

# شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان از منظر اسلام<sup>۱</sup>

نیکو دیالمه<sup>۲</sup>

نیره رحمانی<sup>۳</sup>

## چکیده

مقاله حاضر با هدف شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان از دیدگاه اسلام و دانش روز مدیریت صورت گرفته است. در این راستا ضمن بررسی پیشینه نظری مرتبط با عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان از دیدگاه صاحب‌نظران علوم تربیتی، سعی شده است مقایسه تطبیقی این عوامل در دو دیدگاه به عمل آید. روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی و جامعه آماری شامل آیات قرآن کریم و کتب معتبر روایی و آثار متخصصان هر دو حوزه علوم تربیتی و معارف اسلامی است. یافته‌ها و نتایج پژوهش حاکی از آن است که بیان روشن اهداف، دسترسی به منابع و اطلاعات، ساختار سازمانی، غنی‌سازی شغل، و ارزیابی عملکرد از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان در علوم تربیتی هستند؛ در حالی که در اسلام علاوه بر عوامل فوق که مبانی آن با غرب متفاوت است، رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف، توجه به انگیزه بالا در انجام مسؤلیت‌ها و تقسیم کار براساس تعهد و تخصص افراد نیز، در زمره عوامل سازمانی به شمار می‌آیند.

## واژگان کلیدی

توانمندسازی، معلمان، محیط‌های آموزشی، آموزه‌های اسلامی

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۱۵

dr.diyalameh@isuw.ac.ir

nrahmani2008@yahoo.com

۲- استادیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی (نویسنده مسؤل)

## مقدمه

آموزش و پرورش برای حکومت اسلامی هم هدف است و هم وسیله. وسیله بودن آموزش و پرورش از آن روست که دولت اسلامی برای دستیابی به اهداف خود نیازمند پرورش نیروهای خلاق و کارآمد در آموزش و پرورش است. در نظام اسلامی غایات آموزش و پرورش برگرفته از همان غایاتی است که برای حیات فردی و جمعی انسان تعریف می‌شود؛ پس لازم است آموزش و پرورش دولت اسلامی در جهت تربیت انسان‌هایی سازگار با آرمان‌های حکومت اسلامی بکوشد و حاکمیت قانون خدا بر زندگی انسان، مهم‌ترین آرمان او باشد که در پرتو آن انسان‌ها به حقوق خود دست یابند و با عبودیت و بندگی خدا به عالی‌ترین مراحل کمال نایل شوند.

به اعتقاد پائولا (۱۹۹۹م)، توانمندسازی معلمان در محیط‌های آموزشی باعث می‌شود که مدارس شایستگی‌های خود را توسعه دهند و از این رشد خود و از این که می‌توانند مشکلاتشان را رفع نمایند، برای ادامه فعالیت‌های خود نیرو بگیرند. از این رو با الهام از تعالیم اسلامی می‌توان در انتخاب و به‌کارگیری معلمان، زمینه‌های توانمندسازی آنان بر مبنای آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد تا با بهره‌گیری از این ظرفیت بتوان بستر لازم برای ارتقای شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز را در آنان ایجاد نمود. لذا این مقاله در نظر دارد عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان را از منظر اسلام شناسایی کند و مورد بررسی قرار دهد.<sup>۱</sup>

## مبانی نظری

مفهوم توانمندسازی معلمان از اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات مدیریت وارد شد. دنس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) این مفهوم را ترکیبی از دو عنصر دانسته است: نخست - ایجاد سازمان‌هایی که استقلال، انتخاب، کنترل و مسؤولیت‌پذیری را در افراد پرورش می‌دهند. دوم - اجازه دادن به افراد تا شایستگی‌های موجود خود را بروز دهند، توانایی‌های جدیدی را یاد بگیرند و بتوانند به وسیله آن، عملکردشان را بهبود بخشند یا تقویت کنند (مورلی، ۱۹۹۵م به نقل از عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۱، ص ۲۱). برای این که افراد احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم گردد که تحت عنوان عوامل تواناساز از آن‌ها یاد می‌شود. در ذیل به برخی نظرات ارائه شده در خصوص عواملی که سازمان در

۱- البته محقق عوامل خود توانمندی و مدیریتی را نیز بر اساس آموزه‌های اسلامی مورد بررسی قرار داده است، ولیکن در این مقاله مجال صحبت در مورد تمام عوامل وجود ندارد.

جهت توانمندسازی معلمان در نظر می‌گیرد، اشاره می‌شود:

رمزدن (۱۹۹۷م)، وجود اهداف چالش‌برانگیز، چگونگی دستیابی به اهداف، قدرشناسی و پاداش دادن به موفقیت، ارزیابی عملکرد را زمینه‌ساز پرورش تعهد و قدرت هیأت علمی می‌داند (مورلی، ۱۹۹۵م به نقل از عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸، ص ۲۱).

طبق نظر دی و هنکین و دیومر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳م)، توانمندسازی معلمان در محیط کاری موجب تسهیل رهبری معلمان، بهبود کیفیت زندگی کاری، توانایی تأثیر بر اجرای اصلاحات مدرسه، بهبود حرفه‌گرایی و اطمینان از خود اثربخشی در محیط‌های کاری می‌شود.

ماهاراگاما<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، در ارتباط با ورود تکنولوژی‌های جدید به حوزه آموزش و پرورش، عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان را حرفه‌آموزی معلمان، استفاده از تکنولوژی‌ها، منابع کافی و لازم مانند کتاب، معلمان راهنما، وسایل کمک آموزشی برای اجرای موفق برنامه‌های آموزشی و روش‌های تدریس جدید در مدارس، ارزیابی عملکرد و بازخورد معلمان از کارشان و آگاهی معلمان از سیاست‌های هدفمند حوزه آموزشی بر می‌شمارد (ماهاراگاما، ۲۰۰۷م، ص ۵).

