

Identify And Prioritize Elements of  
Competence Principals With An Emphasis  
on Islamic Management

شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های  
شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر

مدیریت اسلامی

Arefnezhad, M.<sup>1\*</sup>

محسن عارف‌نژاد<sup>1\*</sup>

Received Date: 08/06/2017

دریافت مقاله: 96/03/18

Accepted Date: 17/08/2017

پذیرش مقاله: 96/05/26

Abstract

The purpose of this research was to identify and prioritize components of based on Islamic management competencies principals with fuzzy Delphi approach. According to that in this study a combination of interviews and questionnaires were used to identify the competencies of school principals. Thus this study had deductive-inductive approach. In this study, the combination of these two qualitative and quantitative research approaches was used with respect to the type and condition. The population were school principals' in Khorramabad. According to the purpose of the research, sampling in this research was purposeful. Firstly, using the survey research methodology, the views of principals and assistants were identified about the competency components of school administrators. By analyses, 23 components of the competence principals were identified and then identify the components of merit were prioritized through fuzzy Delphi. Factors such as work ethic, legality, broadmindedness, kindness and discipline prioritize in the first to third respectively.

**Keywords:** competence, Islamic management, Delphi fuzzy

چکیده

هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس بر اساس آموزه‌های مدیریت اسلامی و با رویکرد دلفی فازی بود. با توجه به اینکه در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس مورد استفاده قرار گرفت این تحقیق رویکردی قیاسی- استقرایی داشت. از این رو، در تحقیق حاضر به شکل تبیینی از دو رویکرد تحقیق کمی و کیفی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونین مدارس دوره دوم متوسطه در شهر خرم‌آباد بودند. با توجه به هدف تحقیق نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند بود. در جریان تحقیق حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظرات مدیران و معاونین مدارس درباره مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. بعد از تحلیل متن مصاحبه‌ها 23 مؤلفه شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. پس از آن، مؤلفه‌های شایستگی از طریق روش دلفی فازی مؤلفه‌ها اولویت‌بندی شدند. مؤلفه‌های شایستگی مدیریت مانند وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند.

**کلید واژگان:** شایستگی، مدیریت اسلامی، دلفی فازی، مدیران مدارس

1. استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان

## مقدمه

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است؛ بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف شود. قطعاً در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قرآن مجید، سنت و کلام معصومین (ع) است؛ زیرا سخن آنان به دلیل معصوم بودن، خالی از خطا و لغزش است (آقاجانی، 1385). از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمان‌های پیچیده با چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیرقابل‌پیش‌بینی‌اند.

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز با مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. یکی از نهاد‌های که ارتباط مستقیم با این تحولات را دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است. از میان سازمان‌های گوناگونی که در آموزش و پرورش به‌طور رسمی فعال هستند، مدرسه به‌عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه تحقیق این هدف‌ها، ایجاد و تقویت محیط‌های جذاب و داشتن مدیران شایسته است (نوری‌بخش و میرنادر، 1384). سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس به‌عنوان قالب و الگوی سایر نهادها و موسسه‌های موجود در جوامع هستند و از این‌رو از ارکان اصلی توسعه جوامع در زمینه‌های مختلف محسوب می‌شوند. تقریباً همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در درون سازمان‌های آموزشی و مدرسه سپری می‌کنند و در بخش‌های دیگر زندگی نیز به صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان‌ها قرار می‌گیرند. به‌این‌ترتیب سازمان‌های آموزشی و مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آنهاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد که کمتر سازمانی در جامعه دارای آن است (ساک، 1378). فرآیند آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این‌رو نظام آموزشی و مدیران آن به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت‌ترین وظایف و

فعالیت‌های اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدف‌های روشن و برنامه مشخص است، ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و رهبری آن‌ها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود (حسینی، 1385). از مسائل اساسی و بااهمیت نظام آموزش و پرورش، مدیریت و سازمان‌دهی آن است. مدیریت در آموزش و پرورش از مدیریت کردن بر یک سازمان دیگر تقریباً متمایز است، زیرا مدیریت آموزشی امری ظریف، تخصصی، علمی است که علاوه بر عوامل گفته‌شده کارش تولید کالا نیست بلکه مدیریت در این سازمان انسان‌سازی است لذا مدیریت سازمان‌های آموزشی باید دارای شایستگی‌های لازم باشند. مدیر مدرسه نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشد تا بتوان باکمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیازی به آزمایش و خطای مکرر نباشد. در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آن‌ها جبران‌ناپذیر است (میر کمالی، 1378، ص 20). مدیریت مدرسه یکی از چند پست مهم اصلی در نظام آموزشی است و این سخن معروف، کسی که مدرسه را اداره می‌کند کشور را اداره می‌کند، بیانگر ارزش و اهمیت مدیریت آموزشی و مسئولیت بسیار خطیر مدیران است. به همین سبب در انتخاب مدیر مدرسه باید بیشترین دقت و احتیاط را به کاربرد و مدیران را بر اساس شایستگی‌های لازم انتخاب کرد و در این انتخاب تنها عقل را داور قرار داد نه احساسات و روابط شخصی (شعاری نژاد، 1366، ص 186). از این‌رو در کشور با توجه به ارزش‌های اسلامی باید شایستگی‌های مدیریت اسلامی را در امر انتخاب مدیریت مدارس مورد توجه بیشتری قرار داد تا نسبت به تربیت افراد که مسئولیت اداره امور مدارس را بر عهده دارند اقدامات مؤثری به عمل آید. بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران آموزشی کشور علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات نظام می‌کاهد، باعث به‌کارگیری روش‌های صحیح انجام کار و اجرای اثربخشی برنامه‌های آموزش و پرورش می‌شود (صافی، 1371، ص 11). دین اسلام تأکید خاصی به نقش مدیران شایسته در اعتلا و پیشرفت جامعه و امور مسلمانان دارد، از آنجایی که مدرسه به‌عنوان نهادی کلیدی و تأثیرگذار از جایگاه ویژه‌ای در جامعه برخوردار است، هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدرسه با تأکید بر مدیریت اسلامی است. منظور از مدیریت اسلامی آن است که در عمل و اجرا و هدف، عدالت اجتماعی را مدنظر قرار دهد و مقصود نهایی آن، کسب رضایت خداوند باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بداند و

