

# صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در رویکرد شایسته‌گزینی با نگرشی بر نهج‌البلاغه<sup>۱</sup>

زهرة موسى زاده<sup>۲</sup>

مریم عدلی<sup>۳</sup>

## چکیده

مدیران آموزشی، در کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی و پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت لازم است از ویژگی‌ها و شایستگی‌های متناسب با این مسئولیت خطیر برخوردار باشند؛ زیرا یک نظام آموزشی بدون بهره‌مندی از مدیران شایسته، دلسوز، متقی، مخلص، مدبر و با تجربه، نایل به اهداف خود نمی‌گردد. بنابراین استفاده از چارچوب کلی و نظام‌مند و اجرای طرح‌های مناسب در زمینه جذب، تربیت و نگهداری مدیران از ضروری‌ترین اقدامات در جهت اصلاح مدیریت آموزش و پرورش و حرکت به سوی اعمال اصل شایسته‌سالاری در مدیریت آموزشی است. پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی و به‌کارگیری روش تحلیل متن به شیوه قیاسی - استقرایی، با در نظر گرفتن مفهوم شایستگی و فرایند شایسته‌سالاری، به بررسی صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی از دیدگاه امام علی (ع) در نهج‌البلاغه بپردازد. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که در رویکرد شایسته‌گزینی، ویژگی‌های قدرت تسلط بر خویشتن هنگام برانگیختگی، قاطعیت، رازداری و عیب پوشانی، رفق و مدارا و وفای به عهد و پیمان، از جمله صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه است که از نظر متخصصان علوم دینی و دانش مدیریت بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند.

## واژگان کلیدی

شایستگی، شایسته‌سالاری، صلاحیت‌های شخصی، مدیران آموزشی، نهج‌البلاغه

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۲/۱۵

۲- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)

۳- کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی (نویسنده مسؤل)

## مقدمه

در عصر حاضر اهمیت جایگاه و نقش سطح مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران و بهره‌مندی از آن‌ها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آن‌ها می‌تواند نقش انکارناپذیری را در جهت رشد و تعالی سازمان ایفا نماید. با توجه به این‌که مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول قرار می‌گیرد.

در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع، که با تربیت افراد برای آینده جامعه سروکار دارد، بدون شک وجود مدیران ماهر و دارای متخصص موجب می‌شود تا تعلیم و تربیت افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعدادها و افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود. مدیریت آموزشی در میان انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی، و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میرکمالی، ۱۳۸۳، ص ۹).

مدیریت بر سازمان‌های آموزشی و پرورشی، دشوارترین، ظریف‌ترین، با اهمیت‌ترین و موثرترین هنر و دانش زمان حاضر به شمار می‌آید که نقشی راهبردی دارد. زیرا آموزش و پرورش توأم با مدیریت‌های شایسته و مناسب، از یک سو تبدیل استعدادهای بالقوه انسان‌ها به انسان‌های خلاق، بالنده و رشد یافته را بر عهده دارد و از سوی دیگر وظیفه تأمین احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی دارد. مدیریت آموزش و پرورش در حقیقت کوششی است به‌خردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تعلم انسان‌هایی که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را بر دوش دارند. مدیریت شایسته و کارآمد آموزش و پرورش می‌تواند به ارتقا سطح رضایت‌کادر آموزشی، پیوند قوی اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت در روش‌ها و فنون تدریس، بهره‌گیری بهینه از منابع مالی و انسانی و بالاخره شکوفایی شخصیت و تعالی آینده‌سازان جامعه یاری رساند و آنان را به انسان‌هایی که شایسته خلیفه الهی هستند، مبدل سازد. بنابراین مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارتخانه، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، دلسوز، متعادل و متقی، مدیر، مخلص، اندیشمند و با تجربه به اهداف خود نایل گردد (صافی، ۱۳۸۴، ص ۱۸-۲۵). بنابراین اگر مدیران

شایسته و رشد یافته در رأس سازمان‌های آموزشی قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت؛ زیرا مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تربیتی ملت‌ها به شمار می‌آید (تصدیقی، ۱۳۸۵، ص ۳۴۲). در مدیریت اسلامی نیز بر انتخاب مدیران شایسته و اصلاح برای رهبری جامعه و سازمان‌ها فراوان تأکید شده است. تأکید اسلام و امام علی علیه السلام، بر انتخاب اصلاح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و بی‌کفایت نه تنها چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی از حرکت باز خواهد ایستاد، بلکه دیری نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر، بی‌تفاوت و منزوی خواهند شد (مبتکر سراسری، ۱۳۷۲، ص ۳۴).

هدف از نگارش این مقاله شناسایی، استخراج و استنباط مؤلفه‌های شایستگی و صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی از منابع معتبر مدیریت و کتاب ارزشمند *نهج‌البلاغه* است که از غنی‌ترین و اصیل‌ترین متون مدیریت و رهبری در دنیای اسلام به شمار می‌رود. امید است نتایج حاصل از انجام این پژوهش، با تدوین صلاحیت‌ها و ویژگی‌های شخصی مدیران آموزشی شایسته بتواند قدمی در مسیر اعتلای نظام شایسته‌سالاری و ایجاد فرهنگ قوی در سازمان‌های آموزشی بردارد.

### مفهوم شایستگی

شایستگی عبارت است از ویژگی‌ها و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شوند (غفاریان، ۱۳۷۱، ص ۷۲). مک کلند (۱۹۹۳)، شایستگی را ویژگی‌های انسان مرتبط با موفقیت شغلی دانسته و مک لگان (۱۹۹۰)، نیز شایستگی را صلاحیت‌های شخصی مورد نیاز برای تولید برون داد با کیفیت، تعریف کرده است. شایستگی‌ها شامل روش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای فرد در موقعیت کاری می‌شود که برای دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کاری سازمان ضروری است (مؤسسه مدیریت منابع انسانی خدمات عمومی کانادا، ۱۹۹۹). بنابراین خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود، بدین معنی که افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخش تعبیر می‌شود (خنیفر، ۱۳۸۲، ص ۸۲).

### اهمیت شایسته‌سالاری در مدیریت آموزشی

هرسی و بلانچارد (۱۳۸۳) سازمانی را موفق معرفی می‌کنند که توان دستیابی به اهداف خود را داشته و دارای رهبری پویا و مؤثر باشد. همچنین مدیران تصمیم‌گیرنده آن سازمان، دارای شرایط مناسبی چون تعهد، تجربه، تخصص، قدرت، تقوا و اعتماد به نفس باشند. آلفرد مارشال یکی از

