

ویژگی‌های مربی صالح در پرورش و مدیریت استعدادها؛ پژوهشی قرآنی

نویسندگان: محمد امین پهلوان شریف^۱، سیدرضا سیدجوادین^۲، علی اصغر پور عزت^۳، محمد علی

لسانی فشارکی^۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۵/۷/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۱۱

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۲، پاییز ۱۳۹۵

چکیده

مربی‌گری یکی از بهترین و مؤثرترین موضوعاتی است که می‌تواند موجب توسعه و پرورش استعدادهای سازمانی شود که از این طریق، پیشرفت شغلی آن‌ها را نیز در پی خواهد داشت. برخی از پژوهش‌های انجام‌شده با هدف اثربخش‌تر کردن رابطه مربی‌گری، بر ویژگی‌هایی متمرکز شده‌اند که مربی بایستی داشته باشد تا تأثیرگذارتر و مفیدتر باشد. پژوهش حاضر نیز با اتخاذ رویکردی مشابه و با هدف مبنایی، بر بومی‌سازی مفاهیم مدیریتی از طریق محور قرار دادن قرآن کریم تأکید کرده و در پی معرفی ویژگی‌های مربی صالح می‌باشد. روش مورد استفاده، تدبری سیاق محور است که روش تحقیق موضوعی در قرآن نام گرفته است. پژوهشگران به منظور شناسایی ویژگی‌های مربی صالح در قرآن، پس از تعیین کلیدواژه مرتبط، آیات متناسب با آن و تدبر در این آیات نورانی، به مفاهیم مرتبط با هدف پژوهش دست یافته‌اند. سپس مفاهیم مذکور که مربی را در مسیر رشد و پرورش افراد یاری می‌دهد در دسته‌بندی پنج‌گانه‌ای که شامل ویژگی‌های اعتقادی، اخلاقی-رفتاری، شخصیتی، روشمندی و هدفمندی می‌باشد معرفی شده‌اند.

واژگان کلیدی:

مربی‌گری، روش تحقیق موضوعی در قرآن، مدیریت استعداد، توسعه استعدادها

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران. a.sharif@ut.ac.ir

۲. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. dr.seyyedjavadein@gmail.com

۳. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. pourezzat@ut.ac.ir

۴. عضو هیات علمی پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. lessanima@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسئله

به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران علوم اجتماعی علی‌الخصوص متخصصین مدیریت، فضای جامعه امروز دارای تفاوت‌های اساسی با گذشته است که همین تفاوت‌ها، اتخاذ رویکرد متناسب و روش‌های مرتبط با آن‌ها را ضروری می‌نماید.

به‌عنوان مثال در بسیاری از مکتوبات این حوزه ویژگی‌هایی چون جهانی شدن، رقابت شدید میان شرکت‌ها و سازمان‌ها، تغییرات متعدد در فناوری و تغییر مشاغل را به‌عنوان ویژگی‌های فضای کاری آشفته امروز معرفی می‌شود. در چنین شرایطی، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها حفظ و توسعه کارکنان مناسب خود می‌باشد. به این منظور بایستی افرادی در سازمان وجود داشته باشند که دیگران را به فعالیت در حوزه کاری خود مشتاق کرده‌واز این طریق، توسعه فردی را به دنبال داشته‌باشد. در این شرایط، هرکسی یک تازه‌کار حساب شده و چرخه یادگیری کوچکی در زندگی کاری خود در فضای درون سازمانی یا بین سازمانی دارد. در واقع هر فردی با این انتخاب روبرو می‌شود که توسعه شغلی خود را در ارتباط با دیگران تعریف کند یا بدون ارتباط با آن‌ها. در شرایط کنونی که رکود اقتصادی در سازمان‌ها باعث کاهش بودجه سازمان‌ها برای آموزش و توسعه شده است، یکی از پیشنهادها اساسی متخصصین منابع انسانی، به‌کارگیری برنامه‌های مربی‌گری^۱ است که در ارتباط میان مربی^۲ و متربی^۳، به رشد و پیشرفت شغلی کارکنان کمک کند. این موضوع می‌تواند به‌عنوان یکی از اصول مؤثر در توسعه استعداد و جانشین‌پروری در نظر گرفته شود. (Chandler et al. 2011, p. 520) در واقع مربی‌گری می‌تواند از طریق سه مؤلفه توسعه منابع انسانی، خروجی‌های بهتری را برای متربی و سازمان داشته‌باشد که این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: آموزش و توسعه، توسعه سازمانی و توسعه شغلی (Horvath et al. 2008, pp. 323-324)

نکات مذکور، مهر تأییدی بر اهمیت و کاربردی بودن این حوزه بوده و یکی از دلایل اصلی تمرکز این پژوهش بر حوزه مربی‌گری می‌باشد.

برخی از مطالعات، تأکید می‌کنند که در تحقیقات در زمینه مربی‌گری، از بررسی مربی به‌عنوان یکی از کنشگران اصلی غفلت شده است (Allen et al., 2008; Ghosh & Reio, 2013). این مطالعات اذعان دارند که تحقیقات بیشتری در زمینه‌های مرتبط با شخص مربی مورد نیاز است؛ به‌عنوان مثال پیشنهاد شده است در زمینه‌های مرتبط با نگرش‌های مربی، نیازها، انگیزش و رفتارهای او پژوهش‌های بیشتری انجام پذیرد (Janssen 2015, p. 78)

1. Mentoring
2. Mentor
3. Protege



پژوهش حاضر، با تمرکز بر شناسایی ویژگی‌های مدنظر برای یک مربی شایسته، از یک سو در پی تقویت علمی این حوزه در ادبیات مدیریت منابع انسانی است و از سوی دیگر، به دنبال معرفی ویژگی‌هایی است که متناسب با جامعه اسلامی و سازمان‌های موجود در این جامعه باشد. طبیعی است که این ویژگی‌ها برای تناسب بیشتر، بایستی هماهنگی مناسبی با آموزه‌های دین اسلام داشته باشد تا هم احتمال پذیرش آن را در چنین جامعه‌ای بالاتر برد و هم موجب رشد کارکنان در سازمان و به تبع آن رشد جامعه شود؛ آن هم رشدی که صرفاً همسان با توسعه منابع انسانی^۱ در نگاه غربی نباشد، بلکه رشدی همه‌جانبه و مورد پذیرش دین و موجب اعتلای روحی کارمند به عنوان یک مسلمان در جامعه اسلامی نیز باشد.

نباید پنداشت که اگر سبکی از مدیریت در کشورهای توسعه یافته غربی مطلوب است، الزاماً باید در سایر کشورها نیز امکان پیاده شدن داشته باشد. به دلیل تفاوت‌های فرهنگی فراوان موجود میان فرهنگ غربی و فرهنگ‌های دیگر، مفاهیم سازمان و مدیریت به گونه‌ای که در فرهنگ آمریکایی (غربی) تعریف و نهادینه شده است، امکان صادر شدن به سایر فرهنگ‌ها را ندارد (سهرابی و دیگران، ۱۳۹۰، ۱۰)؛ به همین منظور، بایستی مفاهیم، به گونه‌ای با فضای فرهنگی جامعه متناسب‌سازی شود. در راستای همین هدف، پژوهش حاضر با استفاده از قرآن کریم به عنوان معجزه جاوید پیامبر اکرم (ص)، در پی ارائه ویژگی‌هایی است که از طریق تحقق آن‌ها، مربی صالحی در فرایند مربی‌گری وجود خواهد داشت. از این طریق می‌توان به نزدیک‌تر شدن متربی که همان کارمند در سازمان است به رشد مدنظر قرآن کریم و دین مبین اسلام امیدوار بود. در واقع سؤال اصلی این پژوهش آن است که «یک مربی سازمانی مطلوب از دیدگاه قرآن کریم چه ویژگی‌های اصلی را داراست؟»؛ از همین رهگذر، پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤالات فرعی دیگری می‌باشد که عبارت‌اند از: ویژگی‌های مربی در بیان قرآن کریم و مربی در حوزه علمی مدیریت چه تفاوت‌ها و شباهت‌های محوری دارد؟ ویژگی‌های رفتاری، اخلاقی و شخصیتی مربی سازمانی مطلوب از دیدگاه قرآن کریم چیست؟

به منظور پیگیری اهداف تحقیق و پاسخگویی به سؤالات مطرح شده، از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم که نوعی تدبیر سیاق محور است بهره‌گیری شده است. با استفاده از این روش، با انتخاب کلیدواژه‌ای مرتبط با مفهوم مورد مطالعه، به جستجو، مفهوم‌یابی و تدبیر آیتی پرداخته می‌شود که در بردارنده کلیدواژه اصلی پژوهش هستند. در نهایت، مفاهیم به دست آمده دسته‌بندی شده و به منظور ارائه مدل نهایی ترکیب می‌شوند.



۲- ادبیات نظری موضوع

از زمان معرفی مربیگری به ادبیات معاصر توسط پژوهش‌های هانت و مایکل^۱، کرم^۲ و لوینسن و دیگران^۳، علاقه فراوانی در زمینه شناخت مراحل مربیگری، کارکردهای آن، ویژگی‌های ارتباطی، و مربی‌گری رسمی در مقابل غیررسمی ایجاد شد (Chandler et al., 2011, p. 532). افزایش تحقیقات در حوزه مربی‌گری و گسترش برنامه‌های مربی‌گری رسمی نشان‌دهنده اهمیت روابط مربی‌گری در کار می‌باشد (Janssen 2015, p. 54). علی‌رغم اینکه حوزه مربی‌گری، هنوز در میان مفاهیم مدیریت منابع انسانی جوان بوده و به خوبی در ادبیات توسعه منابع انسانی معرفی نشده است (Hezlett & Gibson, 2005)، لکن می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مفید در توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود (Noe, Greenberger & Wang, 2002; McCauley, 2005, p. 443).

اهمیت این بحث آن جایی مشخص می‌شود که به این نکته توجه کنیم که ۷۰ درصد شرکت‌هایی که در لیست ۱۰۰۰ شرکتی فورچون قرار داشته‌اند، به نحوی از برنامه‌های مربی‌گری رسمی بهره‌برده و زمان، تلاش و هزینه‌هایی برای توسعه این برنامه‌ها تخصیص داده‌اند (Seibert 1999).

