

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه

### حضرت امام خمینی (ره)

زهرا عباس زاده<sup>۱</sup>

#### مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره)

##### چکیده

اصلاح سازمان‌های آموزشی از طریق بهبود کیفیت رهبری مدیران آموزشی عملی‌ترین گزینه برای ایجاد تفاوت قابل ملاحظه در سازمان‌های آموزشی است. هرگونه اصلاح در سازمان‌های آموزشی نیازمند مدل مفهومی جامع و عملی است که در این راستا رهبری آموزشی حضرت امام خمینی (ره) می‌تواند رهگشای رهبری سازمان‌های آموزشی باشد. مطالعات نشان می‌دهد مدیران آموزشی به طور معنی داری به توسعه در تمام زمینه‌های رهبری آموزشی نیاز دارند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبر آموزشی در مجموعه سخنرانی‌های حضرت امام خمینی (ره) صورت می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش مجموعه سخنرانی‌های ایشان (صحیفه‌ی امام) بوده که با توجه به محدودیت‌های تحقیق و معیارهای پژوهشی خاص، صرفاً سخنرانی‌هایی که جنبه‌ی مدیریتی داشته؛ نمونه‌های مورد بررسی می‌باشند. روش پژوهش به کارگرفته در این تحقیق، تحلیل محتوا و واحد تحلیل مضمون است. طی این پژوهش سه مؤلفه‌ی رفتار رهبر آموزشی (رفتار رهبر در توانمندسازی مستمر کارکنان، رفتار رهبر در بهبود فرآیندها، رفتار رهبر در روابط انسانی) و سه مؤلفه‌ی نگرش رهبر آموزشی (اخلاص، روحیه تکلیف‌مداری، روحیه خدمتگزاری) مورد بررسی و استخراج قرار گرفت. ابزار پژوهش نیز پرسش‌نامه محقق ساخته است و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای مؤلفه رفتار برابر ۰.۸۱ و برای مؤلفه نگرش ۰.۸۵ توسط ۳۰ نفر از خبرگان، ۲۹ زیر مؤلفه برای مدل مفهومی رهبری آموزشی را شناسایی و تأیید کرد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، امام خمینی (ره)، مؤلفه رفتار، مؤلفه نگرش

## The conceptual model of educational leadership studies from the perspective of Imam Khomeini (RA)

Reforming educational organizations through improving the leadership quality of educational managers is the most practical option to make a significant difference in educational organizations. In this regard, the educational leadership of Hazrat Imam Khomeini (RA) can be a guide for the leadership of educational organizations. Studies show that educational administrators need significant development in all areas of educational leadership. The present research aims to identify the components of an educational leader in the collection of speeches of Imam Khomeini (RA). The statistical population of this research is the collection of his speeches (Sahifeh Imam) which, due to the limitations of the research and specific research criteria, only the speeches that had a management aspect; The samples are examined. The research method used in this research is content analysis and thematic analysis unit. During this research, three components of the educational leader's behavior (leader's behavior in continuous empowerment of employees, leader's behavior in continuous improvement of processes, leader's behavior in human relations) and three components of the educational leader's attitude (sincerity, the spirit of administrative responsibility, the spirit of service) were investigated and Extracted. The researcher made a questionnaire as a research tool. The reliability of the questionnaire was confirmed by ۳۰ experts using Cronbach's alpha test for the behavior component equal to ۸۱٪ and for the attitude component ۸۵٪. The research findings identified and confirmed ۲۹ sub-components for the conceptual model of the educational leader by using spss software and interviewing ۳۰ experts.

leadership; Imam Khomeini (RA); Behavior component; Attitude component

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) □۷۱

### مقدمه

آموزش و پرورش از حیاتی ترین، اصلی ترین و مهم ترین نهاد های نظام اجتماعی هر کشور است. در این میان اجزای کلیدی این نظام نقش رهبر از اساسی ترین عناصر بهبود سازمان در تحقق اهداف کارکردی آن به شمار می آید. امیرمؤمنان علی (ع) می فرمایند نقش مدیر در جامعه به مثابه رشته و نخ گرنیند است که دانه ها و مهره ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آن ها یک واحد به هم پیوسته به وجود می آورد. بدین ترتیب اگر رشته از هم بگسلد مهره ها پراکنده گشته و هماهنگی و همسویی خود را از دست می دهند (کمره ای و همکاران، ۱۴۰۰).

بوش و گلاور در تعریف رهبری می گویند رهبری فرایند نفوذ جهت دستیابی به اهداف مورد نظر است. رهبران موفق یک چشم انداز مبتنی بر ارزش های شخصی و حرفه ای خود برای مدرسه اشان ترسیم می کنند آنها این چشم انداز را در هر فرصتی بیان می کنند. برای به اشتراک گذاشتن این چشم انداز در کارکنان شان و دیگر ذی نفعشان نفوذ می کنند. فلسفه، ساختار ها و فعالیت های مدرسه برای دستیابی به این چشم انداز مشترک به کار گرفته می شود. آنها سه بعد رهبری را به عنوان یک تعریف مفید شناسایی کرده اند: "رهبری به عنوان فرایند نفوذ، رهبری و ارزش ها و رهبری و بینش" (بوش و گلاور به نقل از شهرابی، ۲۰۱۴)

بر مبنای این تعریف و از آنجا که آموزش و پرورش موتور محرکه یک جامعه است و مکانی است که رسالت آن تبدیل انسان ها به سرمایه انسانی است، در واقع رسالت اصلی آموزش و پرورش ایجاد و تولید انسان های توسعه یافته است. آنچه در تحقق این رسالت مهم تر جلوه می نماید، رهبری آموزشی و آموزشگاهی است. رهبری آموزشی به مثابه روح و قلب یک نهاد آموزشی است که بدون آن سازمان آموزشی به یک محل بی خاصیت مقلد و اسراف گرا تبدیل می شود. برخلاف آنچه که گفته اند بسیاری از کمبودها در نظام های آموزشی نشأت گرفته از سوء رهبری آموزشی است. اگر چه تا کنون در خصوص رهبری آموزشی اقدامات مؤثر و چشم گیری از لحاظ رشد کمی انجام شده است، اما این مهم از لحاظ نظری هنوز نیاز به پژوهش دارد. دلیل بارز آن نیز فقدان یک الگو و مدل مفهومی رهبری آموزشی است. در این رهگذر مطالعه نحوه ی مدیریت مدیران اثربخشی چون حضرت امام خمینی (ره) می تواند مفید واقع شود. شخصیت ایشان از هر منظری مورد مطالعه قرار گیرد، صاحب مرتبت و مقامی والاست و وجود ایشان به عنوان احیاگر بزرگ در قرن بیستم، مدیر شایسته و قوی چهره درخشان و برجسته ای در عالم اسلام یافته است. امام با بینشی وسیع و مدیریت سازنده خود، منادی اسلام زنده و پویا در اندیشه و عمل بود و با مدیریتی قوی، انقلاب اسلامی را در جهت بالندگی به پیش برد. بدون تردید نحوه مدیریتشان در جامعه اسلامی شایسته تأمل، بازشناسی و ترویج است و به عنوان نمونه بسیار موفق مدیریت و رهبری آموزشی می طلبد که الگوی مدیران و رهبران در سازمان های آموزشی قرار گیرد. با عنایت به موارد فوق، پژوهشگر در صدد است به این سؤال اصلی، پاسخ دهد که مدل مفهومی مناسب رهبری آموزشی در سازمان آموزشی چیست؟ برای پاسخ به این سؤال، سؤال های فرعی زیر شکل گرفته است:

۱. مؤلفه های فرعی نگرش در کلام امام خمینی (ره) کدام اند؟
۲. زیر مؤلفه های هر کدام از مؤلفه های فرعی نگرش در مجموعه سخنرانی های حضرت امام (ره) چگونه است؟
۳. مؤلفه های فرعی رفتار در کلام امام خمینی (ره) کدام اند؟
۴. زیر مؤلفه های هر کدام از مؤلفه های فرعی رفتار در مجموعه سخنرانی های حضرت امام (ره) چگونه است؟
۵. مدل مفهومی رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) چگونه است؟

#### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع تحلیلی - توصیفی است که در آن محقق ابتدا از مبانی نظری موجود در صحیفه امام (ره)، مؤلفه هایی برای رهبران آموزشی تهیه کرده است و سپس نظر متخصصین را در مورد تناسب این مؤلفه ها با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار داده، آن گاه مدل مفهومی نهایی را تدوین و پس از تأیید ۳۰ نفر از خبرگان، آن را برای استفاده در امر گزینش رهبران آموزشی در اختیار مسؤولان قرار می دهد.

