



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**اصول مدیریت تربیتی**  
**از دیدگاه امام علی(ع)**

---

**دکتر حسین خنیفر**

(کارشناس پژوهشی مرکز مطالعات تربیت اسلامی)

## مقدمه

در جهان متحول و متغیر امروز، حیات ملت‌ها بدون اتکا به سلاح تخصص و مدیریت صحیح، کارآمد و مدرن، امکان‌پذیر نیست. به اذعان اکثر صاحب‌نظران علوم تربیتی و روان‌شناسی، مسئله نخست انسان امروز، توسعه پایدار و همه‌جانبه و رها ساختن گریبان از جهل و فقر آموزشی و تربیتی است. بدیهی است رهایی از مشکلات و دست‌یابی به سطح قابل قبولی از پیشرفت، جز با اندیشه، تفکر و مدیریت صحیح و روابط انسانی و عاطفی شایسته و بایسته امکان‌پذیر نیست؛ چرا که بدون مدیریت صحیح و سرمایه‌گذاری کافی در این زمینه، خصوصاً در امر تربیت انسان، هرگونه تلاشی بیهوده خواهد بود. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «حَسُنَ التَّدْبِيرُ يَمْنَى قَلِيلِ النِّالِ وَسُوءُ التَّدْبِيرِ يُفْنِي كَثِيرَ النِّالِ؛ مدیریت و تدبیر کارآمد و خوب، سرمایه اندک را افزون می‌کند و تدبیر و مدیریت سوء، سرمایه انبوه را نابود می‌سازد» و اگر این سرمایه، انسانی باشد، وضعیت متفاوت‌تر و به مراتب مخزَّب‌تر خواهد بود (علی‌آبادی ۱۳۷۲، ص ۷). حضرت در جای دیگر می‌فرمایند: «رجعت وسیر قهقراپی، چهار علت عمده دارد که مهم‌ترین آن عدم مدیریت صحیح است».

اساساً مدیریت نیروی انسانی، به خصوص در امر تربیت، ابعاد وسیعی دارد که قرن‌هاست از تمدن‌های باستانی تا آغاز هزاره سوم به آن پرداخته شده است. روزگاری افلاطون در خصوص تربیت فرزندان و مدیریت صحیح پرورش نوع انسان می‌گفت: «تربیت انسان حتی از نان شب هم واجب‌تر است» (همان). همین سخن را خانم «نیکلز» از صاحب‌نظران علوم تربیتی و پرورش فرزندان تیزهوش، در سال ۱۹۹۸ تکرار می‌کند: «تربیت و پرورش انسان‌های فردا، که کودکان و نوجوانان امروزند، یک کار تمام وقت و جدی است» (میرحسینی ۱۳۷۹).

در تربیت، هیچ عملی مشکل‌تر از تولید منش‌های مطلوب نیست و برای تسهیل مشکل، حتی پیامبران مأمور می‌شدند که برای افزایش و مدیریت تربیتی جامعه محل مأموریت خویش، پیام‌های مناسب زمان و آموزه‌های مطابق دوران خویش را به عنوان اصول، پیام‌ها، عادات و عبادات ارائه دهند.

در اهمیت مدیریت پرورش نیروی انسانی، «جواهر لعل نهرو» نخست وزیر فقید «هند» می‌گوید: «می‌توان در ظرف دو سال ساختمان کارخانه ذوب آهن را به پایان رسانید، ولی برای تربیت یک انسان کارآمد و مدیر برای این صنعت، باید بیست سال وقت صرف کرد».

حضرت امام علی علیه السلام در بیان اصول و مبانی مدیریت بعد از مطرح کردن مواردی در مدیریت کلان چون: اقتصاد پویا (جایایه خراجها)؛ ایجاد امنیت (جهاد عدوها) و فرآیند توسعه (عمارة بلادها)، به مورد چهارم می‌پردازد و آن «بحث مدیریت تربیتی و آموزشی» است (استصلاح اهله).

اصلاح آموزش و مدیریت تربیتی جامعه و نیروی انسانی آن، یکی از ضرورت‌های تکنولوژیک مدیریت امروز است. یکی از مهم‌ترین منابع هر کشور، منابع انسانی آن است. هر گونه تغییر و تحول کیفی، منوط به کارآمدی نیروی انسانی جامعه است. نیروهای انسانی، مهم‌ترین جزء از اجزاء هر سیستم‌اند. در امر خلاقیت و نوآوری (creative and innovating)، تنها منبع پایان‌ناپذیر، انسان و ظرفیت‌های بالقوه اوست. هر معدنی هر قدر بزرگ و با ارزش هم باشد، سرانجام به پایان می‌رسد. تنها منبع پایان‌ناپذیر، عقل و اندیشه انسان است. معدن اندیشه انسان، هر قدر بیش‌تر استخراج شود، خلاق‌تر می‌گردد و بر این اساس، با ارزش‌ترین سرمایه‌گذاری برای یک کشور یا سازمان، تربیت و مدیریت تربیتی نیروی انسانی است. مردم کشورهای صنعتی، افرادی استثنایی نیستند و ویژگی‌های خاص فطری ندارند، بلکه مدیران و رهبران آن جوامع با برنامه‌ریزی دقیق توانسته‌اند استعدادها و نیروهای انسانی موجود در جامعه خود را بهتر تربیت نموده و از ظرفیت‌های پایان‌ناپذیر انسان‌ها بهتر استفاده کنند. کشوری مانند ژاپن معادن زیرزمینی مهمی ندارد و تنها منبع پایان‌ناپذیر آن، نیروی انسانی کارآمد است که داشتن آن را وام دار مدیریت تربیتی صحیح نیروی انسانی است. بنابراین اگر انسانی در ابعاد دینی، سیاسی، اجتماعی و مهارتی، آموزش کافی نبیند و زیر نظر مدیریت کارآمد تربیتی قرار نگیرد، دارای افکاری محدود است و عموماً قشری می‌اندیشد. چنین فردی معمولاً «جزء» را می‌بیند و می‌پندارد که بر «کل» مسلط است.

انسان آموزش ندیده و تربیت نشده، در برابر تغییرات مقاومت می‌کند و معمولاً طالب وضع موجود است. هر قدر سطح آموزش بالاتر رود، مردم بیش‌تر در تعیین سرنوشت خویش دخالت مفید خواهند کرد و بهتر خواهند توانست برای خود تصمیم بگیرند. در نتیجه، مشارکت سیاسی و اجتماعی افزایش یافته و ضریب امنیتی کشور و یا سازمان نیز بالا خواهد رفت. در چنین

محیطی، احترام به حقوق دیگران و رعایت قوانین و مقررات اجتماعی افزایش می‌یابد و در امتداد آن، اعتماد به نفس بیش‌تر، و آمادگی افراد برای انجام کارهای بزرگ افزایش می‌یابد، تعصبات کور و خشک کم می‌شود، کم‌کاری و خیانت به حداقل می‌رسد و انسان به جای احساسی بودن، عقلی و منطقی می‌شود و استفاده از استبداد و زور کاهش یافته، افراد، خود و وظایف خویش را بهتر انجام می‌دهند.