درواقع وجه اهمیت دیگر مربی‌گری در سازمان‌ها آن است که از کارکنان در زمینه به دست آوردن احساس شایستگی، هویت و اثرگذاری در یک نقش حرفه‌ای حمایت می‌کند (Kram, 1985, p. 32). درواقع، همیشه تعدادی از کارکنان هستند که با بلند همتی و جاه‌طلبی خود، علاقه‌مند به تقویت مزیت‌های حرفه‌ای خود در مقایسه با دیگران هستند. به همین خاطر، محققین و فعالان کسب و کار توجه بیشتری به روابطی که تخصص فردی و رشد شخصی افراد را بهبود می‌دهد داشته‌اند (Janssen 2015, p. 54).

۲-۱- تعریف مربی

تعریف اولیه از دوگانه مربی-متربی در رابطه مربی‌گری عبارت است از: رابطه‌ای میان یک مربی با سن و تجربه بیشتر و متربی با سن و تجربه کمتر با هدف کمک به توسعه شغلی متربی (Ragins and Kram 2007, p. 5). علی‌رغم اینکه گفته می‌شود در خصوص مفهوم مربی اتفاق نظری وجود ندارد، لکن مفهوم کلی آن حداقل برای ارتباط سنتی مربی‌گری مشخص و مطابق با تعریف فوق می‌باشد (Haggard et al. 2010, p. 286). در تعریف مذکور، تقریباً اتفاق نظر نسبی وجود دارد و بسیاری از محققین در تعریف مربی‌گری، همین عبارات یا شبیه به آن را به کار برده‌اند^۴.

1. Hunt & Michael, 1983

2. Kram 1983

3. Levinson et al., 1978

4. Van Emmerik, Baugh, and Euwema, 2005 p.314; Wanberg, Welsh, and Hezlett, 2003; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg, Welsh, and Hezlett, 2003



برخی از تعاریف ارائه شده در خصوص واژه مربی را در جدول ۱ مشاهده می کنید:

جدول ۱- برخی تعاریف در خصوص واژه مربی

منبع	تعریف مربی
کرشمیر ^۱ (۱۹۹۵)	یک مدیر بالاتر که حمایت‌های عاطفی، هدایت و حمایت‌هایی برای فرد کم تجربه تر فراهم می کند.
سی برت ^۲ (۱۹۹۹)	کسی که برای شما راهنمایی‌های شغلی، ارشاد یا اطلاعاتی در فضای غیررسمی فراهم می کند؛ فارغ از اینکه این شخص مدیر شما باشد یا یک همکار مستقیم.
ون امریک ^۳ (۲۰۰۵)	مربی یک شخصیت تأثیرگذار است که با رتبه بالاتری که از لحاظ تجربه-تخصص و دانش در محیط کاری دارد می تواند فرد دیگری را راهنمایی و حمایت کرده و او را پیشرفت دهد. مربی می تواند از داخل سازمان باشد یا از خارج آن، لکن -معمولاً- ناظر مستقیم شما نیست. اغلب مربی ها، ارتباطی بلندمدت برقرار کرده و بر اهداف توسعه ای متمرکز می شوند.
بلک برد و همکاران ^۴ (۲۰۰۷) راجینز و کتون ^۵ (۱۹۹۹)	رابطه های مربی گری روابط کاری میان فرد ارشد (به عنوان مربی) و فرد تازه کار (به عنوان متربی) می باشد. مربی به صورت فعالانه ای سعی در فراهم کردن توسعه شغلی متربی دارد. سازمان ها اغلب این نوع روابط را به منظور دستیابی به نیازهای سازمانی به صورت رسمی ایجاد می کنند. اگرچه اغلب در هر سازمانی، روابط مربی گری غیررسمی نیز وجود دارد که به وسیله خود اعضا ایجاد شده و بر محور نیازهای آنان می چرخد.
هاگد و همکاران ^۶ (۲۰۱۰)	کلمه منتور، می تواند برای نقرات مختلف، به صورت متفاوتی ترجمه شود. در واقع، به نظر می رسد مفهوم مربی گری برای روانشناسان توسعه ای چیزی باشد، برای مجریان کسب و کار چیز دیگر و همچنین چیزی دیگری برای دانشجویان باشد.
آرای، چای، چپو ^۷ (۱۹۹۶)	آنچه مربیان انجام می دهند ممکن است وابسته به زمینه شغلی باشد.

۲-۲- انواع مربی گری؛ مربی گری رسمی و غیر رسمی

فرایند مربی گری می تواند در فرم های مختلفی اتفاق بیفتد؛ از تعاملات رسمی توسعه ای مانند جلسات رهبری^۸ گرفته تا تعاملات طولانی مدت و عمیق غیررسمی (Janssen et al. 2015, p. 4). یکی از تفاوت های اساسی میان مربی گری رسمی و غیررسمی شروع رابطه میان مربی و متربی است. در مربی گری غیررسمی، شروع رابطه معمولاً

1. Kirchmeyer
2. Seibert
3. Van Emmerik
4. Blake-Beard et al
5. Ragins & Cotton
6. Haggard et al
7. Aryee, S., Chay, Y.W., & Chew, J.
8. Coaching



خود به خودی و ساختار نیافته و دارای حداقل درگیری سازمانی می‌باشد. در مقابل، مربی‌گری رسمی معمولاً اداری، قانونی و مدیریت‌شده توسط سازمان حمایت‌کننده است. برای نمونه، در برنامه مربی‌گری رسمی نفراتی که به‌منظور مربی یا مربی‌اعلام آمادگی می‌کنند فرم‌هایی پر می‌کنند، سپس بخشی مانند منابع انسانی، این رابطه را برقرار می‌کند. (Smith et al. 2005, p. 32)

تحقیقات نشان می‌دهد که مربی‌های رسمی به نسبت غیررسمی، سطوح پایین‌تر و کمتری از کارکردهای مختلف مربی‌گری برای مخاطبان خودشان دارند و این موضوع در بسیاری از پژوهش‌ها مشاهده می‌شود (Seibert, 1999; Ragins & Cotton, 1999; Chao, Walz, & Gardner, 1992; Noe, 1988)

در مقایسه با مربی‌گری رسمی، مربی‌گری غیررسمی دارای رفتارهای مربی‌گری بهتر، تعهد بالاتر میان مربی و متربی و پرداختی بالاتر می‌باشد. (Horvath et al. 2008, p. 326) مقایسه‌هایی توسط پژوهشگران در خصوص مربی‌گری رسمی و غیررسمی انجام شده است که نتیجه آن از سودمند نبودن مربی‌گری رسمی برای متربی، مربی یا سازمان حکایت می‌کند (Siebert, S. 1999; Chao, Walz, & Gardner, 1992). در مطالعه‌ای از ۱۱۶۲ متربی رسمی و غیررسمی، نشان داده می‌شود که مربی‌گری رسمی، سطوح کمتری از پیشرفت شغلی، آموزش کمتر و تکالیف چالشی کمتری برای آن‌ها وجود داشته است. (Ragins & Cotton, 1999)

افراد درگیر در فرایند مربی‌گری ممکن است در سازمان به‌صورت رسمی با یکدیگر ارتباط داشته باشند یا غیررسمی؛ در هر صورت نکته مهم آن است که پیوند میان این افراد، معمولاً نزدیک‌تر و قوی‌تر از افرادی است که با سایر روابط کاری با یکدیگر ارتباط دارند (Allen & Poteet, 1999; Janssen 2015, p. 140).

۲-۳- کارکردهای مربی‌گری

کرم^۱، با اجرای مصاحبه‌های کیفی با مربیان و افراد تحت مربی‌گری، کارکردهایی را برای مربی‌گری دسته‌بندی و پیشنهاد داده است که این دسته‌بندی معتبرترین و پرارجاع‌ترین تحقیقات می‌باشد؛ این کارکردها عبارت‌اند از: توسعه شغلی و توسعه روانی-اجتماعی^۲. در نتیجه حمایت‌های شغلی به متربی کمک می‌شود که بتواند نقشی در سازمان برای خود ایجاد کرده و شغل خود را توسعه دهد. حمایت‌های روانی-اجتماعی نیز حسی از هویت و شایستگی حرفه‌ای را برای متربی توسعه می‌دهد. (Allen et al. 2004).

1. Kram, K.E. 1983

۲. البته بعداً پلگرینی و اسکاندورا مدل‌سازی نقش را دسته سوم کارکردهای اصلی معرفی کردند که در برخی مطالعات دیگر نیز تأکید شده است. (Pellegrini & Scandura, 2005)



از دید او^۱، مربی پنج کار کرد در پیشرفت شغلی متربی دارد که عبارت‌اند از: آشکارسازی -استعدادها-، حفاظت، ره‌یاری، حمایت و مأموریت‌های چالشی.

در مقابل، طبقه‌بندی روانی-اجتماعی حمایت‌هایی را از سوی مربی معرفی می‌کند که باعث افزایش خودکارآمدی، توسعه فردی، هویت و اثربخشی کاری در فرد تحت تربیت می‌شود. کارکردهای روانی-اجتماعی مربی نیز شامل مشاوره، رفاقت، مدل‌سازی نقش و مقبولیت (اعتبار) می‌باشد که برخلاف کارکردهای توسعه شغلی، می‌تواند به وسیله افراد متفاوتی در سازمان برای فرد تحت تربیت اجرا شود. (Chao, Walz, & Gardner, 1992) برخی از مطالعات مزیت‌های فردی و سازمانی متعددی برای رابطه مربی‌گری ذکر می‌کنند. به‌عنوان مثال فراتحلیل تحقیقات انجام‌شده نشانگر بهبود در وضعیت افراد تحت فرایند مربی‌گری (در مقایسه با سایرین) می‌باشد. این بهبودها در رابطه با متربی عبارت‌اند از: نرخ بالاتر ارتقاء، حقوق بالاتر و رضایت شغلی بالاتر (Allen et al., 2004). در واقع مزیت‌هایی در نتیجه مربی‌گری معرفی شده است که شامل رضایت شغلی بیشتر و تعهد سازمانی می‌باشد. (Ghosh & Reio, 2013). همچنین، مربی‌گری از جهت خلق و تسهیم دانش سهم بالایی دارد. (Janssen 2015, p. 140)