#### جامعه آماری

جامعه آماری در بخش تحلیل محتوا، شامل سخنرانی های حضرت امام (ره) بوده که در مجموعه بیست و دو جلدی صحیفه امام قابل دستیابی است و از نظر متخصصین علوم دینی و متخصصین علم مدیریت نیز استفاده است.

#### نمونه آماری

نمونه آماری در قسمت تحلیل محتوا، به صورت هدفمند بوده است بدین ترتیب که نمونه شامل بخشی از سخنرانی های حضرت امام (ره) می باشد که جنبه مدیریتی داشته و آن حضرت در مدیریت کشور و در برخورد با زبردستان، متصف به این رفتارها بوده است و یا این که زبردستان را به داشتن این رفتارها توصیه نموده اند.

#### روش نمونه گیری

هنگامی که بخشی از جامعه بر اساس نظر متخصصان و کارشناسان انتخاب شود، روش نمونه گیری هدفمند(قضاوتی) از انواع روش های نمونه گیری غیر احتمالی می باشد(دلاور، ۱۳۸۵). نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند است که در آن پژوهشگر بر اساس اهداف پژوهش واحد ها یا افرادی را که فرض می کند مناسب هستند و اطلاعات غنی در اختیار وی قرار می دهند انتخاب می کند.

#### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در بخش تحلیل محتوا پژوهشگر به منظور درک عمیق و توصیف دقیق اطلاعات از روش تحلیل محتوای استقرایی برای جمع آوری اطلاعات (شناسایی و استخراج مؤلفه های فرعی و سپس زیر مؤلفه های رهبری آموزشی در صحیفه امام (ره)) استفاده کرده است. در بخش کمی بر اساس مؤلفه های بدست آمده حاصل از تحلیل محتوای مجموعه صحیفه امام (ره) پرسشنامه ای تدوین نموده و آن گاه نظر تأییدی متخصصین علوم دینی و علم مدیریت را در خصوص مناسبت مؤلفه ها بدست آورده است.

#### روش استخراج نتایج

پایایی پژوهش مشتمل بر میزان قابلیت تکرار پژوهش هاست(خوی نژاد، ۱۳۸۳، ص ۲۷۵). وقتی در تحلیل محتوا از کدگذاران انسانی استفاده می شود؛ از پایایی با عنوان "پایایی بین کدگذاران" یاد می شود که منظور از آن توافق دو یا چند کد گذار است. برای تعیین ضریب پرسش نامه به بیست نفر از متخصصین علم دینی و مدیریت ارائه گردید، سپس با استفاده از نرم افزار spss از روش آلفای کرونباخ ضریب پایایی پرسش نامه ۰.۸۵٪ برای مولفه نگرش و ۰.۸۱٪ برای مولفه رفتار بدست آمد.

#### بررسی نتایج و پاسخ به سؤالات پژوهش

پرسش اول: مؤلفه های فرعی نگرش در کلام امام خمینی(ره) کدام اند؟

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) □۷۳

مؤلفه فرعی ۱: اخلاص: از منظر حضرت امام خمینی (ره) رهبران آموزشی باید خدامحوری و اخلاص را سرلوحه حرکت خود قرار دهند تا ضمن بیرون رفتن اوهام نفس و وساوس شیطانی از دل، تحقق اهداف سازمانی نیز صورت گیرد.

مؤلفه فرعی ۲: روحیه تکلیف‌مداری: بررسی مجموعه سخنرانی‌ها و تحلیل محتوای کلام حضرت امام (ره) مضمون چنین پیامی را می‌سازد که یکی دیگر از مؤلفه‌های مؤثر در نگرش رهبر آموزشی، روحیه تکلیف‌مداری است. از جمله مواردی که حضرت امام (ره) در جهت تقویت روحیه تکلیف‌مداری تأکید داشتند عبارتند از این که رهبر آموزشی به صرفه جویی در مصرف اموال بیت‌المال تأکید و دقت فراوان دارد (مصرف درست) و ارزش سازمانی خود را به انجام دادن تکلیف خود می‌داند چه اهداف سازمان تحقق یابند و چه نیابند؛ باید تکلیفش را انجام دهد و..... داشتن چنین نگرشی از سوی رهبر سازمان، ضمن آنکه در راستای ارتقاء کیفیت در سازمان می‌باشد بر تعالی و رشد سازمانی نیز تأثیر شگرفی خواهد داشت.

مؤلفه فرعی ۳: روحیه خدمت‌گزاری: بررسی مجموعه سخنرانی‌های ایشان در حوزه این مؤلفه، بیانگر آنست که رهبران اثربخش در سازمان‌های آموزشی باید خدمت به زیردستان را به عنوان یک وظیفه‌ی بدون منت بدانند و از هیچ مجاهده‌ای در این امر دریغ نکنند؛ از این رو رهبران اثربخش با داشتن چنین نگرشی، رضایت پیروان از عملکردهایشان، اطمینان و اعتماد آنها را در سازمان خواهند داشت و اثر چنین خدمتی آرامش روح و روان، پیشرفت سازمانی و آبرومندی نزد خدا خواهد بود.

پرسش دوم: زیر مؤلفه‌های هر کدام از مؤلفه‌های فرعی نگرش در مجموعه سخنرانی‌های حضرت امام (ره) چگونه است؟

مؤلفه فرعی ۱: اخلاص و شامل زیرمؤلفه‌های ذیل می‌باشد:

۱-۱. رهبر آموزشی توقع ندارد که همه کارکنان وی را قبول کنند.

حضرت امام (ره) با تأکید بر این ویژگی در رهبران اثربخش آموزشی می‌فرمایند: "انسان که یک قدم اصلاحی و زندگی‌ساز برمی‌دارد نباید توقع داشته باشد که مورد پذیرش همه قرار گیرد، این نخواهد شد." (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۸، ص ۲۷۱) اگر انسان بخواهد برای اسلام خدمت کند نباید توقع این را داشته باشد که همه او را بپذیرند" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۸، ص ۲۷۵). از منظر حضرت امام خمینی (ره) متصدیان و مدیران باید در عملکردهایشان رضایت‌بخشی و تبارک و تعالی را در نظر داشته باشند؛ حتی اگر مورد پذیرش زیردستان قرار نگیرند.

۱-۲. قرار گرفتن در هر یک از پست‌های مدیریتی سازمان برایش تفاوتی نمی‌کند.

در نگرش حضرت امام (ره) اگر کار به گونه‌ای باشد که "من" در آن نباشد؛ بلکه نفس کار مهم و ارزنده باشد، چه عمل به دست من انجام گیرد یا دیگری، فرقی نکند، فقط مهم این باشد که دستیابی به اهداف تسهیل گردد، در اینجاست که اخلاص معنا می‌یابد و رهبران اثربخش با این وصف خدامحورند و کسانی که خدمت و مقام را به خاطر وجهه‌ی اجتماعی آن می‌پذیرند، یا به هر نحوی می‌خواهند خویش را مطرح سازند و یا در صدد آنند که گروه خود را به قدرت برسانند، این گونه عملکردهای سازمانی از مقوله اخلاص خارجند. حضرت امام خمینی در تأکید بر مطرح نکردن خود و بی تفاوت بودن جایگاه‌های سازمانی در جهت تقویت اخلاص می‌فرمایند: "همه باهم برای خدا و برای ملت (زیردستان) و برای نجات کشور به پیش بروند. فرق نکند که این طایفه باشد یا آن طایفه در هر جایگاهی که هستید خدمت کنید" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۸، ص ۳۱۰)

۱-۳. از نسبت دادن هر گونه غیبت یا تهمت به کارکنان به دلیل ناظر بودن خداوند، دوری می‌کند.

