعه مدیران

پژوهشگر / ضابطه‌گذار	سال انتشار / ابلاغ	عنوان	شرح
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور	۱۳۸۹	طرح سلمان	هدف طرح ارائه آموزش‌های فرهنگی فشرده به مدیران کشور بدون جهت‌گیری تربیتی بوده است
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور	۱۳۹۰	سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران	کارشناسان و مدیرانی که از شرایط انتصاب به پست‌های مدیریت حرفه‌ای یا ارتقاء به پست‌های بالاتر برخوردارند، قبل از انتصاب موظف به طی آموزش‌های برنامه تربیت مدیران هستند. علاوه بر آموزش‌های مذکور، مدیرانی که در سطوح مدیریت حرفه‌ای و سیاسی منصوب می‌شوند در طول سنوات انتصاب، باید آموزش‌های پیش‌بینی‌شده را طی نمایند. در این دوره‌ها برای مدیران سیاسی ۱۲۰ ساعت، برای مدیران ارشد ۳۴۲ ساعت، برای مدیران میانی ۴۲۲ ساعت و برای مدیران پایه ۴۵۰ ساعت پیش‌بینی شده است
شورای عالی اداری	۱۳۹۳	برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی	در این برنامه سازوکار مشخصی برای به‌کارگیری مدیران تدوین شده است؛ به‌نحوی که داوطلبان پس از طی مراحل ارزیابی مقدماتی، از طریق سازوکار کانون‌های ارزیابی، شایستگی‌های آن‌ها موردسنجش قرار گرفته و برنامه آموزشی مشخصی بر اساس نقاط ضعف برای آن‌ها پیش‌بینی می‌شود
سازمان اداری و استخدامی کشور	۱۴۰۲	برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی	افراد در این دوره بر اساس یک سناریوی یادگیری مشخص، در معرض مداخلات آموزشی و تربیتی قرار می‌گیرند. این سناریوی یادگیری شامل نه گام ارزیابی اولیه، آماده‌سازی، تور تعالی، تجربه‌آموزی، برنامه

شرح	عنوان	سال انتشار / ابلاغ	پژوهشگر / ضابطه گذار
تمرین، ایجاد رویکرد تحولی، کارگاه‌های آموزشی، تدوین پروژه و ارزیابی نهایی است			
برن و رئیس الگوریتمی برای برنامه تربیت رهبر پیشنهاد داده‌اند. این برنامه شامل تعیین فلسفه، چارچوب مفهومی، استراتژی‌های عملیاتی، شایستگی‌ها، ابزارهای تشخیصی، مدل بازگشت سرمایه، حمایت مدیریت و بودجه اختصاصی، برنامه یادگیری، نقش‌های تیم اجرایی و شرکت‌کنندگان و پودمان‌های آموزشی است	برنامه توسعه رهبر موفق	۲۰۰۶	Byrne and Rees
برنامه توسعه رهبری این وزارتخانه شامل سه مرحله اساسی نیازسنجی و تجزیه و تحلیل شکاف، یادگیری عملی و ارزیابی است که بر اساس اولویت‌های شرکت‌کنندگان و مسائل و مشکلات کاری آن‌ها طراحی می‌شود. برنامه به شکل تعاملی، مشارکتی و چالشی اجرا می‌شود. در این برنامه مجموعه‌ای از مداخلات یادگیری از جمله آموزش، تمرین و دریافت بازخورد از طریق ترکیبی از کارگاه‌ها، فعالیت‌های گروهی، تکالیف و مطالعه اعمال می‌شود	برنامه توسعه رهبری	۱۳۹۹	وزارت خزانهداری استرالیا
از نظر ورنر و دسیمون توسعه مدیریت یکی از رایج‌ترین و مهم‌ترین اشکال توسعه منابع انسانی است. آن‌ها بیان داشته‌اند: برنامه‌های توسعه مدیریت باید عمده، بلندمدت، مختص یک سازمان و مرتبط با برنامه استراتژیک سازمان باشد. توسعه مدیریت شامل برنامه‌های دانشگاهی و روش‌های آموزش سازمانی از جمله دوره‌ها و برنامه‌ها، دانشگاه‌های شرکتی	توسعه منابع انسانی	۲۰۱۲	Werner and DeSimone

پژوهشگر / ضابطه‌گذار	سال انتشار / ابلاغ	عنوان	شرح
			و تجربیات حین کار است. مدل‌سازی رفتار یکی از رویکردهای مهم توسعه رهبری است. مدل‌سازی رفتار شامل یادگیری از طریق مشاهده مدلی است که رفتار موردنظر را انجام می‌دهد. معمولاً یک نوار ویدئویی از مدلی که این رفتار را انجام می‌دهد به کارآموزان نشان داده می‌شود. آن‌ها اجزای رفتار را موردبحث قرار می‌دهند، رفتار را با ایفای نقش تمرین می‌کنند و در پایان بازخورد سازنده دریافت می‌کنند
Turner, Jae Schroeder, Johnson and Chung	۲۰۱۸	تکنیک‌های توسعه رهبری	پژوهش آن‌ها نشان داد که در حوزه توسعه رهبری بیش از ۵۵۰ تکنیک وجود دارد. برخی از این تکنیک‌ها عبارت‌اند از: حضور در میدان، یادگیری نحوه یادگیری، درگیر شدن در فرایند کار، کار تیمی، کوچ گروهی، رهبری تیم، ائتلاف‌سازی، شبکه‌سازی، شبکه بازخورد همتایان، آموزش دهنده به‌عنوان کوچ، حل مسئله، شبیه‌سازی، بازی و تمرین تیم‌سازی، بحث گروهی، حل مسائل واقعی، ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار، افزایش تمرین با افزایش سطح پیچیدگی، ارزیابی تیمی
فن وارد و همکاران	۱۴۰۰	برنامه دولت آمریکا برای مدیران	در برنامه دولت آمریکا برای مدیران، دوره‌های توسعه‌سازمانی (ایجاد و حفظ تعالی سازمانی، راهبری تغییرات، تاب‌آوری سازمانی، برنامه‌ریزی راهبری)، توسعه شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی) و تمرین رهبری در بخش عمومی خودنمایی می‌کند. روش‌هایی که معمولاً برای برگزاری این دوره‌ها استفاده می‌شود، عبارت‌اند از: کارگاه‌های آموزشی،

شرح	عنوان	سال انتشار / ابلاغ	پژوهشگر / ضابطه‌گذار
<p>خودارزیایی رهبری، مربی‌گری اجرایی و پروژه‌های یادگیری فعال. مبنای طراحی این برنامه‌ها شایستگی‌هایی است که برای مدیران در نظر گرفته شده است. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: راهبری تغییر، راهبری افراد، نتیجه‌محوری، تیزهوشی در کسب‌وکار و توانایی ایجاد ائتلاف و شایستگی‌های پایه</p>	<p>برنامه دولت بریتانیا برای آموزش مدیران</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>فن‌وارد و همکاران</p>
<p>شامل دوره آشناسازی و معارفه، کلاس ۸ روزه رهبری، کلاس آموزشی با موضوع رهبری الهام‌بخش و رهبری تحول، سمینار نیم روزه با موضوع خلق برنامه‌های کسب‌وکار، هدایت تغییرات فرهنگی، تصمیم‌گیری در دولت، سازمان‌یادگیرنده و تشویق افراد برای انجام کارهای نوآورانه است که از طریق روش‌هایی همچون ارزیابی ۳۶۰ درجه، سخنرانی، شبیه‌سازی و پروژه‌های یادگیری اجرایی می‌شوند. همانند بخش دولتی آمریکا، مبنای طراحی این برنامه‌ها نیز شایستگی‌هایی است که برای مدیران در نظر گرفته شده است. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: هدایت و درگیر کردن کارکنان، تاب‌آوری، بهبود روش‌های انجام کار به شکل نوآورانه، داشتن دید کلی، تصمیم‌گیری، هدایت و ارتباطات، همکاری و مشارکت، ظرفیت‌سازی برای همگان، دستیابی به اهداف تجاری، استفاده کارآمد و مؤثر از پول مالیات‌دهندگان در ارائه به‌موقع خدمات عمومی باکیفیت</p>	<p>برنامه دولت بریتانیا برای آموزش مدیران</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>فن‌وارد و همکاران</p>

پژوهشگر / ضابطه‌گذار	سال انتشار / ابلاغ	عنوان	شرح
U.S. Merit Systems Protection Board	۲۰۱۵	آموزش و توسعه مدیران ارشد اجرایی	بر اساس بررسی این هیئت هیچ روش نظام‌مندی برای آموزش مدیران ارشد وجود ندارد. در برخی سازمان‌ها مدیریت آموزش و توسعه مدیران ارشد به صورت متمرکز، در تعدادی دیگر به صورت محلی و در برخی ترکیبی از هر دو است. در سرتاسر دولت فدرال، تنها نیمی از مدیران ارشد دارای یک برنامه توسعه فردی هستند. همچنین کمبود زمان و بودجه دو عامل مهم است که اجرای برنامه آموزشی و توسعه‌ای را با محدودیت روبرو کرده است. مهارت‌های رهبری در کنار مهارت‌های فنی به‌عنوان مبنای آموزش و توسعه مدیران ارشد اجرایی لحاظ شده است
میتزبرگ	۱۳۹۸	قصه‌های شب برای مدیران	میتزبرگ در کتاب قصه‌های شب برای مدیران به این موضوع اشاره داشته است: در دوره‌های مدیریتی به افراد نامناسب با روش نامناسب آموزش نامناسب داده می‌شود که نتیجه همه این‌ها بروز نتایج نامناسب برای سازمان‌ها و جامعه خواهد بود. یکی دیگر از نقص‌های دوره‌های مدیریتی تأکید صرف بر تحلیل‌های کمی و غفلت از ابعاد هنری و مهارتی مدیریت است. در مواجهه با این مسائل، دوره آی‌ام‌پی‌ام پیشنهاد شده است. مبنای این دوره کمک به مدیران با تجربه برای اشتراک تجارب است. متوسط سن شرکت‌کنندگان در این دوره حدود ۴۰ سال است و همه آن‌ها مدیران با تجربه چشمگیر مدیریتی هستند. در این دوره بجای تمرکز بر یادگیری ابعاد تحلیلی سازمان، از جمله منابع انسانی، مالی و... بر پنج توانمندی ذهنی برای ایفای نقش مدیر در

