

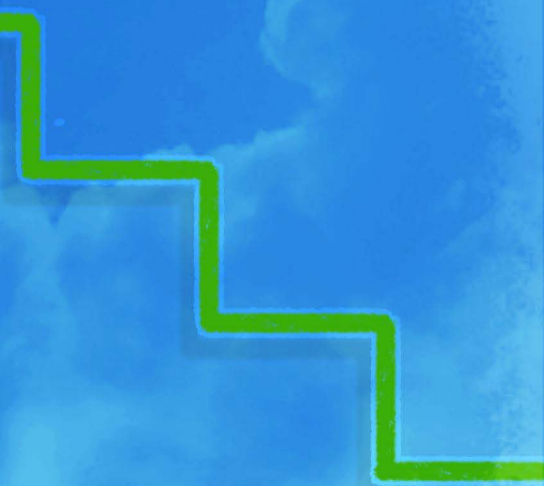


## مدبران پوېا

فصلنامه علمی، مهارتی

معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها

پیش شماره . اسفند ۱۳۹۶



# سازمان

## فهرست مطالب



مدبران پوینا

فصلنامه علمی، مهارتی

پیش شماره ۵ . اسفند ۱۳۹۶

نِسْتِ اَلتَّوْبَاتِ اَلْاَوْحِيَّةِ  
مُعَاوَنَةُ اَلطَّائِفَةِ اَلْمَوْجِبَةِ

|    |   |
|----|---|
| ۱  | مطلع.....                                       |
| ۲  | سخن سردبیر.....                                 |
| ۳  | مقاله / مدیریت و شاخصه های آن.....              |
| ۴  | آموزه / ویژگی های مدیر موفق.....                |
| ۱۲ | گوهرین کلام.....                                |
| ۱۳ | مهارت / ظرایف و مهارت های مدیریتی.....          |
| ۱۴ | رموز موفقیت.....                                |
| ۱۵ | خواندنی / من آدم تاثیر گذاری هستم.....          |
| ۱۶ | نحوه برخورد امام علی با کار گزاران نالایق.....  |
| ۱۷ | داستانک.....                                    |
| ۱۸ | کنترل / آسیب شناسی مدیریت از منظر امام علی..... |
| ۲۰ | عکس نوشته.....                                  |
| ۲۱ | در کوله بار تجربه.....                          |
| ۲۸ | دست مایه / آیین مرخصی کارمندان مدارس.....       |
| ۳۰ | پیشخوان اندیشه.....                             |
| ۳۱ | ویترین.....                                     |



حجت الاسلام والمسلمین رسول ابراهیمیان  
معاون ارتباطات و امور حوزه ها

## نقش دانش افزایی و مهارت ورزی در عملکرد مدیران

«مدیریت» به معنای فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی، در برنامه ریزی، ساماندهی و بسیج امکانات برای نیل به اهداف است. اما برای تحقق این مهم، نیاز مبرم به دانش مدیریتی و شیوه راهبردی مدیریت می باشد.

اصولا شرط بقای هر سازمان یا نهادی، آن است که هدف ها، ساختار، روش های کار و الگوهای رفتاری خود را به نحوی هماهنگ با تغییرات روزآمد، متحول و بروز نماید. یکی از طرق نیل به این مهم، رشد علمی و افزایش کارآمدی هر چه بیشتر مدیران است. برای رسیدن به این هدف، باید معلومات و دانش حرفه ای، ابتکار و نوآوری و آشنایی با روش ها و متدهای جدید مدیریتی را به عنوان ملاک هایی از تخصصی شدن کار مدیران برای نیل به اهداف و اثربخشی بیشتر آنان به شمار آورد.

با در نظر گرفتن تغییرات شگرف و گسترده در دنیای کنونی، تمام سیاست گذاران، برنامه ریزان و دست اندرکاران و به خصوص صاحب نظران عرصه مدیریتی، اذعان دارند که دانش افزایی و مهارت ورزی مدیران - که نقش به سزا و غیرقابل انکاری در موفقیت های سازمانی دارند - ضرورتی اجتناب ناپذیر است. از سوی دیگر ارتباط بین دانش افزایی و مهارت ورزی مدیران با اثربخشی سازمانی هم بر کسی پوشیده نیست.

مدیریت آگاه به دانش و مهارت و روش اداره در نهادها، تصمیمات مناسب و به هنگام می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد. با توجه به مسائل فوق، اگر مدیران مدارس علمیه بخواهند پویا و کارآمد شوند، باید خود را همراه با تغییرات، به روزرسانی نموده و متحول شوند و همچنین پیشرفت و دانش افزایی داشته باشند و مهارت های حرفه ای خویش را فزونی ببخشند.

معاونت ارتباطات و امور حوزه ها در اجابت و پاسخگویی به این نیاز مهم حسب ماموریت و شرح وظایف خود هر چند هیچ گاه از دانش افزایی و مهارت افزایی مدیران استان ها و مدارس فروگذار نبوده و از طریق فضاهای مجازی، آموزش های حضوری، آنلاین و آفلاین، اقداماتی را به انجام رسانده است، اما در این مقطع زمانی و با رصد نیازهای روزآمد، مصمم است تا در راستای دانش افزایی و مهارت ورزی و دست یابی مدیران به جدیدترین یافته ها و روش های مدیریت کار آمد و بهینه سازی فعالیت های مدارس حوزه های خاوران و منابع انسانی و همچنین وصول به اهداف سازمانی خود، در تربیت طلاب عالمه و محقق و مهذب، سلسله مباحثی را به صورت الکترونیکی برای مدیران و دست اندرکاران اداره مدارس حوزه های علمیه خاوران، با همکاری و مشارکت فعال مدیران و کارکنان معزز به صورت فصلانه با عنوان «ره توشه علمی- مهارتی مدیران پویا» ارائه نماید.

بی تردید مطالعه این نشریه که برگرفته از آموزه های قرآنی، روایی و اندیشه متعالی دانش ورزان علم مدیریت در حیطه علوم انسانی و تجارب و خاطرات و بیان خلاقیت ها و نوآوری های مدیران پویاست؛ می تواند یاری گر مدیران حوزه های علمیه خاوران در انجام بهینه وظایف و رسالت ها و پیشبرد امور جاری و نیل به آرمان های مدیریتی باشد.

مسئله در پرتو آشنایی با این راهبردهای علمی - مهارتی، امکان موفقیت مدیران در عرصه ستاد و صف، در مدیریت، در حیطه مدیریت منابع انسانی اعم از: اساتید، طلاب و سایر همکاران، بهره گیری از امکانات متناسب با اقتضات فراهم می آید و مدیران ارجمند می توانند افزون بر وقوف به نقش و مسئولیت های خود، مدیریتی پویا و کارآمد را به نظاره بنشینند.

البته در این مسیر، انتظار این است که ارتباط دو سویه بین معاونت و مدیران و کارکنان برقرار شده و هر یک از مدیران و کارگزاران که بحمدالله از توش و توان علمی و مهارتی فوق العاده برخوردار می باشند در طی تعامل با معاونت ارتباطات و امور حوزه ها، زمینه بهره گیری دیگران را از دانش و مهارت های کاربردی خویش فراهم آورند. بعون الله تبارک و تعالی

امکان موفقیت مدیران در عرصه ستاد و صف، در حیطه مدیریت منابع انسانی اعم از: اساتید، طلاب و سایر همکاران، بهره گیری از امکانات متناسب با اقتضات فراهم می آید و آنان می توانند افزون بر وقوف به نقش و مسئولیت های خود، مدیریتی پویا و کارآمد را به نظاره بنشینند.

## فصلنامه مدیران پویا ره توشه‌ای مدیریتی

ارتقای توانمندی مهارتی آنان، در بهره‌گیری از فرصت‌های در اختیار، به منظور به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی، در برنامه ریزی، ساماندهی و بسیج جهادی امکانات و تربیت علمی - اخلاقی متریبان برای نیل به اهداف حوزه‌های علمی خوارزمی در تربیت طلاب عالمه و محقق و مهذب انتشار می‌یابد.

تولید و انتشار نشریه الکترونیکی مدیران، در امتداد وظایف معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها در راستای نیل به اهداف سازمانی و بر برنامه‌های ذیل متمرکز خواهد شد:

-تلفیق بین دانش مدیریتی و رویکرد اسلامی در محتوا و روش مدیریتی با هدف اسلامی کردن علوم انسانی؛

-دانش افزایی مدیریتی در مدیران کلان، استان‌ها و مدارس؛

-رویکرد کاربردی و عملیاتی داشتن در ارائه محتوای نشریه؛

-آشنایی بیشتر با روش‌ها، مهارت‌ها و متدهای نوین مدیریتی؛

-بهره‌گیری از دانش، مهارت، تجارب و خاطرات مدیران؛

-هم افزایی و برقراری ارتباط دوسویه بین مدیران و معاونت برای تحقق مدیریتی پویا و کارآمد؛

-ایجاد عرصه‌ای مناسب برای تبادل افکار و اطلاعات در مجامع مدیریتی؛

-برنامه ریزی برای هدایت و جهت دهی محتوایی نشریه متناسب با نیازهای اربردی مدیران حوزه‌های علمی خوارزمی؛

-ایجاد بستری مناسب جهت بروز و ظهور محورهای زیر:

• مقالات علمی - مهارتی؛

• معرفی مدیران موفق و کارآمد؛

• نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها در عرصه مدیریت؛

• اخبار مدیران؛

• معرفی تازه‌های نشر در عرصه مدیریت (کتاب‌های مدیریتی جدید)؛

• بررسی و تحلیل آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریتی؛

• انتقادات و پیشنهادات؛

• پرسش و پاسخ در عرصه دانش و مهارت مدیران؛

• تبادل تجربه مدیران.

**مخاطبان این نشریه عبارتند از:**

۱. مدیران و معاونان و مدیران کل و رؤسای ادارات مرکز؛

۲. مدیران و معاونین و همکاران استانی؛

۳. مدیران مدارس، معاونان و کارکنان مدارس (مؤثر در عرصه مدیریت)؛

بدیهی است در پرتو آشنایی با این راهبردهای علمی - مهارتی، امکان توفیق مدیران مدارس در مدیریت عالمانه در حیطه مدیریت منابع انسانی، امکانات متناسب با اقتضات فراهم می‌آید و مدیران ارجمند افزون بر وقوف به نقش و مسئولیت‌های خویش، می‌توانند مدیریتی پویا و کارآمد را در پیش گیرند.

آشنایی مدیران با جدیدترین یافته‌های علمی و مهارتی و تعمیق این دانش‌ها و مهارت‌ها و کسب دانش و تجربه‌های جدید، قدرت ابتکار و توانایی‌های تازه‌ای به مدیران

می‌بخشد. معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها،

حسب مأموریت خود در تامین نیروهای کارآمد مدیریتی و تامین محتوای به روز

و مناسب برای «ارتقاء سطح کارایی، تقویت و توانمندی» مدیران، در صدد

است تا در راستای دانش افزایی و مهارت ورزی و دستیابی مدیران به

جدیدترین یافته‌ها و روش‌های مدیریت کارآمد در مدیریت بهینه مدارس، سلسله

مباحثی را به صورت الکترونیکی در قالب نشریه الکترونیکی «مدیران پویا»، با همکاری

و مشارکت فعال مدیران معزز ارائه نماید. نشریه الکترونیکی در واقع همان نشریه کاغذی و چاپی، اما یک

سند مکتوب الکترونیکی در فضای دیجیتال است. نشریه الکترونیکی «ره توشه علمی- مهارتی مدیران پویا»، یگانه

نشریه تخصصی معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها است که از طریق نیازسنجی مدیران در راستای افزایش معلومات مدیریتی و

فصلنامه  
الکترونیکی «مدیران  
پویا»، یگانه نشریه تخصصی  
معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها است که  
از طریق نیازسنجی مدیران در راستای افزایش  
معلومات مدیریتی و ارتقای توانمندی مهارتی آنان،  
به منظور به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و  
انسانی، در برنامه ریزی، ساماندهی و ... برای  
نیل به اهداف حوزه‌های علمی خوارزمی  
انتشار می‌یابد.

مقاله

# مدیریت و شاخصه های آن در قرآن و روایات

## درآمد

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کنند. ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که به صورت اجتماعی زندگی می کنند، بر اساس فرمان غریزه، مدیری را بر می گزینند. حال انسانها که به صورت اجتماعی زندگی می کنند، به طریق اولی نیازمند اداره جامعه بر اساس سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت و هدایتی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد.

در اسلام، مدیریت و رهبری به عنوان یک اصل ضروری و اجتناب ناپذیر برای ادامه حیات انسان به حساب آمده است. قرآن، احادیث و روایات اسلامی، رهبری را در دو جهت الهی و شیطانی مورد بحث قرار داده اند و سرنوشت انسان را با میزان اطاعت از رهبرانی که آنها را به سوی حق و حقیقت دعوت کرده اند و یا آنان را به سوی دوزخ و شقاوت می خوانند، وابسته می دانند.

مدیریت یک دانش است، ولی کاربرد صحیح و مطلوب آن در موقعیت های متفاوت، یک هنر یا فن است. هنری که مدیر موثر و موفق را از مدیر نالایق و ناموفق متمایز می کند. مدیری لایق و موثر و کارآمد است که بتواند سایر عوامل تولید را به بهره برداری برساند و برعکس مدیر نالایق جز به هم ریختن کارها و به هدر دادن سرمایه های انسانی و مادی کاری نخواهد کرد. لذا مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می شود. آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق می باشد. 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 ارزش ها و جهان بینی آن جامعه تعریف شود.

بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظامها، بر آن شدیم تا به تبیین شاخصه های مدیر موفق از دیدگاه قرآن و کلام معصومین پردازیم. اما به خاطر گستردگی هر یک از این شاخصه ها، در هر دوره از این نشریه، برخی از شاخصه ها بیان می گردد.

### مدیر کیست؟

به نظر می رسد پیش از ورود به بحث شاخصه ها، لازم است در ابتدا، کیستی و چیستی مدیریت تبیین گردد تا مخاطبان با تعریف و ماهیت آن از نگاه اسلام آشنا گردند.

مدیر عبارت از کسی است که دارای ابواب جمعی و فهرست زیر مجموعه بوده و علاوه بر خود، مسئول کار دیگران نیز می باشد. بنابراین مدیر تنها به وزیر وزارتخانه یا مدیر عامل یک سازمان گسترده و رییس یک اداره اطلاق نمی شود، بلکه مسئول یک شرکت یا اداره کوچک، سرپرست یک کارگاه و مسئول یک بخش و یا یک قسمت و گروه نیز، خود مدیر به شمار می رود و وظیفه مدیریت را بر دوش می کشد.

مسند مدیریت، امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این امانت الهی به شدت مراقبت کند. مولای متقیان علی(ع)، خطاب به اشعث بن قیس فرماندار امام در آذربایجان، درباره این امانت الهی می فرماید: «وَ إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَ أَنْتَ مُسْتَرَعَى لِمَنْ فَوْقَكَ لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ وَ لَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ وَ فِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ عَزَّ وَ جَلَّ وَ أَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تَسْلَمَهُ إِلَيَّْ وَ لَعَلِّي أَلَّا أَكُونَ شَرَّ وَّلَاتِكَ لَكَ. وَ السَّلَامُ؛ مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی بر گردن تو است و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته تا نگهبان آن باشی. وظیفه نداری که در کار مردم، به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی، یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. اموالی که در دست توست از آن خداوند می باشد و تو خزانه دار هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمانرواها نباشم. و السلام». (نهج البلاغه، نامه ۵)

مرحوم علامه طباطبایی(ره)، در تفسیر المیزان، این امانت الهی را چنین تعریف می کند: «الامانة شيء يودع عند الغير ليحفظ عليه ثم يردّه الى من اودعه؛ امانت چیزی است که برای نگهداری به دیگری سپرده می شود تا وی بر آن محافظ باشد و پس از محافظت به امانت گذار، باز گرداند». (المیزان، ج ۱۶، ص ۳۷۰).

### چیستی مدیریت؟

از مدیریت، تعریف های گوناگونی ارائه شده است، از جمله:

۱. هماهنگ ساختن یک مجموعه و هدایت آن به سوی مقصد مطلوب را مدیریت گویند.
۲. اداره کردن و به کارگیری مجموعه امکانات و استعداد های مادی و معنوی در یک سازمان را بر اساس آگاهی های مناسب برای رسیدن به

## نگاهی به شاخصه‌ها و سبک مدیریت در قرآن و سنت

### ۱. ایمان

از جمله مهم‌ترین شاخصه‌های مدیریت، ایمان و اخلاص است. خداوند در آیاتی چند، به این مهم اشاره فرموده است. (سوره آل عمران(۳)، آیات ۱۷۴ - ۱۷۳؛ سوره مائده(۵)، آیه ۵۴؛ سوره ممتحنه(۶۰)، آیه ۱) خداوند در آیه ۱۷۳ آل عمران می‌فرماید: «الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدِ جَمَعُوا لَكُمْ فَاعْبُدُوا اللَّهَ مَا شَاءُوا وَآلُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ؛ اینها کسانی بودند که (بعضی از) مردم، به آنان گفتند: مردم (لشکر دشمن) برای (حمله به) شما اجتماع کرده‌اند، از آنها بترسید! اما این سخن، بر ایمانشان افزود و گفتند: خدا ما را کافی است و او بهترین حامی ماست».

امام علی(ع) نیز به عنوان مدیر در شروع نامه‌های خویش به کارگزاران، خود را بنده خدا معرفی و از عبارت عبدالله استفاده می‌نمودند که نشان از ایمان راسخ ایشان داشت: «من عبدالله علی امیرالمومنین الی...» (نامه‌های ۳۸، ۵۰، ۶۰، ۶۳، ۷۵)

بنابراین، باید همه مدیران پیوسته به یاد داشته باشند، که جز بنده‌ای ناچیز نیستند تا منصب و مقام، آنان را از صورت بندگی خارج نسازد.

### ۲. قدرت

خداوند در آیه ۲۶ سوره قصص می‌فرماید: «قَالَتْ أَخَذَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ...؛ یکی از آن دو دختر گفت ای پدر او را به خدمت خود اجیر کن که بهترین کسی که باید به خدمت برگزید، کسی است که توانا باشد».

در جمله کوتاهی که در آیات فوق از زبان دختر شعیب در مورد استخدام آمده و اصولی‌ترین شرایط مدیریت به صورت کلی و فشرده در آن خلاصه شده است، قدرت و امانت است. بدیهی است منظور از قدرت؛ تنها قدرت جسمانی نیست، بلکه مراد قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است.

یک مدیر قوی کسی است که حوزه ماموریت خود را به خوبی بشناسد، از انگیزه‌ها باخبر باشد، در برنامه ریزی مسلط و از ابتکار سهم کافی و در تنظیم کارها مهارت لازم را داشته باشد، هدف‌ها را روشن کند و نیروها را برای رسیدن به هدف بسیج نماید. در عین حال دلسوز و خیرخواه و امین و درستکار باشد. آنها که در سپردن مسئولیتها و کارها تنها به امانت و پاکی قناعت می‌کنند، به همان اندازه در اشتباهند که برای پذیرش مسئولیت، داشتن تخصص را کافی بدانند، متخصصان خائن و آگاهان نادرست همان ضربه را می‌زنند که درستکاران نا آگاه و بی اطلاع.

منطق اسلام این است که هرکار باید به دست افرادی نیرومند و توانا و امین باشد تا نظام جامعه به سامان رسد و اگر در علل زوال حکومت‌ها در طول تاریخ بیندیشیم، می‌بینیم که عامل اصلی، سپردن کار به دست یکی از دو گروه مذکور بوده است. (مکارم شیرازی، تفسیر نمونه، جلد ۱۶، ص ۶۵)

یکی از ویژگیهای مدیر شایسته، داشتن قدرت و توانایی است. زیرا مدیر قدرتمند و توانمند می‌تواند در جهت رسیدن به اهداف سازمان حرکت نماید و هرگونه مانع را از جا بر دارد. امام علی(ع) در نامه ۶۱، به کارگزار نالایق خود، عدم قدرت و توانایی او را تذکر و مورد ملامت قرار می‌دهد که سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است، کندی

اهداف تعیین شده سازمانی، مدیریت گویند.