عبداللهی (۱۳۸۳) مهمترین عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان را چنین ذکر می‌کند: شرایط سازمانی، نظام پاداش‌دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی. کانتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۳م)، باندورا<sup>۴</sup> (۱۹۸۶م)، هاکمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۰م)، نه دستور را برای پرورش عوامل سازمانی توانمندسازی تجویز کرده‌اند. این نه دستور عبارتند از: مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف، الگوسازی، فراهم آوردن حمایت، برانگیختگی احساسی، فراهم آوردن اطلاعات، فراهم آوردن منابع مورد نیاز، غنی‌سازی شغل، ارزیابی عملکرد.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰م) عوامل بیان روشن اهداف و مأموریت، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی را برای تواناسازی کارکنان پیشنهاد داده‌اند (عبداللهی و نوه‌براهیم، ۱۳۸۶، ص ۶۰).

اسکات و ژافه (۱۹۹۱م) معتقدند سازمان‌هایی که برنامه توانمندسازی کارکنان را در دستور کار دارند، باید این عوامل را رعایت نمایند: محتوای کار را چالشی کنند؛ اهداف را واضح و روشن بیان کنند؛ کارگروهی را در سازمان تشویق کنند؛ بستر خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم آورند؛ یک

1- Dee&Henkin&Duemer

2- Maharagama

3-Kanter

4- Bandura

5- Hackman

فعالیت را به جای انجام بخشی از آن تکمیل کنند؛ مهارت‌ها و فعالیت‌های مرتبط با یک کار را گسترش دهند.<sup>۱</sup>

باون و لاولر (۱۹۹۲م) برای توانا کردن کارکنان غنی‌سازی شغل، تیم‌های چند وظیفه‌ای، ارزیابی عملکرد و ساختار سازمانی را مؤثر می‌دانند (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶، ص ۶۰).

از نظر بلانچارد (۱۹۹۶م) سه کلید اساسی برای توانمندسازی در سازمان وجود دارد: سهیم شدن همگان در اطلاعات؛ ایجاد خودمختاری با تعیین حدود؛ جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب.<sup>۲</sup>

استقلال و آزادی عمل، داشتن اهداف چالش‌برانگیز و روشن، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، غنی‌سازی شغل و تشکیل گروه‌های کاری از عواملی هستند که رمزدن برای توانمند ساختن استادان دانشگاه نام می‌برد (همان‌جا).

کوانزاک (۲۰۰۰م) مدلی ارائه کرده است که شامل ۶ عامل مؤثر بر توانمندسازی می‌گردد که عبارتند از: تفویض اختیار، مسؤولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری خودگردان، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی، مشاوره (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۲۴۰).

لذا صاحب‌نظران مختلفی هم‌چون رابینز، رمزدن ۱۹۹۷م، توماس ۱۹۹۵م، فاکس ۱۹۹۸م معتقدند ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی از عوامل مرتبط با توانمندسازی معلمان می‌باشد. نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت اصلاح و بهبود مستمر دانست.<sup>۳</sup> سه نوع از رایج‌ترین معیارهایی که مدیریت به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کند، ستادهای کاری کارمندان، رفتارها و ویژگی‌های آنان است.<sup>۴</sup>

طبق نظر توماس ۱۹۹۰م، کوپین و اسپریتزر ۱۹۹۷م، بلیس و بلیس ۱۹۹۷م، کارت رایت ۲۰۰۲م، باون و لاولر ۱۹۹۲م، نوکلین و روهوتی ۲۰۰۳م، کانگر و کانگو ۱۹۸۸م، رمزدن ۱۹۹۷م، وتن و کمرون ۱۹۹۸م، کانگر ۱۹۸۶م، کاتر و باندورا و هاگمن، راندولف، اسکات و ژافه ۱۹۹۱م، فیشر، بیان روشن اهداف و ماموریت توسط سازمان می‌تواند یکی از عوامل زمینه‌ساز تواناسازی کارکنان باشد. سازمان‌ها زمانی می‌توانند به بهترین استفاده‌شان از استعداد، نیرو و توان خلاق کارکنان امیدوار باشند که افراد از اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف، شناخت و آگاهی داشته باشند. اگر اهداف

۱- برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به رحمانپور، ۱۳۸۱

۲- برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به کارگر کرم بستی، ۱۳۸۲

۳- برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به رحیمی، ۱۳۸۵

۴- برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به رابینز، ۱۳۸۷

را مدیران به‌تنهایی تعیین کنند، زیردستان کمتر به آن تعهد خواهند داشت و تلاش کمتری برای دستیابی به آن مصروف خواهند کرد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۱۵).

به زعم اسپریتزر ۱۹۹۵م، کانتر، وگت و مارل ۱۹۹۰م، وتن و کمرون ۱۹۹۸م، کانتر و باندورا و هاگمن توانمندسازی با فراهم کردن انواع منابع سازمانی که به افراد در انجام وظیفه کمک می‌کند، ارتباط دارد. کانتر دسترسی به منابع سازمان را بدین معنا می‌داند که مدیران ارشد باید فعالیت‌های سازمان را از طریق واحدهای کوچکتر و تیم‌های پروژه‌ای که دارای بودجه مخصوص به خود هستند به انجام برسانند و منابع عالی را برای حل مشکلات در اختیار افراد قرار دهند. این منابع می‌تواند شامل منابع مالی، ملزومات، مکان و زمان باشد (همانجا).

از نظر آلن راندولف ۱۹۹۸م، کوین و اسپریتزر ۱۹۹۷م، میلز و آنگسون ۲۰۰۳م، کانگرو کانگو ۱۹۸۸م، بلانچارد و همکاران ۱۹۹۹م، اسکات و ژافه ۱۹۹۱م، گلن لاوراک ۲۰۰۳م، والاس و استورم ۲۰۰۳م، وگت و مارل ۱۹۹۰م، کلیفورد، ساختار سازمانی یکی دیگر از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان است. در هنگام طراحی ساختار سازمان، شش عامل کلیدی که مدیران نیاز دارند به آن توجه کنند، عبارتند از: تخصصی کردن کارها، تشکیل دوایر سازمانی، زنجیره فرماندهی، حیطه کنترل، تمرکز و عدم تمرکز، رسمی بودن کارها، که با توجه به میزان گرایش سازمان‌ها به این عوامل، ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد گردیده و به ساختارهای سنتی و ساختارهای جدید معروف شده‌اند<sup>۱</sup>.