### تأثیرات فرهنگ تربیت در مدیریت تربیتی

یکی از زمینه‌های مؤثر در میزان تربیت سالم و مناسب افراد برای جامعه، چگونگی و نوع مدیریت تربیتی آن جامعه است. انسان در جامعه زندگی می‌کند و فرهنگ جامعه خویش را فرا می‌گیرد؛ اگر آن فرهنگ ناپه‌نجاهار باشد و اجتماعی شدن را تشویق نکند، افراد آن جامعه نمی‌توانند کاملاً جامعه‌پذیر شوند.

فرهنگ در مدیریت تربیتی فردی و اجتماعی انسان، نقش مهمی دارد و به انسان مایه‌های تربیتی و انسانی بخشیده، رفتار او را تنظیم می‌کند و در او، آمادگی کافی برای ورود به زندگی اجتماعی را فراهم می‌آورد. انسان در فضای خاصی از فرهنگ تربیت می‌شود و به دنیا می‌آید و در بستر آن ادامه زندگی داده و رشد می‌یابد.

از طرفی، فرهنگ در زندگی اجتماعی به عنوان نگاه دارنده و تداوم بخش مدیریت تربیت اجتماعی افراد است. زندگی اجتماعی، مبتنی بر ایجاد نظم و هماهنگی و تربیت رفتار افراد جامعه است و فرهنگ، عامل اصلی ایجاد این نظم و هماهنگی است.

### مدیریت تربیتی و ابعاد مختلف انسان

امروزه برای اداره کردن هر سازمان و مؤسسه، باید مدیریت درست و قوی‌ای را اعمال نمود. خانواده به عنوان یک نهاد، مدرسه به عنوان یک سازمان و دانشگاه به عنوان یک مرکز آموزشی و تربیتی نیز مشمول این قاعده هستند. چگونه است که مدیر یک سازمان، ۵۰۰ نفر را اداره می‌کند، ولی یک پدر و مادر نمی‌توانند با ۳ فرزند خود کنار بیایند؟ بنابراین هر فردی که امر تعلیم و تربیت افرادی را بر عهده دارد، باید اصول مدیریت را بداند تا بتواند هم بر خود و هم بر دیگران مدیریت کند.

قبل از پرداختن به اصول مدیریت تربیتی، لازم است ابعاد مختلف انسان را بشناسیم. انسان دارای چند بعد است که عدم توجه به هر بعد، مشکلات خاص خود را در بر دارد؛ بنابراین هر فردی برای این که در تربیت موفق باشد، باید به ابعاد زیر توجه داشته باشد:

#### ۱. بعد جسمی

عدم توجه به رشد جسمی کودک و نوجوان و مدیریت ناکارآمد، تربیت جسمی افراد جامعه

را با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌سازد و جالب این‌که این امر، در رفتار خود او نیز اثر گذاشته و او را عصبی و زودرنج می‌سازد. چنین فردی ممکن است گوشه‌گیر شود و در دراز مدت در اثر ضعف جسمی، «عزت نفس» خود را از دست بدهد.

امام علی علیه السلام خطاب به فرزند بزرگوارش حضرت امام حسن علیه السلام می‌فرماید:

«فرزندم می‌خواهم چهار چیز را به تو بیاموزم که از پزشک و دارو بی‌نیاز گردی: اول این‌که بر سر سفره غذا منشین، مگر این‌که احساس گرسنگی کنی؛ دوم این‌که در حال گرسنگی (و عدم سیری) دست از غذا بکش؛ سوم این‌که در خوب جویدن خوراک دقت نما و چهارم این‌که سعی کن همواره در وقت نیاز، شکم خود را حتما تخلیه کنی و اگر این دستورات را به‌کاربندی از پزشک بی‌نیاز می‌شوی.

## ۲. بعد عاطفی و اخلاقی

رشد اخلاقی یعنی توانایی استفاده از رفتارهای صحیح در انجام کارها و امور مثبت مطابق با ارزش‌ها و هنجارهایی که مقبول و مورد تأیید است، مانند: مساعدت به دیگران، دوست داشتن دیگران و تعامل درست اخلاقی (Moral Interaction) با دیگران. عدم توجه به این بعد، صفات رذیله انسانی مانند پرخاشگری (aggressivity) حسادت (jealousy) و گرایش به ابتذال (vulgarity) را به همراه خواهد داشت.

## ۳. بعد اجتماعی

رشد اجتماعی عامل بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در شکوفایی استعدادهای کودک و نوجوان است. آنگاه که در زمینه مدیریت پرورشی افراد، روابط انسانی کمتر لحاظ گردد، افراد افسرده، گوشه‌گیر و متمرّد می‌شوند؛ مانند کودکانی که در خانه روابط مناسبی با دیگران دارند، اما در جمع، جرأت اظهار وجود ندارند و از کنار پدر و مادر دور نمی‌شوند.

«برتراند راسل» معتقد است: «هدف از تربیت، پرورش انسانی است که اندیشه را از قید و بند عادات رها نموده و بیاموزد که چگونه در حالت عدم اطمینان زندگی کند و در عین حال از اظهار نظر و اقدام خودداری ننماید».

## ۴. بعد ذهنی

یکی از عوامل مؤثر در زندگی متعادل، داشتن اطلاعات کافی است. افرادی که دارای رشد ذهنی مناسب هستند، قدرت بیش‌تری دارند و متعادل‌تر هستند. به عکس، افرادی که دارای رشد عقلانی (Mental Growth) کافی نیستند، قادر به حفظ وضع موجود نیستند و در دراز مدت، عزت نفس خود را از دست می‌دهند. به قول «ولز»: «هدف آموزش و پرورش و رسالت تربیت، بیرون آوردن فکر از بن بست‌هاست (کریمی ۱۳۷۶، ص ۲۴).

این مهم، در سایه رشد متعادل و متعالی ذهنی حاصل می‌شود؛ چرا که به قول رسول اکرم صلی الله علیه و آله، هدف تعلیم و تربیت، تأمین حرّیت برای کشف طبیعت کودک و انسان است؛ زیرا با اصل حرّیت است که انسان به خلاقیت، استقلال، اعتماد به نفس، سعه صدر، نیک اندیشی و بزرگی روح دست می‌یابد و تربیت درونی، همان تحقق تمامیت خود توسط خویشتن است (همان).

