

مدیریت اسلامی در دانشگاه اسلامی مرجع در آمدی بر رهبری سازمانی آیت الله مهدوی کنی (علیه السلام)

نادر جعفری هفتخوانی*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۵

چکیده

آیت الله مهدوی کنی (علیه السلام) با تأسیس دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و استقرار در آن، افزون بر مسئولیت آموزش و تدریس، همزمان به مدیریت عالی دانشگاه نیز می‌پرداختند و در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی به سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا؛ اشراف و نظارت داشتند. ایشان در جایگاه ریاست بر نخستین دانشگاه اسلامی و غیردولتی کشور با چشم‌انداز «دانشگاه اسلامی مرجع» از نزدیک با امور مرتبط با یک سازمان دانشگاهی در حیطه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، پشتیبانی، دانشجویی و توسعه فیزیکی سروکار داشتند. پژوهش حاضر که با هدف تبیین بخشی از اندیشه‌های ایشان در حیطه رهبری سازمانی با تأکید بر بازخوانی تجربه مدیریت دانشگاهی استاد در دانشگاه امام صادق (علیه السلام) تدوین شده از نظر جهت‌گیری، یک پژوهش کاربردی؛ از نظر رویکرد، یک پژوهش استقرایی؛ و از نظر راهبرد پژوهش، یک مطالعه موردی به شمار می‌آید که هدف آن، توصیف و تبیین رهبری سازمانی استاد در دانشگاه امام صادق (علیه السلام) است. شیوه گردآوری داده‌ها در این پژوهش، علاوه بر «اطلاعات کتابخانه‌ای» مبتنی بر آثار منتشره ایشان و درباره استاد، ترکیبی از دو منبع اصیل و دست‌اول است: «مشاهده» شیوه عملی مدیریت، تصمیم‌ها و رفتارهای مدیریتی استاد در طول سه سال ارتباط نزدیک کاری نویسنده در سطح اول مدیریت دانشگاه؛ و «مشاهده مشارکتی» به دلیل یادشده و فرصت مشارکت در چگونگی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های ایشان. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موارد زیر را می‌توان از ویژگی‌های رفتار رهبری استاد در مدیریت دانشگاه اسلامی برشمرد: باور عمیق به ارزش تجربه و کسوت در سطوح سیاست‌گذاری و نظارت عالی؛ پرورش و میدان دادن به دانش‌آموختگان جوان دانشگاه در سطح اجرا (مدیریت صف و ستاد)؛ الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت؛ جدیت و مسئولیت‌پذیری در کار در عین شوخ‌طبعی؛ توجه به ویژگی‌های محیط فعالیت دانشگاهی؛ برنامه‌ریزی و آینده‌نگری؛ بسیج سرمایه انسانی؛ هدایت از طریق رهبری و انگیزش؛ هدایت از طریق ارتباطات رسمی، گروهی و میان‌فردی؛ و ارزیابی و نظارت.

واژگان کلیدی: آیت الله محمدرضا مهدوی کنی (علیه السلام)، رهبری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه اسلامی، دانشگاه امام صادق (علیه السلام).

مقدمه

آیت‌الله مهدوی کنی (رحمته‌الله علیه) در طول سال‌های پس از انقلاب اسلامی و در کنار مسئولیت‌های متعدد و کلان اجرایی، عبادی و سیاسی در سطح کشور^۱، با تأسیس دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) در سال ۱۳۶۱ و استقرار در این مهد تربیتی و علمی، همواره و به‌خصوص در دو دهه نخست فعالیت این دانشگاه، عهده‌دار تدریس دروس اخلاق، فقه تخصصی و تفسیر در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی رشته‌های معارف اسلامی و اقتصاد، معارف اسلامی و علوم سیاسی و علوم قرآن و حدیث بودند و بعضاً مسئولیت راهنمایی رسالات دکتری دانشجویان را نیز به عهده داشتند و همزمان به مدیریت عالیه دانشگاه نیز می‌پرداختند. استاد در جایگاه ریاست بر نخستین دانشگاه اسلامی و غیردولتی کشور با چشم‌انداز «دانشگاه اسلامی مرجع» و در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی به سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا؛ اشراف و نظارت داشته و از نزدیک با امور مرتبط با یک سازمان دانشگاهی در حیطه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، پشتیبانی، دانشجویی و توسعه فیزیکی سروکار داشتند. شاید به همین دلیل و نیز وسواس علمی خاص ایشان، فرصت چندانی برای تدوین مطالب علمی باقی نمی‌ماند و به‌همین خاطر منشورات علمی استاد در حداقل ممکن و بسیار کمتر از گستره علمی ایشان است.

