



اشاره:

آقای دکتر محسن منطقی از اعضای هیات علمی رشته مدیریت می‌باشند که علاوه بر تدریس، سال‌ها در بخش‌هایی از معاونت آموزشی نیز فعال بوده و هست. از این رو در ارتباط مستمری که با علامه مصباح داشت از خرمن مدیریتی علامه مصباح خوشه‌هایی بسیار زیبا و طلایی چیده است. ایشان در این یادداشت، ایشان با ذکر برخی شاخص‌های مدیریتی، با نقل خاطره‌ای زیبا، نمونه‌ای از برخوردهای مدیریتی علامه مصباح را بیان کرده است.

تک‌نگاره‌هایی از مدیریت شایسته علامه مصباح یزدی ^{قدس سره}

محسن منطقی

منحصر به فرد است و نیاز به تدریس او داریم؛ پس شرایط او را بپذیرید. روزی در ساختمان آموزشی همراه علامه بودم که استاد اقتصاد از کلاس خارج می‌شد، آهسته کنار گوش علامه گفتم این همان استاد اقتصاد است. علامه دست‌های خود را گشود و به سمت استاد اقتصاد رفت و او را در آغوش گرفت و از این‌که پذیرفته‌تا به طلاب درس بدهد تشکر کرد. هفته بعد که استاد اقتصاد آمد به من گفت

۱. هدف از ارتباطات

با ایجاد ارتباطات سازمانی مدیران، می‌توانند تحقق اهداف را تسریع کنند. ابزار ارتباطات گاهی کلامی گاهی غیر کلامی است. معاون آموزشی می‌گفت: در دهه هفتاد یکی از اساتید شاخص در اقتصاد برای تدریس دعوت شد. استاد اقتصاد شرط و شروط فراوانی گذاشت. با علامه در میان گذاشتیم. ایشان فرمودند اگر این استاد



مهر علامه مصباح در دل من جا کرده هر وقت نیاز به تدریس داشتید بگویید بدون شرط در خدمتم.

۲. ارتباطات و روابط اجتماعی

کارکنان با برقراری ارتباطات نیاز اجتماعی خود را نیز تأمین می‌کنند. کارکنان در برقراری ارتباط با دیگران ممکن است لذت، صمیمیت، شخصیت، و حتی معنویت را تجربه کنند. هر روز هنگامی که علامه مصباح به موسسه می‌آمدند؛ در مسیر حرکت ایشان اگر با کارکنان و یا دانش‌پژوهان مواجه می‌شدند مکث می‌کردند و بعد از احوال‌پرسی به راه خود ادامه می‌دادند. چنان‌که آنان به بهانه‌ای خود را به معظم‌له می‌رسانند و بعد از احوال‌پرسی درخواست التماس دعا و عاقبت بخیری داشتند. معظم‌له نیز از آنان درخواست می‌کرد که برایش دعا کنند. یکی از اساتید می‌گفت یک روز در مسیر به ایشان عرض کردم چطور می‌شود که برخی مثل امام خمینی یا شهید سلیمانی، این‌قدر نزد مردم عزیز می‌شوند؟ فرمودند چون برای خدا کار می‌کنند. عرض کردم شما هم برای خدا کار می‌کنید؟ فرمودند من روسیاهم، دعا کنید که چنین باشم. هنگامی که خواستم خدا حافظی کنم من را صدا زد و گفت فراموش نکنی که برای من دعا کنی. عرض کردم بنده محتاج دعای شما هستم. فرمود تو قول بده که برای من دعا کنی و من قول می‌دهم برای شما دعا کنم. چند روز بعد مجدداً در مسیر حضرت استاد را دیدم. من را صدا زد و فرمود قولتان یادتان نرود!!