##### ۵. بعد ایمانی و مذهبی

از ابعاد عمده دیگر که به‌طور فطری در نهاد انسان به ودیعت نهاده شده است و شناخت آن در بیان اصول مدیریت پررشی بسیار حایز اهمیت است، بعد ایمانی و مذهبی است. روح انسان از بدو آفرینش، و در پرورش، جستجو و تعلق خاطر به قدرتی فراتر از مادیات و عالم ناسوت است و جالب این که از بدو خلقت هر انسانی تا زمان مرگ او، دو سؤال عمده در ذهن، جستجوگر پاسخی در خور هستند: اول این که از کجا آمده‌ام و به کجا می‌روم؟ و دوم این که آفریننده کیست، چیست و کجاست؟

بعضی از صاحب نظران در تبیین مدیریت پرورشی و تربیتی انسان، خصوصاً در بعد مناسکی و دینی، خانواده را عامل و منشاء آثار فراوان می‌دانند. «کوک» و «دان هیل» در کتاب «آشنایی مقدماتی با مدیریت تربیتی» می‌نویسند:

«اساس پرورش کودک در خانواده، رشد اعتقاد مذهبی اوست. نگرش‌ها و ارزش‌های معنوی‌ای که او از راه آموزش اصول اعتقادی کسب می‌کند، ارزش اخلاقی و رفتار وی را هدایت می‌کند و تداوم می‌بخشد. عملکرد کشورهای مختلف در این زمینه بسیار متفاوت است: برخی دارای آموزش مذهبی در مدارس ملی هستند؛ برخی آموزش غیر مذهبی را، که به‌طور علنی کنترل شده است، حفظ می‌کنند و یا آموزش مذهبی جوامع مذهبی یا اماکن مقدس را نادیده می‌گیرند. نکته‌ای که به آن اشاره می‌کنیم، این است که مدیریت آموزش مذهبی، باید در فعالیت جاری و روزمره مدارس گنجانده شود، زیرا دارای اهمیت بسیاری است (کوک و دان هیل ۱۹۵۸، ص ۲۲).

##### شاخص‌ها و اصول مهم در امر تربیت پرورشی

اساساً هر فعالیت و یا اجتماع بدون رهبر و مدیریت کارآمد دچار هرج و مرج شده و سرانجام آن، زوال نابودی است. امیرالمؤمنین علی علیه السلام در این خصوص می‌فرماید: «مدیر کارآمد مانند میخ وسط آسیاب است که باید استوار و محکم باشد تا تشکیلات به درستی حول آن محور بچرخد» (نهج البلاغه، خطبه ۳).

هم‌چنین امام رضا علیه السلام در خصوص مدیریت تربیت معنوی و مدیریت نیروی انسانی سخن زیبایی دارند: «در مطالعه احوال بشر، هیچ گروه یا ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد، مگر به وجود مدیر و سرپرستی که امور مساوی و معنوی آنان را مدیریت نماید» (همان، ص ۱۹). براین اساس، می‌بینیم که به اذعان بزرگان، مدیریت مؤثر منجر به شکوفایی و تحقق سریع

اهداف هر جمع و سازمانی خواهد شد و مدیریت پرورشی و تربیتی، در سازمان انسانی نقش اول را بازی می‌کند. پیامبر ﷺ از خطر بروز فقر بر امت اسلامی بیمناک نبود، بلکه نگرانی‌اش از تدبیر نادرست بود و به همین خاطر، اعتقاد داشت که هر گاه در یک مسافرت دسته جمعی، تعداد افراد به سه نفر رسید، باید یکی از آن‌ها مدیریت گروه را بر عهده گیرد و برنامه سفر و مسیر را با مشورت مشخص نماید (بحارالانوار، ج ۲۳، ص ۳۲).

یکی از صاحب‌نظران مدیریت، در مورد اهمیت نقش مدیریت در امور بشری می‌گوید: «همان طور که درختان از سر فاسد می‌شوند و از بین می‌روند، یک سازمان نیز زمانی دچار اضمحلال و نابودی می‌شود که مدیر آن توانایی مدیریت صحیح و کارآمد را نداشته باشد». «آلفرد مارشال» یکی دیگر از اندیشمندان مدیریت می‌گوید: «اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین آلات یک باره نابود شوند، اما مدیران ماهر، زمام امور را در دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد» (حسام‌الدین بیان، ص ۲۵۵).

در مقایسه سازمان‌ها و مراکز صنعتی و خدماتی با سازمان‌های تربیتی، باید گفت که مدیریت در سازمان‌های غیر آموزشی - تربیتی، اساساً از نوع کلاسیک و نئوکلاسیک مبتنی بر فعالیت و مدیریتی محصول‌گراست؛ اما در سازمان‌های آموزشی - تربیتی، مدیریت از نوع ارگانستیکی فوق‌العاده و روانی - انسانی و از جهتی «مدیریت تغییر» است که محصول یا خروجی و نتیجه آن، باید از لحاظ رفتاری تغییر کند و نوعی مدیریت جهت دهنده به رفتار و با اصلاح‌کننده رفتار باشد. جالب این‌که در مدیریت‌های غیر آموزشی - پرورشی، نقش مدیران بیش‌تر هماهنگ‌کننده است، ولی در مدیریت‌های آموزشی، رفتاری و پرورشی، مدیران نقش رابط بین روان‌هیأت‌پذیر افراد و اعتبارات اجتماعی، دینی، ملی، اخلاقی و مذهبی هستند. در این خصوص تمثیلی از حضرت امام علی علیه السلام، مناسب است که ارتباط زیادی با این دیدگاه دارد. امام علی علیه السلام می‌فرماید: «موقعیت رهبری و (مدیریت کارآمد) همانند موضع و نقش نخ تسبیح است که دانه‌ها را به هم پیوند می‌دهد؛ وقتی رشته پاره شد، دانه‌ها پراکنده می‌شوند و بدون نتیجه خواهند ماند و هیچ‌گاه در کنار یکدیگر جمع نخواهند شد» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۴۶).

در مدیریت پرورشی، اگر سازمان را بپیکر و بدن انسان تصور کنیم، مدیریت آن، مانند مغز متفکر و پیرانعطاف و روزآمد خواهد بود و بدون چنین اندیشه و مغز و تفکری، مدیریت در بارآوری انسان‌های کارآمد، مشکل خواهد داشت؛ افراد مورد تربیت، دارای یک زندگی خطی و در حد نمود تکرار خواهند بود و متناسب با زمان و عصر خویش پیش نخواهند رفت.

