

## آموزه‌های مدیریتی در سیره عملی علامه مصباح یزدی\*

کلیه علی معصومی / استادیار گروه علوم سیاسی جامعه المصطفی العالمیه

D.Masomi@gmail.com  orcid.org/0000-0002-2590-0510

Manteghi@iki.ac.ir

محسن منطقی / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴ - پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲

### چکیده

علامه مصباح یزدی یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌پردازان قرن گذشته در حوزه علوم انسانی اسلامی است. همان‌گونه که دیدگاه‌های نظری ایشان تحولات دانشی ماندگاری به وجود آورد، مطالعه رفتارهای عملی ایشان نیز می‌تواند راهنما و الگویی برای تحول در سازمان‌ها باشد. ایشان قریب چهل سال تجربه مدیریتی سازمان‌ها و نهادهای حوزه‌ای را در کارنامه خود دارد. تجربه به‌کارگیری ایده‌های نظری یک اندیشمند مدیریت اسلامی در میدان عمل، می‌تواند الگوی موفق برای مشتاقان مدیریت اسلامی به‌شمار آید. این تحقیق براساس مشاهدات میدانی و مرور خاطرات همراهی با علامه مصباح یزدی طی سه دهه به انجام رسیده است. ساخت‌های مدیریتی ایشان را می‌توان در چهار مهارت رفتاری، فرهنگی، ساختاری، و کنترلی دسته‌بندی و مطالعه کرد. هریک از این ساخت‌ها دارای مؤلفه‌های متعددی است که در مجموع ۱۶ نمونه شناسایی شده که قابل الگوبرداری برای مدیران جامعه اسلامی است.

**کلیدواژه‌ها:** علامه مصباح یزدی، مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فرهنگی، مهارت‌های ساختاری، مهارت‌های کنترلی.

حوزه‌های علمیه طی دوازده قرن گذشته، براساس خلاقیت و نوآوری برخی از چهره‌های برجسته، ماندگار و سرزنده مانده‌اند. برخی از علما با اتکا بر معنویت و تیزبینی اجتماعی توانسته‌اند تأثیرات ماندگاری در پایداری و اثرگذاری حوزه‌های علمیه داشته باشند. در قرن اخیر، حوزه علمیه قم شاهد درخشش اندیشمندان بی‌نظیری بوده است که سکاندار اصلی حرکت متعالی حوزه بوده‌اند. علامه محمدتقی مصباح یزدی یکی از تأثیرگذارترین اندیشمندانی بود که توانست با اندیشه‌های ناب خود، تحولی در ساختار علمی و تشکیلاتی حوزه ایجاد کند.

این مطالعه به بررسی سیره عملی مدیریتی ایشان پرداخته و کوشیده تا برخی از ابعاد آشکار و پنهان مدیریت علامه مصباح یزدی را نشان دهد. داده‌های اولیه این تحقیق براساس مشاهدات عینی و همراهی کاری بیش از دو دهه نویسندگان به رشته تحریر درآمده است.

## بیان مسئله

حوزه‌های علمیه به‌مثابه مرکز پژوهش و آموزش آموزه‌های دینی، طی دوازده قرن گذشته، بالندگی آموزه‌های اسلامی را برعهده داشته‌اند. رشد و تعالی این نظام علمی مرهون اندیشه‌ورزی و نوآوری اندیشمندانی بوده که با ایده‌های نوین و سیره عملی شگرف خود توانسته‌اند در هر برهه از زمان، این حرکت رو به جلو را سرعت ببخشند. عمده فعالیت حوزه‌های علمیه در قرون گذشته متمرکز بر دانش فقه و اصول فقه بوده است تا براساس آن بتوانند احکام شرعی را استنباط کرده، با تبیین آموزه‌های اخلاقی و اعتقادی، راه زیست بهتر را به مسلمانان بیاموزند.

در این میان، اندیشمند بزرگ علامه مصباح یزدی با خلاقیت خود توانست عرصه فعالیت علمی حوزه‌های علمی را در دامن علوم انسانی نیز بگستراند. این مهم که بعد از شکل‌گیری انقلاب اسلامی مطرح شد، با ظهور انقلاب اسلامی و ضرورت پرداختن به مسائل علوم انسانی اسلامی، علامه مصباح با پیشگامی در این عرصه، توانست به نیاز جامعه پاسخ شایسته بدهد.

شخصیت علامه مصباح یزدی دارای ابعاد گوناگونی بود که در این مقاله تنها درصدد معرفی بُعد مدیریتی ایشان هستیم. توانمندی‌های مدیریتی علامه مصباح را به دو حوزه «نظری» و «مهارتی» می‌توان دسته‌بندی کرد:

الف) در حوزه نظری، کتاب *پیش‌نیازهای مدیریتی* ایشان که در سال ۱۳۷۶ منتشر شده، گواهی است بر درک عمیق ایشان از زیرساخت‌های دانش مدیریت. این کتاب ارزشمند از ارتباط انسان‌شناسی با مدیریت و ارزش‌های اخلاقی شروع شده و به تبیین‌پذیری ارزش‌ها و نظام ارزشی اسلام پرداخته است. همچنین با مقایسه بین مدیریت مادی و مدیریت اسلامی، امتیازات مدیریت اسلامی تبیین شده است. در فصول پایانی کتاب، تعریفی از «مدیریت اسلامی» ارائه گردیده است. ایشان تأکید می‌کند:

مهم‌ترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و همچنین در روش‌های عملی مدیریت ایفا می‌کند، از طریق تأثیر ارزش‌های اسلامی بر مدیریت است. لذا از طریق مقایسه بین دو مدیر که یکی از آنها عمیقاً به ارزش‌های اسلامی پایبند است، می‌توان به محتوای مدیریت اسلامی پی برد. ما معتقدیم که اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و به حرکت آنها جهت می‌دهد. این بزرگ‌ترین نقشی است که اسلام در مدیریت ایفا می‌کند و معنای صحیح «مدیریت اسلامی» نیز همین است (مصباح یزدی، ۱۳۸۰، ص ۲۸۶).