اندیشمندان مدیریت می‌گویند: اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین آلات، به یکباره نابود شوند اما مدیران ماهر، زمام امور را در دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد (بیان، ۱۳۷۳، ص ۲۵۵). با یک نگاه عمیق و دقیق می‌توان گفت نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، زیر بنای رشد، ترقی، تعالی و پیشرفت جامعه را فراهم می‌کنند. سازمان‌های آموزشی مکان‌هایی هستند که بازخوردشان به کل جامعه بر می‌گردد و بسیاری از نارسایی‌های سایر مشاغل، نتیجه بی‌توجهی به مدیریت در نهاد آرمانی و حیاتی سازمان آموزشی است. این مسئله بیانگر آن است که تا چه حد گسترش آموزش و پرورش و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد اهمیت دارد و آن‌ها نقش حساس و اساسی در پرورش و تربیت نیروی انسانی دارند. سازمان‌های آموزشی با رسالت آماده‌سازی زمینه‌های مناسب برای رشد و تعالی انسان مواجه هستند. در جامعه اسلامی مهم‌ترین وظیفه سازمان‌ها «پرورش عبد صالح» است. این وظیفه در نوع، ویژگی و سایر مشخصات با وظایف سازمان‌های دیگر تفاوت دارد. چند بعدی بودن انسان، وجود تفاوت‌های فردی، تحول‌پذیری دو سویه و تأثیرپذیری از ویژگی‌های منطقه‌ای و زیستگاهی، تأثیرپذیری سیاسی و اجتماعی، قدرت انتخاب کردن و خصوصیتی مانند اینها، فرایند عمل کردن با انسان و بر انسان را دشوار می‌سازد. روشن است که عمل کردن بر انسان‌ها به جای (اقدام بر ابزارها و مواد)، مهم‌ترین وجه تمایز سازمان‌های آموزشی از سازمان‌های غیرآموزشی است (کوهستانی، ۱۳۷۶، ص ۲۱).

مدیران آموزشی با پاشیدن بذر تقوا، مسئولیت‌پذیری، ایثار، همدلی، مشارکت، شجاعت، راستگویی، منطقی، امانت‌داری، رازداری، صبر، احترام به دیگران و قانونمندی، دوستی و محبت و ... در سازمان‌های آموزشی، در رشد شخصیت دانش‌آموزان و کادر آموزشی نقش مهمی خواهند داشت. در نتیجه تقویت و توانمندسازی آن‌ها موجب تحکیم زیرساخت‌های اعتقادی، فرهنگی، علمی و شخصیتی شده و تربیت شهروندی مطلوب از فرزندان جامعه را ممکن می‌سازد. اگر چه نقش خانواده‌ها در اثرگذاری بر نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و رشد شخصیت فرزندان اهمیت دارد، ولی به موازات این فعالیت‌ها، سازمان‌های آموزشی با یک جریان سیستماتیک و نظام یافته در تربیت و پرورش و شکل دادن به شخصیت آنان نقش مهمی دارند (خورشیدی، ۱۳۸۲). حصول این امر در مکتب انسان‌ساز اسلام که هدف عمده آن تربیت انسان‌هایی بالغ، پرهیزگار، خدا جوی و خدمتگزار... است از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد (سرمی، ۱۳۸۱). بنابراین نهاد آموزش و پرورش مهم‌ترین سازمان هر کشور بوده و مدیران آموزشی نقش حیاتی در پیشبرد اهداف آن دارند. لذا در گزینش مدیران آموزشی باید افرادی را انتخاب نمود که صلاحیت، لیاقت و شایستگی‌های لازم را از منظر اسلام

داشته باشند. در اسلام انتخاب افراد شایسته و ماهر و با کفایت از چنان اهمیتی برخوردار است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص جزء بزرگترین خیانت‌ها محسوب می‌گردد. در این آیه از قرآن مجید *ان الله یامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها؛* «همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپارید» (نساء، ۵۸)، به اهلیت داشتن فرد برای سپردن امانات و مسؤولیت‌ها تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم محوری شایستگی دانست. مراد از امانات در این آیه شامل امانات مالی، معنوی و مسؤولیت‌ها بوده و کلمه اهل همه این عناوین را شامل می‌شود. از طرفی خداوند این مفهوم را در غالب امر بیان نموده است که معنایش این است که سپردن امانات به کسانی که اهلیت و شایستگی دارند، یک واجب است (چون فعل امر دلالت بر وجوب دارد). با وجود این می‌توان به استناد این آیه و آیه ذیل که خداوند فرموده است: «و اذا حکمتم بین الناس تحکموا بالعدل» برهمگان مخصوصاً آنان که صاحب امر وقتوا هستند و اختیار عزل و نصب را دارند، واجب است که مسؤولیت‌ها را به آنان که اهلیت و شایستگی دارند، بسپارند (همان، ۵۹)، بر ضرورت و اهمیت انتخاب مدیران شایسته از منظر اسلام پی برد.

### فرایند شایسته‌سالاری در سازمان‌ها

سامانه شایستگی به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که باید طی فرآیندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری، فراهم آوردن زیر بناهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته‌دوستی شروع و با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و در نهایت با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی دراز مدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد که برای ایجاد تحول در سازمان می‌باید به طور هم زمان به کار گرفته شوند (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص ۴). شایسته‌سالاری را می‌توان به‌عنوان یک فرایند، تلفیقی از مقولات شایسته‌پنداری، شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد (رضانی، ۱۳۷۸، ص ۱۸).

### مؤلفه‌های شایستگی در علم مدیریت

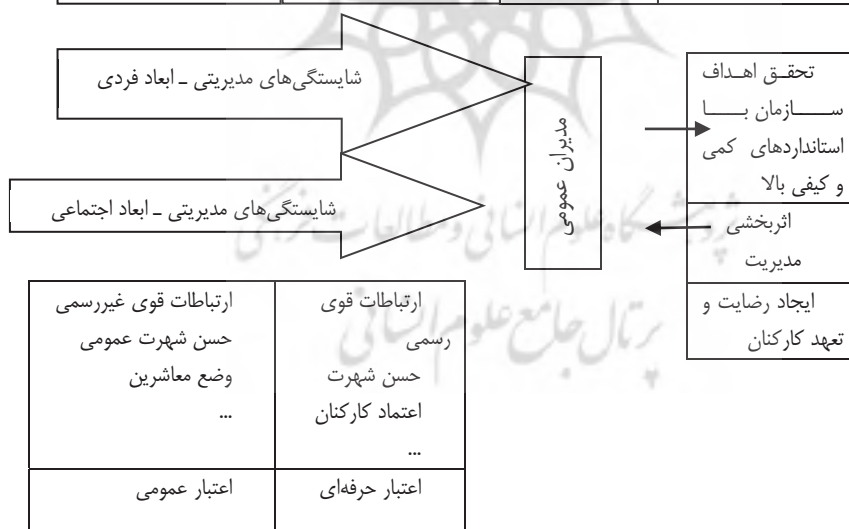
به طور کلی می‌توان مؤلفه‌های شایستگی را در شش گروه کلی تحت عنوان ابعاد شایستگی مورد بررسی قرار داد:

۱- دانش و معلومات حرفه‌ای؛ ۲- مهارت‌ها (مهارت‌های عملکردی و مهارت‌های شناختی)؛

۳- ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و درون‌گرایی و...)؛ ۴- نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی)؛ ۵- اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)؛ ۶- اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و...).

این ابعاد شایستگی، الگوی عمومی توسعه مدیران را شکل می‌دهد. الگویی که شایستگی مدیران را به اثربخشی مدیریتی پیوند می‌زند.

دانش و معلومات خارجی	مهارت‌ها	ویژگی‌های شخصی	نگرش و بینش
اصول مدیریت و رهبری اصول رفتار سازمانی مدیریت تغییر کسب و کار بین‌المللی اصول مدیریت دولتی مدیریت کیفیت اصول تصمیم‌گیری ...	فن بیان گوش دادن نامه‌نگاری تندخوانی مکالمه تلفنی گزارش‌دهی فنون مذاکره بیان احساسات ...	اعتماد به نفس روحیه رقابت‌جویی شجاعت مسئولیت‌پذیری خوش‌بینی خوش‌رویی استقامت ...	جهان‌نگری نگرش توحیدی اصول‌گرایی احترام به مردم تقدم منافع جامعه بر فرد اخلاق حرفه‌ای اخلاق فردی امید به جهان آخرت ...