۳. هنر سامان بخشی، سازماندهی، هماهنگ و همسو سازی، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب و مورد نظر با حداکثر کارایی و بازدهی را مدیریت می‌گویند.

۴. فن سازماندهی، سامان بخشی، بسیج و کنترل نیروهای انسانی و به کارگیری آنها در راستای اهداف از پیش تعیین شده سازمانی را مدیریت گویند.

مدیریت را برخی هنر و برخی علم می‌دانند در حالی که مدیریت آمیزه‌ای از علم و هنر و تجربه است.

از ویژگی‌های مدیریت به کارگیری همه امکانات و استفاده از همه استعدادها و قابلیت‌های موجود و جلوگیری از هرز و هدر رفتن نیروها، توانمندی‌ها و امکانات و سرعت عمل بخشیدن به اقدامات و عملکردها می‌باشد.

علم عبارت از حقایق و دانش‌هایی است که تحت نظم و قاعده بوده و قابل اثبات هستند. آشنایی به قوانین حاکم میان پدیده‌ها را علم نامند. میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر دستگاهی بستگی تام و تمام به نحوه مدیریت آن دستگاه دارد. مدیریت همانند رانندگی است، همانگونه که راننده پشت فرمان می‌نشیند تا از شهری به شهر دیگر رود و در مدت چند ساعتی که رانندگی می‌کند، همواره و در هر زمان با شرایط و اوضاع و احوال متغیر مواجه می‌باشد و شرایط لحظه به لحظه دگرگون می‌شود، یک مدیر نیز از اول وقت اداری تا پایان آن با شرایط متغیر روبروست و هر لحظه‌اش تصمیم مقتضی خود را می‌طلبد. بنابراین گرچه رانندگی دارای یک سری قواعد و قوانین ثابت است، اما چگونگی و زمان استفاده و یا به کارگیری آنها متغیر و متفاوت می‌باشد، مدیریت نیز چنین است.

آگاهی از قوانین ثابت را علم مدیریت و نحوه و زمان و طرز استفاده از آنها را تجربه و هنر مدیریت می‌آموزد. در زندگی روزمره و مدیریت، گاهی انسان ناخواسته در موقعیت مطلوبی قرار می‌گیرد و گاه نیز آدمی خود با عملکردش به طور مستقیم و غیر مستقیم وضعیت نامطلوبی برای خود به وجود می‌آورد، مدیر و مدبر زیرک کسی است که در برابر رخدادهای غیر مترقبه غافلگیر نشود و در کانون مشکلات دست روی دست نگذارد و زانوی غم بغل نگیرد. (اکبر سلیمانی، مدیریت و

تبلیغات، hsp.ir)



در کارها فرصت‌های خیر و غیر قابل بازگشت را از بین می‌برد و به هیچ‌وجه نباید در گردش امور، سستی و کندی و کاهلی راه یابد و این امر باید با دقت‌های لازم عجزین و همراه شود. امیرالمومنین علی(ع) چنین سفارش کرده‌اند: «در کارهای خود، بر افراد سست و تبیل تکیه مکن».

### ۳. رازداری و امانتداری

همچنین خداوند در آیه ۲۶ سوره قصص به شاخصه دیگری از مدیریت اشاره نموده و می‌فرماید: «قَالَتْ اٰخٰدِهٰمَآ يٰۤاَبَتِ اِسْتَاۡجِرْهُ اِنَّ خَيْرَ مِّنْ اِسْتَاۡجَرْتِ ... الامين؛ یکی از آن دو دختر گفت ای پدر او را به خدمت خود اجیر کن که بهترین کسی که باید به خدمت برگزید، کسی است که ... امین باشد».

از مظاهر امانت‌داری، امانات خلیقات و نحوه زندگی افراد است که به نحوی بعضی از آن مطلع می‌گردند و افشای آن موجب برملا شدن عیوب و یا اسرار نهان افراد خواهد گردید که در این صورت حفظ آبروی مردم در جامعه، عبادت و امانتی بزرگ است.

رازداری و سرپوش گذاشتن بر اسرار مردم و عیوب انسان‌ها یکی از وظائف حاکم و از اصول حیاتی و انسان‌ساز اسلام است. امیرالمومنین علی(ع) برای بیان این اصل اسلامی در عهدنامه، مالک را به رازداری و سرپوش گذاشتن بر خطاها و عیوب مردمان تحت حکومت فرمان می‌دهد و از تحقیق و تجسس از اسرار پنهانی مردم بر حذر می‌دارد و می‌فرماید: «همچنان که خود نمی‌خواهی و حاضر نیستی که اسرار تو را کسی بداند، تو نیز حاضر به افشای اسرار پنهانی مردم نباش».

(موحدی لنگرانی، ۱۳۸۲، ص ۴۵)

همچنین حضرت می‌فرماید: «فَاِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوْبًا اَلْوَالِي اَحَقُّ مَن سَتَرَهَا فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا عَابَ عَنْكَ مِنْهَا فَاِيْمَا عَلَيْكَ تَطْهِيْرُ مَا ظَهَرَ لَكَ وَاللّٰهُ يَحْكُمُ عَلٰى مَا عَابَ عَنْكَ فَاَسْتُرِ الْعُوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتُرِ اللّٰهُ مِنْكَ مَا تَحِبُّ سَتْرَهُ مِنْ رَعِيَّتِكَ؛ مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبادا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه که هویداست، بپوشانی که داوری در آنچه از تو پنهان است، با خدای جهان می‌باشد. پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بپوشاند».

(نهج البلاغه، نامه ۵۳)

در واقع یکی از کارکردهای عملی ایمان و تقوا، امانت‌داری است که با نگاهی بر افعال و رفتار مردمان، به‌ویژه در افعالی که با منافع آنان در تضاد است، می‌توان بر میزان تعهد ایمانی آنان آگاهی یافت، چراکه با توجهات و نادیده گرفتن برخی از قواعد امانت‌داری، دست‌اندازی و تغییر در مفهوم و انگیزه مورد امانت، خیانت در امانت رخ می‌دهد و به گونه‌ای رفتار می‌شود که در اصل امانت‌های گذاشته شده خدشه وارد می‌گردد و به نوعی، مورد امانت لوٹ گردیده که عموماً با قیاس‌های به نفس، گریبان اکثریت آحاد مدیران جامعه را گرفته و خواهد گرفت: «وَ اِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمِهِ وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ اَمَانَةٌ وَ اَنْتَ مُسْتَرَعَى لِمَنْ فَوْقَكَ؛ فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست و تو تحت نظر مافوق خود می‌باشی».

(نهج البلاغه، نامه ۵ - بحرانی، ۱۳۷۵، ص ۵۹۴)

مسئولیت‌ها و جایگاه مدیران هر قدر وسیع‌تر و دارای گستردگی بیشتری باشد، مفاسد پیش رو و وسوسه‌های اغواکننده در این پهنه بیشتر ظهور و خودنمایی خواهد کرد. توانایی در اداره هر مجموعه کلانی، مدیران را در این چالش‌ها که گاهی عمیق و ژرف است و گاهی

**در اسلام، مدیریت و رهبری به عنوان یک اصل ضروری و اجتناب ناپذیر برای ادامه حیات انسان به حساب آمده و آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است.**

سطحی و کم‌عمق، فرومی‌برد که مواظبت از سقوط و ماندن در جایگاه خدمت‌رسانی تنها با اتکال به خداوند منان، ایمان، تقوا و امانت‌داری قابل تحقق است و شیطان در این فضا نمی‌تواند هنرنمایی و اغواگری نماید. در رده‌های میانی مدیران و کارگزاران، بر اثر برخی از بی‌تقوایی‌ها که بعضاً مشاهده می‌گردد، برای حذف رقبا و در دست گرفتن مناصب مدیریتی، عیوب افراد که تعداد انگشت‌شماری از آن مطلع هستند، در سطح جامعه پراکنده می‌شود که

با درستکاری و درست‌اندیشی منافات دارد و موجب

ناخشنودی خداوند می‌گردد. در حالیکه که حکومت و امارت در دست مدیران جامعه، اگر با شایستگی‌های آنان توازن و تقارن نداشته باشد، به معنای این است که آن مدیر برای تصدی این پست صلاحیت و وجاهت ندارد: «اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّواْ الْاَمَانَاتِ اِلٰى اَهْلِهَا...؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آنها

بدهید...». (نساء، ۵۸)

امیرالمومنین(ع) در نامه ای که به برخی کارگزاران خود نوشته، چنین فرموده‌اند: «کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشی و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود و بزرگترین خیانت، خیانت به امت است و رسواترین تقلب، تقلب نسبت به پیشوایان

مسلمان است». (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۲۷۹)

### ۴. عدالت ورزی

خداوند در آیه ۵۸ سوره نساء می‌فرماید: «اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّواْ الْاَمَانَاتِ اِلٰى اَهْلِهَا وَ اِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًا بَصِيْرًا؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید. خداوند اندرزهای خوبی به شما می‌دهد خداوند، شنوا و بیناست».

بشر همواره در تنگنای دانش و علم محدود خود گرفتار است و این نوع گرفتاری در قضاوت او اثر فراوانی به نسبت کمی یا فزونی معلومات وی دارد و آنچه که در فراسوی واقعیت و حقایق ماوراءالطبیعه در جریان است، برای او ناشناخته و نسبت به آن جاهل است و این جهل مانع از آن می‌گردد که عدالت را بفهمد و یا بتواند بر ضمایر افکار مردم آگاهی یابد و یا بر وقایع پیش روی طبیعی و اتفاقات آینده وقوف یابد. از این رو، بر حسب ظواهر قضاوت می‌نماید در حالی که باید عدالت را با انصاف و قسط همراه نمود تا امر خارق‌العاده را با امور قابل رؤیت و اجرایی در هم آمیخت و به نتیجه مطلوب‌تر نزدیک شد.

به همین منظور، مدیران جامعه و فرماندهان عرصه سیاست و اداره جامعه، باید از خیره‌ترین و پاکیزه‌ترین افراد در اخلاص، ایمان، تقوا

و امانت‌داری باشند: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَائُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ...﴾ ای کسانی که ایمان آورده اید! همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید. دشمنی با جمعیتی شما را به گناه و ترک عدالت نکشانند! عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیکتر است... (مائده، ۸)

همچنین در روایتی آمده است: «عدل نظام‌بخش حکومت است». (غرر الحکم، ج ۱، ص ۴۰)

بنابراین بر مدیران در همه سطوح فرض است که در اموری که مربوط به حوزه مدیریت آنان می‌شود، عدالت را به اجرا درآورند و تا دستیابی به نتیجه مطلوب از آن مواظبت نمایند. هر فردی برای برپا داشتن عدل که اگر بتواند از عهده آن برآید، عادل نامیده می‌شود، باید ابزار و اسبابی را در اختیار گیرد تا از عهده شناسایی عدل و شقوق مختلف آن در زمان‌ها، مکان‌ها و فرهنگ‌های متفاوت برآید، به نحوی که بتواند عدل را طوری برقرار نماید که منفعت عمومی در آن مستتر باشد.

حضرت علی (ع)  
می‌فرماید: «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست و تو تحت نظر مافوق خود می‌باشی ... کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشش و دینش را از آن منزله نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود»  
امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «و لِيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ وَ أَعْمَهَا فِي الْعَدْلِ وَ أَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ فَإِنَّ سُخْطَ الْعَامَّةِ يُجْجِفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ وَ إِنَّ سُخْطَ الْخَاصَّةِ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ؛ دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو باید در حق، میانه‌ترین و در عدل، فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم، گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند». (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

ایشان که نشانه‌هایی از عدل الهی را با خود دارند، نیک می‌دانند که اجرای عدالت و برپایی حق چنان سخت است که اکثریت را بر نمی‌تابد که یا باید در محضر حق بایستند و یا تیغ تیز آلوده فردی شقی را به جان بخرد و از این باب بود که هنگام بیعت گرفتن از امیرالمؤمنین علی (ع) و اصرار بر ایشان، فرمودند مرا واگذارید و به دیگری روی آورید.

حضرت در جای دیگری از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می‌فرماید: «انصاف برقرار کن میان خدا و مردم و خویشش و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت که رغبتی به او داری و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته ای و کسی که به بندگان خدا ظلم بورزد خصم او خداست از طرف بندگانش و هر کسی که خدا با او خصومتی داشته باشد، دلیلش را باطل سازد و او با خدا در حال محاربه است».

حضرت در نامه ای به فرمانروای حلوان، اسود بن قطب می‌نویسد: «پس باید کار مردم در حقی که دارند در نزد تو یکسان باشد که از ستم نتوان به عدالت رسید». (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۰۹ - ۱۰۱)

## ۵. تواضع و فروتنی

خداوند می‌فرماید: «وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ؛ پر و بال (فروتنی و تواضع) خود را برای مومنانی که از تو پیروی می‌کنند بگستر». (شعرا، ۲۱۵)

تواضع آن شکسته نفسی است که مانع از بهتر دانستن خود از دیگری می‌شود و نیز به معنای آن است که انسان، خود را از کسانی که در جاه و مقام از او پایین‌ترند، برتر نداند و نیز به معنای شکسته نفسی و افتادگی آمده است که آدمی خود را از دیگران بالاتر نبیند. انسان‌های متواضع به مثابه درختان پرباری هستند که هر مقداری که میوه زیادتری آورند افتادگی و تواضعشان بیشتر می‌شود.

یکی از اصول مدیریت اسلامی، رعایت تواضع و فروتنی با مردم است که از مبانی اعتقادی پدید می‌آید، زیرا احترام به مردم، عشق ورزیدن نسبت به مردم پشتوانه‌ی اعتقادی لازم دارد.

نوعاً بشر بر اثر غفلت از حقیقت، به مجرد رسیدن به پست و مقام، گرفتار غرور و خودبینی و تکبر می‌شود و این گرفتاری بر اثر آن است که فرد برای خود فی نفسه ارزشی نمی‌پنداشته و تمام ارزش را به انسان صاحب مقام می‌دهد و حال آن‌که، آن‌چه را که دارای حقیقت می‌باشد، انسان است و پست‌ها و مسئولیت‌ها، تماماً اعتباری است و چه بسا مسئولیت‌ها، به وسیله انسان‌های با فضیلت و باکمال، با ارزش و پربها می‌شوند و انسان‌های آگاه آن افرادی هستند که خود را اسیر پست و مقام نمی‌کنند، بلکه میز و پست را تابع خود می‌دانند و هر مسئولیتی که به آنان داده شود، از گرفتار شدن به غرور و تکبر دور هستند و از همین جهت است که اسلام با نغمه‌های مختلف، انسان‌ها را از ریاست طلبی بر حذر داشته است؛ زیرا بسیار اندکند کسانی که بتوانند بر نفس خود فائق آیند.

امیرالمؤمنین (ع) در دو فراز از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر، او را از غرور می‌هراساند و به وی هشدار می‌دهد و روش پرهیز از غرور را به او تعلیم می‌فرماید: «چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است، در تو تکبر به وجود آید و در خود احساس خودبینی نمایی، فوراً به یاد آور عظمت ملک خداوندی را که فوق تو است و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این توجه و نگرش است که سرکشی و تمرد را از تو می‌گیرد و تندی تو را فرو می‌نشاند و آن عقل را که از مغزت بیرون رفته بود، به تو باز می‌گرداند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانند بینی خود با او در جبروت ربوبی؛ زیرا خداوند متعال هر جباری را ذلیل و هر متکبری را پست و خوار می‌سازد».

همچنین ایشان در همین نامه می‌فرماید: «پرهیز از خودپسندی و بالیدن به خود و از تکیه به چیزی که تو را به خودپسندی وا دارد و از این‌که دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند، زیرا این صفات پلید، از مهم‌ترین دامهای شیطان است تا نیکی نیکوکاران را در آن محو سازد».

(فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، قوچانی، صص ۱۶۱-۱۶۰)

در دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین (ع) تمام انسان‌ها محترمند و باید با آنها برخورد صحیح شود. امام در نامه ۱۹ به عملکرد یکی از استانداریانش که در سرزمین غیر اسلامی حکومت می‌کرد و با مردمی آتش پرست رابطه بود و با برخی از قبائل بدرفتاری کرده بود و گزارش کارش به



اطلاع امام رسیده بود، فوراً عکس العمل نشان می‌دهد و می‌نویسد: «پس از نام خدا و درود. همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیبا که مشرکند و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند، زیرا که با ما هم پیمانند، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را بهم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن.»

هم‌چنین به ایشان توصیه می‌کند: «نفس خویش را با ترک خواهش‌ها درهم شکن و به هنگام سرکشی، عنان‌ش را بگیر، زیرا که نفس، پیوسته به ناشایستگی‌ها فرمان می‌دهد، جز آن کس را که خدا به او رحم کند.» (همان)

ایشان در نامه ۵۶، خطاب به شریح 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 بازدار و از آن نگاهیانی کن و به هنگام خشم، بر نفس خویش شکننده و حاکم باش.»

آن حضرت در نامه به محمد بن ابی‌بکر نیز، هنگام حکومت مصر، به او این چنین دستور می‌دهد: «پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی.»

(الگوسازی رفتار مدیران، احمدخانی، صص ۱۶۴-۱۵۸)



### ۶. تقوا و خویش‌بانی

«وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ» (مائده، ۸)

و از خدا بپرهیزید، که خداوند از آنچه انجام می‌دهید، با خبر است.

«وَ اتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ» (بقره، ۲۸۱)

و بترسید از روزی که شما را به سوی خدا باز گردانند، پس هر کس پاداش عمل خویش خواهد یافت و به هیچ کس ستمی نکنند.

تقوی یعنی حفظ و نگهداری نفس، از آن‌چه به آن ضرر می‌رساند و «اتقواالله» 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 نگه‌دار و پرهیزگار» است. هر فردی برای پذیرفتن مسئولیت به تقوی نیاز دارد و شرط پذیرش مسئولیت، داشتن تقواست. رهبر معظم انقلاب، در توصیه به پروا پیشگی می‌فرماید: «پایه همه خیرات در جامعه، تقواست.» (بیانات رهبری در دیدار با شهرداری تهران، ۱۳۹۲)

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. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر، 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 وا می‌دارد، جز آن که خدا رحمت کند. حضرت علی(ع) در نامه دوازدهم نهج البلاغه می‌فرماید: «از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری.» (الگوسازی رفتار مدیران، احمدخانی، ص ۱۵۰)

نیت و باطن پاک مدیر، سبب نزول رحمت و برکت الهی است، ولی با وجود نفس سرکش و امرکننده به بدی‌ها در وجود انسان، احتمال لغزش کارگزار در حوزه مسئولیتی‌اش بسیار بالاست. نفس سرکش، انسان را به بدی فرا می‌خواند و پیروی از تمایلات نفسانی، موجب فرو افتادن مدیر در مسیر خودخواهی، شهوت‌ها و راحت‌طلبی‌ها می‌شود. با توجه به همین مسئله است که علی(ع) در نامه‌ای به مالک اشتر می‌نویسد: «أَمَلِكُ هَوَاكَ؛ مالک نفس خویش باش و آن را به دست هوا مسپار.» (نهج البلاغه، نامه ۵۲)

پی نوشت:

-قرآن

-نهج البلاغه

۱. احمد خانی، مسعود (۱۳۷۹)، الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر(ع) در نهج البلاغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۲. بحرانی، کمال‌الدین میثم‌بن‌علی‌بن‌میثم(۱۳۷۵)، شرح نهج البلاغه، ترجمه محمدصادق عارف، مشهد، آستان قدس رضوی.
۳. طباطبایی، سید محمد حسین، تفسیر المیزان: تهران، بنیاد علمی فرهنگی علامه طباطبایی، ۱۳۶۳.
۴. قوچانی، محمود (۱۳۷۴)، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب(ع) به مالک اشتر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. مکارم شیرازی، ناصر و دیگران(۱۳۹۰)، تفسیر نمونه، تهران، دارالکتاب الإسلامية.