واژه «تعلیم» به معنی آموزش و انتقال مفاهیم، مهارت‌ها و متون است و «تربیت» به معنی شکوفا نمودن استعدادهای آدمی، با ایجاد زمینه مناسب در جهت مطلوب است. خداوند متعال اولین مربی و هدایت‌گر کلیه موجودات و مخلوقات نظام تکوین است. «مدیریت تربیتی» در

دست قدرت لایزال الهی، در مرتبه اولی است. تربیت «انسان شایسته و بایسته» در اسلام، از اهداف آرمانی<sup>۱</sup> است که غایت و نهایت آن، به عبادت خداوند و تسلیم در برابر ذات حق می‌رسد. متری این نظام تربیتی، انسان است که با داشتن فطرت الهی و دارا بودن عنصر اختیار و انتخاب، مسیر خویش را طی می‌کند و تزکیه و مدیریت پرورشی دینی او، مقدم بر تعلیم و تربیت او به شمار می‌آید. هدف انبیا در آموزش و تعلیم حکمت نیز مبتنی بر تزکیه نفس است؛ چرا که بدون آن، زمینه رشد و بالندگی و هدایت آدمی فراهم نمی‌شود. «تزکیه» موجب ظهور حق و «تجلی» حبّ الهی در آینه قلب انسان می‌شود و او را به سعادت اخروی رهنمون می‌سازد. انبیا الهی مدیران تربیتی و مربیان برگزیده بشر بوده و غایت تربیت آنان، حرکت در صراط مستقیم و نهایت این صراط، کمال مطلق یعنی ذات مقدس حق تعالی است. انسان عصاره همه موجودات و عالم هستی است و پیامبران در مسیر هدایت بشر و تلاش برای «اداره انسان»، که به نوعی «مدیریت پرورشی الهی» است، از هیچ کوششی فروگذار نکرده‌اند. مسیر امامت نیز بر چنین هدفی بنیاد نهاده شده است و پس از امامان مربیان، این قافله سالاران بارهای تربیت و رشد قرار دارند که علاوه بر عوامل مختلفی چون محیط و وراثت، ارتباطات اجتماعی و غیره، در کنار خانواده، وظیفه ارایه مدل‌ها و شیوه‌های تربیتی را بر عهده دارند.

جهان‌بینی اسلامی با توجه به تعریفی که از انسان متکامل ارایه می‌دهد، تربیت و مدیریت پرورشی را مشتمل بر اصولی فراگیر و جهان‌شمول می‌داند؛ چرا که منبع و منشاء اصلی این مبانی و اصول، قرآن است که برای تربیت جامعه بشری نازل شده است و حتی اصول مدیریت در مباحث فعلی، در برابر شمول عام نگرش اسلامی محدود به نظر می‌آید؛ چرا که نگرش تربیتی اسلام به اصول مدیریت، در واقع گامی فراسوی تئوری‌های رایج امروزی برداشته است و بر خلاف دیدگاه‌های موجود مکاتب غرب، دیدگاه تربیت دینی، نخست، دایر مدار توجه به ابعاد متفاوتی چون: رشد ذهنی، روانی، اجتماعی، جسمی، اخلاقی، دینی و... شده است؛ دیدگاهی که متضمن وفاق ابعاد مختلف رشد آدمی است.

به‌طور مثال وقتی صاحب‌نظران به سراخ اصول تربیت و پرورش دینی می‌آیند، ابعاد بسیار وسیع‌تر و عام‌تری را نسبت به مدیریت کلاسیک مطرح می‌سازند. از جمله این اصول مقدماتی، می‌توان اصول زیر را نام برد:

اصل اول. توجه به طبیعت کودک و رشد بدنی و فکری او.

اصل دوم. توجه به آموزش مفاهیم و مبانی دینی مانند مبدأ و معاد. جالب این‌که امروزه در مباحث تربیتی و به‌خصوص مبانی رشد، از ویژگی فرزندان از بدو دو سالگی، کوزه‌های لبریز از

۱. اهداف آرمانی (Globals) اهدافی هستند که اهداف میانی به سمت آن‌ها حرکت می‌کنند (objectives) و در مرحله پایین‌تر از اهداف عملیاتی (Aims) قرار دارند.



سؤال بودن است و همواره دو سؤال انسان را از این سن تا زمان فراق روح از کالبد جسمانی تعقیب می‌کند. این دو سؤال چنین است: ۱- من کیستم و از کجا آمده‌ام؟ ۲- خدا چیست، کیست و کجاست؟<sup>۱</sup>

اصل سوم، کاربرد و بهره‌گیری از ابزار در مدیریت و تربیت پرورشی، حافظه و یادگیری انسان در بدو رشد مکانیکی است و به سوی تصویرگرایی دارد و بعد به مرحله بینش قدم می‌گذارد. بنابراین استفاده از ابزار و وسایل سمعی و بصری در این زمینه بسیار مؤثر است.

اصل چهارم، جهت دهی درست به عواطف و احساسات و توان درونی فرد، در آغاز پرورش و بالندگی، مبانی و مفاهیم درونی، مانند سیل هستند که هم می‌توان آن‌ها را رها ساخت تا باعث تخریب شخصیت فرد شوند و هم می‌توان آن‌ها را در کانال‌های مناسب جهت داد و از آن‌ها بهره گرفت.

اصل پنجم، ایجاد اشتیاق در مرتبه‌ی جهت عمل آداب مذهبی و فرایض دینی، امروزه تحقیقات مدیریت آدرژی نشان می‌دهد که اگر در تربیت کودکان، در ابتدای سنین طفولیت و هفت سالگی، بذر علایق مذهبی و فرایض عبادی کاشته شود، این آموزه‌ها جزو پایدارترین عادات و ملکات فرد خواهند شد (شرفی ۱۳۷۲).

اصل ششم، ایجاد تحول در تمایلات و نظم در عواطف. دوره کودکی و نوجوانی، دوره بنیاد یافتن عواطف رقیق آدمی است. این عواطف به تدریج پیدا می‌شوند، شدت می‌یابند و برای مدت طولانی پایدار می‌مانند. عواطف رقیق، عوامل ادراکی و اجتماعی هستند و اهمیت زیادی در زندگی دارند.

