

## شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از منظر اسلام

نیره رحمانی<sup>۱</sup>

میترا عزتی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از منظر اسلام. **روش:** این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری آن شامل متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و معارف اسلامی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۱ نفر از متخصصان هر دو حوزه انتخاب شده‌اند و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌های لازم جمع‌آوری و از طریق بررسی اسناد و تحلیل متن مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. **یافته‌ها:** این پژوهش حاکی از آن است که نظام پاداش‌دهی، مدیریت مشارکتی، الگوسازی، رشد حرفه‌ای کارکنان و اعتمادسازی، از جمله عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از نظر متخصصان دانش مدیریت می‌باشند. **نتیجه‌گیری:** در حالی که از دیدگاه اسلام، علاوه بر عوامل مذکور، تحقق کرامت انسانی و اخلاق کاری مدیران نیز در زمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی تلقی می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، اعضای هیئت علمی، محیط‌های آموزشی، آموزه‌های اسلامی.

دریافت مقاله: ۹۲/۰۷/۰۲ ؛ تصویب نهایی: ۹۳/۰۳/۲۱

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق(ع) (نویسنده مسئول)/ آدرس: تهران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع). پردیس خواهران /

Email: nrahmani2008@yahoo.com

۲. دکترای مدیریت آموزشی؛ استادیار دانشگاه تهران.

**الف) مقدمه**

شتاب پرفزون تغییرات و دگرگونی‌ها بر میزان ابهام، عدم قطعیت و پیچیدگی سازمانها می‌افزاید. برای حفظ و بقای شایستگی‌های پایدار و همچنین ماندن در دنیای پویا، پیچیده و متلاطم، محیط‌های سازمانی جدید نیازمند نیروهای انسانی کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، طالب ابتکار و مشارکت‌جو می‌باشند. وزارت آموزش عالی کشور به عنوان مرکز پرورش اندیشه‌ورزی در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقشی اساسی دارد. این نهاد به منظور به انجام رساندن وظایف خطیر و پویایی و ارتقای خود، نیازمند به کارگیری اعضای هیئت علمی توانمندی است که در مقابل ناکارآمدی‌ها و چالش‌های پیش روی نظام آموزشی، توان حل مسائل گوناگون را داشته باشند. از این رو، با الهام از تعالیم اسلامی می‌توان در انتخاب و به کارگماری اعضای هیئت علمی، 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 اعضای هیئت علمی ایجاد کرد. لذا در این مقاله در نظر است عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از منظر اسلام، شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.

**ب) مبانی نظری**

مفهوم توانمندسازی اساتید از اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات مدیریت وارد شده است. دونس<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) این مفهوم را ترکیبی از این دو عنصر ذکر کرده است: ۱. ایجاد سازمانهایی که استقلال، انتخاب، کنترل و مسئولیت‌پذیری را در افراد پرورش می‌دهند. ۲. 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،<sup>۲</sup> ۱۹۹۵؛ به نقل از: عبدالمهی و حیدری، ۱۳۸۸). برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود، که تحت عنوان عوامل تواناساز از آنها یاد می‌شود. در ذیل برخی از نظرات ارائه شده در خصوص عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی اشاره می‌شود:

ایروین<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، همکاری، حرفه‌گرایی، تحصیلات، خطرپذیری، وجود اهداف چالش‌انگیز، مشارکت قوی در تصمیمات مربوط به این اهداف، چگونگی دستیابی به اهداف، الگوبرداری فرد از اقدامات مطلوب، قدرشناسی و پاداش دادن به موفقیت و ارزیابی منصفانه از عملکرد را زمینه‌ساز تقویت تعهد اعضای هیئت علمی و افزایش توانمندسازی آنان ذکر کرده است (عبدالمهی و حیدری، ۱۳۸۸). در همین راستا، کلینی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز اظهار کرده که نشست‌های فکری ابزار مهمی برای توانمندسازی اعضای هیئت علمی در نظر گرفته می‌شود. در واقع؛ یکی از مهم‌ترین اهداف

1. Dunst  
2. Moreley  
3. Irwin  
4. Celani

این نشست‌ها، آموزش اعضای هیئت علمی در جهت یاددهی روش‌های تدریس و فناوری‌های جدید، رفع مشکلات و مسائل کلاس‌های درس از طریق مباحثه‌های گروهی است که موجب پرورش خلاقیت در اعضای هیئت علمی، تقویت قدرت استدلال و سخنوری، استفاده از رویکرد انتقادی در برطرف کردن مسائل و مشکلات می‌شود. ماهارآگاما<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی را حمایت از جانب سیاستگذاران، مسئولان، برنامه‌ریزان و ناظران، به هنگام استفاده از فناوری‌های جدید، منابع و وسایل کمک آموزشی جدید ذکر کرده است. بلیس و بلیس<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، با توجه به بررسی رابطه بین تسهیل رهبری و ایجاد حس توانمندسازی در اعضای هیئت علمی، عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی را در سه سطح دانشگاه (ابراز وجود، مالکیت، تعهد، احساس کار تیمی، کارآمدی جمعی)، کلاس درس (اقتدار، تأمل و تفکر، برنامه‌ریزی و رشد حرفه‌ای) و ویژگی‌های عاطفی-روانی (رضایت، انگیزش، احترام، اعتماد و اطمینان، امنیت و آسایش خاطر) اعضای هیئت علمی در نظر گرفته‌اند.

دی، هنکین و دیومر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقدند که تیمهای کاری، افراد را با پیش‌زمینه و دیدگاههای مختلف در یک مجموعه قرار می‌دهند و باعث می‌شوند در جهت اثربخشی بیشتر سازمان فعالیت کنند. به اعتقاد آنها فعالیتهای تیمی در چهار حوزه تدریس تیمی، توسعه برنامه درسی، اداره و مدیریت دانشگاه، ارتباط بین جامعه و دانشگاه قرار می‌گیرد.

اندیشمندانی چون: ایروین<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، شرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، پن و ونگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، پو و زائو<sup>۷</sup> (۲۰۰۳)، دی، هنکین و دیومر<sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، کازا<sup>۹</sup> (۲۰۱۳)، عبدالهی و حیدری<sup>۱۰</sup> (۱۳۸۸)، بلیس و بلیس<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷)، رمزدن<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۷)، میروف<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۸) و وایت<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۲) (به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶)، معتقدند که مشارکت اعضای هیئت علمی در امور آموزشی و پژوهشی و ارتباط مستقیم ایشان با دانشجویان، بستر رشد و توانمندی را فراهم می‌کند.

یکی دیگر از جلوه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی، رشد حرفه‌ای آنان است (شرت، ۱۹۹۲؛ بلیس و بلیس، ۱۹۹۷؛ دی، هنکین و دیومر، ۲۰۰۳؛ اسپارکز و لوکز هورسلی، ۱۹۸۹؛ سویتلند و هوی، ۲۰۰۰) (به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶)؛ باگلر و سامچ، ۲۰۰۴؛ هابز و مورلند، ۲۰۰۹). از آنجا که بخش اعظم یادگیری دانشجویان یا تأثیرگذاری نظام آموزش و پرورش در محیط یاددهی-یادگیری صورت می‌پذیرد و اعضای هیئت علمی مهم‌ترین عامل در بالا بردن کیفیت یادگیری دانشجویان هستند، لذا رشد حرفه‌ای آنان از اهمیت زیادی برخوردار است. (صادقی، ۱۳۸۷)

محققان نشان داده‌اند که مدیران قبل از هر گونه اقدامی برای توانمندسازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند (شلتون، ۲۰۰۲؛ اسپریتزر و میشر، ۱۹۹۷؛ وتن و کمرون، ۱۹۹۸؛ میلز و آنگسون، ۲۰۰۳؛ رابینز و کرینو و فردندال، کالبرت و مک‌دونو، ۱۹۸۶؛ ملهم، ۲۰۰۴؛ رابینز، کلیفورد، کانتر و باندورا و هاگمن، کانگر و کانگو، ۱۹۸۶؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ راندولف، اسکات و ژافه، ۱۹۹۱) (به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶) موی و هنکین، ۲۰۰۵؛ بلیس و بلیس، ۱۹۹۷؛ کارترایت، ۲۰۰۲). ارائه الگوهای موفق کاری، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر

1. Maharagama
2. Blase & Blase
3. Causa
4. Mills & Ungson

## ۲۶۶ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۸

توانمندسازی به شمار می‌رود (کلیفورد، کانگر و کانگو، ۱۹۸۸؛ مالاک و کارزتو، ۱۹۹۶؛ بلانچارد و زیگاری، ۱۹۸۵؛ رمزدن، ۱۹۹۷؛ وتن و کمرون، ۱۹۹۸؛ باندورا، ۱۹۸۶؛ کانتر و باندورا و هاگمن، کوپین و اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ جری وایت اندرسون، ۱۹۹۸) (به نقل از عبدالمی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران فراهم می‌آورد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند کامیاب شوند. باندورا (۱۹۸۶) دریافت که اگر کارکنان، کار را انجام‌شدنی فرض کنند و بدانند که شغل در محدوده قابلیت‌های آنان قرار دارد، کامیابی امکان‌پذیر است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). در جدول ۱، عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی ارائه شده است.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی	نظریه پردازان
تیم‌سازی	اسکات و ژافه/ ۱۹۹۱، راندولف/ ۱۹۹۸، رمزدن/ ۱۹۹۷، توماس/ ۱۹۹۰، باون و لاولر/ ۱۹۹۲، بلانچارد/ ۱۹۹۹، کیتلا، کوپین و اسپریتزر/ ۱۹۹۷، والاس استورم/ ۲۰۰۳، کیریج، وایت آل، کارترایت/ ۲۰۰۲، دی، هنکین و دیومر/ ۲۰۰۳، بلیس و بلیس/ ۱۹۹۷، کی، چانگ و لم/ ۲۰۰۳، ماهاراگاما/ ۲۰۰۷.
مدیریت مشارکتی	لاوارک/ ۲۰۰۳، کانگر/ ۱۹۸۶، اسکات و ژافه/ ۱۹۹۱، کیریج، وایت آل، هیوژنسکی و باوس آنان، بلانچارد و زیگاری/ ۱۹۸۵، کوانزاک/ ۲۰۰۰، راندولف/ ۱۹۹۸، باون و لاولر/ ۱۹۹۲، ویلیام، دفت، اسپریتزر/ ۱۹۹۵، زیمرمن، وگت و مارل/ ۱۹۹۰، شرت/ ۱۹۹۲، شرت و گرین و ملوین/ ۱۹۹۴، پن و ونگ/ ۲۰۰۰، پو و زانو/ ۲۰۰۳، دی، هنکین و دیومر/ ۲۰۰۳، رمزدن/ ۱۹۹۷، عبدالمی و حیدری/ ۱۳۸۷
رشد حرفه‌ای کارکنان	اسکات و ژافه/ ۱۹۹۱، رمزدن/ ۱۹۹۷، توماس/ ۱۹۹۰، باندورا، کلیفورد، وگت و مارل/ ۱۹۹۰، بلانچارد و زیگاری/ ۱۹۸۵، فیشر، زیمرمن، نوکلین و روهوتی/ ۲۰۰۳، والاس و استورم/ ۲۰۰۳، راندولف/ ۱۹۹۸، رومن، کلینی/ ۲۰۰۵، ایروین/ ۱۹۹۰، سویتلند و هوی/ ۲۰۰۰
اعتمادسازی	شلتون، اسپریتزر و میشر/ ۱۹۹۷، وتن و کمرون/ ۱۹۹۸، میلز و آنگسون/ ۲۰۰۳، کالبرت و مک‌دونو/ ۱۹۸۶، ملهم/ ۲۰۰۴، رابینز، کلیفورد، کانتر و باندورا و هاگمن، اسپریتزر/ ۱۹۹۵، موی و هنکین/ ۲۰۰۵، راندولف/ ۱۹۹۸، اسکات و ژافه/ ۱۹۹۱، بلیس و بلیس/ ۱۹۹۷، کارترایت/ ۲۰۰۲، رومن.
الگوسازی	کلیفورد، کانگر و کانگو/ ۱۹۸۸، مالاک و کارزتو/ ۱۹۹۶، بلانچارد و زیگاری/ ۱۹۸۵، رمزدن/ ۱۹۹۷، وتن و کمرون/ ۱۹۹۸، باندورا/ ۱۹۸۳، کانتر و باندورا و هاگمن، کوپین و اسپریتزر/ ۱۹۹۷، جری وایت اندرسون/ ۱۹۹۸، کارترایت/ ۲۰۰۲

### ج) روش پژوهش

هدف اصلی در این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از دیدگاه اسلام است. برای انجام این مهم، ابتدا عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از دیدگاه دانش مدیریت بررسی شدند. اهداف تفصیلی در این پژوهش عبارتند از: شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از دیدگاه اسلام و مقایسه تطبیقی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از دیدگاه اسلام و دانش مدیریت.

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، نهج الفصاحه، نهج البلاغه، سیره عملی اهل بیت و دوم، متخصصان حوزه‌های علوم تربیتی و معارف اسلامی.

بر اساس هدف اصلی تحقیق که شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی مورد توجه بوده، روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. در نمونه‌گیری هدفمند، قصد محقق انتخاب نمونه‌هایی است که با توجه به هدف تحقیق، اطلاعات زیادی داشته باشند. علاوه بر این، حجم نمونه در مطالعات کیفی معمولاً کوچک است. هدف انتخاب مورد یا موردها، فهم عمیق پدیده‌های مورد بررسی و در اغلب موارد کشف یا آزمون نظریه‌هاست (گال و همکاران، ۱۳۸۲). لذا در این پژوهش، با توجه به اهداف پژوهش، در دو بخش از این نمونه‌گیری استفاده شده است: نخست، انتخاب برخی از آیات قرآن کریم و فصولی از کتب معتبر روایی (مرتبط با موضوع) همچون: غررالحکم، بحارالانوار، نهج الفصاحه، نهج البلاغه، سیره عملی اهل بیت (ع) و در بخش بعدی، انتخاب ۲۱ نفر از اساتید و متخصصان حوزه‌های علوم تربیتی و معارف اسلامی.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش نخست، آیات قرآن کریم، کتب معتبر روایی و همچنین اسناد و مدارک علمی بوده 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 مدیریت آموزشی و علوم اسلامی بهره گرفته شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل متن و تحلیل محتوای استقرایی-قیاسی استفاده شده است.

## د) یافته‌های پژوهش

بر اساس استنباط‌های به عمل آمده از آیات و روایات (بقره: ۲۴۷؛ کهف: ۱۴-۱۳؛ هود: ۵۲؛ توبه: ۱۲۵-۱۲۴؛ انفال: ۲)، منظور از توانمندسازی اعضای هیئت علمی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی، تلاش آگاهانه و اختیاری اعضای هیئت علمی در جهت اعتلای وجودی و شکوفایی استعدادها و 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 اعضای هیئت علمی می‌باشد. لذا سعی شده با الهام از برخی آیات قرآن کریم و تمسک به فرمایشات معصومین (ع) و به خصوص فرمان تاریخی امام علی (ع) در خصوص رهبری جامعه اسلامی به مالک اشتر (نامه ۵۳ نهج البلاغه)، که مفصل‌ترین منشور حکومتی و اداری امام علی (ع) و قابل استفاده در نهادها و مؤسسات مختلف از جمله نهادهای آموزشی است، عواملی که در جهت توانمندسازی اعضای هیئت علمی به کار می‌رود، استخراج شود.

تحقق کرامت انسانی، اهمیت به فراگیری علم و دانش، اخلاق کاری مدیران، الگوسازی و اعتمادسازی، از جمله این عواملند که در ذیل به تفصیل مطرح شده‌اند.

### ۱. تحقق کرامت انسانی (عزت نفس)

یکی از عوامل مؤثر بر ایجاد حس توانمندی، منبع عظیم و پر قدرت عزت و کرامت نفس است. عزت نفس همان احساس کرامت و بزرگواری و شرف و آبرو است. پیامبر اسلام (ص) برای رشد همین گرایش فطری بوده است که فرمودند: «انی بعثت لأتمم مکارم الاخلاق»؛ من برانگیخته شدم تا روح بزرگواری و مکرمت را در وجود شما کامل کنم. (محدث قمی، ۱۳۵۵: ۴۱۰)

عزت نفس، محرک آدمی در اجرای برنامه‌های اخلاقی و وظیفه‌شناسی نسبت به دیگران است و یکی از بزرگ‌ترین فضایل و سجایای انسانی به شمار می‌رود. از طریق ارضای این نیاز فطری، احساس خوشایندی از توانایی‌ها و در نتیجه، احساس لیاقت در انسان به وجود می‌آید. مدیران آموزشی نیز می‌توانند با احیا و تقویت عزت و کرامت نفس اعضای هیئت علمی، از تمامی ظرفیتها و استعدادها و توانایی آنان در جهت اهداف آموزشی بهره‌مند شوند.