زندگی و معیشت افراد در همین راستا تأمین شود (ابراهیمی، 1379). سؤال این تحقیق این است که مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با توجه به مدیریت اسلامی کدامند و از چه اولویتی برخوردار هستند؟

### مبانی نظری

مسئولیت اداره هر کاری، از بالاترین امور، که منصب رهبری مردمان است تا پایین‌ترین امور، باید بر اساس شایستگی باشد. چنانچه این اصل مهم زیر پا گذاشته شود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و هیچ کاری به مقصد نمی‌رسد (جزایری، 1380). در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد؛ اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آنها است. به‌کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به‌ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به‌کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. فقدان شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها بالقوه و به‌تبع آن، کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر شده، فقدان آن می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود. روشن است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس، از اهمیت بیشتری برخوردار است (گلکار و ناصحی فر، 1381). اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته‌سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است (پور عزت، 1390، ص 70)

شایسته‌سالاری: نیروی انسانی از بارزترین منابع در سازمان‌ها می‌باشند که با تلاش و ایجاد همگانی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح از آن‌ها همراه با دیگر اجزای سازمان‌ها، می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌شوند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار کردن و تلاش است. یکی از مباحثی که در این زمینه باید بررسی شود، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌ها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. امروزه یافتن افراد لایق و مناسب، از مهم‌ترین کار سازمانها است. در حال حاضر، مهم‌ترین رقابت در سازمان‌ها یافتن افراد لایق و شایسته است. نظام شایسته‌سالاری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود نائل آیند. واژه شایسته‌سالاری را توسط یانگ در سال 1957 در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح کرد. او در این کتاب بیان می‌کند که موقعیت اجتماعی افراد در آینده، ترکیبی از بهره‌مندی و کوشش فراوان خواهد بود. همچنین نظام شایسته‌سالاری را نظامی عادلانه و کارآمدتر از دیگر نظام‌ها می‌داند و معتقد است این نظام به تبعیض‌ها پایان می‌دهد. ارسطو در کتاب سیاست خویش می‌نویسد اگر جامعه، خواهان سعادت است، باید کار به دست کاردان و قدرت و مسئولیت معلوم و حاکم قانون باشد. شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی سازمان‌ها به کار می‌رود. البته این مسئله در مورد کارکنان و مدیران عملیاتی نیز مصداق پیدا می‌کند (حق پناه، 1381). برای برخورداری از مزایای شایسته‌سالاری (افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه احساس تعلق کارکنان به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی کارکنان)، منطقی است که سازمان، نظام شایسته‌سالاری را نهادینه کند و در کنار آن و به‌عنوان جزئی از آن، شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی را نیز مدنظر قرار دهد (مشهودی، 1394). نظام شایسته‌سالاری نظامی است که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت و یا ثروت به افراد داده می‌شود. شایسته‌سالاری دیدگاهی است که بر اساس آن، افراد از طریق نظام آموزشی و با

تلاش فراوان استعداد‌های خود را شکوفا می‌سازند و در نهایت، فارغ از جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت و یا ثروت، برای تصدی مناسب یک شغل، فقط بر اساس شایستگی است. شایسته‌سالاری به مفهوم به‌کارگیری مناسب‌ترین افراد در مناسب‌ترین جایگاه در سازمان است. امروزه در سازمان‌های رشد یافته یا در حال رشد، شایسته‌سالاری از اهمیت خاصی دارد (مشهودی، 1394). شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، افراد برای شایستگی در کار در سازمان‌ها گزینش می‌شوند و پاداش و ترفیع‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها به آن‌ها تعلق می‌گیرد. شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است. رشد و پیشرفت حکومت‌ها و سازمان‌ها در گرو این است که شایستگان در منصب‌های مناسب قرار بگیرند. در علم رایج مدیریت در مورد شایسته‌سالاری، تأکید اصلی بر توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است. فرایند این کار به این صورت است که افراد زمانی می‌توانند در یک منصب یا مقام قرار بگیرند که توانایی‌ها و مهارت‌های گوناگون لازم را برای آن منصب داشته باشند (کاظمی، 1390).