۳. قانون مداری اخلاقی

سازمان‌ها بر اساس قانون شکل می‌گیرند و فعالیت بر مدار قانون، آن‌ها را به اهداف می‌رساند. اما اصرار زیاد بر قانون گاهی می‌تواند مسیر حرکت، را کند یا منحرف کند. از این رو، قانون‌گذاران با اصلاح قانون به موفقیت سازمان کمک می‌کنند. اعمال قانون ارزشمند است اما رعایت اخلاق نیز باید سرلوحه کار مدیران باشد. حضرت علامه به اعمال قانون به‌شدت مقید بود. در همه‌ی تصمیم‌گیری‌ها، ابتدا از قوانین می‌پرسید. اگر در موردی قانون وجود داشت؛ آن را لازم‌الاجرا می‌دانست. یک‌بار درخواست یکی از فارغ‌التحصیلان مطرح شد که درخواست کرده بود؛ به دلیل مشکلات مالی خانواده پدری، از او ایفای تعهدات آموزش رایگان، سلب شود. هنگامی که در جلسه مطرح شد، حضرت علامه فرمودند آیا کسی شهادت می‌دهد که واقعا وی چنین مشکلات حادی دارد؟ یکی از اعضای جلسه موضوع را تایید کرد. علامه فرمودند ما قانوناً از ایشان تعهد گرفته‌ایم؛ اما با توجه به این شرایط، اخلاقاً، نمی‌توان وی را مجبور کرد. بنابراین از وی رفع تعهد شود.

۴. تصمیم‌گیری هوشمندانه

مدیران هنگام رویارویی با مساله، ضمن شناخت ابعاد مساله، باید پیامدهای تصمیم خود را نیز بشناسند. تصمیم‌گیری هنگامی هوشمندانه است که علاوه بر حل مساله فعلی، بتواند از بروز

مسائل پیش‌رو در آینده نیز جلوگیری کند و سازمان را در معرض چالش جدید قرار ندهد.

در دهه هشتاد تعداد قابل توجهی از طلاب کشورهای دیگر در موسسه پذیرفته می‌شدند و به تحصیل می‌پرداختند. در بین رشته‌های دوازده‌گانه موسسه در مقطع کارشناسی، یکی از رشته‌ها بیشتر مورد توجه طلاب خارجی بود به گونه‌ای که از پانزده پذیرفته شده در این رشته فقط یک نفر ایرانی بود. مدیر این رشته به این امر معترض بود و درخواست محدودیت برای پذیرش طلاب خارجی کرد. در دفتر برنامه‌ریزی آموزشی طرح تهیه شد و هنگامی که در هیات رئیسه مطرح شد، حضرت علامه به شدت با آن مخالفت کردند و فرمودند: اولاً این‌جا با پول حضرت ولی عصر (عجل‌الله تعالی فرجه الشریف) اداره می‌شود و از نظر حضرت ایرانی و غیرایرانی فرقی ندارند. ثانیاً این خدمت بزرگی است که برای کشورهای دیگر کادرسازی کنیم. سال‌ها بعد هنگامی که به یکی از این کشورها مسافرت کردم، با چند طلبه موسسه مواجه شدم که یکی می‌گفت من فارغ‌التحصیل علوم تربیتی موسسه و مدیر کتب آموزشی وزارت آموزش و پرورش هستم و دیگری می‌گفت من فارغ‌التحصیل حقوق موسسه و مشاور رئیس مجلس در امور قانون‌گذاری هستم. در آن‌جا یاد این تصمیم‌گیری هوشمندانه حضرت علامه افتادم.

۵. شرح صدر در کارها

در روایت از امیرالمومنین (علیه‌السلام) نقل شده که «أَلَّةُ الرَّيَّاسَةِ سَعَةُ الصُّدْرِ» وسیله ریاست کردن وسعت نظر و سعه صدر داشتن است. ابزار ریاست شرح صدر است. اگر شرح صدر را دریادلی تعریف کنیم؛ به این معناست که در برابر نامالیمات و سختی‌ها دچار تلاطم نشده و از خود بی‌خود نمی‌شود. به عبارت دیگر، مدیران باید قدرت کنترل هیجانات خود را داشته باشند و در برابر تندی دیگران، تندی نکنند.