۲-۴- مشخصه‌های مورد نیاز برای موفقیت رابطه مربی‌گری

با توجه به این موضوع که بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته^۲، برخی از رابطه‌های مربی‌گری مؤثر نبوده‌اند، پژوهشگران و مدیران به دنبال مشخصه‌هایی هستند که کیفیت یک رابطه مربی‌گری را تضمین کند. آن‌ها به این نکته دست یافته‌اند که مشخصه‌های فردی طرفین مربی‌گری (مانند سن، جنسیت، رتبه، تجربه و نژاد) می‌تواند بر ادراکات در رابطه تربیتی و در نتیجه خروجی‌ها تأثیر بگذارد. (Mullen, 1999). ویژگی‌های ارتباطی از عوامل دیگری است که پژوهشگران توجه به آن‌ها را ضروری می‌دانند. برخی معتقدند مربی و متربی نه تنها توسط یکدیگر تحت تأثیر قرار می‌گیرند، بلکه رابطه‌های کاری و غیر کاری نیز روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Janssen et al. 2015, p. 4). برخی پژوهش‌ها نیز با تمرکز بر ویژگی‌های مورد نیاز برای مربی مطلوب، موارد دیگری مانند انعطاف، شایستگی، شخصیت، قدرت، اعتبار، دسترسی، الهام و پیروی از وجدان یا دیانت اضافه می‌کنند. (Smith et al. 2005, pp. 33-34). ویژگی‌هایی که پژوهشگران مختلف در خصوص مربی مطلوب پیشنهاد داده‌اند در جدول زیر قابل مشاهده است:

1. Kram, K.E. 1985
2. Kram, 1985; Ragins; & Scandura, 1997; Scandura, 1998



جدول ۲- ویژگی‌های موردنیاز برای مربی مطلوب

Darwin, 1999	الهام و پیروی از وجدان یا دینت	اعتقادی	ویژگی‌های فردی
Haggard et al. 2010, p. 293	سن، جنسیت، نژاد	جمعیت شناختی	
Hoffmeister et al. 2011, p. 682 Haggard et al. 2010, p. 293 Horvath et al. 2008 Smith et al. 2005, p. 51 Clark et al. 2000, 264 Rose, G.L. 1999 Cronan-Hillix et al., 1986	هویت اخلاقی، انعطاف، حمایت گری، هوش، بااطلاع بودن، بااخلاق بودن، علاقه‌مندی، شوخ‌طبعی، مشوق بودن، امانت‌داری، همدلی، صمیمیت، در دسترس بودن، موثق بودن، درستکاری، تخصیص مشتاقانه زمان، صبر و تحمل، دلسوزی، رازداری، اتکاپذیری، اصالت، استانداردهای بالای اخلاقی، کمال، اعتماد، به اشتراک گزارنده، ابتکار، خوش‌رفتاری، برونگرایی، به اشتراک گزارنده دانش، قابلیت اعتماد، امانت‌داری، راهنمایی، صادق بودن، اطمینان بخشی، علاقه‌مندی به یادگیری مهارت‌های جدید، به اشتراک گزارندگی اطلاعات مثبت	اخلاقی و رفتاری	
Smith et al. 2005, p. 51 Darwin, 1999 Allen and Poteet 1999	شایستگی فردی و حرفه‌ای، قدرت، دارای اعتبار، دارای دسترسی، توانایی آموزش، فهم سازمانی، شناخت ارزش‌های محوری سازمانی، نگرانی در خصوص اثربخشی، دارای مهارت‌های گوش دادن و برقراری ارتباط، قابلیت فهم و شناخت دیگران، دانش	شایستگی‌های فردی	ویژگی‌های سازمانی
Hoffmeister et al. 2011, p. 683 Haggard et al. 2010, p. 293 Horvath et al. 2008 Mullen, E.J. 1999	جایگاه یا رتبه در سلسله‌مراتب سازمانی، طبقه شغلی، ارتباط سرپرستی یا غیر سرپرستی با مربی، درون‌سازمانی بودن یا برون‌سازمانی بودن، نیاز به موفقیت، نیاز به برتری، عضویت در گروه‌ها، شنونده خوب بودن، مرتبط بودن با رؤسا، دادن فرصت اشتباه به شاگرد، علاقه‌مندی به ارائه بازخورد منفی، علاقه‌مندی به ارائه دانش، داشتن دانش کسب‌وکار، داشتن چشم‌انداز، داشتن منش شخصی قابل تقلید، هدفمندی	جایگاه سازمانی و روابط شغلی	

۳- روش‌شناسی مقاله

مدیریت اسلامی ماهیت مکتبی، ارزشی و اخلاقی دارد و مبتنی است بر وحی، قرآن، سنت، عقل و اجماع. شجره طیبه مدیریت اسلامی ریشه در مبانی وحی، قرآن و سنت دارد و ساقه و تنه آن مبتنی است بر عقل، اجماع، اصول موضوعه، اصول متعارفه، تئوری‌ها و نظریه‌های مختلف علمی (بهارستان، ۱۳۸۳، ص ۲۲).

قرآن کریم به‌عنوان معجزه‌ای جاوید، مهم‌ترین منبع مسلمانان در فهم مسائل دینی و اجتماعی بوده است. تدبر در قرآن نیز به‌عنوان بهترین شیوه استفاده از این کتاب آسمانی و برداشت از آیات الهی، روشی اصیل و ریشه‌دار در سنت معصومان (ع) می‌باشد



که همگانی و عمومی بوده و به انسان در فهم و دستیابی به حقایق قرآنی و ظهور آن‌ها در زندگی‌اش کمک می‌کند. مشکینی غرض از تدبر را این موضوع می‌داند که فکر انسان در تعقیب معانی آیات حرکت کند و به راه افتد و با تلاش و کاوش و جست‌وجو، مطالب عمیق و مفاهیم جدیدی را یکی پس از دیگری به دست آورد (خیراندیش و خوشدل، ۱۳۸۹، صص ۹-۱۱)

برای تدبر در قرآن، روش‌ها و راهبردهای مختلفی معرفی شده است که عبارت‌اند از: تدبر آیه محور، سیاق محور، سوره محور، داستان محور و مسئله محور (لطیفی، ۱۳۹۰، صص ۳۸-۴۵). روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم نوعی روش پژوهش تدبر محور است که از راهبرد تدبری سیاق محور بهره می‌برد. این روش پژوهش شامل ۴ مرحله اصلی است که عبارت است از: مرحله‌ی مقدماتی، مرحله‌ی مفهوم‌یابی، مرحله‌ی گسترش یا فشرده کردن تحقیق موضوعی و مرحله‌ی تدوین و تألیف. در مرحله مقدماتی فعالیت‌هایی با هدف فراهم کردن مقدمات برای ورود به مرحله اصلی مفهوم‌یابی تدبری انجام می‌شوند. برخی از فعالیت‌های اجرایی این مرحله عبارت‌اند از: انتخاب عنوان تحقیق موضوعی و کلیدواژه‌های آن، آماده‌سازی اوراق اولیه تحقیق موضوعی، نگارش صفحه عنوان و ثبت گزارش آغاز تحقیق، تدارک فهرست آیات اصلی، تدارک فهرست سیاق‌ها. همچنین در مرحله مفهوم‌یابی نیز که اصلی‌ترین بخش از یک تحقیق موضوعی در قرآن است با ورود به متن قرآن کریم و با استفاده از آیات تدارک دیده شده در مرحله قبل و با در نظر گرفتن آیات سیاق آن‌ها، تدبر در آیات با نظر داشتن سؤال پژوهش و حوزه مفهومی مدنظر اجرا شده و مفاهیم مرتبط و غیر مرتبط با آن را جمع‌آوری می‌کند. این مرحله با نگارش مفاهیم و بازنگری چندباره آن‌ها انجام و اجرا می‌شود. برخی از فعالیت‌های اصلی در این مرحله عبارت‌اند از: نگارش متن کامل آیه اصلی با ذکر شماره ردیف و نشانی آن، تلاوت مکرر آیه، بررسی مفاهیم آیه، یادداشت سؤالات، بررسی مفاهیم آیه در سیاق، یادداشت نظم‌ها و هماهنگی‌ها، نکات تکمیلی، بازنگری سراسری مفاهیم. تحقیق با انجام فعالیت‌های ذکر شده تاکنون، نسبتاً کامل است. با این وجود با توجه به نکاتی چون محدودیت زمانی و تکمیل سؤالات اولیه با استفاده از نکات به دست آمده از مرحله قبل ممکن است تحقیق، فشرده‌تر یا گسترده‌تر شود. در مرحله تدوین و تألیف نیز که مرحله خروجی گرفتن از یک تحقیق قرآنی است فعالیت‌هایی برای ساختاربندی و پالایش مفاهیم دریافت شده در مراحل قبل انجام شده و در نهایت و با مشخص کردن قالب مدنظر، ساختاربندی خواهد شد. برخی از فعالیت‌های اصلی این مرحله عبارت‌اند از: تدارک طرح بخش‌ها و فصل‌های تحقیق، شناسه گذاری (برچسب‌زنی) مفاهیم و نگارش نهایی (لسانی و مرادی، ۱۳۹۱)



در این پژوهش، در مرحله اول به منظور تعیین کلیدواژه به منظور مشخص کردن محدوده آیات، پس از برگزاری جلسات متعدد گفتگو با متخصصین علوم قرآنی، بر مبنای نیاز به کلیدواژه‌ای به منظور پوشش دادن مفهوم پرورش افراد و توسعه فردی - توسعه منابع انسانی - که کار ویژه اصلی یک مربی سازمانی است، کلیدواژه «رشد» انتخاب شد. سپس با استفاده از نرم افزار نورالانوار و استفاده از جدول سیاق‌های قرآنی، محدوده آیات مرتبط با این کلیدواژه معین شد. این کلیدواژه در ۱۹ آیه اصلی قرار دارد که با احتساب آیات واقع در سیاق آن‌ها به ۱۸۹ آیه افزایش می‌یابند (مطابق جدول زیر):

جدول ۲- فهرست آیات مورد نیاز برای فرایند تدبیر و مفهوم یابی (آیات اصلی و آیات قرار گرفته در سیاق)