حضرت امام خمینی در سخنان خود برناظر بودن حق تعالی بر تمامی اعمال انسان تأکید می کنند و می فرمایند: "در امور باید بررسی و دقت شود که یک وقت یک بی گناهی خدای ناخواسته، روی یک مقاصدی که یک کسی ممکن است داشته باشد بیاید تهمتی به وی بزنند یا غیبتی از او بکنند، اینها همه هتک حرمت مؤمن است و هتک حرمت الله است" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۰، ص ۲۷۵). از نظر حضرت امام، داشتن اخلاص در عملکردهای سازمانی سبب می شود که هر کسی که متصدی امری در سازمان است، خود را در محضر حق تعالی ببیند و از نسبت دادن، تهمت زدن و... اجتناب کند؛ فقط خدا را در نظر بگیرد و برای بندگان خدا (زیردستان) خدمت کند. داشتن چنین نگرشی در سازمان، موفقیت رهبر اثربخش سازمانی را در ایجاد انگیزه در کارکنان، خواهد داشت.

۴-۱. بر وجود پاداش معنوی در قبال انجام وظایف سازمانی تأکید می کند.

در نگرش حضرت امام (ره) گر چه افراد در قبال انجام هر عملی از حقوق و مزایایی برخوردار می شوند، لکن ارزش معنوی عملکردهای سازمانی، بسی بالاتر از ارزش مادی آنست و این ارزش معنوی در حدی است که ملامت ملامتگران را هم قابل تحمل می سازد. از این رو، اگر رهبران اثربخش در سازمان های آموزشی اقدام به عملکردی جدید جهت اصلاح امور سازمانی می کنند، علاوه بر آنکه باید آماده پذیرش هر گونه انتقادی باشند و بازخورد دیگران را نیز بخواهند بلکه بالاتر از آن شایسته نیست به کار خویش رنگ مادی دهند؛ حضرت امام خمینی (ره) با تأکید بر این امر می فرمایند: "از خدا بخواهید. از خدا اجر بخواهید. این چیزهایی که در دنیا است، اجر این نیست که شما جانتان را فدا کردید و در طبق اخلاص گذاشتید". (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۲، ص ۳۵۷).

۵-۱. اگر از وی تعریف و تمجید نماید، با رفتار خود مانع از تکرار آن می شود.

حضرت امام به دلیل مجاهده ای که در کسب اخلاص در عملکردهایشان داشتند، از هر گونه تعریف و تمجیدی از خود ناراحت می شدند؛ ایشان می فرمایند: "این قدر تعریف نکنید از شخصی، برای این که چیزی نیست، هر چه هست، اوست (خدا)، ما چیزی نیستیم ما یک بنده ضعیف چیزی نیستیم" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۱، ص ۲۷۴). با بررسی نمونه هایی از عملکردهای حضرت امام (ره) می توان گفت یکی از نشانه های داشتن اخلاص در سازمان ها این است که فرد در صورت شنیدن تعریف و تمجیدش از دیگران عکس العمل نشان دهد چرا که تمام کارهایش برای خدا است و باید قلبش را به خلوص نیت و صدق باطن مزین نماید تا قصد قربت کرده و توصیف های مطرح شده راجع به خودش، تأثیری در بهینه کردن عملکردهایش نداشته باشد

۲. مولفه روحیه تکلیف مداری و شامل زیر مولفه های ذیل می باشد:

۲-۱. انجام ندادن تکلیف یعنی وظیفه سازمانی را شکست برای سازمان می داند.

یکی از مشکلاتی که برخی سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی با آن مواجه است، کم کاری و عدم انجام تکلیف یا وظیفه سازمانی توسط متصدیان امور است. در نگرش حضرت امام (ره) رهبران اثربخش سازمانی با تمسک به روحیه ی تکلیف مداری خویش، در شکست های سازمانی نا امید و دلسرد نمی شوند؛ به عبارت دیگر چنانکه وظیفه ی سازمانی برای خدا انجام دهند و شکست و پیروزی واقعی بر مدار ادای تکلیف و انجام وظیفه سازمانی آن باشد، فرد عمل کننده پیروز و در غیر این صورت وجود هر گونه کم کاری در ادای تکلیف، شکستی برای سازمان بدنبال خواهد داشت؛ حضرت امام خمینی (ره) با تأکید بر این امر می فرمایند: "اگر ما به تکالیفی که خدای تبارک و تعالی برای ما تعیین فرموده است عمل نکنیم، باکی از این نداریم که شکست بخوریم. .. و اگر به تکالیف و وظایف خود عمل نکنیم باید نگران باشیم که مبادا به تکلیف عمل نکنیم؛ نگرانی از خود ماست" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۵، ص ۷۰) " با توجه به کلام حضرت، رهبر آموزشی اثربخش

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) ۷۵ □

باید خود را از آفتی چون کم کاری که باعث تزلزل پایه های انسانیت شده و به مراتب موجب انحطاط سازمان نیز می گردد مصون نگهدارد.

۲-۲. به صرفه جویی در مصرف اموال بیت المال تأکید و دقت فراوان دارد (مصرف درست)

نا آگاهی و عدم اطلاع کافی از روند انجام فعالیتی در سازمان موجب می شود که امکان بهره برداری بهینه از میان برود و سرمایه های انسان یا سازمان بی مصرف، معطل و احياناً زیان آور شود. دقت در استفاده از اموال سازمانی و بهره وری شایسته از امکانات از امور مورد تأکید از دیدگاه حضرت امام می باشد. حضرت امام خمینی (ره) در سخنرانی های خود بر مصرف درست اموال سازمانی توجه داشته اند؛ چنانکه می فرمایند: "باید حساب پس دهیم باید در پیشگاه خدای تبارک و تعالی در همه کارهایی که می کنیم در تصرف هایی که در بیت المال در سازمان ها می کنیم باید حساب پس دهیم چرا؟... بیت المال مسلمین را بزرگ بشمارید". (الموسوی الخمينی (ره)، ج ۱۹، ص ۳۷۴) توجه به مصرف اموال بیت المال و امکانات سازمانی در موارد صحیح خود از جمله امور مورد تأکید حضرت امام (ره) است که در تحقق اهداف سازمانی نقش مهمی دارد. رعایت اعتدال و حدود شایسته و بایسته، موکول بر آگاهی به آن حدود است و نیت و انگیزه به تنهایی کافی نیست.

۳-۲. ارزش سازمانی خود را به انجام دادن تکلیف خود می داند چه اهداف سازمان تحقق یابند و چه نیابند؛ باید تکلیفش را انجام دهد.

حضرت امام خمینی (ره) به مکلف بودن هر مدیری در هر سازمانی تأکید می کند می فرمایند: "ارزش به حجم کار نیست ارزش به کیفیت است؛ وقتی کیفیت کار شما خوب شد و حجمش هم زیاد شد، آن وقت ارزش ها ارزش های بسیار ارزنده است" (الموسوی الخمينی (ره)، ج ۱۷، ص ۱۸۸). "یک موقعیت بسیار حساسی است که خدمت بکنید (انجام وظیفه) بسیار ارزش دارد، ما همه موظفیم خدمت بکنیم نباید هر قشری بنشینند و نگاه کند که دیگران چه می کنند. هر قشری باید خودش در آن محلی که هست انجام وظیفه اش را صادقانه بکند و خدا را حاضر ببیند" (الموسوی الخمينی (ره)، ج ۸، ص ۱۰۹). "حضرت امام خمینی (ره) با داشتن روحیه تکلیف مداری در تمامی صحنه ها، و برای تمام افراد بویژه مدیران در هر یک از پست های مدیریتی، انجام درست وظایف را مسؤولیت آنها می دانستند. از نظر ایشان برای ادای تکلیف همه رهبران اثربخش موظفند وظایف سازمانی خویش را به بهترین وجه و با درایت و دقت لازم انجام دهند و به عبارت دیگر احساس وظیفه و ارزش سازمانی آنها در ادای تکلیف است؛ حال اگر تأخیری در تحقق اهداف سازمانی صورت می گیرد؛ این امر مجوزی برای عدول از انجام اصول و وظایف سازمانی نیست؛ چرا که همه رهبران اثربخش در سازمان های آموزشی، مأمور به ادای تکلیف و وظیفه هستند؛ نه مأمور به نتیجه؛ بنابراین در قاموس ادای تکلیف، شکست راه ندارد، حال نتیجه هر چه باشد مهم نیست.

۴-۲. نسبت به تکالیف سازمانی احساس مسؤولیت می کند.