یکی دیگر از جلوه‌های توانمندسازی معلمان **غنی‌سازی شغل** آنان است. واژه غنی‌سازی شغلی توسط فردریک هرزبرگ در بیان نتیجه تحقیقاتش در مورد تئوری‌های دو عاملی انگیزش مطرح شده است. غنای شغلی یعنی فرایند ایجاد فرصت‌های بیشتر برای رضایت در شغل، وسیله‌ای است که به عقیده هرزبرگ از طریق آن کارمند می‌تواند به رضایت دست یابد. این روش طراحی شغل سعی دارد که نه تنها محدوده شغل بلکه عمق شغل را نیز توسعه دهد؛ یعنی برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و ارزیابی وظایفی که انجام می‌شود، هر قدر ممکن است به وسیله خود فرد، به جای سرپرستش، صورت بگیرد. بر پایه مسائل یاد شده می‌توان عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان را در جدولی مانند ذیل طبقه‌بندی نمود:

جدول ۱- طبقه‌بندی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی	بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات انجام شده
بیان روشن اهداف	توماس ۱۹۹۰، کوین و اسپریتز ۱۹۹۷، بلیس و بلیس ۱۹۹۷، کارت رایت ۲۰۰۲، باون و لاولر ۱۹۹۲، نوکلین و روهوتی ۲۰۰۳، کانگر و کانگو ۱۹۸۸، رمزدن ۱۹۹۷، وتن و کمرون ۱۹۹۸، کانگر ۱۹۸۶، کانتر و باندورا و هاگمن، راندولف ۱۹۹۸، اسکات و ژافه ۱۹۹۱، فیشر، ماهاراگاما ۲۰۰۷
ارزیابی عملکرد	رایبیز، رمزدن ۱۹۹۷، توماس ۱۹۹۵، فاکس ۱۹۹۸، کانتر و باندورا و هاگمن، راندولف ۱۹۹۸، اسکات و ژافه ۱۹۹۱، فیشر، ماهاراگاما ۲۰۰۷
دستیابی به اطلاعات و منابع	فاکس ۱۹۹۸، فیشر، باندورا ۱۹۸۳، اسپریتز ۱۹۹۵، کانتر، وگت و مارل ۱۹۹۰، بلانچارد و زیگاری ۱۹۸۵، وتن و کمرون ۱۹۹۸، کانتر و باندورا و هاگمن، باون و لاولر ۱۹۹۲، کارت رایت ۲۰۰۲، رومن، ماهاراگاما ۲۰۰۷
غنی‌سازی شغل	کینلا، کانگر و کانگو ۱۹۸۸، وتن و کمرون ۱۹۹۸، کانتر و باندورا و هاگمن، هیوژنسکی و باوس آنان، رمزدن ۱۹۹۷، توماس ۱۹۹۰، کانتر، باندورا، مالاک و کارزتو ۱۹۹۶، بلانچارد و زیگاری ۱۹۸۵، کوانزاک ۲۰۰۰، فیشر، ویلیام، کبریج و وایت آل، باون و لاولر ۱۹۹۲، رایبیز و کرینو و فردندال ۲۰۰۲، کارت رایت ۲۰۰۲، رومن، دفت، دی و هنکین و دیومر ۲۰۰۳، بلیس و بلیس ۱۹۹۷، ماهاراگاما ۲۰۰۷، حیدری و عبدالمهی ۱۳۸۸
ساختار سازمانی	الن راندولف ۱۹۹۸، کوین و اسپریتز ۱۹۹۷، میلز و انگسون ۲۰۰۳، کانگر و کانگو ۱۹۸۸، بلانچارد و همکاران ۱۹۹۹، اسکات و ژافه ۱۹۹۱، گلن لاوراک ۲۰۰۳، والاس و استورم ۲۰۰۳، وگت و مارل ۱۹۹۰، کیفورد، مک‌لاگان و نل ۱۹۹۷، رایبیز و کرینو و فردندال، بلانچارد و زیگاری ۱۹۸۵، رایبیز و همکاران ۲۰۰۲، اسپریتز ۱۹۹۵، رومن، سویتلند و هوی ۲۰۰۰

## روش پژوهش

هدف اصلی در این تحقیق شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان از دیدگاه اسلام و مقایسه تطبیقی آن از نظر علوم تربیتی می‌باشد.

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع، از نوع تحلیلی - توصیفی است که بر اساس بررسی اسناد و مدارک صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق از دو بخش تشکیل شده است: نخست - قرآن کریم و کتب معتبر روایی همچون *غررالحکم*، *بحارالانوار*، *نهج‌الفصاحه*، *نهج‌البلاغه* و سیره عملی اهل بیت؛ دوم - متخصصان حوزه‌های علوم تربیتی و معارف اسلامی. با توجه به اهداف پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند در این دو بخش استفاده شده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش نخست، از آیات قرآن کریم، کتب معتبر روایی و همچنین اسناد و مدارک علمی است و به منظور اعتبارسنجی مدل استخراج شده از مصاحبه ساختارمند استفاده شده

است. به منظور تعیین روایی ابزارهای مورد استفاده از سندیت منابع و نظر اساتید و متخصصان هر دو حوزه علوم تربیتی و علوم اسلامی بهره گرفته شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل کیفی و تحلیل محتوای استقرایی - قیاسی استفاده شده و به تبیین مقولات توانمندسازی در اسلام پرداخته است و با دانش علوم تربیتی مورد مقایسه قرار گرفته و نتایج آن در ادامه بیان شده است:

جدول ۲- نتایج توصیفی نظرات متخصصان در زمینه مفاهیم متناسب با مقوله سازمانی

مفاهیم	شاخص‌های آماری	کاملاً موافق (۵)	موافق (۴)	بدون نظر (۳)	مخالف (۲)	کاملاً مخالف (۱)
ارزیابی عملکرد	فراوانی	۱۴	۷	-	-	-
	درصد	%۶۶	%۳۳	-	-	-
بیان روشن اهداف	فراوانی	۱۱	۹	۱	-	-
	درصد	%۵۲	%۴۳	%۴	-	-
در دسترس قرار دادن منابع	فراوانی	۷	۱۰	۳	-	۱
	درصد	%۳۳	%۴۷	%۱۴	-	%۴
تقسیم وظایف افراد بر مبنای تعهد و تخصص	فراوانی	۱۰	۷	۴	-	-
	درصد	%۴۷	%۳۳	%۱۹	-	-
توجه به علاقه و انگیزه افراد در واگذاری مسؤولیت‌ها	فراوانی	۱۳	۶	۱	۱	-
	درصد	%۶۱	%۲۸	%۴	%۴	-
رعایت ضابطه‌مندی	فراوانی	۱۰	۱۰	۱	-	-
	درصد	%۴۷	%۴۷	%۴	-	-