شکل ۱: الگوی عمومی (مادر) توسعه مدیران (غفاریان، ۱۳۷۹، ص ۸۱)

این الگو با تشبیه شایستگی‌ها به یک کوه یخ، بیانگر این واقعیت است که بعضی از انواع شایستگی‌ها، به‌آسانی در رفتارهای قابل مشاهده نمودار گشته و به‌آسانی قابل تعریف و دستیابی هستند. به عنوان مثال، دانش و مهارت در سطح قرار دارند در صورتی که ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها در لایه‌های زیرین قرار گرفته‌اند و قابل مشاهده نیستند (باتمانی، ۱۳۸۵، ص ۲۴۵).

### شیوه‌های ارتقای مدیریت آموزشی کارآمد و شایسته

نظر به این که مدیریت، عضو حیات بخش هر سازمان یا واحد آموزشی است، نه تنها بخشی از نیروی انسانی هر سازمان محسوب می‌گردد، بلکه نقش تعیین‌کننده‌ای هم در بستر سازی، طراحی، نگهداری محیط کاری نسبت به سایر کارکنان برتری دارد. لذا ایجاد تغییر و اصلاح مدیریت آموزشی اقدامات مؤثری طلب می‌کند که به برخی از این موارد اشاره می‌شود:

۱- تهیه، تصویب و اجرای قوانین مربوط به عزل و نصب مدیران آموزشی بر اساس اصول علمی، منطقی و عینی حاصل از تحقیقات علمی و تجربیات مثبت جهانی واقعیت این است که مقررات موجود، پاسخ‌گوی نیازهای مدیریتی نظام آموزش و پرورش نیست و در اجرا تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار گرفته که بخشی از نا کارآمدی مدیریت‌ها ناشی از همین امر است.

۲- جذب و بکارگیری نیروهای شایسته: منظور از جذب مدیریت شایسته این است که مدیریت آموزشی در سطوح مختلف آموزش و پرورش، به ویژه مدیریت آموزشگاهی، از چنان شرایطی و جاذبه‌ای برخوردار گردد که شمار بسنده‌ای از افراد داوطلب با توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه و چشم‌گیر، متقاضی پذیرش مسؤلیت باشند «مدیریت مدارس» باشند و سازمان آموزش و پرورش بتواند با استفاده از قوانین مدون، از میان افراد متقاضی، برزنده‌ترین و شایسته‌ترین را برای پاسخ‌گویی به نیازهای خود در مشاغل مدیریت برگزیند.

۳- بهسازی و بالنده‌سازی مدیران: بهسازی و بالنده‌سازی شامل فعالیت‌های مربوط به آموزش (تعلیم) و پرورش (تربیت) مدیران و یاری دادن به آن‌ها در زمینه بهبود مهارت‌ها و فعالیت‌های حرفه‌ای و در نتیجه ارتقای سطح عملکرد آنان است. آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است.

۴- نگهداری مدیران: منظور از نگهداری، فراهم آوردن شرایطی است که افراد به ادامه خدمت و ماندگاری در مشاغل خود برانگیخته شوند. به منظور ایجاد ثبات در مدیریت و ماندگار شدن آنان در مشاغل مدیریت آموزشی، نظام آموزش و پرورش باید ترتیبی اتخاذ کند که در قبال خدمات برجسته

و عملکردهای خوب و موفقیت‌آمیز مدیران، برای آنان اطمینان خاطر فراهم آید که بین کارکرد مدیران و مزایای مادی و معنوی برانگیزاننده، نوعی تعادل و توازن وجود آید.

۵- ارتقای پلکانی مدیران بر اساس نظام ارزشیابی عملکرد: این مورد باعث می‌شود مدیران آموزشی با درک جایگاه خویش و نقش مؤثری که در فرآیند آموزش و پرورش دارند، برای ارتقای کارآمدی و تواناسازی خود بکوشند و تا زمانی که این مسؤولیت خطیر را پذیرفته‌اند، از هیچ کوششی دریغ نوزند و محیط‌های آموزشی را به محیط حمایتی و مبتنی بر حسن مسؤولیت تبدیل کنند تا کلیه کارکنان فرصت بیابند برای موفقیت واحد آموزشی مربوطه با انگیزش کافی و به نحو احسن همکاری کنند (عباسپور، ۱۳۸۳، ص ۵). با در نظر گرفتن مفهوم شایستگی و فرآیند شایسته‌سالاری در این پژوهش به بررسی صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه پرداخته شده است.

### روش پژوهش

روش انجام این پژوهش توصیفی - تحلیلی با استفاده از روش تحلیل محتواست، که در واقع روشی است که در آن به توصیف دقیق و درک عمیق محتوای مورد مطالعه می‌پردازد. منظور از این روش آن است که بتوان بر اساس آن، ویژگی‌های متن یا نوشته را به طور واقع‌بینانه شناخت و از آن‌ها استنتاج‌هایی به عمل آورد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۵). در این پژوهش به توصیف و تحلیل ویژگی‌های شخصی و اخلاقی مدیران آموزشی شایسته، با عنایت به کلام مولای متقیان در نهج‌البلاغه پرداخته می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش در بخش تحلیل محتوا، شامل کل نهج‌البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها، حکمت‌ها) است و به منظور بررسی صحت یافته‌های به‌دست آمده از نظر کدگذاران (متخصصان علوم دینی و علم مدیریت) از روش مثلث‌سازی نظریه استفاده شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند است؛ به این ترتیب که بر اساس اهداف تحقیق، به تعیین خطبه‌ها و نامه‌هایی که جنبه مدیریتی دارند و حضرت علی علیه السلام مدیران و مسؤولان و حکمرانان مناطق مختلف را به دارا بودن چنین ویژگی‌هایی سفارش کرده‌اند، پرداخته و همچنین به منظور صحت یافته‌های به دست آمده به صورت هدفمند به انتخاب ۲۰ نفر از متخصصان علوم دینی و مدیریت اقدام شده و معیارهای شناسایی شده توسط آنان مورد ارزیابی قرار گرفته است.

در بخش تحلیل محتوا، پژوهشگر به منظور درک عمیق و توصیف دقیق اطلاعات از روش تحلیل متن قیاسی - استقرایی برای استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده نموده است. در بخش مثلث‌سازی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته به منظور بررسی یافته‌های استخراج شده از نهج‌البلاغه، بر مبنای



مقیاس لیکرت تهیه گردید. سپس به منظور تأیید یا عدم تأیید صحت استنباط محقق از ویژگی‌های استخراج شده از نهج‌البلاغه و همچنین میزان موافقت متخصصان در ارتباط با این نوع طبقه‌بندی، و تناسب یافته‌های پژوهش با اهداف آن و میزان به کارگیری مؤلفه‌ها توسط مدیران آموزشی پرسشنامه تهیه شده به بیست نفر از متخصصان علوم دینی و علم مدیریت آموزشی ارائه شد. پس از تأیید ویژگی‌ها توسط متخصصان، و متناسب بودن یافته‌ها با اهداف پژوهش و بکارگیری این مؤلفه‌ها توسط مدیران آموزشی، به تفسیر آن‌ها با کلام حضرت علی علیه السلام، در نهج‌البلاغه پرداخته شد. روایی پرسشنامه با تهیه ویژگی‌ها از طریق بررسی و تحلیل محتوای متن نهج‌البلاغه و نظر کارشناسی متخصصان به دست آمد و جهت تعیین پایایی، پرسشنامه به سی نفر از متخصصان ارائه و با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ، ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ به دست آمد. جدول زیر بیانگر ویژگی‌ها یا صلاحیت‌های مورد تأیید متخصصان است که از روش آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مقوله‌ها استفاده شده است.