از ویژگی های مهم رهبر اثربخش آموزشی، مسؤولیت پذیر بودن وی نسبت به تکالیف سازمانی است. سخنرانی های حضرت امام (ره) در جمع متصدیان امور نمونه های بارزی است که بیانگر اهمیت این ویژگی از منظر ایشان می باشد؛ به طوری که رهبر فقید انقلاب، تکلیف فرد فرد رهبران آموزشی را انجام وظیفه در جایگاه خود می دانند و ضمن همگام دانستن ادای تکلیف با مسؤولیت، افراد را در قبال کارهای خویش و حتی کارهای همکاران خویش مسؤول می شمردند و می فرمایند: "برای فرهنگی ها مسؤولیت بسیار زیاد هست، هر چه شغل عظیم باشد؛ مسؤولیت به همان مقدار بزرگ است" (الموسوی الخمينی (ره)، ج ۷، ص ۴۳۸) با توجه به مطالب مذکور می توان گفت امام خمینی (ره) با ارائه نگرش تکلیف مداری، مسؤولیت را لازمه ی آن می دانند و خدمت نمودن را از دریچه ی مسؤولیت الهی می نگرند. ایشان علاوه بر این که به

## ۷۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۲

پیروانشان توصیه می کنند که از زیر بار مسئولیت الهی شانه خالی نکنند، خودشان نیز به انجام دادن مسؤولیت الهی باور داشتند؛ امروزه رهبران سازمان های آموزشی نیز با عنایت به این ویژگی، می توانند وظیفه ی الهی خود را در قبال پیروان خویش به انجام رسانند و موجبات پیشرفت سازمانی را فراهم سازند.

مولفه سوم: روحیه خدمتگزاری و شامل زیر مولفه های ذیل می باشد:

۱-۳. اگر پست مدیریت به فرد دیگری پیشنهاد شد حرص و طمع نسبت به آن ندارد.

حضرت امام خمینی (ره) با داشتن روحیه خدمتگزاری فراوان، مدیریت را فی نفسه، مقام والایی نمی دانست؛ بلکه در نظر ایشان، رهبری زیردستان وظیفه سنگین و خطرناکی است که لغزش در آن خدای ناخواسته با هوای نفس همراه باشد؛ ننگ ابدی در دنیا و آتش غضب در جهان دیگر در پی خواهد داشت؛ لذا هیچ گونه حرص و طمع نسبت به آن نداشتند. ایشان با تأکید بر این امر فرمودند: "مسندها همه در نظر انبیاء پوچ است و قدرت ها همه پوچ؛ پس ارزشی ندارد انسان نسبت به آن حرص داشته باشد" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۲، ص ۴۲۶). از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) رهبران اثربخش نیز با داشتن روحیه خدمتگزاری، پایبند به انجام تکالیف سازمانی می شوند و در این راستا در صورتی که قدرت، مقام و پست سازمانی به فرد دیگری پیشنهاد شود هیچ گونه حرص و طمعی نسبت به آن نخواهند داشت. به عبارت دیگر وقتی نظر انسان یک نظر محدود دنیایی باشد، این مقامات انسان را از خودش بیخود می کند و آنها را برای خود مقام می داند؛ بنابراین از دیدگاه آن حضرت، رهبر وقتی احساس می کند که امتیاز دنیایی دارد به دلیل این امر باید مراتب شکرگزاری را به جای آورد و در شکرانه این نعمت، خدمت به خلق و به زیردستان نماید.

۲-۳. بر خدمتگزار بودن خود تأکید دارد.

در نگرش حضرت امام (ره) خدمت به زیردستان و بندگان خدا، خدمت به خداست و رضایت آنها، رضایت حق تعالی است و این خدمت از حقوق زیردستان می باشد. حضرت با تأکید بر این امر می فرماید: "اگر به من بگویند خدمتگزار بهتر از این است که رهبر بگویند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۰، ص ۴۶۳) "وظیفه همه ما و شما و همه کسانی که دست اندرکار امور مردم هستند، از دولت و از همه، این وضع را پیدا کنند که خودشان را خدمتگزار بدانند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۳، ص ۳۷۰) در نگرش حضرت امام (ره)، زیردستان از جایگاه والایی برخوردار بودند. ایشان با این نگرش طوری عمل کردند که مردم (زیردستان) نیز باور کردند که ایشان خدمتگزار و خیر خواه آنها هستند.

۳-۳. در حد توانایی خود بر انجام وظایف سازمانی تلاش می کند.

از دیدگاه حضرت امام، رهبر اثر بخش آموزشی در راستای تقویت روحیه خدمتگزاری در خود، باید در حد توانایی خود برای انجام وظایف سازمانی تلاش کند. ایشان معتقد بودند که رهبران اثربخش باید در انجام تکالیف خویش که امانات الهی اند، کوشا باشند و نباید در موانع و مشکلات سازمانی هراسی به خود راه دهند؛ بلکه باید به طور مستقیم با به کار گیری استراتژی ها و راهبردهای مناسب به انجام وظایف سازمانی در حد توانایی خویش بپردازند. ایشان می فرمایند: "اساس باور این دو مطلب است، باور ضعف و سستی و ناتوانی و باور قدرت و توانایی. اگر ملت (زیردستان) و مدیران و متصدیان این باور را داشته باشند که ما می توانیم در مقابل قدرت های بزرگ بایستیم، این باور اسباب این می شود که توانایی پیدا می کنند و هم می توانند انجام دهند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۴، ص ۳۰۸). این وظیفه ماهاست که باید هر کس شغل خودش را محترم بشمارد. دلسرد نشود باید حفظ کنند آن چیزهایی که مال خودشان است و حاضر باشند برای انجام دادن امور در حد توان" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۳، ص ۱۵). سخنان حضرت امام (ره) در برخورد با قشرهای مختلفی از رهبران اثربخش



## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) □ ۷۷

نمونه های بارزی است که بیانگر اهمیت رعایت این ویژگی از منظر ایشان می باشد به طوری که حضرت امام خالی کردن، کناره گیری از صحنه ی فعالیت سازمانی و انجام ندادن وظایف سازمانی در حد توانایی خویش را گناهی عظیم می دانند.

۳-۴. براین که "خدمت به کارکنان به منزله ی عبادت است" تأکید می کند

رهبران سازمانی یکی از مهم ترین بازوان فکری و عوامل اجرایی در سازمان هاست؛ که در تحقق اهداف سازمانی نقش تعیین کننده ای دارد. داشتن روحیه خدمتگزاری نیز ویژگی است که حضرت امام خمینی (ره) رهبران اثربخش را به دارا بودن آن توصیه نموده اند؛ در این راستا رهبر باید خدمت به کارکنان را نوعی عبادت تلقی کند؛ چنانکه حضرت امام (ره) می فرماید: "به بندگان (زیردستان) خدمت کنید. مادامی که شما این ایده را دارید که برای خدا خدمت بکنید، در عبادت هستید" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۷، ص ۲۲۳) "امید است که در هر جا که شما هستید، اداره شما و پست های شما مبدل شود به یک عبادتگاه و خدمت های شما همه عبادت باشد" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۶، ص ۳۳۲) از نظر امام خمینی (ره) داشتن روحیه ی خدمتگزاری برای رهبر اثربخش آموزشی آنچنان دارای اهمیت است که خدمت را عبادت و اداره ها از دیدگاه ایشان، عبادتگاه تلقی می شوند؛ به این ترتیب این از همه ی توفیق ها بالاتر است که رهبران سازمانی محل کارشان را مهبط الهی بدانند و انجام وظایف و عملکردهای سازمانی خویش را خدمت به زیردستان محسوب کنند. با داشتن چنین نگرشی ضمن جلب نظر زیردستان و حاکمیت بر دل های آنها؛ تحقق اهداف سازمانی نیز سریع تر صورت می گیرد.

پرسش سوم: مؤلفه های فرعی رفتار رهبر آموزشی در کلام امام خمینی (ره) کدام اند؟

حضرت امام خمینی (ره) براین باور بودند که رفتارهای آدمیان که در عرصه مدیریت بروز می کند همه و همه نمودهای عشق به کمال است و مادام که انسان رو به کتاب فطرت خود و مصداق حقیقی آن ننماید؛ در توهمی آشوب زا و سیری ناپذیری قدرت و مکتب سیر می کند و هر چه در این عرصه بدون رویکرد به مصداق حقیقی کمال رفتار می کند، از آرامش دور می شود (دلشادتهرانی، ۱۳۸۰ ص ۱۸۹) ایشان مدیریت را جز بر اساس رحمت و محبت و رفق و مدارا نمی بیند و جز بر این معنا تأکید نمی نماید.