با تفکر و مطالعه در متون اصلی دین اسلام از جمله قرآن کریم می‌توان دریافت که تأکید بسیار زیادی بر اصل اساسی عدالت به‌عنوان مبنای شایسته‌سالاری شده است. متخصصان ادبیات عرب در تعریف عدالت گفته‌اند که عدالت عبارت است از " اعطاء كل ذي حق حقه " در واقع عدالت، به عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ چراکه با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود. با رجوع به آیه 105 سوره انبیاء، خداوند تأکید می‌کند که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است. همچنین در قرآن کریم آمده است: هنگامی که یوسف از زندان آزاد شد، عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به او گردید. یوسف بیان می‌کند، مرا سرپرست خزائن قرار بده که نسبت به این مسئله آگاه هستم. ایشان نیز این مسئولیت را می‌پذیرد؛ چون توانایی اداره امور در این زمینه را دارد؛ زیرا او هم امانت‌دار است و هم آگاهی و تخصص کافی در این زمینه دارد (قربان پناه، 1387).

سنت الهی بر این است که پس از امتحان و آزمون ماموران و فرستادگان و پرورش و خودساختگی آن‌ها، ایشان را به مأموریت‌های خطیر ارسال می‌فرماید. در واقع پس از احراز شایستگی‌ها ماموران الهی، زمینه انجام اوامر خداوند متعال از سوی آن‌ها فراهم می‌شود و گرنه ذات اقدس الهی بدون احراز لیاقت، امر خویش را به کسی واگذار نمی‌نماید. این مهم در واگذاری مقام خطیر نبوت، امامت، مقامات معنوی و رهبری‌ها و هدایت‌های اساسی کاملاً نمایان

است. کسانی که از امتحان شایستگی خداوند سربلند بیرون آمدند، ذات اقدس الهی مسئولیت‌های مهم را به ایشان واگذار کرد. آنگاه که به حضرت آدم اسماء را تعلیم داد، او را خلیفه خود در زمین ساخت (بقره: 30) حضرت ابراهیم با موفقیت در عرصه‌های مختلف و سخت به مقام امامت رسید (بقره: 124) طالوت به خاطر دانش و توانایی جسمی، به فرماندهی بنی اسرائیل منصوب شد تا با جالوت بجنگد. (بقره: 247) افزون بر این، قرآن کریم به طور کلی منصب امامت و اداره جامعه اسلامی را امانتی می‌داند که باید به اهلش سپرده شود: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا». (نساء: 58). هنگامی که یوسف سرافراز از زندان آزاد شد و عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به او گردید، گفت: «جَعَلَنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي خَفِيفٌ غَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن مصر قرار ده که نگهدارنده و آگاهم». (یوسف: 55). از آنجائی که حضرت یوسف (ع) بر توانایی‌های خود در زمینهٔ خزانه‌داری اشراف کامل دارد. از پادشاه زمان خود می‌خواهد تا او را بر این کار بگمارد تا بدین وسیله شایستگی‌های بالقوه خود در امانت‌داری و اداره بهینه امور مالی و خزائن مصر را به مرحله ظهور و بروز رسانده و برتری استعدادها و شایستگی‌های خدادادی را به همگان نشان دهد. همچنین، در داستان حضرت موسی در قرآن می‌خوانیم: آنگاه که به مدین رو آورد و به دختران شعیب خدمتی شایسته کرد، یکی از دختران شعیب به پیشین‌پندتأخیر: «رَبُّهُ إِنَّ خَيْرَ مِمَّا يَجْتَسِرُونَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ». (قصص: 26) پدرم! او را اجیر کن؛ چراکه بهترین کسی است که به این کار می‌آید و او قوی و امین است. این همه، نشان‌دهنده ضرورت توجه به عنصر شایستگی، در گزینش کارگزاران و واگذاری مسئولیت‌ها به آن‌هاست.

در منطق قرآن کریم منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند؛ چنان که می‌فرماید: «ان الله يامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها؛ (نساء: 58) همانان خداوند شمارا امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید» بدیهی است که رهبری امت اسلامی و منصب حکومت نیز از مهم‌ترین امانت‌هایی است که تکلیف ما در برابر آن بسیار خطیر و سنگین است (المیزان فی تفسیر القرآن، سید محمدحسین طباطبایی). در آیه 105 سوره مبارکه انبیا نیز تأکید شده است که حکومت و سروری بر زمین، میراث بندگان صالح و شایسته خداوند است: «ان الارض یرثها عبادی الصالحون» با توجه به کلمه صالحون در این آیه که معنای گسترده و وسیعی دارد، همه شایستگی‌ها به ذهن می‌آید؛ شایستگی از نظر عمل و تقوا، شایستگی از نظر علم و آگاهی، شایستگی از نظر قدرت و قوت و شایستگی از نظر تدبیر و نظم و درک اجتماعی. هنگامی که بندگان باایمان این شایستگی‌ها را برای خود فراهم سازند، خداوند

نیز کمک و یاری می‌کند تا آن‌ها بینی مستکبران را به خاک بمالند، دست‌های آلوده‌شان را از حکومت زمین کوتاه کنند و وارث میراث‌های آن‌ها گردند (تفسیر نمونه، مکارم شیرازی، 1374).