## جدول ۳- آزمون فریدمن در مورد عوامل سازمانی

میان رتبه‌ها	مفاهیم
۶/۸۸	ارزیابی عملکرد
۶/۰۷	بیان روشن اهداف
۴/۴۵	در دسترس قرار دادن منابع
۶/۳۸	تقسیم وظایف افراد بر مبنای تعهد و تخصص
۵/۰۵	توجه به علاقه و انگیزه افراد در واگذاری مسؤلیت‌ها
۵/۷۱	رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف

## جدول ۴: شاخص‌های آزمون فریدمن در مورد عوامل سازمانی

۲۱	تعداد
۲۸/۰۵	خی‌دو
۹	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معناداری

آزمون فریدمن در مورد جداول بالا بیانگر آن است که بیشترین توافق متخصصان در بین مفاهیم سازمانی، مفهوم «ارزیابی عملکرد» و سپس مفهوم «تقسیم وظایف بر مبنای تعهد» می‌باشد.

## بیان یافته‌ها

بر اساس استنباط‌های به عمل آمده از آیات و روایات<sup>۱</sup>، منظور از توانمندسازی معلمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی، تلاش آگاهانه و اختیاری ایشان در جهت اعتلای وجودی و شکوفایی استعدادهای فطری خود و همچنین طراحی و اجرای مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات هماهنگ، سنجیده و عملی از سوی مدیران و دست‌اندرکاران نظام آموزشی در جهت کسب شایستگی‌های مورد نیاز در معلمان می‌باشد. لذا سعی شده است با الهام از برخی آیات قرآن کریم و تمسک به فرموده‌های معصومان علیهم‌السلام و به‌خصوص فرمان تاریخی امام علی علیه‌السلام به مالک اشتر در خصوص رهبری جامعه اسلامی (نهج البلاغه، ن ۵۳)، که مفصل‌ترین منشور حکومتی و اداری امام علی علیه‌السلام و قابل استفاده در نهادها و مؤسسات مختلف مانند نهادهای آموزشی است، عوامل توانمندسازی معلمان استخراج شود.

۱- بقره، ۲۴۷؛ کهف، ۱۳ و ۱۴؛ هود، ۵۲؛ توبه، ۱۲۴ و ۱۲۵؛ انفال، ۲.



برخی از این عوامل عبارتند از:

## ۱- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (سعادت، ۱۳۸۱، ص ۳۴).

در سیره معصومان علیهم‌السلام هر گاه امام لازم می‌دانستند برای آگاهی از میزان یادگیری شاگردان، سطح استعداد و توانایی آن‌ها، آگاهی شاگردان از میزان علم و جهلشان و مانند آن‌ها به ارزیابی آنان اقدام می‌نمودند. در این‌جا به مواردی از این نوع ارزیابی‌ها اشاره می‌شود:

- امام صادق علیه‌السلام به منظور ارزیابی میزان آموخته‌های یکی از شاگردان خود پرسید: از من چه آموخته‌ای؟ عرض کرد: هشت مسأله آموخته‌ام و سپس شروع به تبیین مسائل نمود. امام فرمود: به خدا قسم چه نیکو آموخته‌ای (نوری، ۱۴۰۱ هـ ج ۴، ص ۸۳).

- هشام‌بن حکم، یکی از شاگردان امام صادق علیه‌السلام که در علم کلام سابقه زیادی داشت، هنگام مناظره با نیرومندی و قدرت خاصی نظریات متکلمان دیگر فرق اسلامی را که سخت تحت تأثیر فلسفه یونان بودند، رد می‌کرد؛ به خاطر همین قدرت مناظره او بود که امام فرمود: ای هشام، تو با هر دو پا بر زمین نمی‌خوری؛ تا بخواهی به زمین بیفتی پرواز می‌کنی، افرادی مانند تو باید با مردم سخن گویند. خود را از لغزش نگه دار شفاعت ما به دنبالش می‌آید ان‌شاءالله (کلینی، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۱۳۴).

امام علی علیه‌السلام، در خصوص اهمیت این موضوع به مالک اشتر تأکید می‌کند که: «آرزوهای سپاهیان را بر آور، و همواره از آنان ستایش کن، و کارهای مهمی که انجام داده‌اند بر شمار؛ زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می‌انگیزاند، و ترسوها را به تلاش وا می‌دارد، ان‌شاءالله. در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذار، و ارزش خدمت او را ناچیز شمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

لازم است اموری در ارزیابی عملکرد کارکنان رعایت گردد تا این فرایند به نتیجه مطلوب خود که همانا توانمندکردن کارکنان است، نایل شود:

**الف - حق‌مداری و واقع‌گرایی:** و *الوزن یومئذ الحق (اعراف، ۸)*، طبق این آیه معیاری که اعمال

با آن سنجیده می‌شوند، حق است و به میزانی که عمل مشتمل بر حق باشد، ارزش دارد.

**ب - قصد اصلاح و بهبود:** هدف از ارزیابی، این است که افراد از این طریق به نقاط ضعف و قوت خود پی ببرند و در جهت اصلاح نقاط ضعف، و شکوفایی نقاط قوت خود گام بردارند: «ما همه شما را قطعاً می‌آزماییم تا معلوم شود مجاهدان واقعی و صابران از میان شما کیانند، و اخبار شما را بیازماییم» (محمد، ۳۱).

**ج - استمرار:** ارزیابی باید فرایند مستمری باشد تا به‌وسیله آن بتوان از تکرار اشتباهات و لغزش‌ها جلوگیری کرد. در اسلام از ارزیابی و ارزشیابی با عنوان محاسبه نفس و محاسبه عمل، یاد شده است که در درجه اول لازم است توسط خود فرد انجام گیرد، امام کاظم علیه‌السلام می‌فرماید: *لیس منا من لم یحاسب نفسه فی کل یوم فان عمل خیرا استزاد الله منه و حمد الله علیه، و ان عمل شرا استغفر الله منه و تاب الیه؛* «از ما نیست کسی که هر روز به ارزشیابی کارهای خود نپردازد تا اگر کار نیکی انجام داده است، از خداوند فزونی آن را خواهد و خدا را بر موفقیتی که به دست آورده است، سپاس گوید و اگر کار زشتی را مرتکب شده است، از خداوند آموزش آن را بخواهد و توبه کند» (مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۷۰، ص ۷۲).