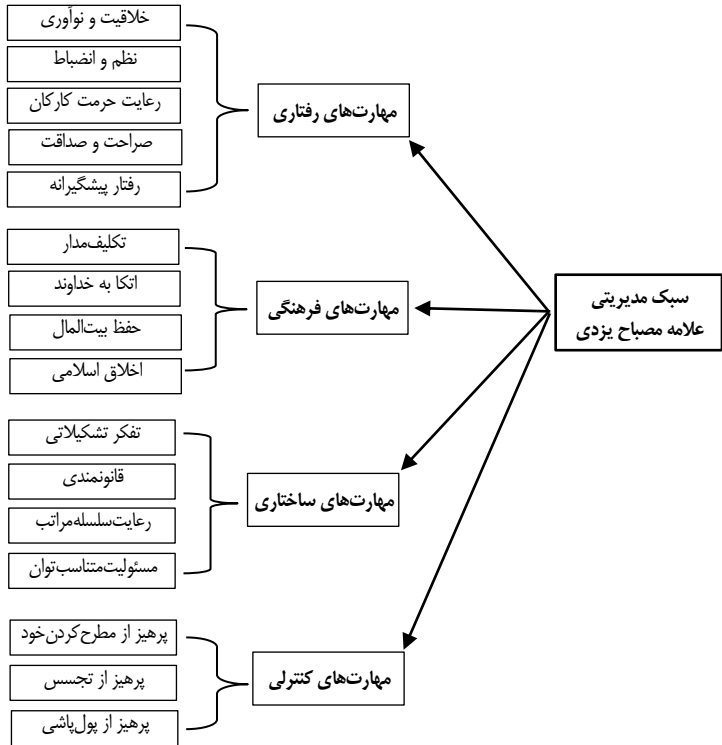
همچنین ایشان سخنرانی‌های متعددی در خصوص دانش مدیریت داشت. برخی از آنها که در جمع مدیران و استادان مدیریت ایراد شده، به صورت مقاله منتشر و در دسترس قرار دارد (ر.ک: مصباح یزدی، ۱۳۷۱؛ همو، ۱۳۷۵؛ همو، ۱۳۹۰؛ همو، ۱۳۹۱؛ همو، ۱۳۹۲؛ همو، ۱۳۹۳؛ همو، ۱۳۹۴). دامنه موضوعی این مقالات، از مسائل بنیادی مدیریت تا مسائل جاری سازمان‌ها و تأکید بر آموزش مدیریت اسلامی را دربر گرفته است. بحث در این زمینه مجال گسترده‌تری می‌طلبد.

ب) در حوزه مهارتی، توانمندی علامه مصباح را باید در عملکرد ایشان مشاهده کرد. از پیش از انقلاب اسلامی با تشکیل بخش آموزش «مؤسسه در راه حق» که عهده‌دار آموزش طلاب در مواجهه با افکار سوسیالیستی و مارکسیستی بود، دوران مدیریت عملی ایشان رقم خورد. چنان‌که قریب یک سال بعد از انقلاب اسلامی ایران و طرح مباحث علوم انسانی - اسلامی و وحدت حوزه و دانشگاه، با تأسیس «دفتر همکاری حوزه و دانشگاه» این مدیریت به شکل گسترده‌تری تداوم پیدا کرد. در نهایت، با تشکیل «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی»، دوران مدیریتی علامه مصباح در یک مجموعه علمی گسترده، تا آخر عمر پربرکتش ادامه یافت.

بخش قابل توجه مباحث مطرح‌شده در این مقاله برگرفته از همین دوران مدیریتی ایشان است که نویسندگان مقاله از نزدیک آن را مشاهده کرده‌اند. صاحب‌نظران معتقدند: به سبب پیچیدگی فرایند اداره سازمان‌ها، مدیران عالی سازمان‌ها باید مهارت‌های فراوانی داشته باشند تا بتوانند به اهداف سازمان دست پیدا کنند (کوتنز و ویلهرچ، ۲۰۰۶، ص ۲۸۵).

### مهارت‌های مدیریتی علامه مصباح یزدی

با بررسی مسئولیت‌های مدیریتی ایشان، می‌توان نکات ارزنده‌ای را به علاقه‌مندان دانش مدیریت اسلامی معرفی کرد. مهارت‌های مدیریتی ایشان را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد و ابعاد آنها را به اختصار ذکر نمود. این چهار دسته عبارتند از: مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فرهنگی، مهارت‌های ساختاری، و مهارت‌های کنترلی. هریک از این مهارت‌ها، دارای ابعاد متعددی است که براساس مشاهدات میدانی تبیین می‌شود. مهارت‌ها شامل مجموعه‌ای از رفتارهای کلامی و غیر کلامی است که مدیران در طول فعالیت خود به کار می‌گیرند.



ساخت‌های سبک مدیریتی علامه مصباح یزدی

## الف) مهارت‌های رفتاری

مهارت محصول یادگیری از طریق انجام دادن است (دولان و شورلر، ۱۳۸۰، ص ۲۵۹). مهارت رفتاری مستلزم به‌کارگیری و ارائه پاسخ‌های مناسب از محیط است. تقویت‌های اجتماعی مهارت‌های مدیران را به حداکثر می‌رساند. مدیران سازمان‌ها با ارتقای مهارت‌های رفتاری می‌توانند از خود الگوهای مناسبی بسازند و نمادی از موفقیت در سازمان باشند. برخی از مهارت‌های رفتاری علامه مصباح در این بخش ذکر می‌شود:

### ۱. خلاقیت و نوآوری

«خلاقیت» به معنای ارائه فکر نو و «نوآوری» به معنای به‌کارگیری فکر جدید است (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۱۰۲). موفقیت سازمان‌ها نیازمند مدیرانی خلاق و نوآور است که با تشخیص درست مسائل و ارائه راه‌حل‌های بدیع، می‌توانند به اهداف جدید دست پیدا کنند. علامه مصباح توانمندی‌های فراوانی در شناسایی مسائل جدید داشتند. مهارت ایشان در شناسایی مسائل اجتماعی و فرهنگی به‌گونه‌ای بود که قبل از آنکه نخبگان جامعه به وجود مسئله‌ای پی ببرند، ایشان آن را تشخیص می‌داد؛ چنان‌که در ارائه راه‌حل

برای این مسائل نیز بی‌نظیر بود. در این زمینه نمونه‌های فراوانی از موضع‌گیری‌های سیاسی و فرهنگی کشور در کارنامه ایشان می‌توان یافت.