### پیشینه پژوهش

ربی پور و صمدی وند (1388) در پژوهشی با عنوان سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه به بررسی ویژگی‌های مدیران مبتنی بر دیدگاه حضرت علی (ع) پرداخته‌اند و 16 ویژگی و خصیصه‌ای که مدبان باید دارا باشند، بر اساس نهج‌البلاغه ذکر کرده‌اند که عبارت‌اند از: ایمان به خدا، تقوا، وفای به عهد، صداقت، اعتدال داشتن، ساده زیستی، عفو و گذشت، سعی و تلاش، اخلاق پسندیده، دلسوزی و مهربانی، عدالت، وابستگی به خاندان شایسته و صالح، تخصص، داشتن تجربه لازم و توانایی اداره امور.

درگاهی و همکاران (1389) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) به نتیجه رسیدند که شایستگی‌های منابع انسانی عبارت‌اند از پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسئولیت‌پذیری، رهبری، خلاقیت در تطبیق، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، حل مسئله، روحیه خدمت، شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی-سیستمی، جلب اعتماد، ارتباطات شفاهی، انعطاف‌پذیری، آراستگی، فهم مالی.

گرگانی (1390)، در تحقیقی با عنوان نقش‌ها، وظایف و ویژگی‌های مدیر در آیین مدیریت قرآن با نگرشی بر جزء 7-9 قران کریم و نهج‌البلاغه، نقش‌ها وظایف یک مدیر را این‌گونه برمی‌شمارد: داشتن نظم در طبقه‌بندی کردن اطلاعات و داده‌ها، شفاف‌سازی دستورها، داشت هدف و برنامه، پاسخگویی، انتقادپذیری، شایسته‌سالاری و تکریم ارباب‌رجوع.

اسدی فرد و همکاران (1390) در تحقیقی با عنوان مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد به این نتیجه رسید که اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگزاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی‌های شخصی از شایستگی‌های مدیران به شمار می‌آیند.

چیت‌ساز و همکاران (1391) در تحقیقی با عنوان تدوین الگوی شایستگی محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی به این نتیجه رسیدند که خویشتن‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی از جمله شایستگی‌های محور مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها به شمار می‌آیند.



آقا محمدی (1393) تحقیقی با عنوان بررسی توجه به جایگاه شاخصه‌های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدارس (مطالعه موردی شهرستان دیواندره) انجام داد. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده این بود که در انتخاب مدیران باید به شاخص‌هایی مانند ارزش‌مداری، حسن شهرت، وجدان کاری و انضباط اداری توجه کرد.

احمدی و همکاران (1393) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌ها منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM به این نتیجه رسیدند که خدامحوری، عدالت، معرفت، قوت، درایت و سلامت از شایستگی‌های منابع انسانی به شمار می‌آیند.

عسگری و همکاران (1394) در تحقیقی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز 1404 انجام دادند. آن‌ها در پایان به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های شناسایی‌شده در این الگو، در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند. در این میان، شایستگی‌های ارزشی، شغلی و فردی با برخورداری از ضریب تأثیر 0/92، 0/85 و 0/78 به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند.

قربان نژاد و عیسی خانی (1395) تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی مطالعه‌ای تطبیقی انجام دادند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان‌دهنده این بود شایستگی‌های تقوا مداری، رفتار اخلاقی، امانت‌داری، عدالت ورزی، انصاف به‌عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران می‌باشند.

مدل شایستگی‌های رهبران منابع انسانی در هنگ کنگ، عواملی مانند عامل تغییر بودن، مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری، مدیریت بحران، آگاهی و دانش سازمانی را در بردارد (سلمتر<sup>1</sup>، 2004).

بورگالت و همکاران<sup>2</sup> (2006) نیز چهارده شایستگی را برای مدیران شناسایی کرد که عبارت‌اند از شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، به‌کارگیری ارزش‌های اخلاقی، برقراری ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد.

<sup>1</sup>Selmer

<sup>2</sup>. Bourgault et al.

کوکران<sup>3</sup> (2009) در تحقیقی با عنوان توسعه مدل شایستگی‌های برای قرن 21 برخی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان.

دانگ هو و یانگ تو<sup>4</sup> (2009) شایستگی‌های موردنیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، شایستگی‌های موردنیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبه‌نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند.

لی<sup>5</sup> (2010) در تحقیق به‌عنوان بررسی شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد بالا به این نتیجه رسید برای اینکه افراد دارای عملکرد بالای باشند نیاز دارند که شایستگی‌های مانند موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند.

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس مورد استفاده قرار می‌گیرد این تحقیق قیاسی - استقرایی است. در تحقیق حاضر به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده می‌شود. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس را مشخص می‌کنیم سپس با استخراج عوامل آن‌ها را از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شود. پس‌از آن با استخراج نتایج پیمایش به‌صورت داده‌های کمی به سؤالات تحقیق پاسخ داده می‌شود. در جریان تحقیق حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر مدیران و معاونین مدارس را درباره مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی می‌شوند. بعد از مصاحبه و شناسایی مؤلفه‌های شایستگی از پرسشنامه و روش دلفی فازی مؤلفه‌ها اولویت‌بندی می‌شوند. با توجه به مطالب فوق تحقیق حاضر از حیث هدف، تحقیقی اکتشافی است. جامعه

3. Cochran

4. Hang - hua & Yang - hua

1. Lee

آماري اين تحقيق مديران و معاونين مدارس دوره دوم متوسطه در شهر خرم آباد مي باشند. با توجه به هدف تحقيق نمونه گيري در اين تحقيق به صورت هدفمند است. حجم نمونه با توجه به روش نمونه گيري 36 نفر بود.