«من قسمتی از تقریرات درس فقه مرحوم آیت‌الله بروجردی را نوشته‌ام. از درس‌های امام، اصول‌شان را تقریباً کامل نوشته‌ام، قسمتی از فقه‌شان را هم نوشته‌ام. اینکه خودم چیزی نوشته باشم تنها چهار کتاب در اخلاق، اقتصاد اسلامی، شرح دعای افتتاح و دعای سحر است» (مهدوی کنی، ۱۳۸۵، ص ۷۵).

استاد در دهمین سالگرد تأسیس دانشگاه (۱۳۷۱) اقدام به انتشار نخستین کتاب خویش با نام «نقطه‌های آغاز در اخلاق علمی» نمودند که حاصل سال‌ها تحصیل علم اخلاق در محضر اساتید بزرگوار و چون علامه طباطبایی (رحمته‌الله علیه) و امام خمینی (رحمته‌الله علیه) و تدریس درس اخلاق به دانشجویان دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) بود^۲. گستره انتشار این کتاب با چاپ‌های متعدد و شمارگان چندین ده‌هزار نسخه‌ای حاکی از اثربخشی انفاس قدسیه استاد در مخاطبان خاص و عام بوده است. سایر کتاب‌های استاد حاصل

گردآوری و تدوین شاگردان ایشان است: از جمله کتاب‌های:

- (۱) «اصول و مبانی اقتصاد اسلامی در قرآن»^۳،
 - (۲) «خاطرات آیت‌الله مهدوی کنی»^۴،
 - (۳) «عقل و دین؛ ۲۰ گفتار در شناخت ابعاد معنوی حیات عقلانی انسان»^۵،
 - (۴) «علم و عمل ایمانی؛ ۲۲ گفتار در شناخت ابعاد کاربردی دین»^۶،
 - (۵) «۱۲ گفتار: مجموعه بیانات آیت‌الله مهدوی کنی»^۷،
 - (۶) «سیاست اخلاقی و اخلاق سیاسی؛ مجموعه خطبه‌ها و سخنرانی‌های آیت‌الله مهدوی کنی در نماز جمعه تهران»^۸،
 - (۷) «درس‌گفتارهایی در تفسیر موضوعی قرآن کریم»^۹.
- امید است که این مسیر تداوم یابد.

۱. ضرورت، اهمیت و پرسش اصلی پژوهش

شخصیت آیت‌الله مهدوی کنی رحمته‌الله متناسب با مسئولیت‌های کلان ایشان در سطح سیاسی و اجرایی کشور و ارتباط نزدیک وی با امام خمینی رحمته‌الله در دهه نخست انقلاب اسلامی و نیز تأثیر سیاسی ایشان در جایگاه دبیرکلی جامعه روحانیت مبارز و نیز ریاست مجلس خبرگان رهبری موجب شده تا وجهه غالب و بیشتر شناخته‌شده از شخصیت ایشان، سیاسی به نظر آید و کمتر به بُعد علمی و اجرایی (حوزوی و دانشگاهی) شخصیت استاد توجه شده است. به‌ویژه آنکه ایشان با نظر و اجازه امام خمینی رحمته‌الله از سال ۱۳۶۱ مسئولیت ریاست دانشگاه امام صادق علیه‌السلام و با حکم امام از سال ۱۳۶۳ مسئولیت سرپرستی مدرسه علمیه مروی را به عهده داشتند و در هر دو سازمان دانشگاهی و حوزوی، برای حدود سه دهه عهده‌دار امور مدیریتی و رهبری سازمانی علاوه بر تدریس و آموزش هم بوده‌اند. لذا با توجه به این تمایزها لازم است این بُعد علمی و اجرایی از شخصیت ایشان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. تحقیق حاضر از این جهت ضروری به نظر می‌رسد که تلاش دارد ویژگی‌های رهبری سازمانی استاد را در تجربه مدیریت دانشگاهی ایشان شناسایی و تبیین نماید.

از سوی دیگر در میان رویکردهای مختلفی که به مدیریت اسلامی وجود دارد

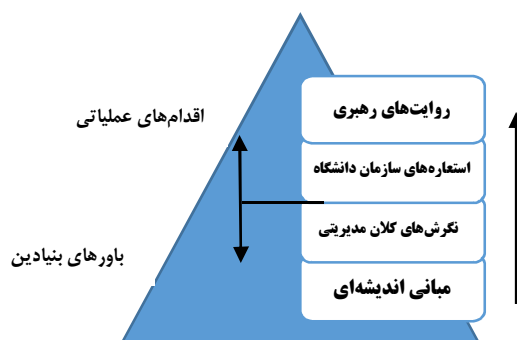
(حجازی فر و خانی، ۱۳۹۴، ص ۱۸)، مطابق «رویکرد اخلاقی و ارزش‌گرا» که به اخلاق و رفتار مدیران مسلمان می‌پردازد و یا مطابق «رویکرد شخصیت‌گرا» که به سیره یک مدیر شاخص اسلامی توجه نشان می‌دهد می‌توان بررسی رفتار مدیریتی و رهبری آیت‌الله مهدوی کنی (ره) را به‌منظور شناخت اندیشه‌های ایشان از مسیر مطالعه رفتار مدیریتی «استاد به‌مثابه تجسم مدیریت اسلامی» مورد مطالعه و بررسی قرار داد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش آن است که «ویژگی‌های رهبری سازمانی ایشان در دانشگاه امام صادق (ره) با توجه به رویکرد مدیریت اسلامی کدام است؟».