انجام کارهای بدیع در مدیریت از جمله توانمندی‌های علامه مصباح بود. ایشان از انجام کارهای تکراری پرهیز داشت؛ چنان‌که از انجام کارهایی که از عهده دیگران برمی‌آمد نیز اجتناب می‌کرد. بیشتر علمای اسلام علاقه دارند به تدریس و پژوهش در حوزه فقه و اصول بپردازند؛ اما ایشان با وجود توانمندی در این حوزه، همه هم خود را برای تدریس و پژوهش در حوزه علوم انسانی اسلامی مبذول داشت. این در حالی بود که برخی پرداختن به علوم انسانی را تقیح می‌کردند و آن را دون شأن ایشان می‌دانستند. اما خلاقیت و نوآوری ایشان همراه با پشتکار، موجب گردید امروزه بستر ایجادشده توسط علامه مصباح از افتخارات حوزه علمیه به‌شمار آید. امروزه توجه به ایجاد رشته‌های تخصصی در موضوعات فقهی، تفسیری، کلامی، فلسفی و مانند آن مرهون خلاقیت‌های ایشان در خصوص تخصصی کردن علوم حوزوی است.

در زمان دفاع مقدس، علامه مصباح اهتمام زیادی داشتند بر اینکه طلاب در کنار حضور در جبهه، به ارتقای دانش‌های جدید خود بپردازند تا بعد از جنگ بتوانند در اداره کشور نقش‌آفرینی کنند. از این رو، مشاهده می‌شود که بعد از پایان جنگ تحمیلی، بیشترین افراد مؤثر در مراکز علمی، شاگردان ایشان هستند. این امر نشان از تیزبینی و خلاقیت علامه مصباح دارد.

## ۲. نظم و انضباط

امیرمؤمنان علیؑ در سفارش ارزشمند خود فرمودند: «شما را به تقوای الهی و نظم در کارهایتان توصیه می‌کنم» (نهج‌البالغه، ۱۳۷۹، نامه ۴۷). بخش مهمی از موفقیت مدیران، مرهون نظم در کارهاست. علامه مصباح در کارها بسیار دقیق و منظم عمل می‌کرد. با وجود مشغله فراوان، در همه جلسات سازمانی به‌موقع حاضر می‌شد. در ملاقات با یکی از فرماندهان ارشد نظامی، هنگامی که آن فرمانده با چند دقیقه تأخیر وارد جلسه شد، ایشان بدون توجه به جایگاه فرمانده، ایشان را به علت بی‌نظمی ملامت کرد و فرمود: نظم از ارکان اصلی نظامی‌هاست و فرمانده باید مقید به نظم باشد؛ چنان‌که وقتی یکی از وزرا با یک ربع ساعت تأخیر برای ملاقات حاضر شد، ایشان از ملاقات با وی خودداری کرد و فرمود: تحمل بی‌نظمی را ندارد.

توجه ایشان به نظم تنها در مقام توصیه نبود، بلکه ایشان خود نیز در همه جلسات و شوراهای اداری مؤسسه پیش از وقت حاضر می‌شد. تقید به نظم و انضباط در کارها با رفتارهای ایشان عجین شده بود.

## ۳. رعایت حرمت کارکنان

تحقق اهداف سازمان با مساعدت کارکنان صورت می‌گیرد. مدیران سازمان‌ها می‌کوشند با بهبود روابط خود با همکاران، مشارکت آنان را بهبود بخشند. امیرمؤمنانؑ فرمودند: «عَجِبْتُ لِمَنْ يَرْجُو رَحْمَةَ مَنْ فَوْقَهُ كَيْفَ لَا يَرْحَمُ

مَنْ دُونَهُ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ح ۱۰۳۳۴)؛ در شگفتی از کسی که به مهر و رحمت مافوق خود امید دارد، از چه روست که به زیردست خود رحم نمی‌کند؟ رعایت حال کارکنان و احترام به آنان سفارش اسلام است. علامه مصباح نیز در امور اداری سازمان، بر رعایت حرمت کارکنان تأکید فراوان داشت. ایشان اجازه بی‌احترامی به نیروها را نمی‌داد و برای تأمین خواسته‌های آنان، دست به هر کاری می‌زد. کارکنان «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)» خاطرات فراوانی از تعاملات مؤدبانه ایشان با خود را در خاطر دارند. در رفت و آمد به مؤسسه با هریک از کارکنان، همانند دوست چندساله احوالپرسی می‌کرد و اگر سؤال یا درخواستی داشتند، با احترام و تواضع اجابت می‌نمود.

#### ۴. صراحت و صداقت

صراحت و صداقت در کارهای اداری موجب سلامت نظام اداری است. مجامله و سیاسی‌کاری نیروهای تحت امر را اغوا کرده، بر خطا جسور می‌کند. اگر کارمندی مرتکب خطا گردید و خطایش نادیده گرفته شد رفتار خود را تکرار خواهد کرد و یا دیگران از رفتار او دچار بدآموزی خواهند شد.

علامه مصباح از مدیرانی بود که مجامله نمی‌کرد. وقتی فردی توان انجام کاری را نداشت با رعایت اصول اخلاقی به او تذکر می‌داد و در صورت ضرورت، نسبت به جابه‌جایی وی امر می‌کرد. بی‌سبب از کسی تعریف نمی‌کرد و با صداقت با دیگران مواجه می‌شد.