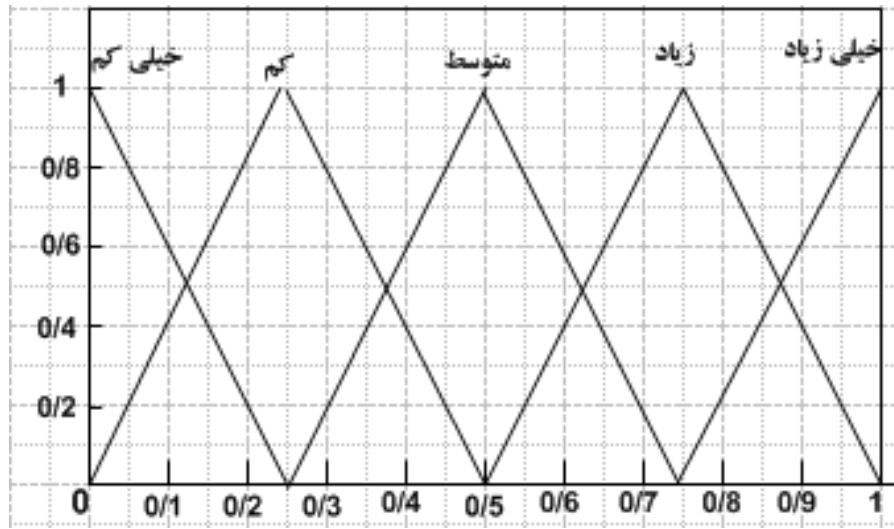
### يافته ها

در جدول شماره 1 ويژگي هاي جمعيت شناختي اعضاي نمونه ارائه شده است.

جدول (1) ويژگي هاي جمعيت شناختي

جنسيت	فراواني	تحصيلات	فراواني
مرد	21	کارشناسي	14
زن	15	کارشناسي ارشد	22

**تعريف متغيرهاي زباني:** بعد از مصاحبه با اعضاي نمونه و شناسايي مؤلفه هاي شايستگي هاي نمايندگان، مؤلفه ها در قالب پرسشنامه باهدف کسب نظر خبرگان راجع به ميزان موافقت آنها با مؤلفه ها طراحي مي شود، خبرگان از طريق متغيرهاي کلامي خيلي کم، کم، متوسط، زياد و خيلي زياد ميزان موافقت خود را ابراز مي کنند. از آنجايي که خصوصيات متفاوت افراد بر تعابير ذهني آنها نسبت به متغيرهاي کيفي اثرگذار است لذا با تعريف دامنه متغيرهاي کيفي، خبرگان با ذهنيت يکسان به سؤال ها پاسخ مي دهند. اين متغيرها با توجه به شکل و جدول زير به شکل اعداد فازی مثلثي تعريف شده اند.



نمودار ۱: اعداد فازی مثلثی

جدول (2): اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	0/75
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	0/5625
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	0/3125
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	0/0625
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	0/0625

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

**نظرسنجی مرحله اول:**

در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود.

جدول (3): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده
ارزش‌مداری	(0.486, 0.736, 0.888)	0.524	عدالت	(0.659, 0.909, 0.979)	0,677
امانت‌داری	(0.555, 0.805, 0.930)	0,586	قانون‌مندی	(0.687, 0.937, 0.986)	0,699
پرهیز از رانت‌خواری	(0.652, 0.902, 0.972)	0,670	گشاده‌رویی	(0.576, 0.826, 0,944)	0,605
پشتکار و تلاش	(0.590, 0.840, 0.958)	0.619	مثبت‌اندیشی	(0.576, 0.826, 0.951)	0.607
تعهد	(0.631, 0.881, 0.986)	0.657	مشورت‌کردن	(0.687, 0.937, 0,986)	0,699
تقوا	(0.576, 0.826, 0,944)	0,605	مغرور نبودن	(0.652, 0,902, 0,979)	0,671
حسن‌تدبیر	(0.590, 0.840, 0,937)	0,614	مهارت و تخصص	(0.534, 0.784, 0.895)	0,562
حفظ بیت‌المال	(0.652, 0.902, 0.993)	0.675	مهربانی	(0.680, 0.930, 0.993)	0.696
داشتن انگیزه	(0.583, 0.833, 0.965)	0.616	نظم	(0.694, 0.944, 1)	0.708
راست‌گویی	(0.625, 0,875, 0,958)	0,645	وجدان‌کاری	(0.708, 0.۹۵۸, ۱)	0,718
سخنوری و قدرت تفہیم	(0.604, 0.854, 0,951)	0,628	وقت‌شناسی	(0.625, 0.875, 0.993)	0.654
شرح‌صدر	(0.694, 0.944, 0.993)	0,706			