ردیف	آیه، نام سوره	کلیدواژه یا هم‌خانواده	آیات ابتدا و انتهای سیاق	تعداد آیات	ردیف	تعداد آیات	آیات ابتدا و انتهای سیاق	کلیدواژه یا هم‌خانواده	آیه، نام سوره	ردیف
۱	۲۱ جن	رُشِدًا	۲۸-۲۰	۹	۱۱	۹	۲۸-۲۰	رُشِدًا	۱۷ كهف	۱۱
۲	۱۴ جن	رُشِدًا	۱۹-۱	۱۹	۱۲	۱۹	۱۹-۱	رُشِدًا	۱۰ كهف	۱۲
۳	۱۰ جن	رُشِدًا	۱۹-۱	-	۱۳	-	۱۹-۱	بِرَشِيدٍ	۹۷ هود	۱۳
۴	۲ جن	الرُّشْدِ	۱۹-۱	-	۱۴	-	۱۹-۱	الرُّشْدِ	۸۷ هود	۱۴
۵	۷ حجرات	الرُّاشِدُونَ	۱۰-۱	۱۰	۱۵	۱۰	۱۰-۱	رَشِيدٍ	۷۸ هود	۱۵
۶	۳۸ مؤمن	الرَّشَادِ	۵۰-۳۸	۱۳	۱۶	۱۳	۵۰-۳۸	الرُّشْدِ	۱۴۶ أعراف	۱۶
۷	۲۹ مؤمن	الرَّشَادِ	۳۸-۲۸	۱۰	۱۷	۱۰	۳۸-۲۸	رُشِدًا	۶ نساء	۱۷
۸	۵۱ انبیاء	رُشْدَهُ	۷۵-۵۱	۲۵	۱۸	۲۵	۷۵-۵۱	الرُّشْدِ	۲۵۶ بقره	۱۸
۹	۶۶ كهف	رُشِدًا	۷۰-۶۰	۱۱	۱۹	۱۱	۷۰-۶۰	يُرْشِدُونَ	۱۸۶ بقره	۱۹
۱۰	۲۴ كهف	رُشِدًا	۳۱-۲۳	۹		۹		تعداد کل آیات		۱۸۹

سپس، مرحله مفهوم‌یابی و تدبیر با فهرست ۱۸۹ آیه‌ای، آغاز شد. در این مرحله، ذیل هر آیه مفاهیم مرتبط یا غیر مرتبط با موضوع اصلی نگارش می‌شود که به نوعی فیش‌برداری اولیه از مفاهیم برداشت شده از آیات است. در این گام، مفاهیم در قالب ۱۹ ردیف، ۷۵ صفحه و ۷۰۵ نکته یادداشت شد. بعد از نگارش همه مفاهیم، فرایند برچسب‌گذاری و کدگذاری آغاز شد. سپس مفاهیمی که در دسته‌های مشابه قرار داشتند، در کنار یکدیگر جمع‌آوری شده و با بازنویسی مفاهیم جمع‌آوری شده و تدوین و ترکیب آن‌ها، دسته‌های موضوعی ایجاد شدند. مفاهیم استخراج شده در دسته‌های موضوعی متعددی قرار داشتند



که یکی از آن‌ها^۱ به ویژگی‌های مربی در بیان قرآن کریم اشاره داشت و مبنای تدوین مقاله حاضر قرار گرفت. در ادامه، با انتخاب دسته‌بندی کلی ویژگی‌های مربی، کلیه مفاهیم استخراج شده متناسب با این موضوع ذیل سرفصل‌های جزئی‌تری که به ویژگی‌های چند گانه مربی می‌پرداخت قرار گرفتند. در پایان نیز دسته‌بندی مجددی در خصوص ویژگی‌های مذکور صورت گرفته و ۵ دسته اصلی اعتقادی، اخلاقی-رفتاری، شخصیتی، روشمندی و نتیجه‌گرایی پیشنهاد شدند. در نهایت، فعالیت‌های صورت گرفته، مفاهیم استخراج شده و دسته‌بندی‌های انجام شده در خصوص ویژگی‌های مربی در بیان قرآن کریم به تأیید کامل اساتید علوم قرآنی و متخصصین روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم رسید.

۴- یافته‌ها (جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها)

این بخش، حاصل پیمودن گامهای چهارگانه فرایند تحقیق موضوعی در قرآن کریم است که مفاهیم استخراج شده در مرحله دوم را در برچسب‌ها-کدهای موضوعی-ذیل دسته موضوعی ویژگی‌های مربی در بیان قرآن کریم ترکیب و تدوین کرده است. نکته قابل توجه آن است که با توجه به محدودیت در انعکاس محتوا و ضرورت تلخیص، تلاش ویژه‌ای برای تلخیص مفاهیم شده است. همچنین به منظور اشاره به هر یک مفاهیم، برای نمونه صرفاً به برخی از آیات واقع در لیست ۱۸۹ آیه‌ای پژوهش اشاره شده است که برای هر یک، آیات فراوان دیگری-واقع در لیست آیات تحقیق یا آیات دیگر قرآنی-می‌توان یافت که مؤید آن‌ها باشند. این مفاهیم، پاسخ‌هایی است به سؤال پژوهش که ویژگی‌های یک مربی صالح چیست؟ در واقع با توجه به قرابت معنایی مربی صالح و مرشد در بیان قرآن کریم، در بیان برخی از مفاهیم، از مرشد یا مرشد الهی استفاده شده است:

۴-۱- توحید و یکتاپرستی

یکی از ویژگی‌های موردنظر برای مربی صالح، توحید و یکتاپرستی است. این موضوع در آیه مبارکه ۵۶ سوره انبیاء در خصوص ویژگی‌های حضرت ابراهیم (ع) اشاره شده است. در این آیه، اشاره می‌شود که ایشان در مواجهه با قوم خود، پروردگار آن‌ها را خدای آسمان‌ها و زمین و خالق آن‌ها می‌داند و خود را نیز بر آن‌ها شاهد معرفی می‌کند:

قَالَ بَلْ رَبُّكُمْ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ الَّذِي فَطَرَهُنَّ وَأَنَا عَلَىٰ ذَلِكُمْ مِنَ الشَّاهِدِينَ.

۱. برخی از دسته‌های موضوعی دیگر عبارت بودند از مبانی کلی، مبانی فرایندی، زمینه‌های مؤثر، موانع، راهکارها و لوازم تحقق برنامه تربیت و پرورش استعدادهای افراد که در این مقاله مجال پرداختن به آن‌ها نیست.



۴-۲- آخرت محوری

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری مربی صالح که از این طریق دیگران را به رشد هدایت می‌کند، اعتقاد و باور به قیامت و آخرت محوری است که این موضوع در بیان اکثر مرشدانی که ذکر آن‌ها در قرآن آمده است اشاره شده است. نتیجه این امر آن است که بایستی همه تلاش‌ها و سخنان افراد بر مبنای آبادتر کردن آخرت آن‌ها باشد. همچنین، زندگی دنیایی صرفاً ابزار و وسیله‌ای برای آسایش در جهان آخرت در نظر گرفته می‌شود؛ لذا رشدی مقبول است که در راه رسیدن به آخرت باشد!

به‌عنوان مثال، این موضوع در داستان مؤمن آل فرعون به‌عنوان اولین توصیه و توجه او به قوم خود مطرح می‌شود که حیات دنیا را متاعی برای حیات آخرت معرفی می‌کند: *يَا قَوْمِ إِنَّمَا هَذِهِ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا مَتَاعٌ وَإِنَّ الْآخِرَةَ هِيَ دَارُ الْقَرَارِ (سوره غافر، آیه ۳۹)*. همچنین در بیان حضرت شعیب نیز این موضوع اشاره می‌شود که با پذیرش قیامت و زندگی پس از مرگ، بازگشت همگان را به سوی خداوند معرفی می‌کند: ... *عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سوره هود، آیه ۸۸)*

۴-۳- توکل و تفویض امور به خدا

مربی صالح، در امور توکل کرده و نتیجه امور خود را به خدا واگذار می‌کند همچنین بایستی به این موضوع اعتقاد داشته باشد که بدون خواست الهی فعالیت‌های هیچ تأثیری نمی‌تواند داشته باشد. این موضوع عمومیت فراوانی دارد، تا آنجا که حتی به پیامبر اکرم (ص) نیز دستور داده می‌شود که خود را (بدون اراده الهی) در رشد یا ضرر سایرین بدون تأثیر معرفی کرده و وظیفه خود را نیز صرفاً ابلاغ رسالت الهی بداند: *قُلْ إِنِّي لَا أَمْلِكُ لَكُمْ ضَرًّا وَلَا رَشَدًا ... إِلَّا بَلَاغًا مِنَ اللَّهِ وَرِسَالَاتِهِ ... (سوره جن، آیات ۲۱-۲۳)*

همچنین در سوره مبارکه هود در خصوص ویژگی‌های رفتاری حضرت شعیب به‌عنوان یک مرشد الهی، به این موضوع اشاره می‌شود که ایشان در محاجه با قوم خود، پس از رساندن تبلیغ و اشاره به دلیل دعوت خود، به این موضوع اشاره می‌کند که اگر بتوانم و توفیق الهی یارم باشد اصلاح می‌کنم و در این موضوع نیز به خدا توکل می‌کند: *قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ... إِنَّ أَرِيدُ إِلَّا الْأَصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ (سوره هود، آیه ۸۸)*؛ ... همچنین، با گفتن عبارت «*إِن أَرِيدُ إِلَّا الْأَصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ*» نتیجه کار را نیز از سوی خدا می‌بیند و بیشتر از آن که اعتماد به نفس داشته باشد که می‌تواند افراد را به راه راست هدایت کند، توفیق را

۱. این موضوع در امور سازمانی نیز جاری است. به این معنی که هرگاه اهداف و فعالیت‌های سازمانی با دید آخرت محوری انجام شود از نظر قرآن کریم پذیرفته و باعث نزدیک شدن به رشد و در غیر این صورت از راه هدایت دور بوده و باعث زیانکاری افراد خواهد شد.



از سوی خدا می‌داند و نمی‌داند که چقدر موفق می‌شود.

همچنین، مربی صالح نتایج فعالیت‌هایش را به خدا تفویض می‌نماید. این موضوع در آیه ۴۴ سوره مبارکه غافر در خصوص داستان مؤمن آل فرعون اشاره شده است که او پس از صحبت‌ها و دعوت‌هایش به این موضوع اشاره می‌کند: ... وَ أَفْوَضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ؛ البته نکته مهم آن است که تفویض امر به خدا و توکل، پس از انجام عمل معنا دارد و نه قبل از آن. لذا همگان بایستی در ابتدا تلاش و وظیفه خود را به صورت کامل انجام دهند و نتیجه آن را به خدا واگذار کنند^۱.