امام علی (ع) فرموده‌اند: «من کرمتم علیه نفسه هانت علیه شهواته»؛ آن کس که واجد بزرگواری و کرامت نفس باشد، تمایلات شهوانیش در نظر او خوار می‌آید. (همان: ۷۲۸)

انسانی که کرامت وجودی‌اش رشد می‌یابد و شخصیت و شرافت معنوی می‌یابد، بر اداره خویش توانا می‌شود. از همین روست که امیرمومنان علی (ع) به فرزند خود حضرت مجتبی توصیه فرموده‌اند: «اکرم نفسک عن کلّ دئیة و ان ساقطک الی الرغائب فانک لن تعراض بما تبدل من نفسک عوضاً»؛ نفس خویش را عزیز شمار و به هیچ پستی و دنائتی تن مده. گر چه عمل پست، تو را به تمنیات برساند؛ زیرا هیچ چیز با شرافت نفس برابری نمی‌کند و هرگز به جای عزت از دست داده، عوضی همانند آن نصیب نخواهد شد. (نهج البلاغه، ن ۳۱)

### زیرمقوله‌های تحقق کرامت انسانی

روشهای تربیتی باید به گونه‌ای باشد که احساس عزت نفس واقعی را در استاد به بار آورد و او را از آلودگی به هر کار پست و حقارت و ذلت بازدارد. بر این اساس، جلوه‌های تحقق کرامت انسانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی عبارتند از:

#### یک) توجه به برابری انسان‌ها

توجه به برابری انسانها یکی از شیوه‌های ارج نهادن و تحقق کرامت انسانی به شمار می‌رود. قرآن برای حفظ کرامت انسان، نگرش طبقاتی را نفی می‌کند و آن را با کرامت انسان ناسازگار می‌داند و بیان می‌دارد که: «یا ایها الناس! انا خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم شعوباً و قبائل لتعارفوا، ان اکرمکم عند الله اتقاکم»؛ ای مردم! ما شما را از مرد و زن آفریدیم و شما را اقوام و قبیله‌ها قرار داده‌ایم تا با یکدیگر آشنایی پیدا کنید و به نیکی با هم به معاشرت برخیزید؛ بزرگوارترین شما در نزد خدا کسی است که پرهیزگارتر باشد. (حجرات: ۱۳)

امام صادق(ع) در شرح آیه «وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ»؛ چهره‌ات را برای مردمان عبوس و دگرگونه مکن (لقمان):  
۱۸، فرموده‌اند: لیکن الناس عندک فی العلم سواء؛ مقصود این است که باید مردمان در علم (و یاد دادن آن) نزد تو  
برابر باشند(و چنان نباشد که به کسی بیاموزی و از کسی دریغ داری). (کلینی، ۱۳۶۲: ج ۱)

امام علی(ع) در بخشی از نامه خود به مالک‌اشتر در خصوص اخلاق رهبری و روش برخورد با مردم به این  
نکته توجه کرده، می‌فرماید: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش. مبادا  
هرگز چنان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو و  
دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند». (نهج‌البلاغه، ن ۵۳)

از این تعالیم بزرگ و سازنده چنان بر می‌آید که هدف اسلام اصیل - اسلامی که دست امتیازطلبان و  
برتری‌جویان به آن راه نیافته باشد - تثبیت برابری همه انسانهاست (که همه از یک پدر و مادر آفریده شده‌اند و یک  
خدا دارند). پس بر رهبران و مدیران جامعه اسلامی - به ویژه معاونتهای آموزشی - لازم است که به این تعالیم الهی  
توجه کنند و آنها را پشت سر نیفکنند و به امتیازطلبان تکیه نداشته و با تمامی اعضای هیئت علمی به مساوات رفتار  
کنند تا در نتیجه، توفیق پیدا کنند که جامعه‌ای بسازند که آثار اسلام در آن مشهود باشد.

### دو) تکریم و احترام به شخصیت انسان (استاد)

احترام به شخصیت استاد و بزرگداشت عالم از جمله مواردی است که در اسلام بدان توجه شده است؛  
چنانچه اسحاق بن عمار گوید: به امام صادق(ع) عرض کردم: آیا کسی برای احترام جلوی پای کسی از جای بر  
می‌خیزد؟ فرمودند: مکروه است، مگر برای عالم در دین. (طبرسی، ۱۳۷۴: ۱۳۲)

همچنین امام علی(ع) می‌فرماید: «من وقرّ عالماً، فقد وقرّ ربّه»؛ هر کس به عالمی احترام گزارد، همچون  
احترامی است که به پروردگار خود گزارده است (آمدی، ۱۳۸۶: ۲۸۵). تکریم و احترام شخصیت انسانی در بالاترین  
درجه، از ویژگی‌های مهمی است که مدیران آموزشی با تمسک به این ویژگی و حفظ شرافت و عزت اعضای  
هیئت علمی، باعث ارتقای توانمندی‌های اعضای هیئت علمی در تمامی زمینه‌ها (روحی و فکری و جسمی و...) می‌شوند.

### ۲. اخلاق کاری مدیران

از آنجا که مدیریت، فن اداره یک تشکیلات و سازمان است و اداره و هدایت امکانات مادی و انسانی،  
ریزه‌کاری‌ها و لطافت‌های بسیاری را می‌طلبد، نقش اخلاقی مدیر در گرو نگاه داشتن شورها و برانگیختن انگیزه‌ها و  
در انسجام واحدها و سرعت بخشیدن به امور سازمانی جهت رسیدن به نتایج مطلوب امری انکارناپذیر و حائز اهمیت  
فراوان در اداره بهینه سازمان است. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم(ص) را در رهبری و مدیریت،  
اخلاق نیک می‌داند و در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران می‌فرماید: «به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم] نرم(و  
مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس آنها را ببخش و برای آنها آمرزش

بطلب! و در کارها با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش! و) بر خدا توکل کن! زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد».

برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای مدیران در محیط کاری که بر توانمندشدن کارکنان تأثیر می‌گذارند، در ادامه به اختصار معرفی می‌شوند.

### یک) گشاده‌رویی

گشاده‌رویی و بشاشت مدیر، سبب محبوبیت او در بین همکارانش خواهد شد. بعلاوه این روش، دلگرمی خاصی را در محیط کار به ارمغان می‌آورد. در این زمینه حضرت رسول(ص) در برخورد فرزندان عبدالمطلب با اطرافیان خود می‌فرماید: «ای فرزندان عبدالمطلب! شما نمی‌توانید با ثروتهای خود بر مردم گشایش دهید، پس با گشاده‌رویی و برخورد نیکو با آنان روبه‌رو شوید تا دل‌هایشان را به سوی خود جلب کنید».(کلینی، ۱۳۶۲: ج ۲)

گشادگی چهره، باعث تحریک و ایجاد حس اعتماد و قوت قلب زیردستان شده، به نوبه خود منجر به تلاش و فعالیت بیشتر آنان در محیط کاری می‌شود. امام محمدباقر(ع) در این باره فرموده‌اند: «بشاشت و گشاده‌رویی در برخورد‌های اجتماعی، مایه جلب محبت مردم و قرب به خداوند است».(مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۱۷)

### دو) ابراز محبت به دیگران

محیط‌های آموزشی از جمله فضاهایی هستند که در آنها تعامل و ارتباطات گسترده‌ای بین استاد و مدیر و استاد و شاگرد و ... صورت می‌گیرد. لذا اگر این تعاملات بر مدار محبت و دوستی انجام پذیرد، موجبات توانمندی افراد را ایجاد می‌کند.(فلسفی، ۱۳۶۸، ج ۳: ۱۸۱)