در دهه هشتاد یکی از اساتید مدیریت که نگاه مثبتی به اسلام و روحانیت نداشت، برای تدریس در موسسه دعوت شده بود. روزی به من گفت، می‌خواهم آقای مصباح را ببینم و به او تذکر بدهم که برخی از این حرف‌ها را نزنند. به او گفتم حضرت استاد سرشان شلوغ است بعید است فرصت داشته باشند. اما او اصرار کرد. به مسئول دفتر پیغام را رساندم و گفتم البته من نگران حرف‌های ایشان هستم و مسئولیت سخنان او را به عهده نمی‌گیرم. چند روز بعد تماس گرفت و گفت با علامه در میان گذاشته‌ام و ایشان پذیرفته‌اند. به همراه استاد به دفتر علامه رفتیم در حالی که بسیار نگران بودم که مبادا پی‌پروا سخنی بگوید و باعث رنجش علامه شود. وقتی داخل اتاق شدیم حضرت علامه با روی گشاده با ایشان برخورد کرد و استاد مدیریت با حالت تکبر روی مبل تکیه داده بود و شروع به سخن کرد. چرا شما می‌گویید ما شهروند درجه یک و درجه دو داریم؟ این سخن‌ها مربوط به قرون وسطی است. الان در قانون حقوق بشر همه انسان‌ها در یک سطح هستند. حضرت علامه



در دهه هشتاد تعداد قابل توجهی از طلاب کشورهای دیگر در موسسه پذیرفته می‌شدند و به تحصیل می‌پرداختند. در بین رشته‌های دوازده‌گانه موسسه در مقطع کارشناسی، یکی از رشته‌ها بیشتر مورد توجه طلاب خارجی بود به گونه‌ای که از پانزده پذیرفته شده در این رشته فقط یک نفر ایرانی بود. مدیر این رشته به این امر معترض بود و درخواست محدودیت برای پذیرش طلاب خارجی کرد. در دفتر برنامه‌ریزی آموزشی طرح تهیه شد و هنگامی که در هیات رئیسه مطرح شد، حضرت علامه به شدت با آن مخالفت کردند و فرمودند: اولاً این‌جا با پول حضرت ولی عصر (عجل‌الله تعالی فرجه الشریف) اداره می‌شود و از نظر حضرت ایرانی و غیرایرانی فرقی ندارند. ثانیاً این خدمت بزرگی است که برای کشورهای دیگر کادرسازی کنیم. سال‌ها بعد هنگامی که به یکی از این کشورها مسافرت کردم، با چند طلبه موسسه مواجه شدم که یکی می‌گفت من فارغ التحصیل علوم تربیتی موسسه و مدیر کتب آموزشی وزارت آموزش و پرورش هستم و دیگری می‌گفت من فارغ التحصیل حقوق موسسه و مشاور رئیس مجلس در امور قانون‌گذاری هستم. در آن‌جا یاد این تصمیم‌گیری هوشمندانه حضرت علامه افتادم.

و امکانات، بستر موفق فعالیت سازمان را فراهم می‌سازند. امروزه در دانش مدیریت به‌دنبال شناسایی منابع و امکانات ظاهری و مادی هستند. اما با ظهور انقلاب اسلامی ایران، علاوه بر منابع و امکانات مادی، استفاده از امدادهای الهی نیز مورد توجه قرار گرفته است. رزمندگان دفاع مقدس، در این زمینه تجربه‌های فراوانی دارند و در کتب مربوط به خاطرات آن‌ها مکتوب شده است. در جلسه مسئولین ارشد موسسه با حضرت علامه مطرح شد که مشکلات مادی بسیار حاد شده است و بودجه مصوب را در اختیار نمی‌گذارند؛ نمی‌دانیم که حقوق کارکنان و هزینه‌های جاری را چگونه بپردازیم؟! حضرت علامه توصیه‌های معمول اداری را فرمودند و در پایان به مسئولین فرمودند همین الان بروید جمکران و از حضرت حجت (عجل‌الله تعالی فرجه الشریف) هم کمک بخواهید. مسئولین مربوط می‌گفتند در راه بازگشت از جمکران بودیم که مسئول مالی موسسه تماس گرفت و گفت مبلغی که مدت‌ها پیش قول آن را داده بودند، الان به حساب موسسه واریز کردند.