امام سجاده (ع) در رساله حقوق می‌فرماید:

وَأَمَّا حَقُّ الْخَلِيطِ فَأَنْ لَا تَغْرَهُ وَ لَا تَغْشَهُ وَ لَا تَكْذِبَهُ وَ لَا تَغْفِلَهُ وَ لَا تَخْذَعَهُ وَ لَا تَعْمَلَ فِي انْتِقَاضِهِ عَمَلَ الْعَدُوِّ  
الَّذِي لَا يَنْبَغِي عَلَى صَاحِبِهِ وَ أَنْ اطْمَأَنَّ إِلَيْكَ اسْتَقْصَيْتَ لَهُ عَلَى نَفْسِكَ (نراقی، ۱۳۸۹، ص ۳۷)؛ حق  
همکار تو آن است که او را فریب ندهی، نیرنگ نزنی، دروغ نگوئی، و بسان دشمن با او رفتار نکنی.  
اگر بر تو اطمینان کرد تا می‌توانی برای او تلاش کنی.

#### ۵. رفتار پیشگیرانه

در هر سازمانی ممکن است کارکنان در معرض خطا و لغزش‌های اداری یا اخلاقی واقع شوند. سازمان‌ها با تدبیرهای گوناگون تلاش دارند هزینه خطا را بالا برده، با تصویب مجازات‌های سخت، کارکنان را از ارتکاب خطا بازدارند. این در حالی است که علامه مصباح با خطایان براساس رفق و مدارا رفتار می‌کرد.

امیرمؤمنان علی (ع) فرمودند: «رَأْسُ السِّيَاسَةِ اسْتِعْمَالُ الرَّفْقِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ح ۵۲۶۶)؛ سرلوحه سیاست به کار بردن مداراست.

«سیاست» به معنای تدبیر کار است؛ یعنی در رأس و محور تدبیر و مدیریت، مدارا و مهربانی است. از ویژگی‌های بارز علامه مصباح این بود که در آستانه خطای کارکنان، با آنها رفتاری پیشگیرانه و تربیتی می‌کرد. به دنبال مچ‌گیری و جمع‌آوری اسناد جرم نبود، بلکه می‌کوشید قبل از سقوط فرد به او تذکر داده، او را از مهلکه نجات

دهد. اساساً رفتارهای اخلاقی و تربیتی هوشمندانه مدیران عالی سازمان‌ها می‌تواند تأثیرات شگرفی بر رفتارهای کارکنان بگذارد و آنها را در مسیر صلاح و پاکدستی قرار دهد.

## ب) مهارت‌های فرهنگی

«مهارت» دانش ضمنی و شناخت ناخودآگاه است که یک فرد به صورت شخصی به مرور زمان کسب می‌کند (کوپرز، ۱۹۹۹، ص ۳). با توجه به ویژگی‌های فرهنگ، می‌توان مهارت‌های متعددی برای مدیران برشمرد. از آنجاکه مدیران سازمان‌ها با پدیده انسان سروکار دارند و انسان موجودی فرهنگی است، باید مهارت‌های فرهنگی مناسبی از خود بروز دهد. بدین‌روی درک مفهوم و ابعاد فرهنگ برای مدیران، به‌ویژه مدیرانی که در حوزه آموزش و پژوهش‌های علوم انسانی فعالیت می‌کنند، اجتناب‌ناپذیر است. به عبارت دیگر، آنان باید بتوانند گستره فرهنگ را در رفتار کارکنان و کلیت سازمان درک کرده، آن را به کارگیرند. مدیران چنین سازمان‌هایی هنگامی که در سطح مدیریت راهبردی ایفای نقش می‌کنند باید از ابعاد گوناگون مهارت فرهنگی بهره کافی ببرند. خوشبختانه علامه مصباح به این موضوع واقف بود و مهارت‌های لازم در این زمینه را داشت.

### ۱. تکلیف‌مداری

علامه مصباح بر این باور بود که ملاک مسئولیت را باید از دین شناخت؛ همان دینی که انسان آن را براساس عقل پذیرفته است. به عبارت دیگر، دین دلیل خلقت انسان را بیان می‌کند و بر همان اساس تکالیف انسان را تعیین می‌نماید. درواقع عمل به تکالیف الهی سبب رسیدن به سعادت بشر می‌شود (مصباح یزدی، ۱۳۹۰، ج ۱، ص ۱۴۳). رفتارهای یک مسلمان هنگامی دارای دلیل منطقی و مستحکم است که شناخت درستی از تکالیف الهی خود داشته باشد. علامه مصباح با شناخت کافی از وظایف دینی و آگاهی از شرایط اجتماعی، به انجام تکالیف خود اقدام می‌کرد.

از خصوصیات بارز مدیریتی علامه مصباح، تکلیف‌مداری بود. کسب مهارت تکلیف‌مداری برخاسته از بصیرت نسبت به آموزه‌های دینی و زمینه‌های انجام تکلیف است. هرگاه او تکلیف خود را می‌شناخت، با قدرت و شجاعت نسبت به انجام وظیفه اقدام می‌کرد. این در حالی است که برخی از افراد و مدیران به سبب علاقه به جایگاه سازمانی و حفظ موقعیت اجتماعی خود، با وجود شناخت تکلیف، از انجام آن سرباز می‌زنند.

### ۲. اتکا به خداوند

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران، در فرهنگ اسلامی توکل به خداوند و اعتماد به ذات اقدس باری تعالی است. در دستورات دینی به این امر سفارش‌های فراوانی شده است. مدیران جامعه اسلامی مهم‌ترین ابزار تقویت قلبی و احساسی را در اختیار دارند. «يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَسْبُكَ اللَّهُ وَمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (اعراف: ۶۴)؛ ای پیامبر! خداوند و مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند، برای حمایت تو کافی هستند (فقط بر آنها تکیه کن)! یعنی دلخوشی و اعتماد شما

بر مدار ایمان باشد (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۱۶۱). چنین اعتمادی بعد از پشتوانه علمی و معرفتی، نیازمند مهارت به‌کارگیری آن در مسائل زندگی و کاری است.