۲. روش و مدل مبنای پژوهش

این پژوهش با هدف تبیین بخشی از اندیشه‌های استاد در حیطه مدیریت و رهبری با تأکید بر بازخوانی تجربه مدیریت دانشگاهی استاد در دانشگاه امام صادق (ره) تدوین شده است. پژوهش حاضر بر اساس پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۴) از نظر جهت‌گیری، یک پژوهش کاربردی؛ از نظر رویکرد، یک پژوهش استقرایی؛ و از نظر راهبرد پژوهش، یک مطالعه موردی به شمار می‌آید که هدف آن، توصیف و تبیین است. افق این پژوهش، مقطعی، گذشته‌نگر و محدود به سه دهه مسئولیت مدیریتی استاد در دانشگاه امام صادق (ره) است. شیوه گردآوری داده‌ها در این پژوهش، علاوه بر «اطلاعات کتابخانه‌ای»، برگرفته از آثار منتشره استاد و درباره ایشان، ترکیبی از دو منبع اصیل و دست‌اول^۹ است: «مشاهده» شیوه عملی مدیریت، تصمیم‌ها و رفتارهای مدیریتی استاد در طول بیش از ۱۰ سال تجربه مدیریت میانی و نیز سه‌سال ارتباط نزدیک کاری نویسنده در سطح اول مدیریت دانشگاه^{۱۰}؛ و «مشاهده مشارکتی» به دلیل یادشده اخیر و فرصت مشارکت در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های استاد. در موارد محدودی نیز از گفتگوهای تحلیلی با برخی مدیران ارشد دانشگاه بهره گرفته شده است.

محقق اذعان دارد با توجه به محدودیت قابل‌ملاحظه منابع داده‌ای مرتبط در حال حاضر و کمبود نسبی داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران ارشد باسابقه دانشگاه که عمدتاً به‌دلایلی چون بازنشستگی یا تغییر موقعیت شغلی از دانشگاه جدا شده‌اند، الزاماً

نمی‌توان اشباع و کفایت نظری داده‌های مبنای این تحقیق را ادعا نمود؛ بلکه مدعای این تحقیق، کفایت نسبی داده‌های موجود و ضرورت دسته‌بندی و تحلیل همین منابع در دسترس برای ارائه نخستین یافته‌ها و زمینه‌سازی و ترغیب سایر محققان به تکمیل مسیر و انجام تحقیقات مشابه و کامل‌تر است. لذا ویژگی اصلی این تحقیق، احتمالاً پیشرو بودن آن است. همچنین در خصوص اعتبار و روایی تحقیق می‌توان گفت تنوع ابزارهای گردآوری داده‌ها، عدم کفایت احتمالی هر یک از ابزارها به‌تنهایی را پوشش داده و موجب افزایش اعتبار تحقیق است (جدول شماره ۱). به‌عبارتی «مشاهدات» و «مشاهدات مشارکتی» محقق و نیز «گفتگو با برخی مدیران ارشد دانشگاه» مکمل داده‌های حاصل از «مطالعه کتابخانه‌ای» قرار گرفته‌اند تا مجموعاً با اتکای به داده‌های بیشتر، متنوع‌تر، ضمن افزایش اعتبار و روایی تحقیق، امکان تحلیل و اظهارنظر دقیق‌تر فراهم شود. نهایتاً نیز با توجه به راهبرد منتخب این پژوهش یعنی راهبرد مطالعه موردی، از تک‌نگاری هم به‌عنوان یک روش برای اجرای راهبرد موردنظر و شناخت پدیده مورد تحقیق و تبیین آن استفاده شده است.