اکنون می‌خواهیم به اصول مدیریت پرورشی از دیدگاه امام علی علیه السلام پردازیم. مبانی این بررسی، اصول جامع مدیریتی است که در کلام و آثار به جا مانده از آن حضرت، به صورت جامع به آن‌ها پرداخته شده است. ذکر این مطلب ضروری است که مدیریت، در هر نوع آن، از نظر اسلام امانت است. مسند و جایگاه مدیریت از دیدگاه اسلام، امانتی است که به شخص مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در دست اوست، به خوبی مراقبت نماید و آن را بر اساس معیارهایش نگه دارد. امام علی علیه السلام در این مورد می‌فرماید: «مدیریت تو برای تو طعمه‌ای نیست، بلکه امانتی است برگردنات و فرادست تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته خود عمل کنی و یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی...» (نهج البلاغه، نامه ۵).

۱. حتی عرفا نیز در دوران پختگی ذهنی و روحی مورد تعقیب این سؤال‌ها هستند. اگر آثار مولانا را بنگریم و سراغی از مثنوی بگیریم، مشاهده می‌کنیم که این دو سؤال به صورت دغدغه‌ای دایمی، او را رها نساخته‌اند؛ اشاره اول، از کجا آمده‌ام آمدنم بهر چه بود - به کجا می‌روم آخر نمایی وطنم» و اشاره دوم: قصه موسی و شبان، که در واقع زبان حال خود مولانا است.

در نظرگاه امام علی علیه السلام و بینش اسلامی، مدیریت، مسئولیتی سنگین همراه با خدمت است و مدیر اسلامی هرگز مقام و منصب مدیریت را برای خود نمی‌خواهد؛ زیرا او نباید به دنبال نیل به آرزوهای ناکامروای خویش باشد؛ زیرا اگر چنین اندیشه‌ای در ذهن مدیر ایجاد شود، که حاکم است و نه خادم، دیگر مدیر اسلامی نخواهد بود.

امام علی علیه السلام هرگاه در «نهج البلاغه» و «غررالحکم» از مدیر و حاکم و مسئول صحبت کرده است، هنر هماهنگی ساختارهای اجتماعی و ایجاد روابط انسانی و بهره‌گیری از منابع انسانی را در نظر داشته و به همین دلیل است که مدیریت و اصول آن در لابه‌لای کلام آن مدیر بزرگ تاریخ، وام‌دار تربیت انسانی و خلق و خوی رفتاری است و بیش‌تر با پرورش و تربیت افراد عجین است. مدیریت اصولی دارد و مدیریت پرورشی، که مخاطب مستقیم آن انسان است، اصول ویژه خود را دارد. امام علی علیه السلام یکی از عوامل سقوط و تباهی هر تشکیلاتی را، ضایع کردن اصول اساسی آن می‌داند.

مدیریت نیروی انسانی و تربیت نسل که ما از آن با عنوان «مدیریت پرورشی» نام می‌بریم، حساس‌ترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است؛ چرا که رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «کسی که متولی امور ده نفر بشود، باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را بر عهده بگیرد، باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را داشته باشد» (نصرآبادی و رحمانی ۱۳۷۸، ص ۲۹).

### اصول مدیریت پرورشی از دیدگاه امام علی علیه السلام

#### اصل اول. برنامه‌ریزی

در متون دینی و به خصوص نهج البلاغه، از برنامه‌ریزی با عنوان «تدبیر» نام برده شده و در متون متأخر عربی، معادل آن «برمجه» است. امام می‌فرماید: «وَأَلْعَقَلْ كَمَا تَدْبِيرُ؛ هیچ عقل و درایتی هم‌چون عاقبت اندیشی نیست» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳).

برنامه‌ریزی شناخت دقیق هدف یا اهداف و تعیین یک رشته فعالیت جهت رسیدن به اهداف تعیین شده است. در مدیریت پرورشی و مبانی تعلیم و تربیت، به‌طور کلی نمی‌توان انسان را به حال خود وا گذاشت، بلکه باید برای آینده او برنامه‌ریزی کرد تا بتواند به هدف یا اهداف مورد نظر دست یابد. والدین، مربیان و مدیران دست اندر کار تربیت و مدیریت پرورشی، که تنها به امور روزمره می‌اندیشند، در آینده با مشکلات بسیار زیادی مواجه خواهند شد؛ بنابراین همان گونه که برای یک روز زندگی خود برنامه‌ریزی می‌کنیم، باید برای زندگی فرزندانمان نیز برنامه‌ریزی داشته باشیم.

برنامه‌ریزی در مدیریت تربیتی، مستلزم سه افق دید است (خنیفر ۱۳۷۹، ص ۱۵) که عبارت‌اند از: «افق باز»، «افق دور» و «افق روشن». در ضمن، این نوع برنامه‌ریزی، مستلزم نگاهی جستجوگرانه به گذشته، نگاهی عمیق به اوضاع حال، تعمقی ژرف در اطراف و جوانب امور و

نگاهی وسیع به آینده است. وظیفه اصلی مدیریت پرورشی، طراحی برنامه محیطی روانی - انسانی است که در آن محیط، اعضا بتوانند به صورت «عضو» و نه «فرد» و آن هم «عضو مسئول» فعالیت کنند، بالتذگی یابند و به اهداف و غایات برسند.

امروز، برنامه ریزی، شالوده مدیریت است و در تمامی تئوری‌ها و اصول و مبانی مدیریت، برنامه‌ریزی مقدم بر همه فعالیت‌هاست.<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی باید افق آینده را در بر داشته باشد و یکی از اشکالات امروزین در برنامه ریزی، درافتادن در ورطه‌های برنامه روزی و برنامه سوزی است و این امر در زمینه تربیت و بارآوری نسل و مدیریت منابع انسانی و نیروی انسانی بیش‌تر مشهود است (ر.ک: قورچیان ۱۳۷۸).

امام علی علیه السلام در مورد اهمیت برنامه‌ریزی قبل از انجام کار می‌فرماید: «کسی که بدون آگاهی و افق فکری لازم دست به عمل می‌زند، مانند کسی است که از بیراهه می‌رود و چنین شخصی هر چه جلوتر رود، از مقصود خویش بیش‌تر فاصله می‌گیرد و کسی که از روی آگاهی و (برنامه) حرکت کند مانند رونده در راه آشکار است» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۴).

«زابت می‌گر» می‌گوید: اگر مطمئن نیستید که به کجا می‌روید، خطر رسیدن به جای دیگر را با خود به همراه دارید، (بنابراین آگاهی و تدوین اهداف و برنامه‌ریزی اولویت خاصی دارد).

