

مشارکت کارکنان در انتخاب مدیران

ملوک بیگم طباطبایی بافقی

الف) تعریف مشارکت

از مشارکت، تعاریف متفاوتی شده است. سالمون می‌گوید: «فلسفه یا سبک مدیریت سازمانی است که نیاز و حقوق کارکنان را تشخیص می‌دهد تا به طور فردی یا جمعی، با مدیریت در حیطه‌های فراسوی سازمانی درگیر شوند که معمولاً با تبادل نظر جمعی حمایت می‌شود».

مک‌گریگور بر این عقیده است که: «مشارکت فرآیندی است که با تفویض اختیار به معنای اساسی آن تفاوت اندکی دارد. در حقیقت، مشارکت یک مورد به خصوص از تفویض اختیار است که زبردستان، با توجه به مسئولیت خود، کنترل و انتخاب بیشتری به دست می‌آورند». آنچه از این تعاریف بر می‌آید، این است که: مشارکت کارکنان ناشی از باور «مدیریت روابط انسانی» و نشانه‌ای از توجه به رشد شخصیت انسان‌هاست و در جهت تأمین نیازهای احترام و خودیابی کارکنان گام برمی‌دارد. در همین زمینه، طوسی می‌گوید: «پیش فرض اساسی مشارکت کارکنان، تأکید بر شأن و مقام انسان در محیط کار است»^۱.

پس می‌توان گفت که مشارکت، شنیدن صدای دیگران را آسان می‌سازد. احساس مالکیت به وجود می‌آورد، حاشیه‌نشینی را از میان برمی‌دارد، ناتوان را نیرومند می‌سازد و سرانجام، فرهنگ سکوت را در هم می‌شکند و دل و ذهن را به زبان پیوند می‌دهد و بدین ترتیب، احساس تازه‌ای از پذیرش و اهمیت وجود ایجاد می‌کند. مشارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌های انسانی و روانی

شخصیت انسان تأکید می‌کند.^۲

ب) اهمیت مشارکت

مشارکت کارکنان و همه کسانی که به نحوی با سازمان آموزشی ارتباط دارند، در امور سازمان و دادن مسئولیت به آنها از موضوع‌های مورد توجه نظریه‌پردازان و پژوهشگران مدیریت در دهه‌های اخیر بوده و در این زمینه، پژوهش‌های نسبتاً زیادی در کشورهای گوناگون صورت گرفته است. ب. میرز^۳ گفته است: «مشارکت دادن هر فرد در برنامه‌ریزی و ارزشیابی و فراهم آوردن باز خورد مناسب، ممکن است سبب بروز تعهد و خلاقیت بیشتر در فراد شود».^۴

«چارلز گیبوتز^۵ «یاری جستن از دیگران» را یکی از دلایل رشد یافتگی مدیران می‌داند و معتقد است چنین مدیرانی به سبب آن که اعتماد به نفس زیادی دارند، ضمن مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری‌ها، از مشارکت آنان نیز خوشنود می‌شوند».^۶

«از نظر ساشکین^۷ عدم دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، سبب وارد آمدن آسیب روانی و جسمی به افراد می‌شود. به همین دلیل، او مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را نوعی الزام اخلاقی به حساب می‌آورد».^۸

«پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که میل به مشارکت در افراد گوناگون به سبب آگاهی، شناخت سطح تحصیلات و مهارت‌ها متفاوت است».^۹

«در یک نظرخواهی از دبیران دبیرستان‌های منطقه کلاردشت، زیر نظر نگارنده، به عمل آمده مشخص شد دبیران به مشارکت در امور آموزشی مدرسه بسیار علاقه‌مندند و حتی شرکت دادن دبیران در امور آموزشی را از ویژگی‌های مدیر موفق می‌داند».^{۱۰} زیرا «یکی از نیازهای مهم انسانی، احساس احترام و مفید بودن است. مشارکت دادن افراد به منزله پذیرفتن وجود آنها از طریق تفویض اختیار و مسئولیت در یک موقعیت اجتماعی است».^{۱۱}