حضرت علی(ع) فرموده‌اند: «من تألف الناس احبوه»؛ کسی که در آمیزش با مردم از در الفت و محبت وارد شود، مردم دوستدار وی خواهند بود.(آمدی، ۱۳۸۶: ۶۲۲)

### سه) رفق و مدارا

کلمه رفق نقطه مقابل عنف و حدت(تندی و خشونت)، به معنای ملاطفت و نرمی در برخورد با دیگران است. مدارا نیز از حیث معنی، نزدیک به رفق است؛ زیرا مدارا، نرمی و ملایمت و حسن معاشرت با دیگران و تحمل ناگواری‌ها و آزار آنهاست.(کتابچی، ۱۳۸۳)

امام علی(ع)، شیوه رفق و مدارا، اساس مدیریت اسلامی می‌دانند: «رأس السیاسة استعمال الرفق»؛ اساس مدیریت و سیاست صحیح، به کارگیری شیوه رفق است.(محمدی ری شهری، ۱۳۸۱: ج ۹۰۱۹)

برخورد همراه با رفق و مدارا در توانمندی افراد سازمان بسیار مؤثر است؛ چنانچه حضرت علی(ع) فرموده‌اند: «الرفق بیسر الصعاب و یسهل شدیدالاسباب»؛ رفق، دشواری‌ها را آسان و سببهای سخت را سهل می‌کند.(همان: ج ۷۳۹۴)



## ۲۷۱ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی ...

همچنین امام صادق(ع) فرموده‌اند: «من كان رفيقا في امره نال ما يريد من الناس»؛ کسی که روش رفق را در امور پیشه کند، هر چه از مردم بخواهد به آن می‌رسد. (کلینی، ۱۳۷۵، ج ۲: ۱۲۰)

امام هفتم به هشام می‌فرمایند: «ان الرفق و البر و حسن الخلق يعمران الديار و يزيد في الرزق»؛ ای هشام! همانا نرمش و نیکی و خوشخویی، شهرها را آباد و روزی را فراوان می‌سازد. (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۲: ۳۹۵)

### چهار) پشتیبانی در شرایط حساس

خداوند تبارک و تعالی به عنوان رب‌العالمین، اعضای هیئت علمی بشریت؛ یعنی انبیای الهی را در شرایط سخت تبلیغ و ایفای رسالت خود مورد پشتیبانی و نصرت قرار می‌داده و حتی قرآن دلیل نقل داستان انبیای گذشته بر پیامبر خاتم را تقویت قلب و دلگرمی پیامبر ذکر می‌کند: «وَ كَلَّا نَقْصُ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَ جَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ وَ مَوْعِظَةٌ وَ ذِكْرٌ لِلْمُؤْمِنِينَ»؛ ما از هر یک از سرگذشت‌های انبیا برای تو بازگو کردیم تا به وسیله آن، قلبت را آرامش بخشیم؛ و اراده‌ات قوی شود. و در این (اخبار و سرگذشت‌ها) برای تو حق و برای مؤمنان موعظه و تذکر آمده است (هود: ۱۲۰). به نظر می‌آید مدیران آموزشی نیز می‌توانند با حمایتها و پشتیبانی‌های خود، اعضای هیئت علمی را در برابر مشکلات یاری کرده، بر توانمندی آنان بیفزایند.

### پنج) توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان

هر گونه شغلی که به افراد واگذار می‌شود باید در حد توانایی‌های جسمی، روحی و فکری آنان باشد. ممکن است کسی متعهد و متخصص هم باشد، ولی به دلیل برخی ناتوانایی‌های جسمی و روحی توان انجام کار را نداشته باشد. در آیات الهی اشاره شده است که خداوند جز به اندازه توانایی انسان تکلیف نمی‌کند: «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا». (بقره: ۲۸۶)

حضرت علی(ع) نیز در این مورد فرموده‌اند: «اذا اردت أن تطاع فاسئَل ما يستطيع»؛ اگر خواستی تو را اطاعت کنند، چیزی که مقدور باشد طلب کن. (آمدی، ۱۳۶۶: ۳۴۱)

محمدبن ابی‌نصر می‌گوید: از امام رضا(ع) مسئله‌ای پرسیدم. امام پاسخ ندادند. سپس فرمودند: «لو أعطيناكم كلما تريدون كان شرا لكم»؛ اگر هر چه را که شما بخواهید، برایتان بیان کنیم، برای شما ضرر خواهد داشت. (کلینی، ۱۳۷۵، ج ۲: ۲۲۴)

اگر مدیران هر سازمانی بدون در نظر گرفتن خصوصیات روحی و روانی و متغیرهای فردی (توانایی‌ها و مهارت‌ها، طبقه اجتماعی، تجربه، سن و ...) افراد، صرفاً آنان را به عنوان وسیله تولید علمی در نظر گیرند، از کیفیت عملکرد و میزان توانمندی آنان در محیط کار به طور محسوسی کاسته می‌شود.

### ۳. اعتمادسازی

در جامعه اسلامی رابطه مردم با حکومت، رابطه پدر و فرزندی است. مؤید وجود این رابطه، توصیه‌های مستمری است که مولای متقیان حضرت علی(ع) ضمن نامه‌ها، خطبه‌ها و فرمانهای خود به کارگزاران و استانداران

خویش خاطر نشان فرموده است: «ثم تفقد من امورهم ما يتفقد الولدان من ولدهما»؛ امور مردم را همانند پدر و مادری که وضع فرزندانشان را رسیدگی می‌کنند، رسیدگی نما. (نهج البلاغه، ن ۵۲)

این گونه ارتباط بین حکومت و مردم، منجر به ایجاد اعتماد بین آنان می‌شود. لذا حضرت علی (ع) در فرمان تاریخی خود به مالک‌اشتر در خصوص جلب اعتماد مردم به حکومت می‌فرماید: «بدان ای مالک! هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد. پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی؛ که این خوشبینی، رنج طولانی مشکلات را از تو بر می‌دارد. (همان)

و در ادامه تأکید می‌فرماید که ایجاد اعتماد در بین مالیات‌دهندگان، باعث می‌شود تا آنان به حکومت خوشبین شوند و با رغبت و توانمندی بیشتری در جهت رفع مشکلات حکومت و پذیرش مسئولیت اقدام کنند: «مُعْتَمِدًا فَضْلَ قُوَّتِهِمْ بِمَا ذَخَرْتَ عَنْهُمْ مِنْ إِجْمَامِكَ لَهُمْ وَالثِّقَةَ مِنْهُمْ بِمَا عَوَّدْتَهُمْ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ وَرَفِيقِكَ بِهِمْ فَرُبَّمَا حَدَّثَ مِنَ الْأُمُورِ مَا إِذَا عَوَّلْتَ فِيهِ عَلَيْهِمْ مِنْ بَعْدِ اخْتِمَالُوهُ طَيْبَةً أَنْفُسُهُمْ». (همان)

از آنجا که اعتماد یک امر طرفینی است، می‌توان استنباط کرد که اعتماد بین طرفین در محیط‌های سازمانی باعث می‌شود تا کارمندان با دلگرمی بیشتر تمام قوای جسمی و روحی خود را برای انجام تکلیف بهتر به کار گیرند. همچنین اعتماد متقابل بین اعضای هیئت علمی و مدیر باعث می‌شود اگر در آینده مشکلاتی برای سازمان - آموزشی - پیش آید، افراد با قبول واقعیت و به صورت منطقی پذیرای مشکلات باشند و سازمان را در رفع موانع به وجود آمده، یاری کنند.

عواملی را از نظر اسلام می‌توان در نظر گرفت که در ایجاد و استحکام اعتماد بین مسئولان دانشگاه و اعضای هیئت علمی مؤثر است؛ این عوامل عبارتند از:

#### یک) پذیرش مسئولیت بر اساس تکلیف الهی

در اسلام، پذیرش مسئولیت زعامت جامعه اسلامی، مانند دیگر مسئولیتها، تنها به خاطر انجام وظیفه و تکلیف الهی است نه برای ریاست کردن یا سوء استفاده کردن یا بهره‌مندی از منافع زودگذر آن. بنابر این، وقتی ملت احساس کرد مدیران جامعه اسلامی تنها به عنوان انجام وظیفه و اقامه حق و دفع باطل مسئولیتها را قبول کرده‌اند و مقام و منصب پیش آنان ارزشی ندارد، طبعاً همکاری‌های لازم را با آنان مبذول و به آنها اعتماد خواهند کرد. (قرآنی، ۱۳۸۱)

از این رو، امیرمؤمنان حضرت علی (ع) علت اصرار خویش را در امر رهبری مردم چنین تصریح می‌نماید: «خدایا! تو می‌دانی آنچه از ما رفت، نه به خاطر رغبت در قدرت بود و نه آنکه از متاع دنیا چیزی تهیه کنیم، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین را به جایی که بود بنشانیم و اصلاح را در شهرهای ظاهر گردانیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات در ایمنی قرار گیرند و حدود ضایع مانده‌ات اجرا شود». (نهج البلاغه، خ ۱۳)

### دو) صداقت و پیشگامی در عمل

امام صادق(ع) چنین فرموده‌اند: «يُنْبَغِي لِلْعَاقِلِ أَنْ يَكُونَ صَدُوقًا لِيُؤْمَنَ عَلَيْهِ حَدِيثُهُ»؛ راستگویی، شایسته فرد عاقل است، تا به گفتارش اعتماد شود. (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۲: ۳۳۶)

و نیز فرموده‌اند: «كُونُوا دُعَاةً لِلنَّاسِ إِلَى الْخَيْرِ بِغَيْرِ أَلْسِنَتِكُمْ لِيَرَوْا مِنْكُمْ الْجِتْهَادَ وَ الصَّدْقَ وَ الْوَرَعَ»؛ مردم را با اعمال خود به کارهای نیک دعوت کنید، اگر آنها عبادت و راستگویی و ادای امانت را در شما مشاهده کنند (به شما اعتماد کرده) به طرف شما خواهند آمد. (طبرسی، ۱۳۷۴: ۱۶۲)

تا وقتی مردم از کارگردانان امور و مدیران جامعه اسلامی صداقت و یکرنگی نبینند، نمی‌توانند به آنها اعتماد کنند و مهم‌ترین چیزی که می‌تواند نشان‌دهنده صداقت آنها باشد، این است که پیش از همه، خود به گفتارشان عمل کنند؛ زیرا اثری که رفتار و عمل در افکار و روح آدمی دارد، غیر از تأثیر گفتار است. لذا امام علی(ع) آنجا که در خصوص وظایف رهبران جامعه اسلامی سخن می‌گویند، به این حقیقت تصریح می‌کنند که: «کسی که خود را رهبر مردم قرار داد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد؛ زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند، سزاوارتر به تعظیم است از آنکه دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد». (نهج البلاغه: ۶۳۹)

### سه) عدالت

عدل به معنای رعایت جایگاه واقعی امور است و عادل کسی است که جایگاه و حدود واقعی کارهای خود را مراعات کند (محمدی ری شهری، ۱۳۷۶). امام علی(ع) در حکمت ۴۳۷ نهج البلاغه می‌فرماید: «العدل يضع الامور مواضعها»؛ عدالت، کارها را بدانجا که باید می‌نهد.

بزرگ‌ترین عاملی که شیرازه جامعه را از هم می‌گسلد و مردم را نسبت به دولتمردان بدبین و خشمگین می‌سازد، روابط را بر ضوابط حاکم کردن و در مقام اجرای قانون، عدالت را به طور گسترده رعایت نکردن و در میان افراد، تبعیض قائل شدن است و این به نوبه خود منجر به ایجاد عدم اعتماد بین حکومت و مردم می‌شود.

امیر مؤمنان(ع) در مقام رهبر جامعه اسلامی در این مورد فرموده‌اند: «أَنْصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ يُؤْتَقَ بِكُمْ»؛ با مردم از جانب خود به عدالت و داد رفتار کنید تا به شما اعتماد شود. (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۲: ۱۹۶)

امام صادق(ع) نیز می‌فرماید: «مَنْ أَنْصَفَ النَّاسَ مِنْ نَفْسِهِ رَضِيَ بِهِ حَكْمًا لِعَیْرِهِ»؛ هر کس که از مورد خود رعایت انصاف کند، به داوری دیگران پذیرفته می‌شود. (همان: ۳۵۸)

### چهار) توجه به نیازهای کارکنان

توصیه به برآورده کردن حاجت مسلمانان نیز از جمله آدابی است که خلق اعتماد میان افراد جامعه اسلامی و نهادهای آن را به دنبال خواهد داشت. امر به رفع نیازهای مسلمانان، اگر چه خود نیازمند وجود سطح قابل قبولی از

اعتماد میان اقشار جامعه است، اما خود نیز می‌تواند پشتوانه‌ای نظری در جهت خلق اعتماد میان مردم و نهادهای اجتماعی را فراهم آورد. امام علی (ع) در سرتاسر نامه خود به مالک‌اشتر، توجه به نیازهای کارکنان را تذکر می‌دهد:

«ثُمَّ أُمُورٌ مِنْ أُمُورِكَ لَا بُدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا مِنْهَا إِجَابَةُ عُمَّالِكَ بِمَا يَغْنَى عَنْهُ كِتَابُكَ وَ مِنْهَا إِصْدَارُ حَاجَاتِ النَّاسِ [عِنْدَ يَوْمٍ وَرُودِهَا عَلَيْكَ بِمَا تَخْرُجُ بِهِ صُدُورُ أَعْوَانِكَ]؛ بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی؛ مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده‌اند و دیگر، بر آوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند. (نهج‌البلاغه، ن ۵۳)

«وَلَا يَشْغَلَنَّكَ عَنْهُمْ بَطْرٌ فَإِنَّكَ لَا تُعَذَّرُ [بِتَضْيِيعِ النَّافَةِ بِتَضْيِيعِكَ النَّافَةِ لِإِحْكَامِكَ الْكَثِيرِ أَلَمْ هُمْ فَلَا تُشْخِصْ هَمَّكَ عَنْهُمْ وَ لَا تُصْعِرْ خَدَّكَ لَهُمْ وَ تَفْقَدْ أُمُورَ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مِمَّنْ تَفْتَحِمُهُ الْعُيُونُ وَ تَحْقِرُهُ الرِّجَالُ]؛ همواره در فکر مشکلات آنان (محرومان و مستضعفان) باش و از آنان روی بر مگردان؛ به ویژه امور کسانی را از آنان بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند و دیگران آنان را کوچک می‌شمارند و کمتر به تو دسترسی دارند. (همان)

نهادینه شدن فرهنگ کوشش در جهت رفع نیازهای کارکنان، باعث تسهیل روابط اجتماعی مدیران و کارکنان و تلاش و همکاری آنان در سایه اعتماد متقابل خواهد شد.

#### ۴. الگوسازی

الگو در لغت به معنای طرح، سرمشق، نمونه، مدل و ... آمده است. الگو در عربی به «اسوه» و «قدوه» تعبیر می‌شود. مفردات راغب، اسوه را حالتی می‌داند که انسان به هنگام پیروی از غیر پیدا می‌کند.

و اما روش الگویی، روشی است که اساس آن بر محور الگودهی و ارائه نمونه‌های عینی و عملی بنا شده است تا مدیر از این طریق، نمونه رفتار و کردار مطلوب را عملاً در معرض دید اعضای هیئت علمی قرار دهد. به همین دلیل امیرالمؤمنین (ع) مؤمنان را به پیروی از اهل بیت سفارش می‌فرماید: «مردم! به اهل بیت پیامبران بنگرید؛ از آن سو که گام بر می‌دارند بروید، قدم جای قدمشان بگذارید، آنها شما را هرگز از راه هدایت بیرون نمی‌برند و به پستی و هلاکت باز نمی‌گردانند. اگر سکوت کردند، سکوت کنید و اگر قیام کردند، قیام کنید. از آنها پیشی نگیرید، که گمراه می‌شوید و از آنان عقب نمانید که نابود می‌گردید». (نهج‌البلاغه: ۱۸۱)

تأثیرپذیری انسان از الگو موجب می‌شود تا فرد تمام توان خود را به کار گیرد تا بتواند همانندسازی کند و این به نوبه خود منجر به توانمندی فرد در اجرای امور محوله می‌شود.

#### ۵. توجه مدیر به ارتقا و دانش‌افزایی

از ابن عباس درباره آیه شریفه «و اذ قال لقمان و هو يعظه... سؤال شد؛ فرمودند: پسرکم! اگر در میان تو و دانش، دریایی از آتش باشد که تو را بسوزاند و دریایی از آب باشد که تو را غرق کند، از میان آن دو بگذر تا

## شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی ... ♦ ۲۷۵

دانش اندوزی و بیاموزی که فراگیری دانش، راهنمای آدمی و عزت انسان و چراغ ایمان و تکیه‌گاه ارکان و خشنودی رحمان است». (محمدی ری شهری، ۱۳۸۱، ج ۱: ۲۸۷)

سازمان‌های آموزشی نیز می‌توانند با اهمیت قائل شدن به فراگیری علم و دانش و آموزش‌های مداوم، هدفدار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفتهای علم و فناوری، اقداماتی اساسی در تأمین نیروهای کیفی و با صلاحیت انجام دهند.

چنانچه امام علی(ع)، افزایش علم و دانش فرد را در توانمندی و اصلاح امور خود مؤثر می‌شمارد و می‌فرماید: «کَلِمَا زَادَ عِلْمَ الرَّجُلِ زَادَ عِنَايَتَهُ بِنَفْسِهِ وَ بَدَلَ فِي رِيَاضَتِهَا وَ صِلَاحِهَا جِهْدَهُ»؛ به هر نسبت که دانش آدمی زیادت‌تر می‌شود، توجه خود را به نفس خویش افزون می‌کند و برای نیل به سعادت و صلاح، سعی و کوشش خود را به کار می‌اندازد. (نوری، ۱۴۰۸: ۳۱۰)

با نظر همه‌جانبه به منابع معتبر اسلامی، ضروری‌ترین تکالیفی که مدیران و دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی در راستای توجه به علم‌آموزی و دانش‌افزایی می‌توانند بر عهده بگیرند عبارتند از:

### یک) فضا سازی جهت اهتمام استاد به دانش‌افزایی

از آنجا که یکی از محورهای اساسی توسعه و روزآمد کردن اطلاعات، آگاهی‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی در سازمانهای مختلف است، لذا لازم است نهادهای آموزشی به طور مستمر دانش و معلومات اعضای هیئت علمی را از طریق دانشگاهها و مراکز آموزش عالی ضمن خدمت آموزگاران، افزایش داده، در جهت مقاصد آموزشی و اهداف تعلیم و تربیت اسلامی از آن بهره‌گیرند.

سراسر سیره معصومین(ع) متضمن مواردی است که اشاره به اهمیت استمرار فراگیری علم و دانش از سوی متعلمین دارد. از امام صادق(ع) روایت شده است که رسول خدا(ص) فرمودند: خداوند عز و جل می‌گوید: «تَذَاكَرَ الْعِلْمَ بَيْنَ عِبَادِي مِمَّا تَحِيَّ عَلَيْهِ الْقُلُوبَ الْمِيْتَةَ إِذَا انْتَهَوْا فِيهِ إِلَىٰ أَمْرِي»؛ مذاکرات و گفتگوهای علمی در میان بندگانم - به شرط آنکه این مذاکرات، آنان را به امر و فرمان و شناخت من رهنمون باشد - از عواملی است که می‌تواند قلبهای مرده و دل‌های خفته را زنده و بیدار سازد. (مجلسی، ۱۳۷۵، ج ۱: ۲۰۳)

همچنین امام صادق(ع) در این باره فرموده‌اند: «كَثْرَةُ النَّظَرِ فِي الْعِلْمِ يَفْتَحُ الْعَقْلَ»؛ مطالعه بسیار و پیگیری در مسائل علمی، باعث شکفتگی عقل و تقویت نیروی فکر و فهم است. (همان: ۵۲)

### دو) ایجاد زمینه سؤال و پرسش

ائمه معصومین(ع) همواره می‌کوشیدند تا شاگردان خود را به کندوکاو در مسائل علمی وادارند؛ به گونه‌ای که دست‌کم پرسش خود را بیابند و پاسخ را از امام بشنوند. در این صورت، پاسخ در برابر یک نیاز درونی صورت می‌گرفت و فراگیر آن را به خوبی درک می‌کرد و اگر اشکال و ابهامی نیز پیش می‌آمد، با پرسش از امام آن را رفع کرده، علم را از مرحلهٔ سمع به مرحلهٔ فهم می‌رساند. (حسینی‌زاده، ۱۳۸۴)

امام سجاده (ع) فرموده‌اند: «لا تزهّد فی مراجعه الجهل و ان كنت قد شهرت بترکه»؛ از پرسیدن درباره نادانسته‌ها کوتاهی مکن، هر چند به دانش نامور شده باشی. (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۱: ۳۴۵)

از آنجا که بخش اعظم یادگیری دانشجویان را باید در محیط یاددهی - یادگیری جستجو کرد و اعضای هیئت علمی مهم‌ترین عامل در بالا بردن کیفیت یادگیری می‌باشند، لذا مدیران آموزشی می‌توانند با ایجاد زمینه سؤال و پرسش، از طریق نشستهای تخصصی، در دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی و توانمندسازی آنان مؤثر و مفید واقع شوند.

از امام صادق (ع) روایت شده که آن حضرت فرمودند: «انما یهلك الناس لانهم لا یستلون»؛ از آن جهت جامعه و مردمی مورد تهدید انحطاط و نابودی هستند و هلاک می‌شوند که از سؤال کردن امتناع می‌ورزند؛ یعنی هلاک آنها به خاطر این است که پرسش نمی‌کنند. (شهید نای، ۱۳۶۹: ۸۵)

حضرت رضا (ع) نیز در این باره فرموده‌اند: «العلم خزائن و مفاتیحه السؤل»؛ علم گنجینه‌های کمال است و کلیدهای آن گنجینه‌ها پرسش کردن است. (ابن بابویه، بی‌تا: باب ۳۰)

### سه) ایجاد شرایطی جهت بهره‌گیری از تجربیات دیگران

حضرت علی (ع) پیروزی و موفقیت در هر امری را حفظ تجربه و به کار بستن آن در جای خود می‌دانند: «من التوفیق حفظ التجربه» و متذکر می‌شوند که قدرت پیش‌بینی و کنترل امور با تجربه و آزمودن به دست می‌آید؛ عدم استفاده از تجربه و عقل موجب محرومیت انسانها از توانایی‌هایشان می‌شود و این در حالی است که: «التجارب لا تنقضی و العاقل منها فی زیاده»؛ تجربیات در زندگی بشر پایان ندارد و انسان عاقل همواره از راه تجربه، بر ذخایر معنوی خویشتن می‌افزاید (آمدی، ۱۳۸۶: ۵۸). همچنین: «من حفظ التجارب اصابت افعاله»؛ کسی که تجربه‌ها را حفظ می‌کند، کارهایش درست و دور از خطا انجام می‌پذیرد. (همان)

آن حضرت کاربرد تجربه را برای شناخت امور ضروری شمرده، استفاده از آموزه‌ها، یافته‌ها و تجارب دیگران را توصیه می‌فرمایند: «حقّ علی العاقل ان یضیف الی رأیه رأی العقلاء و الی علمه علوم العلماء»؛ شایسته مرد عاقل آن است که نظر صائب خردمندان را بر اندیشه خود بیفزاید و دانش خویش را به علم دانشمندان پیوند دهد. (همان: ۳۸۴)

با نظر بر مجموع ملاحظات مذکور در خصوص توجه به تجربه‌اندوزی، می‌توان دریافت که بهره‌گیری از متخصصان و صاحب‌نظران در امر تعلیم و تربیت و استفاده از تجربیات و نظرات آنان در محیط‌های آموزشی، یکی دیگر از روشهایی است که می‌تواند به توانمندی اعضای هیئت علمی کمک کند.

جدول ۲: نتایج توصیفی نظرات متخصصان نسبت به مفاهیم متناسب با مقوله مدیریتی

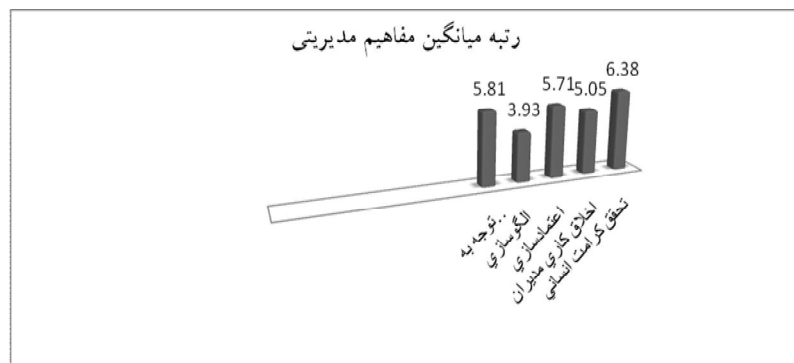
میانگین	کاملاً مخالف (۱)	مخالف (۲)	بدون نظر (۳)	موافق (۴)	کاملاً موافق (۵)	شاخص‌های آماری	مفاهیم
۴/۵۷	-	-	-	۹	۱۲	فراوانی	تحقق کرامت انسانی
	-	-	-	۴۳	۵۷	درصد	
۴/۱۴	۱	-	۱	۱۲	۷	فراوانی	اخلاق کاری مدیران
	۴	-	۴	۵۷	۳۳	درصد	
۴/۳۸	-	۱	۱	۸	۱۱	فراوانی	اعتمادسازی
	-	۴	۴	۳۸	۵۲	درصد	
۳/۹۵	-	۱	۳	۱۳	۴	فراوانی	الگوسازی
	-	۴	۱۴	۶۱	۱۹	درصد	
۴/۳۸	-	-	۳	۷	۱۱	فراوانی	توجه به دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی
	-	-	۱۴	۳۳	۵۲	درصد	

جدول ۳: آزمون فریدمن در مورد مفاهیم مدیریتی

میان رتبه‌ها	مفاهیم
۶/۳۸	تحقق کرامت انسانی
۵/۰۵	اخلاق کاری مدیران
۵/۷۱	اعتمادسازی
۳/۹۳	الگوسازی
۵/۸۱	توجه به دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی

جدول ۴: شاخص‌های آزمون فریدمن در مورد مفاهیم

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



شکل ۱: رتبه میانگین مفاهیم مدیریتی

طبق نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن، بیشترین توافق متخصصان در بین مفاهیم مدیریتی، مفهوم «تحقق کرامت انسانی» و سپس مفهوم «توجه به ارتقا و دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی» است.

## هـ) بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه تطبیقی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی در غرب و اسلام؛ همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده، عوامل اعتمادسازی و الگوسازی در هر دو دیدگاه مطرح شده است. رشد حرفه‌ای، تیم‌سازی، مدیریت مشارکتی، رهبری و انگیزش از عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی در دانش مدیریت و تحقق کرامت انسانی، اخلاق کاری، پشتیبانی در شرایط حساس و توجه به ارتقا و دانش‌افزایی در اسلام است. البته این تقسیم‌بندی بدان معنا نیست که انگیزش در اسلام مطرح نیست یا اینکه در غرب به اخلاق کاری توجه نمی‌شود، بلکه مبانی و اهداف و مولفه‌های هر یک از این موارد در اسلام و غرب متفاوت است. به طور مثال:

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های دیدگاه اسلام و غرب در مسئله توانمندسازی اعضای هیئت علمی، بحث تحقق کرامت انسانی است. در تفکر غربی، همه کرامتها و شرافتها و فضیلت‌های اخلاقی در گرو توجه انسان به تمایلات و خواسته‌های اوست؛ در حالی که در اسلام، انسان هم کرامت ذاتی دارد و هم می‌تواند کرامت اکتسابی که در نتیجه افعال اختیاری انسان (غلبه عقل بر شهوت) است، به دست آورد و با انتخاب برتر خود به بالاترین مقام منزلت انسانی؛ یعنی قرب الهی برسد؛ که: «ان اکرمکم عندالله اتقاکم»؛ در حقیقت ارجمندترین شما نزد خدا، پرهیزگارترین شماست (حجرات: ۱۳). لذا می‌توان این وظیفه را از اساسی‌ترین وظایف مدیریت در دیدگاه اسلام معرفی کرد که عبارت است از احساس و پذیرش اینکه انسانهایی که در یک مجموعه مورد مدیریت قرار گرفته‌اند، دارای دو بعد مادی و معنوی‌اند و اهتمام مدیریت به بعد معنوی نه تنها نباید کمتر از اهمیت به بعد مادی آنان باشد، بلکه با توجه به هدف‌های اعلی‌حیات همه انسانها که قرار گرفتن در جاذبیت شعاع فروغ الهی است، بعد معنوی باید با اهمیت بیشتری مورد توجه مدیریت قرار بگیرد. همه مردم در حقوق زندگی با یکدیگر برابرند و چنان نیست که مدیر از تمامی



امکانات و سعادت مطلوب بهره‌ور باشد، ولی یک عضو عادی تا حد یک «گوریل باهوش» که امثال تیلور درباره کارگران تعبیر کرده‌اند، تنزل کند؛ این بزرگ‌ترین ظلم و تعدی بر شرف و حیثیت انسانی است. لذا تساوی همه اعضای مورد مدیریت و خود مدیر و احترام و تکریم به شخصیت افراد، یکی از بااهمیت‌ترین عوامل تفکیکی بین دیدگاه اسلام و غرب است.

در اسلام علاوه بر عوامل مختلفی که در توانمندسازی اعضای هیئت علمی مؤثرند، بحث اخلاق کاری مدیران نیز مطرح است. به تازگی به سبب آسیب‌های جدی که از ناحیه اخلاق به سمت افراد جامعه وارد شده، در کشورهای غربی نیز به این مقوله توجه شده است. البته هدف نهایی از اخلاق در این کشورها، تربیت فردی است که آداب و رسوم و هنجارهای اجتماعی را بپذیرد، تا بتواند به راحتی در جامعه زندگی کند، با افراد دیگر سازگار باشد و در جهت پیشرفت منافع سازمان اقدام کند. به همین جهت، تأکید بر رفتار و عادت و تلقین است؛ در حالی که از نظر اسلام، هدف نهایی آن است که شخصی آگاهانه ارزشها را بپذیرد و به آنها ملتزم شود. در واقع؛ در سیره پیامبر و اهل بیت(ع)، فضیلت‌های اخلاقی افزون بر نقش انگیزشی، نقش هدایتگری و راهنمایی را نیز بر عهده دارند و مدیری که متخلّق به این صفات و فضایل اخلاقی شود، می‌تواند گام مؤثری در جهت توانمندی اعضای هیئت علمی بردارد.

عامل دیگری که در هر دو دیدگاه مطرح شده، توجه به ارتقا و دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی است. نگرش اومانستی بر این باور است که انسان، صاحب عقل است و می‌تواند سود را از زیان تمیز دهد. هدف اساسی در علم نیز صرفاً افزایش قدرت انسان و گسترش و ازدیاد سلطه او بر طبیعت است. لذا انسان را از شناخت و تهذیب خود دور ساخته، بشر در این بُعد کیفیتی حاصل نکرده است. علم‌گرایی غربی با یک چشم به جهان و انسان می‌نگرد. انسان را تک‌بُعدی و به دور از اخلاق و معنویت و سعادت تلقی می‌کند و او را از فطرت خویش دور می‌سازد؛ در حالی که اسلام علاوه بر اینکه با تظاهر تمدن، فناوری، صنعت و افزایش علم و آگاهی در این زمینه‌ها مخالف نیست، اینها را ذیل پرورش و تهذیب نفس و معنویات، صاحب ارزش می‌داند و مورد تأکید قرار می‌دهد. از نظر اسلام، همه علوم و معارف برای این است که انسان ساخته شود و هر دانشی که مانع ساختن انسان شود، حجاب است و حجاب، مانع تکامل و رشد انسان می‌شود.

در تحلیل تأثیرپذیری الگو در هر دو دیدگاه، می‌توان گفت که انسان به دلیل کمال‌خواهی، اهداف و آرزوهایی را در سر می‌پروراند. لذا هنگامی که با الگویی روبه‌رو می‌شود و کمال مطلوب خویش را در او می‌یابد، از نظر عاطفی نوعی قرابت و هماهنگی بین خود و الگو می‌بیند. از سوی دیگر، احساس نیاز به آن کمال - که در الگو هست - سراسر وجود الگوپذیر را فرا می‌گیرد. این دو عامل؛ یعنی هماهنگی عاطفی با الگو و احساس نیاز به او، باعث می‌شود که الگوپذیر به دنبال الگو برود. این ویژگی باعث استفاده ابزاری از الگوها در دنیای غرب شده است؛ به این معنا که با معرفی یک الگو و قهرمان، توجه کارکنان را به سوی او جلب کرده، سپس در قالب همین الگو، مطالبی را که مد نظر دارند، القا می‌کنند.

اعتمادسازی از عوامل دیگری است که در هر دو دیدگاه مطرح است. طبق دیدگاه نظریه‌پردازان مدیریت، برای پرورش، توسعه و نگهداری اعتماد بین کارکنان و مدیر، لازم است که مدیر به نیازهای کارکنان توجه کرده، حمایت اجتماعی از آنان را در برنامه‌های خود قرار دهد. با قرار دادن اطلاعات و شفاف‌سازی آنان به کارکنان و استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن وظایف، قضاوت درست و عادلانه در قبال مسائل و تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در جریان هدفگذاری، موجبات اعتماد کارکنان را فراهم آورد؛ در حالی که در اسلام هرگاه کارکنان احساس کنند که مدیران پست و مسئولیت محوله را تکلیف و امانت الهی تلقی می‌کنند و در جهت نیکو اداره کردن امور با صداقت و پیشگامی در عمل و رعایت عدالت و توجه به نیازهای کارکنان گام برمی‌دارند، طبعاً همکاری‌های لازم را با آنان مبذول و به آنها اعتماد خواهند کرد.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود به منظور تحقق توانمندسازی اعضای هیئت علمی در محیط‌های آموزشی، فعالیتها و تعاملات مدیران و مسئولان دانشگاه به نحوی باشد که: تکریم و احترام به شخصیت اساتید مورد توجه قرار گیرد؛ به فراگیری علم و دانش، بدون توجه به منصب و جایگاه افراد تأکید شده و سازوکارهایی برای ارتقای دانش و مهارت اساتید و اهتمام ایشان به دانش‌افزایی صورت گیرد؛ از تخصص و تجربیات صاحب‌نظران در امر تعلیم و تربیت استفاده شود؛ الگوهای موفق کاری معرفی شده، اعتماد بین طرفین - مسئولان و اساتید - در محیط‌های آموزشی ایجاد شود.



شکل ۲: مقایسه تطبیقی عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیات علمی در اسلام و غرب

Archive of SID

## منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه. سیدرضی (۱۳۸۵). ترجمه محمد دشتی. قم: ناصر.
- آمدی، عبدالواحد بن تمیمی (۱۳۶۶). تصنیف غررالحکم و دررالکلم. قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
- آمدی، عبدالواحد بن تمیمی (۱۳۶۸). شرح غررالحکم و دررالکلم. ترجمه جمال‌الدین محمد خوانساری. تهران: امیرکبیر.
- آمدی، عبدالواحد بن تمیمی (۱۳۸۶). غررالحکم و دررالکلم. ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ابطحی، سید حسین و سعید عابسی (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ابن بابویه (شیخ صدوق)، محمد بن علی (بی تا). عیون أخبار الرضا (ع). ترجمه شیخ محمد تقی آقا نجفی اصفهانی. تهران: علمیه اسلامی.
- ابن شعبه حرانی، حسین بن علی (۱۳۸۲). تحف العقول عن آل الرسول (ص). ترجمه صادق حسن زاده. قم: آل علی (ع).
- حسینی زاده، سید علی (۱۳۸۴). سیره تربیتی پیامبر و اهل بیت، ج ۴: نگرشی بر آموزش با تأکید بر آموزشهای دینی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- راغب اصفهانی، ابوالقاسم حسین بن محمد (۱۴۱۶ ق). المفردات فی غریب القرآن. تحقیق و ضبط محمد سیدگیلانی. تهران: مکتب الرضویه.
- شهید ثانی، زین‌الدین علی بن احمد (۱۳۶۹ ق). منیه المرید فی آداب المفید و المستفید، انتشارات نجف.
- صادقی، ناهید (۱۳۸۷). «رویکردی به رشد حرفه‌ای مداوم اعضای هیئت علمی». مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران. سال سی و هشتم، ش ۲.
- طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۷۴). مشکاه الانوار فی غرر الاخبار. ترجمه عزیزالله عطاردی. [بی جا]: عطارد.
- عبداللهی، بیژن و حیدری سریه (۱۳۸۸). «عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت استاد تهران». فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ش ۱.
- عبداللهی، بیژن. نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. نشر ویرایش.
- فلسفی، محمد تقی (۱۳۶۸). الحدیث- روایات تربیتی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- فیض الاسلام، سید علینقی (۱۳۷۴). ترجمه و شرح نهج البلاغه. تهران: فیض الاسلام.
- قربانی، زین‌العابدین (۱۳۸۱). «عوامل همکاری و اعتماد بین مردم و حکومت». مجله نهج البلاغه، ش ۴-۵.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۲). اصول الکافی. تهران: اسلامی.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۷۵). اصول کافی. ترجمه محمد باقر کمره‌ای. قم: اسوه.
- گال، مردیت؛ والتر بورک و جویس گال (۱۳۸۲). روشهای تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی (جلد اول). ترجمه احمد رضا نصر و همکاران. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

- مجلسی محمدباقر (۱۳۷۵). بحارالانوار. ترجمه سید ابوالحسن موسوی همدانی. تهران: اسلامی.
- محدث قمی، حاج شیخ عباس (۱۳۵۵ ق). سفینه البحار و مدینه الحکم و الآثار. تهران: تهران.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۸۱). میزان الحکمه. تهران: دارالحدیث.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹). علم و حکمت در قرآن و حدیث. تهران: دارالحدیث.
- نوری، میرزا حسین (۱۴۰۸ ق). مستدرک الوسائل، ج ۴. قم: آل‌البت لاهیات التراث.
- Blase, Joseph & Jo Blase (1997). "The Micropolitical Orientation of Facilitative School Principals and its Effects on Teachers' Sense of Empowerment". *Journal of Educational Administration*, Armidale: Vol. 35, Iss. 2: 138.
- Bogler, Ronit & Anit Somech (2004). "Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment, and Organizational Behavior in Schools". *Teaching and Teacher Education*, 20: 277-289.
- Cartwright, Roger (2002). **Empowerment**. United Kingdom: Capston Publishing.
- Causa, La Jolla (2013). **Journal of Research in Innovative Teaching**. Publication of National University. Vol. 6, Issue 1, March.
- Celani, Antonieta Maria (2005). "Reflective Sessions: Atool for Teacher Empowerment". *Rev. Brasileira de linguistic Aplicada*, V. 5, N. 1.
- Dee, Jay R. Henkin, B. Alen & Lee Duemer (2003). "Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment". *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, No. 3: 257-277.
- Hobbs, Mary & Amy Moreland (2009). "Groth of Empowerment in Career Science Teachers: Implicationfor Professional Development". *Presented at the International Conference of the Association for Science Teacher Education in Hartford*, Cton January.
- Ki, W.; A.L.S. Chung & H.C. Lam (2003). **Teacher Empowerment and Minimalist Design**. Faculty of Education, University of Hong Kong.
- Klecker, Beverly J. & William E. Loadman (1998). "Defining and Measuring the Dimention of Teacher Empowerment in Restructuring Public Schools". *Education: 118, 3; Academic Research Library*, P. 358.
- Maharagama (2007). **Conceptual Framework for the Proposed Teacher Empowerment Programe on Blingual Education**. Prepared By: Unit of Language Coordination, National Institute of Education.
- Moy, Melinda J. & B. Alan Henkin (2005). "Teacher-Principal Relationships, Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust". *Journal of Educational Administration*, Vol. 43, No. 3.
- Pan, Hui-Ling & Li-Yun Wang (2000). "Empowering Teachers through Teachers' Associations". *Paper Presented at the Thirteen Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement*, Hong Kong.

- Pugh, Kevin J. & Yong Zhao (2003). “**Stories of Teacher Alienation: a Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers**”. *Teaching and Teacher Education*, 19: 187-201.
- Short, Paula M. (1994). “**Defining Teacher Empowerment**”. *Education*, Vol. 114.
- Thomas, Kenneth & Betty Velthouse (1990). **Cognitive Elements of Empowerment: on Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**. Academy of M Review.



Archive of SID