شکل ۱. الگوی هرمی اجرای پژوهش

الگوی اجرای این پژوهش مطابق شکل شماره ۱، یک الگوی پلکانی و هرمی‌ست که تلاش دارد با حرکت از سطح کلان (باورهای بنیادین) به سطح خرد (اقدام‌های عملیاتی) دست یابد. به این منظور ابتدا مبانی اندیشه‌ای استاد با تأکید بر مبانی انسان‌شناختی آن تبیین می‌شود. سپس گزیده‌ای از نگرش و دیدگاه‌های مدیریتی کلان

ایشان طرح می‌شود. پس از آن به مدد استعاره‌هایی تلاش می‌شود دیدگاه استاد به دانشگاه اسلامی به مثابه یک سازمان تبیین شود و نهایتاً برای شناخت ویژگی‌ها و تمایزات مدیریتی استاد در سازمان، روایت‌هایی از کارکردهای مدیریت و رهبری دانشگاهی ایشان ارائه و بررسی می‌شود. منابع داده‌ای این تحقیق متناسب با بخش‌های مختلف آن به شرح جدول شماره ۱ است:

جدول ۱. منابع داده‌ای، روش تحلیل داده‌ها و یافته‌های متناظر در تحقیق

منابع داده‌ای	روش تحلیل داده‌ها	یافته
مجموعه کتب مرتبط از استاد و درباره ایشان (منابع شماره ۱، ۳-۵، ۷-۸ مذکور در مقدمه)	تحلیل محتوای کیفی	مبانی اندیشه‌ای استاد
منبع شماره ۷ مذکور در مقدمه		نگرش کلان مدیریتی
منابع کتابخانه‌ای مرتبط (مذکور در بخش استعاره‌ها)؛ مشاهده، مشاهده مشارکتی، گفتگو با مدیران ارشد دانشگاه		استعاره‌های استاد درباره رهبری سازمان دانشگاه
مطالعات اسناد (نامه‌ها، احکام، اخبار) دانشگاه، نوشته‌های اداری استاد، مشاهدات، مشاهدات مشارکتی، گفتگو با مدیران ارشد دانشگاه، منابع مرتبط درباره ایشان		روایت‌های رهبری استاد در دانشگاه

۳. پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

۳-۱. مدیریت و رهبری اسلامی

در حوزه مدیریت اسلامی رویکردهای متفاوتی به لحاظ محتوایی وجود دارد که عمده‌ترین آنها عبارتند از: رویکرد مبانی‌گرا، رویکرد اخلاقی و ارزش‌گرا، رویکرد اصول‌گرایی، رویکرد نظام حکومتی و اداری، رویکرد تخصصی‌گرا، رویکرد شخصیت‌گرا، رویکرد منبع‌گرا، رویکرد وظیفه‌گرا و رویکرد ترکیبی (حجازی‌فر و خانی، ۱۳۹۴، ص ۱۸). در خصوص مطالعه و بررسی رفتار رهبری مدیران اسلامی می‌توان از رویکرد اخلاقی و ارزش‌گرا که به اخلاق و رفتار مدیر مسلمان می‌پردازد و یا رویکرد شخصیت‌گرا که به سیره یک مدیر شاخص اسلامی توجه نشان می‌دهد بهره‌گیری نمود.

۳-۱-۱. ویژگی‌های رفتار مدیران در مدیریت اسلامی

آیت‌الله مکارم شیرازی در بحث از انگیزه در مدیریت اسلامی، سه نوع انگیزه پنداری، انگیزه مادی و انگیزه معنوی را نام می‌برند و مورد اخیر را نیرومندترین انگیزه‌ها می‌دانند که پشتوانه آن عشق به خداوند است و این انگیزه‌ای است در انحصار مدیران اسلامی که نظام مدیریت غربی از آن بی‌بهره است (بی‌نام، ۱۳۷۲). علی‌رضائیان با تأکید بر اینکه شریان حیات مدیریت، ارتباطات میان افراد است ریشه ارتباطات اجتماعی را محبت می‌داند و به دو الگوی عمل برخاسته از محبت و الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت و معرفت اشاره کرده و می‌نویسد:

«تنها ارتباطاتی که با محبت آمیخته و برای سودرسانی به دیگران باشد می‌تواند به بالاترین سطح اثربخشی دست یابد» (بی‌نام، ۱۳۷۲).

یکی از صاحب‌نظران در بررسی سیره پیامبر (صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ) در رهبری و انسان‌سازی با تأکید بر امکان الگوگیری از رهبری آن حضرت در دوران حکومت اسلامی در مدینه، مبانی مدیریت ایشان را سه مؤلفه «وحی الهی، اصل شورا و مشورت و رعایت سازماندهی اداری» می‌داند و ویژگی‌های عمومی زیر را برای تبیین مدیریت سرمایه‌انسانی یا انسان‌سازی از دیدگاه آن حضرت برمی‌شمرد:

«ایمان به ارزشمندی کار، احساس مسئولیت و امانت‌داری، قاطعیت، فروتنی و مردمی بودن، پیشینه نیکو، محکم‌کاری در عین انعطاف، بردباری و بلندنظری» (الصفار، ۱۳۸۵ به‌نقل از حجازی‌فر و خانی، ۱۳۹۴، ص ۱۴۵)