جدول ۱: ضریب پایایی ویژگی‌های مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه

شاخص‌های مربوط به پایایی	
تعداد	آلفای کرونباخ
۱۲	۰,۹۱

جدول ۲: آزمون فریدمن در مورد ویژگی‌های مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه

رتبه‌ها	
رتبه	ویژگی‌ها
۷,۶۹	شکلیایی
۹,۸۸	گشاده‌رویی
۷,۴۷	بخشش
۶,۰۳	نیکی نمودن
۹,۵۳	رفق و مدارا
۹,۷۸	بردباری
۹,۴۴	تواضع
۷,۸۸	امر به معروف و نهی از منکر
۱۰,۵۳	غلبه بر خشم
۷,۱۶	امانت‌داری
۹,۴۷	وفا به عهد و پیمان
۹,۱۶	پرهیز از انتقام‌جویی
۸,۸۴	شتاب نکردن در امور
۸,۳۲	قاطعیت
۹,۱۱	عیب‌پوشانی

نتایج آزمون فریدمن بیانگر آن است که از نظر متخصصان در بین ویژگی‌های مدیران آموزشی، ویژگی قدرت سیطره بر خویشان به هنگام برانگیختگی (غلبه بر خشم) و سپس ویژگی گشاده‌رویی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

## یافته‌ها

### صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه

حضرت علی علیه السلام، همواره در برقراری روابط انسانی، بر دارا بودن ویژگی‌هایی برای حاکمان و کارگزاران و مسؤولان تأکید می‌کردند و آنان را به رعایت این ویژگی‌ها توصیه و سفارش می‌نمودند. که در ادامه به مهم‌ترین این ویژگی‌ها اشاره می‌شود:

**۱- گشاده‌رویی و مهربان بودن:** یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها، گشاده‌رویی و مهربان بودن مسؤول یا مدیر آموزشی است. امیرمؤمنان علیه السلام در نامه ۴۶ می‌فرماید: «در برقراری ارتباط با مردم بالت را فرود آور، و رویت را بگشا، و پهلویت را نرم کن. با مردم گشاده رو و هم‌مجلس و درستکار باش (کسی را از ملاقات خویش محروم مکن و جایی بنشین که همه به تو دسترسی داشته باشند)». در نامه ۵۳ خطاب به مالک می‌فرماید: «بی‌گمان مهربانی تو به سربازانت، دل‌هایشان را به سوی تو می‌کشاند» و یا در حکمت ۴۷ می‌فرماید: «دل‌های انسان‌ها، وحشی و رمنده است. هر کس با محبت، آنان را به دست آورد، به او رو خواهند آورد».

**۲- غلبه بر خشم:** یکی دیگر از ویژگی‌ها غلبه بر خشم است که حضرت در این زمینه می‌فرماید: «از خشم کردن به مردم بپرهیز که خشم، سبک مغزی است که از شیطان به تو می‌رسد» (نهج‌البلاغه، نامه ۷۶). «هنگام آفروختگی خشم و تیزی سرکشی و حمله با دست و تندی و زشت‌گویی زبان، بر خود مسلط باش و از این کارهای زشت با شتاب نکردن و حمله را عقب انداختن خودداری کن تا خشم فرو نشیند. (در این هنگام) اختیار و اقتدار یافته، بر خود مسلط می‌گردد، هرگز بر خویشان تسلط نمی‌یابی و از خشم‌رهایی پیدا نمی‌کنی، مگر آن که بسیار به یاد بازگشت به سوی پروردگارت باشی» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). بنابراین «خشم خود را کم کم فرو بر؛ زیرا من آشامیدنی شیرین‌تر و گوارتر از آن در پایان ندیدم، و نرم باش در برابر کسی که با تو خشم و درشتی کند؛ زیرا (نرمی تو، او را شرم‌نده سازد)، و زود باشد که به تو نرمی کند» (همان، نامه ۳۱). در هنگام توانایی (از کیفی بگذرد)، و هنگام تندخویی بردبار باش، و با وجود تسلط داشتن از انتقام دوری کن تا برایت پاداش نیکو باشد (در روز رستاخیز، خدا از تو انتقام نمی‌گیرد و رحمتش را شامل حال تو می‌کند) و در برابر

هر نعمتی که خدا به تو عطا فرموده است، سپاس به‌جا آور، و هیچ یک از نعمت‌هایی را که خدا به تو بخشیده است، تباه نساز. باید نشانه آنچه که خدا به تو بخشیده است، دیده شود (مثلاً دانش خود را به نادانان بیاموزی، از مال و دارایی‌ات به مستمندان ببخشی،...). از خشم بپرهیز که آن لشکر بزرگی از لشکرهای شیطان است (نهج‌البلاغه، نامه ۶۹).

**۳- عفو و بخشش:** حضرت درباره عفو و بخشش در حکمت ۵۰ می‌فرماید: «جود و بخشش آن است که بی‌درخواست باشد؛ آنچه از روی در خواست باشد شرمندگی و رهیدن از سرزنش است». در خطبه ۲۱۸ از خدا در خواست می‌کند که با او از روی عفو و بخشش رفتار کند، نه از روی عدل و داد. در حکمت ۲۰۲ بخشش را نگهبان آبروها معرفی می‌کند؛ زیرا مردم از بخشش‌کننده خشنود بوده، آبروی او را حفظ می‌کنند. همچنین در نامه ۶۹ خطاب به یکی از یاران خود می‌فرماید: «بدان نیکوترین مؤمنان بهترین ایشان است، از جهت بخشش نمودن از خود و بستگان و دارایی‌اش و بدان نیکویی را که از پیش می‌فرستی برای تو اندوخته می‌ماند. از بخشیدن اندک شرم مکن؛ زیرا نومید کردن کمتر از آن است» (همان، حکمت ۶۴). سزاوارترین مردم به عفو و بخشودن تواناترین ایشان است به کیفر رساندن (عفو فرع بر قدرت است، پس ناتوان را عفو نیست) (همان، حکمت ۴۹).

**۴- نیکی کردن به دیگران:** از امام پرسیدند که خیر و نیکی چیست؟ فرمود: «خیر و نیکی آن نیست که دارایی و فرزندت بسیار گردد، بلکه خیر آن است که دانشت افزون و بردباری‌ات بزرگ شود، و بر اثر اطاعت و بندگی پروردگارت به مردم سرافرازی کنی، پس اگر نیکی کردی خدا را سپاس‌گزاری، و اگر بدی کردی از خدا آمرزش خواهی» (همان، حکمت ۹۱). حضرت در این باره می‌فرماید: «به نیکوکاری امر کن تا اهل آن گردی و به دست و زبانت ناپسندیده را نهی نما، و به تلاش و کوشش خودت جدایی کن از کسی که آن را به جای آورد نیکی کن چنان‌که دوست داری به تو نیکی شود و برای دیگری بپسند، آنچه را که برای خودت می‌پسندی و زشت بدان برای خودت، آنچه را که از دیگری زشت می‌پنداری» (همان، نامه ۳۱). نیز فرموده است: «کوتاهی کردن در نیکوکاری وقتی به پاداش آن اطمینان داری، زیانکاری است» (همان، حکمت ۳۷۶).