آن حضرت با داشتن چنین باوری از رفتارهای آدمیان و نوع انسان تلاش داشتند در سخنرانی هایشان برمدیریتی انسانی در راستای تحقق اهداف در سازمانها همراه با بدست آوردن قلوب مردم تأکید نماید تا بدین وسیله رهبران سازمانی بویژه سازمان های آموزشی با داشتن رفتارهای انسان منسازانه ضمن جلب رضایت خدای تبارک و تعالی در جهت تعالی خویش حرکت نمایند.

مؤلفه فرعی ۱. توانمندسازی مستمر کارکنان: از منظر حضرت امام خمینی (ره) رهبران آموزشی باید به مهارت های توسعه ای در کارکنان توجه نمایند بدین معنی که مجال رشد و شکوفایی کارکنان را فراهم آورد. در این راستا لازم است که رهبر آموزشی ضمن انتقاد پذیری نسبت به مسائل سازمانی، با مشارکت دادن کارکنان در جلسات، از اندیشه های نوی آنها استقبال نماید؛ همین طور وی می تواند با برگزاری تریبون های آزاد در سازمان، زمینه بحث ها و انتقادهای سازنده را فراهم نماید و مجموعه این رفتارها از سوی رهبر آموزشی منجر به ایجاد باور در کارکنان می شود و همین امر توانمندسازی مستمر در کارکنان را به دنبال دارد.

مؤلفه فرعی ۲. بهبود مستمر فرآیندهای آموزشی: بررسی مجموعه سخنرانی ها و تحلیل محتوای کلام حضرت مضمون چنین پیامی را می سازد که یکی دیگر از مؤلفه های مؤثر در رفتار رهبر آموزشی، بهبود مستمر فرآیندها می باشد؛ از جمله رفتارهایی که حضرت امام (ره) در جهت بهبود فرآیندها تأکید داشتند عبارتند از این که رهبر آموزشی از کارکنان بخواهد وظایف سازمانی را به طرز صحیحی انجام دهند و یا این که بر خود کنترلی کارکنان در حین انجام وظایف توجه

داشتند..... داشتن چنین رفتارهایی ضمن آنکه در راستای ارتقاء کیفیت در سازمان می باشد بر تعالی و رشد سازمانی نیز تأثیر شگرفی خواهد داشت.

۳. روابط انسانی : از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) وجود این مؤلفه در رهبر آموزشی کمک می نماید تا ضمن ایجاد "حکومت بر قلوب(دلها)" به عنوان ابزاری اثربخش برای نفوذ در زیردستان، با هدایت و اثربخشی لازم در تغییر رفتار آنها نیز موفق باشد که زیرمؤلفه هایی مانند صادقانه رفتار کردن، تحقیر نکردن کارکنان، احترام به آنها و... نمایانگر آن می باشند. پرسش چهارم: زیر مؤلفه های هر کدام از مؤلفه های فرعی رفتار برای رهبر آموزشی در مجموعه سخنرانی های حضرت امام (ره) چگونه است؟

۱. مؤلفه فرعی توانمندسازی مستمر کارکنان شامل زیرمؤلفه های ذیل می باشد:

۱-۱. انتقاد را به منزله پیشنهاد دیدن:

انتقاد و انتقادپذیری از ویژگی های ضروری در رفتار رهبر آموزشی از دیدگاه امام (ره) است؛ که در فرهنگ اسلام نیز به آن توجه شده است. انتقاد سازنده همیشه برخاسته از نارسایی و عیب است و نقص در وجود همه ی افراد و در عملکرد آنها وجود دارد. انتقاد مقدمه اصلاح است؛ تا انتقاد نشود عیوب و نواقص سازمانی شناخته نمی شوند و سازمان پیشرفت نمی کند. امام (ره) بارها بر ضرورت این امر تأکید می کند و می فرماید: "اگر انسان (مدیر) خودش را ساخته هیچ بدش نمی آید که یک رعیتی(زیردست) به او انتقاد کند، اصلاً بدش نمی آید از انتقاد" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۳، ص ۱۹۸).

۲-۱. تاکید بر بحث و گفتگو

مشارکت کارکنان در کارها و تصمیم های سازمان، روشی است که در سازمان ها برای بهبود روابط کار، و ایجاد انگیزه ی کاری انجام می گیرد. از منظر رهبر کبیر انقلاب اینکه مردم (زیردستان) حس کنند که سازمان از خودشان است و به نظریه های آنها بهاء داده می شود، این امر موجب انگیزه ی کاری می شود و تعلق خاطر اعضا را به سازمان زیادتیر می کند. حضرت امام خمینی(ره) با تأکید بر این امر می فرماید: "امروز ملت ما احتیاج به اطلاعات دارد، هر کس خوبتر است باید در امور شرکت کند. اسلام ما را موظف می کند در امور دخالت کنیم کنار رفتن فایده ای ندارد" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۱۹، ص ۱۸۰)

ایشان با تأکید بر مشارکت مردم(زیردستان) در اداره امور می فرمایند: "همه ی ملت (زیردست) ایران باید در امور شرکت داشته باشند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۲۰، ص ۸۰).

۳-۱. کارمند پروری

از دیدگاه امام راحل(ره)، از جمله ویژگی های لازم در رفتار رهبران آموزشی، تبادل افکار و تعاطی اندیشه های آنان با کارکنان است؛ چرا که این امر تصمیمات سازمانی را پویاتر می سازد؛ علاوه بر این، تبادل و تعامل اندیشه ها در سازمان موجب می شود که کارکنان، تصمیمات سازمانی را با استدلال بپذیرند و همین امر موجب نزدیک شدن دل ها و افزایش دوستی و محبت آنها می شود چنانچه در سیره ی امام (ره) می بینیم:

ایشان سعی داشتند کسانی که در پای درسشان حاضر می شوند غیر از این که بفهمند خودشان هم صاحب نظر باشند و آنچه را که از استاد شنیده اند تحلیل و بررسی کنند ( امید زنجانی به نقل از شعرباف، ۱۳۷۰، ج ۵، ص ۱۳۶). امام در نقد گفتار اساتید طوری بودند که عظمت یک فرد باعث آن نمی شد که امام مطلب را موشکافی نکنند و اشکالاتش را بیان نکنند، امام می فرمود: "ما کاری به شخص نداریم، این حرف از هر کسی که باشد این اشکالات به آن وارد است" و سعی

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) □ ۷۹

می کردند که طلبه طوری بار بیاید که محقق باشد و عظمت گوینده، چشم او را نگیرد و ذهن او را از خلاقیت و ابتکار باز ندارد (عمید زنجانی به نقل از رودسری، ۱۳۸۳، ص ۱۵۴)

از دیدگاه امام خمینی (ره) در یک سازمان آموزشی پذیرفتن تصمیمات با استدلال از سوی کارکنان بسیار حائز اهمیت است؛ به طوری که ایشان در مقام یک رهبر آموزشی در حوزه علمیه، سعی می نمودند تا تمام طلبه ها و زیردستان با موشکافی و دقت خاص در تصمیمات به تحلیل و بررسی آنها بپردازند و بعد آن را بپذیرند.

۱-۴. ایجاد باور

از دیدگاه حضرت امام (ره) یکی از رفتارهای توسعه ای که در جهت مجال رشد دادن به کارکنان صورت می گیرد، "ایجاد باور" در آنهاست؛ به نحوی که توانمندی ها و استعدادهای خود را نادیده نگیرند، بلکه سازمان آموزشی را بستر مناسبی در جهت شکوفاسازی آن تلقی کنند در خاطرات برخی یاران امام این ویژگی حضرت در رفتارهایشان دیده می شود چنانچه آمده است: اگر در درس امام اشکال نمی شد می فرمود: "مگر مجلس ختم است که همه ساکتید لاقلاً خودتان را ثابت کنید و با این عمل می خواستند استعداد ما شکوفا شود و خودمان را دست کم نگیریم" (مرتضوی لنگرودی به نقل از رجایی، ۱۳۷۹، ص ۸۷) امام همین که می دید شخصی درس خوان و با استعداد است می فرمود: "اینها را باید تقویت کرد و رشدشان داد" (تقی به نقل از ستوده، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۱۴۳)

با توجه به کلام و برخی از عملکردهای حضرت امام خمینی (ره) رهبر آموزشی در جهت توانمندسازی کارکنان سازمان برای تحقق اهداف سازمانی باید به امر "ایجاد باور" در آنها بپردازد تا ضمن به کارگیری مؤثر پتانسیل های موجود در سازمان به فعال سازی انسجام سازمانی و افزایش اثربخشی و پویایی بپردازد.