اما «احساس عدم دخالت در سازمان، سبب احساس بی‌ارزشی و عدم کفایت در کارمند می‌شود. مجموعه چنین برداشت‌هایی از محیط شغلی سبب بروز نوعی سردی، بی‌علاقگی و افسردگی در فرد می‌شود که این خود نوعی آسیب روانی به‌شمار می‌رود. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها سبب بهره‌وری یا حداقل عدم کاهش آن می‌شود».^{۱۲}

در این مقاله، به امید آن که پیشنهاد‌های زیر مورد توجه مسئولان و سیاست‌گذاران جامعه مدیران میانی و اجرایی و به‌خصوص مسئولان و مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد، به ارائه آنها می‌پردازیم:

- ۱- فرهنگ مشارکت به مثابه یک امر اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی در جامعه اسلامی ما مطرح شود و در اداره امور جامعه و سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.
 - ۲- مدیریت آموزش و پرورش، به آموزش روش‌های آشناسازی مدیران سازمان‌های آموزشی با نحوه شرکت دادن در امور سازمان مبادرت ورزد.
 - ۳- از آنجا که مدارس، واحدهای حقیقی، اساسی و اجرایی وزارت آموزش و پرورش هستند، زمینه‌های آموزش مدیران مدارس برای فعال کردن شوراهای معلمان و دبیران و انجمن اولیا و مربیان و نظایر آن فراهم گردد.^{۱۲}
- خلاصه این که «نیازهای قدر و منزلت از راه مسئولیتی که به افراد داده می‌شود، تأمین می‌گردد. هر چه برای افراد ارزش و اعتبار بیشتری قائل شویم و به آنها اعتماد بیشتری داشته باشیم، مسئولیت‌های بزرگ‌تر و مهم‌تری به آنها می‌دهیم. در حقیقت، نیازهای «خود شناساندن» و «شناخته شدن» از طریق مشارکت فرد در امور سازمان تأمین می‌شود».^{۱۳}

ج) دلایل لزوم مشارکت

۱- شناسایی افراد پاک و با صلاحیت

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «و شناسایی افراد پاک و با صلاحیت^{۱۵} از طریق گفتاری است که خداوند متعال بر زبان بندگان جاری می‌فرماید»^{۱۶} (یعنی افراد پاک و با صلاحیت، از طریق گفته‌های مردم و آنچه بر زبان آنها جاری می‌گردد، شناخته می‌شوند).

یکی از راه‌های تشخیص صلاحیت یک مدیر و مسئول و عموماً کارگزار یک نظام و چگونگی ارزشیابی وی، نظرخواهی از مردم و افراد آن مرز و بوم است. چنانچه مردم جامعه‌ای نسبت به مسئولی نظر مثبت اعلام دارند و او را در کارهای خود، به هر دلیلی (توانایی، دانش، تخصص، تعهد، ایمان، پاکی دست و چشم، امانت‌داری و وفای به عهد و...) موفق بدانند، شایستگی و صلاحیت او را مورد تأیید قرار می‌دهند. بر این اساس، گفته‌های آنان بهترین سند برای اثبات صلاحیت آن مسئول و کارگزار است و در صورت نیاز می‌توان از وی برای مسئولیت‌های سنگین‌تری استفاده کرد. اما چنانچه مردم آن جامعه پس از نظرخواهی نظر منفی اعلام دارند و نقاط ضعف مسئول را مطرح کنند، مسئول ذی‌ربط باید به نظر مردم ارج نهد و از نظریات منفی آنان کشف کند که فرد مورد نظر لیاقت و شایستگی مسئولیت واگذار شده را ندارد. حتی در ضرب‌المثلی عربی گفته شده است: زبان‌های گویای ملت، قلم‌ها و پیام‌های حق تعالی برای