یکی از مشکلات عمده در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و منابع انسانی، گسیختگی زمان و عدم توجه به ارزش برنامه‌ریزی دقیق زمانی است. امروزه برای تربیت نیروی انسانی و مدیریت پرورشی، زمان، دقیقه است؛ در حالی که ما هنوز سالیانه فکر می‌کنیم. البته اگر با لحاظ کردن حداقل تخصیصات زمانی، مانند دقیقه و ثانیه، روزانه و سالیانه بیندیشیم، کاری ارزشمند انجام داده‌ایم، اما کلیت را گرفته و از جزئیات زمان جدا شده‌ایم. امام علی علیه السلام خطاب به «مالک اشتر» در مورد برنامه‌ریزی روزانه و دقیق می‌فرماید: «و کار هر روز را در همان روز بران؛ چرا که هر روز را کاری است مخصوص آن» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

اگر امروزه در برنامه زمانی و تربیت نسل، دقایق لحاظ نمی‌شوند و ظرایف تنظیم امور، مغفول می‌ماند، به این دلیل است که مدیران با برنامه‌ریزی زمانی دقیق، به سراغ امور و مشکلات و فعالیت‌ها نمی‌روند و مشکلات و حوادث هستند که برنامه‌ها را تنظیم و تکالیف مدیران را مشخص می‌نمایند.

#### مزایای برنامه‌ریزی در مدیریت پرورشی

۱. برنامه‌ریزی مدیریت تربیتی، احتمال رسیدن به اهداف و غایات تربیت را بیش‌تر و شفاف‌تر می‌کند.

۱. در واژه‌هایی هم‌چون Posdcorb و Pomoc که اصول مدیریت را در خود جمع دارند، اولین گام، برنامه‌ریزی یا p=planning است.

۲. برنامه‌ریزی مدیریت تربیتی، استرس و فشارهای روحی، روانی و اجتماعی را کاهش می‌دهد.
۳. برنامه‌ریزی مدیریت تربیتی، اعتماد به نفس را در مدیریت افزایش می‌دهد.
۴. برنامه‌ریزی مدیریت تربیتی، با انسان سروکار دارد و «انسان محور» است نه «محصول‌گرا» و بنابراین هماهنگی بیش‌تری در امور ایجاد می‌کند.

### اصل دوم. سازماندهی

سازماندهی (Organizing) یعنی تقسیم کار بین یک گروه؛ این گروه می‌تواند یک سازمان عظیم باشد، مانند آموزش و پرورش یا اداره پست و می‌تواند یک خانواده چند نفره باشد. برای اجرای هر برنامه‌ای، تقسیم کار لازم است؛ چراکه اگر در سازمانی تقسیم کار وجود نداشته باشد، کار خراب می‌شود و ضایعات افزایش می‌یابد؛ بعضی از افراد زیاد کار می‌کنند و بعضی از افراد از کار فرار می‌کنند.

امروزه حتی در مدیریت تربیتی خانواده، اصل سازماندهی، عامل کاهش تنش اعضاء خانواده است و آن‌ها را به صورت منظومه در می‌آورد نه مجموعه؛ بنابراین در خانواده‌ای که کار هر فرد، چه دختر و چه پسر، مشخص نباشد، مشکلات روحی و روانی زیادی به مرور ظاهر می‌شود. سازماندهی و تقسیم امور در مدیریت خانه، باعث افزایش آرامش در خانواده می‌گردد و در وضعیت کلان و در سطح مدیریت پرورشی، سازماندهی، نظم و ترتیب دادن به کارها و فعالیت‌ها و تقسیم و تکلیف آن به افراد، به منظور انجام دادن کار و تحقق اهدافی معین است که نتیجه آن ساختار سازمان است. در مدیریت پرورشی، ساختار سازمان بیش‌تر ادراکی - انسانی است تا فنی و عملیاتی و روابطی منظم و منطقی را می‌طلبد که عملیات اعضای سازمان را با ضریب‌های منظم هدایت نماید.

منظور از فراگرد سازماندهی در مدیریت پرورشی، تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای برنامه‌ها و گروه‌بندی فعالیت‌ها، با توجه به منابع انسانی و سپس تشخیص بهترین راه استفاده و بهره‌گیری از آن‌ها و دادن حق اختیار عمل و دستور دهی و تصمیم‌گیری برای انجام هر کار به مسئول هر گروه و بالاخره ارتباط دادن واحدها به یکدیگر، به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار و شبکه ارتباطی اطلاعاتی است.

امام علی علیه السلام در خصوص سازماندهی می‌فرماید: «فرزندم برای هر یک از زیردستان و کارکنان خود کاری تعیین کن و او را به آن کار بگمار تا هر یک وظیفه خویش بگذارد و کار را به عهده دیگری نهد» (تهج البلاغه، نامه ۳۱).

### فروع سازماندهی در مدیریت پرورشی

مباحث سازماندهی، دارای فروع زیادی است که برخی از این فروع، در مدیریت پرورشی کارآیی بیش‌تری دارند. برخی از این فروع عبارت‌اند از:

### الف. تفویض اختیار

از ویژگی‌های مورد توجه در امر سازماندهی نیروها، مسئله تفویض اختیار است. پرورش منابع انسانی و کارکنان کارآمد، امروزه یکی از اهداف مدیریت است که در مدیریت پرورشی نیز حایز اهمیت فراوان است. مدیران پرورشی جهت افزایش اثربخشی خود در محیط کار و برای این که بتوانند به وظایف مهم و کلیدی خود برسند، باید قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان تفویض نمایند.

### ب. ضرورت رعایت نظم در سازماندهی

در مدیریت نیروی انسانی و آموزشی و پرورشی، چیزی بدتر و خطرناک‌تر از بی‌نظمی نیست. وقتی به ریشه نظم می‌رسیم، می‌بینیم که معنای آن خوب و درست انجام دادن کار است. به قولی: در مدیریت امروزی، نظم در کارها و رعایت آن در سازماندهی، برابر با کار درست را انجام دادن (کارآیی) و درست کار را انجام دادن (اثر بخشی) است که به بهره‌وری منجر می‌شود. امام علی علیه السلام در این مورد می‌فرماید: «عاقل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار می‌دهد» (همان، حکمت ۲۳۵).

امروزه نظم فیزیکی و نظم فکری، دو منبع اصلی مدیریت‌اند. غلبه بر بی‌نظمی، آغاز خردمندی و مدیریت صحیح است. در یک کار گروهی و در حیطه مدیریت تربیت، نظم و انضباط کلید اصلی موفقیت است؛ چرا که اجرای وظایف ارزشی، استفاده از منابع انسانی و تجهیزات و حفظ ارزش‌های حاکم بر گروه، باید در قالب نظم و ترتیب خاصی صورت گیرد.

### اصل سوم. به کارگماری (کارگزینی)

در مدیریت مرسوم و سازمانی، به کارگماری دارای ابعاد، ویژگی‌ها و شرایط خاصی است؛ اما در مدیریت پرورشی، این بعد از اهمیت خاصی برخوردار است. امام علی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید: «أفة الاعمال عجز العمال؛ أفت و بسالی کارها، ناتوانی کارگزاران است» (تصنیف غررالحکم، ص ۳۴۵).