## ۲- بیان روشن اهداف

تعیین هدف‌های واضح و واقعی، زمینه اصلی تداوم حیات سازمان‌ها و مؤسسات موفق است و در این راستا لازم است این اهداف بطور کاملاً رسا و روشن به افراد ابلاغ گردد تا همگان در جهت تحقق اهداف به تلاش و فعالیت بپردازند.

در آیات نخستین سوره هود، خداوند قرآن حکیم را کتابی معرفی می‌کند که تمام آیاتش متقن و مستحکم است و شرح و تفصیل و بیان تمام نیازمندی‌های انسان در زمینه زندگی فردی و اجتماعی و مادی و معنوی در آن آمده است: «الر، این کتابی است که آیاتش استحکام یافته؛ سپس تشریح شده و از نزد خداوند حکیم و آگاه (نازل گردیده) است» (هود، ۱). در ادامه مهم‌ترین و اساسی‌ترین محتوای قرآن، یعنی توحید و مبارزه با شرک بیان شده است و سپس، این کتاب الهی برنامه دعوت خود را نذیر و بشیر بودن و سپس استغفار از گناهان و توبه به سوی رب معرفی می‌نماید: [دعوت من این است] که جز «الله» را نپرستید! من از سوی او برای شما بیم‌دهنده و بشارت دهنده‌ام. از پروردگار خویش آموزش بطلبید؛ سپس به‌سوی او بازگردید تا شما را تا مدت معینی، [از مواهب زندگی این جهان] به‌خوبی بهره‌مند سازد و به هر صاحب فضیلتی، به مقدار فضیلتش ببخشد. اگر [از این فرمان] روی گردان شوید، من بر شما از عذاب روز بزرگی بیمناکم (هود، ۲-۳).

خداوند در این آیات صریحاً هدف خود را روشن کرده و دعوت خود را اعلام داشته است و سپس

نتیجه‌های عملی موافقت یا مخالفت با این چهار دستور را بیان فرموده است. با روشن شدن هدف، همه مسلمانان به وظیفه خود پی می‌برند و با توجه به محتوای هدف مسیر خود را در جهت قرب الهی انتخاب می‌نمایند.

با تدبیر در آیات الهی می‌توان دریافت که هرگاه پیامبران الهی درصدد ابلاغ پیام پروردگار جهانیان برمی‌آمدند، هدف از این ابلاغ را روشن کردن مسیر هدایت افراد، بیان می‌کردند و با جهد و کوشش فراوان در راستای تحقق این هدف فعالیت می‌کردند. از آن جمله در آیات ۶۲، ۶۸ و ۹۳ سوره اعراف، هنگامی که پیامبران الهی درصدد هدایت قوم خود بر می‌آیند، می‌گویند: رسالت پروردگار خودم را به شما ابلاغ می‌کنم.

امام صادق علیه السلام ضرورت این موضوع را چنین بیان فرموده است: «هر کس بدون بصیرت عمل نماید، همانند رونده‌ای ماند که به بیراهه می‌رود و سرعت سیرش چیزی جز دوری از هدف برایش به ارمغان نمی‌آورد» (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۲، ص ۳۶۹).

بیان روشن اهداف و مأموریت‌ها، می‌تواند در اعضای سازمان انگیزه ایجاد کند و مسیر آنان را مشخص نماید، در چنین حالتی کارکنان در راستای نیل به اهداف، برنامه‌ریزی کرده، با تمام تلاش و توان در جهت دستیابی به اهداف فعالیت می‌نمایند. تعیین روشن و معین اهداف، به هدایت رفتار کارکنان - در حین انجام وظیفه - کمک می‌کند و می‌تواند زمینه‌ای برای توانمندی آنان ایجاد نماید.

### ۳ - در دسترس قرار دادن منابع

جهت نیل به هدف باید از وسایل و روش‌های مناسب استفاده شود. با وسایل و روش‌های نامناسب نمی‌توان به اهداف دست یافت. استفاده از وسایل و امکانات مناسب منجر به توانمندی افراد در رسیدن به اهداف می‌شود. همانطور که در سوره کهف در ذیل داستان ذوالقرنین در آیات ۸۴ - ۸۵، ۸۹ و ۹۲ اشاره گردیده است که: ما به او در روی زمین، قدرت و حکومت دادیم و اسباب هر چیز را در اختیارش گذاشتیم. او از این اسباب، پیروی و استفاده کرد...».

خداوند برای پیشرفت کار ذوالقرنین اسباب پیشرفت و پیروزی را به او داد و او هم به خوبی از این اسباب بهره گرفت. بنابراین آن‌ها که انتظار دارند بدون تهیه اسباب لازم به پیروزی و موفقیت دست می‌یابند به جایی نخواهند رسید؛ حتی اگر ذوالقرنین باشند (مکارم شیرازی، ۱۳۶۴، ج ۱۲، ص ۱۷۸).

در آیات ۲۴ الی ۲۸ سوره طه نیز آمده است: «[ای موسی] اینک به سوی فرعون برو، که او طغیان کرده است. [موسی] گفت: پروردگارا! سینه‌ام را گشاده کن؛ و کارم را برایم آسان گردان! و گره از زبانم بگشای؛ تا سخنان مرا بفهمند» (طه، ۲۴ - ۲۸).

پس از آن که رسالتی بسیار سنگین و عظیم به موسی ابلاغ شد، حضرت موسی برای این که بتواند از عهده چنین مسؤولیتی برآید، از خداوند منان وسایل موفقیت در این مأموریت را خواهان شد. از آن جا که نخستین وسیله، روح بزرگ، فکر بلند و عقل توانا و به عبارت دیگر گشادگی سینه است، پس از آن موسی تقاضای قدرت بیان می کند تا سخنانش را درک کنند و او بتواند توان خود را در انجام رسالت بالا برده، از عهده مسؤولیت برآید (مکارم شیرازی، ۱۳۶۴، ج ۱۳، ص ۶۳).