پادشاهان (زامداران) است.^{۱۷}

۲- اکتفا نکردن مسئولان به هوشیاری و خوش گمانی خود

امام علی علیه السلام، در دو فراز از فرمان تاریخی خود، در مورد کیفیت گزینش و شرایط آثار آن، می فرماید: «سپس در انتخاب کارگزاران و انتصاب آنان در مقام منیع کاتبان و دفترداران به هوشیاری و خوش بینی و دلباختگی و خوش گمانی خود اکتفا مکن؛ زیرا مردان زرنگ (افراد)، راه جلب نظر و خوش بینی حکمرانان و زمامداران را به وسیله ظاهر سازی و خوش خدمتی خوب شناسایی می کنند حال آن که در پس این ظاهر سازی، هیچ اخلاص و حقیقتی وجود ندارد. ولیکن آنان را به وسیله تصدی مشاغل قبلی، که تحت امر افراد صالح به کار گرفته شده بودند، بیازمای و امتحان کن و «هر کدام نزد عموم خوش سابقه تر و به امانت داری معروف اند، برگزین» که این روش خود دلیل است بر این که نسبت به پرودگار خود به کسی که از جانب او متصدی ولایت و فرمان گذاری شدی، خیراندیشی نموده ای».^{۱۸}

پس از آن که امام علیه السلام به جناب مالک دستور می دهد استفاده از کارگزار را پس از شناخت کامل شروع کند، وی را از سه نکته بر حذر می دارد:

* **اعتماد به هوشیاری خود:** چه بسا افرادی هستند که مدعی هوشیاری و تیزبینی و قیافه شناسی هستند و این که با یک ملاقات می توانند فرد را بررسی و اعماق وی را شناسایی کنند و با یک برخورد با تمام ابعاد او آشنا گردند. ولی این ادعا برخاسته از یک نوع ساده لوحی یا غرور و خودخواهی است و امام علیه السلام این روش و رفتار را محکوم و مردود می شمارد و مورد نهی قرار می دهد.

* **چشم پوشی و سهل انگاری:** اصولاً انتخاب فرد برای واگذاری مسئولیت باید با آگاهی و توجه و دید باز و التفات فوق العاده انجام پذیرد. زیرا مسئولیت ها و پست ها امانتی است در اختیار کارگزاران و باید سعی شود افرادی برای مسئولیت های سنگین و سبک انتخاب گردند که شایستگی آن پست و مسئولیت را داشته باشند و بتوانند به وظیفه خود عمل کنند. در صورت عدم توانایی یا خیانت عمدی، هم به بیت المال خیانت شده است و هم به نظام و اداره کشور و هم به ملت و رعیت و مسلمانان زیر پوشش.

* **خوش بینی و خوش گمانی:** اصولاً حسن ظن و خوش بینی به انسان ها در جامعه از اخلاقیات پسندیده است و مؤمن همواره باید به انسان ها با دید مثبت و خوش بینی بنگرد و رفتار و کردار دیگران را حمل بر صحت کند. اما این روش در جایی است که با آنها کار و تماس و

رتباطی نداشته باشد و چنانچه بر اثر پیش آمدی بخواهد به گونه‌ای ارتباط برقرار کند، پیمان و قراردادی تنظیم و انتساب و ازدواجی حاصل کند و افرادی را در مقام کارمند و مستخدم به کار گیرد و در تمام این موارد نباید با حسن نظر و خوش بینی رفتار کند. بلکه در بسیاری موارد باید با سوءظن و حالت آزمایشی برخورد کند. چنانچه در حین آزمایش به نکات مثبت برخورد، اقدام کند؛ وگرنه از ارتباط با وی کناره گیرد و برحذر باشد.^{۱۹}

و بالغ به عباد می آید بر اساس نظریه «محرطی» مومنینه کنی التوهمیت یا مکتوبات و التفتی...