پژوهشگر / ضابطه گذار	سال انتشار / ابلاغ	عنوان	شرح
			<p>محیط واقعی کار تمرکز می‌شود. این توانمندی‌ها عبارت‌اند از: تفکر عمیق با محوریت مدیریت بر خود، تحلیل با محوریت مدیریت سازمان‌ها و ساختارها، جهان‌بینی با محوریت درک تفاوت‌ها در محیط‌های مختلف، همکاری با محوریت مدیریت روابط و اقدام و عمل با محوریت مدیریت تغییر در محیط کار. تمرکز روی هر یک از این توانمندی‌ها دوازده روز طول می‌کشد و کل دوره نیز طی شانزده ماه برگزار می‌شود. هر یک از این پنج توانمندی در یکی از کشورهای انگلستان، کانادا، هند، ژاپن و برزیل برگزار می‌شود. مینت‌برگ اشاره دارد که در کلاس‌های آی‌ام‌پی‌ام اصل پنجاه‌پنجاه حاکم است که بر اساس آن نصف زمان کلاس به یادگیری جمعی اختصاص دارد. در این جنس دوره‌ها فعالیت‌هایی همچون مشاوره، گردش مدیریتی و تیم‌های تغییر تعریف شده است</p>

همان‌گونه که ملاحظه شد، مطالعات/ اقدامات صورت گرفته بالا فاقد نگاه تربیتی مدنظر ما برای آماده‌سازی مدیران است. همچنین مشخص شد که حول تعریف ما از دوره تربیتی و در راستای ارزش‌های دولت اسلامی تجربه‌ای شکل نگرفته است. بر همین اساس، دغدغه اصلی نویسندگان این مقاله، طراحی دوره تربیتی برای آماده‌سازی مدیران آینده و تدوین سازوکار مشخص برای رشد و تعالی مدیران فعلی در بستر گفتمان دولت اسلامی است.

چارچوب مفهومی این مقاله، ریشه در تعریف مدنظر ما از مفهوم تربیت دارد. تربیت بر اساس آیات قرآن کریم، صیروت است. منظور از صیروت به فعلیت درآوردن استعداد‌های انسان است. تربیت در این نگاه فرایندی است که زمینه تحول اختیاری و آگاهانه

آدمی را فراهم می‌کند. مقام معظم رهبری بر اساس این نگاه قرآنی، تربیت را رشد و نمو و حرکتی به سمت هدف و غایتی تعریف می‌کند که کمال خود را در این مسیر بازمی‌یابد؛ یعنی رشد دادن انسان به نحوی که دارای سلامت جسمی، همراه با سلامت عقل و فکر و پرورش روحی و اخلاقی باشد و یک انسان کامل بشود. تربیت عبارت است از فرایند یاری‌رساندن به مربی برای ایجاد تغییر تدریجی در گستره زمان در یکی از ساحت‌های بدنی، ذهنی، روحی و به واسطه عامل انسانی دیگر به منظور دستیابی وی به کمال انسانی و شکوفاسازی استعدادها و یا بازدارندگی و اصلاح صفات و رفتارهایش صورت می‌گیرد (اعرافی و موسوی، ۱۳۹۱). در چنین دریافتی از مفهوم تربیت چند نکته قابل توجه است: اول اینکه تربیت در عرصه اتفاق می‌افتد. مراد ما از عرصه میدانی است که فرد در آن به نقش آفرینی می‌پردازد. عرصه آفرینی نیازمند فراهم کردن زمینه‌ها و عوامل مؤثر و لازم برای تربیت فرد است. نکته بعدی این است که در تربیت فرد امکان ابراز وجود پیدا می‌کند؛ یعنی توانمندی‌ها و استعدادها و فرد امکان ظهور و بروز می‌یابند. البته این ظهور و بروز نتیجه تلاش و کوشش فرد در عرصه مأموریتی است. نکته سوم در تربیت این است که برانگیختن و شکوفا کردن استعدادها و پرورش ساحت‌های وجودی (بینشی، گرایشی و رفتاری)، هدف و غایتی دارد و آن رسیدن فرد به کمال انسانی است (یاوری سرتختی و کاظمی زرومی، ۱۳۹۷). نکته چهارم به این موضوع برمی‌گردد که تربیت باید بر اساس الگوی تربیتی مشخص و نظام محتوایی ویژه‌ای صورت گیرد. نکته پایانی به نقش مربی در تربیت مربی برمی‌گردد. مربی بدون وجود مربی معرب نمی‌تواند طی مسیر کند.

اقدامات صورت در حوزه آموزش منابع انسانی با مفهوم مدنظر ما از تربیت که در بالا به آن اشاره شد، غرابتی ندارد. مرور پیشینه حوزه آموزش و توسعه مدیران نشان می‌دهد که مفهوم تربیت با ویژگی‌های مطرح شده در کم‌تر منابعی ذکر شده است و غالباً به موضوعاتی همچون آموزش و توسعه مدیران، توسعه منابع انسانی، ارتقای دانش و مهارت اشاره داشته‌اند (عرب اسدی و احمدی، ۱۳۹۵). به عنوان مثال نادلر (۱۹۷۰) توسعه منابع انسانی را مجموعه فعالیت‌های سازمان‌یافته‌ای تعریف کرده است که در زمان معینی انجام می‌شوند و هدف از انجام این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضای سازمان است (به نقل از نامخواه سرکندی و همکاران، ۱۳۹۸). توسعه منابع انسانی هر فرآیند یا فعالیتی تعریف شده است که منجر به توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری بزرگ‌سالان می‌شود. این توسعه



ممکن است در جهت منافع شخصی یا گروهی/تیمی، منافع یک سازمان یا جامعه یا یک ملت و در نهایت کل بشریت صورت گیرد (Wang et al., 2017).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تعریف مذکور واجد خصوصیات تربیت نیست. اما در این پژوهش از تربیت مدیر و دوره تربیتی صحبت کرده‌ایم. منظور ما از دوره تربیتی که بر مبنای روایت فوق از تربیت پی‌ریزی شده است، فرایندی نظام‌مند و جامع در نظر گرفته شده که زمینه بروز استعدادها و مدیریتی افراد مستعد و رشد و تعالی آنها به واسطه قرار گرفتن در عرصه و زدودن موانع حرکت برای رسیدن به کمال انسانی و اصلاح صفات و رفتارها را فراهم می‌کند.

سؤالات اصلی که این مقاله حول آنها سامان یافته عبارت‌اند از:

- ۱) مخاطبین و شرکت‌کنندگان دوره متد چه کسانی هستند؟
- ۲) دوره متد دارای چه جهت‌گیری است؟
- ۳) مدیر تراز دولت اسلامی باید واجد چه شایستگی‌هایی باشد؟
- ۴) چه سازه‌هایی می‌توان برای دوره متد در نظر گرفت؟
- ۵) نظام محتوایی دوره متد واجد چه کیفیتی است؟
- ۶) چه کسانی دوره متد را برگزار می‌کنند؟
- ۷) برگزاری دوره متد از چه استانداردی تبعیت می‌کند؟

## روش

به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهش، نویسندگان ضمن بهره‌مندی از تجربه زیسته خود در حوزه طراحی دوره‌های تربیتی، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده کردند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش گروه متمرکز استفاده شد. افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی مدیران دخیل در امر ضابطه‌گذاری برای تربیت مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی کشور بودند.

برای تحلیل داده‌های گروه کانونی سه مرحله: انتخاب واحد تحلیل، کدگذاری و مقوله‌بندی طی شد. برای ارزیابی صحت یافته‌های پژوهش از استراتژی کنترل اعضاء و بازخورد هم‌تایان استفاده شد. برای این منظور ضمن بهره‌گیری از یک ارزیاب برای بررسی یافته‌ها، از مشارکت‌کنندگان در گروه کانونی خواسته شد تا توصیفات و مضامین را بررسی و دیدگاه خود را در مورد آنها ذکر کنند.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش متناسب با سؤالات بالا در ادامه ارائه شده است.

### سؤال ۱) مخاطبین و شرکت‌کنندگان دوره متد چه کسانی هستند؟

الف) دسته اول مخاطبین دوره متد استعدادهای مدیریتی هستند که برای مناصب مدیریتی آتی آماده می‌شوند. این افراد الزاماً بلافاصله پس از اتمام دوره به منصب مدیریتی منصوب نمی‌شوند. این نفرات مبتنی بر برنامه‌ریزی سرمایه انسانی دستگاه برای سطوح مختلف مدیریتی در برنامه‌ای حداکثر یک‌ساله منصوب خواهند شد. لذا، شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها مشخص است که طی حداکثر یک سال آینده قرار است به چه جایگاه‌های مدیریتی منصوب شوند. دوره برای این دسته از شرکت‌کنندگان بیشتر جنبه ارزیابی، توانمندسازی و آماده‌سازی دارد.