## ویژگی‌های مدیر موفق با توجه به سیره علماء، بزرگان و مدیران موفق مدارس علمیه

### عشق به اهل بیت (ع)

آیت‌الله مجتهدی (ره) می‌فرماید: «یکی از علل موفقیت شیخ عبد‌الکریم حائری این بود که در مراسم عزاداری، خودش جلودار بود و طلبه‌ها به دنبال ایشان دسته‌عزا راه می‌انداختند و به حرم می‌رفتند... طلبه باید با ولایت پیوند بخورد، روضه بخواند تا پیوند بخورد...، توسل‌های ما هم جزو درس و کلاس است...» (در محضر آیت‌الله مجتهدی، ج ۲، ص ۱۸۲)

«یکی از رموز موفقیت من، توسل بوده است و اینکه ما به ائمه اطهار (ع) توسل می‌کنیم، شرک نیست، بلکه چون خودمان آبرو نداریم، می‌رویم نزد آن‌هایی که پیش خدا آبرو دارند، تا شفاعت ما را بکنند». (آداب الطلاب، ص ۲۳۲)

«شهید قدوسی به خاندان عصمت و طهارت عشق می‌ورزید و سعی می‌کرد این علاقه را در شاگردان خود نیز ایجاد کند و از روی همین اشتیاق، بسیاری از خطبه‌های طولانی نهج البلاغه را با تسلط کامل حفظ می‌کرد و در مجلس روضه و سوگواری برای امامان شیعه، گریه شدید ایشان باعث توجه دیگران می‌شد...» (شاهد یاران، دی ماه ۱۳۸۷، شماره ۳۸، ص ۸۸؛ «سلوک اخلاقی و مدیریتی شهید قدوسی» در گفتگو با غلامرضا گلی زواره).

### تقوا و پارسایی

امام خمینی (ره) می‌فرماید: «راجع به مدرسه‌ها و حوزه‌ها، کرارا عرض کرده‌ام که علم بی‌تقوا اگر مضر نباشد، مفید هم نیست. آن مقداری که اسلام از عالم‌های بی‌تقوا صدمه دیده است، معلوم نیست از مردم عادی دیده باشد. آنچه اصل است تقواست، ولی اگر همین تقوا نزد اشخاص جاهل باشد، گاهی ضرر می‌زند. آدم‌هایی که ظاهر صالح دارند، ممکن است به واسطه ناآشنایی به مبانی اسلام، اشتباهاتی انجام دهند، اما علم و تقوا اگر در کسی جمع شد، در دنیا و آخرت سعادت‌مند است و آقای قدوسی هم عالم بود و هم متقی». (صحیفه امام خمینی، ج ۱۵، ص ۲۰۵؛ ماهنامه شاهد یاران، شماره ۳۸، دی ماه ۱۳۸۷، ص ۲، شهید قدوسی در آئینه توصیف امام)

آیت‌الله احمدی میانجی (ره) می‌گوید: «واقعاً درباره شهید قدوسی، می‌توان این جمله را گفت که: عاش سعیداً و مات سعیداً؛ زندگانی بسیار خوبی داشتند و حتی در مواقعی که در مدرسه کار سنگینی داشتند، هم عبادتشان را انجام می‌دادند و هم به مطالعات علمی خود می‌رسیدند». (ماهنامه شاهد یاران، شماره ۳۸، دی ماه ۱۳۸۷، ص ۴۲، مصاحبه با آیت‌الله علی احمدی میانجی)

### علاقه به کار برای حوزه و طلبه

«اگر کسی به مدرسه ایشان (آیت‌الله مجتهدی) می‌رفت، وقتش و عمرش تلف نمی‌شد. اگر استاد نمی‌آمد، جایش را پر می‌کرد. تمام دغدغه حاج آقا مدرسه بود و حتی اگر هزینه سفر حج هم از طرف علاقه‌مندان برای ایشان تهیه می‌شد، نمی‌پذیرفت چرا که مدرسه از همه چیز برای او مهمتر بود. بارها تأکید می‌کرد، درس خواندن عالی‌ترین و مهمترین وظیفه یک طلبه است، حتی در ایام جنگ هم درس را تعطیل نمی‌کرد و تعبیری داشت به این مضمون که این عمامه‌ها در حکم تانک در مقابل دشمن هستند و در ایام جنگ هم کارخانه تانک‌سازی تعطیل نمی‌شود...».

مقام معظم رهبری مدّ ظله العالی می‌فرماید: «اگر مدرسه علمیه ایشان نبود، متحیر بودم فرزندانم را به کجا بفرستم. خیلی قبل از آنکه خدمت جناب آقای مجتهدی برسم و ایشان را از نزدیک زیارت کنم، مدرسه ایشان را پیش از انقلاب می‌شناختم و نام و آوازه این مدرسه را شنیده بودم. ایشان همت کردند و در تهران یک حوزه علمیه واقعی و جدی تشکیل دادند، این چیز خیلی کمیاب و کم

نظیری بوده است. عشق و علاقه ایشان به این کار و تلاش مخلصانه‌ای که انجام دادند، کمک الهی را جلب کرد و ایشان توانستند این کار را انجام دهند. این مدرسه بحمدلله برکاتی هم داشته است. از سال‌های متمادی، فضایی برجسته و علمای محترمی از همین کانون بنا شده بر عشق و همت و تلاش و اخلاص بیرون آمده‌اند و در نقاط مختلف مشغول انجام وظیفه‌اند. این را باید قدر بدانیم».

### معرفة به ارزش کار تربیت طلبه

آیت‌الله کوهستانی (ره) می‌فرماید: «هنگامی که از نجف به مازندران آمدم، به همسرم گفتم، تو حاضری در حق طلاب مادری کنی و من پدری کنم و آن‌ها را تربیت نمایم تا نزد پروردگار رو سفید باشیم؟ قبول کرد و من هم تصمیم گرفتم در آن زمان که رضاشاه نمی‌گذاشت یک نفر معمم در ایران وجود داشته باشد، طلاب زیادی را تحت تربیت و پوشش قرار دهم».

(akhlagh.net)

آیت‌الله کوهستانی مناجات و نیایش‌های جوانان را مؤثر و در خدمت آنان بودن را مایه برکت می‌دانست. جوانانی که با قلب‌های پاک و ببری و دور از آلودگی‌ها و معاصی، مشغول راز و نیاز با خدا می‌گشتند، فضای مدرسه و اطراف آن را متبرک و نورانی می‌ساختند، لذا می‌فرمود: «هر چه که خدا به ما لطف کرد، از برکت این بچه طلبه‌هاست». ایشان در کلام دیگر فرمودند: «وقتی که طلاب برای تعطیلات تابستان، به زادگاه خود مراجعت می‌کردند، به مدرسه می‌رفتم و در آنجا به قرائت قرآن و دعا می‌پرداختم و مشغول مناجات می‌گشتم، تا آن فضا هم چنان نورانی و ملکوتی باقی ماند».

(akhlagh.net)

«مدیر خوب باید نگران طلاب باشد و کار خود را عبادت بداند و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از فعالیت علمی و اخلاقی طلبه‌ها کسب آگاهی کند ...». (نشریه افق حوزه، اسفند ۱۳۸۷، شماره ۲۲۲، گفت و شنود با آیت‌الله فاضل، مدیر مدرسه فیضیه بابل).

### منطقی بودن

«یادم هست ایشان (شهید قدوسی) می‌خواستند عذر یکی از شاگردان سطح بالای مدرسه را بخواهند. در جایی صحبت می‌کردند ... گفتند: اگر به من می‌گفتند پسر جوان مرگ شده تا این حد ناراحت نمی‌شدم. تا این حد به شاگردانشان محبت داشتند اما از مسیرشان نیز عدول نمی‌کردند». (شاهد یاران، شماره ۳۸، دی ماه ۸۷، ص ۷۰؛ گفتگو با محمدحسین قدوسی، فرزند شهید قدوسی).

### توانایی برقراری ارتباط مؤثر با مردم به ویژه جوانان

«آیت‌الله مجتهدی از جمله در طول این سال‌های تعلیم و تربیت یک فن دیگر نیز آموخته بودند و آن، فن جذب جوانان و حتی پدرانی که فرزندشان را به طلبگی سپرده بودند، بود. ایشان در این کار، فن یا فنونی داشت که به طور اغلب کارساز بود و نتیجه این بود که می‌توانست طلبه‌های خوب و با استعدادی را جذب حوزه کند. این دو توانایی که در ایشان بود، باعث می‌شد بسیاری از اوقات طلبه‌هایی که زیر دستشان پرورش می‌یافتند به دربخور شوند و بسیاری از آنها در علوم

حوزوی و درس و بحث، در کار تعلیم و تربیت، در کار ترویج و تبلیغ، در شاگرد پروراندن و در به داد مردم رسیدن، برجسته و مفید می‌شدند». (به نقل از پایگاه اطلاع‌رسانی حجت‌الاسلام و المسلمین جاودان، از شاگردان مرحوم آیت‌الله مجتهدی). «آیت‌الله مجتهدی برای اقشار مختلف از جمله بازاری‌ها درس شبانه داشت و در این جلسات، معراج السعاده و شرح صحیفه و ... را می‌گفت؛ هر کس در این مدت نفّس حاج‌آقا به او می‌خورد، هر کجا که می‌رفت می‌درخشید. از جمله افرادی که در جلسات شبانه حاج آقا حضور داشت، مرحوم دکتر چمران، شهید بروجردی، شهید قندی و بسیاری از بچه‌های سپاه پاسداران بودند. ایشان سعی می‌کرد، طلبه‌ها را متعادل بار بیاورد و خودش مجلس عزاداری برگزار می‌کرد، دقت می‌کرد که طلبه‌ها، هر هیئت و مجلسی نزنند و آنقدر مجالس ایشان جذاب و سخنان ایشان تاثیر گذار بود که انسان را واکسینه می‌کرد.

آیت‌الله مجتهدی احادیثی را برای نقل انتخاب می‌کرد که مورد ابتلای جامعه و نیازهای مردم بود و بیشتر تاکیدشان بر آیات و احادیث بود و به اساتید هم توصیه می‌کرد در مجلس درس حتما حدیث بگویند». (مصاحبه خبرگزاری حوزه با حجت‌الاسلام و المسلمین رامشک، از شاگردان مرحوم آیت‌الله مجتهدی).



### بصیرت و هوش اجتماعی

مقام معظم رهبری مدّ ظله العالی می‌فرماید: «آیت‌الله مصباح یک فقیه، متکلم، فیلسوف، مفسر و زمان شناس بصیر است. از همه اینها مهمتر، جزء شخصیت‌های برجسته‌ای است که هیچگاه در تقدم نظام بر خود تردید نداشته و در این راه بدون لحاظ داشتن موقعیت علمی خود به دل خطر رفته و گاهی یک تنه با خناسان مسلط مصاف داده است».

«بنده هم به سهم خودم قدر آقای مصباح را می‌دانم. واقعا می‌دانم که ایشان در کشور و برای اسلام چه وزنه‌ای هستند و حقا و انصافا ما امروز نظیر ایشان را حالا به این تعبیر بگوییم خیلی نادر نظیر آقای مصباح ممکن است وجود داشته باشد، با این وزانت علمی و عمق علمی و احاطه و وسعت و با این آگاهی و بینش و صفا، این سه جهت در ایشان جمع است؛ هم علم، هم بصیرت به معنای حقیقی کلمه و هم صفا. این سه تا با هم در وجود ایشان خیلی ارزشمند است. خداوند متعال انشاءالله وجود ایشان را برای ما و انقلاب محفوظ بدارد و وجود ایشان را سالم بدارد تا همه بتوانند از برکات ایشان استفاده نمایند».

### داشتن روحیه خدمت‌گزاری و ایثارگری

«ایامی که در دوران نوجوانی در «کوهستان» درس می‌خواندم، احیانا به علت مشکلات زمانه، دچار کمبودهایی می‌شدم. شبی به علت تمام شدن نفت چراغ مطالعه در بیرون حجره در زیر مهتاب مشغول مطالعه بودم که آقا جان (آیت‌الله کوهستانی) برای سرکشی طلاب به مدرسه آمدند، وقتی متوجه من شدند پرسیدند: چه کار می‌کنی؟ عرض کردم: مطالعه، فرمودند: برای چه بدون نور؟ گفتم: نفت چراغ تمام شد، معظم له با صدای بلند، ولی با مهربانی گفتند: پسر مطالعه نکن، چشمت ضعیف می‌شود! پس از آن که مدرسه را سرکشی نمودند و به طرف منزل بازگشتند، مشاهده کردم آقا جان در حالی که یک قوطی نفت در دست مبارکش دارد، برگشتند و آن را به من دادند که چراغ را نفت کرده تا در تاریکی و زیر مهتاب مطالعه نکنم.» (مرحوم آیت‌الله محمدی بایع کلایی از شاگردان مرحوم آیت‌الله کوهستانی، به نقل از کتاب بر قله پارسایی، نوشته عبدالکریم کوهستانی)

### درد آشنا بودن

درد آشنایی و آگاهی به دشواری‌های مختلف، نه تنها در قلمرو محل زندگی و شهر، بلکه نسبت به دنیای اسلام و همه بشر. جهاد اکبر و فرهنگ‌ی که آقا فرمود: «دشمن ما را تهدید نمی‌کند، بلکه داخل شده، بلکه شیخون زده. این دشمن تمام عیار، در هر مکانی و در هر زمانی با آن ترندها حضور دارد. شما این را هم بگویید که وظیفه شهدا در دفاع مقدس آن بود. وظیفه ما چیست؟ وظیفه ما زینبی است. اگر زین العابدین علیه‌السلام نبود، اگر زینب کبری (س) و اهل‌بیت ابی‌عبدالله (ع) نبودند، مگر فرهنگ کربلاء این طوری می‌شد. اینها بودند که فرهنگ اصیل عاشورا را ادامه دادند و این مشعل را همیشه روشن نگه داشتند.» (تربیت و پرورش نیروی انسانی در حوزه‌های علمیه، حجت‌الاسلام محمدجواد نفاقت، به نقل از نشریه حوزه، شماره ۱۴۵، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷).

### آشنایی با جامعه معاصر؛ خلاءها و نیازها

بعضی از آقایان درباره مسائل حکومتی مشکلاتی و دغدغه‌هایی داشتند. مسائل جدید و مستحده‌های بود و توجهی به این جهات فعلی نداشتند. یادم هست که یکبار امام فرمودند: «این آقایان توجه ندارند که ما الان یک حکومتیم و وقتی در مقام یک دولت هستیم، فکر و برنامه و راه و رسم صحبت کردن و برخوردمان باید در شان این باشد، نه اینکه فکر کنیم ما در ۴۰۰ سال قبل هستیم و در حوزه نشسته‌ایم و در مورد مسائل فقهی بحث طلبگی می‌کنیم.»

عده‌ای بودند که درک نمی‌کردند شرایط دنیا و شرایط حوزه چگونه است. آیا حوزه با این وضعیتی که دارد می‌تواند پاسخگوی مردم باشد؟ چه درس‌هایی باید تدریس شوند؟ خوشبختانه ایشان از کسانی بود که توجه به این مسائل داشت و واقعا شرایط و نیاز خاص زمان خودش را درک کرده بود و به دنبال این بود که طلبه الان باید چه چیزی یاد بگیرد. آیا همین دروسی که بوده‌اند، می‌توانند پاسخگوی شبهات مردم باشند یا اینکه باید دروس جدیدی اضافه شوند و لذا از همان اوایل آیت‌الله نوری که الان جزو مراجع قم هستند، مسائل عقیدتی را بر اساس علومی همچون ستاره‌شناسی و نجوم و مسائل دیگر اعتقادی را تدریس می‌کردند و یا مرحوم آیت‌الله حائری درس تاریخ اسلام می‌گفتند...» (شاهد یاران، شماره ۳۸، دی ماه ۸۷، ص ۱۷؛ گفتگو با حجت‌الاسلام حسین علی نیری)

### صبر و استقامت؛ داشتن سعه صدر

مقاومت در ارزیابی مشکلات و برنامه‌ریزی در جهت حل آنها؛

- تواضع و نرمش در برابر انتقادات و توجه به پیشنهادات.

امیرالمومنین علی (ع) فرمود: «آلة الریاسة سعة الصدر. (نهیج البلاغه، حکمت ۱۷۱) مقام معظم رهبری مدظلّه العالی می‌فرماید: «خصوصیت دوم (شهید قدوسی) این بود که هم پر کار بود و خسته نمی‌شد و هم پشتکار داشت و این‌طور نبود که یک کاری را رها کند و دنبال کار دیگری برود؛ نمونه آن مدرسه حقانی! اگر ریاست مدرسه حقانی با کسی غیر از آقای قدوسی بود، من گمان نمی‌کنم که این مدرسه به این اندازه از فواید و آثار می‌رسید. این مرد بود که نشست آنجا، حواش را جمع کرد، از همه کارهای حوزه برید و به هیچ کار دیگری نپرداخت تا این مدرسه را به این رونق رساند و از لحاظ شکل و محتوا، مدرسه را در حد مطلوب و قابل توجهی قرار داد.» (ماهانامه شاهد یاران، شماره ۳۸، دی ماه ۱۳۸۷، ص ۳، شهید قدوسی در آینه توصیف مقام معظم رهبری)

«بعد مهم دیگر در شخصیت (آیت‌الله احمد مجتهدی) این بود که واقعا صاحب همت و خستگی‌ناپذیر بودند.

آن زمان که توانایی داشتند، صبح تا ظهر درس می‌گفتند. ظهر برای مردم صحبت می‌کردند و جواب مراجعات را می‌دادند، عصر درس داشتند،

شب برای مردم صحبت عمومی داشتند و تفسیر و اخلاق و مسئله می‌گفتند و بعد از آن باز برای شاگردان‌شان چند تا درس داشتند.

البته اواخر گرفتار انواعی از بیماری‌ها

بودند که بسیاری از کارهایشان تعطیل شده بود؛ اما در اوقات سلامت تمام وقت ایشان پر بود. شاید فقط چند روزی که در طول سال به مشهد مشرف می‌شدند

دوران استراحت‌شان بود. تابستان و

زمستان نداشتند. البته در تابستان کارشان

کمتر می‌شد، شاگردان عوض می‌شدند

و شاگردان دیگری می‌آمدند؛ ولی کار

تعطیل نشده بود. باز کار داشتند.

مدام در مقام کار و خدمت بودند و

درس می‌گفتند و برای مردم مسئله

می‌گفتند، موعظه می‌کردند، عرفیات

می‌گفتند، داستان می‌گفتند، تاریخ و

خاطره می‌گفتند. همین‌طور تمام شبانه

روز مشغول بودند. کسانی که بالخصوص

در ادوار گذشته شاگرد ایشان بوده‌اند،

عموما راه و رسم ایشان را آموخته‌اند، تا

برای مردم به درد خور شده‌اند، تا

می‌توانند برای مردم وقت می‌گذارند

و خدمت می‌کنند.» (به نقل از پایگاه

اطلاعات‌رسانی حجت‌الاسلام و المسلمین جاودان از

شاگرد مرحوم آیت‌الله مجتهدی)

### اخلاص

«من در تمام مدت عمرم با بزرگان و

شخصیت‌هایی و ... که با آنها سر و کار

داشتم، هیچ کس را خالص‌تر از آقای قدوسی

نیافتم. از آنهایی بودند که باید بگوییم فکر

آستین خود را بالا می زند و با دستان مبارک خود آب برنج همراه با خاک را جمع کرد و داخل رودخانه کنار مدرسه می ریزد. دوباره که خواست باقی مانده لعاب برنج را جمع کند، طلبه ای که آب برنج را ریخته بود، متوجه شد و با شرمندگی نزد آقا آمد و عذر خواست و گفت: «من خودم تمیز می کنم»، ایشان با مهربانی و عطف فرمود: «صبر کن پسر! دست هایم را بشویم». پس از شستن دست ها، آقا دست مبارک خود را بر روی شانه آن طلبه گذاشت و به او فرمود: «پسر تو درس بخوان! فقه مذهب جعفری را برای مردم بیان کن و آن را رواج بده، محمد کوهستانی خدمتکار شماست». (حجت الاسلام احمد فدایی از شاگردان مرحوم آیت الله کوهستانی، به نقل از کتاب بر قله پارسایی)

**مدیر خوب  
باید نگران طلاب باشد و  
کار خود را عبادت بداند و به  
صورت مستقیم یا غیرمستقیم از  
فعالیت علمی و اخلاقی طلبه ها  
کسب آگاهی کند ...**

**. داشتن شناخت کافی نسبت به ویژگی های نسل جوان**

حاج آقا بنابی می گوید: «برای اینکه طلبه دچار روزمرگی نشود، گاه و بی گاه، هفته ای یک بار بین دو نماز می نشینیم، مثلا در ایام امتحانات، در رابطه با امتحانات، بُعد معنوی و بُعد علمی و... صحبت می کنیم. ایام عزاداریست؛ طلبه ها را می بریم نیم ساعتی یا یک ساعتی عزاداری می کنند. دیدن فیلم؛ یک ساعت تماشای فیلم امام علی یا فیلم مختار... برای طلاب داریم.»  
«آقای قدوسی برای اینکه طلبه ها تنبل بار نیایند، برایشان برنامه والیبال گذاشته بودند. لذا می فرمودند: طلبه ها جوان هستند برای اینکه نیرو و شادابی شان حفظ شود تا بتوانند درس بخوانند، در روز یک ربع، بیست دقیقه والیبال بازی می کنند. روزهای جمعه از مدرسه حقانی پیاده حرکت می کردیم و به جمکران می رفتیم و صبحانه را آنجا می خوردیم و نماز و دعا و ذکر بود و بعد هم بر می گشتیم به قم. سفر معنوی عظیمی بود و تاثیر فوق العاده ای در روحیه دوستان طلبه و تربیت آنها داشت.» (شاهد یاران، گفتگو با حجت الاسلام نیری، ص ۱۸ و علی سعیدی شاهرودی، ص ۳۳).