۳- ضرورت مشورت در تصمیم‌گیری

از آنجایی که انسان‌ها از اشتباه و غفلت مصون و در امان نیستند، برای پیشگیری از افتادن در گرداب هلاکت، دستور مشورت کردن صادر گردید. امام امیرالمؤمنین (ع) می‌فرمایند: «آن کس که با دیگران مشورت کند، در عقل و اندیشه آنان شرکت کرده و در تصمیمات خود از بینش و فکر آنها کمک گرفته است»^{۲۰}. امام محمد باقر (ع) می‌فرمایند: «آن کس که مشورت نکند، در کارهای خود پشیمان خواهد شد»^{۲۱}. بنابراین، یکی از مسائل ضروری در تصمیم‌گیری مشورت است که بدون آن تصمیمات خام و غیر صحیح اتخاذ می‌گردد»^{۲۲}.

قرآن کریم می‌فرماید: «و شاورهم فی الامر»^{۲۳} اگر در زمینه این آیه شریفه به تفاسیر مراجعه کنیم، درمی‌یابیم که در مورد مشورت سه امتیاز بیان شده است: یکی جویا شدن رأی دیگران است؛ زیرا مغز انسان‌ها از نظر حجم، وزن، فشردگی مواد و عناصر طبیعی، وراثت، تربیت، آموزش و تجربه با هم متفاوت است. بنابراین، هر مسئولی که حرکت تازه‌ای به مشورت می‌گذارد، از آرای گوناگون بهره می‌برد.

خاصیت دیگر، پاک کردن ذهن‌های مورد مشاوره از خطاست. یعنی اگر در اندیشه و مقدمات و نتیجه‌گیری اشتباهی رخ داده باشد، برطرف می‌گردد و هدایت می‌شوند. لذا تا مشورت نباشد، ذهنیات انسان‌های تحت سرپرستی بارور نمی‌شود.

سومین اثری که مشورت دارد، تشویق افراد تحت سرپرستی به شور و مشاوره است و هر مسئولی نیز به نسبت مسئولیتش باید به این امر توجه نموده و دیگران را به مشورت تشویق کند. در زمینه مشورت به ذکر چند حدیث دیگر می‌پردازیم: رسول گرامی اسلام (ص) فرموده‌اند: «هیچ پشتیبانی مستحکم‌تر از مشاوره نیست»^{۲۴}.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «هر کس در رأی خود مستبد باشد و نظر خود را حتمی بداند، اسباب هلاکت خود را فراهم کرده است»^{۲۵}. بنابراین، هر مسئولی، خواه مسئولیت پدری یا مادری را عهده‌دار باشد یا مدیر یک اداره کوچک یا بزرگ یا مسئول یک نظام باشد، باید استبداد را کنار

بگذارد. زیرا انسان همین که خود را در سطح مشورت قرار داد، از استبداد دور شده است. یک مسئول مستبد چه در خانه، چه در اداره، چه در وزارت، چه در یک نظام و چه در کل جهان، پست است و دیگران را نیز به دیده پستی می‌نگرد، پست دیدن دیگران، پستی خود است؛ هنگامی که انسان از این پستی دور می‌شود و مشورت می‌کند، این عین هدایت است».^{۲۶}

آن‌ها می‌فرمایند: «سبب در انتخاب کارگزاران و مصلحت‌ها و نفع‌ها و اینها را در نظر بگیرد».

۴- نظارت و مسئولیت همگانی

«به استناد قول پیامبر اکرم اسلام همه افراد ناظر و دارای حق نظارت بر اصلاح جامعه هستند و در مورد آن که فروتر از آنها قرار دارند، مسئول‌اند و در عین حال ناظر اعمال فراتر از نیز هستند».^{۲۷} همه روشنفکران رها شده از خود محوری و مطلع از وضع انسان‌های جامعه خویش و تشخیص دهنده موقعیت فعلی و آینده جامعه و آگاه به ابعاد گوناگون زندگی فردی و اجتماعی، دارای این نوع رسالت هستند و اگر در اجرای این رسالت کوتاهی بورزند، در حقیقت بر وجود انسانی خود و دیگرانسان‌های جامعه مرتکب خیانت نابخشودنی شده‌اند».^{۲۸}