**۵- امر به معروف و نهی از منکر:** یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر آموزشی شایسته، امر به معروف و نهی از منکر است که حضرت در توصیه و سفارش به آن در خطبه ۱۷۲ می‌فرماید: «به‌جا آورید آنچه را که به آن مأمور می‌گردید و عمل نکنید آنچه را که از آن منع می‌شوید و در کاری مشتایید تا آن را درست بفهمید، پس ما حق داریم آنچه را که شما از روی نادانی انکار می‌کنید، تغییر دهیم». در نامه ۵۵ امر به معروف و نهی از منکر را از صفات خداوند سبحان معرفی کرده، در حکمت ۲۲۴ در وجوب این دو فریضه می‌فرماید: «خدای بزرگ امر به معروف را برای اصلاح عامه مردم، و

نهی از منکر را برای باز داشتن بخردان [از زشتی‌ها] واجب کرد». حضرت این دو ویژگی را از بهترین فضیلت‌ها دانسته، می‌فرماید: «همه اعمال نیکو و جهاد در راه خدا، در مقابل امر به معروف و نهی از منکر همچون انداختن آب دهان در دریای پهناور است. همانا امر به معروف و نهی از منکر، مرگ را نزدیک نسازد و روزی را نکاهد، نیکوتر از همه آنچه که بر شمردم، گفتن سخن حق است فرا روی پیشوای ستمگر» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۶۶). در حکمت ۳۰ این دو را از اقسام جهاد معرفی کرده، می‌فرماید: «جهاد بر چهار گونه است: امر به معروف، نهی از منکر، پایداری در بیکار در راه حق، دشمنی با بدکاران، پس هر کس امر به معروف کند، مؤمنان را همراهی کرده و آنان را توانا گردانیده است، و هر کس نهی از منکر کند، بینی کافران را به خاک مالیده است».

حضرت در مورد خصوصیات آمران به معروف در خطبه ۲۱۳ می‌فرماید: «همانا کسانی هستند که با یاد خدا خو گرفته و آن را به جای دنیا بر گزیده‌اند. بازرگانی و داد و ستد، آنان را از یاد خدا باز نمی‌دارد؛ روزهای زندگی را به یاد او به سر می‌برند و با سخنان بازدارنده در گوش بی‌خبران بانگ می‌زنند و مردم را از کارهایی که خدا نهی فرموده است، باز می‌دارند. دیگران را به عدل و راستی فرمان داده، خود آن را انجام می‌دهند و از کار زشت نهی می‌کنند و خود نیز آن را به جا نمی‌آورند». منکران از دیدگاه حضرت سه گروهند: «گروهی از مردم، کارهای زشت را با دست و زبان و دل انکار می‌کنند؛ اینان خوی‌های نیک را به کمال رسانیده‌اند. گروهی دیگر، ناپسندی‌ها را به دل و زبان منکر هستند، اینان به دو خصلت [از خصال نیکو] چنگ زده و خصلتی را رها نموده‌اند. جماعتی نیز به دل زشتی‌ها را انکار می‌کنند و با دست و زبان آن‌ها را انکار نمی‌نمایند. ایشان دو خصلت از سه خصلت را که از خصلت سوم شریف‌تر است، تها کرده و تنها به این خصلت نیکو دست یافته‌اند. گروهی نیز هستند که نه با زبان ناپسندی‌ها را انکار کنند و نه با دست و دل؛ اینان مردگانی هستند در میان زندگان» (همان، حکمت ۳۶۶).

از منظر حضرت امر به معروف و نهی از منکر دارای مراتب و درجاتی است؛ چنان‌که در حکمت ۳۶۵ می‌فرماید: «ای مؤمنان! هر کس ظلم و ستمی را دید که به کار می‌برند و به کارهای زشت فرا می‌خوانند و از دل به مخالفت این کار برخاست، به سلامت رست و از گناه‌هایی جست و آن کس که علاوه بر دل به زبان نیز آن را انکار کرد [و نهی از منکر نمود]، شایسته پاداش است و او برتر است از کسی که کردار زشت را تنها به دل انکار کرده است، و آن کس که با شمشیر به انکار کارهای زشت برخیزد و [جهاد نماید] تا کلمه حق بلندی گیرد و سخن ستمکاران پستی یابد، هم اوست که بر ستمکاری راه یافت و بر طریق حق شتافت و نور یقین بر دل او تابید».

همچنین حضرت در مورد پیامدهای ترک امر به معروف و نهی از منکر به کارگزاران و عامه مردم

تذکر می‌دهند که برخی از آن‌ها از دیدگاه ایشان عبارتند از:

الف - تسلط اشعار: حضرت در نامه ۴۷ می‌فرماید: «امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که بدترین کسان بر شما سروری یابند» (مسلط می‌شوند).

ب - به اجابت نرسیدن دعا: در همین نامه اشاره می‌فرماید: «[بعد از ترک آن دو] هر چه دعا کنید، به اجابت نمی‌رسد».

ج - گسترش فساد در جامعه: حضرت در خطبه ۱۲۹ می‌فرماید: «فساد آشکار شده است و کسی نیست که زشت‌کاری‌ها را دگرگون کند و بزهکاران را مهار نماید».

د- دوری از رحمت خداوند: در خطبه ۲۳۴ می‌فرماید: «بدانید که خدای سبحان، پیشینیان را به خاطر این از رحمت خود دور فرمود که امر به معروف و نهی از منکر را ترک کردند. بنابراین خدای بزرگ، نابخردان را به خاطر گناه کردن و خردمندان را به علت نهی از منکر نکردن، لعن و نفرین کرده است».

ه- سقوط انسان: حضرت در حکمت ۳۶۷ می‌فرماید: «اولین گام سقوط شما، ترک جهاد با دست، سپس با زبان، آن‌گاه با قلب است. بنابراین کسی که معروف را در دل خود نشناسد و منکر را انکار نکند، واژگون شده، پستی او اوج می‌گیرد و بلندی و عزت او پست می‌شود». لذا آن کس که به کار گروهی راضی باشد، گویی در آن کار با آنان همراه است و بر هر کس که کار باطل کند، دو گناه است: گناه به جا آوردن آن و گناه رضا و خشنودی به آن» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۴۶).

**۶- صبر، شکیبایی و حلم و بردباری:** حضرت بر صبر و شکیبایی و حلم و بردباری بسیار تأکید نموده و فرموده است: «خود را به شکیبایی بر نامطلوب عادت ده. چه نیکخویی است شکیبا بودن در راه حق!» (همان، نامه ۳۱). بر خواهش‌های مردم شکیبا باشید، شما و کیل‌های مردم و نمایندگان پیشوایان هستید (همان، نامه ۵۱). «خدا رحمت کند کسی را که شکیبایی را مرکب نجات و رستگاری خویش قرار دهد و در مصایب صبر را شعار خویش سازد» (همان، خطبه ۷۵).