۱-۵. امر به معروف و نهی از منکر

از ویژگی های مهم دیگر در رفتار رهبر آموزشی، این است که انتقادپذیر باشد؛ به نحوی که کارکنان آزادانه بتوانند رهبر یا کارکنان دیگر را مورد انتقاد صحیح قرار دهند. با توجه به این که رهبر آموزشی دارای وظایف متعدد و گوناگونی در سازمان می باشد، اصولاً قادر نیست که به طور مستمر نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان داشته باشد، چرا که وقت و فرصت او محدود و مسؤلیت و هدایت کلی سازمان و طراحی برنامه های استراتژیک و بلند مدت را نیز برعهده دارد؛ از این رو لازم است که انتقادپذیر باشد به گونه ای که امر به معروف و نهی از منکر در سازمان به نحو مطلوبی مورد توجه قرار گیرد.

ایشان می فرمایند: "همه ما مسؤلیت در مقابل خدا و در مقابل وجدان. همه امان باید مراعات کنیم یعنی نه این که مراعات خودمان را؛ من مراعات همه شما را؛ بلکه شما هم هر یک مراعات همه را؛ به هر فردی لازم کرده به این که امر به معروف کنیم؛ انجام دهیم" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۰، ص ۱۱۰).

۱-۶. برگزاری تربیون آزاد

از منظر امام راحل یکی از عوامل مهم در برقراری ارتباطات مؤثر بین کارکنان و بهبود فرآیندهای سازمانی، گوش دادن بادل و جان به حرف های کارکنان و تفکر در آنهاست که از مهم ترین عوامل ایجاد انگیزه در کارکنان نیز می باشد. در این زمینه حضرت می فرمایند: "یکی از اموری که من همیشه به آقایان عرض کردم اینکه یک سمینارهایی داشته باشند، یک اجتماعاتی داشته باشند، در هر ماه یکی دو سه دفعه باهم مجتمع بشوند تفاهم کنند باهم. این تفاهم را هر کس در استان خودش داشته باشد اشکالی پیدا می شود خودشان بروند پشت تربیون و به مردم (زیردستان) اعلام کنند که همچنین چیزی شده است" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۶، ص ۳۰۴).

۸۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۲

از منظر حضرت امام (ره) برگزاری جلسات با حضور همگان، بررسی نظرات، ارائه و اطلاع رسانی در مورد کارهای انجام شده توسط رهبر اثربخش آموزشی مواردی است که موفقیت رهبر آموزشی آنها باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شده و علاوه بر احترام به شخصیت آنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و تعالی آنان، موجب رشد و پیشرفت فرآیندهای سازمانی نیز خواهد شد.

مؤلفه فرعی ۲. بهبود مستمر کارکنان شامل زیرمؤلفه های فرعی ذیل می باشد:

۱-۲. انجام وظیفه به طرز صحیح

یکی از ویژگی های مهم رهبر آموزشی در اداره ی سازمان ها جهت ایجاد بهبودمستمر در فرآیند های سازمانی این است که از کارکنان بخواهد وظایف سازمانی را به طرز صحیحی انجام دهد تا ضمن افزایش اثربخشی و کارایی سازمان آموزشی، تحقق اهداف سازمانی نیز میسر گردد. حضرت امام (ره) در لزوم انجام دادن وظایف سازمانی به نحو صحیحی می فرمایند: "آنچه مهم است آن است که انسان با هر منطقی که بتواند خدمت کند و ادای وظیفه نماید که پیش وجدان خود شرمنده نباشد" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۲، ص ۱۷۱). "شماها با کمال دقت و ظرافت و قاطعیت به وظیفه شرعی اتان عمل کنید و خدا را ناظر و حاضر داشته تحت تأثیر هیچ چیز و هیچ کس قرار نگیرید" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۲۰، ص ۲۸۵).

با توجه به کلام گهربار حضرت می توان گفت که توجه به محتوا و کیفیت در عملکردهای سازمانی ضرورتی انکار ناپذیر است. چنانچه اعتقاد حضرت امام (ره) بر این است که هر کس در هر جایی (سازمانی) که مشغول به کار است باید آن کاری را که محول به اوست، به طور شایسته ای انجام دهد؛ زیرا در آن صورت تحول مهمی در سازمان صورت گرفته که هر کس به وظیفه قانونی اش عمل می کند و در راستای بهبود عملکردهای سازمانی، اهتمام ویژه ای صورت می پذیرد.

۲-۲. تأکید بر خود کنترلی

رهبری که تنها از طریق حضور شخصی و فیزیکی، نظارت و اشراف بر کارها را می طلبد هرگز رهبر آموزشی اثربخشی نخواهد بود؛ زیرا به خاطر محدودیت های فراوانی که در این گونه نظارت وجود دارد چنین رهبری را غیر ممکن می سازد، ولی رهبران که می کوشند تا از طریق هدایت ها، قاطعیت ها، برنامه ریزی ها، افکار و اندیشه خود را در واحد های گوناگون سازمان آموزشی و در محیط فعالیت های متنوع تشکیلات حاضر سازند، در مقام رهبر آموزشی هستند و چنین رهبرانی می توانند از طریق خود کنترلی کارکنان، همه ی سازمان را تحت پوشش خود قرار دهند. حضرت امام در مورد لزوم خود کنترلی در اعضای سازمان آموزشی می فرمایند: "تحت مراقبت خدا هستیم، عالم محضر خداست. الان ما در محضر خدا هستیم. خدا همه جا هست حضور دارد اگر خلافتی بکنیم در حضور خدا خلاف کردیم" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۸، ص ۳۸۸). "مراقبت کنید از خودتان. پاسداری کنید از خودتان" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۸، ص ۳۹۲). "هر شخصی باید خودش را محاسبه کند. یکی از منازل سیر، محاسبه آدم است که انسان مراقبت از خودش بکند در روز که مشغول عمل (انجام وظیفه) است کار خلافتی نکند" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۱۲، ص ۴۲۸). "باید خودتان مراقب خودتان باشید و وادار بکنید کسانی از شما مراقبت کنند" (الموسوی الخمينی(ره)، ج ۱۶، ص ۴۶۲)

خودکنترلی توسط اعضای سازمان در حین انجام وظایف در سازمان آموزشی، نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی دارد؛ به طوری که امام راحل بر این نکته تأکید داشتند که باید این نظر در هر کارمندی (فردی) تقویت شود که عالم را محضر خدا بداند، با داشتن چنین نگرشی، رفتارهای وی تعدیل می گردد؛ تلاش می نماید در محضر حق تعالی معصیتی را انجام دهد و در نهایت در انجام وظیفه ی سازمانی محوله، تلاش و دقت فراوانی می نماید.

## مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) ۸۱ □

۲-۳. تعیین زمان مشخص برای انجام وظیفه

باتوجه به این که رهبر آموزشی موفق، مسؤولیت تمام امور جاری در محدوده ی مسؤولیت خود را بر عهده دارد و مسوول پیشرفت و یا عقب ماندگی در کارهاست؛ به این ترتیب برای این که بتواند مسیر حرکت را در جهت پیشرفت و ترقی سیر دهد، باید از کارکنان بخواهد وظایف محوله را در زمان مشخص شده انجام دهند. حضرت بر وجود نظم در انجام وظایف در سازمان آموزشی تأکید داشتند در سیره ایشان از قول برخی یاران ایشان آمده است: ایشان در ملاقاتهای عمومی رجحان را به کسانی می دادند که کار ضروری داشتند. (ستوده، ۱۳۷۴)

۲-۴. تأکید بر قانون

از دیدگاه امام راحل توجه و احترام به قوانین و دستورالعمل های سازمانی، باعث انجام درست کارها و عدم تداخل امور در یکدیگر است و روند اجرای دستور العمل های اسلامی را آسان می سازد. حضرت امام (ره) بر اجرای قوانین در سازمان ها و احترام به آن تأکید نموده اند و بر این باورند وقتی دستورالعمل در سازمان مراحل خود را طی کرد، باید از سوی همه مورد احترام قرار گیرد و همه باید وظایف خود را طبق آن انجام دهند؛ چنانکه می فرمایند: "همه موظفند به قانون عمل بکنند. تخلف از قانون هیچ کس نباید بکند" (الموسوی الخمینی (ره)، ج ۱۱، ص ۴۷۶). بنابراین رهبر آموزشی باید علاوه بر این که در چهارچوب مسؤولیت خود، تنها به اجرای بخش نامه های سازمانی می اندیشد و اصول قانونی را بر رابطه های حسبی و نسبی و اغراض دیگر ترجیح می دهد؛ همچنین بر اجرای قوانین توسط کارکنان در سازمان آموزشی نیز تأکید می نماید؛ چراکه هر رهبر آموزشی، جریان کارها را هدایت می نماید و هر روز با چندین نوع کار روبرو می شود که نیاز به تصمیم گیری دارد؛ در این صورت است که رهبر باید با قاطعیت لازم بر اجرای قوانین سازمانی تأکید نماید.