«اسلام مسئله نظارت را تنها وظیفه دستگاه حاکمه یا شخص حاکم نمی‌داند، بلکه به کلیه مردم به منزله قانونی شرعی و تکلیفی الهی آموزش می‌دهد که نسبت به سرنوشت یک دیگر علاقه نشان دهند و تبلور این علاقه و ایمان را در قانون امر به معروف و نهی از منکر به نمایش می‌گذارد چنانچه قرآن می‌فرماید: «در جامعه اسلامی هر فرد مسلمان موظف است به اصلاح امور دیگران قیام کند و با تبلیغ و تشویق، خوبی‌ها را گسترش و از بدی‌ها جلوگیری به عمل آورد».^{۲۹}

۵- رشد شخصیت افراد

یکی از راه‌های رشد دادن شخصیت انسان در سازمان‌ها، اعتنا به افکار و اندیشه‌های اوست و این از ویژگی‌های جوامع آزاد انسانی است که هر کس بتواند دریافته‌های فکری و توانایی‌های روحی خویش را، تا جایی که به حقوق فردی و اجتماعی دیگران صدمه نزند، بیان کند. خواست طبیعی کلیه افراد جامعه از مدیران و مسئولان این است که با توجه به فطرت و خصایص فطری و آگاهی از استعدادها، بهای لازم را در حد معقول به آنان بدهد تا زمینه برای رشد و تعالی شخصیت آدمی ایجاد شود. در مقابل، بی‌اعتنایی به افکار و اندیشه‌های معقول دیگران، استبداد و حاکمیت‌های توأم با قلدری، شخصیت انسانی افراد را می‌شکند و ریشه‌های نهان فضیلت و ابتکار

را در زمین دل‌ها می‌خشکاند.^{۳۰}

۶- رضایت شغلی کارکنان

موضوع اساسی و مهم دیگری که بر انگیزه و رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد، مشارکت است. معلمان، در مقایسه با افرادی که در مشاغل دیگر هستند، افرادی صاحب صلاحیت، دانشمند و بالغ به شمار می‌آیند. براساس نظریه «محیطی - موقعیتی» که «هرسی و بلانچارد» و سایر صاحب‌نظران مطرح کرده‌اند، هر چه بلوغ افراد بیشتر باشد، میل و ضرورت شرکت در امور سازمان در بین آنان افزایش می‌یابد. مشارکت در این مفهوم به معنی دخالت در امور و مؤثر بودن بر سرنوشت و مقدرات سازمان است. ما، نوشته‌ها، آثار و کتاب‌های خود را به سبب آن که حاصل و نتیجه کوشش‌های فکری و ذهنی ما هستند، دوست داریم. پس اگر معلمان در امور مدرسه دخالت داشته باشند و آثار فکری و وجودی خود را در ساخت و اجرای سازمان مشاهده کنند، به آن دل می‌بندند».

اگر معلمان در مسائل سازمان آموزشی شرکت داده شوند، خود را در موفقیت‌ها یا شکست‌ها شریک می‌دانند. همین احساس سهیم بودن، هنگام موفقیت نوعی احساس افتخار و مباحات به افراد می‌دهد و هنگام شکست، بار آن بر دوش مدیر سنگینی نمی‌کند و او تنها گذاشته نمی‌شود و همه برای جبران شکست همکاری می‌کنند.^{۳۱}

۷- انتخاب بهترین‌ها

امام علی (ع) می‌فرماید: «سپس در حال کاتبانت بیندیش و بهترین آنان را بر امور خود بگمار و...»^{۳۲}.