حضرت شکیبایی را در دو مورد ضروری می‌داند: «یکی شکیبایی بر آنچه نمی‌پسندی (که این نوع شکیبایی از شجاعت و دلاوری است) و دیگر، شکیبایی از آنچه دوست داری (که این نوع شکیبایی از عفت و پاکدامنی است)» (همان، حکمت ۵۲). ایشان شکیبایی را لازمه ایمان معرفی نموده، می‌فرماید: «بر شما باد صبر و شکیبایی؛ زیرا شکیبایی از ایمان، مانند سر است از تن. خیر و نیکی نیست در تنی که سر نداشته باشد و در ایمانی که شکیبایی نداشته باشد» (همان، حکمت ۱۷۹). بردباری را پرده‌ای پوشاننده، و عقل را شمشیری برنده معرفی می‌کرد و می‌فرمود «عیب‌های خود را با بردباری بپوشان و هوا و خواهش‌های نفست را با خرد بکش. اگر بردبار نیستی خود را به بردباری

و اداری، که کم می‌شود کسی خویش را به گروهی مانند کند و از ایشان نشود» (نهج البلاغه، حکمت ۴۰۵). در وصف پرهیزگاران نیز می‌فرماید: «چون روز شود، بردبار و دانا و نیکو کردار و پرهیزکارند. از نشانه‌های پرهیزگاران آن است که تو می‌بینی در امر دین توانا هستند، و در نرمی و خوشخویی دوراندیش، و در ایمان با یقین، و در علم حریص، و در بردباری دانا» (همان، خطبه ۱۸۴).

**۷- قاطعیت:** یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر یا مسؤول از منظر امام، قاطعیت وی در تصمیم‌گیری هاست. به گونه‌ای که در تبیین اهمیت و ضرورت قاطعیت و ثبات و جدیت در تصمیم، آن را یکی از صفات برجسته پیامبران الهی دانسته، می‌فرماید: «خداوند سبحان، پیامبران و فرستاده‌های خود را در تصمیم‌هایشان قدرتمند و قاطع قرار داد» (همان، خطبه ۱۹۲). حتی امام از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده، می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید» (همان، حکمت ۲۶۶). بررسی سیره حکومتی امام علی علیه السلام به خوبی مشخص می‌سازد که او حاکمی دلیر و مدیری قاطع بود. امام در تصمیم‌گیری‌ها ذره‌ای هراس و تردید به خود راه نمی‌داد و در انتخاب کارگزاران و حاکمان ولایت‌ها و سرزمین‌های اسلامی نیز چنین افرادی را بر می‌گزید. از همین رو، هنگامی که مالک اشتر را به عنوان والی مصر برگزید، درباره وی چنین نوشت: «همانا مالک، در برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی‌شود و به هر جا فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست» (همان، نامه ۲۸).

**۸ - تواضع و فروتنی:** از دیگر ویژگی‌های مدیرآموزشی، تواضع و فروتنی اوست. حضرت می‌فرماید: «تصمیم بگیرد که فروتنی را روی سرهایتان بگذارید، بزرگی و خودپسندی را زیر پاهایتان بیفکنید. تکبر و گردن‌کشی را از گردن‌هایتان دور سازید و فروتنی را بین خود و دشمنانتان (شیطان و لشکرش)، در میان خود لشکر کنید. به درستی که شیطان دارای گروه، لشکر و اعوان و پیادگان و سواران است» (همان، خطبه ۲۳۴). «هیچ بزرگواری و سرافرازی مانند فروتنی نیست. به سبب فروتنی نعمت تمام می‌شود. خدا هر که را نعمت داد و او با مردم فروتنی نمود، سپاسگزاری کرده، سزاوار نعمت بسیار می‌گرداند. چه نیکوست فروتنی توانگران در برخورد با فقرا، برای به دست آوردن پاداشی که نزد خدا می‌باشد» (همان، حکمت ۱۱۳، ۲۱۵، ۴۰۶). «چه زشت است فروتنی هنگام نیازمندی و تنگدستی، و ستم و سختگیری هنگام بی‌نیازی (روش مردمان فرومایه آن است که چون نیازمند باشند، فروتنی کنند و چون بی‌نیاز گردند درشت‌خویی و سرکشی نمایند» (همان، نامه ۳۱).

**۹- سعه صدر:** یکی دیگر از ویژگی‌های مدیرآموزشی، سعه‌صدر می‌باشد. مولای متقیان در حکمت ۱۶۷ می‌فرماید: «ابزار ریاست و مدیریت سعه‌صدر است». در حکمت ۳۲۵، سعه‌صدر را از

ویژگی‌های مؤمن بیان می‌نماید و می‌فرماید: «کسی که سینه‌اش تنگ باشد، توان اجرای حق را ندارد» (مجلسی، ۱۹۱۳م، ج ۷۵، ص ۹۰).

**۱۰- وفای به عهد و پیمان:** از ویژگی‌های دیگر مدیر، وفای به عهد و پیمان است. حضرت در خطبه ۴۰ وفا را قرین راستی قلمداد کرده، می‌فرماید: «سپری نگاه‌دارنده‌تر از وفای به عهد سراغ ندارم و کسی که بداند بازگشتش چگونه است، مکر نمی‌کند». در نامه خود به مالک اشتر، وفای به عهد را از مهم‌ترین فریضه‌های الهی در اجتماع بشری می‌شمارد و حتی شکستن پیمان در برابر دشمنان را نیز جایز نمی‌داند و می‌فرماید: «هر گاه میان خود و دشمن پیمانی برقرار ساختی و لباس امان بر او پوشاندی، به عهد خود وفادار باش و تعهدت را به نیکی رعایت کن و خویش را در نگهداری از پیمان، سپر قرار ده؛ زیرا هیچ امری از واجبات خدا، در اجتماع بشری، با همه خواسته‌های گوناگون و پراکندگی اندیشه‌ها، مهم‌تر از وفاداری به پیمان‌ها نیست. حتی مشرکان هم پیش از مسلمانان، وفای به عهد را بر خود لازم می‌دانستند؛ چون آینده ناگوار و نتیجه شوم پیمان‌شکنی را آزموده بودند. پس هرگز پیمان‌شکن مباش و در عهد خود، خیانت مکن و دشمنت را فریب مده؛ زیرا جز پیمان شکن نادان و بدبخت، کسی جرأت دلیری بر خدا نمی‌کند. خدا عهد و پیمان را وسیله‌ای برای آسایش و آرامش بندگان قرار داده و آن را حریم و پناهگاهی ساخته است که به استواری آن، زندگی کرده و در پناه آن باشند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، بندهای ۷۵-۷۸).

این مسأله به قدری برای امام اهمیت دارد که به بیان شرایط و چگونگی عهد و پیمان بستن نیز پرداخته، می‌فرماید: «عهد و پیمانی مبنی که در آن تأویل و بهانه و به کار بردن مکر و فریب راه داشته باشد، و بعد از عهد و پیمان گفتار دو پهلو به کار مبر» (همان، نامه ۵۳، بند ۷۸).

وفای به عهد رابطه‌ای متقابل است و علاوه بر مدیر، اعضای سازمان نیز باید به آن پایبند باشند. حضرت در خطبه ۳۴ می‌فرماید: «ای مردم مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی است. اما حقی که شما بر من دارید، نصیحت کردن به شماست و رساندن غنیمت و حقوق شماست به تمامی و یاد دادن به شماست تا نادان نمانید و تربیت نمودن شماست تا بیاموزید. اما حقی که من بر شما دارم، باقی ماندن به عهد و پیمان و بیعت است و اخلاص و دوستی در پنهان و آشکار و اجابت من، چون شما را بخوانم و اطاعت و پیروی به آنچه بر شما امر کنم».