صاحب‌نظر دیگری در بررسی سلوک مدیریت از دیدگاه امیرالمؤمنین (عَلَيْهِ السَّلَام) وظایف خاصی را برای مدیریت از دیدگاه آن حضرت برمی‌شمرد که عبارتند از: تصمیم‌گیری، گزینش و استخدام، عزل و انتصاب، ترفیع و ارتقاء، جبران خدمت و دستمزد، نظارت و ارتباطات. وی علاوه بر ایفای وظایف یادشده، به وظایف دیگری در سنت امیرالمؤمنین (عَلَيْهِ السَّلَام) می‌پردازد که لازم است مدیران اسلامی از آن‌ها برخوردار باشند: انجام ایثارگرانه وظایف، دور داشتن چاپلوسان ثناگو، عشق به مردم، گشاده‌رویی، تواضع و فروتنی، حسن‌ظن و توکل به خدا و اهل عفو و بخشش (رشیدگزکوه، ۱۳۸۰ به‌نقل از حجازی‌فر و خانی، ۱۳۹۴، ص ۸۴). آیت‌الله مظاهری، استاد اخلاق حوزه علمیه قم نیز ویژگی‌های مدیران موفق در جامعه اسلامی را چنین برشمرده است:

تخصص و تعهد، ایجاد مواسات، منطقی بودن، پرهیز از تندخویی، سعه صدر، قاطعیت و صبر و استقامت؛ وی همچنین بر اهمیت خردورزی و احتیاط در مدیریت، اهمیت دادن به شخصیت انسان‌ها در برخوردها، نقش تهذیب در ساماندهی امور و ضرورت حسابرسی در امور تأکید می‌نماید (مظاهری، ۱۳۸۷).

در منابع و کتب دیگر حوزه مدیریت اسلامی نیز مبتنی بر آیات قرآنی و روایات معصومین (علیهم‌السلام) به این ویژگی‌ها به‌عنوان اولویت‌ها توجه شده است: تقوای الهی و ضرورت عمل صالح، خیرخواهی مدیران، فرصت‌شناسی و بصیرت، مهرورزی (خالقی، ۱۳۸۳)، روابط صمیمانه انسانی، برخورد عادلانه، خوش‌بینی، قدرشناسی و ارج‌گزاری، عیب‌پوشی، همدردی (الهامی‌نیا، ۱۳۸۲)، شرح صدر، رسایی سخن (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۷۵) شایسته‌سالاری، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، رفق‌ورزی، دادورزی (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹)، جبران و دلجویی، تشویق مدیران (دشتی، ۱۳۸۵).

۳-۲. دیدگاه آیت‌الله مهدوی کنی (رحمته‌الله علیه) به مدیریت اسلامی

مرور نظرات استاد در خصوص مدیریت اسلامی را می‌توان با بررسی ماهیت مدیریت از دیدگاه ایشان آغاز نمود:

«مدیریت خودش یک علم نیست، یک هنر است. اما معنای هنر بودن این نیست که هیچ علمی لازم ندارد یا تجربه نمی‌خواهد... این است که مدیریت هنر است و هنر یک استعداد ذاتی است که علوم مختلف را لازم دارد» (بیانات استاد به نقل از چیت‌سازیان و جوانعلی‌آذر، ۱۳۹۴، ص ۴۵).

استاد معتقد بودند که برای تحقق مدیریت اسلامی و برپایی سازمان اسلامی، علاوه بر سه مقوله استعداد، علم و تجربه؛ علوم موردنیاز یک مدیر اسلامی توانمند نیز به سه دسته قابل تقسیم‌اند: علم مدیریت، علوم تخصصی مربوط به حوزه تحت مدیریت و شناخت نظام ارزشی اسلام. همچنین دو شرط زیر را نیز باید بر آن مقدمات افزود: انگیزه و اراده مدیران و کارکنان سازمان برای تحقق یک سازمان اسلامی؛ و صبر و تدریج در مقام عمل تا انسان‌های سازمانی بتوانند به تدریج نظام ارزشی اسلام را در سازمان به کار گیرند و پیاده کنند (مهدوی کنی، ۱۳۹۴، ص ۴۴).