ب) دسته دوم مخاطبین دوره متد کسانی هستند که برای انتصاب به منصب مدیریتی تعیین شده‌اند و قرار است بلافاصله پس از اتمام دوره به جایگاه هدف منصوب شوند. دوره برای این افراد باید غلبه آماده‌سازی و توجیه برای انتصاب جدید داشته باشد.

ج) دسته سوم مخاطبین دوره متد کسانی هستند که یا از جایگاه مدیریتی کناره‌گیری کرده‌اند یا قرار است در آینده‌ای نزدیک این اتفاق برای آن‌ها رخ دهد. فارغ از اینکه این کناره‌گیری همراه با انتصاب در جایگاه دیگری خواهد بود یا نه، تکیه در این دوره روی ارزیابی عملکرد و ثبت تجربیات خواهد بود.

### سؤال ۲) دوره متد دارای چه جهت‌گیری هست؟

با توجه به نوع مخاطب و انتظار ما از آثاری که دوره متد باید برای مخاطبین داشته باشد، سه نوع جهت‌گیری برای دوره‌ها قابل تصور است. این جهت‌گیری‌ها عبارت‌اند: ۱) رشد و توانمندسازی، ۲) آماده‌سازی و ۳) ثبت تجربه.

در جهت‌گیری رشد و توانمندسازی، هدف تقویت شایستگی‌های فرد است. در جهت‌گیری آماده‌سازی، هدف آماده کردن فرد برای تصدی جایگاه مدیریتی است. در جهت‌گیری ثبت تجربه، هدف مستند کردن تجارب ارزنده فرد قبل از ترک جایگاه مدیریتی است. این ثبت تجربه هم برای خود فرد و هم برای مدیران آینده دارای اثر تربیتی است.

### سؤال ۳) مدیر تراز دولت اسلامی باید واجد چه شایستگی‌هایی باشد؟

حسب سطح سازمانی جایگاه کادرسازی هدف، لازم است الگوهای کادرسازی متفاوتی تعریف و اعمال شوند. بر این اساس، الگوی تربیتی مقامات از مدیران ارشد، مدیران ارشد از مدیران میانی و... متفاوت خواهد بود.

از آنجایی که ما برای مدیران چهار دسته شایستگی قائل هستیم، در طراحی دوره‌ها باید تمرکز بر شایستگی‌های مشخصی باشد که این شایستگی‌ها به تناسب دستگاه اجرایی و سطح جایگاه مدیریتی هدف متفاوت خواهند بود. چهار دسته شایستگی مدنظر عبارت‌اند از:

الف) شایستگی‌های مشترک مدیریتی که ریشه در جنم مدیریتی دارد.

افرادی که فاقد این شایستگی‌ها باشند نباید در مشاغل مدیریتی منصوب شود. این شایستگی‌ها باید در دو بُعد استعداد و فعلیت احصاء و مبنای عمل ما برای تربیت قرار گیرند. شایان‌ذکر است به دلیل عدم تعریف مناسب این دسته از شایستگی‌ها، عملاً ما در تمامی دوره‌های آموزشی مجبوریم هم به شایستگی‌های مشترک و هم به دیگر شایستگی‌ها بپردازیم. به دلیل خلأ جدی این شایستگی‌ها در جامعه هدف، معمولاً کمتر به سایر دسته‌های شایستگی توجه می‌شود.

ب) شایستگی‌های تخصصی که ریشه در نوع مأموریتی دارد که مدیر باید در نظام اداری بر عهده بگیرد.

با توجه به اینکه این نوع شایستگی‌ها نیازمند زمان بیشتری برای رشد و ارتقاء هستند، لذا در دوره‌های تربیتی باید بیشتر روی انتخاب کسانی که این شایستگی‌ها را از قبل دارند، برنامه‌ریزی کرد. البته در دوره‌های بلندمدت تربیتی می‌توان روی این دسته شایستگی‌ها نیز تمرکز کرد. دسته‌بندی کلی این شایستگی‌ها عبارت‌اند از:

- شایستگی‌های بوروکراتیک

- شایستگی‌های اقتصادی

- شایستگی‌های بین‌المللی

- شایستگی‌های آموزشی و تربیتی

ج) شایستگی‌های اختصاصی که به دستگاه یا محیط جغرافیایی برمی‌گردد که قرار است تربیت‌شونده در آنجا به انجام مأموریت بپردازد.

با توجه به اینکه این نوع شایستگی‌ها حسب نوع دستگاه اجرایی هدف و جغرافیای محل مأموریت متفاوت بوده و متناسب با هر دوره به صورت مجزا تعریف شوند، لذا اقتضائات زیر در تعریف این دسته از شایستگی‌ها باید مدنظر قرار گیرد:

- جایگاه سازمانی / ستادی یا صفی بودن
- اقلیم (محیط) محل انجام مأموریت
- بوم و جامعه محل انجام مأموریت

(د) شایستگی‌های تیپ‌شناسانه

مدیران کشور را می‌توان به پنج دسته مدیران تحولی، مدیران طراح، مدیران تمام‌کننده، مدیران جامع و مدیران حفظ وضع موجود طبقه‌بندی کرد که چهار دسته اول به‌عنوان مخاطبین اصلی دوره‌های تربیتی محسوب می‌شوند و دسته پنجم هرچند مطلوب دولت نیستند، اما برخی مواقع مجبوریم این نوع مدیران را نیز حفظ کنیم. بدیهی است برای به‌کارگیری هوشمندانه مدیران، علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، اختصاصی و مشترک مدیریتی، این دسته از شایستگی‌ها نیز در دوره‌های تربیتی باید مدنظر قرار گیرد.

وزن هر دسته از شایستگی‌ها در ناحیه استعداد و فعلیت در طراحی دوره‌های تربیتی در جدول (۲) نمایش داده شده است که در بودجه‌ریزی دوره‌ها باید این حجم مدنظر قرار گیرد:

شکل ۲. وزن و سهم دسته‌های شایستگی در طراحی دوره‌های تربیتی

مجموع (درصد)	فعلیت	استعداد	
۳۰	۱۵	۱۵	مشترک
۳۰	۲۰	۱۰	تخصصی
۱۵	۵	۱۰	اختصاصی
۲۵	۲۰	۵	تیپ‌شناسانه

سؤال ۴) چه سازه‌هایی می‌توان برای دوره متد در نظر گرفت؟

چهار نوع چیدمان محتوایی برای دوره متد می‌توان در نظر گرفت که حسب نوع مخاطب و محدودیت‌های زمانی در اختیار، امکان توسعه یا محدود کردن ظرف آن‌ها وجود دارد. این چهار نوع چیدمان عبارت‌اند از:

الف) دوره‌های یک هفته‌ای شبانه‌روزی که به صورت فشرده با هدف آماده‌سازی فرد برای بر عهده گرفتن یک جایگاه مدیریتی طراحی و اجرا می‌شود. بخشی از این دوره را می‌توان به ارزیابی و سنجش اختصاص داد. مدت‌زمان در اختیار برای برنامه‌ریزی در این نوع دوره‌ها شش و نیم روز مفید با حدوداً ۱۲ ساعت مفید برای برنامه‌ریزی محتوایی در طول روز است. در هر روز ۲ ساعت برای صبحانه، ناهار، شام و نمازهای یومیه لحاظ، ۸ ساعت برای استراحت و خواب و برای مابقی زمان‌ها برنامه‌ریزی محتوایی صورت می‌گیرد. در این نوع دوره‌ها برنامه‌ها پس از نماز صبح شروع و تا ساعت ۲۲ به طول می‌انجامد. در این جنس دوره‌ها امکان برگزاری دوره همراه با خانواده‌های مدیران امکان‌پذیر است که در این صورت برنامه ویژه‌ای نیز برای خانواده‌ها باید در نظر گرفته شود.

ب) دوره‌های ۴۰ روزه شبانه‌روزی فشرده که نوعی دوره تربیتی است. طراحی این دوره‌ها مانند دوره‌های یک هفته‌ای است، با این تفاوت که پنج‌شنبه و جمعه هر هفته زمان فرد در اختیار خانواده است. لذا در این دوره‌ها زمان برنامه‌های آموزشی و تربیتی ۳۴ روز است. با احتساب زمان مفید روزانه ۱۲ ساعت، حدوداً ۴۰۸ ساعت مفید در اختیار خواهیم داشت. در هر روز ۲ ساعت برای صبحانه، ناهار، شام و نمازهای یومیه لحاظ، ۸ ساعت برای استراحت و خواب و برای مابقی زمان‌ها برنامه‌ریزی محتوایی طی دوره صورت می‌گیرد. در این نوع دوره‌ها، برنامه‌های آموزشی و تربیتی پس از نماز صبح شروع و تا ساعت ۲۲ شب به طول می‌انجامد. با توجه به دور بودن افراد از خانواده خود، برای پس از مغرب و شام ایشان برنامه‌های لازم تعبیه شده است. البته برای خانواده‌ها نیز به صورت مجزا برنامه‌ریزی صورت خواهد گرفت.