همواره، عقل، انسان را به انتخاب احسن در همه شئون راهنمایی می‌کند؛ در انتخاب بهترین پزشک، مهندس، معمار، خیاط، استاد و سخنران نیز عقل راهنمای انسان است. و به همین دلیل جاری و ساری، عقل تقلید از اعلم را واجب دانسته است و تقلید از غیر اعلم را جایز نمی‌داند. با وجود پزشک حاذق‌تر و متخصص، رجوع به پزشک عادی مورد نکوهش عقلی است و در بسیاری روایات، به این مطلب اشاره شده است: «اگر با وجود اعلم، عالمی مردم را به خود دعوت کند، کار او مورد سرزنش قرار گرفته است».^{۳۳}

بنابراین، باید سعی شود هنگام واگذاری مسئولیت، شایسته‌ترین‌ها انتخاب شوند، نه آن که چشم بسته مسئولیت‌ها را به نور چشمان تفویض کنند و خدای ناکرده ضوابط در قربانگاه روابط

ذبح شرعی شود.^{۲۴}

در بینش اسلامی، که کلیه حرکات با رنگ اخلاص و آهنگ عبادت آغاز می‌شود و انجام می‌گیرد، سعی بر این است آنان که شایستگی و لیاقت بیشتری دارند، مقدم گردند. بر طبق اعتقاد مکتبی و وظیفه شرعی، مدیریت و مسئولیت اداره یک تشکیلات در نظام اسلامی، از آن کسی است که از نظر تقوا و عقیده به ارزش‌های مکتب، آگاهی و لیاقت و کفایت بیشتری داشته باشد. اسلام هرگز به پیروان خود اجازه نمی‌دهد در اشغال مدیریت‌ها از شیوه‌های غلط و خودخواهانه و شیطانی معمول شرق و غرب استفاده کنند و مثلاً در جلب توجه دیگران، برای گرفتن آرای بیشتر، به تبلیغات سحرکننده وعده‌های فریبنده متوسل شوند، چنین شیوه‌های آمیخته با فریب و تصنع محکوم است. اما صادق (ع) فرموده است: «از رحمت خداوند دور است آن بی‌صلاحیتی که با ظاهرسازی و تصنع، مدیریت را اشغال یا برای رسیدن به آن تلاش کند یا چنین فکری را در سر پیرو راند».^{۲۵}

در فرهنگ اسلام، تقدم مفضول بر فاضل، عالم بر اعلم، صالح بر اصلح جایز نیست و هر گاه شخص یا جمعی چنین عملی را آگاهانه یا از روی عمد انجام دهند و با وجود اعلم و اصلح، عالم و صالح را جلو اندازند، به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت کرده‌اند.

پیامبر خدا فرمود: «هر گاه کسی در نظام اسلامی فردی را به کار بگیرد، در حالی که می‌داند در میان مسلمانان برای اداره و پذیرش آن مسئولیت، شخصی بهتر و شایسته‌تر و به کتاب خدا و سنت پیامبر داناتر وجود دارد به خدا و رسولش و امت اسلامی خیانت کرده است».^{۲۶}

این روایت برای دست‌اندرکاران، اعم از آنان که دیگران را دعوت به کار می‌کنند، حکم می‌نویسند، معرفی می‌کنند یا رأی می‌دهند تا مقامی را به شخص مورد نظر بسپارند، هشدار است. در مقابل، روایتی دیگر با همان لحن هشدار دهنده داریم که لحن تیز و تندش متوجه کسانی است که بر مسندها تکیه زده‌اند. پیامبر اسلام فرمود: «آن کس که بر دیگر مسلمانان در کارها پیشی گیرد، در حالی که می‌داند در میان آن جامعه، از او برتر و بالاتر وجود دارد، به خدا و رسول خدا و مسلمانان خیانت کرده است».^{۲۷}

از آنجا که منصب‌ها در نظام اسلامی ودیعه‌ای الهی است، باید به دست بهترین افراد سپرده شود. از این رو، اگر کسی به ریاست جایی منصوب گردید، در حالی که افراد بهتری وجود داشتند، به این ودیعه الهی خیانت کرده است. در این باره، روایتی از «ابن عباس» نقل شده است که پیامبر خدا فرمودند: «کسی که جوانی را به حکومت جمعی بگمارد، در حالی که فردی در بین آن جمع وجود دارد که بیشتر مورد رضای خداست، به خداوند خیانت کرده است».