۴-۴- بهره‌مندی از رشد

یکی از ملاک‌های صلاحیت مربی صالح، بهره‌مندی از رشد است. در واقع کسی که خودش رشد یافته و بهره‌مند از رشد نباشد، نمی‌تواند دیگران را به رشد راهنمایی کند و امر یا فعل او نیز مؤثر نخواهد بود؛ به همین خاطر بایستی توجه داشت که در تبعیت از مربی، رشد یافته بودن او را احراز کرد، زیرا ممکن است کسانی که صلاحیت ندارند نیز ادعا کنند که افراد را به سمت رشد هدایت می‌کنند؛ همان‌گونه که همیشه در مقابل پیامبران الهی کسانی بودند که ادعای نبوت و یا الوهیت می‌کردند. به‌عنوان مثال علی‌رغم ادعای فرعون مبنی بر رشد دهنده بودن فرمان و امرش، قرآن کریم ادعای او را بی‌اساس می‌داند: فَاتَّبِعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَ مَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ (سوره هود، آیه ۹۷) در سازمان نیز هم ممکن است چنین ادعاهایی وجود داشته باشد، لذا بایستی بتوان فرق ادعای پوچ و صحیح را تشخیص داد.

۴-۵- شکر گزار بودن

شکرگزاری، یکی دیگر از ویژگی‌های مربی صالح است. همان‌گونه که خدای تعالی هنگامی که خبر برگزیده شدن موسی (ع) به نبوت و مقام ارشاد مردم را به او می‌دهد، به او دستور به شکرگزاری داده می‌شود: ... إِنِّي اصْطَفَيْتُكَ ... وَ كُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ (سوره اعراف، آیه ۱۴۴)

۴-۶- انذار سایرین با توجه دادن به سرنوشت گذشتگان

از ویژگی‌های مربی صالح، تذکر و انذار دیگران به عبرت‌گیری از افرادی است که با موضوعاتی با موضوعی که مربی در نظر دارد مواجه شده‌اند. به این ترتیب، مربی با توجه به موفقیت‌ها یا شکست‌های سایرین، به متربی متذکر می‌شود که از آن‌ها درس

۱. در تفسیر المیزان با اشاره به توکل و تفویض به عنوان دو مرحله از مراحل سه‌گانه عبودیت، این دو مفهوم را قریب المعنی لکن متفاوت می‌داند و بنده در مقام تفویض را دارای مقام بالاتری به نسبت فرد متوکل می‌داند؛ زیرا فرد در مقام تفویض، رام و منقاد محض است و در برابر هر اراده‌ای که خدای سبحان در باره‌اش بکند، و هر کاری که از او بخواهد بدون اینکه هیچ امری را به خود نسبت دهد، اطاعت می‌کند (برای مطالعه بیشتر رک ترجمه المیزان، ج ۱۷، ص: ۵۰۷).



بگیرد و به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که راه مشابه افرادی که ناموفق بوده‌اند را پیروی نکند و در مقابل از افراد موفق پیروی کند. این موضوع در رفتار بسیاری از مردمان و مصلحان الهی قابل مشاهده است. به‌عنوان مثال شعیب قوم خود را به عبرت‌گیری از اقوام فاسق قبل مانند قوم نوح، هود و صالح دعوت می‌کند: *وَ يَأْقَوْمِ لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي أَنْ يَصِيبَكُمْ مِثْلُ مَا أَصَابَ قَوْمَ نُوحٍ أَوْ قَوْمَ هُودٍ أَوْ قَوْمَ صَالِحٍ وَمَا قَوْمُ لُوطٍ مِّنْكُمْ بَعِيدٌ* (سوره هود، آیه ۸۹) همین مفهوم در آیات ۱۴۶ اعراف، ۷۸ هود، ۸۷ هود، ۹۷ هود، ۲۹ غافر و... قابل مشاهده است.

۴-۷- خیرخواهی

از ویژگی‌های دیگر مربی صالح، علاقه به هم‌نوع و اهمیت دادن به هدایت و رشد اوست. این افراد نمی‌توانند در مقابل سرنوشت سایرین بی‌تفاوت باشند و به‌همین دلیل سعی می‌کنند به آن‌ها کمک کنند تا به سمت خیر و رشد رهنمون شوند. در قرآن کریم در خصوص بسیاری از پیامبران به‌عنوان رشد‌دهندگان بشر، تعبیری شبیه به این مفهوم وجود دارد. به‌عنوان مثال در آیه ۶ سوره مبارکه کهف، پیامبر اکرم (ص) به علت شدت علاقه به هدایت افراد و ناراحتی از گمراهی آن‌ها با این عبارت مورد عتاب الهی قرار می‌گیرند که «گویید خود را از تأسف هدایت نشدن آن‌ها هلاک می‌کنی»^۱. در جایی دیگر در داستان حضرت شعیب نیز اشاره می‌شود که ایشان آن‌قدر مردم را دوست داشت که به آن‌ها می‌فرماید: «من مهم نیستم. به عاقبت کار خود فکر کنید. نکند به دلیل دشمنی با من کاری کنید که مثل قوم نوح و هود و صالح با پیامبر خود مخالفت کنید و مثل آن‌ها گرفتار عذاب الهی شوید»^۲. نکته مهم آن است که باید دقت شود چه کسی واقعاً خیرخواهی و مصلحت‌اندیشی برای دیگران دارد؛ در حالی که برخی از افراد مانند فرعون با گفتن جمله... *مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ* (سوره غافر، آیه ۲۹) صرفاً ژست مصلحت‌اندیشی برای دیگران داشته و در باطن به دنبال منافع شخصی بوده است. قرآن کریم در مقابل چنین شخصی، مؤمن آل فرعون را معرفی می‌کند که واقعاً هدفش هدایت مردم به سوی راه رشاد بود: *وَ قَالَ الَّذِي ءَامَنَ يَأْقَوْمِ اتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ* (سوره غافر، آیه ۳۸)

۴-۸- مهربانی

مهربانی، یکی دیگر از ویژگی‌های مربی صالح است که مبنای خیرخواهی او می‌باشد. این موضوع به‌انحاء مختلف در داستان‌های پیامبران الهی و رسولان که مرشد مردم بوده‌اند اشاره شده است. به‌عنوان مثال در آیات ۶۹-۷۶ سوره مبارکه هود با اشاره

۱. *فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَّفْسَكَ عَلَىٰ آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا* (سوره کهف، آیه ۶)

۲. *وَ يَأْقَوْمِ لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي أَنْ يَصِيبَكُمْ مِثْلُ مَا أَصَابَ قَوْمَ نُوحٍ أَوْ قَوْمَ هُودٍ أَوْ قَوْمَ صَالِحٍ وَمَا قَوْمُ لُوطٍ مِّنْكُمْ بَعِيدٌ* (سوره



به داستان بشارت ملائکه الهی به ابراهیم (ع) در خصوص اعطای فرزندی به او در کهن‌سالی، نقل می‌شود که ایشان برای فرصت دادن بیشتر به قوم لوط و برداشته شدن عذابی که بر آن‌ها حتمی شده بود با فرشتگان الهی مجادله می‌کرد تا آنجا که متوجه شد امر پروردگار حتمی و غیرقابل بازگشت شده است: فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ إِبْرَاهِيمَ الرَّوْعُ وَجَاءَتْهُ الْبُشْرَىٰ يُجَادِلُنَا فِي قَوْمِ لُوطٍ. إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ. يَا إِبْرَاهِيمُ أَعْرِضْ عَنْ هَذَا إِنَّهُ قَدْ جَاءَ أَمْرُ رَبِّكَ وَإِنَّهُمْ آتِيهِمْ عَذَابٌ غَيْرُ مَرْدُودٍ. (سوره هود، آیات ۷۶-۷۵) همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در این آیات صفاتی مانند مهربانی در خصوص حضرت ابراهیم اشاره و مدح می‌شود. از ویژگی‌های دیگری که در این آیات برای ایشان ذکر شده است، مهمان‌نوازی، بردباری، نیایشگری و توبه‌کاری بود که در این آیات مدح می‌شود. مثال دیگر، مهربانی و علاقه‌مندی شدید پیامبر اکرم به قوم خود و سرنوشت آن‌ها بود که در آیه ۶ سوره مبارکه کهف به آن اشاره شد.

۴-۹- مسئولیت اجتماعی

علاوه بر ویژگی‌هایی مانند مهربانی و خیرخواهی که مربی صالح را به ارشاد و کمک به سایرین و می‌دارد، مسئولیت اجتماعی او و اهمیت اصلاح جامعه نزد او از ویژگی‌های مهم دیگر می‌باشد. درواقع یکی از اهداف از کمک به افراد که موجب توسعه فردی و رشد آن‌ها می‌شود، اصلاح و پیشرفت جامعه است. به‌عنوان مثال در سوره مبارکه هود، ایشان هدف خود را اصلاح معرفی می‌کند: قَالَ يَا قَوْمِ... إِنَّ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ. (سوره هود، آیه ۸۸) مثال دیگر در خصوص داستان اصحاب کهف است که آن‌ها قیام کرده و به‌منظور هدایت مردم دیگر، اعتقادات خود را به این صورت بیان می‌کنند: ...فَقَالُوا رَبَّنَا رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَنْ نَدْعُوكَ مِنْ دُونِهَا. (سوره کهف، آیه ۱۴)

۴-۱۰- امر به معروف و نهی از منکر

یکی از ابزارهایی که مربی صالح برای بهبود و اصلاح وضعیت سایرین از آن استفاده می‌کند امر به معروف و نهی از منکر است که انجام آن را می‌توان به‌عنوان یکی از ویژگی‌های آن‌ها نیز در نظر گرفت. درواقع، یکی از فعالیت‌های اصلی مرشدان الهی، دعوت به خیر و نیکی و پرهیز از بدی‌ها بوده است. به‌عنوان مثال در بیان داستان حضرت ابراهیم (ع) در سوره مبارکه انبیاء، ایشان پس از سؤالی که از پدر و قوم خویش می‌پرسد، ایشان را به پرستش خدای یگانه و پرهیز از پرستش بت‌ها دعوت می‌کند: إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا هَذِهِ التَّمَائِيلُ الَّتِي أَنْتُمْ لَهَا عَاكِفُونَ (سوره انبیاء، آیه ۵۲)... بَلْ رَبِّكُمْ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ الَّذِي فَطَرَهُنَّ... (سوره انبیاء، آیه ۵۶)