امام علی علیه السلام فرموده است: «هر کس با پر و بال (ابزار و مددکار) به کار برخیزد کامیاب می شود» (نهج البلاغه). و امام صادق علیه السلام از این حقیقت پرده برداشته اند که: «خداوند هر چیز را جز از راه اسباب طبیعی آن عملی نمی سازد». پس باید همواره در پی آماده ساختن اسباب مناسب هر چیز و هر کار بود (مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۲، ص ۵۴). از این آیات و روایات به خوبی می توان دریافت که در محیط های آموزشی نیز ارائه منابع و اطلاعات لازم برای رسیدن به اهداف و انجام موفق مسؤولیت ها از وظایف مهم مدیران می باشد تا با در دسترس قرار دادن امکانات و منابع لازم، زمینه بروز استعداد و خلاقیت را در معلمان ایجاد و به پیشرفت تحصیلی دانش آموزان کمک نمایند.

#### ۴- تقسیم وظایف افراد بر مبنای تعهد و تخصص

اصل تقسیم وظایف از دیر زمان مورد توجه مدیران قرار داشت و میان افراد زبردست به تقسیم کارها بر اساس سنخیت فرد با شغل اقدام می کردند. امام علی علیه السلام در زمینه لزوم تقسیم وظایف و مسؤولیت ها به فرزندش امام حسن مجتبی علیه السلام می فرماید: «کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن که او را در برابر آن کار مسؤول بدانی، که تقسیم درست کار سبب می شود کارها را به یکدیگر وا گذارند، و در خدمت سستی نکنند» (نهج البلاغه، ن ۳۱).

امام علی علیه السلام همچنین در نامه خود به مالک اشتر، گروه های مختلف مردم را از نظر شغلی به طبقات گوناگون دسته بندی می کند و سپس وظایف و مسؤولیت های هر طبقه را معین می فرماید و تأکید دارد که مسؤولیت ها باید بر اساس شایستگی و لیاقت و صلاحیت های لازم تقسیم گردد (همان، ن ۵۳).

از مهم ترین شرایط کلی احراز مشاغل و مسؤولیت ها در سازمان، تعهد و تخصص است. یعنی فرد باید به کارش پایبندی، تجربه و آگاهی کافی داشته باشد. اگر فردی دارای تعهد کافی ولی فاقد تخصص و آگاهی باشد، نمی تواند به درستی از عهده انجام کار برآید، همچنین اگر فردی دارای تخصص ولی فاقد تعهد باشد، نمی تواند با دلسوزی و علاقه مندی مشغول به انجام امور گردد (علی آبادی، ۱۳۷۷، ص ۳۸۷).

قرآن کریم با اشارات مختلف این نکات را مطرح کرده است، از آن جمله می‌فرماید: یکی از آن دو [دختر] گفت: «پدرم! او را استخدام کن، زیرا بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی، آن کس است که قوی و امین باشد (قصص، ۲۶).

مفسران در ذیل آیه می‌نویسند: بدیهی است منظور از قدرت تنها قدرت جسمانی نیست، بلکه مراد توانمندی بر انجام مسؤلیت است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۴، ج ۱۶، ص ۶۶).

از منظر امام صادق علیه‌السلام، تخصص همراه با امانتداری و حسن برخورد با کارفرمایان برای هر صاحب حرفه‌ای ارزشمند تلقی شده است: «هر صاحب حرفه و صنعتی ناچار باید دارای سه خصلت باشد تا بتواند به‌وسیله آن تحصیل درآمد کند. اول آن که در رشته علمی خویش مهارت داشته باشد، دیگر آن که با درستکاری و امانت رفتار کند، سوم آن که با کارفرمایان حسن برخورد داشته باشد و به آنان ابراز تمایل نماید» (مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۱۷، ص ۱۸۲).

از دیدگاه اسلام، علاوه بر ایمان و اعتقاد به ارزش‌های مکتبی، دانش و آگاهی کافی از آنچه که باید انجام شود، ضروری است. با تأکید بر این ویژگی، پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید: «هر کس که بدون دانش (مهارت و تخصص) به کاری دست زند، بیش از آن که کار مزبور را درست انجام دهد، خراب می‌کند» (کلینی، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۳۴).

هر قدر کارها تخصصی‌تر شود، قدرت سازمان بیشتر و انجام کارها راحت‌تر صورت می‌گیرد و افراد در اثر تکرار عمل بر کار مسلط می‌شوند و بهتر می‌توانند از شیوه‌ها و تکنولوژی‌های جدید استفاده نمایند. به‌خصوص در امر تعلیم، اگر معلمان در تخصص‌های خود به‌کار گرفته شوند و متعهد به انجام وظایف گردند، کارایی و اثربخشی آن‌ها بیشتر می‌شود و در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اثرات مثبتی به جای می‌گذارند. لذا مسؤولان نظام آموزش و پرورش موظفند در هنگام گزینش و تقسیم وظایف به این امر مهم توجه نمایند، تا معلمانی وظیفه رشد و هدایت دانش‌آموزان را بر عهده گیرند که با توانمندی هرچه بیشتر به کار خود می‌پردازند.

## ۵- علاقه‌مندی و انگیزه بالا برای انجام وظایف

بدون شک انگیزه قوی و علاقه‌مندی به کاری یکی از اسباب مهم در انجام موفقیت‌آمیز آن کار خواهد بود. در بسیاری از موارد علی‌رغم این که فرد دارای تعهد و تخصص و حتی توانایی برای انجام کاری است، به دلیل نداشتن انگیزه کافی، نمی‌تواند آثار مطلوبی از وظیفه بر جای گذارد. این مسأله امری است که گاه در روایات با مفهوم جدیت و عدم اهمال در کار ذکر شده است. چنانکه امام علی علیه‌السلام که از انگیزه ابوموسی اشعری مطلع است، خطاب به او می‌فرماید: «اگر در انجام کار جدیت

داری، آن را به درستی انجام ده و اگر بر آن تعلل و سستی می‌ورزی (علاقه و انگیزه‌ای برای آن نداری) کنار برو (نهج‌البلاغه، ن ۶۱).

در پاره‌ای از روایات آمده است که پیشوایان معصوم ما عرض حاجت دیگران در نزد خویش را موهبتی خاص از جانب خداوند تلقی می‌کردند و تا حد امکان در راه خدمت به آن‌ها می‌کوشیدند و همواره از این عمل لذت می‌بردند.