برخی از مدیران حاضرند به چنین خیانت بزرگی دست بزنند و افراد بی‌کفایت را در پست‌ها و مسئولیت‌ها منصوب کنند. زیرا این افراد، گرچه فکر درست و دقیقی ندارند، به سبب اطاعت بیش از حد و چرب‌زبانی، به راحتی در قلوب مدیران راه می‌یابند و زمینه ترقی خود را فراهم می‌آورند.

مدیرانی که خود ضعیف‌اند، به افرادی که دارای این خصلت هستند، بیشتر تمایل دارند. تا به کسانی که دارای فکر قوی هستند و مشکلات را می‌فهمند، راه حل می‌دهند و موجب سرعت در اهداف سازمانی می‌شوند. البته این بدان جهت نیست که مدیران، به پویایی و تحرک در سازمان خود تمایل نداشته باشند؛ زیرا غالباً برای «خودنمایی» هم که باشد، به پویایی سازمان علاقه‌مندند. بلکه از آن جهت است که از بروز و شکوفایی استعداد افراد قوی بیمناک‌اند و می‌ترسند جای آنان را بگیرند. از این رو، به جرئت می‌توان گفت که معمولاً منش و شخصیت و قدرت افرادی که در پست‌ها و مسئولیت‌ها به کار گرفته می‌شوند، نمایانگر شخصیت و ویژگی‌های مسئول مافوق آنان است.

علی (ع) می‌فرماید: «کسی که از افراد ضعیف کمک بخواهد، ضعف خود را آشکار کرده است»^{۲۸}.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی

۱. رشیدی آ، ۱۳۸۶، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲. رشیدی آ، ۱۳۸۷، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۳. رشیدی آ، ۱۳۸۸، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۴. رشیدی آ، ۱۳۸۹، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۵. رشیدی آ، ۱۳۹۰، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۶. رشیدی آ، ۱۳۹۱، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۷. رشیدی آ، ۱۳۹۲، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۸. رشیدی آ، ۱۳۹۳، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۹. رشیدی آ، ۱۳۹۴، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۰. رشیدی آ، ۱۳۹۵، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۱. رشیدی آ، ۱۳۹۶، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۲. رشیدی آ، ۱۳۹۷، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۳. رشیدی آ، ۱۳۹۸، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۴. رشیدی آ، ۱۳۹۹، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۵. رشیدی آ، ۱۴۰۰، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۶. رشیدی آ، ۱۴۰۱، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۷. رشیدی آ، ۱۴۰۲، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۸. رشیدی آ، ۱۴۰۳، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۱۹. رشیدی آ، ۱۴۰۴، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۰. رشیدی آ، ۱۴۰۵، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۱. رشیدی آ، ۱۴۰۶، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۲. رشیدی آ، ۱۴۰۷، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۳. رشیدی آ، ۱۴۰۸، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۴. رشیدی آ، ۱۴۰۹، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۵. رشیدی آ، ۱۴۱۰، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۶. رشیدی آ، ۱۴۱۱، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۷. رشیدی آ، ۱۴۱۲، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.
۲۸. رشیدی آ، ۱۴۱۳، *روانشناسی و علم‌های مرتبط با آن*، تهران: انتشارات روان.