## نظرسنجی مرحله دوم:

جدول (4): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده
ارزش‌مداری	(0.527, 0.777, 0.930)	0.565	عدالت	(0.680, 0.930, 1)	0.697
امانت‌داری	(0.569, 0.819, 0.944)	0.600	قانون‌مندی	(0.722, 0.972, 1)	0.729
پرهیز از رانت‌خواری	(0.666, 0.916, 0.979)	0.682	گشاده‌رویی	(0.638, 0.888, 0.993)	0.664
پشتکار و تلاش	(0.618, 0.868, 0.972)	0.644	مثبت‌اندیشی	(0.625, 0.875, 0.979)	0.651
تعهد	(0.652, 0.902, 1)	0.677	مشورت‌کردن	(0.694, 0.944, 0.993)	0.706
تقوا	(0.597, 0.847, 0.965)	0.626	مغرور نبودن	(0.680, 0.930, 1)	0.697
حسن‌تدبیر	(0.604, 0.854, 0.951)	0.628	مهارت و تخصص	(0.618, 0.868, 0.972)	0.644
حفظ بیت‌المال	(0.666, 0.916, 1)	0.687	مهربانی	(0.708, 0.958, 1)	0.718
داشتن انگیزه	(0.590, 0.840, 0.972)	0.623	نظم	(0.708, 0.958, 1)	0.718
راست‌گویی	(0.645, 0.895, 0.979)	0.666	وجدان‌کاری	(0.722, 0.972, 1)	0.729
سخنوری و قدرت تفهیم	(0.618, 0.686, 0.965)	0.642	وقت‌شناسی	(0.638, 0.888, 1)	0.666
شرح‌صدر	(0.715, 0.965, 1)	0.723			

در جدول 5 اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

**جدول (5): میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم**

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
ارزش‌مداری	0,524	0,565	0,041
امانت‌داری	0,586	0,600	0,014
پرهیز از رانت‌خواری	0,670	0,682	0,012
پشتکار و تلاش	0,619	0,644	0,025
تعهد	0,657	0,677	0,02
تقوا	0,605	0,626	0,021
حسن تدبیر	0,614	0,628	0,014
حفظ بیت المال	0,675	0,687	0,012
داشتن انگیزه	0,616	0,623	0,007
راست‌گویی	0,645	0,666	0,021
سخنوری و تفهیم	0,628	0,642	0,014
شرح صدر	0,706	0,723	0,017
عدالت	0,677	0,697	0,02
قانون‌مندی	0,699	0,729	0,03
گشاده‌رویی	0,605	0,664	0,059
مثبت‌اندیشی	0,607	0,651	0,044
مشورت‌کردن	0,699	0,706	0,007
مغرور نبودن	0,671	0,697	0,026
مهارت و تخصص	0,562	0,644	0,082
مهربانی	0,696	0,718	0,022
نظم	0,708	0,718	0,01
وجدان‌کاری	0,718	0,729	0,011
وقت‌شناسی	0,654	0,666	0,012

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از (1/.) باشد در این صورت فرآیند



نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از 0/1 است، خبرگان در مورد مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. از نظر اولویت مؤلفه‌ها، مؤلفه‌های که میانگین فازی زدایی شده آن‌ها از بقیه مؤلفه‌ها دیگر بیشتر باشد در اولویت‌های اول قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نقش شگفت‌انگیز آموزش و پرورش در زندگی انسان و شکوفایی استعدادها و ارزش‌های والای انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند در رشد اخلاقی، رفتاری و حتی جسمانی افراد مؤثر باشد، بلکه وسیله‌ای در جهت رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می‌آید یعنی نقش آموزش و پرورش نه تنها در عینیت بخشیدن به زندگی مادی و معنوی فرد متوقف و محدود نمی‌شود بلکه تمام شؤون اجتماعی او را نیز در برمی‌گیرد و عامل رشد و تحول اساسی جامعه می‌گردد. امروزه آموزش و پرورش همگانی به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار شناخته شده است و هر کشوری در جهان بخش بزرگی از درآمد ملی خود را برای گسترش، بهبود و کار آیی آن اختصاص می‌دهد. در واقع آموزش و پرورش رکن اساسی جامعه انسانی است و یکی از اهداف عمده آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط معلمان و مدیران است. اغلب صاحب‌نظران و متفکران مسایل تربیتی بر این نظرند که معلمان، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. بنابراین بی‌راه نیست اگر گفته شود شالوده و اساس یک سیستم آموزشی موفق را معلمان تشکیل می‌دهند. اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت معلمان مؤثر است. یکی از این عوامل، مدیران مدارس هستند. بنابراین لازم است آموزش و پرورش به موضوع انتخاب مدیران بر اساس شایستگی، بیش از پیش توجه نشان دهد.

آموزش و پرورش عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای محسوب می‌شود تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع و پیشرفت آنان بیانگر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثربخش برخوردار بوده‌اند. اگر سازمان‌های دیگر در رسالت و وظایف خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتیجه‌ی آن مستقیماً عاید گروه و سازمانی است که با آن سروکار دارند، اما اگر سازمان آموزش و پرورش و عوامل آن به‌ویژه مدیران و دبیران مدارس از ماهیت کار خود غافل باشند و در فرآیند یاددهی - یادگیری

وقفه‌ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم مؤثری خواهند داشت. هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس بر اساس مدیریت اسلامی با رویکرد دلفی فازی بود. نتایج نشان‌دهنده این بود که برای انتخاب شایسته مدیران باید به مؤلفه‌های شایستگی مانند ارزش‌مداری، امانت‌داری، پرهیز از رانت‌خواری، پشتکار و تلاش، تعهد، تقوا، حسن تدبیر، حفظ بیت‌المال، داشتن انگیزه، راست‌گویی، سخنوری و قدرت تفهیم، شرح‌صدر، عدالت، قانون‌مندی، گشاده‌رویی، مثبت‌اندیشی، مشورت‌کردن، مغرور نبودن، مهارت و تخصص، مهربانی، نظم، وجدان‌کاری و وقت‌شناسی توجه شود. همچنین مؤلفه‌هایی مانند مشورت‌کردن، قانون‌مندی، وجدان‌کاری، مهربانی، نظم و شرح‌صدر از اولویت بالاتری برخوردار هستند.