۲-۳. استعاره‌های رهبری در سازمان

پژوهش‌های متعددی در دانش مدیریت نشان می‌دهند که رهبران بزرگ، نقشی بی‌بدیل در موفقیت سازمان‌ها به‌عهده دارند و همواره با رفتار و گفتار الهام‌بخش، ترغیب‌کننده و انرژی‌زای خود، یکایک مدیران و کارکنان سازمان را برای حرکت روبه‌جلو تشویق نموده و از هم‌افزایی آنان برای توفیق سازمان بهره می‌گیرند. نخستین بار مورگان^{۱۱} در کتاب خود «سیمای سازمان»^{۱۲} (۱۹۸۶) با کمک استعاره‌سازی، تصویری نوین از نظریه‌های سازمان و مدیریت ارائه و نشان داد که رهبران و مدیران ارشد چگونه به سازمان‌های خود می‌نگرند و چه تصویری را برای همکاران و کارکنان خود می‌آفرینند. وی پس از آن با کتاب «نظریه سازمان خلاق»^{۱۳} (۱۹۸۹) به تبیین نظریه‌ای پرداخت که می‌توانست به خلق سازمانی پویا و نوآور بیانجامد و روش پیشنهادی‌اش برای خلق چنین سازمانی را «تصویرسازی و استعاره‌سازی» دانست. وی این رویکرد را در کتاب بعدی‌اش «تصویرسازی، هنر مدیریت خلاق»^{۱۴} (۱۹۹۲) به تفصیل مطرح نمود و تلاش کرد نقش رهبران پیشرو را در خلق تصاویر و افق‌های بلند، الهام‌بخش و حرکت‌زا برای سازمان و سرمایه‌های انسانی آن تبیین نماید.

این رویکرد در فضای مدیریت سازمان‌های ایرانی در پژوهش‌های خلّاقانه کاشانی (۱۳۸۲)، حاکی (۱۳۸۶) و بینش (۱۳۹۰) نیز به خوبی دیده می‌شود و تلاش‌هایی هم که در دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام) در قالب حداقل دو پایان‌نامه کارشناسی ارشد (هاشمیان، ۱۳۸۴ و جوانعلی‌آذر، ۱۳۹۰) صورت پذیرفته، می‌تواند مبتنی بر تأیید همین رویکرد به اهمیت و نقش استعاره‌ها در موفقیت سازمان‌ها باشد. با لحاظ همین رابطه میان نقش یک رهبر در موفقیت سازمان با هنر وی در تصویرسازی و استعاره‌سازی، در این بخش از مقاله تلاش می‌شود مختصراً به مبانی و کارکردهای استعاره و تصویر و منتخبی از استعاره‌های سازمانی اشاره شود.

۱-۲-۳. تنوع استعاره‌ها حاکی از ابعاد گوناگون سازمان‌ها

«استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را با تأکید بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند. استعاره‌ها از آنچه که ذهن ما با آن آشناست برای شناخت آنچه که

ذهن، کمتر با آن آشنایی دارد استفاده می‌کنند. به همین خاطر برای شناخت سازمان‌ها و پیچیدگی‌های موجود در آنها ابزاری سودمند به شمار می‌آیند» (الوانی، ۱۳۷۹، صص ۳۰-۳۱). از نظر مورگان و هچ^{۱۵}، شناخته‌شده‌ترین استعاره‌های سازمان عبارتند از: سازان به‌مثابه ماشین؛ موجود زنده؛ مغز؛ زندان روح؛ ابزار سلطه؛ فرهنگ؛ نظام سیاسی؛ پرده نقاشی؛ متن؛ گفتمان؛ هنر؛ و نمایشنامه (هچ، ۱۳۸۷، صص ۹۱-۹۲). استعاره‌های زیادی در حوزه نظریه‌های سازمانی (OT)، رفتار سازمانی (OB)، ارتباطات سازمانی (OC) و توسعه سازمانی (OD) مطرح شده‌اند: مانند استعاره‌های تیم ورزشی، مربی، شطرنج و مهره‌های آن، خانواده و طایفه، ارکستر موسیقی، راه، سفر، قایق، چتر، اقیانوس آبی، مفاهیم فیزیکی مانند نور و کوانتوم و بسیاری نمادهای دیگر براساس موقعیت‌های نظامی ورزشی، حوزه رایانه، یا دنیای هنر (بینش، ۱۳۹۰، ص ۱۶). به این فهرست می‌توان استعاره‌های دیگری نظیر «سازمان به‌مثابه موجودیتی پلاستیکی» و «سازمان به‌مثابه هاله‌ای از تعهدات» نیز افزود (اسمعیلی گیوی، ۱۳۸۶). در میان استعاره‌های بسیار متنوعی که متناسب با ابعاد مختلف سازمان‌ها مطرح شده‌اند با توجه به رویکرد این نوشته که تمرکز بر نقش رهبری مدیران دارد استعاره‌هایی از این دست، بیشتر مورد اشاره قرار می‌گیرند.