علامه مصباح به نحو شایسته‌ای از این مهارت استفاده می‌نمود. کارهای سخت و پرفرازونشیب را با توکل بر خداوند شروع می‌کرد. بعد از ملاقات با امام خمینی<sup>ع</sup> و ارائه گزارشی از فعالیت‌های آموزشی در یک مجموعه کوچک، حضرت امام پیغام فرستاده بودند که کار را توسعه بدهید و تا من زنده هستم، آن را پشتیبانی می‌کنم. شکل‌گیری مجموعه عظیم «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup>» با اهداف ارزشمند و بدون پشتوانه رسمی بودجه، نشان از اتکا به خداوند دارد. افرادی دارای مهارت توکل بر خدا هستند که بتوانند ضمن شناخت دقیق از نظام هستی، تکلیف خود را به خوبی انجام داده، نگران تأمین امکانات و بودجه نیستند؛ زیرا تکیه بر خداوند برای آنها کفایت می‌کند. ایشان بر این باور بود که انسان مؤمن در هیچ حالتی امیدش از خدا قطع نمی‌گردد، چه اسباب عادی فراهم باشد و چه نباشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۷).

### ۳. حفظ بیت‌المال

همیشه سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و پژوهشی با کمبود بودجه مواجهند. از این‌رو، مدیران باید با برنامه‌ریزی دقیق، بکوشند بودجه اندک خود را در جای مناسب هزینه کنند. هزینه‌ها باید براساس اولویت‌بندی صورت گیرد و به حل مسائل و مشکلات جامعه کمک کند. البته در صورتی که سازمان‌ها از درآمد بیت‌المال هزینه می‌کنند باید دقت بیشتری در مخارج خود داشته باشند. هزینه کردن در چنین سازمان‌هایی باید براساس برنامه‌ها و طرح‌های مصوب و مرضی الهی باشد. این طرح‌ها و برنامه‌ها حتماً با هدف خدمت به مردم و اصلاح امور باید طراحی و اجرا شود.

علامه مصباح در هزینه‌های بیت‌المال بسیار دقیق بود. در هر موردی که بودجه و امکاناتی در اختیار فرد یا واحدی قرار می‌گرفت، ایشان شخص امینی را برای کنترل هزینه‌ها تعیین می‌کرد و از او گزارش می‌خواست. به‌هیچ‌وجه اجازه نمی‌داد از امکانات بیت‌المال در مصارف شخصی ایشان مصرف شود. زندگی شخصی خود را از زندگی سازمانی به‌طور کامل تفکیک کرده بود. زندگی خانوادگی ایشان در حد معمول طلاب بود و - در واقع - مصداق این روایت امیرمؤمنان<sup>ع</sup> بود که فرمودند: «یا اهل الکوفه، اذا انا خَرَجْتُ مِنْ عِنْدِکُمْ بَغِيرِ رَحْلِي وَ رَاحِلَتِي وَ غَلَامِي فَاَنَا خَائِنٌ» (مجلسی، ۱۴۱۲ق، ج ۴۱، ص ۱۳۷)؛ ای مردم کوفه اگر من با چیزی بجز زیراندازم و مرکب سواری‌ام و خدمتکارم از میان شما خارج شدم خیانتکار خواهم بود.

### ۴. اخلاق اسلامی

در روایتی از امیرمؤمنان<sup>ع</sup> نقل شده است: «أَلَّةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ص ۶۷)؛ 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 ناملایمات و سختی‌ها دچار تلاطم نشده، از خود بی‌خود نشویم. به عبارت دیگر، مدیران باید قدرت کنترل هیجانات خود را داشته باشند و در برابر تندی دیگران، تندی نکنند و در همه اقدامات خود با اخلاق حسنه با دیگران تعامل نمایند. علامه مصباح به‌عنوان یک استاد اخلاق، پیش از موعظه دیگران، خود به اخلاق اسلامی مقید بود. رفتار مؤدبانه و رعایت اخلاق اسلامی در معاشرت با ایشان آشکار بود. از غیبت دیگران منع می‌کرد و از طرح اتهام‌های ناروا و بدون اعتبار پرهیز می‌داد. صداقت و عدالت در رفتارهای مدیریتی ایشان برجسته بود. در عین قانون‌گرایی، از رأفت و محبت نسبت به اطرافیان، کوتاهی نمی‌کرد. کسانی که از نظر سیاسی یا اعتقادی با ایشان زاویه داشتند، هنگام ملاقات با ایشان شیفته تواضع و مهربانی استاد می‌شدند. در این زمینه خاطرات فراوانی هست که مجال ذکر آن نیست.

### ج) مهارت‌های ساختاری

مهارت<sup>۵</sup> آموختنی است و با تجربه به دست می‌آید و شیوه کسب آن تحصیل دانشگاهی نیست، هرچند آموزش می‌تواند سرعت فراگیری مهارت را افزایش دهد (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۸۴، ص ۲۶۶). مهارت‌ها تحت تأثیر عوامل محیطی، مانند سن، جنسیت و پایگاه اجتماعی بوده، در گردونه زمان رشد می‌کنند. مهارت‌های سازمانی و ساختاری از جمله مهارت‌هایی است که نیاز به فعالیت در سازمان‌ها و یا مطالعه در دانش سازمان دارد. از نکات ارزنده شخصیت علامه مصباح، شناخت مناسب از ساختار سازمان و درک کلیت آن بود. این شناخت سبب شکل‌گیری مهارت‌های متعدد سازمانی و ساختاری در ایشان شده بود.

#### ۱. تفکر تشکیلاتی

ساختار و تشکیلات در هر سازمان، تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی است. در تعریف دیگر، «ساختار تشکیلاتی» نوع ارتباط میان سطوح گوناگون سازمانی است (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۱۱۷). ساختار و تشکیلات می‌تواند سازمان‌ها را در جهت تحقق اهداف یاری رساند. درک این موضوع نیازمند مهارت خاصی است. برخی فقط توانایی دارند که تحقق اهداف را به‌طور شخصی دنبال کنند و برخی دیگر با تفکر تشکیلاتی می‌توانند جمعی را در راه رسیدن به اهداف سازمان بسیج نمایند. مدیران در سازمان‌ها با تفکر تشکیلاتی می‌توانند کارها را اثربخش کنند.