منبع:

تهیه و تنظیم مدیریت مطالعات تربیتی و فرهنگی معاونت تهذیب <http://motalaet.tahzib-howzeh.ir>

و عمل و حتی نفس کشیدنشان برای خدا بود». «آقای قدوسی شخصیت بسیار بزرگوار، عالم مورد تایید حوزه، از شاگردان امام، حافظ بسیاری از خطبه های نهج البلاغه، در آن زمان از شاگردان علامه طباطبایی در فلسفه و در تفسیر یک شخصیت به تمام معنا کامل و جامعی بودند، اما این شخص با آن همه عظمتشان، برای ما گلستان سعیدی را تدریس می کردند؛ چون اعتقاد داشتند، طلبه ها باید با ادبیات فارسی آشنا باشند. در حوزه برای تدریس ملاک هایی وجود داشت و می توانم بگویم یکی از تبلورهای خلوص آقای قدوسی، پذیرفتن تدریس چنین درسی در سطوح پایین حوزه بود و یا اینکه استاد حفظ قرآن ما بودند. حفظ قرآن را یک طلبه معمولی هم می تواند مدیریت و تدریس کند، اما به دلیل اینکه اعتقاد داشتند طلبه ها حتما باید قرآن را حفظ بکنند، خودشان مدیریت و تدریس این کلاس را نیز عهده گرفته بودند». (ماتنامه شاهد یاران، شماره ۲۸، دی ماه ۱۳۸۷، ۱۳ و ۱۲، گفتگو با حجت الاسلام و المسلمین روح الله حسینیان)

**. نظم و انضباط**

- منظم بودن مدیر؛  
- تاکید و پیگیری جدی بر نظم اساتید و برگزاری دروس؛  
- تاکید و پیگیری جدی بر نظم امور مختلف طلبه ها و مدرسه؛  
- گفته می شود نظم و انضباط اولین و مهم ترین عامل موفقیت در هر امری است؛

«مدیریت، نظم و قاطعیت، نظم شدید و نمونه شهید قدوسی، زبانزد خاص و عام بود و مقررات موسسه ای که او بر آن نظارت داشت، باید کاملا اجرا شود و تخلف از ضوابط را از هیچ کس قبول نمی کرد، در مقابل بی نظمی هیچ گونه انعطافی از خود نشان نمی داد و این در حالی بود که می گفت: اگر من بچه یتیم و یا فرد درمانده ای را ببینم، دلم می خواهد در کنارش به گریه بنشینم. این رقت قلب و عاطفه شدید چندین بار نمودار گردید. او نخستین کسی بود که نظم را در مدارس طلاب مستقر کرد و خود اسوه الگوی نظم در همه امور بود، قبل از ساعت مقرر در مدرسه منتظریه (حقانی) حاضر می شد و از کوچکترین بی نظمی و تاخیر بدون علت شرعی نمی گذشت، تا دیر وقت در مدرسه می ماند و کار امروز را به فردا موکول نمی نمود، درس طلبگی را با سیستم جدید آموزشی تلفیق داد، کلاس های مرتب و راحت، تخته و کچ و نقشه، میز و صندلی، و دفتر حضور و غیاب تهیه کرد، در عمل به آنچه که وظیفه شرعی خود تشخیص می داد، ذره ای مجامله نمی کرد و اصرار و چانه زدن در مقابلش بی فایده بود. در ابتدا جوانب کار را به دقت می سنجید سپس تصمیم می گرفت و پس از آن وارد عمل می شد و در این وقت بود که هیچ کس قادر نبود او را از ادامه کار باز دارد». (hawzah.net)

**. تواضع**

«مقارن غروب یکی از روزها که آقا جان (آیت الله کوهستانی) جهت سرکشی و نظارت به مدرسه تشریف می بردند، مشاهده می کنند در حیاط مدرسه لعاب برنج ریخته شده است. آن بزرگوار با کمال تواضع عبا را به کناری گذاشته،





امام علی (ع) فرمودند: «مَنْ طَلَبَ  
الرِّئَاسَةَ بِغَيْرِ حَقِّ حُرْمِ الطَّاعَةِ لَهُ  
هَرَكَةٌ نَاحِقٌ بِهَا دُنْبَالُ رِيَاسَتِهِ  
اطاعت از او حرام است  
(تحف العقول، ص ۳۲۱)



رسول خدا (ص) می فرماید: «مَنْ  
أَحَبَّ أَنْ يَتَمَثَّلَ لَهُ الرَّجَالُ قِيَامًا فَلْيَتَّبِعُوا  
قَعْلُ مِنَ النَّارِ  
کسی که دوست دارد مردم جلوی  
پای او بایستند، جایگاهش پراز  
آتش خواهد شد.  
(بحار الأنوار، ج ۷۳، ص ۱۵۰)



امام رضا (ع) می فرماید:  
«مَازِئِبَانِ ضَارِبَانِ فِي غَمٍّ قَدْ تَفَرَّقَ  
رُعَائِهَا بِأَصْرٍ فِي دِينِ الْمُسْلِمِ مَنْ طَلَبَ  
زیانی که دو گرگ گرسنه به کله  
گوسفندی بی چوپان می زنند  
از زیان ریاست طلبی در دین  
مسلمانان بیشتر نیست.  
(بحار الأنوار، ج ۷۳، ص ۱۴۵)



امام باقر (ع) به عمر بن عبد العزیز  
فرمودند: «افْتَحِ الْبَابَ وَسَهِّلِ الْحِجَابَ  
وَأَنْصُرِ الْمَظْلُومَ وَرَدِّ الْمَظْلَمِ  
در راه روی مردم باز کن و  
دسترسی مردم را به خودت  
آسان گردان و ستمدین را یاری  
کن و حق ستمدیدگان را به آنان  
برگردان.  
(بحار الأنوار، ج ۴۶، ص ۳۴۶)

## مهارت

### ظرافت و مهارت‌های مدیریتی

انسانی نیاز دارند که بخواهند کار گروهی انجام دهند و مهارت‌های ادراکی در این سطح ضروری نمی‌باشد. زیرا کارکنان معمولاً نیاز به تصاویر ذهنی فراتر از کار خود ندارند.

#### ۲) مدیران عملیاتی: تاکید بر مهارت فنی و انسانی

مدیران عملیاتی یک مرحله فراتر از انجام وظایف اجرایی هستند. آنان مستقیماً درگیر طرح‌ریزی، واگذاری کار به دیگران، فراهم نمودن محیط کاری مناسب (سازماندهی) و انتقال انتظارات به دیگران هستند. مدیران عملیاتی باید از نظر فنی، تخصص لازم را داشته باشند، ولی این میزان کمتر از خود کارکنان است. در عوض نیاز بیشتری به مهارت‌های انسانی دارند. زیرا مدیران عملیاتی به برقراری ارتباط مناسب و ایجاد انگیزه در دیگران برای انجام کار توجه دارند.

#### ۳) مدیران میانی: تاکید بر مهارت‌های روابط انسانی

مدیران میانی، مدیر مدیران عملیاتی هستند. آنها مسئول کار مدیرانی هستند که بر کارکنان نظارت می‌کنند. مدیریت میانی، دو مرحله فراتر از آنهاست که در واقع کارهای اجرایی را انجام می‌دهند. مدیران میانی نیاز کمتری به مهارت‌های فنی دارند؛ زیرا نظارت بر مسائل فنی، وظیفه مدیران عملیاتی است. نیاز آنها به مهارت‌های روابط انسانی تقریباً برابر با نیاز مدیران عملیاتی است. هر چند مدیران میانی به طور فزاینده‌ای، برای ایده دادن و پیش‌بینی آینده سازمان استفاده می‌شوند.

#### ۴) مدیریت عالی: تاکید بر مهارت‌های ادراکی

مدیران عالی مستقیماً مسئول درک، هدایت و موفقیت سازمانی هستند. این بدان معناست که سطح بسیار بالایی از مهارت‌های ادراکی برای مدیران عالی، نیاز است. مدیران عالی اکثر اوقات خود را به بررسی‌های ادراکی صرف می‌کنند، از این رو زمان کمی برای تعامل با دیگران دارند. به همین دلیل نیاز به مهارت‌های روابط انسانی نیز به همان اندازه کاهش می‌یابد. در عین حال مدیران سطح بالا بسیار دورتر از وظایف روزانه هستند، لذا مهارت فنی کمتری نیاز دارند.

در نگاهی دیگر مهارت‌های مدیریتی به چهار قسمت تقسیم شده است، شامل: مهارت‌های فنی (دانش، تجربه عملی و فعالیت فیزیکی)، مهارت‌های انسانی (انگیزش، ارتباطات و همکاری)، مهارت‌های ادراکی (طرح‌ریزی، تجزیه و تحلیل و تفکر) و مهارت‌های فرآیندی (فرآیندها، ابزار و تکنیک‌ها و سازماندهی کار).

اجماع نظریه پردازان مدیریت، بر این است که سه نوع مهارت برای اجرای فرآیند مدیریت وجود دارد که عبارتند از: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت مفهومی یا ادراکی.

۱) مهارت فنی: یعنی توانایی به کار بردن دانش، روش و تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده است.

۲) مهارت انسانی: یعنی توانایی داوری در کار با یا بوسیله مردم به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن شیوه‌های رهبری موثر.

۳) مهارت ادراکی: توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه هر کاری، مناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می‌دهد که بر اساس هدف‌های سازمان عمل کند، نه بر پایه هدف‌ها و احتیاجات گروه مربوط به خویش. به موازات پیشرفت فرد از سطح سرپرستی به مقام‌های بالای مدیریت، نوع ترکیب مهارت‌ها فرق خواهد کرد. به عبارت دیگر در سه سطح مدیریت مهارت‌های خاصی مورد نیاز است.

#### مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف

| مهارت‌ها         | مدیریت عملیاتی | مدیریت میانی | مدیریت سطح بالا |
|------------------|----------------|--------------|-----------------|
| مهارت‌های ذهنی   | پایین          | متوسط        | بالا            |
| مهارت‌های انسانی | بالا           | بالا         | بالا            |
| مهارت‌های فنی    | بالا           | پایین-متوسط  | پایین           |

هر چه فرد از سطوح پایین مدیریتی، به سطوح بالا ارتقاء می‌یابد، به مهارت فنی کمتری نیاز دارد. همچنین در سطوح پایین مدیریت که سرپرستان قرار دارند، مهارت فنی زیادی نیاز است. زیرا از آنها انتظار می‌رود تکنسین‌ها و کارکنان تحت سرپرستی خود را آموزش دهند.

با وجود اینکه مقدار مهارت‌های فنی و ادراکی در سطوح مختلف مدیریت، تفاوت می‌کند، ولی مهارت‌های انسانی، شاخص مشترکی است که از اهمیت ویژه‌ای در تمام سطوح مدیریت برخوردار است. به عبارت دیگر، مهمترین توانایی یک مدیر، توانایی او در رفتار با مردم است سازمان‌ها معمولاً از چهار سطح تشکیل شده‌اند:

- مدیران عالی
- مدیران میانی
- مدیران عملیاتی
- کارکنان (غیرمدیران)

هر کدام از این سطوح نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌هاست:

۱) کارکنان اجرایی: تاکید بر مهارت‌های فنی

کارکنان، کارهای اجرایی را انجام می‌دهند و مستقیماً درگیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کار دیگران نمی‌باشند. آنها باید از نظر دانش و مهارت‌های فنی مستعد باشند تا بتوانند وظایف خود را انجام دهند. کارکنان تنها زمانی به مهارت





## رموز موفقیت



**راز دوم:**  
وقتی تصمیم به انجام کاری می‌گیری، از خود نپرس: من چه می‌خواهم؟ بلکه بپرس: چه کاری به نفع همه است؟ اگر به فکر منافع دیگران باشی، دیگران در کنارت کار خواهند کرد و کمکت خواهند کرد تا موفق شوی.



**راز اول:**  
همه چیز را همانطور که هست بپذیر خواستن تنها، چیزی را تغییر نمی‌دهد. خواستن، باد را از وزیدن باز نمی‌دارد و برف را به آب نبات تبدیل نمی‌کند. اگر می‌خواهی چیزها را بهتر از خودشان تبدیل کنی، با آنها همان گونه که هستند مواجه شو.



**راز چهارم:**  
اراده ات را قوی کن. خود را وارد به انجام کارهایی کن که برایت مشکل اند. سپس آنها را با جدیت انجام بده. بعد از مدتی خواهی دید که اراده ات همانند



**راز سوم:**  
برای موفقیت در هر کار، باید ابتدا تصویر واضحی از نقشه کار داشته باشی آن گاه، همان طور که در باد شدید، نخ بادبادک را محکم نگه می‌داری، باید هدف‌ت را هم به همان محکمی نگه داری.



**راز ششم:**  
هنگامی که قصد انجام کاری را داری، از خود نپرس: دیگران آن را چگونه و با چه روشی انجام داده اند؟ بلکه بپرس: چگونه می‌توانم آن را درست و به بهترین وجه ممکن انجام دهم. این را بدان که همواره حقیقتی تازه در انتظار کشف شدن است. بدون احساس وجود این حقایق، کریستف کلمب هرگز به آمریکا نمی‌رسید و گراهام بل تلفن را اختراع نمی‌کرد.



**راز پنجم:**  
هر کاری را با جان و دل انجام بده. اگر شعاع انرژی ات را مانند ذره بینی که نور خورشید را متمرکز می‌کند، روی موانع متمرکز دهی، هر مانعی که سر راهت باشد خواهد سوخت.



## ۱) من آدم تاثیر گذاری هستم

آموزگاری تصمیم گرفت که از دانش‌آموزان کلاسش به شیوه‌ی جالبی قدردانی کند. او دانش‌آموزان را یکی یکی به جلوی کلاس می‌آورد و چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر خودش را بازگو می‌کرد. آنگاه به سینه هر یک از آنان، روبان آبی رنگ که روی آن با حروف طلایی نوشته شده بود: «من آدم تاثیرگذاری هستم»، می‌چسباند.

سپس آموزگار تصمیم گرفت که پروژه‌های برای کلاس تعریف کند تا ببیند این کار از لحاظ پذیرش اجتماعی چه اثری خواهد داشت. او به هر دانش‌آموز سه روبان آبی اضافی داد و از آن‌ها خواست که در بیرون از مدرسه همین مراسم قدردانی را گسترش داده و نتایج کار را دنبال کنند و ببینند چه کسی از چه کسی قدردانی کرده است و پس از یک هفته گزارش کارشان را به کلاس ارائه نمایند.

یکی از بچه‌ها، به سراغ یکی از مدیران جوان شرکتی که در نزدیکی مدرسه بود، رفت و از او به خاطر کمکی که در برنامه‌ریزی شغلی به وی کرده بود، قدردانی کرد و یکی از روبان‌های آبی را به پیراهنش زد و دو روبان دیگر را به او داد و گفت: «ما در حال انجام یک پروژه هستیم و از شما خواهش می‌کنم از اتاقتان بیرون بروید، کسی را پیدا کنید و از او با نصب روبان آبی به سینه‌اش قدردانی کنید».

مدیر جوان چند ساعت بعد به دفتر رییسش که به بدرفتاری با کارمندان زیر دستش شهرت داشت، رفت و به او گفت که صمیمانه او را به خاطر نبوغ کاری‌اش تحسین می‌کند.

رییس ابتدا خیلی متعجب شد، آن گاه مدیر جوان از او اجازه گرفت که اگر روبان آبی را می‌پذیرد، به او اجازه دهد تا آن را بر روی سینه‌اش بچسباند. رییس گفت: «البته که می‌پذیرم».

مدیر جوان یکی از روبان‌های آبی را روی یقه کت رییسش، درست بالای قلب او، چسباند و سپس آخرین روبان را به او داد و گفت: «لطفاً این روبان اضافی را بگیرید و به همین ترتیب از فرد دیگری قدردانی کنید». مدیر جوان به رییسش گفت: «پسر جوانی که این روبان آبی را به من داده است، گفت که در حال انجام یک پروژه درسی است و آن‌ها می‌خواهند این مراسم روبان زنی را گسترش دهند و ببینند چه اثری روی مردم می‌گذارد».

آن شب، رییس شرکت به خانه آمد و در کنار پسر ۱۴ ساله‌اش نشست و به او گفت: «امروز یک اتفاق باور نکردنی برای من افتاد. من در دفترم بودم که یکی از کارمندانم وارد شد و به من گفت که مرا تحسین می‌کند و به خاطر نبوغ کاری‌ام، روبان آبی به من داد، می‌توانی تصور کنی؟ او فکر می‌کند که من یک نابغه هستم! او سپس آن روبان آبی را به سینه‌ام چسباند که روی آن نوشته شده بود: من آدم تاثیرگذاری هستم».

سپس ادامه داد: «او به من یک روبان اضافی هم داد و از من خواست به وسیله آن از کس دیگری قدردانی کنم. هنگامی که داشتم به سمت خانه

می‌آمدم، به این فکر می‌کردم که این روبان را به چه کسی بدهم و به فکر تو افتادم. من می‌خواهم از تو قدردانی کنم. مشغله کاری من بسیار زیاد است و وقتی شب‌ها به خانه می‌آیم توجه زیادی به تو نمی‌کنم، من به خاطر نمرات درسیات که زیاد خوب نیستند و به خاطر اتاق خوابت که همیشه نامرتب و کثیف است، سر تو فریاد می‌کشم، اما امشب، می‌خواهم کنارت بنشینم و به تو بگویم که چقدر برایم عزیزی و می‌خواهم بدانم که تو بر روی زندگی من تاثیرگذار بوده‌ای. تو در کنار مادرت، مهم‌ترین افراد در زندگی من هستی، تو فرزند خیلی خوبی هستی و من دوستت دارم». آن گاه روبان آبی را به پسرش داد.

پسر که کاملاً شگفت زده شده بود، به گریه افتاد و نمی‌توانست جلوی گریه‌اش را بگیرد، تمام بدنش می‌لرزید. او به پدرش نگاه کرد و با صدای لرزان گفت: «پدر، امشب قبل از این که به خانه بیایی، من در اتاقم نشسته بودم و نامه‌ای برای تو و مامان نوشتم و برایتان توضیح دادم که چرا به زندگیم خاتمه دادم و از شما خواستم مرا ببخشید. من می‌خواستم امشب پس از آن که شما خوابیدید، خودکشی کنم، من اصلاً فکر نمی‌کردم که وجود من برایتان اهمیتی داشته باشد. نامه‌ام بالا در اتاقم است».

پدرش از پله‌ها بالا رفت و نامه پرسوز و گداز پسرش را پیدا کرد. فردا که رییس به اداره آمد، آدم دیگری شده بود. او دیگر سر کارمندان غر نمی‌زد و طوری رفتار می‌کرد که همه کارمندان بفهمند که چقدر بر روی او تاثیرگذار بوده‌اند.

مدیر جوان به بسیاری از نوجوانان دیگر در برنامه‌ریزی شغلی کمک کرد. یکی از آن‌ها پسر رییسش بود و همیشه به آن‌ها می‌گفت که آن‌ها در زندگی او تاثیرگذار بوده‌اند و به علاوه، بچه‌های کلاس، درس با ارزشی آموختند:

«انسان در هر شرایط و وضعیتی می‌تواند تاثیرگذار باشد».