ج) دوره‌های ۴ ماهه پودمانی که به صورت هفتگی (با تعطیلی آخر هفته‌ها یا به صورت شبانه‌روزی آخر هفته‌ها) تنظیم شده و در قالب دوره‌های مدیریت اجرایی مرسوم قابل پیاده‌سازی است. این دوره‌ها به دو صورت قابل طراحی هستند:

۱) طی روزهای کاری هفته دوره برگزار و آخر هفته‌ها دوره تعطیل می‌شود. در هر ماه یک هفته دوره به صورت شبانه‌روزی مشابه الگوی یک برگزار می‌شود. در این ۱۲ هفته ۵ روز کاری روزهای برگزاری دوره خواهد بود. بر این اساس مدت‌زمان مفید در اختیار برای طراحی محتوای این دوره‌ها روزانه ۱۰ ساعت خواهد بود. لذا ما با احتساب زمان مفید هفته‌ای ۷۸ ساعت برای ۴ هفته شبانه‌روزی و هفته‌ای ۵۰ ساعت برای ۱۲ هفته غیرشبانه‌روزی زمانی

معادل ۹۱۲ ساعت مفید در اختیار خواهیم داشت. در هر یک از دو نوع هفته کاری برنامه‌ای مجزا از ابتدای روز تا انتهای زمان در اختیار خواهد بود. با توجه به درگیر بودن خانواده‌ها در دوره، برای آن‌ها نیز به صورت مجزا برنامه‌ریزی صورت خواهد گرفت.

۲) در طول هر هفته سه روز دوره برگزار خواهد شد. این سه روز یا در روزهای پایانی هفته خواهد بود و یا در روزهای ابتدایی به صورت شبانه‌روزی طراحی و اجرای می‌شود. در ابتدا و انتهای دوره نیز یک هفته دوره شبانه‌روزی کامل مشابه الگوی ۱ برگزار می‌شود. در این صورت به ازای هر روز دوره شبانه‌روزی ۱۲ ساعت در اختیار خواهیم داشت که در کل دوره ۴۲ روز خواهد بود و ۲ هفته نیز به صورت تمام‌وقت مشابه الگوی یک در اختیار داریم. در نتیجه ما زمانی معادل ۶۶۰ ساعت مفید در اختیار خواهیم داشت. با توجه به درگیر بودن خانواده‌ها در دوره برای آن‌ها نیز به صورت مجزا برنامه‌ریزی صورت خواهد گرفت.

د) دوره‌های یک‌ساله کارشناسی ارشد یا دکتری فشرده که منجر به اخذ مدرک تحصیلی رسمی می‌شود. الگوی برنامه‌ریزی محتوایی این دوره‌ها مشابه تحصیلات رسمی به روزهای چهارشنبه و پنج‌شنبه هر هفته منحصر می‌شود. در ابتدا و انتهای دوره و در هر فصل یک دوره شبانه‌روزی یک‌هفته‌ای مشابه الگوی یک برای این افراد اجرا خواهد شد. در این نوع برگزاری شش هفته کامل با مدت‌زمان ۷۸ ساعت در هر هفته و ۸۴ روز کامل ۱۲ ساعته در اختیار خواهیم داشت. در مجموع مدت‌زمان ۱۴۷۶ ساعت مفید برای این برنامه پیش‌بینی شده است. با توجه به درگیر بودن خانواده‌ها در این دوره برای آن‌ها نیز به صورت مجزا برنامه‌ریزی صورت خواهد گرفت.

##### ۵) نظام محتوایی دوره متد واجد چه کیفیتی است؟

پیش‌از این گفته شد که ما در دوره متد با سه جهت‌گیری تربیتی مواجه هستیم. در هر سه جهت‌گیری، ما یک بخش مشترک بین تمامی دوره‌ها و یک بخش اختصاصی متناسب با جهت‌گیری دوره داریم. قدر مشترک تمامی دوره‌های بالا، بسته‌های محتوایی زیر است که حسب نوع دوره قابل جانمایی در سین برنامه دوره است:

- بسته گفتمان‌سازی
- بسته افکارسنجی
- بسته نظرسنجی
- بسته هدیه و گواهینامه

- بسته خانواده

- بسته تغذیه

- بسته ورزش و آمادگی بدنی

متناسب با هر یک از سه جهت گیری، بسته‌های اختصاصی زیر قابل تعریف است:

(۱) **رشد و توانمندسازی:** بسته ارزیابی شایستگی، بسته نیازسنجی تربیتی، بسته بازدید؛

(۲) **آماده‌سازی:** بسته آماده‌سازی، بسته تدوین برنامه اداره مدیریتی، بسته نیازسنجی

آموزشی و تربیتی، بسته بازدید؛

(۳) **ثبت تجربه:** بسته ارزیابی عملکرد، بسته ثبت تجربه.

اول) بسته گفتمان‌سازی:

محورهای گفتمانی زیر در قالب مطالعه، تفکر، مباحثه و ارائه استاد به مخاطبین منتقل می‌شود:

- مطالعه و چکیده‌سازی قانون اساسی جمهوری اسلامی به مدت دو ساعت و تبیین دوساعته آن توسط مدرس صاحب‌نظر؛

- مطالعه و چکیده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب به مدت یک ساعت و تبیین دوساعته آن توسط مدرس صاحب‌نظر؛

- مطالعه و چکیده‌سازی سیاست‌های کلی بخش مربوط به مدت چهار ساعت و تبیین دوساعته آن توسط مدرس صاحب‌نظر. همچنین شرکت‌کنندگان ضمن واکاوی سیاست‌های کلی و احکام مربوط به آن در بخش و دستگاه مربوط، سازوکار پیاده‌سازی این احکام در حوزه مدیریتی و دستگاه محل خدمت را طی مدت هشت ساعت تدوین و ارائه خواهند داد؛

- آشنایی شرکت‌کنندگان با محورهای اصلی اندیشه‌ای امام خمینی مبتنی بر جلد ۲۱ صحیفه و با ارائه مدرس به مدت شش ساعت. همچنین شرکت‌کنندگان مباحثه دو ساعته‌ای حول یکی از موضوعات مرتبط با حوزه مأموریتی خود با دیگر شرکت‌کنندگان خواهند داشت؛

- آشنایی شرکت‌کنندگان با نظریه انقلاب اسلامی و تمدن‌سازی در قالب یک کارگاه چهارساعته؛

- آشنایی شرکت‌کنندگان با چارچوب و محتوای اصلی کتاب طرح کلی اندیشه اسلامی با تدریس مدرس صاحب‌نظر به مدت چهار ساعت؛

- برگزاری روزانه (بعد از نماز ظهر) تدبیر در قرآن به مدت نیم ساعت در قالب حلقه‌های تدبیر، با مشارکت یکی از ارزیاب‌ها. آیات سوره طه محور اصلی محتوایی این حلقه‌های تدبیری خواهد بود؛
  - برگزار روزانه (بعد از نماز صبح) تدبیر در نهج البلاغه به مدت یک ساعت با محوریت عهدنامه مالک اشتر در قالب کلاس درس و مشارکت افراد؛
  - هر دوره حسب تشخیص مدیر دوره به نام یکی از الگوهای مدیریتی نام‌گذاری و در طول دوره یک برنامه شب خاطره دوساعته در خصوص آن الگو برگزار می‌شود. کتاب زندگینامه آن الگو باید توسط همه شرکت‌کنندگان ظرف مدت هشت ساعت مطالعه شود؛
  - در انتها هر یک از شرکت‌کنندگان باید ظرف مدت دو ساعت از کل محتوای ارائه شده در این بسته یک مرامنامه تنظیم و ارائه دهند. نتیجه ارزیابی این کار خواست، معیار قبولی افراد در ارزیابی بسته گفتمان‌سازی محسوب می‌شود.
- اجرای کل این بسته حدود ۱۱۰ ساعت طول خواهد کشید. نحوه چینش آن متناسب با نوع مخاطبین با نظر مدیر دوره نهایی می‌شود. در طراحی بسته می‌توان حسب مورد کل بسته را به صورت فشرده در یک هفته و پشت سرهم طراحی و اجرا کرد. همچنین می‌توان آن را در کل طول دوره توزیع کرد؛ به نحوی که در تمامی هفته‌ها و روزهای دوره، بهره‌ای از گفتمان‌سازی وجود داشته باشد. در این بخش انتخاب الگوی برگزاری منوط به تصمیم طراحان دوره، توان اجرایی تیم برگزاری، نحوه تأمین مدرسان و... است.
- دوم) بسته افکارسنجی
- برای اجرای این بسته، همه افراد باید فرم‌های افکارسنجی را تکمیل و در یک مصاحبه یک‌ساعته شرکت نمایند. پیشنهاد می‌شود این بسته در ساعات پایانی برنامه روزانه برگزار شود. نگرش مدیران شرکت‌کننده در دوره نسبت به محورهای زیر باید به تفکیک استخراج و در قالب گزارش نهایی دوره به مجری ارائه شود. جمع‌بندی گزارش‌ها باید برای رئیس دستگاه، مقامات ارشد نظام و رئیس‌جمهور ارسال شود.
- نوع نگاه به مردم و نقش آن‌ها در اداره کشور، میزان باور مدیر به مردم و تلاش برای اجرایی کردن آن؛



- میزان آشنایی با اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب و استناد به آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی؛
- تحول در نظام اداری و اداره کشور و میزان آمادگی برای دادن هزینه در این مسیر؛
- میزان مطالعه روزانه و انس با کتاب؛
- میزان وابستگی به فضای مجازی و رسانه و تصویرسازی‌های رسانه‌ای و کنش و واکنش در این عرصه؛
- تلقی از سرمایه انسانی تحت مدیریت، الگوهای به کارگیری افراد در برنامه‌ها و نحوه مواجهه با آن‌ها؛
- تلقی از بیت‌المال و اموال عمومی و نحوه مبارزه با فساد در این زمینه؛
- تلقی از دشمن با تمرکز بر آمریکا و اسرائیل و نفاق و معیارهای تفکیک دشمن از دوست در عرصه بین‌المللی و داخلی؛
- تلقی از کشور و سرمایه‌های آن و میزان اشراف بر جغرافیا و دارایی‌های کشور؛
- حکومت اسلامی و ولایت‌فقیه و میزان باور به موفقیت‌آمیز بودن تدابیر انجام‌شده در تاریخ انقلاب اسلامی.