با مطالعه زندگی فضا و علمای حوزه علمیه، مشاهده می‌شود که اندکی از آنان دارای تفکر تشکیلاتی بوده‌اند. برخی از علما موفقیتشان مرهون اقدامات فردی و هوش و ذکاوت شخصی است، درحالی‌که تعدادی از علما تفکر تشکیلاتی و مهارت کار تشکیلاتی داشته‌اند.

شهید بهشتی قبل از انقلاب اسلامی، با راه‌اندازی «مدرسه حقانی»، با همکاری علامه مصباح یزدی و شهید آیت‌الله قدوسی توانستند نمونه‌ای موفق از مدرسه منظم و دارای برنامه و سازماندهی را تشکیل داده، اداره کنند.

چنان که نقل شده است، علامه مصباح قبل از انقلاب اسلامی در سازماندهی «جامعه مدرسین حوزه علمیه» قم نقش اصلی ایفا کرد.

هنگام تشکیل «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی»<sup>۱۱</sup> ایشان از یکی از معاونان خود خواست ارتباط نزدیکی با سازمان امور استخدامی کشور داشته باشد تا بتواند بهترین شکل ساختار سازمانی را برای مؤسسه طراحی کند. همچنین در این زمان از مشورت استادان شاخص مدیریت نیز بهره می‌برد تا بتواند تشکیلات مناسبی را در مؤسسه عملیاتی کند.

از خصوصیات بارز ایشان این بود که تشکیلات را برای کار می‌خواست، نه کار را برای تشکیلات. به عبارت دیگر، ابتدا تشکیلات راه‌اندازی نمی‌کرد تا بعد به تناسب آن، کار ایجاد کند، بلکه به تناسب توسعه کار، تشکیلات را گسترش می‌داد. نمونه بارز تفکر تشکیلاتی را در رفتار ایشان می‌توان نسبت به تدوین برنامه‌های بلندمدت دید. ایشان در دهه هشتاد، با جدیت درصدد تدوین چشم‌انداز ده‌ساله برای مؤسسه بود و «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی»<sup>۱۲</sup> در آن زمان در حوزه علمیه در این جهت پیشگام بود.

با طرح موضوع «تہاجم فرهنگی» از سوی مقام معظم رهبری، فعالیت‌های گسترده‌ای را برای تحقق منویات معظم‌له انجام داد. از جمله مهم‌ترین آنها تشکیل «دفتر ارتباطات فرهنگی» بود که براساس تفکر تشکیلاتی ایشان، این مجموعه اکنون در سراسر کشور بیش از یکصد شعبه دارد که در مسائل فرهنگی می‌توانند با کمترین هزینه، به صورت سازماندهی‌شده فعالیت فرهنگی انجام دهند.

همچنین با توجه به درخواست‌های گوناگون از سراسر کشور برای روشنگری در خصوص مسائل اعتقادی و فرهنگی، ایشان اقدام به تأسیس مجموعه‌ای منظم و تشکیلاتی به نام «کانون طلوع» کردند که جمعی از فضایی حوزه با طرح آخرین شبهات مطرح‌شده به بحث و بررسی علمی می‌پردازند و بعد از جمع‌بندی، فضلا برای تبیین آن به شهرهای گوناگون اعزام می‌شوند و با حضور در مراکز علمی و فرهنگی به شبهه‌زدایی و روشنگری می‌پردازند.

## ۲. قانونمندی در مدیریت

یکی از ابعاد ساختاری سازمان «قانونمندی» و رسمیت کارهاست. تحقق اهداف سازمان‌ها نیازمند حرکت براساس ضوابط و قانون است (دفت، ۱۳۷۸، ص ۱۸). قانون در سازمان‌ها به‌منزله برنامه عملی و روش انجام کار به صورت یکسان است. علامه مصباح در دوران مدیریت خود، تلاش زیادی برای قانونمند کردن کارها انجام می‌داد. به همین دلیل، از انجام کارهای سلیقه‌ای و بی‌قانون اجتناب می‌کرد. علامه مصباح به اعمال قانون به شدت مقید بود. در همه تصمیم‌گیری‌ها، ابتدا از قوانین می‌پرسید. اگر در موضوعی قانون وجود داشت آن را لازم‌الاجرا می‌دانست و در برابر قانون‌شکنان ایستادگی می‌کرد.

با تأسیس «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی»<sup>۱۳</sup> برخی از شاگردان و دوستان حلقه نزدیک به ایشان، با وجود شایستگی‌های فراوان، به دلایل قانونی نتوانستند به عضویت هیأت علمی مؤسسه درآیند و ایشان با وجود

اصرار برخی نزدیکان، بر اجرای ضوابط تأکید فراوانی داشت. در اجرای مقررات کارکنان و هیأت علمی، دقت فراوانی به کار می‌برد. برای نمونه نسبت به ساعت کار اعضای هیأت علمی، تسامحی را که در همه دانشگاه‌های کشور صورت می‌گیرد، نمی‌پذیرفت و بر اجرای مَرّ قانون تأکید داشت. در مراحل پذیرش کارکنان و یا دانش‌پژوهان، اجازه نمی‌داد اعمال سلیقه شود و تنها روش عمل را اجرای قانون می‌دانست. به عبارت دیگر، عمل به قانون را همانند تکلیف شرعی می‌شمرد و آن را به مسئولان هم توصیه می‌کرد.

### ۳. اهتمام به سلسله‌مراتب

مقصود از «سلسله‌مراتب» مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد و هر واحد و هر فرد در سازمان تحت نظارت چه کسی قرار دارد. همچنین حیطة کنترل (نظارت) هریک از مدیران بر اساس سلسله‌مراتب مشخص می‌شود. بر اساس سلسله‌مراتب سازمانی، مسیر صدور دستور از مسئولان به کارکنان مشخص می‌گردد. همچنین مسیر ارائه گزارش به مسئولان در سلسله‌مراتب تعیین می‌شود.