## ۲) نحوه بر خورد امام علی(ع) با کار گزارن نالایق

امام علی(ع) در نامه اش به عثمان بن حنیف انصاری که کارگزارش در بصره بود و خبر یافت که به میهمانی گروهی از مردم بصره، فرا خوانده شده و او بدان جا رفته است، فرمود: «پس از حمد و سپاس خداوند، ای پسر حنیف! به من خبر رسیده است که مردی از جوانان بصره، تو را بر سفره ای دعوت کرده و تو به سوی آن شتافته ای. خوردنی های رنگارنگ برایت مهیا شده و کاسه ها پیشت نهاده شده است. گمان نمی کردم تو میهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندان آن ها به جفا رانده شده و توانمندان آن ها دعوت شده بودند. بنگر بدان چه از این سفره بر می داری؛ اگر حلال و حرامش را ندانی، بیرون انداز و از آن چه می دانی حلال است، استفاده کن. آگاه باش که هر پیروی را پیشوایی است که به وی اقتدا می کند و از نور دانش او روشنی می جوید. بدان که پیشوای شما از دنیای خود، به دو جامه فرسوده اکتفا کرده و از خوراکی ها، به دو گرده نان. بدانید که شما چنین نتوانید کرد؛ لیکن مرا یاری کنید به پارسی و کوشیدن و پاک دامنی و درستی ورزیدن.

به خدا سوگند که از دنیای شما زری نیندوختم و از غنیمت های آن، ذخیره نمودم و بر جامه کهنه ام، وصله های نیفزودم و از زمین آن، به اندازه یک و جب تصرف نکردم و نه چیزی جز به اندازه خوراک چارپای پشت زخمی برگرفتم، در حالی که آن هم در چشم من پست تر و پزارش تر از داروی گس و تلخی است.

آری، از آن چه آسمان بر آن سایه افکنده، فدک در دست ما بود. مردمانی بر آن، بخل ورزیدند و مردمانی سخاوت مندانه از آن چشم پوشیدند و بهترین داور، پروردگار است و مرا با فدک و جز فدک، چه کار است، در حالی که فردا جایگاه آدمی، گور است که نشانه هایش، در تاریکی آن از میان می رود و خیره اش نهان می گردد، در گودالی که اگر قدری وسعت یابد، یا دست های گورکن آن را

فراخ نماید، سنگ و کل و خ، آن را بفشارد و خاک انباشته، رخنه هایش را به هم آرد و من، نفس خود را با پرهیزگاری می پرورانم، تا در روزی که پر بیم ترین روزهاست، در امان بیاید و بر کرانه های لغزش گاه، پایدار ماند و اگر می خواستم، می دانستم که چگونه عسل پالوده و مغز گندم و بافته ابریشم را به کار برم؛ لیکن هرگز هوای من بر من چیره نخواهد گردید و حرص، مرا به گزیدن خوراکی ها نخواهد کشید.

چه بسا کسی در حجاز یا پامه، حسرت گرده نانی ببرد، یا هرگز شکمی سیر نخورد و من، سیر بخوابم و پیرامونم شکم هایی باشند که از گرسنگی، به پشت دوخته شده و جگرهایی سوخته است، یا چنان باشم که گوینده ای سروده است: درد تو این بس که شب، سیر بخوابی و گرداگردت جگرهایی در آرزوی پوست بزغاله باشند.

آیا بدین بسنده کنم که مرا امیرمومنان گویند و در ناخوشایندی های روزگار، شریک آنان نباشم؟ یا در سختی زندگی، نمونه ای برایشان نشوم؟ مرا نیافریده اند تا خوردنی های گوارا سرگرم سازد، چون چارپای بسته که به

علف پردازد، یا (چارپایی) واگذارده که خاکروبه ها را به هم زند و شکم را از علف های آن، پر سازد و از آن چه بر سرش آرند، غفلت دارد، یا بیهوده رها کردم، یا به بازی سرگرم شوم، یا ریسمان گمراهی را بکشم، یا بی خود، در سرگردانی ها سرگردان شوم.

ای دنیا! از من دور شو که مهارت بر دوشت نهاده شده است و من از چنگالت بیرون جسته ام و از ریسمان هایت رسته، از لغزشگاه هایت دوری گزیده ام. کجا بید رفاه جویانی که به بازیچه ها فریبشان دادی؟ کجا بید مردمی که با زیورهایت، دام فریب بر سر راهشان نهادی؟ آنک، در گورها گرفتارند و در لابه لای لحدها ناپدیدار.

(ای دنیا!) به خدا اگر کالبدی بودی دیدنی یا قالبی محسوس، حد خدا را دربراهات برپا می داشتم به کیفر بندگانی که آنان را با آرزوها، دست خوش فریب ساختی و مردمانی که آن ها را در جایگاه هلاکت در انداختی و پادشاهانی که به دست نابودی شان سپردی و در چنگال بلاشان در آوردی. نه راهی برای وارد شدن است و نه گریزگاهی برای بیرون آمدن.

هرگز! آن که پا در لغزش گاهت نهاد، به سر در آید و آن که در ژرفای دریایت فرو رفت، غرق گردد و آن که از ریسمان هایت رهید، توفیق یابد و آن که از گزند تو ایمن است، پاکش نباشد که مسکنش جای ننگ باشد و دنیا در دیده او چنان است که گویی روز پایان آن است. از دیده ام نهان شو! به خدا سوگند، رامت نشوم که مرا خوار سازی و گردن به بندت ندم تا از این سو بدان سویم کشانی و سوگند به خدا، جز آن که او نخواهد، نفس خود را چنان تربیت کنم که اگر گرده نانی برای خوردن یافت، شاد شود و از خورشت، به نک خرسند گردد و مردمک چشم را رها کنم تا چون چشمه آبی که آبش خشکیده، اشکی که دارد، بریزد. آیا چرنده، شکم را با چرا پر سازد و بختد و گوسفند، در آغل، سیر از گیاه بخورد و بیفتد و علی از توشه اش بخورد و آرام بخواهد؟! چشمش روشن باد که پس از سالیانی دراز، چون چارپایی رها به سر برد یا چون چرنده ای که می چرد!

خوشا کسی که به آن چه پروردگارش بر عهده وی نهاده، پرداخته است و در سختی اش با شکیبایی ساخته و در شب، دیده برهم نهاده و چون خواب بر او چیره شده، بر زمین خفته و کف دست را بالین قرار داده است، در جمعی که از بیم روز قیامت، دیده هاشان به شب بیدار است و پهلوه اشان از خوابگاه، بر کنار و لب هاشان به ذکر پروردگار، گویا و گناهانشان از آمرزش خواستن بسیار، زوده است. «أَوَّلَكَ حِزْبُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ؛ آنان حزب خدایند و بدانید که حزب خدا رستگارند». (سوره مجادله ۵۸)، آیه ۲۲.

پس ای پسر حنیف! از خدا بترس و گرده های نانت، تو را کفایت کند تا از آتش دوزخ، رهایی یابی».

منبع: نهج البلاغه، نامه ۴۵



## داستانک

## ضرب المثل

پدری روزنامه می خواند و پسر کوچکش مدام مزاحمش می شد. پدر حوصله اش به سر آمد و صفحه ای از روزنامه که نقشه جهان را نمایش می داد، جدا و قطعه قطعه کرد و به پسر داد. به او گفت: «کاری برایت دارم، نقشه دنیا را به تو می دهم، آن را دقیقاً همان طور که هست بچین». پدر به این گمان که پسرش تمام روز گرفتار این کار خواهد بود، مشغول خواندن روزنامه شد. اما دقایقی بعد، پسرک با نقشه کامل به نزد پدر آمد. پدر با تعجب پرسید: «آیا مادرت جغرافی را به تو آموخته است؟»

پسر جواب داد: «جغرافی چیست؟ پشت این صفحه تصویری از یک انسان بود، وقتی توانستم آن انسان را دوباره بسازم، دنیا را هم دوباره ساختم.»

### نتیجه گیری

- در حل مسئله باید به ابعاد مختلف مسئله توجه کرد؛
- برخی اوقات حل يك مسئله به روش غیرمستقیم امکان پذیر است؛
- حل يك مسئله ساده تر، ممکن است منجر به حل يك مسئله پیچیده تر شود؛

جامائیکا: قبل از آنکه از رودخانه عبور کنی، به تمساح نگو «دهن گنده».

یعنی: تا وقتی به کسی نیاز داری، او را تحمل کن و با او مدارا کن

هاییتی: اگر می خواهی جوجه هایت سر از تخم بیرون آورند، خودت روی تخم مرغ ها بخواب.

یعنی: اگر به دنبال آن هستی که کارت را به بهترین شکل انجام دهی آن را به شخص دیگری غیر از خودت مسپار.

روسی: هر که چاقوی بزرگی در دست دارد، لزوماً آشپز ماهری نیست.

یعنی: دسترسی به امکانات مطلوب ضامن موفقیت نیست.

ژاپنی: اگر میخواهی جای رییس بشینی پس هلتش بده بره بالا...

یعنی: برای پیشرفت زیر آب کسی رو نزن

## آسیب‌شناسی مدیریت از منظر امام علی (ع)

فاصله و مانعی قرار دهید. آن حضرت خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «فلا تطولن احتجاجک عن رعیتک فان احتجاج الولاة عن الرعية شعبه من الضیق و قلة علم بالامور و الاحتجاب منهم یقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فیصغر عندهم الكبير و یعظم الصغیر و یقبح الحسن و یحسن القبیح و یشاب الحق بالباطل؛ هیچ‌گاه خود را به مدت طولانی از مردم پنهان مکن، زیرا دور بودن زمامداران از چشم عموم مردم خود موجب نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی نسبت به کارهای مملکت است. پنهان شدن زمامداران آگاهی آنان را نسبت به بسیاری از مسائل از بین می‌برد، در نتیجه بزرگ نزد آنان کوچک و کوچک نزد آنان بزرگ می‌شود و نیز کار نیک زشت و کار زشت زیبا جلوه داده می‌شود و حق با باطل آمیخته می‌گردد». (همان، ص ۵۸۴)

از این رو مدیریت پسندیده در اداره امور باید پاسخگوی نیازها و پرسش‌ها و جهت‌دهنده مسیر توده‌های مردم باشد.

### ۳- انحصار طلبی

انحصارطلبی آن است که مدیر و کارگزار در حوزه قدرت و اختیارش، همه چیز را به خود و خویشاوندانش اختصاص دهد، بدین معنا که قدرت، امکانات و دیگر امتیازات اجتماعی را به اقوام و دوستان خود اختصاص دهد و دیگران را از آنها محروم سازد. امیرالمومنین علی (ع) در اندیشه سیاسی خود، فرمانروایان و کارگزاران را به شدت از این مسئله برحذر داشته، به طوری که به مالک اشتر می‌فرماید: «از امتیاز خواهی بپرهیز و چیزی را که همه مردم نسبت به آن یکسان هستند به خود اختصاص مده. هر کارگزار و مسؤولی نزدیکان و خویشاوندانی دارد که توقع برتری، امتیازخواهی و دخالت در قراردادهای بدون رعایت انصاف دارند، ولی تو چاره‌ای بیندیش و به هیچ‌یک از اطرافیان و وابستگان چیزی از مال، زمین و... واگذار مکن و مبادا در تو طمع کنند تا قراردادی به سود آنان منعقد کنی، زیرا این کار مایه ضرر سایر مردم می‌گردد». (همان، ص ۵۸۶)

از فرمان‌های امام علی (ع) به مسئولین و مدیران نظام اسلامی چنین بر می‌آید که انحصارطلبی بزرگ‌ترین آفت دولت است. تاریخ جهان دولت‌های فراوانی را سراغ دارد که در اثر انحصارطلبی زمامداران و مدیران به سرعت رو به ضعف رفته و زمینه زوالشان فراهم گردیده و نابود شده‌اند. امروزه نیز زمامداران و مسئولین بسیاری از کشورهای اسلامی و غیر اسلامی گرفتار انحصارطلبی‌های گوناگون حزبی، نژادی، زبانی و مذهبی هستند که همین عوامل موجب نابسامانی‌های حکومتی شده است، بسیاری از جنگ‌ها و تجاوزها در جهان معلول انحصارطلبی زمامداران است. از این رو دست‌اندرکاران امور حکومتی باید تلاش نمایند تا با تربیت درست مدیران و مسئولین از بروز این آفت جلوگیری کنند.

### ۴- جزیی‌نگری و عدم اولویت بندی

یکی دیگر از عوامل آسیب‌زا در موفقیت مدیران، عدم شناخت اولویت‌ها و طبقه‌بندی کارهاست. پرداختن به کارهای روزمره و اداری بدون اولویت‌بندی، زمینه سردرگمی را فراهم می‌نماید. هم‌چنین اقدام به امور جزئی و غیر ضروری پردازش کارهای مهم را به تعویق می‌اندازد. امام علی (ع) راز کامیابی در مدیریت را دوری از امور کوچک و پرداختن به امور مهم می‌داند و در این زمینه می‌فرماید: «به دنبال کارهای مهم برو و از پرداختن و دل‌مشغولی به کارهای غیر ضروری بپرهیز، زیرا با ترک کارهای غیر مهم زمینه رسیدگی به امور اساسی فراهم می‌آید». (همان، نامه ۲۵، ص ۵۰۴)

توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای، مرهون موفقیت‌های به دست آمده از ناحیه مدیریت می‌باشد. در فرآیند مدیریت اسلامی، یکی از مهم‌ترین نکات در خور تأمل، انتخاب شایسته‌ترین افراد برای مسئولیت‌های سالم در جامعه اسلامی است، تا از یک سو اشتباهات و انحرافات احتمالی به حداقل برسد و از سوی دیگر جامعه در مسیر رشد و شکوفایی قرار گیرد.

وقتی جامعه‌ای بر اساس آرمان‌های دینی شکل گرفته باشد، اما بر اساس افکار و ایدئولوژی مادی و غیر مذهبی اداره می‌شود، بی‌تردید در بخش مدیریت، آسیب‌های جبران‌ناپذیری را متحمل خواهد شد که شناخت این آسیب‌ها امری ضروری است.

اصطلاح آسیب‌شناسی مدیریت، یعنی شناخت اشکالاتی که در حوزه حکومت متوجه امور اداری، سیاسی و اجتماعی شود که در این مقاله به بیان اهم آنها از منظر امام علی (ع) پرداخته می‌شود.

### ۱- تکبر و خودخواهی

اولین عامل آسیب‌زا در حوزه مدیریت و امور اجتماعی، غرور و خودخواهی است که معمولاً پس از رسیدن به مقام، در برخی از مسئولین و مدیران مشاهده می‌شود. در اثر غفلت از حقیقت، بشر ممکن است به محض رسیدن به ریاست، دچار تکبر و خودپسندی شود که این ردیله اخلاقی، بزرگ‌ترین آفت کاری اوست و می‌تواند تمام آثار مثبت مسئولیت‌وی را از بین ببرد. اینجاست که حضرت علی (ع) همواره کارگزاران و مدیران نظام اسلامی را به دوری از تکبر و خودبینی توصیه می‌کند. آن حضرت در عهدنامه خود به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «ایاک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما یعجیک منها و حبّ الاطراء فان ذلک من اوثق فرص الشیطان فی نفسه لیمحق ما یكون من احسان المحسنین؛ مبادا هرگز دچار خودپسندی شوی و به خوبی‌های خود اطمینان کنی و به پرهیز از این که دوست داشته باشی دیگران تو را ستایش کنند، زیرا حالت غرور و خودپسندی مناسب‌ترین فرصت برای شیطان است تا کردار نیک‌انگاران را نابود کند». (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۸۸)

بر اساس اندیشه سیاسی امام علی (ع)، غرور و خودخواهی بزرگ‌ترین آفت مدیریت است که زمامداران و مدیران را به سوی خودکامگی و سرانجام ذلت و خواری می‌کشاند. بنابراین مسئولین نظام اسلامی، نباید در اثر این صفت ردیله، گرفتار وسوسه‌های شیطانی شده و از راه حق خارج شوند، بلکه همیشه باید مواظب باشند تا به غرور و خودبینی دچار نگردند.

### ۲- عدم دسترسی به آنان

یکی دیگر از آسیب‌هایی که مسئولین و مدیران را از مسیر اصلی حکومت و مدیریت منحرف می‌سازد، جدایی میان مسئولین و مردم است. امام علی (ع) در سیره خود، همواره کارگزاران و مسئولین حکومتی را نسبت به این آسیب مهم هشدار می‌داد و به آنان می‌فرمود که میان خود و عموم مردم نباید هیچ‌گونه

بی تردید در مقوله پر ارزش و مهم مدیریت هرگونه سستی و جزئی نگری و نداشتن اولویت بندی، چیزی جزء انهدام و پاشیدگی به دنبال نخواهد آورد. آن حضرت باز در این زمینه می فرماید: «من اشتغل بغير المهم ضیع الهمم؛ هر کس خود را به امور جزئی مشغول سازد، زمینه پاشیدگی و تضييع مسائل مهم تر را فراهم نموده است». (میزان الحکمه، ج ۸، ص ۵۱۳)

بنابراین بر مدیران و برنامه ریزان لازم است تا خود را از بند مسائل جزئی و امور غیر مفید برهانند و با اولویت شناسی، زنجیره ای از زمینه های کاری سنجیده شده را به ترتیب اهمیت فراهم آورند تا با تمرکز نیروها بر یک محور، کارها با سرعت و دقت بیشتر به پیش روند. با توجه به مطالب یاد شده، پرداختن به امور اساسی و اولویت شناسی و داشتن طرح و برنامه ای کلی می توان مدیریت سازمان ها و ادارات را با سرعتی مطمئن به سوی اهداف تعیین شده به پیش برد.

#### ۵- ناهماهنگی و سهل انگاری

سهل انگاری در مدیریت و ناهماهنگی در سازمان دهی منابع انسانی و غیر انسانی، تلاش ها را در درون مجموعه خنثی می کند و موجب دوباره کاری، تخریب نیروها و حتی دور شدن از اهداف اصلی خواهد شد. ساختن نظامی پیوسته، هماهنگ و متمرکز بدون مدیران هم دل و هم سو ممکن نیست، از این رو انتخاب همراهانی دلسوز، می تواند به ساختاری فرهنگی، اجتماعی، نظام مند و پیشروی به سوی هدف مشترک منجر شود.

مولای مومنان در اشاره به همین مسئله، در توصیه ای به مالک اشتر بر ایجاد شبکه ای از مسئولان همدل و فداکار تاکید می کند: «ولیکن اثر رؤوس جندک عندک من واساهم فی معوتته؛ فرماندهان تو باید کسانی باشند که از همه بیشتر به سربازان کمک رسانند و از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان بگذارند». (همان، ج ۵، ص ۵۱۴)

بنابراین یکی از عوامل هدر رفتن و فرسایش نیروها در مجموعه یک سازمان، سهل انگاری و روی برتافتن از مدیریت صحیح است.

#### ۶- خود رایی

تحقیقات نشان داده است، مدیرانی که در کارها و برنامه های خود، با افراد نخیه و کارشناس مشورت می کنند، در امور اداری و اجتماعی، کمتر گرفتار خطا و لغزش می شوند و بیشتر امور آنان با موفقیت کامل تحقق می پذیرد. بر عکس مدیران و مسئولانی که مستبد هستند و خود را بی نیاز از افراد، دیگران و تبادل نظر با آنان می دانند، هر چند از نظر موقعیت و مقام جایگاه والایی دارند، ولی بیشتر به خطاهای بزرگ دچار می شوند و خود را به هلاکت می اندازند. حضرت علی(ع) در این زمینه می فرماید: «من استبد برأیه هلك و من شاور الرجال شاركها فی عقولها؛ کسی که خود رای باشد، هلاک می شود و کسی که با افراد صاحب اندیشه مشورت کند، در عقل آنان شریک می شود». (نهج البلاغه ترجمه دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۷۴)

تلاش در عرصه مشاوره و نظارت بر عملکرد، زیر مجموعه یکی از مولفه های مهم در مدیریت صحیح و سالم است.