سوم) بسته نظرسنجی دوره

نظرسنجی به بازخوردگیری از مخاطبان دوره و نحوه برگزاری آن مربوط می‌شود. بازخوردها باید به دقت و در همه مراحل اجرای بسته‌های تربیتی گرفته شود، به شکلی که منجر به بازطراحی بسته‌ها و چینش نهایی شود. اهم محورهای این نظرسنجی که باید از تیم اجرایی دوره، شرکت‌کنندگان، مدرسان، خانواده‌ها و محل خدمت افراد انجام شود، شامل این موارد است: ۱) مدرسان و نحوه تدریس آن‌ها، ۲) نقش آفرینی مربیان و میزان اثربخشی آن‌ها، ۳) تیم اجرایی و نحوه هماهنگی و برخوردها، ۴) ادراک نسبت به ماهیت هر یک از برنامه‌ها، ۵) میزان اثربخشی بسته گفتمان‌سازی، ۶) میزان اثربخشی بسته هدیه و گواهینامه‌ها، ۷) میزان اثربخشی بسته خانواده، ۸) میزان اثربخشی بسته تغذیه، ۹) میزان اثربخشی بسته ورزش و آمادگی بدنی، ۱۰) میزان اثربخشی بسته ارزیابی شایستگی، ۱۱) میزان اثربخشی بسته بازدید، ۱۲) میزان اثربخشی بسته آماده‌سازی، ۱۳) میزان اثربخشی بسته تدوین برنامه اداره مدیریتی، ۱۴) میزان اثربخشی بسته ارزیابی عملکرد، ۱۵) میزان اثربخشی بسته ثبت تجربیات، ۱۶) میزان اثربخشی چیدمان بسته‌ها و ۱۷) الگوی اجرای دوره و سین.

نظرسنجی در انتهای هر بسته باید به صورت کامل انجام شود. همچنین در انتهای دوره باید زمان مشخصی برای جمع‌بندی نظرات افراد و ارائه تفصیلی آن‌ها (حداقل به میزان یک و نیم ساعت) در سین برنامه در نظر گرفته شود.

چهار) بسته هدیه و گواهینامه‌ها

متناسب با جهت‌گیری دوره و نوع مخاطبین دوره‌ها، هدایا و لوازم موردنیاز افراد باید تهیه و در اختیار آن‌ها قرار گیرد. همچنین گواهینامه‌های مربوط نیز باید در اختیار ایشان قرار گیرد. گواهینامه‌ها باید به تفصیل دانش، مهارت و توانمندی‌هایی که در فرد ایجاد شده است را نشان دهند. نباید فراموش کرد که فلسفه تهیه و اهدای هدایا تداوم بخشیدن به انس‌هایی است که در طول دوره بین افراد شکل گرفته است، لذا این موضوع برای تداوم تربیت مطلوب است. بر همین اساس، هدیه دادن نه یک امر حاشیه‌ای، بلکه هدفی تربیتی دارد. این هدایا عبارت‌اند از: (۱) یک قرآن جیبی، (۲) یک جانماز و تسبیح، (۳) یک نهج البلاغه جیبی، (۴) یک نسخه فیزیکی / الکترونیکی از تمامی کتاب‌های معرفی شده در طول دوره، (۵) بسته نرم‌افزارهای مدیریت زمان و برنامه‌ریزی روزانه قابل نصب روی تلفن همراه، (۶) یک هدیه برای همسر فرد، (۷) یک هدیه برای هر یک از فرزندان فرد به فراخور سن و جنسیت و (۸) یک قاب عکس از شرکت‌کنندگان دوره برای نصب در اتاق کار.

گواهینامه‌ها و کارنامه‌هایی که برای افراد در انتهای دوره قابل صدور است، عبارت‌اند از:

- کارنامه ارزیابی سرفصل‌های آموزشی و تربیتی ارائه شده در دوره؛
- کارنامه و گواهینامه بسته‌های محتوایی گذرانده شده؛
- پروفایل شایستگی‌های فرد؛
- گواهینامه دانش و مهارت‌های ویژه کسب‌شده توسط فرد؛
- شناسنامه وضعیت سلامت فرد بر اساس ارزیابی شاخص‌های طب سنتی و مدرن.

پنجم) بسته خانواده

هم‌راستا با برگزاری دوره‌های آموزشی و تربیتی برای شرکت‌کنندگان، باید برای خانواده‌های ایشان برنامه آموزشی و تربیتی داشت. در بسته‌های آموزشی و تربیتی زیر، مطالعه، مباحثه و کارخواست برای مشارکت خانواده‌ها تعبیه شده است:

- (۱) بسته گفتمان‌سازی: در قالب مطالعه بیانیه گام دوم و کتاب طرح کلی اندیشه اسلامی و تدبر در قرآن؛

(۲) بسته افکارسنجی: در قالب مباحثی همچون تحول در نظام اداری و اداره کشور و میزان آمادگی از سوی مدیران برای دادن هزینه در این حوزه، میزان وابستگی به فضای مجازی و رسانه و تصویرسازی‌های رسانه‌ای و کنش و واکنش در این عرصه، تلقی از بیت‌المال و اموال عمومی و نحوه مبارزه با فساد در این زمینه، تلقی از دشمن با تمرکز بر آمریکا و اسرائیل و نفاق و معیارهای تفکیک دشمن از دوست در عرصه داخلی و بین‌المللی؛

(۳) بسته نظرسنجی ذیل آثار و پیامدهایی که دوره بر بینش، گرایش و رفتار شرکت‌کنندگان داشته است و نظرخواهی از ایشان در مورد کیفیت برگزاری دوره به لحاظ اجرایی؛

(۴) بسته هدیه و گواهینامه‌ها؛

(۵) بسته ارزیابی شایستگی؛

(۶) بسته نیازسنجی آموزشی؛

(۷) بسته آماده‌سازی؛

(۸) بسته تدوین برنامه اداره نظامات مدیریتی؛

(۹) بسته ارزیابی عملکرد؛

(۱۰) بسته ثبت تجربیات.

ششم) بسته تغذیه

برنامه غذایی این دوره از چند جهت حائز اهمیت است: اولاً باید بوم‌محور باشد؛ ثانیاً شرکت‌کنندگان باید در بخش‌هایی از آماده‌سازی آن مشارکت داشته باشند؛ ثالثاً قوت لازم را برای اجرای برنامه‌های تمام‌وقت در ایشان ایجاد کند و از کالری لازم برخوردار باشد؛ رابعاً قابلیت تبدیل به سبک زندگی ثابت افراد پس از اتمام دوره را داشته باشد؛ خامساً به صورت هم‌زمان قابل آموزش به خانواده‌ها نیز باشد تا آن‌ها نیز به صورت هم‌عرض آن را اجرایی نمایند.

بر این اساس، لازم است تا اقدامات زیر ذیل این بسته اجرایی شود:

(۱) یک کنترل کامل از وضعیت سلامت شرکت‌کنندگان و خانواده‌های ایشان بر اساس طب سنتی انجام شود؛

(۲) یک کنترل کامل از وضعیت سلامت شرکت‌کنندگان و خانواده‌های ایشان بر اساس الگوهای طب مدرن انجام شود؛

۳) یک برنامه غذایی روزانه و هفتگی برای هر یک از شرکت‌کنندگان ایجاد شود؛  
۴) یک الگو از نحوه انجام پذیرایی در محیط اداری به شرکت‌کنندگان تعلیم داده شده و محاسبات لازم در مورد هزینه‌ها و نحوه اجرای آن نیز انجام شود. در کنار تعلیم مبانی تغذیه سالم و بایدها و نبایدهای آن در قالب یک کارگاه چهارساعته، یک مسابقه آشپزی (که بیشتر جنبه فرهنگی دارد) بین شرکت‌کنندگان در طول دوره برگزار می‌شود.

۵) با توجه به شروع برنامه‌ها بعد از نماز صبح، لازم است بین روز (قبل از صرف ناهار یا پس از آن) یک فرصت استراحت یک‌ساعته در اختیار شرکت‌کنندگان قرار داده شود.

با توجه به موارد بالا، حدوداً ۴۴ ساعت باید برای این برنامه زمان در سین پیش‌بینی شود. هفتم) بسته ورزش و آمادگی بدنی

ورزش و آمادگی جسمانی یک عامل محوری در سبک زندگی است که اثر مستقیم بر سلامت جسم و تعالی روح انسان دارد، لذا برای مدیران و در سبک زندگی ایشان امری حیاتی است. بر همین اساس، لازم است تا در الگوی دوره حتماً جایگاه و زمان ویژه‌ای به آن اختصاص داده شود. اقدامات زیر می‌تواند اجزای این بسته را در برنامه‌ریزی دوره شکل دهند:

- چهارشنبه‌های هر هفته برنامه کوهنوردی دسته‌جمعی از ساعت ۲۴ تا اذان صبح در برنامه گنجانیده می‌شود. لذا برنامه پنجشنبه‌ها باید با تأخیر قابل قبولی آغاز شود که فرصت استراحت لازم به افراد داده شود.
- هر دو روز یک‌بار (قبل از اذان مغرب یا قبل از صرف شام) برنامه آمادگی جسمانی و آشنایی با یک ورزش رسمی (به صورت یک‌درمیان) در برنامه گنجانیده شود. این برنامه‌ها باعث می‌شود، افرادی که ورزش حرفه‌ای انجام می‌دهند از این فرصت برای تداوم آن استفاده کرده و افرادی که بدنشان آمادگی لازم را ندارد، ضمن کسب آمادگی جسمانی، با یک ورزش رسمی آشنا شوند.
- هر هفته یک مسابقه ورزشی ۲ ساعته با هدف نشاط و شادابی بین شرکت‌کنندگان برگزار شود.
- در صورتی که در تشخیص‌های طبی افرادی نیاز به حرکات بدنی خاص داشته باشند، زمان در نظر گرفته شده در بالا برای ایشان به این برنامه اختصاص پیدا می‌کند.