داشتن سعه‌صدر (شرح‌صدر) یکی از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در راستای انتخاب شایسته مدیران مدارس در این تحقیق بود. سعه‌صدر آن‌قدر مهم است که امام علی(ع) آن را ابزار حکومت می‌داند و می‌فرماید: "أَلَةُ الرَّئِيسَةِ سَعَةُ الصَّوْدَرِ؛ شرط لازم برای پذیرش هر مسئولیتی، سعه‌صدر است." یک مدیر مدرسه باید توجه داشته باشد که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه است و برای دست‌یافتن به اهداف، سختی‌های فراوان را در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نکند در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمترقبه‌ای از خود نشان خواهد داد که بعضاً اعتبار مسئولیت او را زیر سؤال خواهد برد. سعه‌صدر از ویژگی‌های مهم مدیران است، کسی دارای سعه‌صدر است که از گشادی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد، سعه‌صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مدیران می‌شود و اگر مدیران فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنخواهند آمد. اگر مدیری دارای ظرفیت و سعه‌صدر نباشد شیرازه کارهای وی از هم می‌ریزد و در نتیجه قدرت تصمیم‌گیری از وی سلب می‌شود که تبعاتی برایش در پی خواهد داشت.

نظم و انضباط به عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. حضرت علی(ع) در بستر شهادت **لَوْ فِيكُمْ بِ«قَوَايِ اللَّهِ وَنَظْمِ أَمْرِكُمْ»** انسان باتقوا در زندگی فردی منظم است و وقت خود را هدر نمی‌دهد. مومن حاضر نیست ثانیه‌های زندگی‌اش هدر برود. مدیران مدارس باید منظم باشند و برنامه و هدف روشنی داشته باشند. عناصر کلیدی تشکیلات باید افراد هم‌هدف و دغدغه‌مند باشند. هر حضرت علی(ع) در نامه 31 نهج‌البلاغه خطاب به امام حسن(ع) می‌فرماید: «

ان من خودم چگونگی عمل را تأخیر ندهد به، فَإِنَّهُ أَعْرَىٰ أَعْلَىٰ لَيْتَ وَ أَكَلُوا فِي خِدْمَتِكَ»، کار هر کدام از خدمتکاران را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به هم وانگذارند و در خدمت سستی نکنند. برای هر کسی مسئولیت قرار بده، نظارت کن، مؤاخذه کن. اگر وظایف مشخص نباشد و افراد مسئولیت‌پذیر نباشند، آن وقت مشخص نخواهد بود چه کسی باید پاسخگو باشد و در مورد نتیجه از چه کسی باید بازخواست کرد. بی‌نظمی، آدمی را رنج می‌دهد و ذهن و فکر انسان را آشفته می‌سازد، بازدهی کار را کم می‌کند، وقت عزیز را به‌آسانی نابود می‌کند. برای مبارزه با این آفت زیان‌بار، لازم است نخست آن را شناخت و سپس با آن به مبارزه پرداخت تا دستیابی به گوهر گران‌بهای نظم، آسان‌تر شود.

مشورت به عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. شور و مشورت در اسلام و قرآن جایگاه بزرگ و رفیعی دارد تا جایی که یک سوره قرآن مجید به این امر مهم اختصاص یافته است. بر خلاف هجمه وسیع دشمنان اسلام مبنی بر اینکه در این مذهب شور و مشورت جایگاهی ندارد و همه کارها به صورت انتصابی و استبدادی انجام می‌پذیرد، دین اسلام در این باره فراوان سخن گفته و به آن سفارش بسیار نموده است. این تأکید تا جایی است که حتی مشورت گرفتن از هر شخصی را جایز نمی‌داند. آنجا که امام علی (ع) می‌فرماید: بخیل را در مشورت کردن دخالت مده که تو را از نیکوکاری باز می‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. ترسو را در مشورت دخالت مده که در انجام کارها روحیه تو را سست می‌کند. حریص را در مشورت دخالت مده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می‌دهد (نهج‌البلاغه، دشتی، نامه 53، ص 407). هر چقدر مسئله مورد مشورت دارای اهمیت خاصی باشد، مشاوره در پیرامون آن حساس‌تر و ظریف‌تر خواهد بود. اهمیت مساله مشورت در اسلام به‌اندازه‌ای است که قرآن مجید خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «و مشاورهم فی الامر؛ "با مردم مشورت کن". پیامبر اسلام هم می‌فرماید: "هیچ کس با مشورت، بدبخت نشده و هیچ کس با استبداد رای، به خوش بختی نرسید" (میزان الحکمه، باب شور).