#### ۷- نبود نظارت و کنترل

نبود کنترل و نظارت بر عملکرد یک زیر مجموعه، اصل مدیریت و ریاست را دچار مشکل می کند. از آن جایی که دین مبین اسلام، دینی کامل و جامع است، در این زمینه دستوراتی دارد و مسئولین سازمان ها را به داشتن یک نظام دقیق و عادلانه نظارت و بررسی سفارش می کند، زیرا که سلامت و موفقیت هر مجموعه و سازمانی، وابسته به وجود نظارت و بازرسی دقیق در آن سازمان است.

امام علی(ع) در عهدنامه معروف خود به مالک اشتر، درباره نظارت، چنین دستور می دهد: «ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق والوفاء عليهم فان تعاهدك فی السر لامورهم حدودهم لهم علی استعمال الامانة و الرفق بالرعية...؛ با فرستادن ماموران مخفی و راستگو و با وفا کارهای کارگزاران را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می شود که آنان به امانت داری و مدارا با زیر دستان ترغیب شوند». (همان، حکمت ۱۶۱، ص ۶۶۴)

آن حضرت در دوران حکومت خود، در زمینه نظارت و مراقبت بر کارگزاران و مسئولین، بسیار دقیق و هوشیارانه عمل می کرد. نامه هایی که برای کارگزاران و عمال خود در شهر و استان های گوناگون می نوشت و در آنها نقاط قوت و ضعف آنان را متذکر می شد، گویای این مطلب است که امام همواره بازرسان و ناظران مخفی بر کارگزاران و مسئولان جامعه می گماشت تا کلیه رفتار و عملکردشان را به طور دقیق زیر نظر بگیرند و نتیجه این نظارت و بررسی را برای آن حضرت گزارش کنند.

منبع:

مجله پاسدار اسلام شهریور ۱۳۸۷، شماره ۳۲۱؛ آسیب شناسی مدیریت از منظر امام علی(ع).

وقتی جامعه ای بر اساس آرمان های دینی شکل گرفته باشد، اما بر اساس افکار و ایدئولوژی مادی و غیر مذهبی اداره می شود، بی تردید در بخش مدیریت، آسیب های جبران ناپذیری را متحمل خواهد شد.

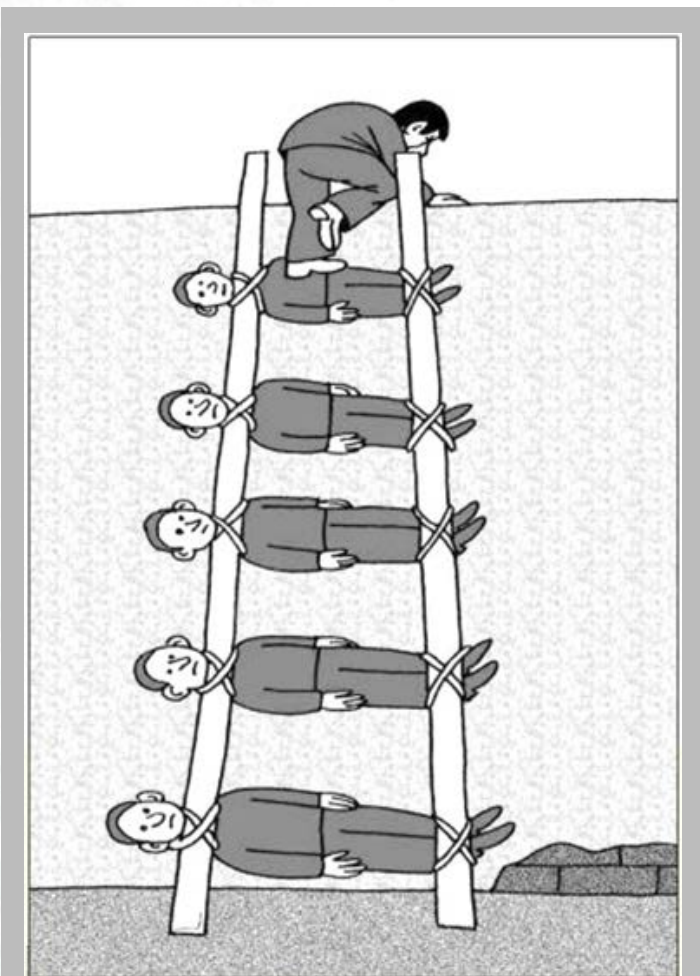




عکس نوشته



|                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| آدم های موفق                       | آدم های نا موفق                      |
|                                    |                                      |
| آنها می خواهند تا دیگران موفق شوند | آنها می خواهند تا دیگران شکست بخورند |



کمک کردن به پیشرفت دیگران یا نردبان ترقی دیگران؟! این دو باهم خیلی فرق دارندخیلی باید حواسمون جمع باشه.



## در کوله بار تجربه

مدیران در میدان  
عمل، مهارت ها و موفقیت هادر گفتگو با سرکار خانم پیروان عنوان شد:  
ایمان، تقوا، علم، محبت و سعه صدر، از جمله  
ویژگی های یک مدیر موفق است.

ایفا نکرده اند و اهمیتی برای جایگاه آن قائل نشدند؛ در حالی که باید نقش اول را داشته و محتوای علمی و فکری شان را تقویت کنند و فقط صرف خواندن درس نباشد. آنان باید مطالعاتشان قوی تر شود و ورود به اجتماع و شریان حیات فرهنگی جامعه را به دست گیرند.

متأسفانه در عصر حاضر، شعائر و عزاداری ها، به سمت انحرافات کشیده شده است و این وظیفه حوزه است که آن را احیا کند. گاهی مشاهده می شود خامی فرزندش را به مراسم شیرخوارگان می برد، اما حجاب و اعتقاداتش درست نیست. پس ذات و نهاد مردم خواسته دینی است، ولی کسی هدایتگر آنان نیست تا آنان را به سمت فرهنگ دینی سوق دهد. لذا در عزاداری ها و روضه ها، باید تربیون های سخنرانی، مداحی و روضه ها، باید بر عهده حوزه ها و طلاب باشد، مداحی نباید در دست افرادی باشد که اهل صغری و کبری هستند و سواد آن چنانی و اطلاعات تاریخی ندارند، بلکه باید بر عهده کسانی باشد که اهل مطالعه هستند و مستند و مستدل صحبت می کنند. مداحی ها اگر با شعور باشد، ماندگار است؛ اما اگر با شور باشد، مانا نخواهد بود، لذا طلاب و مسئولین دینی باید در روضه ها موارد را متذکر شوند تا مردم ثبات شخصیت و اخلاق بیابند. حوزه ها نباید جدای از مردم باشد، بلکه باید در بطن مردم باشد و مساجد و حسینیه ها را پر کنند و فرهنگ را به دست گیرند و همه اینها لازمه اش این است که عینک بدبینی و خود بزرگ بینی را کنار گذاشته و در جمع مردم قرار گیرند تا حوزه ها رشد کند.

در حوزه ها نباید به کمیت توجه کرد، بلکه باید به دنبال کیفیت بود، اینکه طلبه را باید به چه نحوی تربیت کرد و به چه سمت و سویی جهت داد، بسیار مهم است. هر طلبه خواهر باید مادر و همسری برای جامعه شود، لذا باید الگو باشد. حوزه نباید فقط مختص به کتابخوانی شود، باید به

سرکار خانم پیروان، یکی از مدیران اسبق معاونت ارتباطات و امور حوزه ها است که فرصت ارزشمندشان را در اختیار ما گذاشته تا با طرح سوالاتی به محضرشان، از تخصص و تجربه دیرپای ایشان به نحو بهینه بهره مند شده و و ره توشه لازم را ارمغان راهمان سازیم که از این بابت از ایشان صمیمانه سپاسگزاریم.

- نقش حوزه های علمیه خاوران را در ترویج فرهنگ دینی چگونه ارزیابی می فرمایید؟

بسم الله الرحمن الرحيم

«رَبِّ إِسْرَاحِ لِي صَدْرِي وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي وَ احْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي»

حوزه های علمیه نقش بی بدیل و بی نظیری در پرورش فرهنگ جامعه دارند. در واقع حوزه ها پیشتازان و سربازان فرهنگ جامعه هستند. هر دوره پویایی خاص خود را دارد و پویایی این دوره حفظ سنگر فرهنگ اسلام است. مبارزه با شبهات، انحرافات فکری، منکرات و ... وظیفه سربازان فرهنگی است و سربازان فرهنگی در درجه اول حوزه های علمیه هستند که نقش فرهنگ سازی، اصلاح گری، مبارزه با انحرافات، امر به معروف و نهی از منکر را بر عهده دارند. حوزه های علمیه جلودار فرهنگ نظام اسلامی هستند و اگر قرار باشد تغییر و تحولی ایجاد شود، باید پیشتاز باشند. متأسفانه حوزه های علمیه، در برخی مواقع، این نقش را به خوبی

آموزش مهارت‌ها نیز پردازد. یک طلبه باید بداند که چگونه با خانواده همسرش رفتار کند تا آنچه برای خانواده خود می‌پسندد، برای آنان نیز پسندد.

تربیت مهدکودک، بچه‌های ابتدایی و حتی جامعه باید برعهده طلاب باشد. در دنیا امروزی نباید مقابله به مثل کرد بلکه برای ترویج فرهنگ دینی جامعه باید مدارا کرد

همچنین حوزه‌های علمی باید جلودار سیاسی باشد و علم رهبریت و ولایت در اختیارش باشد، بنابراین نباید طرفدار گروه خاصی باشد. من معتقدم که در مورد امور سیاسی، بسیج نباید آموزش دهند باشد، بلکه حوزه باید آموزش دهد، چون به منابع دینی دسترسی دارد. لذا اگر کسی چیزی پرسید، باید بتواند خود تحلیلگر خوبی باشد و آن را بر عهده کسانی نگذارد که ثبات دینی و شخصیتی ندارند.

حتی در حوادث طبیعی و و آلودگی هوا هم حوزه‌ها باید پیش‌تاز باشند، در واقع حوزه باید مرکز فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی باشد.

حوزه‌های علمی نباید فقط در زمان‌های خاصی مانند محرم و رمضان و ... به تبلیغ برود، بلکه باید در هر آن و هر لحظه در حال تبلیغ باشد و برای سازندگی مردم و خصلت‌های آنان تلاش کند و لازمه آن این است که بتواند نقش خود را خوب ایفا کند. چرا که اگر حوزه‌ها اهل عمل باشند، محل رجوع مردم خواهند بود.

### نقش مدیران را در پویایی حوزه‌های علمی چگونه ارزیابی می‌نمایید؟

نصف جمعیت جامعه، نسوان هستند که هدایت و کنترل فرهنگ آنان، وظیفه طلاب خواهر است و کنترل و مدیریت این طلاب نیز، بر عهده مدیران مدارس است. اگر مدیر علم و تقوا و ایمان داشته باشد و درد جامعه را بفهمد، طلاب را به آن سمت سوق خواهد داد. خیلی از ارگان‌ها و افرادی که در خارج از ایران مدیریت می‌کنند، از جهت مدیر به ما هو مدیر خیلی قوی تر عمل می‌کنند، اما تفاوت ما با آنان در دین داری و تقوا است.

یک مدیر برای نفوذ در طلبه، باید با او دوست شود و مدیریت دل‌ها کند، مشکلاتش را بفهمد. اگر مدیر درد طلبه و خانواده اش را بفهمد، آنها با ذوق استقبال خواهند کرد.

صلابت، محبت و سعه صدر شاخصه‌هایی است که مدیر باید برای تربیت طلبه داشته باشد، به نحوی که طلبه اقوام خویش را نیز تشویق و ترغیب به حوزه نماید.

### مهمترین ویژگی‌های مدیران حوزه‌های علمی از نگاه جنابعالی چیست؟

#### ۱- تهذیب نفس

مدیر باید دارای تهذیب نفس باشد، چرا که در صورت عدم آن، نمی‌تواند هدایتگر طلاب باشد. به طور مثال اگر نتواند بر خشم یا تمایلات نفسانی خود مسلط شود، برده انسان‌ها خواهد شد، در حالی که بنده خدا باید با صبر، بردباری، عدم شتابزدگی و

یکسان نگری کار خود را پیش برد. همچنین او نباید اجازه دهد که نیروهایش از در چاپلوسی وارد شوند، چرا که باعث تخریبش خواهد شد.

#### ۲- گذشت و مهربانی

مدیر باید گذشت و مهربانی داشته باشد و از کیفر دادن نیرو و یا طلبه خود لذت نبرد، بلکه باید از این عتاب ناراحت شود، چون بزرگواری در تواضع است. او باید در برابر نامایمات و پرخاشگری‌های مخاطبین، حلم و بردباری داشته باشد؛ ناخوشیها را فراموش و خوشی‌ها را به یاد داشته باشد، چرا که باعث افزایش تجربه اش خواهد شد.

#### ۳- تسلط به امور

مدیر باید کاملاً به امور مسلط باشد و سعی کند اطلاعات روز خود را رشد دهد و مهارت‌های لازم را بیاموزد. او باید اهل مشاوره باشد و در امور با دانایان مشورت نموده و نهایت سعی خود را برای بالا بردن اطلاعات، رشد و تهذیب طلاب بنماید.

#### ۴- روحیه صلح طلبی

مدیر باید صلح طلب باشد، زیرا کینه و مقابله به مثل، همانند سمی برای اخلاق اوست. او نباید حرکات خشونت آمیز داشته باشد، اگر همکار یا طلبه‌ای برخوردی ناخوشایند داشت، باید طوری عمل نماید که کینه‌ها برطرف شود، زیرا قلبی که قرار است طلاب را برای خدا تربیت نماید، نباید صفات غیر خدایی در آن رشد یابد.

#### ۵- پرهیز از منت‌گذاری

مدیر نباید اهل منت‌گذاری باشد، به اینکه به نیرو یا طلبه خود بگوید اگر من نبودم نمی‌توانستی درس بخوانی و مانند این موارد؛ چرا که منت‌گذاری سم کارهای خیر است.

#### ۶- تعادل در کارها

مدیر باید رفتار متعادل داشته باشد و از افراط و تفریط در امور پرهیزد. افراط یعنی در برخوردها تند و خشن و شتابزده عمل کند و تفریط یعنی بی‌خیال و بی‌توجه بودن.

#### ۷- شاد بودن

مدیر باید شاد باشد و در طلاب و همکاران خود ایجاد انگیزه نماید تا بتواند غم و اندوه را از حوزه بزداید «المومن بشره فی وجهه و حزنه فی قلبه».

#### ۸- کم‌گویی

کم حرف زدن، خود یک نوع مدیریت است: «کم گوی و گزیده گوی چون در، تا از گفتن تو جهان شود پر». نسل جوان تکرار و تذکر را پذیرا نیست، لذا لازم است مدیر رفتار عملی داشته باشد تا طلبه از او سرمشق بگیرد.

#### ۹- همدلی و مشورت با موسس و هیئت امن

مدیر شاه کلید و گرداننده حوزه هاست، لذا باید با قدرت و ضعف مدرسه آشنا و نظارت کامل بر امور اجرایی مدرسه داشته باشد تا از تخلفاتی که ممکن است صورت گیرد، پیشگیری نماید. مطمئناً رفتار مدیر بر رفتار موسس و هیئت امن مؤثر خواهد بود، لذا او با رعایت ادب، احترام و مشورت کردن، می‌تواند نظر آنان را جلب و اهداف مدرسه را پیش ببرد.





### در گفتگو با سرکار خانم میرکریمی عنوان شد: مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات، نظارت و پیگیری امور و ... را از عوامل موفقیت خود در مدیریت می دانم.



- نقش حوزه در تربیت طلاب و در ارتقاء فرهنگ فاطمی چیست؟  
بی گمان یکی از مهم ترین و موثرترین عوامل تربیت دینی، حوزه ها هستند که حداقل مسئولیت آنها، تربیت نخبگان دینی است. حوزه می تواند با ارائه الگوی فاطمی در زمانی که تبلیغات علیه اسلام در مورد خانم ها زیاد است، چهره واقعی زن مسلمان را به جهان معرفی و جایگاه زنان در خانواده و جامعه را هم شأن آموزه های دینی ارتقاء دهد.

سرکار خانم میرکریمی یکی از مدیران محترم در شهر گرگان است که در سال ۱۳۶۱ به جهت علاقه به علوم حوزوی و بالا بردن سطح معرفتی خود، وارد عرصه طلبگی شده و پس از تلمذ در نزد اساتید مجرب و گذراندن سطوح حوزوی، علاوه بر تدریس برخی از دروس حوزوی، در سال ۱۳۶۸، مدیریت مدرسه علمیه الزهرا(س) و در سال ۱۳۸۶، مدیریت موسسه آموزش عالی را عهده دار شد.

- لطفا خودتان را به طور کامل معرفی فرمایید؟

بنده در خانواده ای مذهبی و متوسط متولد شدم. پس از دیپلم، در سال ۱۳۶۱ به جهت علاقه به علوم حوزوی، در حوزه علمیه ثبت نام کردم و دروس ادبیات عرب، عقاید، تاریخ، منطق، فلسفه، لمعه، معالم الاصول، اصول مظفر و رسائل، مکاسب، کفایتین و ... را در نزد اساتید معظمی چون حجج الاسلام برقرار، اسلامی، یغمایی، لیوانی، سرکار خانم موسوی، آیت الله نورمفیدی و آیت الله میبدی (زید عزم) و درس خارج فقه و اصول را از طریق نوار آیت الله فاضل لنکرانی گذرانده ام و از سال ۸۲ تاکنون در درس خارج فقه حضرت آیت الله نورمفیدی شرکت می کنم. به مدت ۳۲ سال است که همزمان با تحصیل، به تدریس دروس ادبیات عرب، شرح عوامل، هدایه، صمدیه، سیوطی، فقه (لمعه)، اصول (مظفر، معالم، الموجز، حلقه ثانیه)، تحریر الوسیله و ... مشغول هستم. از سال ۶۸، مدیریت مدرسه علمیه الزهرا(س) و از سال ۱۳۸۶ با حفظ سمت، مدیریت موسسه آموزش عالی مدرسه علمیه الزهرا(س) را با هدف تربیت خانم های دین شناس و توانمند بر تبلیغ و پاسخگو به نیازهای علمی و معرفتی جامعه در داخل و در عرصه های بین المللی پذیرفتم.

- در خصوص فعالیت های مدیریتی خود توضیحاتی بفرمایید؟  
نکاتی که در مدیریت مورد توجه قرار می گیرد:  
۱- آموزش کارکنان: جهت افزایش توانایی کارکنان و به وجود آمدن افراد خلاق؛  
۲- حفظ و ثبات کارکنان: چرا که تغییر مداوم بسیار مضر است، لذا اگر مدیر وضعی را مشاهده نمود، باید با تذکر رفع کند؛ مگر اینکه مشکل اساسی وجود داشته باشد.  
۳- تفویض اختیار: مدیر برای اینکه بتواند به وظایف مهم و کلیدی خود برسد، باید قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان تفویض نماید و فعالیت خود را محدود به تنظیم برنامه و نظارت بر اهداف کند.  
۴- الزام به تدریس: به خاطر ارتباط بیشتر با طلاب.

- با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)، منظور از مدیریت انقلابی چیست و چگونه می توان آن را در حوزه های علمیه به کار بست؟

از نگاه مقام معظم رهبری (حفظه الله)، شاخصه های مدیریت انقلابی عبارتند از: توکل بر خدا، خودباوری و اعتماد به نفس، دشمن شناسی، دوری از اختلافات، حرکت مبتنی بر علم و درایت، میل به خدمت همراه با معنویت و ارزش های اخلاق اسلامی و انسانی.

مدیران حوزه های علمیه، جهت انقلابی بودن، باید فرموده امام کاظم(ع) را سرلوحه کار خود قرار دهد. وجود مقدس امام کاظم(ع) می فرماید: «وَجَدْتُ عِلْمَ النَّاسِ فِي أَرْبَعِ أَوَّلِيهَا أَنْ تَعْرِفَ رَبَّكَ وَ الثَّانِيَةَ أَنْ تَعْرِفَ مَا صَنَعَ بِكَ وَ الثَّلَاثَةَ أَنْ تَعْرِفَ مَا أَرَادَ مِنْكَ وَ الرَّابِعَةَ أَنْ تَعْرِفَ مَا يُحْرَجُكَ مِنْ دِينِكَ» (کنزالفوائد، ج ۱، ص ۲۱۹).

اولها: أَنْ تَعْرِفَ رَبَّكَ: (خدشناسی): یعنی تجلی عشق به خدا در زندگی باشد.