۲-۲-۳. استعاره‌های فرهنگی ایرانی متمرکز بر رهبری

استعاره «مدیر فیلسوف». کاشانی (۱۳۸۲) با اشاره به اهمیت روابط میان‌فردی در مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ایرانی بر «نقش دل در مدیریت» تأکید می‌کند و ترکیبی از ایفای نقش منطقی پدران در کنار نقش عاطفی و مراقبتی مادرانه را از سوی مدیران در سازمان‌های ایرانی متمر می‌داند. وی فیلسوف را انسانی فرهیخته و وارسته می‌داند که موضوع اساسی تفکر و دغدغه همیشگی ذهنی او «انسان» است. «مدیر فیلسوف، فردی است که در اداره امور یک سازمان، اهدافی انسانی، اجتماعی و اقتصادی دارد و به آرمان‌هایی فراتر از سود و اهداف مادی می‌اندیشد. او در فرایندهای کاری‌اش، شیوه رهبری انسان‌ها را در پیش می‌گیرد و مدیریت و محیط کار برای او سنگری است برای تحقق اهداف، رسالت‌ها و فلسفه‌های الهی انسانی و اجتماعی».

اصطلاحاتی چون «کار دل سوخته، کیفیت دل سوخته و محصول دل ساخته» تعبیرات دیگر وی برای تبیین استعاره مدیر فیلسوف است.

استعاره «مدیر باغبان». استعاره دومی است که کاشانی (۱۳۸۲) آن را در مقابل شیوه مدیریت شبانی مطرح می‌نماید. نقش مدیر در این استعاره، بسیار پررنگ است به گونه‌ای که لحظه‌ای گل‌های باغ سازمان خود را رها نمی‌کند و متناسب با شرایط آب و هوایی در هر فصل، به نگهداری و جابجایی و مراقبت از گل‌ها می‌پردازد تا حرارت و نور متناسبی را برای هر گونه‌ای از گل و گیاه تأمین کند و برای این کار از قلمه‌زنی، آب و کودرسانی و تکثیر به موقع استفاده می‌کند.

استعاره «مدیر فرهنگی». استعاره‌ای است که در مقابل شیوه مدیریت سرهنگی مطرح می‌شود. در این شیوه، اساس کار مدیر بر استعدادیابی و خلاقیت و نوآوری است. مدیر دائماً مقدمه‌سازی و زمینه‌چینی می‌کند تا استعدادهای افراد بروز شده و به توانمندی برسد. قیافه تکبر و غرور به «قافیه تناسب و شعور» و محیط گل‌آلود به «محیط دل‌آلود»، تغییر می‌یابد تا مدیران شایسته بتوانند از «آب دل‌آلود» ماهی تازه بگیرند (کاشانی، ۱۳۸۲).

استعاره «هم‌بالی» برای رهبری سازمان. خاکی (۱۳۸۶) با توجه به استعاره‌های اسطوره‌ایی که برخی اندیشمندان غربی برای مدیریت در سازمان‌های مدرن مطرح نموده‌اند از جمله استعاره «پرواز بوفالو و غاز» در کتاب پرواز بوفالوها^{۱۶} (بلاستر^{۱۷}، ۱۹۹۴) و استعاره «قنوس» در کتاب پرواز با قنوس^{۱۸} (بلاستر، ۱۹۹۹) و با بهره‌گیری از منطق الطیر عطار، حکیم و شاعر بزرگ ایرانی، استعاره «هم‌بالی» را از رهبری هدهد، پرنده دانا و راهبر داستان، برای رهبری در سازمان‌های ایرانی مطرح و ۲۱ اصل را در در این باره برمی‌شمرد که از جمله آنها می‌توان به اصول زیر اشاره کرد: پیش‌گامی مبتنی بر درک نیاز برای ایجاد تحول؛ برتری آگاهی رهبر بر پیروان؛ مشارکت متنوع تیم تحول؛ تبیین و تشریح چشم‌انداز؛ تصویرسازی واقع‌گرایانه از خویش؛ قاطعیت مبتنی بر خودباوری؛ تردیدزدایی از اعضای تیم در مراحل گوناگون گذار؛ ایجاد خودباوری معقول در پیروان؛ به‌کارگیری روش‌های ترکیبی مردم‌سالارانه و نخبه‌گرایانه؛ اصلاح رفتار پیروان در راستای هدف؛ به‌کارگیری مهارت تجسم خلاق از هدف؛ هویت‌بخشی

جمعی به پیروان و

استعاره «سازمان به مثابه راه». «راه در این استعاره، راه فیزیکی نیست. بلکه مراد ما، راهی وجودی است. و به همین علت، حرکت نیز در این راه، نه حرکت طبیعی و فیزیکی، بلکه حرکتی جوهری و وجودی است... سازمان نه به مثابه راه، که خودِ راه است. این راه، یک حرکت جوهری است که در حقیقت مایه وجودبخش به موجودات است و اگر لحظه‌ای این حرکت قطع شود، نه سکون، که عدم آنها را به همراه خواهد داشت... بنابراین سازمان‌ها نیز هر یک به عنوان مظهري از مظاهر تجلی اسماء و صفات گوناگون الهی به شمار می‌روند که حق سبحانه و تعالی در آنها نمود دارد ... چنین سازمان‌هایی که راهیان خویش را نیز پرورش می‌دهند رحمانی هستند» (هاشمیان، ۱۳۹۱، صص ۱۱۲ و ۱۲۱ و ۱۲۴).