در مجموع این بسته ۶۰ ساعت زمان در سین نیاز دارد.

هشتم) بسته ارزیابی شایستگی دوره رشد و توانمندسازی

در دوره رشد و توانمندسازی با هدف استعدادیابی برای جایگاه‌های مدیریتی اقدام به ارزیابی شایستگی‌ها و استعدادهای افراد در حین دوره می‌شود. این مهم باید در بازه زمانی مشخصی به صورت متمرکز یک‌روزه و در طول دوره با تکمیل چک‌لیست‌ها توسط ارزیاب‌ها انجام شود. بر این اساس، خالص زمان موردنیاز برای این مهم یک روز و حدوداً ۱۰ ساعت به صورت متمرکز است. الگوی کانون‌های موجود ارزیابی شایستگی، با اضافه کردن سنج‌های سنجش استعدادهای می‌تواند در این بسته قرار گیرد. حتی‌المقدور از ارزیابان دوره در کانون یک‌روزه استفاده خواهد شد.

در انتهای دوره و پس از برگزاری برنامه‌های آموزشی و تربیتی، این شایستگی‌ها مجدداً مورد سنجش قرار گرفته و میزان پیشرفت در بهبود شایستگی‌ها سنجیده می‌شود. برای دیگر دوره‌ها نیز لازم است تا در ارزیابی نهایی، میزان تأثیر دوره بر شایستگی‌های شرکت‌کنندگان مورد سنجش قرار گیرد. لذا یک ارزیابی جامع از این حیث باید در انتهای دوره انجام شود که حداقل ۴ ساعت زمان باید برای آن در نظر گرفته شود.

نهم) بسته نیازسنجی آموزشی و تربیتی دوره توانمندسازی

بر اساس نظرخواهی صورت گرفته از شرکت‌کنندگان، تحلیل کارنامه ارزیابی شایستگی‌های آن‌ها در ابتدای دوره، تحلیل کارنامه ارزیابی عملکرد و ارزیابی حین دوره ارزیابان از شرکت‌کنندگان، یک نیازسنجی کامل آموزشی و تربیتی از هر یک از افراد انجام و کارنامه تولیدشده با خود او به اشتراک گذاشته می‌شود تا در مورد آن اظهار نظر نماید. همچنین از مدیر ارشد فرد در دستگاه اجرایی نیز در این خصوص نظرخواهی خواهد شد. در انتهای دوره از مجموع این تحلیل‌ها یک برنامه آموزشی و تربیتی در اختیار هر فرد قرار می‌گیرد که می‌تواند وفق آن نسبت به تکمیل نواقص خود اقدام کند. این برنامه مبنای عمل مرکز آموزش مدیریت دولتی و شبکه مدیران برای راهبری ایشان در فرایندهای آموزشی و تربیتی قرار می‌گیرد. حداقل ۲ ساعت در طول دوره برای این اشتراک‌گذاری زمان نیاز است. در خصوص این نیازهای آموزشی و نحوه مرتفع نمودن آن‌ها، یک مشاور در زمان‌های مشخصی از دوره در دسترس شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد.

دهم) بسته بازدید دوره رشد و توانمندسازی

بخشی از دوره رشد و توانمندسازی به انجام بازدیدهای میدانی اختصاص می‌یابد. حضور میدانی به‌عنوان بستری تربیتی و آموزشی تلقی می‌شود که با تعریف کنش و واکنش‌های مورد انتظار از شرکت‌کنندگان در این بستر می‌توان بخش قابل توجهی از آموزه‌های عمیق را به ایشان منتقل کرد. اینکه مدیران از چه محیط‌هایی بازدید کنند؟ اینکه شرکت‌کنندگان در هر بازدید چه انتظاراتی را باید برآورده کنند و چه کارخواست‌هایی را باید در قبال آن‌ها انجام دهند؟ و اینکه چینی‌ها این بازدیدها به شکلی باشد که در الگوی تربیتی کل دوره جانمایی درست‌شده و به‌صورت مؤثر انجام شود؟ از نکاتی است که در بسته بازدید باید آن‌ها را مدنظر قرار داد. بازدیدها باید مکمل آموزش‌ها و الگوی تربیتی دوره باشند و وجه انگیزاننده و انرژی‌بخش برای مخاطبین داشته باشند. اهم بازدیدهایی که به‌صورت عمومی و مشترک برای تمامی مدیران پیشنهاد می‌شود، عبارت‌اند از:

- یکی از محله‌های حاشیه‌نشین تهران یا شهر محل برگزاری دوره؛
  - یکی از فضاها یا اجتماعات اجتماعی به‌منظور برقراری ارتباطات اجتماعی اعضا، همچون: مترو، پارک‌های عمومی، کنسرت و...؛
  - یکی از پروژه‌های موفق مدیریتی کشور در حوزه‌های مختلف اعم از اقتصادی، عمرانی، آموزشی، فرهنگی و...؛
  - یکی از پروژه‌های موفق جمهوری اسلامی که نقطه عطفی در تاریخ انقلاب اسلامی بوده است، مانند پروژه ستاره خلیج فارس، شهرک موشکی کشور و... .
- به ازای هر ۳ روز آموزش کامل شبانه‌روزی، یک بازدید باید در سنین دوره تعبیه شود که علاوه بر جنبه‌های آموزشی، از خستگی روحی افراد جلوگیری کرده و نشاط لازم را در دوره ایجاد نماید.

یازدهم) بسته آماده‌سازی دوره آماده‌سازی

- در دوره‌های آماده‌سازی ما با فرض انتصاب قطعی مخاطبین در آینده‌ای نه‌چندان دور در جایگاه مدیریتی هدف، در پی آن هستیم که آمادگی‌های لازم و فوری را در وی ایجاد نماییم؛ لذا مهم‌ترین و فوری‌ترین آموزش‌ها و توجه‌ها باید به وی منتقل شود. اهم آمادگی‌های فوری که باید در مخاطبین در همین راستا ایجاد شود، عبارت‌اند از:
- گزارش وضعیت و عملکرد و پیشینه مدیریت در جایگاه مدیریتی هدف که مدون شده و قابل مطالعه است؛

- توجیه نسبت به اهم اشکالات، فرصت‌ها و قوت‌هایی که باید در بدو امر در جایگاه هدف به کارگیری شود؛
- توجیه مدیر فعلی یا مدیر قبلی منصوب در جایگاه هدف از جهت گیری‌های موردنیاز برای تصمیم‌گیری؛
- توجیه مدیران ارشد در مورد انتظارات و مأموریت‌های شاغل جایگاه هدف.

دوازدهم) بسته تدوین برنامه اداره نظامات مدیریتی دوره آماده‌سازی در طی اجرای این بسته باید زمانی را در اختیار مخاطبین قرار داد تا با جمع‌بندی نکاتی که در خلال دوره آموخته‌اند و اشرافی که بر مأموریت‌های خود پیدا کرده‌اند، یک برنامه عملیاتی برای اداره جایگاه مدیریتی هدف تدوین و در یک جمع خبرگی آن را ارائه و از آن دفاع نمایند. با این عمل هم خود و هم تیم اجرایی دوره و مسئولین بالاسری نسبت به عزم مخاطب برای اعمال مدیریت، اشراف وی بر حوزه مورد تصدی و توان وی در این راستا واقف شده و میزان آن را می‌توانند قضاوت کنند. این بسته معمولاً آخرین بخش از تقویم بودجه‌ریزی دوره را به خود اختصاص می‌دهد. به‌طور معمول نیز حسب سطح و پیچیدگی‌های جایگاه هدف، یک روز کامل به تدوین برنامه و دفاع از آن در جلسات خبرگی اختصاص می‌یابد.

سیزدهم) بسته نیازسنجی آموزشی دوره آماده‌سازی با توجه به محدودیت زمانی دوره‌های آماده‌سازی، باید نیازسنجی با محوریت نیازهای ضروری و دارای اولویت انجام شود. لذا مبتنی بر نیازهای اصلی مخاطبین که در دوره توسط مربیان شناسایی شده و یا توسط خود فرد اعلام شده است و وجود آن نیاز (خلاً) در عملکرد آتی وی بیشترین تأثیر را خواهد داشت در دوره‌های آماده‌سازی نیازسنجی انجام می‌شود. نیازسنجی در این دوره‌ها جامع نبوده و قرار نیست تمامی ابعاد را مورد توجه قرار دهد. این نیازها باید با اولویت زمانی در دستور کار مرکز آموزش مدیریت دولتی قرار گیرد. حداقل یک ساعت در طول دوره برای این اشتراک‌گذاری زمان نیاز است. همچنین باید در زمان‌های مشخصی از دوره یک مشاور در دسترس شرکت‌کنندگان باشد تا بتوانند در خصوص این نیازهای آموزشی و نحوه مرتفع نمودن آن‌ها از او مشورت بگیرند.