**۱۱- راز داری و عیب پوشی:** از ویژگی‌های دیگر مدیر در سازمان‌های آموزشی، راز دار بودن او در مورد اسرار کارمندان و پوشاندن عیب‌های آنان و پرهیز از انتقام‌جویی و طرد نمودن سخن‌چین است. مدیر باید از آشکار کردن عیب همکاران خود که زمینه شکستن روحیه و شخصیت آنان را

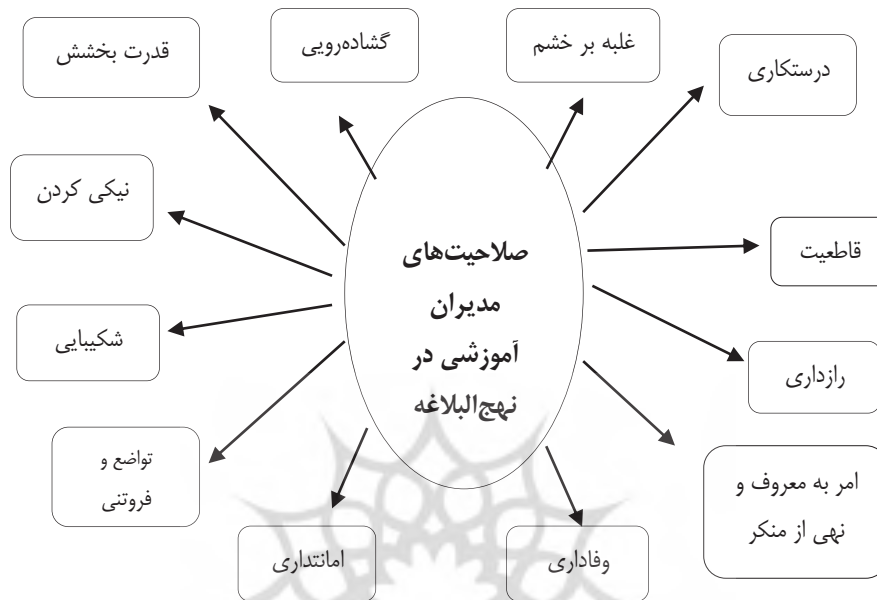
فراهم می‌سازد، پیرهیزد؛ زیرا افشای عیب‌های همکاران و کارکنان نه تنها دردی را دوا نمی‌کند، بلکه همواره محیط کار را نیز افسرده می‌سازد.

در این باره، حضرت در نامه ۵۳ خطاب به مالک می‌فرماید: «دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آن‌ها نزد تو باید کسی باشد که در بیان عیوب مردم بیشتر اصرار دارد؛ در مردم عیب‌ها و زشتی‌هایی وجود دارد و حاکم به پرده‌پوشی آن‌ها سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو نهان است [از عیوب مردم تحقیق کرده] آشکار گردانی. بر توست که عیب‌های ظاهر شده را پاک و برطرف کرده، بیوشانی. خدا درباره آنچه از تو پنهان است حکم می‌کند. پس تا می‌توانی زشتی مردم را بیوشان تا خداوند آنچه را که می‌خواهی از رعیت پنهان بماند، بر تو بیوشاند. گره هر کینه‌ای را که از مردم‌داری، بگشای و رشته هر دشمنی و انتقام را پاره کن و خود را از آنچه برایت آشکار نیست، ناآگاه گیر. فرد عجول، سخن‌چین، خائن و دغل‌کار دشمن است؛ هر چند خود را همانند خیرخواهان سازد».

**۱۲- امانت‌داری:** از دیگر ویژگی‌های مدیر امانت‌دار بودن اوست؛ یعنی مدیریت را امانتی بدانند که به او سپرده می‌شود. این مسأله در نظام اسلامی به قدری مهم است که همه مقام‌ها و منصب‌ها را امانت‌های الهی می‌دانند که به ودیعه در اختیار مسؤولان گذاشته می‌شود و حفظ آن‌ها از گزند افراط و تفریط از وظایف حتمی صاحبان آن‌ها است.

همچنین احترام به امانت و پاسداری آن از آسیب چپاول، از دستورهای ضروری دین مبین اسلام است. مولای متقیان علی علیه السلام در نامه ۵ به فرماندار خود در آذربایجان به نام اشعث بن قیس می‌فرماید: «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست؛ بلکه مسؤولیت در گردن تو، امانت است و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی. وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. اموالی که در دست توست، از آن خداوند است و تو خزانه‌دار آن‌ها هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمانرواها نباشم». از دیدگاه حضرت، منصب‌ها و مدیریت‌ها نه تنها امانت‌های الهی هستند؛ بلکه باید به دست کسانی سپرده شوند که امانت‌داری صالح و شایسته باشند. ارزش و اهمیت این صفت در مدیریت و حکومت‌داری تا بدان جا است که علی علیه السلام، آن را اساس ایمان و سر فصل باورهای انسان معرفی می‌کند (آمدی، ج ۱، ص ۱۳۸).





شکل ۲: یافته‌های پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه با تغییرات شگرف و بی‌سابقه‌ای که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیران به مراتب گسترده‌تر، پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. به همین لحاظ، مدیریت امروز بر اساس ویژگی‌هایی که دارد نوعی حرفه یا کار تخصصی تلقی می‌شود که مبتنی بر مجموعه‌ای دانش سازمان یافته است. سازمان آموزشی، شبکه پیچیده‌ای از روابط انسانی است و مدیر نقش بسیار مؤثری در ایجاد پیوندهای فردی و گروهی در سازمان دارد. یکی از ویژگی‌های مهم مدیران آموزشی شایسته، میزان توانمندی آن‌ها در برقراری ارتباط به‌ویژه برخورد مدیر با اعضای سازمان آموزشی است و مدیر موفق و اثرگذار کسی است که خود را به ویژگی‌های مذکور آراسته نماید. همچنین مکتب اسلام برای انسان جایگاه خاصی قایل است؛ پس با او باید متناسب با شأن و مقام انسانی برخورد نمود و این امر برای مدیران سازمان‌های آموزشی که ارتباط تنگاتنگی با افراد انسانی دارند، بسیار قابل تأمل است. مدیر با تقویت کردن این ویژگی‌ها در درون خود، می‌تواند در برخورد با مسائل و مشکلات افراد در شرایط مختلف سازمانی، با

رفتار و اعمال سنجیده و متناسب، علاوه بر احترام و حفظ کرامت انسانی زیردستان، آثار و نتایج مؤثری در جهت ارتقای اهداف سازمانی برجای گذارد. به عنوان مثال، حلم و بردباری در برابر غضب و عصبانیت مطرح است و محصول صبر و تواضع است که تقویت این ویژگی، جز در پرتو معرفت صحیح به حضرت باری تعالی حاصل نمی‌شود. چگونگی این ارتباط بدین‌گونه است که انسان خدا را مؤثر و حاکم مطلق بر تمامی موجودات می‌داند؛ لذا از خودبینی و خودخواهی پرهیز می‌نماید و پیوسته با حالت بندگی و خضوع و صبر زندگی می‌کند. به همین جهت، در لسان روایات علم با حلم همراه آمده است؛ یعنی عالم باید حلیم باشد تا بتواند در مسیر هدایت انسان‌ها موفق و پیروز گردد.