پی نوشت:

۱. محمدعلی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، (تهران: انتشارات مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)، صص ۸-۱۰.
۲. «نقش مدیریت مشارک جویانه در بهداشت روانی کارکنان».
3. B. Mears
4. Lary B. Mears, "What Good Leaders Do," *Peronnal* (September 1988). 49.
5. Charles Gibbotez
۶. سی چارلز گیبوتز، «ویژگیهای مدیر رشد یافته»، ترجمه سهراب خلیلی، تدبیر، شماره ۹، (بهمن ماه ۱۳۶۹)، ص ۸.
7. Sashkin
۸. آروین. پ. هولاندزولین، ار. افرمن، «قدرت رهبری در سازمان»، ترجمه جمشید کماتی و علی اکبر فرهنگی، دانش مدیریت، شماره ۱۴، صص ۴۴-۴۵.
۹. مشارکت در مدیریت و مالکیت، صص ۱۳۱-۱۳۰.
۱۰. اباصلت خاتمی، خصوصیات و ویژگی های مدیر موفق از نظر دبیران دبیرستان های اداره آموزش و پرورش منطقه کلاردشت، پروژه تحقیقاتی، (تهران: دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۰).
۱۱. سیدمحمد میرکمالی، «مشارکت در تصمیم گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارآیی سازمان های آموزشی»، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۳، (پاییز ۷۵)، شماره مسلسل.
۱۲. «قدرت رهبری در سازمان»، صص ۴۴-۴۵.
۱۳. «مشارکت در تصمیم گیری امور آموزشی و...»، ص ۱۷.
۱۴. همان، همان ص.
۱۵. وَأِنَّمَا يَسْتَدِلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ
۱۶. فیض الاسلام، نهج البلاغه، ص ۹۲۲.
۱۷. محمود قوچانی، فرمان حکومتی، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴)، ص ۹۹.
۱۸. فیض، نهج البلاغه، صص ۱۰۱۶-۱۰۱۵.
۱۹. فرمان حکومتی، ص ۷۹.
۲۰. «من شاور الرجال شارکها فی عقولها»، نهج البلاغه، ص ۱۱۶۵.

۲۱. «سن لایستشیر یثدّم»، وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۴۲۴.
۲۲. فرمان حکومتی، ص ۱۰۵.
۲۳. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹ (و با آنان در این کار مشورت کن).
۲۴. «لَا مَظَاهِرَةَ أَوْ تَقُّ مِنَ الْمَشَاوِرَةِ». نهج الفصاحه، ترجمه پاینده، ص ۵۲۳، حدیث شماره ۲۵۰۶.
۲۵. «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ»، نهج البلاغه، ص ۱۶۵.
۲۶. اخلاق کارگزاران، از مجموعه دوره آموزشی عمومی کارکنان دولت، (تهران: مرکز آموزش و مدیریت دولتی)، صص ۵۴-۵۵.
۲۷. «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ عَنْ رَعِيَّتِهِ». گوناگونی است که مدیران مدارس باید با اجرای تدریجی آنها.
۲۸. استاد محمد تقی جعفری، ترجمه و تفسیر نهج البلاغه ج ۱، صص ۴۹-۵۵.
۲۹. آیه ۷۱، سوره توبه.
۳۰. علی علاقه‌بند، سال ۱۳۶۷، ص ۲۴۲.
۳۱. سید محمد میر کمالی، «سر مقاله»، فصلنامه مدیریت آموزشی، مدیریت در آموزش، سال سوم، شماره ۳ (پاییز ۱۳۷۲)، ص ۵.
۳۲. ثم انظر فی حال... نهج البلاغه، ص ۱۰-۱۵.
۳۳. بحار الانوار، ج ۲، صص ۳۰۸-۱۱۰.
۳۴. فرمان حکومتی، ص ۱۴۳.
۳۵. اصول کافی، ج ۲، ص ۲۹۸.
۳۶. سنن بیهقی، ج ۱، ص ۳۰۲، (به نقل از نظام‌الحکم و الاداره فی الاسلام، کنز العمال، ج ۶، ص ۷۹، ح ۱۲۹۱۹).
۳۷. سید رضا تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، (تهران) صص ۱۲۵، ۱۳۶.
۳۸. نَنِ اسْتَعَانَ بِالضَّعِيفِ أَبَانَ عَنِ ضَعْفِهِ، تصنیف غررالحکم، ص ۴۸۲.