مهربانی به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد یکی از ظرایف کار هر مدیر چه در رویکرد مادی و چه در رویکرد الهی توازن بین مهربانی و قاطعیت یا بین درشتی و نرمی است. سعدی شاعر بزرگ پارسی زبان به زیبایی می‌گوید: "چو نرمی کنی خصم گردد دلیر و گر سخت‌گیری شوند از تو سیر/ درشتی و نرمی به هم دربه است/ چو رگزن که جراح و مرهم نه است؛" به عبارت دیگر مدیر و رهبر به اقتضای کار خویش باید نسبت به ذینفعان خود مهربان باشد؛

اما این مهربانی نباید او را از قاطعیت در پیگیری امور بازدارد. قرآن کریم در تشریح ویژگی مومنان در ایه 29 سوره فتح می‌فرماید " اشداء علی الکفار رحماء بینهم " این خصیصه در زمان امام علی (ع) چنان رعایت شده است که نویسندگانی همچون شهید مطهری کتابی در زمینه جاذبه و دافعه امام علی(ع) به رشته تحریر درآوردند. امام علی (ع) در بعد مهربانی، چنان مهربان بود که دشمنان ایشان نیز به آن اعتراف دارند.

## منابع

- ابراهیمی، محمدحسین (1379). مدیریت اسلامی، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- احمدی، سید علی اکبر، درویش، حسن، سبحانی فر، محمدجواد، فاضلی کبریا، حامد (1393)، "طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM". فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، 17 (64)، 27-55.
- اسدی فرد، رویا، خائف الهی، احمدعلی، رضاییان، علی (1390). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد"، نشریه مدیریت دولتی، 3 (8)، 75-92.
- آقا محمدی، جواد (1393). بررسی توجه به جایگاه شاخصه‌های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدارس (مطالعه موردی شهرستان دیواندره)"، دو فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، 3 (6)، 7-26.
- آقاجانی، آرش (1385). تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه"، فصلنامه اندیشه صادق، (24)، 27-60.
- پور عزت، علی اصغر (1390). اداره سالم به روایت نهج‌البلاغه"، فصلنامه نهج‌البلاغه، (31)، 69-93.
- جزایری، رضوان السادات (1380). شایسته‌سالاری در سیره مدیریتی امام علی(ع)"، پژوهشنامه انقلاب اسلامی، (6)، 23-35.
- چیت‌ساز، احسان، ذالفقارزاده، محمد مهدی، غیائی ندوشن، سعید (1391). تدوین الگوی شایستگی‌های محور مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، 1 (2)، 27-48.
- درگاهی، حسین، علی پور فلاح پسند، محمد حسن، حیدری قره‌بلاغ، هادی (1389). "ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران"، نشریه راهبرد یاس. 6 (23)، 92-113.
- ربی پور، محمدعلی، صمدی وند، منوچهر (1388)، " سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه"، فصلنامه فراسوی مدیریت، 2 (8)، 119-140.
- ساکي، رضا، اثربخشی (1378). " اجرای برنامه‌های کوتاه مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی"، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره‌های 56 و 55.
- شعاری نژاد، علی اکبر (1366). مبانی روان‌شناختی تربیت، موسسه اطلاعات و تحقیقات فرهنگی، تهران.
- صافی، احمد (1371). مدارس متوسطه و مهارت‌های مدیران، نشریه مدیریت در آموزش و پرورش، 2 (4)،
- عسگری، ناصر، نیکوکار، غلامحسین، حسین، صفری، غلامی، مهرداد (1394). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز 1404"، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، 4 (9)، 23-38.

قرآن کریم

قربان پناه، جاوید (1387). نظام شایسته سالار، سایت [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)

قربان نژاد، پریسا، عیسی خانی، احمد (1392). " الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه امام علی (ع) "، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (15)، 17-22.

کاظمی، ملیحه سادات، عریضی سامانی، سید حمیدرضا، گل پرور، محسن (1390). رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان سالار و سنتی "، روان‌شناسی کاربردی، 5 (18)، 48-65.

گرگانی، تقی (1390). " نقش‌ها و وظایف و ویژگی‌های مدیر در آینه مدیریت قرآن با نگرشی بر جزءهای 9-7 قرآن کریم و تاسی از نهج‌البلاغه "، فصلنامه تحقیقات آموزشی، 4 (2)، 75-90.

گلکار، بهزاد؛ ناصحی فر، وحید (1381). " مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری "، نشریه توسعه مدیریت، (39)، 10-6.

مشهودی، مریم (1394). مدل ویژگی‌های مدیران شایسته جامعه اسلامی بر اساس بیانات امام علی (ع) "، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، در رشته نهج‌البلاغه (گرایش اصول دین و معارف علوی). استاد راهنما علی نظری، دانشگاه لرستان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

میر کمالی، سید محمد (1378). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، انتشارات رامین، تهران.

نوربخش، مهوش، میر نادری، علی اکبر (1384). " بررسی رابطه جوسازمانی با رضایت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی دوره متوسط شهر اهواز "، فصلنامه المپیک، سال سیزدهم، (29)، 7-18.

نهج‌البلاغه، ترجمه علی دشتی (1385) مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین، چ پنجم. قم

Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables. *Public personnel Management*. 89- 119.

Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.

Hang-hua.X. & Yang – hua. W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 1764-1771.

Lee, Y. (2010) Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, (37), 434-439.