علامه مصباح بعد از نظم یافتن مؤسسه، اهتمام زیادی به رعایت سلسله‌مراتب سازمانی به شکل معقول داشت. ایشان می‌کوشید سلسله‌مراتب را در چارچوب رعایت اصول اخلاقی به کار گیرد. این بدان معناست که اگر کاری از ایشان درخواست می‌شد ابتدا نظرات کارشناسی واحد ذی‌ربط را طلب می‌کرد و در ادامه اگر نیاز به تصمیم‌گیری داشت، حتماً آن را در مسیر شوراهاى تصمیم‌گیری قرار می‌داد و بدون رعایت سلسله‌مراتب در این خصوص تصمیم‌گیری نمی‌کرد. همچنین ایشان بر نیروهای تحت امر خود مستقیم نظارت می‌کرد و نظارت بر دیگر نیروها را از طریق سلسله‌مراتب انجام می‌داد. این امر نشان‌دهنده اهتمام به سلسله‌مراتب سازمانی از سوی ایشان است.

### ۴. مسئولیت متناسب با توان

واگذاری مسئولیت به افراد<sup>۵</sup> نیازمند احراز توانمندی‌هاست. هریک از کارکنان دارای دانش و مهارت خاصی است که می‌تواند کارها را به سرانجام برساند. واگذاری مناصب اداری متناسب با توان کارکنان صورت می‌گیرد. علامه مصباح در شناخت افراد برای واگذاری مسئولیت، مهارت بی‌نظیری داشت. هنگامی که فردی را به کاری می‌گماشت در توان و صلاحیت‌های وی دقت می‌کرد؛ اگر توان و صلاحیت‌های او کمتر یا بیشتر از شرایط احراز آن پُست بود، در وظایف تعیین شده در آن پُست از مسیر قانونی، تجدیدنظر می‌کرد. این امر موجب می‌شد کارها به نحو شایسته‌ای پیش بروند.

### د) مهارت‌های کنترلی

تحقق برنامه‌های سازمانی بدون کنترل از سوی مدیران ممکن نیست. نظام کنترلی تضمین رسیدن به اهداف سازمان‌هاست. کنترل در سازمان‌ها به صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌شود؛ چنان‌که ممکن است به صورت برنامه‌ریزی شده و یا غیربرنامه‌ریزی شده صورت بگیرد. نکته مهم این است که کنترل در سازمان‌های

اسلامی باید متناسب با ارزش‌های اسلامی شکل بگیرد. علامه مصباح با تیزبینی فراوان، توانسته بود مهارت‌های کنترلی را در خود شکل داده، تقویت کند. ایشان نسبت به اطرافیان خود نیز براساس ارزش‌های اسلامی، اقدامات کنترلی انجام می‌داد.

### ۱. پرهیز از مطرح کردن خود

علامه مصباح در مدیریت خود از مهارت‌های ارزشمند «خودکنترلی» برخوردار بود. «خودکنترلی» نوعی مراقبت درونی است که نقش مهمی در نحوه رفتار افراد در سازمان دارد. ایشان در دوران مدیریت خود، نه تنها تشریفات ریاستی را نپذیرفت، بلکه می‌کوشید خود نیز همانند دیگر کارکنان مؤسسه رفتار کند و از حقوق و مزایای کارمندی بهره ببرد. با تمام توان از مطرح کردن خود، پرهیز می‌کرد. هنگام ورود به جلسات، سعی می‌کرد در نزدیک‌ترین جای ممکن مستقر شود و از حضور در صدر مجلس اجتناب می‌کرد. چنین روحیه‌ای حاکی از تزکیه نفس و خودکنترلی بود که از یک استاد اخلاق انتظار می‌رفت. از ویژگی‌های ایشان عدم وابستگی به دنیا بود. نتیجه تقید به این صفت اخلاقی دوری از انجام کارهای تبلیغاتی و مطرح کردن خود در رسانه‌ها و انظار عمومی بود.

### ۲. پرهیز از تجسس

برخی از مدیران می‌کوشند با کنترل‌های غیرمعمول، نیروهای تحت امر خود را مدیریت کنند. از ویژگی‌های بارز علامه مصباح این بود که از تجسس در مسائل شخصی کارکنان پرهیز می‌کرد. هنگامی که سخن از خصوصیات و یا رفتارهای نامطلوب کارکنان به میان می‌آمد، ایشان با تذکر اخلاقی پرهیز از غیبت، اطرافیان را از تجسس و کنترل زندگی شخصی همکاران بازمی‌داشت. تکیه بر اطلاعات آشکار با تیزبینی دقیق، مبنای تصمیمات ایشان بود. به سبب تقییدات معنوی ایشان، خداوند بصیرت ارزشمندی در اختیار ایشان قرار داده بود که با اندکی اطلاعات، می‌توانست تحلیل‌های ارزشمندی از سازمان‌ها و افراد داشته باشد. امروزه در دانش مدیریت از این ویژگی با عنوان «بصیرت» یا «شهود» یاد می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین زمینه‌های تقویت به‌کارگیری شهود در اقدامات مدیران، رشد معنوی و تربیتی آنان است. صاحب‌نظران مدیریت در بررسی مهارت‌های کنترلی و تصمیم‌گیری، بر ویژگی‌های مدیران تأکید فراوانی دارند (منطقی، ۱۳۹۵، ص ۲۰۰). مدیران هنگامی که مراتب معنوی را به خوبی طی کرده باشند مورد عنایت خداوند قرار گرفته، از تیزبینی فراوانی برخوردار خواهند شد و نیازی به تجسس و جمع‌آوری اطلاعات گسترده نخواهند داشت.

