



مقایسه و تحلیل محتوای بخشنامه‌ها، آئین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های انتخاب مدیران مدارس با شاخص‌های انتخاب مدیران در مدیریت اسلامی

علی محمد وثوقی^۱

چکیده

آموزش و پرورش در پروراندن فرد و در بالنده کردن جمع نقش حیاتی دارد. شناسایی استعدادها و ایجاد شرایط لازم برای شکوفایی آن‌ها در زمینه‌های مختلف و رشد موزون و متعادل انسان در جنبه‌های عقلانی، عاطفی، اجتماعی و جسمانی مسئولیت‌های سنگینی است که آموزش و پرورش باید به انجام برساند. در راه مسئولیت‌های خطیر آموزش و پرورش بهترین چراغ راهنما بهره‌گیری از تعالیم دین اسلام می‌باشد. تحقق این امر مستلزم ایجاد سیستم مدیریتی اثربخش و مدیران خوش‌فکر و خلاق و کارآمد جهت بهره‌مندی از تعالیم اسلام می‌باشد.

1

از این‌رو هدف مقاله حاضر، شناسایی، دسته‌بندی و توصیف شاخص‌ها و مؤلفه‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس قوانین و دستورالعمل‌ها جهت انتصاب در آموزش و پرورش و انطباق آن با مؤلفه‌های مدیریت از نگاه اسلام است. روش پژوهش با توجه به ماهیت موضوع آن از نوع توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری شامل قوانین و آیین‌نامه‌های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش در راستای انتصاب مدیران از یک‌سو و از سوی دیگر قرآن کریم، نهج‌البلاغه و احادیث و منابع معتبر پیشوایان اسلام بوده است. مسئله اصلی پژوهش در قالب دو پرسش پژوهشی تدوین شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که به‌طور کلی میان ویژگی‌های عمومی مدیران از قبیل نوع استخدام، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و قوانین و آئین‌نامه‌های مصوب در این زمینه و قوانین و دستورات اسلام، تا حدودی فاصله وجود دارد. در پایان مقاله بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی به‌منظور بهبود شرایط انتصاب مدیران مدارس کشور ارائه شده است.

واژگان کلیدی: تحلیل محتوا، انتخاب مدیران مدارس، مدیریت اسلامی، شاخص‌های انتخاب مدیران

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین‌الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر
پست الکترونیکی: alimohammadvosoughi@gmail.com



مقدمه

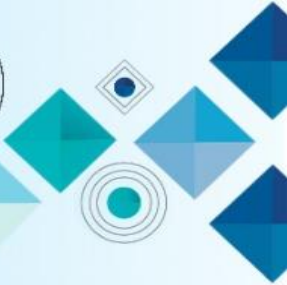
اگرچه موضوع مدیریت همزاد با زندگی انسان است و از اولین روزهای پیدایش با او بوده، اما در یک قرن اخیر به علت پیدایش سازمان های جدید، پیچیده و مترکم از فناوری و برخورداری از انسان های پر نیاز مورد توجه خاص قرار گرفته است. سرعت، قدرت عمل و انبوه فرآورده های انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هماهنگ کننده متفکر و افرادی به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمانی هماهنگی و هم سویی باوجود آورد.

امروزه محققان و صاحب نظران بر ضرورت مدیریت در حوزه های مختلف تأکید دارند و با اینکه هر کدام به نوبه و در جای خود مهم و پرارزش اند، اما به نظر می رسد، مدیریت آموزش و پرورش از اهمیت و حساسیت بیشتری برخوردار باشد؛ زیرا مدیر در یک شرکت یا اداره با تعداد معدودی از کارمندان یا نیروها کار می کند که دوران شکل گیری و تثبیت شخصیتی خود را گذرانده اند؛ در صورتی که مدیر آموزشی در تربیت تعداد زیادی از کودکان و نوجوانان و شکل دادن شخصیت آن ها دخالت و نفوذ چشمگیر دارد و هرگونه کوتاهی، سهل انگاری و اشتباه او و همکارانش تأثیرات نامطلوب و زیانباری در رشد افراد و کل جامعه خواهد داشت. از آنجاکه آموزش و پرورش یکی از بزرگ ترین و پیچیده ترین نهادهای اجتماعی به شمار می رود و با رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد پس توسعه پایدار، اقتصاد پویا، قضاوت صحیح، تحکیم ارزش های اصیل اسلامی، مردم سالاری دینی، امنیت همیشگی و عدالت در سایه تعلیم و تربیت به وجود می آید. نظام آموزش و پرورش، از یک طرف انسان های مستعد را به انسان های سالم، بالنده، متعادل و رشد یافته تبدیل می کند و از طرف دیگر، نیروی انسانی مورد نیاز جامعه را در بخش های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تأمین می نماید.

در واقع، مؤثرترین سازمانی که پایه و شالوده و زمینه رشد و شکوفایی قابلیت ها و توانایی های افراد جامعه در سنین کودکی و نوجوانی را فراهم می سازد، سازمان آموزش و پرورش است. پس راه نجات هر جامعه و ملتی داشتن نظام تعلیم و تربیت توانمند و نیروی ماهر که محصول این نظام است، هست. در این راه به کارگیری و تربیت مدیرانی کارآمد که زمینه ساز این اهداف گردند از مهم ترین مسائل می باشد. قوانین و توصیه های دین اسلام در این زمینه می تواند همچون چراغی روشنایی بخش و راهنمای انتخاب و به کارگیری مدیران باشد.

امروزه نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه ها امری محسوس و حیاتی است زیرا منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری شایسته روبه زوال و نابودی می گذارد. آموزش و پرورش هم به عنوان یکی از ارکان رشد و توسعه همه جانبه کشورها از این قاعده مستثنا نیست. در این راه وجود مدیرانی شایسته و توانمند جزء اولین ابزارهای پیشرفت و توسعه بوده و انتخاب درست و به جای این مدیران هموارکننده ی راه رشد و بهبود عملکرد آموزش و پرورش می باشد.

از دیگر سو در فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران، هدف دولت اسلامی و تشکیل حکومت دینی، متناسب با هدف دین، زمینه سازی هدایت مردم به سوی کمال و تحقق حیات طیبه است و هر آنچه در این راه انجام می گیرد، نظیر اجرای احکام الهی، برپایی عدالت، و امثالهم، هدف های واسطی هستند که جامعه را در مسیر دستیابی به آن یاری می رسانند. پس می توان



گفت یکی از راه‌های رسیدن به اهداف تشکیل حکومت دینی تحلیل و مقایسه شرایط انتصاب مدیران با قوانین و سنت‌های اسلامی می‌باشد.

دین مبین اسلام به‌مثابه آیین‌نامه زندگی دنیایی و اخروی بشریت، به علوم و دانایی بهای بسیار داده و همیشه از آن دفاع و کاربرد آن را در جوامع اسلامی توصیه کرده است. لیکن به نظر می‌رسد، در صورتی که بخواهیم مفاهیم، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت اسلامی را جستجو کنیم، می‌باید ضمن بهره‌مندی از علوم جدید مدیریت، مفاهیم مدیریت اسلامی را از بطن متون و مفاهیم اسلامی، تجارب موفق و آرا و اندیشه‌های مدیران مسلمان، با دغدغه‌ها و آرمان‌های دینی و اعتقادی آنان استخراج کرده و بر مبنای آن طرحی نو در اندازیم. با این نگاه بررسی شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران در قوانین مصوب کشور ایران و تطبیق و تحلیل آن با شاخص‌های انتخاب مدیران در اسلام می‌تواند راهگشا و سودمند باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت مدارس در چند دهه اخیر دچار تحولات قابل‌توجهی شده است. بروز این تحولات، نقش و وظایف مدیران مدارس را دچار دگرگونی ساخته است (چنگ ۲۰۰۳). معتقد است که در دهه‌های اخیر مدیریت مدارس با سه موج اصلاحات و توسعه آموزشی در مناطق گوناگون جهان روبه‌رو شده است: از دهه ۱۹۷۰ به بعد مدیران مدارس در موج اول با دستیابی به هدف‌های برنامه‌ریزی‌شده از طریق بهبود درونی تدریس و یادگیری سروکار داشتند. در این دوره مدیران مدارس بر اثربخش بودن آموزش به‌ویژه جنبه‌های فنی تدریس و یادگیری متمرکز بوده‌اند. به همین سبب این دوره را دوره رهبری درونی نام نهادند. در دهه ۱۹۹۰ موج دوم مدیریت مدارس با این باور شکل گرفت که اثربخشی درون مدرسه الزاماً رضایت ذینفعان را خارج از مدرسه تأمین نمی‌کند. در این دوره این پرسش مطرح بود که اثربخشی درونی مدرسه تا چه اندازه می‌تواند در برآورده ساختن نیازهای والدین، دانش‌آموزان، کارکنان، سیاست‌گذاران و سایر افراد ذینفع جامعه مؤثر باشد. عملکرد و برونداد مدرسه تا چه حد با تقاضای در حال تغییر جامعه محلی تناسب دارد. چنین چالش‌هایی میان مدارس و جامعه وجود داشت و سبب شد به این باور برسیم که تضمین اثربخشی فقط مسئله بهبود فرایندها در درون مدرسه نیست، بلکه موضوعی مشترک یا واسطه‌ای است که باید در آن رضایت ذینفعان و مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه را نیز تضمین و برآورده نماید. با توجه به این نگاه، موج دوم رهبری واسطه‌ای نام گرفت. در موج سوم، با شروع قرن جدید این تردید وجود داشت که آیا موج دوم اصلاحات آموزشی می‌تواند چالش‌های جدید هم چون جهانی‌سازی، فناوری اطلاعات و اقتصاد نوین را مورد ملاحظه قرار دهد. حتی اگر ذینفعان از کیفیت آموزش رضایت خاطر داشته باشند و مدارس نیز در مقابل جامعه پاسخگو باشند، آموزش و پرورش هنوز می‌تواند برای نسل‌های هزاره سوم غیر اثربخش یا بی‌فایده باشد. در اوضاع پیوسته در حال تغییر جامعه، هدف‌ها و بروندادهای آموزش و پرورش نمی‌توانند برای رفع نیازهای آینده، کاری انجام دهند. در چنین شرایطی تغییر پارادایم یادگیری، تدریس، اصلاح هدف‌ها، محتوا، عملکرد و مدیریت آموزش در سطوح مختلف ضروری است تا مدارس بتوانند خود را با آینده پیش رو وفق دهند. چنگ این موج سوم را رهبری آینده نام‌گذاری کرده است.



به‌طور معمول مسئولیت اصلی مدیران مدارس، مدیریت عملیات مدرسه است؛ اما اخیراً رهبری آموزشی هم به مسئولیت‌های آنان افزوده شده است. همچنین مدیران دارای تجربیات عمیق و وسیع در برنامه درسی و آموزش، به احتمال زیاد رهبران آموزشی موفق خواهند شد (به نقل از رودریگز-کامپوس و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۱۰).

مهارت‌های مدیریت

مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. رابرت کاتز مهارت‌های موردنیاز مدیران را در سه حیطة فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. گریفیث اعتقاد دارد بیشترین ارزش مهارت انسانی به مدیران مدارس و راهنمایان تعلیماتی تعلق دارد؛ زیرا شغلشان ایجاب می‌کند که با افراد ارتباط‌های رودررو داشته باشند. «دل بار» در تحقیقات خود صالحیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به شرح زیر ارائه داده است: کنترل کار، حل مسئله در ارتباطات شفاهی غیررسمی، ارائه بازخورد نسبت به عملکرد، مربیگری نسبت به زیردستان، ارتباطات کتبی و ارائه اسناد و مدارک، ایجاد و حفظ محیطی برانگیزاننده، مدیریت زمان، خود پرورشی، ارائه مشاوره مفید به زیردستان، شهرت و معروفیت داشتن، صدور دستور صحیح، حساسیت نشان دادن از خود نسبت به حوادث، احساساتی نبودن، دانش شخصی، تفویض اختیار، نوآوری، توانایی‌گزارش دهی به رؤسا، قابلیت برخورد صحیح با افراد در خارج از سازمان، مدیریت مشارکتی و مدیریت استرس.

دیلویت و همکارانش در پژوهش خود، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را در سه گروه به شرح زیر تقسیم کرده اند (دیلویت، ۱۹۹۸، به نقل از جهانیان، ۱۳۸۳: ۵۰۳)

- مهارت‌های وظیفه ای شامل بازاریابی، حسابداری و محاسبه کردن
- مهارت‌های بین شخصی شامل مهارت‌های ارائه ای و مشاوره ای
- مهارت‌های سازمانی شامل مدیریت فرایند و مدیریت تغییر

یافته پژوهش

نحوه انتخاب و انتصاب مدیران آموزش و پرورش در ایران

در ایران شیوه رایج انتخاب و انتصاب مدیران تا سال‌های اخیر آن بود که به‌ویژه رؤسای آموزش و پرورش و مدیران مدارس از میان فرهنگیان باتجربه و خوش سابقه برگزیده می‌شدند. در دو دهه قبل از انقلاب احراز پست‌ها و مناصب مدیریت بیشتر در سایه وابستگی‌ها و بر پایه روابط صورت می‌گرفت (علاقه بند، ۱۳۷۷) پس از پیروزی انقلاب اسلامی بنا به مقتضیات سیاسی و مصالح انقلاب، انتصاب مدیران همچون بوروکراسی‌های باستانی بیشتر بر اساس ارتباط‌های خویشاوندی و آشنایی‌های قبلی صورت می‌گرفت و ضابطه عمده در این امر مورد اعتماد بودن افراد بود. به تدریج با تثبیت انقلاب اسلامی، ضرورت اثربخشی و کارایی مدیران در نتیجه برخورداری آنان از دانش مدیریت و تجربیات منظم مدیریتی خودنمایی کرد و



مطرح شد. لذا از جمله اهداف فعلی کشور در مبحث نیروی انسانی و اشتغال، آموزش مدیران و به کار گماردن افراد باتجربه و واجد صلاحیت علمی در پست‌های کلیدی است (قانون برنامه اول، ۱۳۶۷).

در راستای اهداف عالی انتخاب افراد شایسته به مدیریت آموزش و پرورش در سال ۱۳۶۹ آیین‌نامه انتصاب مدیران، پیشنهاد و تصویب شد و طبق آن داشتن لیسانس از شرایط لازم برای مدیران می‌باشد. در سال ۱۳۷۵ آیین‌نامه جدید انتصاب مدیران و نحوه نصب و عزل مدیران آموزش و پرورش به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسیده و به موجب آن تمامی مدیران مقاطع آموزشی بایستی با آیین‌نامه هماهنگ باشند و در انتصاب جدید از آن پیروی می‌کنند (صافی، ۱۳۸۰). به عبارت دیگر شیوه انتخاب مدیران آموزشی به شیوه اداره آموزش و پرورش هر کشور (متمرکز، غیرمتمرکز، یا حداقل این دو) مربوط می‌شود. بنابراین مدیران آموزشی ممکن است به یکی از طرق زیر واجد قدرت و اختیار مدیر شوند و این وظیفه را بر عهده گیرند.

- انتخاب مدیر از بین گروه همکار در سازمان‌های آموزشی و توسط آنان؛
- انتصاب به سمت مدیریت (مدیر انتصابی)؛
- شیوه انتخابی - انتصابی؛
- شیوه مدیر یابی و انتصابی.

5

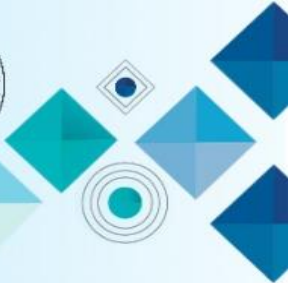
در ایران معمولاً مدیران عالی، میانی و اجرایی (مدارس) آموزش و پرورش با شیوه دوم و چهارم منصوب می‌گردند. به نظر می‌رسد که در سازمان‌های آموزش و پرورش به لحاظ ماهیت فعالیت این سازمان‌ها و تأثیر عمیقی که شخصیت و خلاقیت اخلاقی، عملی و تجربی مدیران آموزشی در تحقق اهداف سازمان دارد، شیوه سوم شیوه‌ای مناسب باشد و بهتر است که مدیران مختلف آموزش و پرورش به‌ویژه مدیران مدارس به شیوه انتخابی - انتصابی منصوب گردند (صافی، ۱۳۸۰).

در ادامه به بررسی آیین‌نامه‌های موجود در زمینه انتصاب مدیران می‌پردازیم:

ماده ۱- شرایط عمومی و اختصاصی احراز مدیریت مدارس (شرایط انتخاب مدیر مدرسه) به شرح زیر تعیین می‌شود:

الف- شرایط عمومی احراز مدیریت مدارس

- ۱- اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی و ولایت‌فقیه و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- ۲- تخلق به اخلاق اسلامی مانند حسن خلق، سعه صدر، انصاف و روحیه گذشت و امانت‌داری از نظر همکاران
- ۳- برخورداری از سوابق تجربی موفق و برخورداری از حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران
- ۴- داشتن توان مدیریت و روحیه کار گروهی و قدرت برقراری ارتباط با دیگران و جلب همکاری کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها برای تحقق اهداف آموزش و پرورش
- ۵- متأهل بودن



تبصره - برای مدارس دخترانه انتصاب افراد مجرد بلامانع است لیکن اولویت با افراد متأهل خواهد بود.

۶ - داشتن سلامت جسمی و روانی لازم برای انجام وظایف مدیریت

۷ - کارمند رسمی بودن در آموزش و پرورش

تبصره- در مدارس ابتدایی روستایی و عشایری که (تنها دارای یک کلاس بوده و به صورت چندپایه اداره می‌شوند)، در صورتی که نیروی رسمی واجد شرایط در محل برای تصدی مدیر آموزگار وجود نداشته باشد، واگذاری این پست به نیروی غیر رسمی که از حداقل مدرک تحصیلی کاردانی برخوردار بوده و آموزش‌های تخصصی لازم را فراگرفته باشد، با موافقت سازمان آموزش و پرورش استان بلامانع است.

ب- شرایط اختصاصی احراز مدیریت مدارس

حداقل تحصیلات و سوابق تجربی موردنیاز برای مدیران مدارس برحسب نوع دوره تحصیلی و درجه مدارس به شرح جدول زیر تعیین می‌گردد.



ملاحظات	حداقل سابقه خدمت آموزش یا تربیتی		درجه مدرسه	دوره تحصیلی
	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس		
۱- حداقل ۲ سال از سابقه خدمت آموزشی یا تربیتی باید در دوره و شاخه مورد نظر برای تصدی مدیریت باشد	۲ سال	۲ سال	الف-درجه ۱ و ۲	آمادگی و ابتدایی
	۴ سال	۲ سال	ب-درجه ۵	
	۶ سال	۴ سال	ج-درجه ۳ و بالاتر	
۲- حداقل داشتن دو سال سابقه مدیریت یا معاونت مدرسه برای مدیریت مدارس گروه ج الزامی است	۲ سال	۲ سال	الف-درجه ۱	راهنمایی تحصیلی
	۴ سال	۲ سال	ب-درجه ۲	
	۶ سال	۴ سال	ج-درجه ۳ و بالاتر	
	۴ سال	۲ سال	الف-درجه ۱	متوسطه و پیش دانشگاهی
	۶ سال	۴ سال	ب-درجه ۲	
	۸ سال	۶ سال	ج-درجه ۳ و بالاتر	
	۴ سال	۲ سال	الف-درجه ۱ و ۲	متوسطه فنی و حرفه ای کار دانش
	۶ سال	۴ سال	ب-درجه ۳ و بالاتر	

7

تبصره ۱- در شرایط اختصاصی ((مساوی)) دارندگان مدرک تحصیلی رشته های مختلف علوم تربیتی (ترجیحاً گرایش مدیریت آموزشی) برای تصدی مدیریت مدارس ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه نظری و پیش دانشگاهی اولویت خواهند داشت و دارا بودن مدرک تحصیلی در یکی از رشته های فنی و حرفه ای برای تصدی مدیریت هنرستان های فنی و حرفه ای و کار دانش الزامی است.

تبصره ۲- دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر در رشته های غیر مرتبط با فنی و حرفه ای که مدرک تحصیلی قبلی آنان (فوق دیپلم و بالاتر) مرتبط با رشته فنی و حرفه ای باشد، در احراز پست مدیریت مدارس، مدرک تحصیلی آنان مرتبط تلقی می شود.

ماده ۲- مدیر مدرسه دخترانه از بین زنان و مدیر مدرسه پسرانه از بین مردان انتخاب می شود.

تبصره - استفاده از مدیر زن در آن دسته از مدارس ابتدایی پسرانه که بیشتر کارکنان آن ها زن هستند بلامانع خواهد بود.

ماده ۳- در مناطق محروم، روستایی و عشایری که به تشخیص رئیس سازمان آموزش و پرورش استان، انتخاب مدیر با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر در دوره های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی امکان پذیر نباشد، مناطق آموزش و پرورش مجازند حداکثر تا پایان سال تحصیلی ۸۸-۸۷ مدیران جدید دوره های مذکور را از بین افراد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم با حداقل ۵ سال سابقه فعالیت آموزشی یا مدیریتی منصوب نمایند.



تبصره - در شرایط استثنایی و در صورتی که فرد واجد شرایط اختصاصی برای تصدی مدیریت مدرسه وجود نداشته باشد رئیس اداره آموزش و پرورش می‌تواند با اخذ مجوز موردی از رئیس سازمان آموزش و پرورش استان نسبت به انتصاب فرد مورد نظر جهت مدیریت مدرسه تا تعیین فرد واجد شرایط اقدام کند.

ماده ۴- فرد واجد شرط با ابلاغ رئیس اداره آموزش و پرورش برای مدت ۴ سال جهت تصدی مدیریت مدرسه مورد نظر منصوب می‌شود و تمدید مدیریت وی نیز با رعایت شرایط مندرج در این آیین‌نامه بلامانع خواهد بود.

ماده ۵- افراد مورد نظر برای تصدی مدیریت مدرسه باید در دوره‌های آموزشی مدیریت یا در آزمون احراز صلاحیت‌های مدیریت مدرسه شرکت کنند و به شرط احراز موفقیت ابلاغ مدیریت آنان صادر شود.

تبصره- چنانچه امکان برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت و یا آزمون احراز صلاحیت‌های مدیریت نباشد صدور ابلاغ مدیریت مدرسه به مدت یک سال برای فرد مورد نظر بلامانع است.
سازمان آموزش و پرورش استان مکلف خواهد بود با همکاری واحدهای ذی‌ربط ظرف مدت یک سال شرایط لازم برای برگزاری دوره و یا آزمون مذکور را فراهم نماید.

8

ماده ۶- ادارات آموزش و پرورش مکلف‌اند جهت تطبیق وضع مدیران موجود با ضوابط مندرج در این آیین‌نامه به تدریج اقدام نمایند.

تبصره- مدیران فعلی با حداقل مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم در دوره‌های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی و دارا بودن حداقل ۵ سال سنوات مدیریت موفق می‌توانند با موافقت اداره آموزش و پرورش منطقه حداکثر تا پایان سال تحصیلی ۸۹-۸۸ به مدیریت خود ادامه دهند.

ماده ۷- آموزش و پرورش موظف است شرایط ارتقای تحصیلی مدیران را به تناسب نیاز و امکانات موجود هر استان فراهم نماید.

ماده ۸- وزارت آموزش و پرورش موظف است ضمن لغو بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مغایر بر حسن اجرای مصوبه شرایط احراز مدیریت مدارس نظارت نموده و عملکرد سالانه اجرای آن را به شورای عالی آموزش و پرورش گزارش نماید.

خصوصیات و معیارهای مدیران در نهج‌البلاغه و قرآن را می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

الف) معیارهای فنی تخصصی: این دسته از معیارها، برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است. این معیارها معمولاً بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی مشترک است. معیارهایی نظیر تحصیلات، تجربه، سابقه کاری،...

ب) معیارهای اخلاقی: این دسته از معیارها شامل مجموعه‌ای از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی می‌باشد که در اکثر جوامع ممکن است قابل قبول باشد و به نام ارزش‌های جهانی نیز شناخته می‌شوند. مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده‌رویی.



ج) معیارهای ریشه‌ای: معیارهای مکتبی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارها و ملاک‌های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت‌ها را نیز شکل می‌دهد به طوری که در مکتب تیلورسیم به انسان به‌عنوان (گوریل باهوش) و در مکتب اسلامی به‌عنوان (خلیفه) نگریسته می‌شود. در مدیریت اسلامی هدف صرف تولید نیست و غایت، تعالی انسان می‌باشد. همان تفاوت‌هایی که بین مدیریت اسلامی و مدیریت علمی وجود دارد، به تفاوت‌هایی در معیارهای انتخاب و انتصاب افراد منجر می‌شود لذا در اسلام معیارهای ارزشی و مکتبی اهمیت و گستردگی فراوانی پیدا می‌کند.

الف) خصوصیات و معیارهای تخصصی

• علم و دانش

در احادیث اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی و توانایی آن‌ها دقت و توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیف‌اند و آگاهی‌های لازم را ندارند بر کاری نگمارند زیرا که چنین کاری بزرگ‌ترین خیانت به جامعه اسلامی است. حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۲ می‌فرماید: «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آن‌ها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد» (خسروی، ۱۳۷۸).

• تجربه کاری

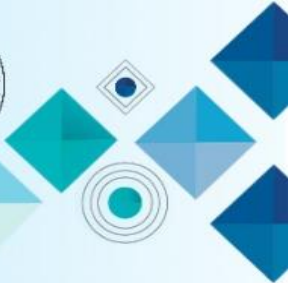
یکی از مؤثرترین عوامل موفقیت کارگزار و مدیر در تشکیلات و سازمان، تجربه و سابقه کاری وی می‌باشد. مدیر و مسئول باتجربه، بسیاری از نابسامانی‌های سازمان خود را سامان می‌دهد و بالعکس مدیر و مسئول بی‌تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «افراد با تجربه را به عنوان کارگزار انتخاب نما» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۸۲).

• حسن تدبیر

حسن تدبیر معیاری ضروری برای زمامداران و مدیران می‌باشد. هیچ مدیریتی نمی‌تواند بدون تدبیر درست راه به جایی ببرد و هر جا که نابسامانی و تباهی مشاهده می‌شود باید در جستجوی نوعی بی‌تدبیری در آنجا برآمد و اساساً از مهم‌ترین عوامل فروپاشی سازمان‌ها و دولت‌ها سوءتدبیر است. به بیان امیرالمومنین (ع): «چهار چیز دلیل برگشت (روزگار و اوضاع و احوال دولت‌ها و حکومت‌هاست)، بدی تدبیر و زشتی تبذیر و کمی عبرت گرفتن و بسیاری مغرور شدن» (غررالحکم). همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «صلاح و سازمان زندگی تدبیر است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷).

• سعه صدر

از ویژگی‌های مهم مسئولان و مدیران سعه صدر است، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مسئولان و مدیران می‌شود و اگر دولتمردان فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنخواهند آمد. یک مدیر اسلامی باید بداند که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه بوده و برای دستیابی به اهداف تشکیلات، سختی‌های فراوان در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نسازد در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمترقبه‌ای از خود نشان می‌دهد که بعضاً



اعتبار مدیریت و مسئولیت او را زیر سؤال می‌برد. سعه صدر آنقدر مهم است که حضرت علی(ع) آن را ابزار حکومت می‌دانند: الرئاسه سعة الصدر

• شایستگی و کفایت

در آئین اسلام مسند مدیریت شایسته کسی است که قدرت استفاده از ایمان و تخصص را در مقام اجرا داشته باشد. امیرالمؤمنین در نامه به مالک اشتر، یکی از شرایط واگذاری مسئولیت‌ها را «کفایت» می‌داند و می‌فرماید: «ای مالک در به کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت کفایت و امانت را» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۲-۴۱)

• نظم و انضباط

نظم، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر است، چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی برعهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. امام علی(ع) در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» (خدمتی، ۱۳۸۱).

همچنین آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتشان می‌فرمایند: «سفارش می‌کنم شما را به تقوی و نظم در امور».

• حسن سابقه

امام علی(ع) سوابق کاری افراد را در گزینش مدیران دقیقاً مورد توجه قرار می‌داد. همچنین آن حضرت، کسانی را که قبلاً در حکومت ظلم و طاغوت دارای منصبی بوده‌اند و در گناهکاری شریک بوده‌اند، جهت تصدی جایگاه‌های مدیریتی شایسته نمی‌دانند و در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند:

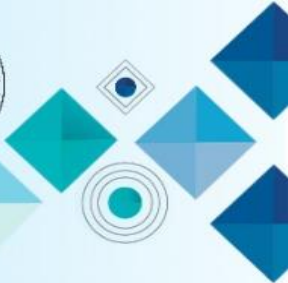
«بدترین وزیران تو کسانی‌اند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده‌اند و با آنان در گناهان همکاری کرده‌اند مبادا اینان صاحبان اسرار تو باشند زیرا که یاران گنهکاران و برادران ستمکارانند، تو می‌توانی به جای آنان بهتر از آن‌ها را بیابی، کسانی که نظریات و نفوذ آن‌ها را دارند ولی وزر و وبال آن‌ها را ندارند و با ستمکاران و گنهکاران همکاری نکرده‌اند. این مردان پاکدامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می‌کنند و نسبت به تو مهربان‌ترند و با بیگانه کم الفت‌ترند، آن‌ها را مخصوصاً جلسه‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ده».

• داشتن پشتکار و دوری از تنبلی

سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است. کندی در کارها فرصت‌های خیر و غیر قابل بازگشت را از بین می‌برد و به هیچ وجه نباید در گردش امور سستی و کندی و کاهلی راه یابد و این امر باید با دقت‌های لازم عجین و همراه شود. امیرالمؤمنین علی(ع) چنین سفارش کرده‌اند: «در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۳۷۵-۳۷۲).

ب) خصوصیات و معیارهای ارزشی

• سخاوت



گشاده دستی از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است و قهراً موجب پیشرفت و موفقیت مدیر در کار می‌باشد. بنابراین امام علی (ع) سخاوت و گشاده دستی را از معیارهای انتخاب مدیران دانسته است که البته این صفت فقط در مسائل مالی خلاصه نشده و سخاوت در کار اخلاق، همکاری و اندیشه و... را هم در بر می‌گیرد.

• وفاداری

وفاداری یکی از فضائل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند. به ویژه لازم است مدیران و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شوند و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده است: «سپس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان را زیر نظر بگیر» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۱۳۳-۱۳۴)

• تواضع و فروتنی

مدیر و مسئولی که خود را خدمتگزار مردم می‌داند، در رفتار خود با مردم متواضع و فروتن بود و به هیچ وجه در رفتارش با آنان برتری و سلطه‌گری وجود نخواهد داشت. امیرالمؤمنین (ع) در نامه‌ای که به یکی از والیان خود نوشته، چنین فرموده است: «در برابر رعیت فروتن باش» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۱۳۴)

• تسلط بر خشم

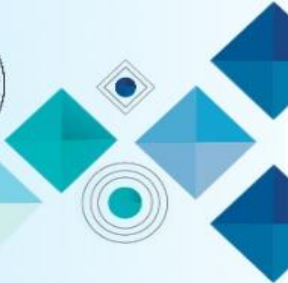
کسانی که دارای مقام و منصب هستند هر لحظه ممکنست که نیروی خشمشان طغیان کند و آنان را از حالت طبیعی و اعتدال خارج نماید و با کارکنان با حالت خشم و غضب برخورد کنند و پیش‌آمدهای ناگواری رخ دهد که هم برای فرد و هم برای سازمان و جامعه مضر باشد. لذا لازمست که صاحبان مقام و منصب و مدیران دارای قدرت تسلط بر خشم و کظم غیظ باشند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «آن کس را فرمانده لشگریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به زودی از جای خود بدر نرود».

• وفای به عهد

یکی از عوامل تضعیف کننده ارتباط و پیوند بین کارکنان و مدیر تأمین نشدن وعده‌هایی است که مدیر می‌دهد. همچنین در روابط با سایر نهادهای سازمان‌ها وفای به عهد اصلی خدشه ناپذیر می‌باشد و باعث جلب اعتماد می‌گردد. حضرت علی (ع) در خطبه ۴۱ نهج‌البلاغه فرموده‌اند: «ای مردم، وفا همراه راستی است، که سپری محکم تر و نگهدارنده‌تر از آن سراغ ندارم، آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد خیانت و نیرنگ ندارد».

• جاذبه و دافعه

مدیر یا رهبر باید بتواند افراد زیادی را جذب کند و در هنگام لزوم افرادی را از گرد خود و از سازمان طرد نماید. آنچه مسلم است، قوه جاذبه مدیر باید از نیروی دافعه او بیشتر باشد. کسانی که به دلایل مختلف مثل سردی و تندى رفتار، عدم سازش و ناتوانی مهار احساسات خود، باعث دلسردی و پراکندگی انسان‌ها می‌شوند، مدیران و رهبران خوبی نیستند در حالی که جذب افراد



باید با سهولت بیشتر انجام گیرد و نباید افراد را به سادگی از دست داد. حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «عاجزترین فرد کسی است که در یافتن دوست، ناتوان باشد و از او ناتوان‌تر کسی است که دوستان به دست آورده را از دست بدهد».

از سوی دیگر مدیر باید دافعه داشته باشد زیرا که مظاهر شرک و نفاق و فسق و گناه را باید از اطراف خود و محیط کار و کلاً از جامعه طرد نماید. اگر شخص مسئول با عناصر یاد شده همنشین و هم کاسه باشد آنچنان در آنها حل می‌شود که دیگر قدرت موضعگیری نخواهد داشت. طبیعی است که سازشکاری با همه گروه‌ها موجب می‌شود که رابطه دوستان واقعی با انسان ضعیف شود و دشمنان دوست نما هم جهت سودجویی و دست‌یابی به مقاصد پلید خود، انسان را همراهی نمایند و هنگامی که احساس کنند دیگر به آن‌ها فایده‌ای نمی‌رسد یا در معرض خطر قرار گرفته‌اند بلافاصله انسان را رها می‌کنند و به سراغ دیگری می‌روند. امیرالمؤمنین(ع) در نامه به مالک اشتر می‌نویسد: «باید دورترین و مبعوض‌ترین آن‌ها نزد تو کسانی باشند که زشتی‌های مردم را جستجو می‌کنند». در این سخن حضرت یک معیار برای رفع و حذف نیروها بیان می‌کنند و بر لزوم دافعه داشتن مدیر تأکید می‌نمایند (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۳۸-۱۳۴).

• صداقت

صداقت در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورندهٔ وجاهت اجتماعی است. چنانچه مدیر در محیط کار و صحنه‌های اجتماعی از صداقت لازم برخوردار باشد موفقیت او حتمی است و در غیر اینصورت حتی اگر فرضاً در ابتدای کار و با اغفال دیگران رسوا نگردد، اما سرانجام روزی با دریده شدن پرده‌ها، دروغ‌گویی او آشکار می‌گردد. به غیر از صداقت روش دیگری نمی‌تواند ضامن موفقیت باشد و یک مدیر باید اهل صدق باشد. امام علی(ع) در نامه به مالک اشتر به او می‌فرماید که با اهل صدق بپیوند و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۴).

همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «پیشوای قوم باید با مردم خود به راستی سخن گوید».

• اعتماد به نفس

اعتماد به نفس با غرور تفاوت بسیاری دارد. افراد مغرور، خیلی کم به حرف دیگران گوش می‌دهند. زیرا غرور باعث جدایی است. امام علی(ع) گرچه در نهج‌البلاغه و دیگر کلمات ارزشمند خود، خودپسندی و غرور را مورد نکوهش قرار می‌دهد و می‌فرماید پرهیز از غرور زدگی و خودپسندی یکی از ملاک‌های ارزشی در روابط اجتماعی است، اما افتخار کردن به خویشاوندان خوب و ارزش‌های اخلاقی خویش را که در جهت مثبت به کار گرفته شود مورد تأیید قرار داده‌اند. حضرت در نامه ۲۸ در پاسخ به ادعاهای دشمن به برخی از افتخارات خویش اشاره می‌کند و آنها را با افتخار یادآوری می‌نمایند (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۳۶-۱۳۳).

• مشورت کردن

مشورت در ادارهٔ امور و پرهیز از خود رأیی از مؤکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیرمؤمنان است. آن حضرت همچون رسول خدا(ص) با وجود برخورداری از مقام عصمت و طهارت و با آنکه از نظر علم و دانش، عقل و خردمندی و تدبیر و سیاستمداری در مرتبه‌ای قرار داشت که او را از آراء و نظرات دیگران بی‌نیاز می‌ساخت اما پیوسته مشورت می‌کرد و به کارگزاران خود می‌آموخت که چنین کنند. امیرالمؤمنین علی(ع) در نامه ۴۰ نهج‌البلاغه که به سران سپاه خود نوشته است، فرموده است: «آگاه باشید حق



شما بر من اینست که جز اسرار جنگی، هیچ سّری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم».

امیرمؤمنان(ع) هیچ حامی و پشتیبانی را در ادارهٔ امور چون مشورت نمی‌دانست و در این باره فرموده است:

«هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳)

«هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳)

«سزاوار است که خردمند رأی خردمندان را به رأی خود و دانش و آگاهی دانشمندان را به دانش خویش بیفزاید» (نهج‌البلاغه: حکمت

۳۴۷).

برای مشورت در هر امر، باید از مشاورانی مناسب و صاحب‌اهلیت بهره‌گرفت و از هر کس نمی‌توان رأی خواست. به طور کلی مدیر باید با کسانی مشورت کند که متصف به خدا ترسی، پروا پیشگی، راز داری و شجاعت باشند و از خردی نیکو و تجربه‌ای پربرابر برخوردار باشند و با اشخاص ترسو، حریص، دروغگو، جاهل، احمق و کسانی که زمام احساسات خویش را در دست ندارند، نباید مشورت کرد. امیرالمؤمنین(ع) در عهدنامهٔ مالک اشتر به او چنین نوشته است: «بخیل را در مشورت خود دخالت مده زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند و نیز با اشخاص ترسو مشورت مکن زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت نگیر که با ستمگری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد. پس همانا بخل و ترس و حرص، غرایز و تمایلات مختلفی‌اند که از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند». در سفارش‌های امیرمؤمنان علی(ع) بهترین مشاوران اشخاص امین و مجرب، خردمند و دوراندیش معرفی شده‌اند (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۵۱-۲۴۷).

• احتیاط و دقت در قضاوت

زامدار باید تا وقتی مطلب کاملاً برای او روشن نشده است، قضاوت و پیشداوری نکند و در مواردی که امر بر او مشتبه می‌باشد باید احتیاط نماید و حکم صادر ننماید. حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر چنین فرموده است: «سپس کسی را برای قضاوت بین مردم برگزین که از همه در شبهات با احتیاط‌تر عمل نماید». همچنین در همان نامه، آن حضرت فرموده‌اند: «و از آنچه که در نظرت روشن نیست، کناره گیر».

ب) خصوصیات و معیارهای مکتبی

• تقوی

حضرت علی(ع) در نامه ۱۲ نهج‌البلاغه فرموده‌اند: «از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۵۰).

تقوی یعنی حفظ و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می‌رساند و «تقوی» معنای کاملش این نیست که از خدا بترسید بلکه به این معناست که از خشم و عذاب خداوند، خود را حفظ کنید و متقی به معنای «خود نگه دار و پرهیزگار» است. هر فردی برای پذیرفتن مسئولیت به دو گونه تقوی نیاز دارد و شرط پذیرش مسئولیت، داشتن این دو نوع تقواست:

الف) تقوای شخصی (تقوا در امور شخصی)



(ب) تقوای سیاسی (تقوا در امور اجتماعی و سیاسی)

الف) تقوای شخصی: آدمی خواسته‌ها و تمایلات خودخواهانه زیادی دارد که بدون هیچ قیدی، اشباع شدن آنها را می‌خواهد و از طرف دیگر تحقق بی قید و شرط این تمایلات خودخواهانه با کمال ذات وی و کمال جامعه در تضاد است. مهار کردن این خواسته‌ها و تمایلات خودخواهانه با دو نیروی حق و عدالت و برطرف نمودن موانع کمال انسان، «تقوا» است. به عبارت دیگر و مختصرتر «تقوا» صیانت ذات تکاملی انسان است. تقوی شخصی که همان حفظ و صیانت ذات تکاملی زمامدار و دیگر مقامات سیاسی است، وی را از افتادن به دام خواهش های نفسانی و تمایلات خودخواهانه نگه می‌دارد. مدیر یا مسئولی که نفس خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسئولیتش برای او نوعی آفت به حساب می‌آید. زیرا نفس آنگاه که به وسیله تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوای و هوس قرار می‌گیرد و چنین انسانی اگر به مقامی برسد، آتش هوی در او شعله‌ور می‌شود و با سرکشی و طغیان بر گناهان و خطاهای او می‌افزاید.

ب) تقوی سیاسی: تقوی سیاسی عبارتست از: آمادگی کامل سیاستمداران برای بدست آوردن و به کار بستن کامل معلومات و تجارب و بهره برداری از استعدادهای موجود برای رساندن جامعه به کمال مطلوب با رعایت تقوی الهی در همه مراحل فکری و اجرایی. چنین تقوایی موجب می‌شود که فرد همه استعدادهای و تجارب و تمام هم و تلاش خویش را برای اصلاح امور در جامعه به کار گیرد و از هر فکر و تصمیم و کاری که بر ضرر جامعه اسلامی تمام بشود، پرهیز نماید (خسروی، ۱۳۷۸: ۳۴-۳۳).

• امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن

حضرت علی(ع) در نامه به سپهسالار حلوان به او می‌فرماید: «جان بر سر کاری بگذار که خدای بر تو واجب فرموده است، به پاداش آن امیدوار باش و از کیفر آن بیمناک».

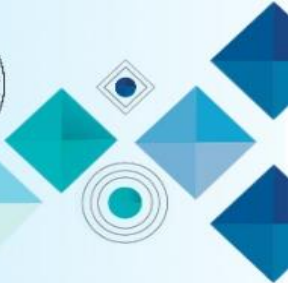
مسئلاً مدیری که به پاداش الهی امیدوار باشد، در انجام اعمال نیک و خداپسندانه تلاش می‌کند و در صورتی که از عذاب الهی بیمناک باشد، به انجام کارهای خلاف و نادرست که موجب نارضایتی خدای سبحان می‌باشد، اقدام نمی‌کند.

• اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او

امیر المؤمنین(ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از فریضه‌ها و سنت‌ها که در قرآن به آن امر فرموده است فرمان می‌دهد که هیچ کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شور بخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن، و به او فرمان می‌دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند زیرا هر کس خداوند جل‌إسمه را یاری دهد.

• توانایی در کنترل نفس

برای کسانی که می‌خواهند بر سازمان با همه پیچیدگی‌هایش مدیریت کنند و وظایف و نقش‌های متعدد و مختلف خود را ایفاء نمایند باید ابتدا مدیریت و نظارت بر نفس خود را آموخته و بدان خوی گرفته باشند و توانسته باشند وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، ارزشیابی و هماهنگی امور زندگی و استفاده مطلوب از امکانات را در رشد خود به کار گیرند و زندگی موفق را ارائه دهند. انسانی که خود را در حضور خدا می‌بیند، وظیفه‌ای دارد به نام مراقبت و تکلیفی دارد به نام محاسبه، چنین انسانی هم رقیب خود است و هم حسیب خویش، هم مواظب کارهای خود است هم حسابرس کارهای خویش و یک لحظه خود را فراموش نمی‌کند. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «به او فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به



هنگام سرکشی رامش نماید که (همانا نفس همواره به بدی و می‌دارد جز آنکه خدا رحمت کند)». امیرالمؤمنین در نامه ۵۶ خطاب به شرح قاضی می‌نویسند: «در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریبکاری دنیا بر نفس خویش بیمناک باش و هیچ‌گاه از دنیا ایمن مباش، بدان اگر برای چیزهایی که دوست می‌داری، یا آنچه را که خوشایند تو نیست، خود را باز نداری، هوس‌ها تو را به زیان‌های فراوانی خواهند کشید، پس نفس خود را باز دار و از آن نگهبانی کن و به هنگام خشم بر نفس خویش شکننده و حاکم باش» آن حضرت در نامه‌ای که به محمد بن ابی بکر هنگام حکومت مصر نوشته است به او این چنین دستور می‌دهد: «پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۶۴-۱۵۸).

• توکل بر خدا

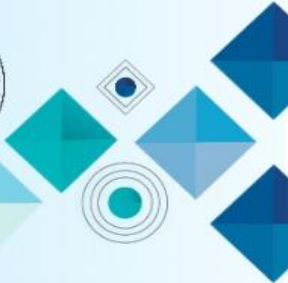
توکل حقیقی عبارتست از پذیرش این مسئله الهی که زمام و عنان همه امور به دست خداوند است و همه موجودات از قدرت او استمداد می‌نمایند. توکل در مقام مسئولیت به این معناست که در عزم و اراده و تصمیم‌گیری، هیچ کس جز اراده خدا مداخله نکند. علاوه بر عوامل خارجی حتی احساسات، عواطف و سلیقه‌های شخصی او نباید تصمیم‌گیری او را تحت‌الشعاع خود قرار دهند. انسان متوکل چون از امداد غیبی مدد می‌جوید با صلابت و قدرت می‌باشد و از همه تنگناها به راحتی عبور می‌کند. اینجاست که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد». حضرت در نامه‌ای به یکی از عمال خود یاری خواستن از خدا را توصیه می‌فرماید: «پس آهنگ هر کاری که می‌کنی از خدا یاری بخواه» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۰۰-۹۸).

• قیام به وظیفه

هر مدیری در برخورد با مسائل و مشکلات گوناگون باید وظیفه خود را در نظر بگیرد و طوری به آن عمل نماید که رضای خداوند را در پی داشته باشد. حضرت علی(ع) در فرازی از نامه به مالک اشتر می‌نویسد: «و نزد خدا برای هر یک از این طبقات (افراد جامعه) جایگاهی است که در برگیرنده مسائل رفاهی و امکانات آنان است و برای هر یک از آنان تا حد تأمین و اصلاح وضع زندگی بر عهده زمامدار حقی است. زمامدار از عهده آنچه که خداوند بر دوش او قرار داده است بر نمی‌آید مگر با سعی و کوشش و استمداد از خدای بزرگ و آماده سازی نفس خود بر التزام به حق و شکیبایی در برابر دشواری‌ها و آنچه که پیش آید» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۱۸-۱۱۴).

• حق‌گرایی

از مهمترین هدف‌هایی که دولت اسلامی دنبال می‌کند و برنامه‌های خود را بر آن بنا می‌نماید، برپا داشتن حق است که امیرالمؤمنین(ع) در سخنی با ابن عباس حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است. بنابراین بر پاداشتن حق، محوری است اساسی در اداره امور و زمامداری به گونه‌ای که هر مدیریتی باید بدان باز گردد و بر آن استوار شود و آن اصلی علمی و حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات باشد. هیچ حکومتی بدون مشارکت و حمایت مردمی، توان تحقق برنامه‌های اصلاحی خود را نمی‌یابد و بی‌گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه‌ها و اعمال خود قرار دهد از توفیق‌های الهی و پشتیبانی مردمی بهره‌مند



می‌شود. حضرت علی(ع) در این مورد فرموده است: «با ملازمت حق، پشتوانه قوی حاصل می‌شود»، «هر که به حق عمل کند مردمان به او تمایل یابند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲).

مردم به فطرت خود حق طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب‌های غلیظ دنیاپرستی قرار نگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت‌های حق طلبانه‌اند. البته دولتی که به حق عمل می‌کند و زمامداری که برپا داشتن حق اصل حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات ایشان است، در هر صورت موفق‌اند، زیرا عمل به حق عین موفقیت است. به بیان امیرالمؤمنین(ع): «هر که در راه برپایی حق مجاهده کند، توفیق یابد».

کسانی می‌توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و نگاهشان به حق این گونه باشد و آن را محور همه چیز قرار دهند و حاضر نباشند از حق عدول کنند و به سمتی دیگر گرایش یابند. امیرالمؤمنین علی(ع) در این باره در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرمودند: «باید محبوبترین و پسندیده ترین کارها نزد تو میانه ترینشان در حق باشد» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۱۰-۲۰۸)

• مسئولیت در قبال جامعه

یکی از ویژگی‌های مدیران شایسته، توجه به کل جامعه و جهت‌گیری برای خدمت به جامعه می‌باشد. این ویژگی که همان داشتن مسئولیت اجتماعی است، در کلام امیرالمؤمنین به صورت زیر بیان گردیده است: « شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سر باز مدارید» (نهج البلاغه: خطبه ۱۶۷).

• مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان

شایسته است مدیر نسبت به ضعیفان (ضعف چه از نظر مالی و یا امور اجتماعی و یا مسائل دیگر) مهربان و دلسوز بوده و بر آن باشد که گرفتاری‌هایشان را مرتفع سازد و با قدرتمندان (چه از نظر اعتبار و شخصیت و یا قدرت مالی یا قدرت سیاسی و یا مسائل دیگر) قاطعانه برخورد کند و با استقامت و بدون انعطاف و تحت ضابطه‌ای خواسته‌های آنان را در نظر بگیرد، زیرا که ضعیف همیشه محروم و دل شکسته است و نیاز دارد که دست عطف به کمکش برسد و ندای حق از او حمایت کند و قدرت انسان دوستی، وی را از مرگ تدریجی نجات دهد. حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهان و لشکریان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سخت گیری و استقامت داشته باشد» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۸).

• خیرخواهی

یکی از صفات ضروری برای مدیران، خیرخواهی می‌باشد زیرا در جایگاه کلیدی، اگر فردی خیرخواه قرار نداشته باشد، به ضرر جامعه و سازمان عمل می‌شود. امیرالمؤمنین(ع) در نامه به مالک اشتر در این مورد چنین فرموده است: «برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر(ص) و امام بیشتر باشد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

• داشتن آرمان



آرمان با هدف تفاوت دارد. هدف شروع و پایانی دارد ولی آرمان امری پویا است و جامع تر از هدف است. امام علی(ع) در خصوص آرمان خواهی در نامه ۶۶ به ابن عباس، یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌نویسد: «بهترین چیز در نزد تو در دنیا، رسیدن به لذتها یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه باید خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد، تنها به توشه‌ای که از پیش فرستاده‌ای خوشنود باش و بر آن چه بیهوده می‌گذاری حسرت‌خور و همت و تلاش خود را برای پس از مرگ قرار ده» (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۳۲-۱۳۳).

• اهمیت دادن به نماز

امام علی(ع) در نامه ۲۷ خطاب به محمد بن ابی بکر وقتی که اداره مصر را به او سپرد، فرموده است: «نماز را به هنگامی که برای آن مقرر شده است، به جای آور، نه وقت آن را به علت فراغ از کار پیش انداز نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر افکن و آگاه باش هر کار تو وابسته به نماز توست».

• عبرت از گذشتگان

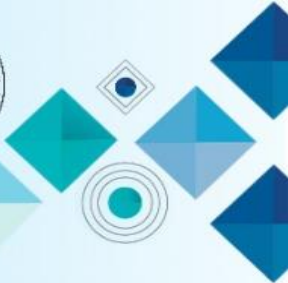
پندگیری و عبرت از کار گذشتگان، یکی از عوامل آموزنده در اداره امور می‌باشد و با استفاده از مرور رفتارها و عواقب پیشینیان می‌توان امروز موفق‌تر عمل نمود. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «سپس ای مالک بدان که ترا به دیاری فرستاده‌ام که پیش از تو داد و بیداد فراوان بر آن رفته است و مردم در کار تو همان‌گونه نظر خواهند کرد که تو در کار والیان پیش از خویش نظر می‌کنی و از تو همان خواهند گفت که تو درباره آنان می‌گویی. همانا که نیکوکاران را از سخنانی می‌توان شناخت که خدای درباره آنان بر زبان بندگان خود روان می‌سازد. پس کردار شایسته، نیکوترین اندوخت تو باد. بر هوسناکی‌ها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که نه حلال است بیالایی» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳). همچنین آن حضرت در وصیت خود به امام حسن(ع) به عبرت گرفتن از کار گذشتگان امر می‌فرماید: «و بر دل خود داستان گذشتگان بخوان و سرگذشت پیشینیان یاد آور و بر دیار و آثارشان بگذر. پس بنگر که چه کردند و از کجا بر شدند و به کجا فرود آمدند و در کجا جای گزیدند. آنگاه بینی که از دوستان جدا ماندند و به‌دیار تنهایی فرود آمدند آنگونه که تو نیز پس از اندک زمان یکی از آنان خواهی بود» (نهج‌البلاغه: نامه ۳۱).

• یاور ظالمان نبودن

حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آن‌ها هستند، می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان را مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهِش همراهی و یاری نکرده باشد».

• امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان

امیرالمؤمنین(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «همانا زمامدار را نزدیکان و خویشاوندانی است که به مال دگران چشم دارند و به آن دراز دستی می‌کنند و در معامله کم انصافند پس وسایل تجاوزشان را از میان بردار تا رشته فسادشان بریده شود و دراز دستی‌شان کوتاه گردد. به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود، زمینی به رسم تیول وا مگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب یا در عملی که بین او با همسایگان مشترک است، آنان را به بیگاری



گیرد و به آنان زبان رساند و بار خویش بر دوش دیگران گذارد پس با این کارها، سود گوارا برای آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبان گیر تو گردد.

منابع:

- ۱) احمدخانی، مسعود. (۱۳۷۹). الگو سازی رفتار مدیران با توجه به نامه های حضرت امیر(ع) در نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- ۲) جهانیان، رمضان. (۱۳۸۳). پیش نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس. تعلیم و تربیت.
- ۳) خدمتی، ابوطالب و همکاران. (۱۳۸۱). مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- ۴) خسروی، محمود. (۱۳۸۷). ملاک های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق.
- ۵) دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۷۷). دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع)، تهران: خانه اندیشه جوان.
- ۶) علی ابن ابیطالب (ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت_ ۴۰ ق (۱۳۸۲). نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- ۷) علاقه بند، علی. (۱۳۸۵). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، دوران.
- ۸) قوچانی، محمود. (۱۳۷۴). فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب (ع) به مالک اشتر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۹) صافی، احمد. (۱۳۸۰). اهمیت و جایگاه پژوهش در آموزش و پرورش، تلاش، چالش ها و سیاست های آینده. پژوهش نامه آموزشی. شماره ۳۵.