۴-۱۱- دعوت سایرین به تفکر

معمولاً مربی صالح مخاطبین خود را از طریق پرسیدن سؤالات یا انجام اعمالی که آن‌ها را به فکر فرو برده و از این طریق به اشتباه بودن برخی از اعمال خود پی ببرد متنبه می‌سازد. موضوعی که اکثر رشد دهندگان با آن روبرو بوده‌اند، پیروی و تقلید کورکورانه از نیاکان و گذشتگان بوده است که نیازمند تفکر افراد به‌منظور تصحیح اعمال خود می‌باشد. به‌عنوان مثال حضرت ابراهیم (ع) برای تنبه دادن به قومش، در غیاب آن‌ها بت‌هایشان را شکست و تبر را بر روی دوش بت بزرگ انداخت و پس از اینکه از او پرسیدند چه کسی این کار را کرده است به آن‌ها گفت از خود بت بزرگ بپرسید. از این طریق ایشان زشتی پرستش موجوداتی بی‌اختیار که حتی از خود نیز نمی‌توانند حفاظت کنند را به قومش یادآوری می‌کرد: فَجَعَلَهُمْ جُذَاذًا إِلَّا كَبِيرًا لَهُمْ لَعَلَّهُمْ إِلَيْهِ يَرْجِعُونَ... قَالُوا أَنْتَ فَعَلْتَ هَذَا بِالْهَيْتِنَا يَا إِبْرَاهِيمَ. قَالَ بَلْ فَعَلَهُ كَبِيرُهُمْ هَذَا فَاسْأَلُوهُمْ إِنْ كَانُوا يَنْطِقُونَ. فَرَجَعُوا إِلَى أَنْفُسِهِمْ فَقَالُوا إِنَّكُمْ الظَّالِمُونَ. ثُمَّ نَكَسُوا عَلَى رُؤْسِهِمْ لَقَدْ عَلِمْتُمْ مَا هَؤُلَاءِ يَنْطِقُونَ (سوره انبیاء، آیات ۵۸-۶۵)

آن‌ها نیز در نتیجه این عمل به تفکر فرو رفته و از عمل زشت خود سرافکنده شدند.

۴-۱۲- عامل بودن به دعوت‌های خود

همان‌گونه که ذکر شد، مرشد بایستی خود رشد یافته باشد. شبیه به همین تعبیر، در خصوص عمل به دستورات الهی و دعوت‌های خود می‌توان داشت. به‌منظور تأثیر در دعوت، بایستی مربی عامل به دستورات الهی و دعوت‌هایی که به دیگران می‌کند باشد. همان‌گونه که در خصوص حضرت شعیب نقل شده است که به قومش فرمود: قَالَ يَا قَوْمِ... مَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ (سوره هود، آیه ۸۸)

۴-۱۳- صبر و استقامت

از ویژگی‌های موردنیاز در ارشاد سایرین، صبر و حوصله در تعلیم و استقامت در هدایت آن‌ها است. مرارت‌ها و سختی‌هایی که پیامبران و مرشدان بزرگ الهی در ارشاد مردم کشیده‌اند، نشان‌دهنده آن است که این موضوع یکی از اساسی‌ترین و پراهمیت‌ترین ویژگی‌های موردنیاز در ارشاد می‌باشد. به‌عنوان مثال حضرت لوط با اینکه می‌دانست قومش به دنبال معاصی در داستان ظاهر شدن دو فرشته الهی بر آن‌ها، بازهم به آن‌ها می‌گفت کاری انجام دهید که برای شما ظاهرتر است: وَجَاءَهُ قَوْمُهُ يَهْرَعُونَ إِلَيْهِ وَمِنْ قَبْلُ كَانُوا يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ قَالَ يَا قَوْمِ هَؤُلَاءِ بَنَاتِي هُنَّ أَطْهَرُ لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ (سوره هود، آیه ۷۸) ... مثال دیگر در داستان حضرت موسی (ع) و خضر (که از او به بنده خدا یاد شده است) ۱

۱. تفاسیر، بنده خدا را خضر معرفی کرده‌اند. برای مطالعه بیشتر ر.ک: ترجمه المیزان، ج ۱۳، صص ۴۷۰-۴۷۴



علی رغم اینکه خضر می‌دانست موسی (ع) تحمل همراهی با او را ندارد ولی به او اجازه داد تا مدتی همراهی اش کند و از این طریق مفاهیم و علوم بیاموزد که موجب رشدش شود: قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنَّمَا عَلَّمْتَ رُشْدًا، قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا (سوره کهف، آیات ۶۷-۶۸) ... قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا. (سوره کهف، آیه ۷۰) مورد دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد بردباری و صبوری حضرت ابراهیم (ع) است که توسط قرآن کریم مورد مدح قرار می‌گیرد: إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ. (سوره هود، آیه ۷۵) در نمونه‌ای دیگر، حضرت ابراهیم (ع) دعوت قوم به یکتاپرستی و مخالفت با بت پرستان را تا آنجا ادامه داد که تصمیم گرفتند او را بسوزانند ولی باز هم از سخنان خود و دعوت به پذیرش حق دست نکشید در آخر یاری الهی نگذاشت مگر آن‌ها کارساز شود: قَالُوا حَرِّقُوهُ وَانصُرُوا آلِهَتَكُمْ، قُلْنَا يَا نَارُ كُونِي بَرْدًا وَ سَلَامًا عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ (سوره انبیاء، آیات ۶۸-۶۹)

۴-۱۴- ادب متقابل مری

ادب، یکی از شرط‌های لازم به منظور تأثیر گذاری در سایرین و ارشاد آن‌هاست. به عنوان مثال در داستان حضرت موسی (ع) و خضر، در جواب رفتاری که موسی (ع) در جایگاه یک پیامبر اولوالعزم داشت و در مقابل فرد دیگری ادب کرده و درخواست همراهی و یادگیری از او کرد، خضر (ع) هم متقابلاً رعایت ادب را نمود و با اینکه می‌دانست او شرطش را نمی‌تواند اجابت کند، درخواست او را رد نکرد و با صبر و حوصله اجازه داد موسی (ع) چندین منزل با او همراهی کند.^۱

۴-۱۵- اعلم بودن

مری صالح علم بیشتری نسبت به متربی دارد. همان گونه که در داستان حضرت موسی (ع) و خضر، موسی (ع) که پیامبر اولوالعزم الهی است برای دریافت رشد از کسی که علم بیشتری دارد رنج سفر به جان می‌خورد و در دیدار با این عبد الهی، تقاضای همراهی به منظور کسب علم و دریافت رشد از او می‌کند: قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنَّمَا عَلَّمْتَ رُشْدًا (سوره کهف، آیه ۶۷)

۴-۱۶- متناسب بودن با رشد یابنده

هر کسی متناسب با گستره وجودی و ویژگی‌های خاص خود نیاز به مرشدی متناسب

۱. اولاً با صراحت او را رد نکرد، بلکه به طور اشاره به او گفت که: تو استطاعت بر تحمل دیدن کارهای مرانداری و ثانیاً وقتی موسی (ع) وعده داد که مخالفت نکند امر به پیروی نکرد، و نگفت: «خیلی خوب بیا» بلکه او را آزاد گذاشت تا اگر خواست بیاید، و فرمود: «فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي - پس اگر مرا پیروی کردی». و ثالثاً به طور مطلق از سؤال نهی‌ش نکرد، و به عنوان صرف مولودیت او را نهی ننمود بلکه نهی خود را منوط به پیروی کرد و گفت: «اگر بنا گذاشتی پیرویم کنی نباید از من چیزی بپرسی» تا بفهماند نهی‌ش صرف اقتراح نیست بلکه پیروی او آن را اقتضاء می‌کند. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۳، ص: ۴۷۷)



با خود دارد؛ به این معنی که در تناسب با هر رشد یابنده‌ای مرشدی وجود دارد. به همین دلیل، افراد غیر پیامبر نیز می‌توانند به راه رشد و صواب هدایت کنند. همان‌گونه که قرآن کریم، از مؤمن آل فرعون به گونه‌ای یاد می‌کند که در حال دعوت از قوم برای هدایت به سمت رشد بوده است: ^۱ وَ قَالَ الَّذِي ءَامَنَ يَأْقُومِ اتَّبِعُونِ اِهْدِكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ. (سوره غافر، آیه ۳۸)

این موضوع در خصوص حضرت ابراهیم، به این صورت بیان می‌شود که خود خدایا را به او عطا کرده است، به این معنی که ایشان رشد را از خدا دریافت کرده است: ^۲ وَلَقَدْ آتَيْنَا اِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَ كُنَّا بِهٖ عَالِمِينَ. (سوره انبیاء، آیه ۵۱) به‌طور خلاصه می‌توان گفت با استفاده از آیات رشد، خدای متعال (الانبیاء: ۵۱)^۳، پیامبری اولوالعزم (الجن، ۲۱)^۴، قرآن کریم (الجن: ۲)^۵، پیامبر غیر اولوالعزم (الکهف: ۶۶)^۶ یا یکی از مؤمنین (غافر، ۳۸)^۷ به‌عنوان رشد دهندگان در نظر گرفته می‌شوند که هر یک متناسب با رشد گیرنده عمل می‌کنند.

۴-۱۷- الگوی صالح

مربی و هدایت‌گر به سمت خیر، خود بایستی الگوی دیگران در اعمال نیک باشد. همان‌گونه که خدای تعالی در خصوص تعدادی از پیامبران که به امر الهی هدایت می‌کردند، آن‌ها را دارای ویژگی‌هایی مانند صالح بودن، عامل به اعمال خیر، برپادارنده نماز، اعطاکننده زکات و عابد بودن معرفی می‌کند: ^۸ وَ وَهَبْنَا لَهُ اسْحَاقَ وَ يَعْقُوبَ نَافِلَةً وَ كَلَّا جَعَلْنَا صَالِحِينَ. وَ جَعَلْنَاهُمْ اٰثِمَةً يَهْدُونَ بِاٰمِرِنَا وَ اَوْحَيْنَا اِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَ اِقَامَ الصَّلٰوةِ وَ اٰتٰءَ الزَّكٰوةِ وَ كَانُوْا لَنَا عَابِدِينَ (سوره انبیاء، آیات ۷۲-۷۳)

همچنین، وظیفه مربی و رهبر از پیروان سنگین‌تر است؛ این موضوع غالباً در خصوص فرمان‌ها عبادی و واجباتی است که برای یک نبی-رهبر وجود دارد در حالی که برای دیگران معمولاً چنین وظیفه‌ای در نظر گرفته نمی‌شود. به‌عنوان مثال در آیه ۱۴۵ سوره مبارکه اعراف، به حضرت موسی (ع) خطاب می‌شود که بایستی به همه فرمان‌ها تورات با قوت و دقت عمل کند ولی به قوم ایشان دستور داده می‌شود که بایستی به واجبات عمل کنند: ^۹ وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْاَلْوَا حِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَ تَفْصِيْلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَ اْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوْا

۱. البته در تفسیر المیزان دارای هدایت بودن مؤمن آل فرعون به دلیل تبعیت از موسی مطرح می‌شود: مؤمن آل فرعون بار دیگر قوم خود را مخاطب قرار داده و ایشان را به پیروی خود دعوت می‌کند که اگر پیروی‌اش کنند هدایتشان خواهد کرد، چون پیروی او پیروی موسی است (ترجمه المیزان، ج ۱۷، ص ۵۰۴).