در امر تربیت انسانی، برای جلوگیری از این ضایعه، باید از کارگزاران توانا استفاده نمود و یا نیروی متخصص برای این کار تربیت کرد و سپس آن را به کارگمارد. در مدیریت منابع انسانی، نیروها بعد از شناسایی و به کارگماری در جاهای حساس، با ظرافت و تفهیم لازم جایابی شده و در صورت نیاز جا به جا می‌شوند. این، همان کاری است که امام علی علیه السلام نیز در زمان امامت و خلافت خود انجام می‌داد و در نامه ۴۲ نهج البلاغه به آن اشاره شده است.

نکته مهم این است که بدون تربیت نیروی کارآمد در مدیریت تربیتی جهت بر عهده گرفتن امور جامعه و مدیریت در سطوح خرد و کلان، بسیاری از وظایف و اهداف سازمان، عملی نمی‌شود و در امور جاری، خلل وارد می‌گردد.

### اصل چهارم. هماهنگی

بعد از برنامه ریزی، تقسیم کارها و تعیین افراد و جایگاه آن‌ها، باید هماهنگی انجام گیرد. اگر در سازمانی هماهنگی نباشد، کارهای موازی زیاد می‌شود؛ کار افراد اضافه می‌شود؛ هزینه‌ها بالا می‌رود و زمان مفید مدیریت، صرف کارهای بی‌هوده می‌شود.

هماهنگی در مدیریت پرورشی، به معنی داشتن یک ضرب‌بانهنگ تعریف شده و دقیق از فعالیت‌هاست. امروزه بحث هماهنگی، حتی در مدیریت خانه و خانواده، یک بحث جدی و اساس مدیریت تربیتی است. بنابراین هماهنگی بین والدین در مدیریت تربیتی فرزندان، یک امر حیاتی است و تا هنگامی که بین پدر و مادر در شیوه تربیت تضاد وجود داشته باشد، تربیت درست انجام نخواهد گرفت. هماهنگی در معنای درست آن، همان سازگاری و سازواری است و در مدیریت پرورشی، عبارت است از مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن مؤثر اجزای هر سیستم (جامعه) جهت تسهیل در کسب اهداف طراحی می‌شود. قرآن کریم در خصوص اصل هماهنگی می‌فرماید: «و از مشرکین نباشید، کسانی که دین خدا را قطعه قطعه کردند و فرقه فرقه شدند و هر حزبی به آنچه پیش آن‌ها بود دلخوش گردیدند» (مؤمن، ۵۲).

### اصل پنجم. رهبری

برای اینکه در مدیریت پرورشی بتوانیم فرزندان خود را در راستای هدف موردنظر به حرکت درآوریم، باید در آن‌ها نفوذ کنیم و با تهدید و ارعاب، آن‌ها را به سوی آینده‌ای درخشان هدایت نکنیم. نه تنها باید فرزندان را مدیریت کرد، بلکه باید رهبری هم نمود؛ یعنی در آن‌ها نفوذ کرد و آن‌ها را در جهت اهداف صحیح به حرکت درآورد.

در خانواده نمی‌توان تنها متکی بر قدرت جسمی بود؛ والدینی که تنها از قدرت جسمی خود استفاده می‌کنند، فرزندان پرخاشگر، نافرمان، بی ادب و بی نظم تحویل جامعه می‌دهند که هم برای خود آن‌ها و هم برای جامعه ایجاد زحمت می‌کنند. اگر والدین بتوانند در فرزندان‌شان نفوذ کنند، قادر خواهند بود با کم‌ترین تلاش، بیش‌ترین اثر بخشی را به دست آورند و این امر جز با رهبری مقتدر و پرنفوذ میسر نمی‌شود.

### ذرات قدرت

یکی از مباحثی که امروزه در مدیریت تربیتی مطرح است، بحث «ذرات قدرت» است. افراد در خانواده، جامعه، مدرسه و... به عنوان ذرات قدرت به شمار می‌آیند و معلمان، مربیان و والدین، نقش رهبری و هدایت این ذرات قدرت را به عهده دارند. بهترین روش هدایت و راهبری این قدرت‌های متکثر و متنوع، «قدرت دست خالی» است. این قدرت، به معنی نفوذ، تأثیر، هدایت و کنترل افراد با روش‌های ایجابی و حرکات و حضور است و با تنبیه و تحذیر و روش‌های رایج و معمول دیگر مخالف است.

## اصل ششم. کنترل

در مدیریت پرورشی اصل کنترل، نوعی حرکت بهینه ساز فعالیت‌ها و هدایت کننده آن‌ها به سوی اهداف است. برای این‌که ما بتوانیم افراد را به هدف برسانیم، باید بتوانیم آن‌ها را درست هدایت کنیم تا در مسیر پیشرفت دچار انحراف نشوند. بنابراین برای جلوگیری از انحراف احتمالی، کنترل، لازم است. قانون «مورفی» بیان می‌کند: «شما تقریباً مطمئن باشید که هر برنامه‌ای آن طور که پیش‌بینی کرده‌اید پیش نخواهد رفت» (رحمانی ۱۳۷۸، ص ۳۱).

امام علی علیه السلام در خصوص نظارت و کنترل می‌فرمایند: «و برای آنان ناظرانی بگمار که نسبت به تو وفادار و راست‌گو باشند که مراقبت نهایی در کارهایشان، آن‌ها را به رعایت امانت و ادا می‌کند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

پس کنترل عبارت است از مقایسه کاری که فرد انجام داده، با کاری که باید انجام دهد. هنگامی که در محیطی کنترل درست انجام نشود، افراد دچار انحراف شده و باعث مشکلاتی برای خود و دیگران می‌شوند. بدون یک کنترل مؤثر، خانواده نیز دچار هرج و مرج می‌شود و در چنین خانواده‌ای، هرگونه برنامه‌ریزی بی معنی خواهد بود.

در تبیین فرمایش حضرت علی علیه السلام، تعریفی دیگر از کنترل ارائه می‌کنیم: «کنترل عبارت است از مقایسه آن‌چه که انجام شده (عملکرد) با آن‌چه که باید انجام گیرد (استاندارد) و جهت شناخت، فقط نقاط ضعف و قوت برنامه‌ها و روال کار مدیریت است... به عبارت دیگر نظارت و کنترل، معرف اقدامات و فعالیت‌های سازمان است و این‌که تا چه اندازه برای رسیدن به اهداف پیش رفته‌اند و آیا این پیشرفت، با موازین پیش‌بینی شده منطبق بوده است یا خیر. با نظارت و کنترل می‌توان تغییرات یا اصلاحاتی در اهداف و برنامه‌ها و خط مشی‌های سازمان صورت داد. نظارت و کنترل، وسیله و روش مناسبی برای حصول اطمینان از تحقق هدف‌هاست» (علی آبادی ۱۳۷۲، ص ۱۲۵).