الثانی: أَنْ تَعْرِفَ مَا صَنَعَ بِكَ (نعمت شناسی): نعمت حضور و بودن در حوزه را درک کند و شکر آن را به جا آورد.

الثالث: أَنْ تَعْرِفَ مَا أَرَادَ مِنْكَ راه شناسی): بدانیم برای چه کاری آمدیم.

الرابع: أَنْ تَعْرِفَ مَا يُحْرَجُكَ مِنْ دِينِكَ (دشمن شناسی): بدانیم چه چیزی ما را از دین خارج می کند.

مدیریت انقلابی در حوزه های علمیه از چنین شاخصه هایی برخوردار است و باید تفکر انقلابی را در بین اساتید، طلاب و کارکنان فراگیر شود.

- چه عواملی را علت موفقیت خود در عرصه مدیریتی می دانید؟

۱- مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات که سبب همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و پیش بردن حوزه به سمت اهداف خود می باشد.

۲- نظارت و پیگیری امور؛ این نظارت سبب مشخص کردن نقاط قوت و ضعف کارکنان شده و با تشویق کارکنان موفق، انگیزه خدمت و تلاش و حرکت در آنان تحکیم می یابد.

۳- به کارکنان القاء می شود که کار بهتر از آنان می خواهیم نه کار بیشتر.

- آیا موسس، هیئت امناء و خیرین در موفقیت شما نقش داشته اند؟

بالاترین نقش در موفقیت خود را، حمایت های موسس محترم حضرت آیت الله نورمفیدی نماینده معزز ولی فقیه در استان گلستان و امام جمعه محترم گرگان می دانم. ایشان توجه عمیق و دقیقی به نقش بانوان داشتند، لذا در برابر همه نامالییات و مشکلات ایستادگی و اقدام به تاسیس مدرسه علمیه خاوران و سپس موسسه آموزش عالی الزهرا(س) نمودند.

- برنامه های ارتقایی شما جهت بهبود وضعیت مدیریتی حوزه ها چیست؟

۱- باید در جهت افزایش سطح معرفتی و مهارت های مدیریتی، کلاس هایی به صورت غیر حضوری با اساتید مجربی که در مرکز وجود دارند، برگزار شود؛

۲- سیر مطالعاتی در زمینه های مدیریتی؛

- راهکارهای شما جهت جذب طلاب (اعم از داوطلبین و در حال تحصیل) و بهبود شیوه های تربیتی و آموزشی آنان چیست؟

- در رابطه با طلاب در حال تحصیل:

۱- اجرای سنت حسنه مباحثه؛

۲- روز آمد کردن متخصصان و محققان به تدریس علم و تبادل آراء علمی در تمام سطوح آموزشی به ویژه سطوح آموزش عالی؛

۳- ارائه مشاوره به طلاب در طول تحصیل؛

۴- ارتباط مستقیم طلاب با اساتید و بیان ایده ها و نظرات به آنها؛

۵- ارتباط تعریف شده با پدر و مادر طلاب؛

۶- رسیدگی به وضعیت زندگی خانوادگی طلاب و آموزش مستمر همسران؛

۷- بستر سازی و فرهنگ سازی برای ازدواج به موقع و سالم؛

۸- تشکیل جلسات بحث آزاد آسیب شناسی اخلاق اجتماعی و اخلاق صنفی؛

۹- حضور مستمر یک ناظر اخلاقی تربیتی به عنوان راهنما، مشاور و استاد صمیمی و در دسترس در مدارس طلاب؛

در رابطه با داوطلبین:

۱- طراحی کلاس های اخلاقی - اعتقادی و آموزشی برای علاقمندان به علوم دینی؛

۲- معرفی درست فضای تحصیلی و ظرفیت های دانشی و تحصیلی و کارکردی حوزه علمیه خاوران از طریق رسانه ها.

- انتظار شما از مرکز مدیریت در راستای وظیفه خودتان چیست؟

به نظر می رسد که بسیاری از ناهنجاری ها و آسیب های فرهنگی و اخلاقی در جامعه، ریشه در عدم پاسخگویی روحانیت به عنوان برجسته ترین نهاد کارشناسی در حوزه دین و اخلاق و قرآن دارد، لذا ایجاد تحول در بعضی از متون درسی، تخصصی نمودن دروس حوزوی از سال سوم دوره عمومی، تنظیم و تدوین سیستم ارج گذاری بر ابتکارات علمی در رشته های مختلف، حذف بخش های غیر ضروری و تکراری دروس و جایگزین نمودن دروس میان رشته ای، از ضروریات به نظر می رسد.

همچنین جهت پاسخی معقول و و قابل فهم به شبهات اعتقادی که مخالفان و معارضان در نسل جوان القاء می کنند، لازم است کلاس های شبهه شناسی مهدویت، به عنوان یک واحد درسی قرار گیرد تا طلاب بتوانند فضای فکری را آسیب شناسی کرده و پاسخ های مناسب آن را داشته باشند.

- مهمترین فعالیت های فوق برنامه شما جهت ارتقای طلاب کدام است؟

برای اینکه طلاب بتوانند پس از فراغت از تحصیل، در سطح جامعه رسالت خود را در عرصه های آموزشی، تبلیغی، پژوهشی به انجام

### بسیاری از

### ناهنجاری ها و آسیب های

### فرهنگی و اخلاقی در جامعه، ریشه در

### عدم پاسخگویی روحانیت به عنوان برجسته

### ترین نهاد کارشناسی در حوزه دین و اخلاق و

### قرآن دارد، لذا ایجاد تحول در بعضی از متون

### درسی، تخصصی نمودن دروس حوزوی از سال

### سوم دوره عمومی، جایگزین نمودن دروس

### میان رشته ای و ... از ضروریات به

### نظر می رسد

رسانند، لازم است سطح توانمندی آنان را در زمینه های مختلف ارتقا داد، لذا برگزاری جلسات فوق برنامه بسیار ضروری به نظر می رسد. برنامه های فرهنگی:

۱- کارگاه آموزشی روش تبلیغ و بیان احکام؛

۲- همایش ها و نشست هایی با موضوعاتی چون "نقش خانواده در پیشگیری از آسیب های اجتماعی"، "راهکارهای تحکیم بنیاد خانواده"، "روش های نهادینه کردن باور به توحید در تربیت دینی"، "زن و سبک زندگی اسلامی"؛

۶- سلسله نشست های اخلاقی با حضور حضرت آیت الله نورمفیدی؛

۷- نشست های مهارتهای قبل و بعد از ازدواج؛

برنامه پژوهشی:

۱- کارگاه های مهارت نویسنده، مهارت نگارش مقالات علمی پژوهشی، مهارت منبع شناسی و اعتباریابی آن، مهارت استفاده از نرم افزارهای تحقیقی، آشنایی با مهارت های مختلف رایانه و ...؛

۲- تشکیل گروه های سیر مطالعاتی در زمینه

ادیان و مذاهب؛

۳- مسابقات کتابخوانی برای طلاب؛

- به نظر شما مدیران در شرایط کنونی به چه مهارتهای نیازمندند؟

یک مدیر موفق، صرف نظر از ایمان و اعتقاد به ارزش های مکتبی، باید دانش اداره و آگاهی های لازم نسبت به آن تشکیلات را داشته باشد که این مهم را می توان با گذاشتن آموزش غیر حضوری به صورت مستمر در زمینه های زیر اعمال کند؛

۱- مدیریت ارتباطات انسانی؛

۲- آموزش مهارت مشارکت دهی کارکنان؛

۳- مهارت تصمیم گیری؛

۴- روش حل مسئله که به عنوان یک مهارت اساسی مدیریت می باشد؛

۵- مهارت مدیریت بحران های اجتماعی و اخلاقی جهت پاسخگویی به معضلات روز و بستر سازی سالم فرهنگی؛

۶- مهارت تبلیغی و ترویجی؛

۷- مهارت بهره وری منابع انسانی به عنوان سرمایه های معنوی، اخلاقی و اجتماعی.

- راهکارهای شما جهت تامین هزینه های امالی و پشتیبانی و جذب حامیان مالی چیست؟

فعالیت های اقتصادی در مجرای سالم و قانونی و تحت نظارت مراجع قانونی، بهترین پشتوانه برای راه اندازی و اداره موسسه های علمی و دینی است. از جمله راهکار جذب حامیان مالی عبارتند از:

۱- معرفی درست فضای تحصیل و ظرفیت های دانشی و تحصیلی و کارکنان خاوهاران فارغ التحصیل از حوزه های علمیه خاوهاران در

رسانه های جمعی،

۲- برگزاری همایش بزرگداشت تجلیل از خیرین؛

- راهکارهای شما در مورد فعال نمودن طلاب فارغ التحصیل و هدایت آنان در عرصه جامعه چیست؟

تحلیل و بررسی عالمانه بسیاری از مسائل بنیادی جامعه، برعهده حوزویانی است که در فهم منابع دینی متخصص هستند و می توانند در عرصه های مختلف اجتماعی، قضایی و اداری و سیاسی و علمی به ارتقای سطح دینی جامعه کمک کنند. از جمله راهکارها در این زمینه عبارتند از:

۱- تعامل حوزه و مسئولان نهادها؛

۲- شناسایی سطح علمی و توانایی حوزویان و معرفی آنان به سازمان ها؛

۳- آموزش کاربردی دانش آموختگان قبل از حضور در عرصه های مختلف جامعه؛

۴- پشتیبانی از فعالیت ها و نیازهای علمی، فرهنگی تبلیغی فارغ التحصیلان.

### حوزه

### می تواند با

### ارائه الگوی فاطمی در

### زمانی که تبلیغات علیه خانم

### ها زیاد است، چهره واقعی زن

### مسلمان را به جهان معرفی و جایگاه

### زنان در خانواده و جامعه را هم

### شان آموزه های دینی ارتقاء

### دهد.

- توصیه شما به مدیران جدید که تازه قدم به این عرصه و وظیفه خطیر گذاشته اند، چیست؟

اینکه بدانند مدیریت در حوزه علمیه شاخصه هایی دارد که باید رعایت شود. حوزه علمیه قبل از مدیر، نیاز به مربی دارد. مدیر ملزم به اجرای بخشنامه و ناظر اجرای قوانین است، اما مربی گام به گام با طلبه حرکت می کند. لذا قبل از اینکه مدیر باشیم، باید مربی باشیم، در نتیجه نگاه تربیتی می شود، آن وقت دیگر شاخصه های تربیتی طرح می شود که عبارت است از:

۱- در امر تربیت اهل تعامل باشیم نه برخورد و خود را صرفاً

مجری بخشنامه ندانیم؛

۲- طیب وار حرکت کنیم چرا که صرف برخورد قانونی، مشکلی را حل نمی کند؛

۳- اهل تغافل باشیم، البته در آنچه به برنامه ریزی برمی گردد نباید تغافل کرد، آنجا جای حساسیت است؛

۴- امور اخلاقی اصل و ناهنجاری فرع است و مدیر نباید اصل را فدای فرع کند؛

۵- گروهی حرکت کردن، مشاوره گرفتن حتی از شاخصین بعضی طلاب؛

۶- در ساختن صبور باشیم، هنر انسان سازی سخت است، اما شدنی است.





## حجت الاسلام و المسلمین جناب آقای اسماعیل نیا اذعان داشت: به کارگیری افراد متخصص، یکی از راه های نیل به اهداف حوزه هاست.



مسئله مدیریت انقلابی، یکی از ضرورت هایی است که برای استمرار انقلاب و جهانی سازی آن، بسیار لازم و مورد تاکید مقام معظم رهبری است. خصوصا از حوزه های علمیه که مادر انقلابند، انتظار بیشتری است که با مدیریت جهادی در نشر فضائل، ارزش ها و مفاهیمی که انقلاب خلق و یا احیاء کرده است، تلاش کنند.

دلایل نیاز ما به مدیریت جهادی، می تواند مختلف باشد؛ یکی از مهمترین آن این است که ما به حسب ظاهر، از نظر عده و عُده، نسبت به دشمنان شیعه و مکتب اهل بیت (ع) کمتریم؛ اکثر امکانات، تربیون ها و اکثر رسانه ها، در دست مخالفین مکتب اهل بیت (ع) است و وقتی کسی که در اقلیت است بخواهد مبارزه کند، طبیعا باید همت خود را چند برابر کند تا بتواند یارای مقابله با دشمن را داشته باشد، وگرنه شکست او قطعی است، این همان مدیریت جهادی است.

اما برای آنکه بتوانیم یک حوزه انقلابی داشته باشیم، با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری، عواملی وجود داد که اگر آنها را بازخوانی، تبیین و تحلیل کرده و به کار بندیم، یقینا حوزه ها انقلابی خواهد شد:

- ۱- حرکت جهادی: یعنی همان روحیه خستگی ناپذیری در تحصیل، تعلیم، تهذیب و تبلیغ؛
- ۲- استکبار ستیزی: آشنایی طلاب با استکبار، تحلیل آن و شناساندن آن دیگران؛
- ۳- ادب نسبت به بزرگان و پرهیز از افراطی گری و اهانت: حوزه انقلابی حوزه ایست که طلبه، نقد، آزاد اندیشی و زیر سوال بردن آراء و نظرات را برای خودش همراه با ادب و استدلال، عادت کرده باشد.
- ۴- حمایت همه جانبه از انقلاب: حکومت مولود حوزه علمیه است، لذا در پرورش، نگاهداشت، توسعه و تعمیق آن، باید تلاش کرد و هر کس به هر اندازه ای که می تواند، باید در حفظ این نظام و توسعه آن کوشش نماید.
- ۵- مراقبت در مقابل افکار منحرف، چه در ناحیه لیبرال دموکرات ها و چه از ناحیه کسانی که دین را از سیاست جدا می دانند و چه از ناحیه تفرقه افکن ها.

اگر توانستیم همه اینها را با هم جمع کنیم، مدیریت انقلابی را پیاده کرده ایم و حوزه ها انقلابی خواهد شد و خروجی آنها نیز، طلاب فاضلی خواهد شد که ان شاء الله در ترویج پیام ها و معارف دین و پیام های انقلاب موفق خواهند بود.

حجت الاسلام و المسلمین جناب آقای اسماعیل نیا، موسس مدرسه الزهرا (س) عسلویه، در استان بوشهر می باشد که مدرسه سطح ۲ آن را، یازده سال قبل با پذیرش سیکل تاسس نمود. ایشان جهت بهره گیری از تخصص و تجربه دیرپایشان، لحظاتی از وقت گرانسگشان را در اختیارمان نهاد، تا با پاسخ به سوالات مطروحه، ره توشه لازم را ارمغان راهمان سازد.

- ضمن تشکر از اینکه وقت گرانقدرتان را در اختیارمان قرار دادید، لطفا ضمن معرفی خودتان، هدف خود را از تاسیس حوزه علمیه الزهرا بیان فرمایید. اینجانب جواد اسماعیل نیا، موسس مدرسه الزهرا (س) عسلویه، در استان بوشهر هستم که این مدرسه، به چند دلیل، در یک منطقه خاص مستقر شده است:

- ۱- قومیت و مذاهب دیگر در آنجا ساکن اند و اکثریت با آنهاست؛
- ۲- وجود موقعیت استراتژیکی که به عنوان یک قطب اقتصادی در آنجاست که مورد توجه دوستان و دشمنان بوده و هست و به تبع، انسان های غیر بومی از جاهای مختلف و با فرهنگ های مختلف در آنجا زندگی می کنند.
- ۳- مشکلات اعتقادی، اخلاقی، رفتاری و بزهکاری اجتماعی در آنجا پررنگ است و نیازمند کار فرهنگی و دینی بسیار زیاد است.

- از نظر جنابعالی مزیت های تحصیل بانوان در مدارس علمیه کدام است؟

علم نور است و یک مادر باید کانون نور باشد؛ چون اگر بتواند نورافشانی خوبی داشته باشد، می تواند فرزندان نورانی تحویل جامعه دهد. اما اگر گرفتار ظلمت باشد، در تربیت فرزند و نسل آینده جامعه اسلامی، دچار خطر می شود. لذا اگر ما بتوانیم دختران امروز جامعه که مادران فردا هستند را با معارف دینی آشنا کنیم، یقینا تا حد زیادی نسل آینده را بیمه کرده ایم. اما دلیل دوم دلیل شخصی است، در نزد خدا، هیچ تفاوتی در ترقی و کمال نیست و یک خانم هم می تواند با تحصیل معارف دینی، خود را به کمال و قرب الهی برساند و یکی از راه ها نیز تحصیل در حوزه هاست. سومین دلیل، اجتماعی است؛ زنان تقریبا نیمی از جامعه هستند و آشنا شدن آنها با ارزش ها و فضائل می تواند فضای جامعه را تلطیف کند.

- با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)، منظور از مدیریت انقلابی چیست و چگونه می توان آن را در حوزه های علمیه به کار بست؟

ثانیا باید از کسانی باشد که بتواند باری از مشکلات را حل کند؛ مثلا کسانی با تخصصات مختلفی چون جذب بودجه، املاک و زمین، ارتباط گیری با نهادها، تبلیغ و امور فرهنگی و ... انتخاب شوند و جلسات آنها هم منظم و بر اساس دستور و دعوتنامه باشد.

**- به نظر جنابعالی وحدت و همدلی مدیران، موسسین و کادر تا چه اندازه در موفقیت طلاب موثر است؟**

طبیعتا اگر این وحدت و همدلی نباشند، کار پیش نخواهد رفت. مثلا خیر باید با کادر، مدیر و موسس مرتبط باشد و نیاز مدرسه را بشناسد و با توجه به نیاز، کار خیر انجام دهد. مع الاسف اگر این ارتباط بین کادر و مدیر و هیئت امناء نباشد، کمکها مطابق نیازها نخواهد بود.

**- ارزیابی جنابعالی از عملکرد و میزان موفقیت حوزه های علمیه خاوران در تربیت و تعالی طلاب چیست؟**

در سالهای اخیر، حوزه های کشور، خیلی نفع رسان تر از سالهای گذشته بوده و گستره آن بسیار زیاد شده است. از نظر کمی رشد خوبی داشته و از نظر کیفی نیز در بعضی از عرصه ها مانند فرهنگ و پژوهش رشد نموده و از نظر توسعه حوزه های علمیه نیز به یک نصابی رسیده است که شاید دیگر آن اتم اولیه نباشد. اما در برخی از عرصه ها، نیاز به کار بیشتری است. لذا می توان وقت خود را در عرصه های دیگر و بر روی کیفیت ها گذاشت که امروز هم بیشترین بحث، بر روی تهاجمات فرهنگی است که حوزه ها باید خود را به ابزارهای دفاع از مکتب در این عرصه مجهز کنند.

**- انتظار جنابعالی از مرکز مدیریت به عنوان یک سازمان و ارگان مافوق چیست؟**

برنامه هایی که مرکز مدیریت به مدارس ابلاغ می کند، نباید از بالا به پایین باشد و در اتاق شیشه ای در بسته برای مدارس تعیین و تکلیف شود؛ یعنی بهتر است کف مدارس نیز در نظر گرفته شود و با آنها مشورت شود تا ازین طریق مشکلات رفع و کیفی بخشی کارها بیشتر خواهد بود. همچنین انتظار می رود که مرکز در ارتباط گیری های بیرونی اش، خصوصا برای فارغ التحصیلان و گشایش درها برای خدمت رسانی طلاب در ادارات مختلف، علی الخصوص آموزش و پرورش، تلاش بیشتری کند، چرا که این، هم به انجام رسالتی که بر عهده ماست، نزدیکتر است و هم ایجاد انگیزه بهتری خواهد شد برای خود طلاب.

**- راهکارهای جنابعالی برای زمینه سازی و ایجاد فرصت های جدید برای حضور طلاب در عرصه های تبلیغی، آموزشی، فرهنگی در سطح شهرستان چه می باشد؟**

در ابتدا باید ظرفیت ها و توانمندی های خودمان را بشناسیم تا متناسب با آن، برای حضور در صحنه، برنامه ریزی کنیم. وقتی ظرفیت ها و توانمندی ها شناخته شوند، مطمئنا نواقص و عیوب هم شناخته می شوند، لذا در ابتدا باید اولویت ها و نیاز های شهر اعم از ادارات و مدارس و ... را شناسایی کرده و با توجه به آنها، نیروها را تقویت و تشویق و بسته های فرهنگی و تبلیغی که نیاز مبلغ و مشاور است را در اختیار آنان قرار داده و بعد نسبت به اعزام و ارتباط برقرار کردن این شخص و آن محیط با درایت خاص اقدام نمود. کسی که اعزام می شود نیز نباید به یک جلسه اکتفا کند، بلکه باید با مخاطب و خانواده او، ارتباط مستمر یابد، تا تاثیر گذاری بهتری داشته باشد.