۲. وَلَقَدْ آتَيْنَا اِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَ كُنَّا بِهٖ عَالِمِينَ

۳. قُلْ اِنِّي لَا اَمْلِكُ لَكُمْ ضَرًا وَ لَا رَشْدًا

۴. يَهْدِيْ اِلَى الرُّشْدِ فَاَمَّا بِهٖ وَ لَنْ نُّشْرِكَ بِرَبِّنَا اَحَدًا

۵. قَالَ لَهُ مُوسٰى هَلْ اَتَّبِعَكَ عَلٰى اَنْ تَعَلِّمَنِيْ مِمَّا عَلَّمْتَ رُشْدًا

۶. وَ قَالَ الَّذِي ءَامَنَ يَأْقُومِ اتَّبِعُونِ اِهْدِكُمْ سَبِيْلَ الرَّشَادِ



بِأَحْسَنِهَا...؛ در مثال دیگر، حضرت موسی (ع) به امر خداوند سی شب راه کوه طور رفت تا مہیای دریافت رسالت شود. پس از آن، خدای تعالی ده شب دیگر به وعده خود اضافه کرد: وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَّمْنَاهَا بِعَشْرِ فَنَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً... (سوره اعراف، آیه ۱۴۲)

۴-۱۸- صداقت و کم ادعا بودن

یکی از ویژگی‌های مربیان الهی این است که برخلاف رهبران شیطانی هرگز پرمدها و خودبزرگ‌بین و متکبر و مغرور نیستند. فرعون ادعای می‌کرد که می‌تواند دیگران را به راه رشد هدایت کند^۱ در حالی که واقعیت نداشت^۲؛ در مقابل، پیامبر اکرم (ص) که اشرف موجودات و مخلوقات بود خود را مالک رشد و ضرری نمی‌دانست^۳.

۴-۱۹- صراحت

یکی از نیازمندی‌های رفتاری مربی صالح، صراحت بیان است. به این معنی که جایی که اشتباه و خطایی را دید مسامحه نکرده و حق مطلب را بگوید. با توجه به اینکه معمولاً مربیان و مصلحان الهی به منظور رشد بشر، جریانی خلاف قاعده معمول جوامع را پیشنهاد می‌دهند، بایستی به نادرستی اعمال قوم و راه صحیح اشاره می‌کرده‌اند. به همین دلیل صراحت بیان یکی از ویژگی‌های مورد نیاز آنان بوده است. به‌عنوان مثال در داستان حضرت ابراهیم (ع) در پاسخ به قومش که دلیل پرستش بت‌ها را پیروی از پدران و نیاکان خود معرفی می‌کردند ایشان بدون اینکه ترسی به دل خود راه دهد، به نادرستی کار همگی آن‌ها و پدرانشان اشاره کرد و فرمود: قَالَ لَقَدْ كُنْتُمْ أَنْتُمْ وَ آبَاؤُكُمْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ. (سوره انبیاء، آیه ۵۴)

۴-۲۰- شجاعت و اعتماد به نفس

به این دلیل که معمولاً مربیان و مرشدان الهی حرکتی را آغاز کرده‌اند که سابقه نداشته و به همین دلیل عموم مردم جامعه با آن بیگانه بوده‌اند غالباً مورد آزار و اذیت مردم و حاکمان فاسد قرار گرفته و حتی بسیاری از آن‌ها کشته شده‌اند. با این وجود، مربیان صالح معمولاً در راه اصلاح سایرین، دارای رفتارهای شجاعانه‌ای بوده‌اند که از اعتماد به نفس آن‌ها در صحیح بودن روش خود نشئت می‌گرفته است. به‌عنوان مثال حضرت ابراهیم که به فرموده قرآن کریم از رشد الهی بهره‌مند شده بود با اینکه می‌دانست قوم بت پرست در بازگشت به شهر و با مشاهده کردن شکسته شدن بت‌هایشان ممکن است او را بکشند

۱. به‌عنوان مثال در داستان حضرت موسی (ع) و فرعون، به تکبر و نخوت فرعون اشاره می‌شود: در حالی که فرعون فریاد احمقانه انا ربکم الاعلی و هذه الانهار تجری من تحتی بلند می‌کرد، رهبران الهی در نهایت تواضع و فروتنی خود را بنده کوچکی از بندگان خدا معرفی می‌نمودند که در برابر اراده او هیچ قدرتی از خود ندارند (تفسیر نمونه ج: ۲۵ ص ۱۳۵).

۲. اِلٰی فِرْعَوْنَ وَ مَلَاِئِكَهٖ فَاتَّبِعُوْا اَمْرَ فِرْعَوْنَ وَ مَا اَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيْدٍ (سوره هود، آیه ۹۷)

۳. قُلْ اِنِّیْ لَا اَمْلِكُ لَكُمْ ضَرًّا وَّلَا رَشَدًا (سوره جن، آیه ۲۱)



یا شکنجه دهند، برای تنبه دادن به قوم خطاکارش، در اقدامی شجاعانه به منظور نشان دادن ضعف بت‌ها و اشتباه بودن پرستش آن‌ها، اقدام به شکستن بت‌ها کرده و تبر را بر روی دوش بت بزرگ انداخت: *فَجَعَلَهُمْ جُذَاءً إِلَّا كَبِيرًا لَهُمْ لَعَلَّهُمْ إِلَيْهِ يَرْجِعُونَ* (سوره انبیاء، آیه ۵۸) حتی او قبل از اینکه این کار را بکند، به قومش وعده چنین کاری را داده بود؛ درحالی که می‌دانست بت‌ها چه علاقه و احترامی در میان قومش دارند. مثال دیگر در داستان اصحاب کهف است که اشاره می‌شود به ایشان قلوبی قوی اعطا شده بود، درحالی که در اقلیت بودند و امکان این وجود داشت که حکومت، با آن‌ها برخورد شدیدی کند عقیده خود را علنی کردند: *وَرَبَطْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ إِذْ قَامُوا فَقَالُوا رَبُّنَا رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَنْ نَدْعُوَ مِنْ دُونِهَا* (سوره کهف، آیه ۱۴)

۵- جمع‌بندی و پیشنهادها

همان گونه که ذکر شد تعریف اولیه مربی‌گری رابطه‌ای است میان یک مربی با سن و تجربه بیشتر و مربی با سن و تجربه کمتر با هدف کمک به توسعه شغلی مربی (Ragins and Kram 2007, p. 5). این فرایند می‌تواند در فرم‌های مختلفی اتفاق بیفتد که معمولاً به رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود (Janssen et al. 2015, p. 4). بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند در مقایسه با مربی‌گری رسمی، مربی‌گری غیررسمی دارای رفتارهای مربی‌گری بهتر، تعهد بالاتر میان مربی و مربی و پرداختی بالاتر می‌باشد (Horvath et al. 2008, p. 326). همچنین، برخی از صاحب‌نظران به مؤثر نبودن برخی از رابطه‌های مربی‌گری اشاره داشته‌اند و به همین دلیل پژوهش‌هایی به منظور تضمین رابطه مربی‌گری به اجرا رسانده‌اند. در این پژوهش‌ها به منظور بالا بردن کیفیت رابطه مربی‌گری توجه به عوامل متعددی را توصیه کرده‌اند که شامل ویژگی‌های طرفین مربی‌گری و ویژگی‌های ارتباط می‌شوند (Haggard et al. 2010, p. 293). برخی از این پژوهش‌ها به ویژگی‌هایی اشاره دارند که مربی‌بایستی داشته باشد تا این رابطه مؤثرتر شود. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از همدلی، درستکاری، فهم سازمانی، شناخت ارزش‌های محوری سازمانی، تخصیص مشتاقانه زمان، تحمل، دلسوزی، نگرانی در خصوص اثربخشی، رازداری، اتکاپذیری، اصالت، استانداردهای بالای اخلاقی، کمال، دانش، شایستگی حرفه‌ای، اعتماد (Smith et al. 2005, p. 51)

این مقاله نیز به منظور افزایش کیفیت رابطه مربی‌گری، توجه مشابهی بر ویژگی موردنیاز مربی داشته است که مبنای این بررسی‌ها را آیات قرآن کریم قرار داده است. به همین منظور، پژوهشی طرح‌ریزی شده است که از روش تحقیق موضوعی در قرآن



کریم بهره برده است. حاصل پژوهش حاضر، معرفی ویژگی‌هایی است که مربی بایستی داشته باشد تا به مفهوم قرآنی آن نزدیک شود. این مفاهیم در مقایسه با ویژگی‌های مربی مطلوب در ادبیات مدیریتی بیشتر شبیه به مربی‌گری غیررسمی بوده و بر بعد ویژگی‌های فردی متمرکز است و ویژگی‌های بیشتر و متفاوت‌تری نسبت به آن‌ها معرفی کرده است. ویژگی‌های مذکور تفاوت‌های جدی با ویژگی‌های معرفی شده برای مربی در حوزه مربی‌گری دارد و این موضوع نیز به علت تفاوت در مبانی ادبیات اسلامی و غربی است. به عنوان مثال، برای یک مربی الهی و ویژگی‌های مبنایی متعددی مانند اعتقاد به یگانگی خداوند، آخرت‌گرایی، تفویض و توکل به خدا، نیایشگری، بهره‌مندی از رشد، امر به معروف و نهی از منکر و... معرفی شده است که او را از مربی که در ادبیات غربی معرفی می‌شود متفاوت می‌کند. البته این پژوهش، برخی از ویژگی‌های رفتاری مربی مانند همدلی، تخصیص مشتاقانه زمان، تحمل، دلسوزی، استانداردهای بالای اخلاقی و دانش که در پژوهش‌های مدیریتی آمده است را نیز تأیید کرده، تعدادی از آن‌ها را شرح داده و تعداد بیشتری نیز به آن افزوده است.