بنابراین مشکلات و مسائل پیچیده سازمانی، احساسات مدیر صبور و بردبار را تحریک نمی‌کند و مانع از استقامت و انجام وظیفه او نمی‌شود تا جایی که با علم توأم با حلم، در صدد بر طرف کردن نقاط ضعف سازمان بر می‌آید. بنابراین مدیر آموزشی که متواضع باشد، در برابر عظمت و جلالت حضرت باری تعالی، احساس ذلت و عجز می‌کند و قبل از این که در برابر خلق خدا فروتن و خاکی باشد، در برابر پروردگار متعال سر به خاک می‌ساید و اظهار عجز و حقارت می‌نماید. لذا تواضع را مطلع کار خویش قرار می‌دهد و کبر و غرور را زیر پای نهاده، از فخر و مباهات به مقام و منصب پرهیز می‌کند تا جایی که در راه رفتن، نوع برخورد و سلوک با دیگران و بالأخره در تمام شؤون زندگی کمال فروتنی و افتادگی را انجام می‌دهد. یکی دیگر از ویژگی‌ها قاطعیت مدیر در تصمیم‌گیری‌هاست. تصمیم‌گیری مؤثر و کارآمد باید از قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد و همه زوایای یک مسأله سنجیده و جوانب مختلف آن مورد بررسی دقیق قرار گیرد. قاطعیت معقول و ثبات رأی، نقش مهمی در حل و فصل امور و دستیابی سازمان به اهداف خود دارد. سستی و تردید و احتیاط بیش از حد مدیر، موجب می‌شود کارها در زمان مناسب خود صورت نگیرد و سازمان از رسیدن به اهداف پیش بینی شده، باز ماند.

همچنین مدیری که دارای سعه صدر است، ظرفیت لازم را در برخورد با مسائل گوناگون دارد و در مواجهه با موقعیت‌ها و مقام‌های دنیایی، خود را نمی‌بازد. چنین مدیری هنگام گرفتاری‌ها در حوزه مسؤلیت خود، گنجایش پذیرش سختی‌ها و توان سرپیچی از باطل و تسلیم شدن در برابر حق را خواهد داشت. یکی دیگر از عالی‌ترین ویژگی‌های زیبای انسان، تعهد در برابر وعده‌ها و وفای به عهد و پیمان است که در ایجاد اعتماد و آرامش، نقش به‌سزایی دارد.

مدیری که به وعده‌های خود عمل نکند، افزون بر از دست دادن شخصیت، حیثیت و اعتبار خود، باعث زبان‌ها و خسارت‌ها در محیط سازمان نیز می‌شود. از میان رفتن اعتماد و اطمینان، حاکم شدن اضطراب، ناآرامی و بی‌ثباتی، افزایش روحیه نفاق و دروغ‌گویی، هدر دادن عمر و وقت افراد و نابودی سرمایه‌های مادی و معنوی در سازمان، از نتایج عمل نکردن به وعده‌هاست.

## منابع

### قرآن کریم

- آمدی، عبدالواحد بن محمد (بی‌تا). تصنیف غررالحکم و دررالکلم، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
- ابراهیمی، حسین (۱۳۸۴). نگاهی نو به سیری در نهج‌البلاغه، تهران، نینوا
- ابوالمعالی الحسینی، خدیجه (۱۳۹۱)، پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، تهران، نشر علم
- ابیلی، خدایار (۱۳۸۴). ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه
- ارفع، کاظم (۱۳۷۶). اخلاق در نهج‌البلاغه (بنیادهای اخلاقی)، تهران، مؤسسه تحقیقاتی و انتشاراتی فیض کاشانی
- انصاری رنانی، قاسم؛ طباطبایی، احمد (۱۳۸۵). شایسته‌سالاری و توسعه شایستگی در چشم‌انداز برنامه توسعه، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه
- باتمانی، فریدین، ستاری، صدرالدین (۱۳۸۵). زیر ساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه
- بیان، حسام‌الدین (۱۳۷۳). آیین مدیریت، تهران، مرکز انتشارات مدیریت دولتی
- بیهقی، ابوبکر (بی‌تا)، السنن الکبری، بیروت، انتشارات دارالفکر
- تجاسب، کامیاب (۱۳۸۵). جایگاه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه
- تصدیقی، محمد علی (۱۳۸۵). موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهکارهای آن، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه
- حیدرپور، حسین (۱۳۸۵). پیشینه فرهنگ شایسته‌سالاری: دیدگاه‌ها و شاخص‌ها، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران، شیوه

خنیفر، حسین (۱۳۸۲). در آمدی بر استانداردهای سازی در آموزش و پرورش، تهران، تأثیر آثار معاصر خورشیدی، عباس (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی. تهران، نشر یسپرون

رضائی، رضا (۱۳۷۸). نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور معاونت توسعه و منابع انسانی (توسعه مدیریت و سرمایه انسانی)

سرمدی، محمدرضا، (۱۳۸۱). مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور

سید رضی، ابوالحسن محمد بن الحسین بن موسی (۱۳۷۴). نهج‌البلاغه، ترجمه و شرح فیض الاسلام، تهران، انتشارات فیض الاسلام

صافی، احمد (۱۳۸۴). مدیریت و نوآوری در مدارس، تهران، انتشارات انجمن اولیا و مربیان

عباس پور، عباس (۱۳۸۳). توسعه مدیریت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای درک چالش‌ها و پارادیم‌های نوین آموزشی و پرورشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴۰

علی آبادی، علی رضا (۱۳۷۷)، مدیریت جامعه اسلامی، تهران، نشر رافین

غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

کوهستانی، حسینعلی (۱۳۷۶). تأثیر مدیریت در ایجاد روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۶

مبتکر سرائی، اسفندیار (۱۳۷۲). معیار گزینش مدیر در نهج‌البلاغه، تهران، زمینه

متقی هندی، علاء الدین (۱۴۰۵هـ)، *کنز العمال فی احادیث الاقوال والافعال*، بیروت، مؤسسه الرساله مجلسی (علامه)، محمدباقر (۱۹۸۳م). *بحارالانوار*، بیروت - لبنان، دارالاحیاء التراث العربی

معاونت امور مدیریت و منابع انسانی (۱۳۸۲). *انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران*، تهران، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد

میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۲). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات یسپرون

هرسی و پال و بلانچارد و کنت (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر

ابوالعالی، بهزاد و دیگران (۱۳۸۴). شایسته‌سالاری بستر ساز حضور در عرصه جهانی، ماهنامه تدبیر، ش ۱۵۵، قابل دسترسی در پایگاه اینترنتی:

<http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-155/board-155/1>

شجایی، علیرضا (۱۳۸۴). کانون‌های ارزیابی، ابزاری قدرتمند برای تحقق شایسته‌سالاری، قابل دسترسی در پایگاه اینترنتی:

<http://www.tpo.ycmoc.com>

قربان پناه، جاوید (۱۳۷۸). نظام شایسته‌سالار، قابل دسترسی در پایگاه اینترنتی:

<http://www.articles.ir/article2336.aspx>

Public service human resource management agency of Canada.

(1999) From work for competency based management in the public service of Canada. <http://www.harmaagrhc.gc.ca>.

Mclagan, P.A. (1990). <http://www.theritesuff.com>

McClelland ,D.C. (1993)

<http://www.meritbusiness.com/articles.htm>.