لازم است دست‌اندرکاران نظام آموزشی در تقسیم وظایف معلمان علاقه و انگیزه افراد برای انجام وظیفه محوله را رعایت نمایند؛ زیرا شغلی که مورد علاقه نباشد، خوب انجام نمی‌گیرد و موفقیت و سعادت نمی‌آورد. کسی که کار خود را دوست دارد، به آسانی در آن کار پیش می‌رود، دشواری‌های کار را هر چه باشد، به نیروی عشق و علاقه از میان می‌برد.

امام باقر علیه السلام در این باره فرموده است: «هر کس حاجت خود را نزد من آورد، من فوراً آن را برآورده می‌سازم تا مبدا فرصت از دست برود و من توفیق انجام خدمت درباره آن را به دست نیآورم و در نتیجه از چنین ثواب و پاداش عظیم محروم گردم» (مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۷۴، ص ۱۲۶۸).

## ۶ - رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف

لازم است تقسیم کار بر مبنای معیارهای شناخته شده انجام گیرد. یکی از مشکلات اجتماعی این است که هر کس کار بیشتری انجام دهد، کارهای بیشتری به او واگذار می‌شود. گاهی نیز تقسیم کار، اتفاقی یا بر اساس رابطه صورت می‌گیرد که همه بر خلاف عدالت است.

در این زمینه امام علی علیه السلام در فرمان تاریخی خود به مالک‌اشتر در مورد امور استخدام کارکنان چنین دستور می‌دهد: «سپس در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار. با میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران، آنان را به کارهای مختلف وادار نکن؛ زیرا این کار نوعی ستمگری و خیانت است» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

کسانی که مسؤولیتی را در یک نظام اجتماعی و سیاسی بر عهده می‌گیرند، باید تنها بر اساس شایستگی و لیاقت انتخاب شوند و کار به آنان سپرده شود و هیچ‌گونه رابطه و توصیه‌ای در انتخاب آنان مؤثر نباشد که امیرالمؤمنین در این زمینه چنین فرمان می‌دهد: «در استخدام کارکنان و فرمان‌روایان، شفاعت و وساطت کسی را مپذیر، مگر وساطت و شایستگی و امانتداری خود آن‌ها» (همانجا).

امام همچنین پس از معرفی خواص و نزدیکان و تذکر این مطلب که مبدا مالک امتیازات خاصی را به خواص اختصاص دهد (زیرا سود و منافع این امتیازات برای خواص می‌ماند و عیب و سرزنش آن

در دنیا و آخرت برای مالک) می‌فرماید: «حق را به صاحب حق - هر کس که باشد، نزدیک یا دور- بپرداز و در این کار شکیبیا باش، و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار؛ گر چه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکانت فراهم آورد؛ تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموار ساز» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳). بی‌تردید مسؤولان نظام آموزش و پرورش با پرهیز از اعمال سلايق شخصی و بدون مشورت دیگران و سپردن وظایف بر مبنای معیارهای شناخته شده می‌توانند در توانمندی کارکنان نقش مهمی ایفا نمایند. اگر تقسیم مسؤولیت‌ها بر مبنای روابط و نه ضوابط صورت گیرد و موقعیت‌ها و محیط‌های شغلی بهتر برای برخی از معلمان انتخاب شود و سایر معلمان از هر گونه امتیازی محروم باشند، در این صورت وظایف محوله به‌درستی انجام نمی‌گیرند و این امر باعث ناکارآمدی نظام آموزشی می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در جدول پیش‌رو نشان داده شده است، عوامل ارزیابی عملکرد، بیان روشن اهداف، دسترسی به منابع و اطلاعات در هر دو دیدگاه مطرح شده است. غنی‌سازی شغل و ساختار سازمانی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان در دانش علوم تربیتی و تقسیم وظایف افراد بر مبنای تعهد و تخصص، توجه به علاقه و انگیزه افراد در واگذاری مسؤولیت‌ها و رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف در اسلام می‌باشند. البته این تقسیم‌بندی بدان معنا نیست که غنی‌سازی شغل در اسلام مطرح نیست و یا این که در غرب به علاقه و انگیزه افراد در تقسیم وظایف توجه نمی‌شود، بلکه مبنای و اهداف و مؤلفه‌های هر یک از این موارد در اسلام و غرب متفاوت است<sup>۱</sup>. به طور مثال، با توجه به این که هدف از ارزیابی عملکرد در هر دو دیدگاه، پی بردن افراد به نقاط ضعف و قوت خود می‌باشد تا بتوانند در جهت اصلاح نقاط ضعف و شکوفایی نقاط قوت خود گام بردارند. در اسلام از ارزیابی و ارزشیابی با عنوان محاسبه نفس و محاسبه عمل، یاد شده است که در درجه اول لازم است توسط خود فرد انجام‌گیرد. همچنین معیاری که اعمال با آن سنجیده می‌شود حق است و به میزانی که عمل مشتمل بر حق باشد ارزش دارد.

همان‌گونه که مطرح شد، غنی‌سازی شغل در نظریه‌های انگیزشی مانند تئوری دوعاملی هرزبرگ و نظریه خصوصیات شغلی هاگمن مطرح شده است و تأکید می‌نماید که از طریق غنی‌سازی و معنی‌دار کردن کار، همراه با فراهم کردن زمینه اختیار و استقلال و ارائه بازخورد به مشاغل می‌توان هم

۱- البته این تفاوت‌ها هم با توجه به میزان مطالعه محقق صورت گرفته است.

مسئولیت‌پذیری و هم تلاش در جهت کسب اهداف مورد نظر را در افراد افزایش داد و از این طریق علایق و باورهای درونی را به منصفه ظهور رساند. در حالی که در اسلام زندگی دنیا جایگاه تلاش و فرصتی برای عمل و کار است که به انسان ارزانی شده تا با دسترنج خود فردای بهتری را بسازد. در قرآن هرچا سخن از انسان و سعادت او و خروج از خسارت و تباهی به میان آمده است، بحث عمل و تلاش هم آمده است که نمونه عالی آن در سوره عصر است. نکته اساسی این است که کار و عمل تنها و به خودی خود آن موفقیت عالی را ندارد بلکه همیشه به دنبال آن در قرآن مجید صفت صلاحیت مطرح می‌شود و سخن از عمل صالح به میان می‌آید. لذا در مدیریت اسلامی عملی حایز اهمیت است که زیربنای الهی دارد. یعنی مبتنی بر باور و اعتقاد معرفتی و دینی است. از سوی دیگر، تمام موازین موفقیت اعم از تشخیص، تعیین و تعریف صحیح از هدف متعالی و رعایت زمان مناسب و همه اولویت‌ها در آن لحاظ می‌گردد و تنها دعوت به کار و عمل بدون روح، ملاک نمی‌باشد. بر این مبنای تقسیم وظایف از سوی سازمان‌های اسلامی بر مبنای تعهد و تخصص و علاقه و انگیزه افراد صورت می‌گیرد و رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم کارها لحاظ می‌گردد.