چهاردهم) بسته بازدید دوره آماده‌سازی

جهت‌گیری اصلی دوره آماده‌سازی در بسته بازدید، آشنایی با محیط کار و یا محیط‌های مشابه کار است که فرد را سریع‌تر با فضای حاکم بر محیط کار او آشنا می‌سازد. در ازای هر ۳ روز آموزش کامل شبانه‌روزی یک بازدید باید در سین دوره تعبیه شود که علاوه بر جنبه‌های آموزشی از خستگی روحی افراد جلوگیری و نشاط لازم را در دوره ایجاد نماید.

پانزدهم) بسته ارزیابی عملکرد دوره ثبت تجربیات

در دوره‌هایی که هدف ثبت تجربیات مخاطبین است و منجر به تحویل جایگاه مدیریتی از سوی مخاطب می‌شود باید یک ارزیابی عملکرد کامل از تصدی وی در جایگاه مأموریتی انجام شود و نتیجه آن به‌عنوان خروجی دوره در اختیار قرار داد. اهم محورهایی که در این بسته باید به‌موجب اجرا گذاشته شود، عبارت‌اند از:

- تهیه و ارائه یک گزارش عملکرد کامل و جامع از مدت تصدی جایگاه موردنظر توسط خود مخاطب در چارچوب استاندارد که دوره در اختیار ایشان قرار می‌دهد. بسیار مهم است که گزارش مزبور توسط خود فرد تدوین و آماده ارائه شود.
- در یک فرصت مناسب به هر فرد اجازه داده شود تا گزارش تهیه‌شده را به ارزیابان و خبرگان در قالب جلسه مصاحبه تفصیلی ارائه دهد. پس‌ازاین ارائه توسط ارزیابان نقدهای لازم از گزارش مزبور انجام و در قالب مصاحبه با فرد به اشتراک گذاشته می‌شود تا پاسخ‌ها و دفاعیه‌های لازم نیز از عملکرد فرد توسط خودش ارائه شود.
- یک ارزیابی عملکرد نیز از فرد با مصاحبه عمیق در محل کار فرد با مدیر ارشد، مدیر هم‌تراز خبره و یکی از کارشناسان یا کارمندان خبره ذیل فرد به‌صورت ناشناس و بدون مشخص شدن فرد مصاحبه‌شونده برای مخاطب انجام می‌شود و نتیجه قضاوت‌های او نیز در جلسه مصاحبه در اختیار مخاطب قرار می‌گیرد تا در صورت نیاز از عملکردش دفاع کرده و سپس کل عملکرد او مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

شانزدهم) بسته ثبت تجربیات دوره ثبت تجربیات

در این بسته باید ابزارها و تمرین‌هایی ارائه شود که دانش و مهارت‌های لازم برای ثبت تجربیات از سوی افرادی که در دوره ثبت تجربیات شرکت کرده‌اند تقویت شود. بر این

اساس اهم محورهایی که در این بسته باید موردتوجه قرار گیرد، عبارت‌اند از:

- اصول و مبانی مدیریت دانش و چرخه آن و الگوهای اصلی انتقال دانش در سازمان‌ها؛



- الگوها و روش‌های مختلف ثبت تجربیات فردی و سازمانی در قالب کلاس آموزشی؛
- فرصت تمرین در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا نمونه‌های موفق از ثبت تجربیات فردی و سازمانی را مطالعه و نقد نماید. با این کار از محتوا و روش‌ها و الگوهای آن‌ها ایده و الگو می‌گیرد. هم به لحاظ محتوایی و هم به لحاظ تکنیکی و نگارشی و چاپی این بررسی باید انجام شود؛
- فرصت نگارش و ثبت تجربیات یک مدیر یا فرد صاحب‌تجربه در اختیار او قرار می‌گیرد و آنچه تولید کرده است توسط ارزیابان و خود فرد مخاطب ارزیابی می‌شود.
- فرصت موسع نگارش تجربیات در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا با مشاوره و راهنمایی افرادی که صاحب‌تجربه هستند این تجربیات تدوین و زمینه برای تداوم مستندسازی پس از دوره نیز فراهم شود.

#### ۶) چه کسانی دوره متد را برگزار خواهند کرد؟

برای گسترش این دوره‌ها در دستگاه‌های اجرایی، از ظرفیت‌های خود دستگاه‌ها، به‌ویژه مشارکت مدیران و کارشناسان حوزه آموزش استفاده خواهد شد.

تیم اجرایی دوره‌ها در دستگاه‌های اجرایی عبارت‌اند از: ۱) حداقل ۳ مدیر دوره که برگزاری کل دوره را بر عهده می‌گیرند، ۲) حداقل ۱۰ ارزیاب که مخاطبین دوره‌ها را بر عهده خواهند داشت، ۳) حداقل ۵ مربی از نیروهای باتجربه دستگاه و ۴) حداقل ۱۰ نیروی اجرایی برای برگزاری دوره‌ها.

افراد فوق توسط واحدهای اداره کل منابع انسانی، اداره کل پشتیبانی و رفاه، دفتر یا مرکز آموزش، دفتر یا اداره کل بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، اداره کل یا مرکز حراست، هسته گزینش، دفتر روابط عمومی و امور بین‌الملل و کانون بازنشستگان دستگاه معرفی و پس از فرایند ارزیابی، آموزش و اخذ گواهینامه امکان برگزاری دوره برای آن دستگاه فراهم می‌شود.

مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز وظایف زیر را بر عهده خواهد داشت:

- تربیت و ایجاد وحدت رویه بین مدرسان و مربیان دوره‌ها؛
- صدور گواهینامه‌های لازم؛
- ایجاد شبکه مدرسان و مربیان؛
- رتبه‌بندی و ارزیابی مدرسان و مربیان دوره‌ها؛

- تولید محتوا موردنیاز برای ارائه در این دوره‌ها با مشارکت دستگاه در حوزه‌های اختصاصی در قالب کتاب، جزوه، فیلم، محصولات چندرسانه‌ای، بازی و...؛
- نظارت بر حسن اجرای دوره‌ها در هر دستگاه و ارزیابی و رتبه‌بندی مرکز برگزاری این دوره‌ها و تیم برگزارکننده و تصمیم‌گیری در مورد تداوم اعتبار گواهینامه‌های صادره یا توقف اعتبار آن‌ها؛
- ایجاد بانک اطلاعاتی جامع مدیران هدف در مرکز و شبکه‌سازی مدیران شرکت‌کننده در این دوره‌ها در قالب باشگاه مدیران تراز کشور؛
- تعریف استانداردهای لازم برای مکان‌های برگزاری و الگوهای برگزاری دوره‌ها در قالب گواهینامه‌های ارتقای کیفیت تربیت و آموزش در دستگاه‌های اجرایی و ابلاغ و پایش آن‌ها در تمامی دستگاه‌های اجرایی؛
- ارزیابی عملکرد دستگاه در حوزه کادرسازی ذیل شاخص عمومی کادرسازی در جشنواره شهید رجایی و ارائه امتیازات لازم و تقدیر از چهره‌های برتر این حوزه به صورت فصلی و سالیانه.

#### ۷) برگزاری دوره متد از چه استانداردی تبعیت می‌کند؟

- ۱) افراد به صورت تمام‌وقت در دوره حضور دارند. لذا ساعات آموزش و تربیت بعد از نماز صبح آغاز و تا ساعت خواب تداوم خواهد داشت.
- ۲) اولویت برای میزبان شدن برای برگزاری این دوره‌ها با دستگاه‌هایی است که دارای مراکز آموزشی و خوابگاه متمرکز در کنار یکدیگر باشند.
- ۳) الگوی دوره به شکلی طراحی می‌شود که برای تمامی ساعات مفید در طول شبانه‌روز برنامه‌های مؤثر تدبیر شود. یکی از اهداف برگزاری این نوع دوره‌های فشرده تمرین زیست مشترک اعضا در قالب یک سبک زندگی است.
- ۴) برای هر دوره یک مدیر دوره داریم که از افراد دارای گواهینامه همان دستگاه یا دستگاه‌های با مأموریت مشابه انتخاب می‌شود.
- ۵) یک تیم اجرایی در کنار مدیر ایفای نقش می‌کند که عملیات آموزشی، اقامتی، تربیتی، تفریحی و حمل‌ونقل، مستندسازی و دیگر امور دوره را بر عهده دارد.
- ۶) در هر دوره به ازای هر ۱۵ نفر شرکت‌کننده یک ارزیاب وجود دارد که می‌تواند با تیم برگزارکننده دوره یکی باشند.

۷) در هر دوره به ازای هر ۱۰ نفر شرکت‌کننده یک مربی وجود دارد.