امام علی علیه السلام در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به «مالک اشتر»، ویژگی‌هایی حتی برای معاضد و یاور یک مدیر ذکر می‌نماید که برای مدیریت پرورشی کاربرد زیادی دارد. خلاصه این ویژگی‌ها چنین است:

۱. شریک بدکاران و ستمکاران نبوده باشد؛
۲. یاور و شریک گناه کاران نبوده باشد؛
۳. مهربانی و دوستی‌اش با مدیر، صادقانه و زیاد باشد؛
۴. سخن حق را هر قدر هم تلخ باشد، به مدیر بگوید؛
۵. مدیر را از آن‌چه که خداوند ناپسند می‌داند باز دارد؛
۶. پارسا و پرهیزگار باشد؛

۷. تملق مدیر را نگوید؛

۸. مدیر را در کارهای ناپسند یاری ندهد (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

### مهارت‌ها در مدیریت تربیتی

در مدیریت، برای مدیران سه دسته مهارت تعریف شده است: «مهارت فنی»، «مهارت انسانی» و «مهارت ادراکی». این سه مهارت، برای مدیران تربیتی اهمیت زیادی دارد.

#### الف. مهارت فنی در امر تربیت

مهارت فنی، دانش کافی و لازم برای انجام یک وظیفه یا وظایفی خاص است. افرادی که در زمینه تعلیم و تربیت دانش کافی ندارند، قادر به هدایت صحیح و اصولی فرزندان آینده اجتماع نیستند و چون از مسایل روز بی‌اطلاع‌اند، به علت کمبود دانش و اطلاعات، همواره سخنان اشتباه می‌گویند و یا کارهای اشتباه انجام می‌دهند. این افراد در این مهارت دچار ضعف هستند و شاگردان و حتی فرزندان آن‌ها به آن‌ها اعتماد ندارند و قادر به الگوگیری از آن‌ها نیستند؛ چراکه آن‌ها را واجد شرایط لازم نمی‌دانند. بنابراین داشتن دانش و مهارت فنی برای یک مدیر تربیتی، حیاتی و مهم است.

#### ب. مهارت انسانی در امر تربیت

مهارت انسانی بر محور ارتباط بنا نهاد شده است و ارتباط در مدیریت، به معنی ایجاد شرایط تعامل درست انسانی با افراد، جهت نفوذ و تأثیرگذاری بر آن‌هاست. برای اینکه بتوانیم در امر تربیت و هدایت افراد موفق باشیم، علاوه بر آن‌که باید دانش مورد نیاز برای کمک به افراد (مهارت فنی) را داشته باشیم، باید بتوانیم با آن‌ها ارتباط درست برقرار کنیم. برای تسلط یافتن بر این مهارت، باید نیازها، انتظارات و علایق را درست تشخیص دهیم و در حدّ توان در جهت ارضای آن‌ها بکوشیم.

#### ج. مهارت ادراکی در امر تربیت

در این نوع مهارت، مدیر باید دارای دیدی کلی نسبت به مجموعه باشد و به آن، به عنوان یک واحد و سیستم در جامعه بنگرد، به عبارت دیگر، مدیر باید رابطه سازمان خود را با محیط خارج درک کند و برای مسایل کلی سازمان فرضیه‌ارایه دهد. این نوع مهارت، برای مدیران سطح بالا، به خصوص مدیران تربیتی ضرورتی انکارناپذیر است.

بر همین اساس است که توانایی درک درست از وضعیت موجود را «مهارت ادراکی» می‌گویند. امروزه بیش‌تر والدین، گرفتار جزءنگری و یک بعدنگری و باصطلاح «تک سبب بینی» هستند. شاگرد یا فرزندی که بدون توجه به مشکلات مالی پدر، درخواست نابجایی دارد، و مادری که بدون توجه به توانایی فرزندش در زمینه تحصیل، از او درخواست نابجایی دارد و...



دچار یک سونگری است. اگر فرد، یک سونگر و جزوبین باشد، قادر به تربیت درست متربیان خود نخواهد بود؛ البته، تنها افرادی که توانایی ادراکی دارند، قادر به تشخیص درست یک مسئله هستند.

## منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. علی آبادی، علیرضا (۱۳۷۲): *مدیران جامعه اسلامی*، تهران: نشر رامین.
۴. میر حسینی، سیدحسن (۱۳۷۹): *یادداشت‌های تربیتی از سایت ماه اینترنت*، قم، مؤسسه اندیشه تبلیغ.
۵. نقیعی، هدایت (۱۳۷۵): *جزوه درسی کارشناسی ارشد مدیریت*، تهران، واحد علوم و تحقیقات.
۷. بزرگمهر، منوچهر (۱۳۶۸): *علم عالم خارج*، تهران، انتشارات بزرگمهر.
۸. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۷۶): *تربیت چه چیز نیست؟*، تهران، انتشارات تربیت.
۹. بیان، حسام‌الدین (۱۳۷۸): *آئین مدیریت*، تهران، مرکز مدیریت دولتی.
۱۰. گواهی، زهرا (۱۳۷۳): *تعلیم و تربیت از دیدگاه امام خمینی (علیه السلام)* (کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی حضرت امام خمینی (علیه السلام))، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (علیه السلام).
۱۱. شرفی، محمد رضا (۱۳۷۱): *دنیای نوجوان*، تهران، انتشارات تربیت.
۱۲. نصر آبادی، علی باقر و جعفر رحمانی (۱۳۷۵): *مدیریت پیشرفت تحصیلی*، قم، مؤسسه فرهنگی انتشارات ولیعصر (عج).
۱۳. جوادی آملی، عبدالله (بی تا): *فلسفه و اهداف حکومت اسلامی*.
۱۴. امام خمینی (علیه السلام): *صحیفه نور*، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (علیه السلام)، ۱۳۶۰.
۱۵. عمید، حسن: *فرهنگ فارسی عمید*، تهران، امیرکبیر.
۱۶. قورچیان، نادرقلی (۱۳۷۴): *سیر تحولات برنامه ریزی*، تهران، وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
۱۷. خنیفر، حسین (۱۳۷۹): *سیر تحولات برنامه ریزی درسی از باستان تا آغاز هزاره سوم*، تهران، انجمن برنامه ریزی درسی ایران.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی