

## ویژگی‌های مدیریت مؤسسات آموزشی در رویکرد اسلامی

سیروس تدبیری<sup>۱</sup>

**چکیده:**

مدیریت در نظام اسلامی و در بخش‌های مختلف از جمله مؤسسات آموزشی رکن اصلی و اساسی در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های الهی است. از نگاه اسلام رهبران باید بر اعمال زبردستان نظارت و ارزیابی دقیق داشته و پاداش واقعی به آنان علاوه بر مادیات، بر مبنای پاداش معنوی قرار داده شود.

نرم‌خوئی و مهربانی، تواضع و فروتنی، گشاده‌روئی، جمع‌گرایی و دوری از خودخواهی، تقوا، سعه صدر، تسلط بر کار و امور، خودداری از خشم و غرور، تقویت مهارت در گوش دادن (شنونده خوب بودن) از ویژگی‌های رهبران سازمانی و سازمانها و مؤسسات آموزشی است.

در این پژوهش تلاش شده است بر اساس آموزه‌های دینی و دستاوردهای علمی، ویژگی‌های لازم در هدایت مؤسسات آموزشی که رکن پیشرفت و ترقی جوامع تلقی می‌شود مورد مذاقه و بررسی قرار گیرد، در این کاوش علاوه بر استفاده از متون اصیل اسلامی چون قرآن و سخنان معصومین بویژه دیدگاه‌ها و عملکرد علی (ع) به یافته‌های علمی در این خصوص اشاره شده است و تلاش گردیده تا یک ایده‌ای جامع و سیستمی ارائه گردد.

**واژگان کلیدی:**

اسلام، مدیریت در اسلام، مؤسسات آموزشی، امام علی (ع)

## بیش از ۲ میلیون مقاله فارسی در این سایت موجود میباشد

ابر بحثی سازمان رابطه مستقیمی با کیفیت مدیریت آن دارد و بسیاری از نظریه

پردازان مدیریت، رهبری را از کارکردهای مدیر بشمار می آورند. مدیر هر سازمانی باید تلاش کند تا رهبر آن سازمان باشد. یعنی علاوه بر نفوذی که از طریق مقام رسمی اعمال می کند با تاثیرگذاری بر نگرش و اعمال دیگران موجب انگیزش و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی گردد.

کارکنان از رهبران الهام می گیرند و اگر نتوانند دیگران را بر انگیزانند به یقین رهبر موثری نخواهند بود. رهبر زمانی در کارکنان انگیزه ایجاد می کند که روابط انسانی قوی با اعضاء سازمان داشته باشد و خود را به «خصوصیات رهبری» آراسته نماید.

در میان سازمانهای صنعتی، تجاری، خدماتی و بطور کلی اجتماعی، مدرسه و سازمانهای آموزشی در وضعیت کاملاً متمایز و استثنائی قرار دارند. به نحوی که تمام ابعاد وجودی این دسته از موسسات از انسان و برای انسانهاست و به همین دلیل باید گفت که مدیریت آموزشی در واقع به نوعی مهارت در روابط انسانی تلقی می شود. (منصور زینلی، ص ۵۴)

رهبری معمولاً به ویژگیهای شخصیتی-رفتاری رهبر اطلاق می شود که موجب تحرک و تلاش پیروان جهت دستیابی به اهداف و ماموریتهای مورد نظر می گردد. (شیرازی، ص ۸۴)

### مفهوم مدیریت

مدیریت به معنای نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه جهت تحقق اهداف می باشد و به معنای مجموعه ای از ویژگیهاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت بکار می برند نسبت داده می شود. (گریفن، ص ۲۷۵)

رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا بر رفتار افراد و گروهها نفوذ قدرتمندی دارد و کوشش های آنان را جهت دستیابی به هدف یا اهداف معینی هدایت می کند.

## بیش از ۲ میلیون مقاله فارسی در این سایت موجود میباشد

فرستاده شده است و برای تمام زندگی انسان ها برنامه دارد و پذیرفتنی نیست که در موضوع رهبری انسانها سکوت کرده باشد.

### مدیریت و رهبری

۱- مدیریت، مشروعیت را لازم داشته و لیکن رهبری علاوه بر مشروعیت، مقبولیت هم دارد.

۲- نقش مدیر در سازمان بصورت سلسله مراتبی، و در صورتیکه در رهبری علاوه بر آن، بصورت عرضی و افقی نیز اعمال می شود.

۳- مدیریت نسبت به اجرای قوانین و تحقق اهداف مسئول است در حالیکه رهبری به بررسی، بهبود، اصلاح و ارتقاء کیفیت می پردازد.

۴- مدیریت با بعد سازمانی ارتباط دارد و در حالیکه رهبری با خصوصیات شخصی و فردی نیز مرتبط می باشد یعنی مدیریت امری، سازمانی و رهبری، امری انسانی است. (علاقه بند، ص ۳۹)

### ویژگیهای مدیریت اسلامی

#### ۱- نظارت کافی

در حکومت اسلامی، مدیر و رهبر در کلیه موارد خود را در منظر خداوند می بیند و این نظارت الهی در حدی است که از باطن و افکار رهبر نیز با خبر است. در چنین نظامی، رهبر نمی تواند گزارش دروغ دهد و برای عملکرد خود توجیه بیاورد.

#### ب- ارزیابی دقیق

مدیران و رهبران اسلامی معتقد به قیامتی هستند که نامه اعمالشان عرضه و بعد از مرگ باید به خاطر کارها و عملکرد هائی که داشته اند پاسخگو باشند.

حضرت علی (ع) در تفاوت حساسی خداوند و مردم می فرمایند.

و اعلم ان حساب الله اعظم من حساب الناس (دشتی، نامه ۴۰ نهج البلاغه)

« بدان و آگاه باش که رسیدگی خدا بر اعمال بزرگتر از حسابرسی مردم است »  
و انَّ عَمَلَكْ لَيْسَ لَكَ بِطَمَعُهُ و لَكِنَّهُ فِى عُتْقِكَ اِمَانَةٌ (دستی، نامه ۵ نهج ابلاغه)  
« همانا پست و مسئولیت برای تو وسیله آب و نان بوده، بلکه امانتی بر گردن توست »

### ج- پاداش معنوی

حقوق اصلی و پاداش واقعی مدیران در جامعه اسلامی، رضایت خداوند است و برای کسب آن از هیچ خدمتی فروگذار نبوده و به خاطر مادیات و مسائل دنیوی از کار و وظیفه محوله خویش نمی ایستند.

### شبهه های مناسب مدیریت در مؤسسات آموزشی با تاکید بر منابع اسلامی

#### ۱- نرمخویی و مهربانی (رفق و مدارا)

مدارا و مهربانی از کارسازترین، بهترین و کم هزینه ترین راههای ممکن برای نفوذ در دیگران و تحت تاثیر قرار دادن آنها می باشد. زیرا سبب می شود تا در افراد تمایل قلبی ایجاد شود و نفوذ بر قلبها، قویترین و موثرترین نفوذ است.

پیامبر گرامی اسلام، نمونه ای روشن و بارز رهبرانی است که از نفوذ قوی و عمیق در میان مردم برخوردار بودند و به نحوی که در اعماق وجود مردم، این نفوذ جریان داشت. مردم با عشق و علاقه و خواست و اراده خویش و بدون زور و اجبار به سخنان آن حضرت گوش می دادند و اعمال و رفتار خود را طبق خواسته آن حضرت که همان خواست خداوند است تغییر می دادند. خداوند دلیل اصلی نفوذ عمیق پیامبر (ص) در دلهای مردم را نرمخویی و ملایمت آن حضرت نسبت به مردم می داند.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ و لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ و اسْتَغْفِرْ لَهُمْ و شَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ. (آل عمران، ۱۵۹)

پس به موجب لطف و رحمت الهی با آنان نرمخو و نرمدل شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می شدند پس از آنان در گذر و برایشان آموزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن. (الوانی، ص ۲۸۶)

رهبران آموزشی باید نرمی، لطافت و مهربانی خانواده دانش آموز را داشته باشند تا

خلاء خانواده آنان در دانش آموز احساس بدی ایجاد نکند و منجر به بیزاری و گریز از مدرسه نشود. همچنین در برخورد با معلمان و کارکنان با مدارا و نفوذ در آنان، زمینه را برای ارتقاء سطح فکری و علمی دانش آموزان فراهم نمایند.

حضرت علی (ع) در مورد ایفای نقش رهبری به فرمانداران خود توصیه می فرماید:

وَإِنَّ لَهُمْ جَانِبَكَ

با اطرافیان نرمخو و مهربان باش (دشتی، نامه ۲۷)

دلیل مهربانی برای رهبران جهت دستیابی به اهداف:

مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ دُونَهُ لَمْ يَنْلِ حَاجَتَهُ

کسی که نسبت به زیردستان نرمش نداشته باشد به خواسته اش نمی رسد. (الوانی،

۲۸۸)

## ۲- تواضع و فروتنی

رهبران باید از پشت میز خود را به میان کارکنان و مدیران برسانند و با آنان همراهی کنند. در مدارس به هنگام مواجهه شدن با دانش آموزان طوری عمل کنند تا ارتباط صمیمی و دوستانه برقرار شود و معلمین و کارکنان در کنار او احساس خوشایند و راحتی داشته باشند.

کارکنان باید قادر باشند تا پیشنهادات و انتقادات خود را در مورد مسائل سازمانی در اختیار رهبران قرار دهند و برای پیشرفت و حل مشکلات در تصمیم گیریها دخالت داشته باشند. رهبران متکبر و خودبین موثر واقع نخواهند شد. علی الخصوص سازمان انسانی که میخواهد با نفوذ و هماهنگی به اهداف سازمان دست یابد و ارتباطات انسانی را گسترش دهد.

حضرت علی (ع) در این ارتباط می فرماید:

فَاخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ

با مردم فروتن باش (نهج البلاغه، نامه ۲۷)

بنابراین رهبران در محیط کاری، ضمن حفظ قداست و جایگاه، باید رفتاری متواضعانه داشته باشند. برخورداری از چنین شرایطی، همراهی کارکنان را به همراه خواهد

داشت و آنان را به اطاعت پذیری ناخود آگاه وادار خواهد کرد.

### ۳- گشاده روئی

رهبران جهت ارتقاء روحیه کارکنان و فضای با نشاط در محیط کار از رنگ و فضای مناسب استفاده کرده و در برخورد با مراجعین و کارکنان گشاده رو و خندان باشند.

حضرت علی (ع) می فرماید:

وَأَبْسَطُ لَهُمْ وَجْهَكَ

« گشاده رو و خندان باش » (نهج البلاغه، نامه ۲۷)

به جرات می توان گفت که مدیریت و رهبری در دنیای امروز که بسیار پیچیده، سخت و دشوار است نقش اساسی در ایجاد چنین محیطی دارد و می تواند روحیه شاد و گشاده و چهره خندان را به اطرافیان خود منتقل نماید. رهبران به عنوان یک خصلت جدایی ناپذیر باید همواره در اجرای برنامه ها و ارتباطات با نشاط و خندان باشند.

### ۴- رفتارگرایی جمعی

فَلَا تَطْوُلَنَّ إِحْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ إِحْتِجَابَ الْوَلَاءِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَ

قَلْبُهُ عِلْمٌ مِنَ الْأُمُورِ وَ

الاحتجاب منهم يقطع منهم علما احتجبوا دونه

« هیچ گاه خود را فراوان از رعیت پنهان مدار که پنهان بودن رهبران نمونه ای از تنگ خوئی و کم اطلاعی از امور می باشد نهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است بازمی دارد » (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۱۷)

رهبر نمی تواند به دور از کارکنان و مراجعین رهبری کند و از پشت میز دستور صادر کرده و امور را پیگیری نماید بلکه باید در میان کارکنان و مردم باشد و از نزدیک در جریان امور قرار گیرد و مشکلات فراروی یادگیری و تربیت را از نزدیک دیده و با لمس کردن آن در تصمیم گیریها کمتر دچار لغزش و اشتباه شود. مورد فوق، از ویژگیهای لاینفک رهبری است و بدون آن معنا و مفهوم خود را از دست خواهد داد و به سوی مقام پرستی، رفاه زدگی و مدیریت بیروح که نتیجه ای جز انحطاط سازمانی نخواهد داشت سوق داده می شود.

تقوا و پرهیزکاری از عوامل اصلی و اساسی نفوذ و تاثیرگذاری رهبران است زیرا سبب می شود انسان در میان مردم از عزت و احترام بیشتری برخوردار شود و به یقین در چنین وضعیتی مردم او را دوست خواهند داشت و نفوذ بیشتری بر آنان اعمال می شود. و بهتر از دیگران بر مردم تاثیرگذار خواهند بود و محبوب دلها واقع می شوند.

امام حسن (ع) در تبیین آثار مثبت و برکات معنوی تقوا و پرهیزکاری می فرماید:  
 «إِذَا أُرِدْتَ عِرْأً بِلاَ عَشْبِرَةٍ وَهَيْبَةً بِلاَ سُلْطَانٍ فَأَخْرَجْ مِنْ ذِلِّ مَعْصِيَةِ اللَّهِ إِلَى عِزِّ طَاعَةِ اللَّهِ»  
 اگر می خواهی بدون داشتن عشیره و طایفه، عزت و احترام داشته باشی و بدون برخوردارگی از سلطنت و مقام، شکوه و هیبت داشته باشی از ذلت معصیت خدا به سوی عزت و اطاعت الهی حرکت کن.

امام حسن (ع) در سخن نورانی، رابطه عمیق میان تقوا و اطاعت الهی را از یک طرف و برخوردار شدن از عزت، احترام و هیبت در میان مردم را از طرف دیگر تبیین می فرماید و این حقیقت را بیان می دارند که تقوای الهی باعث می شود تا موقعیت اجتماعی فرد تغییر کند و انسان از پایگاه اجتماعی قوی تر و بهتری در میان مردم برخوردار شود و مردم برای او عزت و احترام و شکوه ویژه ای قائل شوند. آن فرد به راحتی در مردم نفوذ می کند بر اعمال و رفتار آنان تاثیرگذار خواهد بود. زیرا مردم همواره تحت تاثیر افرادی قرار می گیرند که از موقعیت های اجتماعی بهتر و برتری برخوردار باشند و از عزت، احترام، شکوه و هیبت ویژه ای برخوردار باشند. (الوانی، ص ص ۲۸۴ و ۲۸۳)

خصليةٍ من لزمها أطاعته الدنيا والآخرة و رجح الفوز بالخبة قيل: و ماهی یا رسول الله؟

قال: التقوى من لراد أن يكون أعز الناس فليتق الله عزوجل

ثم تلا: (و من يتق الله يجعل له مخرجاً و يرزقه من حيث لا يحتسب)

یک خصلت است که هر کس دارای آن باشد دنیا و آخرت از او اطاعت و پیروی می کند و سود سرشار دست یابی به بهشت نصیب او می گردد. سوال شد یا رسول الله، آن ویژگی و خصلت چیست؟ آن حضرت فرمود: تقوا، هر کس که می خواهد عزیزترین و

گرامی ترین مردم باشد باید تقوای الهی پیشه کند. و سپس این آیه شریفه را تلاوت کردند که، هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند متعال برای او گشایش قرار می دهد از جایی که گمان نمی کردی برای او روزی می رساند (الوانی، ص ص ۲۸۵ و ۲۸۴)

ویژگی مذکور برای رهبران و منجمله رهبران آموزشی در نظام اسلامی مهمترین و بارزترین ویژگی محسوب می شود زیرا بدون تقوا و پرهیزکاری دیگر خصلتها و رفتارهای رهبری اثر خواهد شد.

مطابق فرمایشات پیامبر اعظم (ص) می توان در اثر تقوا، اطاعت و پیروی دنیا و آخرت را هموار کرد و رهبران آموزشی با تقوا در میان کارکنان و مردم از عزت و شکوه و جلال خاصی برخوردارند و نفوذ هر چه بیشتر رهبر را در خودشان فراهم می کنند و میزان نفوذ و تاثیرگذاری و اثربخشی رهبر بیشتر می شود.

#### ۶- سعه صدر

امیرمومنان، مهمترین ابزار برای مدیریت را داشتن سعه صدر و سینه ای گشاده می دانند:

«آلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»

وسیله و ابزار ریاست سعه صدر است (الوانی، ص ۲۹۹)

از آنجائیکه رهبران با موجود پیچیده ای به نام انسان در تعامل هستند که دشواریها و مشکلات خاص خود را نیز بهمراه دارد از پیچیدگی و حساسیت زیادی برخوردار است. بنابراین رهبران باید از توانایی و ظرفیت بالای فکری و روحی، وسعت نظر، قدرت تحمل و حوصله زیادی برخوردار باشد. بدون برخورداری از این ظرفیت و توانایی لازم، مدیر نمی تواند در برخورد با دشواریها و مشکلاتی که برای مردم بوجود می آید عکس العمل مناسب از خود نشان دهد و ممکن است در اثر کم تحملی و بی حوصلگی، عنان از کف بدهد و عکس العمل های نامناسب و غیرمعقولی از خود نشان دهد که به مصلحت سازمان، رهبر و کارکنان نباشد. (الوانی، ص ۲۹۷)

#### ۷- مسلط بودن و خودداری از خشم، غرور، تجاوز و کندی زبان

پرهیز از رذایل اخلاقی سبب می شود تا مدیر در تصمیم گیریها با احساسات منفی و



به دور از عقل و منطق عمل ننماید. مغرور شدن رهبر او را از کارهای پسندیده بازخواهد داشت و خلاقیت او را از بین می برد و داشتن چنین خصلتی او را از تعامل مثبت با زیردستان متوقف خواهد کرد. خشم و غضب رهبر باید کنترل شده باشد تا با عقل و هوش و درایت از تصمیم گیریهای عجولانه که منجر به شکست برنامه های رهبر می شود خودداری گردد. رهبران آموزشی نیز باید از امکانات و مزایا بر اساس دستورمافوق و در جهت نیل به اهداف آموزش استفاده نمایند. تندی زبان و برخوردهای ناملایم رهبران را از ارتباط صمیمی و دوستانه با کارکنان بازداشته و در نهایت منجر به شکست رهبری می شود.

حضرت علی (ع) خطاب به مدیر تحت نظر خویش می فرمایند:

املك حمیة أنفك و سورة حدك و سطوة يدك و غرب سانك و احترس من كل ذلك البادرة و تاخیر السطوة

حتی یسکن غضبک و تملك الاختیار

باد غرورت، جوشش خشم، تجاوز دست و تندی زبانت را در اختیار خود گیر و با پرهیز از شتابزدگی و فرو خوردن خشم خود را آرامش ده تا خشم فرو نشیند و اختیار نفس در دست تو باشد. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

#### ۸- مهارت گوش دادن

گوش دادن مدیر به سخنان اطرافیان به همراه توجه و دلداری از ویژگیهای بارز رهبران دینی است مهارت مذکور که نوعی احترام به دیگران نیز محسوب می شود مزیت های فراوانی داشته و سبب گردیده تا دیگران هم سخنان آنها را مشتاقانه بپذیرند و آن را بکار گیرند.

پیامبر گرامی اسلام در گوش دادن به سخنان دیگران به نحوی عمل می فرمودند که دشمنان را عصبانی می کرد و خداوند متعال در مقام دفاع از این صفت رسولش می فرمایند: او خیر خواه شماست.

## ویژگیهای رفتاری رهبران از نگاه امام علی (ع):

۱- استفاده صحیح از امکانات و اولویت ندادن به حزب و خویشاوندان

بَلَّغْنِي ... أَنْكَ تَقْسِيمَ فِيَّ الْمُسْلِمِينَ ... ضَمَّنَ اعْتَامَكَ مِنْ أَعْرَابِ قَوْمِكَ ..... أَلَا وَإِنَّ حَقَّ مَنْ قَبْلَكَ وَ قَبْلَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمَةِ هَذَا الْفَىءِ سِوَاءً

خبر رسید که تو غنیمت مسلمانان را به اعرابی که خویشاوند تو هستند و تو را برگزیدند می بخشی پس آگاه باش حق مسلمانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم مال مساوی است (نهج البلاغه، نامه ۴۳)

رهبران در استفاده بهینه از امکانات باید نهایت تلاش خود را داشته باشند و از کمترین امکانات، بیشترین بهره وری را به سازمان اهداء نمایند و حق ندارند امکانات سازمان را که متعلق به عموم است و به افراد خاص یا آنهایی که در انتخابش نقش داشته اند بدهد.

۲- تلاش خستگی ناپذیر و خدوم بودن

وَالْحَسَابُ عَلَى الرَّعِيَّةِ يَهْدُكَ فَإِنَّ الدَّيَّ يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْ ذَلِكَ أَفْضَلُ مِنَ الَّذِي يَصِلُ بَكَ

و به اندازه توان در امور رعیت تلاش کنی، زیرا آنچه در این راه نصیب تو می شود برتر از آن است که از نیروی بدنی خود از دست بدهی می دهی.

رهبران باید در محیط کار خود تلاش بیشتری داشته باشد تا به اهداف مورد نظر سازمان دست یابند. ایستایی رهبر، به شکست برنامه ها و تباهی انسان که در اثر سوء مدیریت ایجاد شده و غیرقابل جبران می باشد منجر خواهد شد.

رهبران آموزشی در برقراری ارتباط با کارکنان، معلمان و دانش آموزان و رسیدگی به امور آنان و در حیطه وظایفی که برعهده گرفته اند باید بصورت خستگی ناپذیر تلاش کنند و زحماتشان را فقط با مزد دنیوی مقایسه نکنند بلکه مزد معنوی و اخروی را در نظر داشته و بدان توجه عمیق نمایند.

۳- پرهیز از گرایش به طرف سرمایه داری و سرمایه داران

أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْذِبَةٍ فَأَسْرَعْتَ إِلَيْهَا تُسْتَطَابُ لَكَ الْأَلْوَانُ وَ  
تُنْقَلُ إِلَيْكَ الْجِفَانُ...

فَانظُرْ إِلَى مَا تَقْضُمُهُ مِنْ هَذَا الْمَقْضَمِ

مردی از سرمایه داران بصره تو را به مهمانی خویش فرا خواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی، خوردنی های رنگارنگ آوردند و کاسه های پر از غذا پی در پی جلوی تو نهادند... اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می خوری؟ (نهج البلاغه، نامه ۴۵)

رهبران در خارج از محیط کار خود هم باید مواظب رفتارشان باشند. از تفاوت های رهبری و مدیریت آن است که رهبر خود را الگو مطرح می کند و بر دیگران نفوذ می نماید و با گرایش به سرمایه داران خود را از دید محرومان ساقط کرده و نسبت به آنها کار آیی خود را از دست می دهد.

۴- عدالت با همگان و برای همه

وَ أَسِيبُهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ

در نگاه هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به آنها با تساوی رفتار کن (نهج البلاغه، نامه ۲۷)

رهبران نباید در محیط کاری نور چشمی داشته و در بین کارکنان بر اساس خونی، فامیلی، دولتی یا قومی عمل نمایند در نگاه و توجه به دیگران اصل مساوات را در نظر گیرند تا جایگاه رهبری با برخورد تبعیض آمیز متزلزل نشود زیرا این موضوع ناکارآمدی رهبریت و سازمان تحت امر را در پی خواهد داشت.

۵- پرهیز از خشم و عصبانیت در محیط کار

وَ إِيَّاكَ وَالْغَضَبَ فَإِنَّهُ طَيْرَةٌ مِنَ الشَّيْطَانِ

و از خشم پرهیز که سبک مغزی به تحریک شیطان است.

غضب سبب سبک مغزی می شود و انسان نمی تواند در چنین حالتی تصمیم درست اتخاذ یا سخن مناسبی بر زبان جاری کند زیرا سبب تضعیف موقعیت رهبری شده و کارکرد سازمان را در تامین اهداف کاهش می دهد.

## ۶- بخشش و فرصت برای جبران

..... لو أقام لأخذ نامیسوره و انتظرنا بماله و فوره (نهج البلاغه، خطبه ۴۴)

در سال ۳۸ هجری یکی از فرمانداران امام به نام مقعله بن هبیره اسیران، بنی ناجیه را از فرمانده لشکر آن حضرت خریداری و آزاد کرد. وقتی از او غرامت مطالبه کردند به طرف معاویه فرار کرد. حضرت علی (ع) در این ارتباط می فرماید: اگر مردانه ایستاده بود همان مقدار که داشت از او می پذیرفتم و تا هنگام قدرت و توانایی به او مهلت می دادیم.

## ۷- ارزیابی غیرمستقیم

حضرت علی (ع) در مقام رهبری، همواره برای متذکر شدن و نظارت بر فرمانداران و زیردستان خود می فرماید: أما بعد فقد بلغنی ....

همچنین به صراحت به جو یا شدن از محیط کار زیردستان توسط مامور اطلاعات اشاره می نمایند.

أما بعد فإنّ عینی - بالمغرب - كتب الیّ یعلمنی

همانا مامور مخفی من در شام به من اطلاع داده است. (نهج البلاغه، نامه ۳۳)

موضوع فوق، شیوه مناسبی برای ارزیابی عملکرد بصورت واقع بینانه است. زیرا کارکنان ممکن است اهداف سازمانی را آنطور که شایسته است به جا نیاورند. بنابراین با استفاده از مامور اطلاعاتی قوی، می توان به موقع از انحرافات جلوگیری کرد.

۸- روش برخورد رهبر با تبلیغات و تهاجمات فرهنگی باید مناسب و ثمربخش باشد.

۹- از سستی و غفلت در کار پرهیز شود.

۱۰- از شادی بیش از حد در پیروزیها و سرخوردگی در برابر مشکلات خودداری

شود.

۱۱- پاداش و تنبیه بنحو مناسب صورت پذیرد

و من یفوز بالخیرالاعماله و لایجزی جزاء الشرّ الا فاعله فأقم علی ما فی یدیک قیام الحازم الصلیب و الناصح الیبّ التابع لسلطانہ المطیع لإمام و ایاک و ما یعتذرمنه و لا تکن عند النعماء بطراً و لا عند الباساء فشلاً

در حالی که در نیکی‌ها، انجام دهنده آن پاداش گیرد و در بدی‌ها جز بدکار کیفر نشود. پس در اداره امور، هوشیارانه و سرسختانه استوار باش. نصیحت دهنده ای عاقل، پیرو حکومت و فرمانبردار امام خود باش. مبدا کاری انجام دهی که سبب عذر خواهی تو شود. نه به هنگام نعمت‌ها شادمان و نه در هنگام مشکلات سست باش. (نهج البلاغه، نامه ۳۳)

رهبر نباید از دشمنان غافل باشد. احتمال خطر را جدی گرفته و روشهای مناسبی برای برخورد و مقابله انتخاب کند. در مقابل تهاجم فرهنگی، ایستادگی کرده و عوامل آن را شناسائی و اصلاح کند به نحوی که بهترین شیوه ممکن را اعمال کرده باشد.

رهبر که سکاندار کشتی است در برابر مشکلات، مقاوم و هنگام پیروزی، راه را پایان یافته تلقی نکند و در مسیر حرکت و پیروزی متوقف نشود. رهبر باید در برابر عملکرد کارکنان واکنش مناسب نشان دهد و برای آنها که بیشتر زحمت می‌کشند پاداش و آնهائی که خیانت می‌کنند تنبیه در نظر گیرد. هر کس بنا به کاری که انجام می‌دهد پاداش یا تنبیه دریافت می‌کند به نحوی که بین عمل و پاداش یا تنبیه او تناسب وجود داشته تا تاثیرگذارتر باشد.

بخشش و پاداش سبب می‌شود تا کارکنان مطیع رهبران باشند. امام حسین (ع) در حدیثی می‌فرماید: «مَنْ جَادَسَادَ» هر که بخشنده باشد، آقایی کند» (ری شهری، ص ۱۲۲)

## ۱۲- دلجوئی در عزل و نصب‌ها

۱۳- انتصاب افراد بر اساس ظرفیت‌ها و ویژگیهای فردی همراه با برقراری تناسب

## محیطی و شغلی

اما بعد فقد بلغنی موجدتک من تسریع الاشر الی عملک، و أنى لم أفعَل ذلک استبطاءً لک فی المجهد و الا از یاداً لک فی الجُود ولونزعت ما تحت یدک من سلطانتک لوئیتیک ما هوأ یسر علیک مؤونه و أعجب الیک ولایه إن الرَّجُل الذی کنت وُلّیته أمر مصر کان رجلاً لنانا صحاً و علی عدوئنا شدیداً ناحتماً پس از یاد خدا به من خبر دادند که از فرستادن اشتر به سوی فرمانداری ناراحت شده‌ای، این کار به دلیل کند شدن و سهل انگاری ات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل

کردم فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسانتر و حکومت تو در آن سامان خوشتر است. همانا مردی را فرماندار مصر قرار دادم که نسبت به ما خیر خواه و به دشمنان ما سخت گیر و در هم کوبنده بود. (نهج البلاغه، نامه ۳۴)

رهبر باید کارکنان را بر اساس ظرفیت و ویژگیهای شخصی که متناسب با کار محوله باشد منصوب نماید. فامیلی در عزل و نصب ها تاثیر نداشته و فردی که انتخاب می شود باید همسو با اهداف سازمانی و خیر خواه رهبری باشد و دستورات او را به خوبی اجراء کند.

#### ۱۴- اطاعت پذیری از مافوق

.... و أنت مسترعی لمن فوقك

و باید از مافوق خود اطاعت کنی (نهج البلاغه، نامه ۵)

با اعمال این اصل، کارهای سازمان بطور هماهنگ و منظم پیش می رود و از ایجاد اختلال در هماهنگی سازمان جلوگیری می شود.

ولا تخاطر الا بوثیقه

و بدون دستور به کار مهمی اقدام نکنی (نهج البلاغه، نامه ۵)

کارهای مهم را با مافوق به مشورت گذارید و دستور او را دریافت کنید تا آنها را در برنامه های خود نظاره گر باشی.

#### ۱۵- رهبری همکارانه

لیس لك أن تقات فی رعیته

تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی (نهج البلاغه، نامه ۵)

رهبر باید با مردم به خوبی رفتار نماید و نظرات آنان را دریافت و آنها را در کارها سهم نماید و دستورات استبدادی صادر نکند. به نحوی که دستورات با مشورت تنظیم شود تا قابل اجراء باشد و کارکنان از انجام دستور سرخورده نشوند و با میل و رغبت بیشتری دستورات اجراء شود.

شیوه های مبتنی بر استبداد رای، حتی با انگیزه خیراندیشی، نمی تواند تامین کننده

اهداف سازمانی باشد.

امیر مومنان حضرت علی (ع):

من استبد برأیه هلك و من شاور للرجال شارکها فی عقولها  
کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک می شود و کسی که با مردان مشورت کند  
در عقل آنها شریک می شود.

من استقبال وجوه الأراء عرف مواضع الخطاء  
کسی که از افکار دیگران استقبال کند موارد خطاء را می شناسد.  
البته در استفاده از آراء و مشورت باید به نکته اساسی مورد توجه مدیران دقت کرد.  
به هر حال تصمیم گیری نهایی با مدیر است. حضرت علی (ع) به ابن عباس می فرماید:  
لك أن تشير علی و أرى فان عقیك فأطعنی  
بر توست که نظر مشورتی خود را به من بگوئی و من درباره آن بیندیشم اما اگر با  
نظر تو مخالفت کردم تو باید از من اطاعت کنی.

مدیر می تواند با بکارگیری شیوه های مبتنی بر مشورت و مشارکت، فضای ترس و  
خشک را که تباه کننده خلاقیت و نوآوری است به فضائی شاداب و مناسب برای تربیت  
خلاق مبدل سازد (جمالی، ۸۸)

#### ۱۶- انصاف در برخورد با غیر همکیشان

و أشعر قلبك الرحمة للرعیه و المجته لهم و اللطف بهم و لا تكونن علیهم سبعا ضارباً  
تغنم أکلمهم فإنهم صنفان: اما أخ لك فی الدین أ و نظیر لك فی الخلق  
مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبدا  
هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی. زیرا مردم دو دسته اند:  
دسته ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می باشند (نهج البلاغه، نامه ۵۳،  
ص ص ۴۰۴-۴۰۵)

مطلب فوق، بهترین شیوه برخورد با اقلیت های دینی و مذهبی را نشان می دهد. تا با  
دوستی و مهربانی و گشاده روئی آنها را به دین و کیش خود رهنمون کنی و نه اینکه از  
آنها، دشمنی علیه خود سازی

۱۷- احترام به ارزشها و سنن جامعه که برای آن ارزش قائلند

و لانتقض سسته صاله عمل بها صدور هذه الأمه و اجتمعت بها الألفه و صلحت عليها الرعيه و آداب پسندیده ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند بر هم مزین (نهج البلاغه، نامه ۵۳، صص ۴۰۷-۴۰۶) رهبری باید تا جایی که امکانپذیر باشد جایگاه خود را مستحکمتر نماید و با احترام به ارزشها، محبت خود را در دل آنان بیافکند تا بتواند رهبری موثری ایفاء نماید. اگر رهبری نسبت به ارزشهایی تفاوت و یا درصدد براندازی آنها باشد اطرافیان نسبت به او بدبین می شوند.

۱۸- شایسته سالاری در مسئولیت دهی به کارکنان

ثم انظر فی امور ممالک فاستعملهم اختیاراً و لا تولهم محاباهً و اثره فإنها جماع من شعب الجور و الخیانه و تoux منهم اهل التجربه و الحیاء من اهل اللیونات الصالحه و القدم فی الاسلام المتقدمه فانهم أكرم اخلاقاً و اصح اعراضاً و أقل فی المطامع إشراقاً و ابلغ فی عواقب الامور نظراً

پس در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف و ادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا از خاندانی پاکیزه و با تقوی که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن زیرا اخلاق آنان گرامی تر و آبرویشان محفوظتر و طمع ورزیشان کمتر و آینده نگری آنان بیشتر است. (نهج البلاغه، ص ص ۴۱۱-۴۱۰)

۱۹- تامین رفاه کارکنان

تم أسیغ علیهم الأرزاق فان ذلك قوة لهم علی استعلاح أنفسهم غنی لهم عن تناول ما تحت أیدیهم

سپس روزی فراوان به آنان ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند و با بی نیازی به آنچه که زیردستان است طمع نمی کنند (نهج البلاغه، ص ص ۴۱۱-۴۱۰)



رهبران باید مشکلات زندگی کارکنان را برطرف نمایند تا مشکلات مانعی در اثربخشی آنان فراهم نکند.

برای معلمان به عنوان عنصر اصلی تعلیم و تربیت باید محیط و شرایط مساعدی را ایجاد کرد تا نسبت به کار خویش دلگرم و همکاریهای لازم را برای رسیدن به اهداف فراهم نمایند. به عقیده لانگ<sup>۱</sup> اورانت<sup>۲</sup> و هاریسون<sup>۳</sup>، مشکلات حاد معلمان در محیط کار، اثر سوء بر کیفیت آموزشی مدارس کشور می گذارد. علاوه بر آن، حفظ و نگهداری معلمان مستلزم ایجاد شرایط مطلوبی است که به عملکرد رضایت بخش معلمان منتهی می شود (زینلی، ص ۵۳)

## ۲۰- آینده نگری و داشتن چشم انداز

رهبران باید با بررسی تحولات گذشته، روندها و گرایشات، سیمای آتی مدرسه و ارزشهای آن را ترسیم کنند. و برای دستیابی به اهداف، امکانات موجود را بسیج کرده و نیازها و چالش های آتی را پیش بینی و برنامه های کوتاه و بلند مدت را برای رسیدن به آن تنظیم نمایند.

## نتیجه گیری:

بنابر آنچه در این پژوهش بدان دست یازیده شد، بخوبی می توان تصدیق کرد که مدیریت از منظر اسلامی فوق العاده مهم و اثرگذاری آن عمیق بوده و بنابراین ویژگی ها و خصوصیات چندی برای مدیر و هدایت گر یک مجموعه پیش بینی شده است، خصوصاً چنانچه یک محیط سیستمی آموزشی باشد که اثرگذاری آن بر روی نسلهای امروز و آینده بسیار است. ویژگی های مدیر برخی فردی و اخلاقی است چون مهربانی و نرمخویی، تواضع و فروتنی، دوری از خودخواهی و خودرأیی و برخی مربوط به ارتباط جمعی و رفتار گروهی است چون خودداری از خشم و کظم غیض و شنونده خوب بودن و تسلط بر کار و مقتضیات آن داشتن و در یک جمع بندی می توان در نگاه علی (ع): استفاده صحیح

از امکانات و اولویت ندادن آن به خویشاوندان، تلاش خستگی ناپذیر در خدمت رسانی خالصانه به مردم، خودداری از گرایش به سرمایه داری و سرمایه داران، عدالت در رفتار با عموم، پرهیز از خشم و عصبانیت در محیط کار، بخشش و فرصت جبران برای کارکنان، ارزیابیهای مستقیم و غیرمستقیم، ثمر بخش بودن، پرهیز از سستی و غفلت، اعمال درست پاداش و تنبیه بنحو مناسب، خودداری از شادی بیش از حد در پیروزیها و سرخوردگی در برابر مشکلات، دلجوئی، انتصاب بر اساس ظرفیت ها و توانمندیهای فردی، رهبری همکارانه، اطاعت پذیری، برخورد مناسب با اقلیت ها، احترام به ارزشها و سنن جامعه، شایسته سالاری در مسئولیت دهی، تامین رفاه کارکنان، آینده نگری و چشم انداز وسیع و روشن، از ویژگیهای رهبران اسلامی در سطوح و سازمانهای مختلف می باشد.

## فهرست منابع

- ۱- قرآن کریم
- ۲- نهج البلاغه، مترجم محمددشتی، قم، نشر فرهنگی تحقیقاتی امیرالمومنین (ع)، چاپ سوم، زمستان ۱۳۸۱
- ۳- مروارید، علی اصغر، سلسله الینایع الفقهیه، بیروت، مؤسسه فقه الشیعه و الدرر الاسلامیه، ۱۴۱۰ق.
- ۴- ادوارد سالیس، مدیریت در آموزش و پرورش، مترجم محمد محمد حسینی، فصلنامه آموزش و پرورش، شماره ۲۱
- ۵- الوانی، سید مهدی و جمعی از نویسندگان، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول، تابستان ۱۳۸۳
- ۶- آمدی، تصنیف غررالحکم، تهران، دانشگاه تهران
- ۷- جمالی عیسی، مدیریت خلاق در مدرسه، تهران، آوای نور، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۸- نجفی، محمد حسن، جواهر الکلام، جلد ۲۱، کتابفروشی اسلامی، تهران
- ۹- رؤوف، علی، آنچه میدهیم و آنچه یاد می گیرند، تهران، نشر مدرسه، نوبت اول، ۱۳۸۴
- ۱۰- زینلی منصور، برقراری روابط انسانی در مدرسه، فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش، تهران، نشر وزارت آموزش پرورش، شماره ۲۱، بهار ۱۳۷۸
- ۱۱- سنن بیهقی، کتاب البیوع، باب ماجاء فی النهی عن بیع الدین بالدین، جلد ۵
- ۱۲- شیرازی، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر آئین تربیت، چاپ اول، ۱۳۸۴
- ۱۳- علاقه بند، علی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان، چاپ شانزدهم، زمستان ۱۳۸۲
- ۱۴- فیضی، طاهره، مبانی سازمان و مدیریت
- ۱۵- کلینی، محمد بن یعقوب، کافی، جلد ۵، دارالکتب الاسلامیه
- ۱۶- مؤمن، محمد، کلمات سدید، نشر جامعه مدرسین، ۱۴۱۷.
- ۱۷- محمدی ری شهری، محمد، منتخب میزان الحکمه، قم، نشر دارالدیت، چاپ سوم، ۱۳۸۴
- ۱۸- وایلز، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، مترجم محمد علی طوسی، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۲
- ۱۹- حرّ عاملی، شیخ محمد حسن، وسائل الشیعه، کتاب التجاره، ابواب الخیار، باب ۶