۸. تصمیم‌گیری شهودی

نوعی از تصمیم‌گیری پذیرفته شده در نزد مدیران، تصمیم‌گیری شهودی است که مدیران، از راه‌هایی غیرمعمول، به یک باور عقلی دست پیدا می‌کند. در این نوع تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرندگان این توانایی را دارند که به نوعی از آگاهی که به صورت ناآگاهانه یا نیمه آگاهانه رخ می‌دهد، دست یافته و به وسیله آن به حقیقت برخی از پدیده‌ها دست یابند. کسانی می‌توانند از تصمیم‌گیری شهودی استفاده کنند که از علم ارزشمند، مهارت گسترده و یا ارتباطات معنوی با خداوند بهره‌مند باشند.

برای یکی از پست‌های مدیریتی موسسه، فردی مورد شناسایی قرار گرفت و گزارشی از صلاحیت‌ها و توانایی‌های وی محضر حضرت علامه مطرح شد، تا از نظر ایشان مطلع شویم. حضرت علامه ایشان را نمی‌شناخت، اما با دقت به سوابق و رزومه فرد توجه کرد. بعد از مکث یک و یا دو دقیقه‌ای فرمودند، ایشان به درد این کار نمی‌خورد. بعد از مدتی شاهد بودیم که آن فرد که در جای دیگری مشغول به کار شده بود مشکلات متعددی برای سازمان مربوطه به وجود آورده است. ایشان در شناسایی نیروها و گزینش آن‌ها از قدرت تصمیم‌گیری شهودی بالایی برخوردار بودند.

با یک لبخند ملیح به سخنان ایشان گوش می‌داد. سپس فرمود: منظور من در آن سخنرانی این بود که مردم کشور به خاطر اسلام، این همه شهید و کشته داده و سختی‌ها را تحمل کردند و لذا هرچه با اسلام مخالف باشد را نمی‌پذیرند. نمی‌شود که یک مسلمان با یک بهائی برابر باشد. این موضوع در دیگر کشورها که ادعای حقوق بشری هم دارند، وجود دارد. آیا شما که در فرانسه ساکن بودید، با شما همانند یک فرانسوی معامله می‌شد یا شهروند درجه دو بودید؟ و... گفتگو ادامه پیدا کرد به هر میزان که توضیحات استاد که همراه با لبخند جلو می‌رفت شانه‌های استاد مدیریتی نیز پایین تر می‌آمد. هنگامی که از محضر علامه بیرون رفتیم، به من گفت عجیب شخصیتی است! هیچ حرفی را بدون منطق نمی‌زند. بسیار سپاسگذارم که مرا به دیدار این عالم فرزانه بردی. تا چند سال بعد که با این استاد گفتگو می‌کردم همچنان از حلاوت گفتگو با علامه یاد می‌کرد.

۶. اهمیت منابع انسانی

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است. سازمان‌ها با شیوه‌های مختلف درصدد هستند که نیروهای انسانی خود را حفظ و نگهداری کنند. در دهه‌ی گذشته که موسسات حوزوی با مشکلات مالی متعددی روبرو شدند؛ مدیران سازمان‌ها راه‌حل را در تعدیل نیرو دیدند و برخی از سازمان‌های حوزوی ناگزیر شدند که حدود ۴۰۰ نفر از کارکنان خود را تعدیل کنند. در موسسه نیز همین طرح مطرح شد که باید تعدادی از کارکنان را تعدیل و اخراج کنیم. حضرت علامه با این طرح به‌شدت مخالفت کردند و فرمودند نمی‌شود یک شبه زندگی کارکنان را به هم زد و از مدیران خود خواستند بروند راه‌حل دیگری بیابند. بعد از مدتی تصمیم بر کاهش هزینه‌ها از شیوه‌های مختلف مانند حذف اضافه‌کار، تعویق طرح‌های شروع نشده، کاهش فعالیت‌های هزینه‌زا، و... شدند. این تدبیر موجب شد که موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره) حتی یک نیرو هم تعدیل نکند.

۷. استفاده از همه توانایی‌ها برای پیشبرد اهداف

مدیران شایسته، کسانی هستند که با به‌کارگیری همه منابع انسانی و امکانات مادی، تحقق اهداف را دنبال می‌کنند. این مدیران با بسیج منابع