طرح عینیت بخشیدن به هدف در نظریه کلاسیک، زنجیر وسیله - هدف در نظریه‌های رفتاری، نظریه مدیریت بر مبنای هدف پیتردراکر به عنوان یک نظریه انگیزشی مطرح شده است. در حالی که در اسلام اصل تعیین هدف و هدف‌گذاری قرین با آخرت‌گرایی است. تقارنی که با تکیه بر خاستگاه قوی و مؤثر آن یعنی مسأله معاد می‌تواند از مهم‌ترین عوامل مؤثر در بهره‌وری محسوب گردد. باور به معاد می‌تواند پالایش‌دهنده هدف باشد و هنگامی که هدف‌گذاری در این راستا منظور گردد، افراد در رسیدن به چنین مقصدی از هیچ تلاشی فروگذار نخواهند بود و چون هدف متعالی است، طبعاً رسیدن به آن، تلاش مستمر و فزونتر طلب می‌کند، لذا عملکرد بهتری در انتظار خواهد بود.



## عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان

بر اساس آموزه های اسلامی

ارزیابی عملکرد

بیان روشن اهداف

در دسترس قرار دادن منابع

تقسیم وظایف بر مبنای تعهد و تخصص

توجه به علاقه و انگیزه افراد در واگذاری  
مسئولیت‌ها

رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف

بر اساس دیدگاه نظریه پردازان مدیریتی

ارزیابی عملکرد

بیان روشن اهداف

در دسترس قرار دادن منابع

ساختار سازمانی

غنی‌سازی شغل

شکل ۱: عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی از دیدگاه اسلام و دانش مدیریت

## منابع

### القرآن الکریم

ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

ابن حسین موسوی (سیدرضی)، محمد (۱۳۸۵). *نهج البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم، ناصر ابن شعبه حرانی، حسین بن علی (۱۳۸۲). *تحف العقول عن آل الرسول ﷺ*، ترجمه صادق حسن زاده، قم، آل علی ﷺ

اسکات، سینتیاو ژافه، دنیس (۱۳۷۵). *تواناسازی کارکنان*، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

دیالمه (حسنی)، نیکو (۲۰۱۰م). *الفکر التربوی الاسلامی عند الامام جعفر بن محمد الصادق ﷺ*، مکتب العصیریه

راینر، استیون پی (۱۳۸۷). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه امیدوارن، فرزاد و همکاران، تهران، مهریان رحمانپور، لقمان (۱۳۸۱). *توانمندسازی*، مفاهیم، ساختار و راهکارها، توسعه مدیریت، شماره ۴۱، ص ۲۴-۳۶

رحیمی، غفور (۱۳۸۵). *ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان*، تدبیر، شماره ۱۷۳، ص ۲۴-۳۶ سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*، تهران، انتشارات سمت شهید ثانی، زین الدین علی بن احمد (۱۳۶۷). *آداب تعلیم و تعلم در اسلام*، ترجمه، محمد باقر حجتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی

عبدالهی، بیژن و حیدری، سریه (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت استاد تهران، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ش ۱، ص ۱-۲۲

عبدالهی، بیژن و عبدالکریم نوه ابراهیم (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*، تهران، نشر ویرایش علی آبادی، علیرضا (۱۳۷۷). *مدیران جامعه اسلامی*، تهران، نشر رامین

فیض الاسلام، سیدعلینقی (۱۳۷۴). *ترجمه و شرح نهج البلاغه*، تهران، انتشارات فیض الاسلام کارگر کرم بستی، احمد (۱۳۸۲). *بررسی مفهوم، دیدگاه‌ها و مدل‌های توانمندسازی*، مصباح، شماره ۴۷، ص ۳۲-۴۸

کلینی، محمدبن یعقوب (۱۳۶۲). *اصول الکافی*، تهران، اسلامیه  
 \_\_\_\_\_ (۱۳۷۵). *اصول کافی*، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، قم، اسوه  
 گال، مردیت، بورک و جویس والتر، گال (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی* (جلد اول)، ترجمه نصر، احمدرضا و همکاران، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی  
 مجلسی محمدباقر، (۱۳۷۵)، *بحارالانوار* (جلد ۱، ۲، ۱۵، ۱۷، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۴، ۲۵، ۲۷). ترجمه  
 سیدابوالحسن موسوی همدانی، تهران، کتابفروشی اسلامی  
 مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۶۴). *تفسیر نمونه* (جلد ۱۲، ۱۳، ۱۶)، تهران، دارالکتب الاسلامیه  
 نوری، میرزا حسین (۱۴۰۸ هـ). *مستدرک الوسائل* (ج ۴)، قم، مؤسسه آل‌البیت لاحیاءالتراث

- Blase, J, Blase, J* (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment, *Journal of Educational Administration*, 35, 2, P. 138
- Cartwright, R (2002). *Empowerment*, U.K: capston publishing
- Dee, J. R., Henkin, A. B. & Duemer, L (2003). Structural antecedents and psychological correlate soft each empowerment, *Journal of educational administration*, 41 ,3, P.257-277
- Hobbs, M., Moreland, A (2009). Growth of empowerment in career science teachers: implication for professional development, International conference of the association for science teacher education in Hartford, January
- Moy, M, Henkin, A. B (2005), Teacher-principal relationships, exploring linkages between empowerment and interpersonal trust, *Journal of educational administration*, 43 ,3
- Paula, M.S (1994), Defining teacher empowerment, *Education*, 114,64-76
- Thomas, K & Velthouse, B (1990), *Cognitive elements of empowerment: On interpretive model of intrinsic task motivation*, London: Bloomsburg Children