در عسلویه نیز چندین گروه، مخاطب ما هستند:

۱. خانواده ها: حوزه علمیه هیئتی به نام انصار الزهرا تشکیل داده که اجرای برنامه های آن در منازل مردم و به صورت هر هفته یکبار، در یکی از منازل مردم می باشد.
۲. همچنین برای ارتباط برقرار کردن با مردم، در حوزه، برای تمام مناسبت های ملی و مذهبی، برنامه اجرا می شود که با یک اطلاع رسانی در نماز جمعه، مردم از آن باخبر شده و حضور می یابند.
۳. مخاطب دیگر، حجم انبوهی از شرکت های مستقر در عسلویه است و انبوهی از جمعیت در آنجا مستقرند. لذا طلاب فارغ التحصیل و اساتید در مناسبت ها در آنجا حضور یافته و جلساتی را برای بانوان همکار و خانواده کارکنان برگزار می کنند.

**- راهکارهای جنابعالی برای ایجاد منابع درآمدهای پایدار برای مدرسه علمیه خاوران از جمله برای اشاعه فرهنگ وقف و جذب موقوفات توسط موسسین و هیات امناء و تلاش آنها برای جذب کمک های خیرین و بودجه های لازم از نهادهای دولتی و غیر دولتی چه می باشد؟**

در بحث منابع پایدار، تقریبا همگی متفق القول هستند که حوزه باید مستقل باشد و به آن سمت برود. اما اینکه چطور به آن برسد؛ بخشی از آن بر عهده مردم و بخشی دیگر نیز بر عهده نهادهای دولتی و غیر دولتی است. در بخش مردمی لازم است که حوزه خودش را نشان دهد. اگر حوزه، فعال، به روز و در صحنه باشد و به مردم خدمت برساند و مردم خروجی آن را ببینند، اینها بهترین راهکار برای ایجاد ارتباط بین مردم، خیرین و حوزه های علمیه است. یعنی در واقع بهترین راهکار، عمل و کارکرد حوزه هاست تا مردم به این باور برسند و وقت و مال و آبروی خود را برای حوزه بگذارند.

**- با توجه به اینکه مدرسه علمیه خاوران دارای هیات امناء می باشد، ملاکهای جنابعالی جهت انتخاب و معرفی افرادی توانمند و کارآمد برای هیات امناء و فعالسازی و استفاده و بکارگیری توان و تجربه های آنان چیست؟ و جلسات مشورت با ایشان را چگونه ارزیابی می کنید؟**

اولا هیئت امناء باید از افرادی انتخاب شوند که باور به حوزه داشته باشند؛

در راستای نظام‌مند کردن وضعیت مرخصی کارمندان مدارس علمیه در جهت تأمین آسایش و حفظ روحیه و نشاط کاری ایشان، آیین‌نامه مرخصی کارمندان مدارس علمیه به شرح ذیل تدوین گردیده و ابلاغ می‌گردد:

#### فصل اول: کلیات

**ماده ۱.** مدیران و کارمندان مدارس علمیه که در این آیین‌نامه به اختصار کارمندان، نامیده می‌شوند، در ایام تحصیل به جز در موارد مندرج در این آیین‌نامه موظف به حضور در مدارس علمیه که در این آیین‌نامه به اختصار مدرسه نامیده می‌شود، می‌باشند.

**ماده ۲.** حضور کارمندان در ایام تعطیلات آموزشی غیررسمی نیمه اول فروردین‌ماه در مدرسه مربوطه الزامی نمی‌باشد و در صورت ضرورت حضور ایشان در مدرسه حسب تشخیص مقام مافوق، پرداخت حق‌الزحمه به ایشان، الزامی است.

#### فصل دوم: مرخصی استحقاقی

**ماده ۳.** کارمندان به ازای هر سال خدمت، می‌توانند از ۳۰ روز مرخصی استحقاقی به صورت متصل یا منفصل در ایام تعطیلی امور تحصیلی مدارس در تابستان بهره‌مند شوند. تبصره ۱. در صورت عدم موافقت با تقاضای مرخصی کارمند در ایام ذکرشده از حیث مدت یا زمان استفاده، حسب درخواست کارمند، استفاده از مرخصی به وقت دیگری در همان سال، موکول و یا مابه‌ازای مرخصی یادشده به کارمند، پرداخت می‌گردد.

تبصره ۲. در صورت عدم استفاده کارمند از مرخصی در ایام تعطیلی مذکور، حداکثر ۱۰ روز از مرخصی‌های استحقاقی وی، برای استفاده در سایر ایام همان سال ذخیره می‌گردد.

تبصره ۳. مرخصی استحقاقی کارمند، به سال‌های دیگر خدمت منتقل نمی‌شود و برای سال‌های دیگر ذخیره نمی‌گردد.

تبصره ۴. مرخصی ساعتی نباید از ۳ ساعت در روز، تجاوز نماید، در غیر این صورت یک روز مرخصی محاسبه می‌گردد.

تبصره ۵. مدت مرخصی ساعتی، نباید مجموعاً از ۷۲ ساعت در سال تقویمی، تجاوز کند.

**ماده ۴.** هر یک از کارکنان در ایام تحصیلی می‌توانند با برخورداری از حقوق و بدون کسر مرخصی استحقاقی، از مرخصی به شرح ذیل استفاده نمایند:

۴.۱. فوت بستگان شامل همسر، فرزند، پدر و مادر، به مدت ۳ روز؛ تبصره: در صورت فوت هم‌زمان بستگان، به ازاء هر نفر یک روز به مرخصی فوق‌الذکر اضافه می‌گردد.

۴.۲. تولد فرزند برای کارکنان مرد، مطابق مقررات کشوری، از تاریخ تولد فرزند؛

۴.۳. ازدواج خود کارمند (عقد یا عروسی)، ۷ روز - با احتساب تعطیلات رسمی بین مرخصی- و ازدواج فرزند (عقد یا عروسی)، به مدت ۲ روز؛

۴.۴. مادران شیرده، پس از اتمام مرخصی زایمان، در صورت ادامه شیردهی، به ازای هر روز کاری، یک ساعت، حداکثر تا ۲۴ ماهگی کودک؛

۴.۵. ادای فریضه حج واجب در تمام مدت خدمت، صرفاً یک نوبت؛

ماده ۵. با کارمندی که در حال استفاده از مرخصی استحقاقی، بیمار شود، مطابق مقررات فصل سوم این آیین‌نامه رفتار خواهد شد و مرخصی استحقاقی استفاده نشده وی در سقف مقررات مصوب، در همان سال ذخیره می‌شود.

#### فصل سوم: مرخصی استعلاجی

**ماده ۶.** کارمندان، در یکی از موارد زیر، از مرخصی استعلاجی بهره‌مند خواهند شد:

۶.۱. ابتلاء به بیماری‌ای که مانع از ادای خدمت باشد؛

۶.۲. بیماری صعب‌العلاج؛

۶.۳. زایمان.

## آیین‌نامه مرخصی کارمندان مدارس علمیه

**ماده ۷.** هرگاه بیماری کارمندان، مانع از خدمت آنان باشد، باید مراتب را در کوتاه ترین مدت ممکن، همراه با گواهی استراحت پزشکی، به مدرسه اطلاع داده و به تأیید مدیر مدرسه برسانند.

**ماده ۸.** تأیید اسناد پزشکی بیماری صعب العلاج هر یک از کارمندان، برعهده هیئت امناء یا مدیر مدرسه، حسب مورد می باشد.

**ماده ۹.** مدت مرخصی استعلاجی کارمندان، جزء سابقه خدمت آنان، محاسبه و منظور می گردد.

**ماده ۱۰.** حقوق و مزایای مدت استراحت کارمندان بیمار، تا سه روز اول، در صورتی که به تأیید پزشک معالج رسیده باشد، به عهده مدرسه است و از روز چهارم به بعد، بر اساس مقررات سازمان تأمین اجتماعی، به عهده آن سازمان خواهد بود. تبصره: پی گیری و اخذ مزایای تأمین اجتماعی، به عهده کارمند است.

**ماده ۱۱.** حفظ پست سازمانی کارمندانی که از مرخصی استعلاجی تا سقف ۴ ماه استفاده کنند و نیز بانوانی که از مرخصی استعلاجی زایمان تا سقف مجاز دوران معذوریت حسب مقررات کشوری استفاده می کنند، الزامی است.

**ماده ۱۲.** سایر مقررات مرخصی استعلاجی مندرج در مقررات کشوری، لازم الاتباع است.

#### فصل چهارم: سایر مقررات

**ماده ۱۳.** در صورتی که مرخصی استحقاقی کارمند به اتمام رسیده لکن نیازمند مرخصی باشد، در صورت احراز احتیاج کارمند به استفاده از مرخصی، وی می تواند از مرخصی بدون حقوق استفاده نماید.

**ماده ۱۴.** در ایام مرخصی بدون حقوق، کارمند تحت پوشش بیمه، موظف به پرداخت حق بیمه خویش است و در این مدت مسئولیتی متوجه مدرسه نمی باشد.

ماده ۱۵. مدت مرخصی بدون حقوق، جزء سوابق خدمت محسوب نمی شود.

**ماده ۱۶.** مدیران مدارس با موافقت مکتوب ریاست هیئت امناء و اطلاع مدیر استان؛ و معاونین و سایر کارمندان وی با موافقت مدیر مدرسه، با رعایت مفاد این آیین نامه می توانند از مرخصی استفاده نمایند.

تبصره: چنانچه به دلیل پیش آمد عذری موجه امکان کسب موافقت مکتوب قبلی برای مرخصی یا تمدید آن نباشد، کارمندان موظف به جلب موافقت شفاهی مسئول تعیین شده، قبل از مرخصی و تسلیم اسناد مکتوب پس از آن می باشند.

**ماده ۱۷.** گزارش مرخصی های کارمندان، هر ماه در پرونده پرسنلی آنان ثبت و بایگانی و در صورت نیاز به مسئول، گزارش می گردد.

**ماده ۱۸.** روزهای تعطیل رسمی که در زمان مرخصی استحقاقی قرار می گیرد، جزء مرخصی محسوب نمی شود.

**ماده ۱۹.** این آیین نامه در ۱۹ ماده و ۸ تبصره، در تاریخ های ۹/۲۶ و ۹۳/۱۰/۱۰ به تصویب شورای اداری رسید و اصلاحاتی در جلسه شورای اداری مورخ ۹۶/۶/۳ و در جلسات شورای سازماندهی و پشتیبانی مورخ ۵/۷ و ۹۶/۶/۲۵ اصلاحاتی در آن، اعمال و مواردی نیز به آن ملحق گردید.



## پیشخوان اندیشه

## \* کتاب نقش تربیتی مدیران در مدارس علمیه



کتاب «نقش تربیتی مدیران در مدارس علمیه» به تلاش دو ساله حجت الاسلام و المسلمین حسین خانی (معاون سابق معاونت تهذیب حوزه برادران) و با هدف معرفی مدیران موفق حوزه های علمیه و بیان روش های آنان در تربیت طلاب و الگوسازی برای مدیران حوزه های علمیه سراسر کشور تهیه شده است. در این کتاب، الگوهایی از نقش تربیتی مدیران مدارس علمیه در قالب ابعاد معنوی - اخلاقی، شناختی، عاطفی و رفتاری ارائه شده و ذیل هر عنوان نیز نکته هایی از سخن و سیره بزرگان و مدیران موفق گذشته و حال حوزه های علمیه آورده شده است.

کتاب در پنج فصل تدوین شده است و در آن به الگوهایی نظیر آیت الله حائری یزدی، آیت الله محمد کوهستانی، آیت الله خراسانی، آیت الله شهید بهشتی، آیت الله ایازی، آیت الله مصباح یزدی، آیت الله مجتهدی تهرانی، آیت الله شهید قدوسی، آیت الله فاضل استرآبادی و آیت الله باقری بنابی اشاره شده است.

## \* کتاب پرورش راهبردی منابع انسانی

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در راستای تحقق یکی از اهداف خود در خصوص توسعه دانش و ایجاد توانمندی های مورد انتظار در مدیران، اقدام به چاپ و انتشار کتاب «پرورش راهبردی منابع انسانی» نموده است. کتاب مذکور با نگرشی استراتژیک تدوین شده و به ویژه به استراتژی و توسعه منابع انسانی می پردازد که هم به جهت گیری کلی سازمان کمک می کند و هم یادگیری افراد را تسهیل می بخشد. براساس چنین تحلیل و نگرشی، خرید این کتاب را به اعضاء محترم توصیه می نماید.

فهرست:

بخش اول: زمینه عمومی

- زمینه راهبردی

- نظریه های تکوینی پرورش منابع انسانی

- پرورش راهبردی منابع انسانی در برابر راهبردهای پرورش منابع انسانی

- مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت پرسنلی و کاربرد آن برای پرورش منابع انسانی

بخش دوم: نظریه های تکوینی پرورش منابع انسانی

- نقش ها و روابط پرورش منابع انسانی

- نقش تکوینی مدیران و کارکنان در پرورش راهبردی منابع انسانی

- توسعه مسیر پیشرفت شغلی در سازمان های کوچک شده

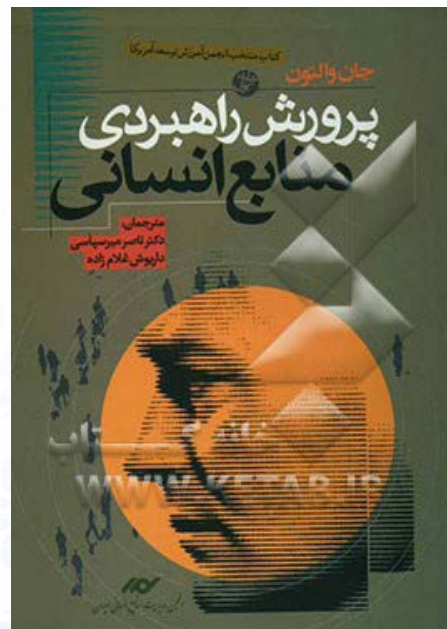
- بازاریابی کارکرد پرورش منابع انسانی

- تدارک حمایت های لازم برای یادگیری ذی نفعان غیر کارمند

- پیمان سپاری؛ آنچه که می ماند و آنچه که واگذار می شود

- بهینه کاوی پرورش منابع انسانی

- شرکت های کوچک و متوسط و پرورش منابع انسانی





## ویترین

## \* برگزاری اجلاس

۱- سیزدهمین اجلاس سراسری مدیران و موسسین حوزه های علمی خاوران این اجلاس با حضور ۱۳۰۰ نفر از مدیران استانی، مدیران مدارس و موسسین و با موضوع بررسی و بازخوانی مسائل مربوط به مرکز مدیریت و تبیین اهداف و برنامه‌ها و بررسی نقش حوزه‌های علمی در پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی و با هدف شناسایی، بررسی و تحلیل آسیب‌های اجتماعی جهت دستیابی به راهکارهای مناسب نسبت به کاهش آنها توسط حوزه های علمی خاوران در تاریخ ۲۹-۳۰ و ۳۱ فروردین ۹۶ با میزبانی معاونت ارتباطات و امور حوزه‌ها در مرکز مدیریت حوزه های علمی قم برگزار شد.



## \* دوره های آموزشی برگزار شده

۱- دوره آیین نگارش مکاتبات اداری

این دوره با هدف ۱. کسب مهارت لازم برای تهیه و تنظیم مکاتبات اداری، رعایت اصول ویرایشی و نگارشی در مکاتبات اداری، در بازه زمانی اول اردیبهشت تا پایان خرداد ۹۶، برای ۴۴۰ نفر از مدیران مدارس به صورت آفلاین در سامانه سیما برگزار گردید.

۲- اخلاق اداری

این دوره نیز با هدف آشنایی با اصول راهبردی در کاربرد اخلاق حرفه‌ای اسلامی و راهکارهای ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان، در بازه زمانی اول اردیبهشت تا پایان خرداد ۹۶، برای ۲۷۰۰ نفر از مدیران و کادر مدارس به صورت آفلاین در سامانه سیما برگزار گردید.

آزمون دوره های نامبرده ان شاء الله در نیمه اول مهر خواهد بود.

۳- دوره مدیران در شهریور ۹۶

با توجه به دو اصل ارتقاء اثربخشی و کارایی آموزشی و نیز از آنجایی که پیشرفت و توسعه واحد های آموزشی در گرو ارتقاء سطح دانش و مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است، اداره آموزش کارکنان معاونت ارتباطات و امور حوزه ها، به منظور فراهم نمودن زمینه های ارتقاء و سطح علمی و مهارتی کارگزاران واحدهای حوزوی، آموزش جامع بدو خدمت منابع انسانی را در دستور کار هر ساله خود قرار داده است.

این اداره در سال ۹۶ نیز، این دوره را با هدف ارتقاء سطح دانش و آگاهی مهارت‌های فنی، شغلی و کارکرد مطلوب در مدیران، به منظور آماده سازی آنان برای انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود، با حضور ۵۶ نفر از مدیران جدید الورد در تاریخ‌های ۱۴ الی ۱۶ شهریور برگزار نموده که در آن نمایندگان هر یک از معاونت ها به تبیین برنامه های معاونت‌های خود پرداختند.

## \* بازدید مرکز از مدارس علمیه

این بازدید با حضور برخی از همکاران معاونت، به دو صورت: ۱. نشست عمومی با مدیران مدارس و احصاء مشکلات، درخواست ها، انتقادات و پیشنهادات؛ ۲. نشست انفرادی با مدیران مدارس جهت بیان مسائل محرمانه توسط ایشان، انجام گرفت.

خاطر نشان می شود که در فاصله زمانی فروردین تا پایان شهریور ۹۶، از استان های یزد، کرمانشاه، کهگیلویه، لرستان، چهارمحال و بختیاری بازدید به عمل آمده و علاوه بر بازدید از بعضی از مدارس علمیه، با مدیران مدارس آنها جلساتی برگزار شد.



## \* نصب مدیران جدید

در فاصله زمانی فروردین تا پایان شهریور ۹۶، تعدادی از خاوران که شرایط لازم جهت انتصاب در سمت مدیریت و سرپرستی حوزه های علمی را دارا بودند، مورد ارزیابی قرار گرفتند که اسامی پذیرفته شدگان آنها به شرح ذیل می باشد:

۱- مازندران: سرکار خانم افسانه بابازاده سرپرست حوزه علمیه امام حسین(ع) شهرستان چالوس

۲- کردستان: سرکار خانم فرشته رضایی سرپرست حوزه علمیه ریحانه النبوی(س) شهرستان سنندج

۳- تهران: سرکار خانم حورا احمدخان سرپرست حوزه علمیه حضرت فاطمه (س) شهرستان تهران

۴- چهارمحال و بختیاری: سرکار خانم فاطمه رضایی سرپرست حوزه علمیه محدثه(س) شهرستان باقیات

۵- سیستان و بلوچستان: سرکار خانم زهرا رحمانی پور سرپرست حوزه علمیه حضرت فاطمه معصومه(س) شهرستان زاهدان

۶- کرمانشاه: سرکار خانم زهرا شفیق سرپرست حوزه علمیه الزهرا(س)(سطح ۳) شهرستان صحنه



با رنگ و بویت ای گل ، گل رنگ و بو ندارد  
با لعلت آب حیوان آبی به جو ندارد  
از عشق من به هر سو در شهر گفتگویی است  
من عاشق تو هستم این گفتگو ندارد  
جز وصف پیش رویت در پشت سر نکویم  
رو کن به هر که خواهی گل پشت و رو ندارد  
گر آرزوی وصلش پیـرم کند مکن عیب  
عیب است از جوانی کین آرزو ندارد  
خورشید روی من چون رخساره بر فروزد  
رخ بر افروختن را خورشید رو ندارد  
سوزن ز تیر مژگان وز تار زلف نخ کن  
هر چند رخنه دل تاب رفو ندارد  
او صبر خواهد از من بختی که من ندارم  
من وصل خواهم از وی قصدی که او ندارد  
با شهریار بیدل ساقی به سرگردانی است  
چشمش مگر حریفان می در سبو ندارد