۸) برای هر دوره یک راهبر در مرکز آموزش مدیریت دولتی تعریف شده است که دریافت مستندات دوره و ثبت آن‌ها در بانک اطلاعات مدیران، راهنمایی تیم اجرایی در پیاده‌سازی سناریوهای طراحی شده برای دوره، ارزیابی عملکرد دستگاه و تیم اجرایی دوره و تأیید نهایی گواهینامه‌های شرکت‌کنندگان در دوره را تا انتهای دوره بر عهده دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در مقدمه اشاره شد، ما برای ساخت دولت اسلامی ناگزیر به تربیت کادر مدیریتی در تراز چنین دولتی هستیم، چراکه اداره نظامات دولت توسط این کادر صورت می‌گیرد. ایده کلی دوره متد آن است که می‌توان در یک قالب فشرده مداوم یا متناوب، کادر مدیریتی تراز را تربیت کرد و انتظار داشت تا پس از اتمام این نوع دوره‌ها، جهت‌گیری مشترک در عرصه مدیریتی کشور ایجاد و به‌صورت ملموس شاهد تحول در نظام اداره کشور باشیم. نظر به اهمیت این نوع آمادگی برای مدیران فعلی و آینده، لازم است عزم جدی در مدیران ارشد برای اعزام نیروهای مستعد به این دوره‌ها ایجاد شود. ما برای دوره متد سه دسته مخاطب در نظر گرفتیم که برای هر کدام سازوکار تربیتی ویژه تدارک دیده شد. همان‌گونه که در بخش یافته‌ها ملاحظه شد، دوره متد برخلاف دوره‌های آموزشی فعلی، واجد خصوصیتی از جمله شبانه‌روزی بودن، تلفیق ارزیابی با سازوکارهای تربیتی، عرصه‌محوری، با جهت‌گیری تربیتی، همراه با حضور مربی و برگزاری در محیطی متفاوت از زیست افراد بود. این ویژگی‌های دوره متد موجب می‌شود، کلیشه‌های فعلی آموزش مدیران همچون: افراد بزرگ‌سال تربیت‌پذیر نیستند، در نتیجه نمی‌توان مدیران را تربیت کرد؛ تربیت امری بلندمدت است، لذا در کوتاه‌مدت امکان تربیت و آماده‌سازی افراد برای جایگاه‌های مدیریتی وجود ندارد؛ محتوای دوره‌های آموزشی برای مدیران که در میدان عمل با مسائل و مشکلات زیادی روبرو هستند، چنان جذاب نیست که حاضر باشند خود را به روال‌های آموزشی بسپارند و... به فراموشی سپرده شود.

با توجه به موارد مطرح شده، توصیه‌های سیاستی و اجرایی زیر به سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران سازمانی ارائه می‌شود:

توصیه سیاستی اول: با توجه به اینکه در بخش دولتی نظام یکپارچه‌ای برای آموزش و تربیت مدیران وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور بر اساس یافته‌های این پژوهش نظام آموزش و تربیت مدیران دولت را تدوین نماید.

توصیه سیاستی دوم: پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازوکار اجرایی دوره متد را تدوین و برای اجراء ابلاغ نماید.

توصیه اجرایی اول: یکی از مسائل ما در امر آموزش و تربیت مدیران، بی‌توجهی مدیران ارشد به این موضوع است. لذا پیشنهاد می‌شود در برنامه پیشنهادی وزیر، توجه ویژه‌ای به موضوع آموزش و تربیت مدیران شود.

توصیه اجرایی دوم: با توجه به اینکه اجرای دوره متد نیازمند همکاری دستگاه‌های اجرایی است، لذا پیشنهاد می‌شود واحدی با عنوان آموزش و تربیت مدیران ذیل اداره کل منابع انسانی ایجاد و تمامی اقدامات مربوط به مدیران دستگاه به این واحد سپرده شود.

با توجه به یافته‌ها، موضوعات پژوهشی زیر به پژوهشگران حوزه تربیت مدیر پیشنهاد می‌شود: پیشنهاد پژوهشی اول: با توجه به دسته‌بندی ارائه شده از شایستگی‌های مدیر تراز دولت اسلامی، پیشنهاد می‌شود کار مطالعاتی ویژه‌ای برای استخراج شایستگی‌های ذیل هر دسته حسب سطوح مدیریتی صورت گیرد. همچنین با توجه به خلأ جدی در الگوی شایستگی مقامات کشور، لازم است پژوهش جداگانه‌ای برای تدوین الگوی شایستگی مشترک مقامات انجام گیرد.

پیشنهاد پژوهشی دوم: گفته شد که در دوره متد، ارزیابی شایستگی‌ها و ارزیابی عملکرد با سازوکارهای آموزشی و تربیتی تلفیق شده است که رویکرد جدیدی به حوزه تربیت مدیر است. با توجه به اینکه مطالعاتی اندکی برای عملیاتی کردن چنین رویکردی صورت گرفته است، پیشنهاد می‌شود الگوی مذکور طراحی و در میدان اجرایی شود.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## منابع

- اعرافی، علیرضا و موسوی، سید نقی. (۱۳۹۱). تعریف تربیت و تطبیق آن بر حرکت فلسفی. *دو فصلنامه علمی - پژوهشی تربیت اسلامی*، ۷ (۱۴)، ۷-۲۸.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۹۰). *بیانات در دیدار دانشجویان کرمانشاه*. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۱۰، از آدرس <https://farsi.khamenei.ir>
- سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۴۰۲). *بخشنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی*. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۱۰ از آدرس <https://shenasname.ir>
- شورای عالی اداری. (۱۳۹۳). *برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی*. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>
- عرب اسدی، حسین و احمدی، علی اکبر. (۱۳۹۵). *واکاوی عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد در الگوی حکومتی امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام*. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۴ (۲)، ۳۵-۷۵.
- عرب اسدی، حسین و کشاورز، محسن. (۱۴۰۰). *نظریه و نقشه راه دولت اسلامی*. تهران: انتشارات امتداد دانش.
- فن وارد، متگومری، هاندگم، آنی، شولا، آروین و ساینو، پل. (۲۰۱۵). *رهیافتی تطبیقی در آموزش کارکنان ارشد اداری؛ مطالعه‌ای تطبیقی در نظام اداری کشورهای منتخب*. ترجمه محمد ذاکری، حمیدرضا خسروآبادی، محمد رحیمیان و مریم حبیب‌الهی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- لطیفی، الهه و شهباز مرادی، سعید. (۱۳۹۹). *نمونه‌های موفق توسعه مدیران و منابع انسانی*. تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور. (۱۳۸۹). *دوره‌های آموزشی فرهنگی (طرح سلمان)*. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>
- میتزبرگ، هنری. (۲۰۱۹). *قصه‌های شب برای مدیران*. ترجمه محمدحسین نقوی، علی بابایی و هانیه محمدی. تهران: انتشارات میلکان.
- نامخواه سرکندی، نسیم، عباسپور، عباس و عبداللهی، حسین. (۱۳۹۷). *امکان‌سنجی پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری محیط کار در شرکت ملی پتروشیمی*. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۵ (۲۰)، ۶۳-۸۹.

یاوری سرتختی، محمدجواد و کاظمی زرومی، اسماعیل. (۱۳۹۷). ظرفیت نظام آموزشی امامیه در پیشرفت تمدن اسلامی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۱۵)، ۹۱-۱۲۰.

## References

- Administrative and employment organization of the country. (2024). Circular on the training of human capital managers of executive bodies. Retrieved on 2024/9/24, from <https://shenasname.ir> [In Persian]
- Arab Asadi, H., & Ahmadi, A. A. (2016). Investigating the main components of training chief managers in the governmental model of imam ali (AS). *Scientific Journal of Islamic Management*, 24(2), 35-76 [In Persian]
- Arab Asadi, H., & Keshavarz, M. (2021). The theory and roadmap of the Islamic State. Tehran: Amtehdad danesh publications [In Persian]
- A'rafi, A. R., & Mosavi, S. N. (2012). Definition of education and its adaptation to philosophical movement. *Journal of Islamic Education*, 7(14), 7-28 [In Persian]
- Byrne, Jo-Ann C. & Rees, R.T. (2006). *The successful leadership development program: How to build It and bow to keep It going*. Pfeiffer.
- Khamenei, Seyyed Ali. (2011). Statements in the meeting of Kermanshah students. Retrieved on 2024/07/27, from <https://farsi.khamenei.ir> [In Persian]
- Latifi, E., & Shahbaz Moradi, S. (2019). Successful examples of the development of managers and human resources. Tehran: Mehraban Kitab Publications [In Persian]
- Mintzberg, H. (2019). Night stories for managers. Translated by Mohammad Hossein Naqvi, Ali Babaei and Haniyeh Mohammadi. Tehran: Milkan Publications [In Persian]
- Namkhah sarkande, N., Abbaspour, A., & Abdollahi, H. (2019). Feasibility study of implementing a personal development program based on work environment learning In the National Petrochemical C. *Research on Educational Leadership and Management*, 5(20), 63-89. doi: 10.22054/jrlat.2021.60712.1583 [In Persian]
- Supreme Administrative Council. (2013). Education and training program for future managers of executive bodies. Retrieved on 6/7/1403, from <https://shenasname.ir> [In Persian]
- Turner, J.R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K.R., & Chung, C. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>
- U.S. merit systems protection board. (2015). *Training and development for the senior executive service: A necessary investment*. A report to the president and the congress of the United States by the U.S. Merit systems protection board.
- Van Ward, Montgomery, Handgem, Annie, Shula, Irwin and Saino, Paul. (2015). A comparative approach in the training of senior administrative staff; A comparative study in the administrative system of selected countries. Translated by Mohammad Zakari, Hamidreza Khosrovabadi, Mohammad Rahimian and Maryam Habib Elahi, Tehran: Public Administration Education Center Publications [In Persian]

- Vice president's management and human capital development. (2010). Cultural training courses (Salman plan). Retrieved on 2024/07/27, from <https://shenasname.ir> [In Persian]
- Wang, G.G., Werner, J.M., Sun, J.Y., Gilley, A., & Gilley, J.W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*, 46 (6), 1165-1181, <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0306>
- Werner, J.M., and DeSimone, R.L. (2012). *Human resource development*. South-Western, Cengage Learning.