مؤلفه فرعی ۳. روابط انسانی شامل زیرمؤلفه های ذیل می باشد:

۳-۱. حضور به موقع مدیر

یکی دیگر از ویژگی های لازم برای رهبر در سازمان های آموزشی از دیدگاه امام خمینی (ره)، منظم بودن خود رهبر است. رهبری که از پیروان خود می خواهد سر وقت در محل کارشان حاضر شوند؛ باید در عمل خود بر دیگران سبقت داشته باشد. حضرت امام (ره) جزء شخصیت هایی بود که هم خود منظم بودند و هم دیگران را به نظم و وقت شناسی دعوت می کردند؛ چنانکه در خاطرات حجه الاسلام سید حمید روحانی است که نظم امام به حدی است که انسان می تواند طبق اجرای کار ایشان، ساعت خود را تنظیم کند.

. به این ترتیب باتأمل در عملکردهای ایشان، می توان گفت همه ی حرکات و سکنات ایشان نظم داشت. در همه ی امور اجتماعی، آموزشی و زندگی شخصی دارای شیوه ی ویژه ای بود که دیگران از کارهای ایشان، ساعات خود را تنظیم می کردند؛ بنابراین رهبر آموزشی نیز باید با مهم ارزیابی کردن تقید خود به حضور به موقع در سازمان، زمینه ی انجام امور سازمانی در زمان مشخص توسط کارکنان را فراهم نماید.

۳-۲. داشتن صداقت و راستی در رفتار با کارکنان

عدالت و صداقت از جمله ارزش های اسلامی است که آمیخته با اعتقادات مردم (زیردستان) می باشد و در اسلام تأکید فراوان بر آنها شده است. از دیدگاه امام خمینی (ره) مدیران در مقام رهبر در سازمان موظفند در جامعه به صداقت و راستی رفتار کنند و عدالت را تحقق بخشند؛ این اهمیت تا آنجاست که در علم اخلاق، عدالت یکی از چهار فضیلت برتر و بنیادین معرفی می شود. رهبری حضرت امام (ره) نیز در اداره امور کشور، بر پایه ی صداقت، راستی و عدم تبعیضات بود و هیچ امری ولو امر خطیری نمی توانست رأی و اندیشه ی ایشان را از مسیر حقیقت منحرف سازد.

## ۸۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۲

امام راحل در این زمینه می فرماید: "متصدیان امور همان طوری که برای خانواده هایشان باید کاربکنند و از روی صداقت کار می کنند و از روی امانت و اشتیاق، برای کشورشان هم همین طور عمل بکنند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۷، ص ۳۸۳). "از خدا می خواهم که در این راه با صداقت، بانیت صادقانه عمل بکنند" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۷، ص ۴۲۵).

بنابراین حضرت (ره) این ویژگی در رفتار را از حقوق افراد نسبت به رهبر سازمانی می داند که در اثر رعایت این حق مفاسد سازمانی تنزل می یابد و اعتراض های کارکنان و کم کاری های آنان کاهش می یابد و بر اثر آن اوضاع سازمان اصلاح می شود و ریشه های طمع کاری و بیدادگری از بین می رود؛ زیرا حضرت بر این مسأله تأکید می نمایند که رعایت عدالت، نیکوترین چیزی است که افراد یا کارکنان را خشنود می سازد، از این رو بر پاداشتن آنها در سازمان ها موجب تشکیل روابط انسانی قوی بین سازمان و رهبری و کارکنان می شود و این امر تأثیر شگرفی بر تعالی سازمان خواهد داشت.

### ۳-۳. احترام به کارکنان

حضرت امام (ره) در برقراری ارتباط با کارکنان بر وجود ملاحظات انسانی و حفظ ارتباط با کارکنان بر مبنای احترام متقابل تأکید می کردند و آنان را به رعایت این ویژگی ها توصیه می نمودند. ایشان معتقد بودند با ایجاد چنین ارتباطاتی در سازمان، رضایت پیروان از عملکرد رهبرانشان، اطمینان و اعتماد بین رهبر و پیرو به وجود می آید. به گونه ای که پیروان، ارزش های سازمان را می پذیرند و مجموعه ی این ارتباطات، زمینه را برای "مدیریت بر قلوب" در سازمان های آموزشی مهیا می کند. با توجه به کلام حضرت امام (ره)، رهبر آموزشی همواره باید در برقراری ارتباطات انسانی مؤثر و جلب همکاری اعضای سازمان و ایجاد محیط توأم با آرامش، ملاحظات انسانی را در سازمان رعایت کند.

### ۳-۴. توجه به حضور و غیاب کارکنان

یکی دیگر از ویژگی های لازم در رفتار رهبر آموزشی از دیدگاه امام (ره) این است که به حضور، غیاب و مرخصی کارکنان توجه داشته باشد چنانکه حضرت امام توجه خاصی به طلبه ها داشتند؛ اگر آنها ناراحتی پیدا می کردند جویای وضعشان می شدند یکی از یاران حضرت نقل می کند که من در ایام درس امام سخت مرخص شدم امام ۲ بار به عبادت من آمدند و همین عمل نشان می دهد حضور من برایشان مهم بوده است (خلخالی به نقل از ستوده، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۵۸). نظم و برنامه دقیق ایشان چنان بود که در مقام تدریس بدون تأخیر در کلاس درس حاضر می شدند و به شاگردان نامنظم که دیر یا زود به درس می آمدند گوشزد می کردند که در دنیا کسانی می توانند به جایی برسند که در زندگی دارای نظم باشند (جعفری، ۱۳۸۰) از منظر حضرت امام (ره) توجه داشتن رهبر به حضور کارکنان در سازمان آموزشی اهمیت زیادی داشت و اکثر رفتارهایشان، جویای این حقیقت است.

### ۳-۵. حل مشکلات کارکنان

امام توجه خاصی به طلبه ها داشتند اگر آنها ناراحتی پیدا می کردند جویای وضعشان می شدند؛ چنانچه با تأکید بر این امر می فرماید: "هر جوری هست به حال فقرا رسیدگی شود" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۵، ص ۳۶۳). "از نزدیک به امور کمیته های برخی شهرهای تاکستان رسیدگی شود" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۶، ص ۲۹۸). "در برخی مناطق عشایرنشین اقلید که نیاز به توجه و رسیدگی دارد لازم است به مشکلات مزبور رسیدگی شود" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۶، ص ۳۷۰). "شما می که سروکارتان با یک عده اشخاصی هست که محتاج به این هستند که رسیدگی بشوند و اگر چنانچه رسیدگی درست نشود قلوب آنها جریحه دار می شود" (الموسوی الخمینی(ره)، ج ۸، ص ۱۱۱).