با توجه به مفاهیم به دست آمده در بخش قبل و با توجه به اینکه می‌توان سازمان را یک محیط اجتماعی کوچک در نظر گرفت، مربی سازمانی:

- * ایمان به خدا و آخرت باوری را به عنوان اصل و مبنای اعتقادی خود در همه فعالیت‌هایش به کار می‌گیرد. به این معنی که با توجه به آخرت محوری، به گونه‌ای عمل می‌کند که مرتبی را به رشد و صلاح نزدیک کند.
- * در انجام فعالیت‌های مربی‌گری خود بر خدا توکل کرده و نتیجه آن را نیز به خدا تفویض می‌نماید.
- * به لحاظ علمی جایگاه بالاتری نسبت به شاگرد خود دارد و در این فرایند سعی در ارائه علوم، فنون و مهارت‌های مختلف خود به او دارد.
- * متناسب با مرتبی خود می‌باشد و با تجربیات مرتبلی که دارد سعی در بهبود وضعیت شخصی و کاری مرتبی خود دارد.
- * الگوی صالحی برای مرتبی خود می‌باشد و اگر توصیه‌ای برای بهبود به شاگرد خود می‌کند، قبلاً خودش به آن عمل کرده است.
- * بی تفاوت نسبت به سایرین علی‌الخصوص مرتبی خود نیست و خیر خواه او و به دنبال اصلاح و رشد اوست و در این راه از هیچ کمک و راهنمایی دریغ نمی‌کند.
- * در برابر سایرین مسئولیت اجتماعی احساس می‌کند و به آن‌ها رثوف و مهربان است و همین علاقه باعث می‌شود که به آن‌ها در پرورش و رشد کمک کنند.



- * علاوه بر اینکه وضعیت افراد دیگر برای او اهمیت دارد، وضعیت کلی سازمان نیز برایش مهم است و یکی از اهدافش در ارائه راهنمایی و کمک به سایرین، بهبود وضعیت سازمانی است و کمک و توصیه به سایرین را مصداقی از وظیفه خود در خصوص امر به معروف و نهی از منکر می‌داند. همچنین، در این راه با تصور اینکه دیگران با او مخالفت کنند ترس به دل خود راه نداده و شجاعت می‌ورزد.
- * به این موضوع اعتقاد دارد که یکی از مشکلات اصلی عموم مردم تفکر نکردن در امور است. به همین دلیل به دنبال فعال کردن و بارور کردن تعقل متربی خود می‌باشد.
- * در راه کسب موفقیت تربیت شاگرد خود از صبر بهره می‌برد و اگر متربی به دعوت‌ها و دستورات او جواب مثبت نداد با حلم خود، تلاش خود را به منظور اصلاح او افزایش می‌دهد.
- * در تعامل با متربی خود مؤدب است، حتی اگر سن بالاتری یا علم بیشتری داشته باشد.
- * ادعای کاری که نمی‌تواند را ندارد و تأثیر فعالیت‌های خود را از خدا می‌داند.
- * به منظور از بین بردن مشکلات متربی خود صراحت بیان دارد و مشکلات او را با صراحت توأم با ادب به او گوشزد می‌نماید.
- * در مقایسه با سایرین، توجه بیشتری به عمل به دستورات الهی و انجام فعالیت‌های سازمانی که در این راستا باشد دارد؛ در مجموع او عمل و فعالیت و خروجی بیشتری به نسبت سایرین دارد و همین امر موجب الگو شدن او برای متربی می‌شود.
- در نهایت می‌توان ویژگی‌های یک مربی صالح را در پنج دسته خلاصه کرد؛ این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:
 - اعتقادی: ویژگی‌های اعتقادی مربی صالح که بر مبنای اعتقادات الهی-اسلامی بنا شده است. برخی از این اعتقادات که مورد تأیید قرآن نیز قرار گرفته است در بیان قرآن در خصوص مربیان و مرشدان الهی اشاره شده است.
 - اخلاقی-رفتاری: خلق و خوی مربی صالح و رفتار او بایستی متناسب با اخلاق حسنه باشد.
 - شخصیتی: ویژگی‌های شخصیتی مربی، مواردی است که حکایت از تناسب با متربی و ویژگی‌های مورد نیاز جهت رشد دادن مخاطب دارد.
 - روشمندی: روش یک مربی صالح و ابزاری که او استفاده می‌کند با دیگران تفاوت‌های محوری دارد.



- نتیجه گرایی: هدف یک مربی صالح و نتیجه مدنظر او در راستای اصلاح جامعه و آن‌هم با هدف آباد کردن آخرت خود و سایرین می‌باشد. ویژگی‌های مذکور در الگوی زیر قابل مشاهده است:



الگوی ۱- ویژگی‌های مربی صالح در بیان قرآن کریم

نکته آخر آن است که بایستی چنین پژوهش‌هایی به‌عنوان نقطه آغازی بر مطالعات قرآنی در حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. به‌این ترتیب، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مختلف و متعدد دیگر با موضوعات مختلف این حوزه تعریف شده و در جهت غنا بخشی به این مفاهیم از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم استفاده شود. به‌عنوان مثال، بحث حاضر ادعا نمی‌کند همگی مفاهیم قرآنی در موضوع ویژگی‌های مربی صالح را شناسایی و معرفی کرده است، بلکه پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگر با استفاده از همین کلیدواژه توسط افراد مختلف اجرا شده و نتایج آن‌ها بحث حاضر را تکمیل نماید. در نهایت پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف و سؤالات مشابه با پژوهش حاضر و با استفاده از کلیدواژه «رب» و آیات مرتبط با آن‌ها اجرا شده و در نتیجه نکات جدیدی به این حوزه اضافه شود.



۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

۱. بحرانی سید هاشم (۱۴۱۶ ق)، البرهان فی تفسیر القرآن، تهران: بنیاد بعثت
۲. بهارستان، جلیل، (۱۳۸۳)، مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج، مدرس علوم انسانی، ش ۳۶
۳. خیراندیش، مهدی و حسین خوشدل، (۱۳۸۹)، ضوابط تدبیر در قرآن از منظر علامه طباطبایی (ره)، پژوهشنامه علوم و معارف قرآن کریم، ش ۸
۴. سهرابی، بابک، اعظمی، امیر و حمیدرضا یزدانی، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۶
۵. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۷۴)، تفسیر المیزان، ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم
۶. لسانی فشارکی، محمدحسین و حسین مرادی زنجانی (۱۳۹۱)، روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، قم: بوستان کتاب
۷. لطیفی، میثم، (۱۳۹۰)، روش شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش‌های میان رشته‌ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر، اندیشه مدیریت راهبردی، ش ۲
۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الإسلامیه

۶-۲- منابع لاتین

9. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). **Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127
10. Aryee, S., Chay, Y.W., & Chew, J. (1996). **The motivation to mentor among managerial employees.** *Group & Organization Management*, 21: 261-277.
11. Blake-Beard, S. D., O'Neill, R. M., & McGowan, E. (2007). **Blind dates? The importance of matching in successful formal mentoring relationships.** In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (pp. 617-632). Thousand Oaks, CA: Sage
12. Chandler, Dawn E.; Kram, Kathy E.; Yip, Jeffrey (2011): **An Ecological Systems Perspective on Mentoring at Work. A Review and Future Prospects.** In *The Academy of Management Annals* 5 (1), pp. 519-570. DOI: 10.1080/19416520.2011.576087.



13. Chao, G., Waltz, P., & Gardner, P. (1992). **Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts.** *Personnel Psychology*, 45: 619-636.
14. Haggard, D. L.; Dougherty, T. W.; Turban, D. B.; Wilbanks, J. E. (2010): **Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research.** In *Journal of Management* 37 (1), pp. 280–304. DOI: 10.1177/0149206310386227.
15. Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). **Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go.** *Advances in Developing Human Resources*, 7, 446–469.
16. Horvath, Michael; Wasko, Laurie E.; Bradley, Jessica L. (2008): **The effect of formal mentoring program characteristics on organizational attraction.** In *Human Resource Development Quarterly* 19 (4), pp. 323–349. DOI: 10.1002/hrdq.1244.
17. Hunt, D.M., & Michael, C. (1983). **Mentorship: A career training and development tool.** *The Academy of Management Review*, 8(3), 475–485.
18. Janssen, Suzanne (2015): **A Self-Determination Theory Perspective On Mentoring Relationships At Work.** University of Twente.
19. Janssen, Suzanne; van Vuuren, Mark; Jong, Menno D.T. de (2015): **Informal Mentoring at Work. A Review and Suggestions for Future Research.** In *International Journal of Management Reviews*, n/a-n/a. DOI: 10.1111/ijmr.12069.
20. Kirchmeyer, C. (1995). **Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage.** *Journal of Organizational Behavior*, 16: 67-83.
21. Kram, K. E. (1985). **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life.** Glenview, IL: Scott Foresman.
22. Kram, K.E. (1983). **Phases of the mentoring relationship.** *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625.
23. Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H., & McKee, B. (1978). **The seasons of a man's life.** New York: Knopf.
24. McCauley, C. D. (2005). **The mentoring tool.** *Advances in Developing Human Resources*, 7, 443–445.
25. Merriam, S. 1983. **Mentors and protégés: A critical review of the literature.** *Adult Education Quarterly*, 33(3): 161-173.
26. Mullen, E.J. (1999). **The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?** *Journal of Organizational Behavior*, 20: 233-243
27. Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2005). **Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research.**



- Educational and Psychological Measurement, 65(2), 323–335.
28. Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1993). **Gender and willingness to mentor in organizations.** *Journal of Management*, 19(1), 97-111.
 29. Ragins, B.R., & Scandura, T.A. (1997). **The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships.** *Journal of Applied Psychology*, 82: 945-953
 30. Scandura, T. A. (1997). **Mentoring and organizational justice: An empirical investigation.** *Journal of Vocational Behavior*, 51, 58-69.
 31. Siebert, S. (1999). **The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment.** *Journal of Vocational Behavior*, 54: 483-502.
 32. Smith, Wanda J.; Howard, Jerusalem T.; Harrington, K. Vernard (2005): **Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective.** In *Public Personnel Management* 34 (1), pp. 31–58. DOI: 10.1177/009102600503400103.
 33. Van Emmerik, H., Baugh, S. G., & Euwema, M. C. (2005). **Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components.** *Career Development International*, 10: 310-324.