### ۳. پرهیز از پول‌پاشی

امروزه مشاهده می‌شود که برخی از مدیران عالی سازمان‌ها با دادن هدیه و انجام هزینه‌های اضافی، می‌کوشند در بین کارکنان و مردم ایجاد محبت کرده، دوران ریاست خود را استمرار ببخشند. برخی از این اقدامات با عناوین تشویقی، هدیه و مانند آن دارای محمل‌های قانونی نیز هست. این در حالی است که علامه مصباح به شدت از

پول‌پاشی و هزینه‌های اضافی برحذر بود. به عبارت دیگر، هرچه افراد به ایشان نزدیک‌تر بودند از امتیازات مادی کمتری برخوردار می‌شدند. ایشان با وسواس فراوان در هزینه‌ها دقت می‌کرد و تلاش داشت برای هر هزینه‌ای مبنای فقهی و شرعی داشته باشد. چنین مهارتی موجب می‌شود افراد دنیاطلب کمتر پیرامون چنین مدیرانی حضور داشته باشند. امیر مؤمنان علی علیه السلام فرمودند:

«وَرِيْمًا اسْتَحَلَّى النَّاسُ الثَّنَاءَ بَعْدَ الْبَلَاءِ فَلَا تَثْنُوا عَلَيَّ بِحَمِيلٍ تَنَاءٍ لِإِخْرَاجِي نَفْسِي إِلَى اللَّهِ سُبْحَانَهُ وَإِنِّي كُنتُ مِنَ التَّقِيَّةِ [الْبَقِيَّةِ] فِي حَقَّقٍ لَمْ أَفْرُغْ مِنْ أَدَائِهَا» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، خ ۲۱۶)؛ و بسا مردم که ستایش را دوست دارند، از آن پس که در کاری کوششی آرند. لیکن مرا به نیکی مستایید تا از عهده حقوقی که مانده است برآیم و واجباتی را که بر گردنم باقی است ادا نمایم.

چنین روحیه‌ای در مدیران موجب پاکسازی اطرافیان از افراد دنیاطلب می‌شود.

## نتیجه‌گیری

حوزه‌های علمیه همیشه شاهد طلوع چهره‌های نورافشانی هستند که توانسته‌اند با مهارت برخاسته از معنویت، تحولات شایسته‌ای را در پیشبرد آموزه‌ها و معارف اسلامی ایجاد کنند. علامه مصباح یزدی یکی از این شخصیت‌هایی است که علاوه بر توانمندی علمی، هوش سرشاری در اداره امور و سازماندهی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی داشته‌اند. این اندیشمند بزرگ توانست با اتکا به تقوای الهی و ذکاوت خود بستر جدیدی در علوم انسانی - اسلامی در حوزه‌های علمیه و جهان اسلام ایجاد کند. شکل‌گیری مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام با برنامه منظم و موفق، شاهدی آشکار بر این موضوع است. در این مطالعه، مدیرانی که سال‌های متمادی از نزدیک شاهد به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی توسط ایشان بودند، تلاش کرده‌اند این موارد را برجسته کرده و با تتبع در منابع دینی مستندات این مهارت‌ها را شناسایی کنند. مهارت‌های جمع‌آوری شده به چهار دسته اساسی با عناوین مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فرهنگی، مهارت‌های ساختاری، و مهارت‌های کنترلی دسته‌بندی شد. هریک از این مهارت‌ها نیز مصادیقی داشتند که در مجموع شانزده مورد به همراه مستندات دینی تقدیم خوانندگان گرامی می‌گردد. امید است که مورد توجه اندیشمندان و مدیران جامعه اسلامی قرار گرفته و با به‌کارگیری آنها در سازمان‌ها، بستر مناسبی برای تحقق سازمان‌های اسلامی فراهم گردد.

## منابع

نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، مشهور.

تمیمی آمدی، عبدالواحدبن محمد، ۱۳۶۰، *غرر الحکم و درر الکلم*، ترجمه و شرح آقاجمال خوانساری، تهران، دانشگاه تهران.

حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز، ۱۳۸۴، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۸، *مبانی تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دولان، شیمون و رندال شولر، ۱۳۸۰، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رضائیان، علی، ۱۳۹۲، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.

طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۳۷۴، *تفسیر المیزان*، ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، قم، جامعه مدرسین.

مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۲ق، *بحار الانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.

مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۷۱، «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ش ۱۹، ص ۲۰-۱۴.

\_\_\_\_، ۱۳۷۵، «ارزش‌های اسلامی در مدیریت»، *معرفت*، ش ۱۷، ص ۱۷-۲۲.

\_\_\_\_، ۱۳۸۰، *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

\_\_\_\_، ۱۳۸۷، *بر درگاه دوست*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

\_\_\_\_، ۱۳۹۰، «نظام اداری و سیر تکامل آن در صدر اسلام و انقلاب اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۳، ص ۷-۱۱.

\_\_\_\_، ۱۳۹۰، *سرافرازان*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

\_\_\_\_، ۱۳۹۱، «اسلام و پیش‌گویی آینده؛ فرصت‌ها و تهدیدها»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۳، ص ۷-۱۱.

\_\_\_\_، ۱۳۹۲، «مدیریت اسلامی و ضرورت توجه به آن در نظام اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۷، ص ۵-۱۷.

\_\_\_\_، ۱۳۹۳، «سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۹، ص ۵-۱۲.

\_\_\_\_، ۱۳۹۴، «جایگاه آموزه‌های اسلامی در امور مدیریتی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۱۱، ص ۵-۱۴.

منطقی، محسن، ۱۳۹۵، *تصمیم‌گیری در مدیریت بر مبنای آموزه‌های اسلامی*، تهران و قم، سمت و مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

نراقی، ۱۳۸۹، *آئین بندگی: ترجمه رساله حقوق امام امام سجاد*، قم، افروز.

Coopers, 1999, "Gartner Group's knowledge management glossary", *Global Enterprise Advisor*, N. 12(1), p. 3-5.

koontz, heinz & welhrich Harold, 2006, *Management*, Tehran, termeh.