### مدل مفهومی مطالعات رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) ۸۳ □

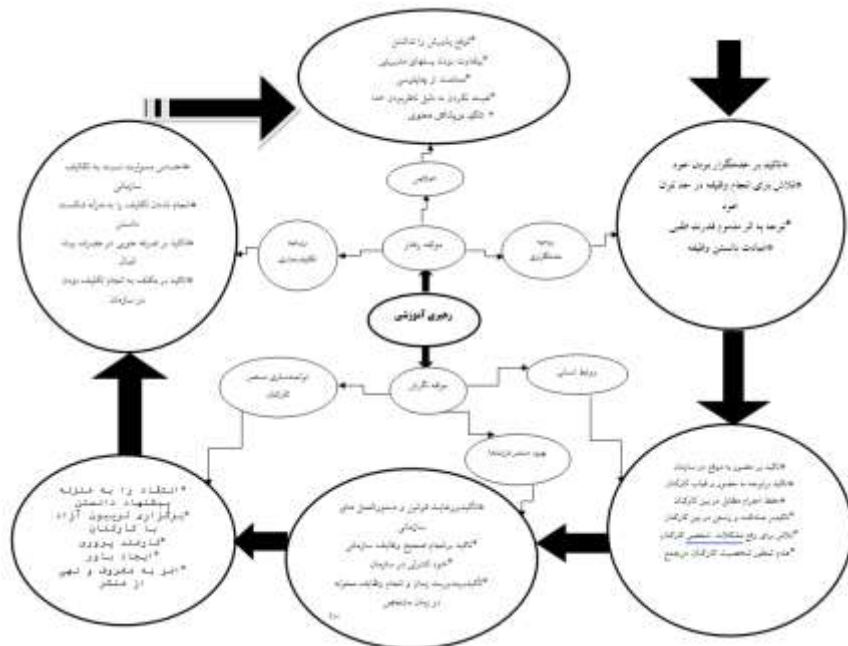
با توجه به مطالب مذکور می توان گفت برطرف نمودن نیازهای کارمندان و در نظر گرفتن منافع آنان یکی از ویژگی های مهم رهبر در رفتار رهبر آموزشی است که به تحقیق این امر، به رشد و بالندگی شخصیتی اعضای یاری می رساند؛ بدین ترتیب با در نظر گرفتن مصالح و منافع افراد زیرمجموعه ی، در برنامه ها و سیاست های سازمانی خیرخواهی تحقق می یابد.

۳-۶- عدم تحقیر کارکنان

یکی از مسائلی که در رفتارهای سازمانی مورد توجه است، چگونگی رفتار رهبر آموزشی با کارکنان و عدم تحقیر و سرزنش آنها می باشد؛ طبیعی است که نوع رفتار رهبر می تواند هدایت، تغییر و کنترل کارکنان را محک بزند و در این عرصه، داشتن مهارت انسانی خاص در مقابل خطاهای کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین یکی از مهم ترین ویژگی های یک رهبر، توانایی وی در کار با کارکنان و عدم تحقیر آنان است که با داشتن این ویژگی، درک بهتر رفتار گذشته، پیش بینی رفتار آینده، و هدایت و کنترل رفتار کارکنان برای رهبر آسان خواهد شد؛ حضرت امام می فرماید: "اگر من به زیر دستان خودم ولو چهار نفر باشم؛ تعدی و تجاوز کردم و آنها را کوچک شمردم؛ بنده خدا را کوچک شمردم من مستکبرم و او مستضعف و اگر شما کسانی که زیردستان هست ضعیف شمردید و به آنها خدای نخواستہ تعدی کردید تجاوز کردید شما هم مستکبر می شوید" (الموسوی الخميني(ره)، ج ۷، ص ۴۸۹). "ما باید اخلاق اسلامی داشته باشیم یک وقت خدای نخواستہ درصدد کوبیدن یک کسی، درصدد بزرگ کردن بی جای کسی، کوچک کردن بی جای کسی، درصدد این مسائل نباشیم" (الموسوی الخميني(ره)، ج ۱۸، ص ۲۸۹)

رفتار و عملکرد حضرت امام در برخورد با زیردستان خود نمونه های بارزی است که بیانگر اهمیت وجود این ویژگی از منظر ایشان است به طوری که حضرت، معتقد بودند برای نفوذ در اعماق روح کارکنان باید، رفتار مناسب و شایسته انسانی داشت و هرگز آن ها را تحقیر نکرد.

پرسش پنجم: ۵. مدل مفهومی رهبری آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) چگونه است؟



## یافته ها

مهم ترین سرمایه ی سازمان ها، نیروی انسانی آنهاست که به عنوان غنی ترین منبع سازمان به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق اهداف سازمان گام بر می دارند. هدایت چنین سرمایه ارزشمندی در هر سازمان نیازمند اتخاذ سبک رهبری مؤثر از سوی مدیریت و داشتن اصولی برای اداره ی آنهاست. در عصر حاضر، برخی سازمان های اسلامی از ضعف مدیریت و نداشتن مدیر شایسته سخت رنجور هستند که این امر تحقق اهداف سازمانی و اثربخشی آن را به شدت تحت الشعاع قرار داده است. در این راستا مطالعه نوع رهبری حضرت امام خمینی (ره) و تحلیل سخنرانی های ایشان در حیطه مدیریت می تواند کمک شایانی در داشتن مدا و الگوی مناسب برای رهبری باشد.

یافته های پژوهش حاضر بیانگر آن است که دو مؤلفه نگرش و رفتار رهبر آموزشی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) حائز اهمیت می باشد. نوع نگرش حاکم برسختنرانی های حضرت امام خمینی (ره) بر خاسته از اسلام ناب محمدی (ص) و مبتنی بر نگاه تعالی مداری به انسان است. این نگرش بر استخراج زیرمؤلفه های رفتار رهبری آموزشی بی تأثیر نبوده و ارتباط تنگاتنگی فی مابین وجود دارد. در حقیقت اندیشه مدیریتی حضرت امام (ره) به نگاه عارفانه و دریافت حکیمانه وی از وجود و مظاهر اسماء و صفات حق و کیفیت رجوع به حق تعالی و مقامات و احوال سیر و سلوک الی الله بازگشت می کند و دریافت امام از مدیریت بدین ریشه ها بازمی گردد که در این میان، اصل، انسان است زیرا از منظر حضرت امام خمینی (ره) انسان گل سر سبد عالم وجود است و همه چیز برای اوست. امام در مقام رهبر آموزشی در مواجهه با انسانها (زیر دستان) رفتارهای ملاحظه کارانه داشت نه به دلیل این است که آنها را ابزاری جهت دستیابی به سود بیشتر تلقی کند؛ بلکه تعالی انسانها در راستای انجام وظایف سازمانی برای ایشان بسی اهمیت داشت و داشتن صفت انگیزه الهی در انسانها و ادای تکلیف الهی در مسیر وصول به اهداف، مورد عنایت ایشان بود. در نگرش امام انسانها از جایگاه بلندی برخوردار بودند و خدمت به آنها خدمت به خدای تبارک و تعالی و رضایت آنها، رضایت حق تعالی بود. ایشان با داشتن چنین نگرشی و نگاهی به نوع انسان طوری عمل کردند که زیر دستان نیز باور کردند ایشان خدمتگزار و خیر خواه آنها هستند؛ از این رو نگرش مردم نیز نسبت به امام نگرشی الهی با اعتقاد به دلسوزی ایشان بود. بدین ترتیب می توان گفت که بین رهبر و پیروان، نوعی تفاهم برقرار شده و حکومت بر قلوب در شخصیت کاریزمای ایشان به بهترین وجه خود را نمایان کرده است. بنابراین ضروری است که مدیران آموزشی برای انجام بهینه وظایف خویش در مقام رهبر آموزشی خود را متصف به این زیرمؤلفه ها نمایند تا ضمن دستیابی به اهداف سازمانی در جهت قرب الی الله و تکامل خویش حرکت نمایند.

## منابع

- امام موسوی الخمینی، روح الله. (۱۳۸۰). مجموعه بیست و دو جلدی صحیفه امام.
- خوی نژاد، غلامرضا. (۱۳۸۳). روش های پژوهش در علوم تربیتی. تهران: سمت
- دلشادتهرانی، مصطفی. (۱۳۸۰). عارض خورشیدمقدمه ای بر اندیشه سیاسی امام خمینی (ره). تهران: دریا.
- دلاور، علی. (۱۳۸۵). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش
- ستوده، امیر رضا. (۱۳۷۴). پایه پای آفتاب، گفته ها و ناگفته ها از زندگی امام. تهران: نشر پنجره
- شهرابی فراهانی، مریم، خسروی بآبادی، علی اکبر. خورشیدی، عباس (۱۳۹۸). رهبری آموزشی در آموزش و پرورش دوره ابتدایی. فصلنامه دین و ارتباطات. سال بیست و ششم، شماره دوم (پیاپی ۵۶)، صص ۳۰۱-۳۳۸
- کمرهئی، علیرضا. حمیدی، فاطمه. خورشیدی، عباس. محمدی، امیر حسین، شریعتمداری، مهدی (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سازنده الگوی توسعه حرفه ای مدیران هنرستان ها فنی و حرفه ای و ارزیابی آن از نظر خبرگان و کاربران (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران). فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. سال دوازدهم، شماره سوم، تابستان ۱۴۰۰ (پیاپی ۴۸)