استعاره «سازمان به مثابه امانت». جوانعلی آذر (۱۳۹۱) در پی شناخت دیدگاه اسلام به سازمان به بررسی مفهوم امانت در قرآن و روایات می‌پردازد و با اشاره به روایات متعددی، امانت را رکن اصلی و یا از اصلی‌ترین ارکان دین یا ایمان معرفی می‌کند. از جمله: «أصل الدين أداء الأمانة والوفاء بالعهد»، «رأس الإسلام الأمانة» و «رأس الأيمان الأمانة» (آمدی، ۱۳۶۶ به نقل از جوانعلی آذر، ۱۳۹۱، ص ۲۱۶). وی با استناد به این روایات و در جمع‌بندی شاخص‌های «امین» - و به عبارتی رهبر یا مدیری که سازمان را به مثابه یک امانت در اختیار دارد - به ذکر ۱۷ شاخص می‌پردازد و آنها را را ذیل سه مفهوم کلی‌تر دانش (علم)، گرایش و رفتار (عدالت) تنظیم می‌نماید. (جوانعلی آذر، ۱۳۹۱، صص ۲۸۵-۳۰۳) که موارد زیر از اصلی‌ترین آنهاست: تعهد، تخصص، توانمندی، شهرت به امانت‌داری، خیرخواهی نسبت به مؤمنین، دقت در ارائه مشاوره، راستگویی، رازداری، حیاء، عفت و خوش رفتاری با خانواده.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. مبانی اندیشه‌ای استاد: هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی

با توجه به هدف و رویکرد این مقاله، تلاش می‌شود آن دسته از مبانی و اصولی بیشتر مورد اشاره قرار گیرند که قابلیت به کارگیری در محیط سازمان و به‌خصوص در یک

دانشگاه اسلامی را به‌منظور جهت‌دهی به رفتار رهبر داشته باشند (شکل شماره ۲). افزودنی است این مبانی و اصول حاصل تحلیل محتوای نوشته‌ها و سخنان استاد است و همان‌طور که در جدول شماره ۱ بیان شد مبتنی بر منابع داده‌ای مجموعه کتب مرتبط از استاد و درباره ایشان (مذکور در بخش مقدمه) است.

۴-۱-۱. دین‌باوری و دین‌مداری فطری انسان

استاد دین را در یک دیدگاه به معنای تعهد قلبی می‌دانند که انسان نسبت به خداوند دارد و به همین علت معتقدند که «دین با فطرت تناسب دارد، چرا که خداوند ما را با این تعهد قلبی آفریده است، یعنی سرشت انسان را چنان آفریده است که آمیخته با چنین عهدی شده و امکان تغییر، تبدیل و جایگزینی هم در آن نیست: «لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ»^{۱۹}. لذا اینکه گفته می‌شود تعهد قلبی، یا میثاق یا فطرت جزء خلق انسان است، همه به یک معنا صحیح است. البته ایشان دین را در مراتبی یک نوع تعهد نیز می‌انگارند که در این حالت تعهد را نیز واجد مراتبی در نظر می‌گیرند:

«این تعهد گاهی با قلب توأم می‌شود، گاهی با عمل و گاهی فقط با زبان است. این نوع تعهد قلبی که اصطلاحاً به آن دین گفته می‌شود، در برابر خداوند است» (مهدوی کنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۶). «به انسان این امتیاز داده شده که دین، به عنوان فطرت و خمیرمایه در نهاد و ضمیر او قرار داده شده است» (مهدوی کنی، ۱۳۹۴، ص ۱۲۰).

۴-۱-۲. بُعد ارزشی در اخلاق عملی انسان

استاد بر بُعد ارزش‌آفرینی آداب و احکام تأکید دارند و همین را مبنای جنبه اخلاقی اعمال و رفتار می‌دانند:

«آنچه به عمل جنبه اخلاقی می‌بخشد بار ارزشی آن است نه حیثیت عینی و عملی آن» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۱۷).

از دیدگاه ایشان، فضایل اخلاقی در انسان نیز زیربنای فطری دارند و به همین دلیل افراد همواره تمایل و انتظار به عمل اخلاقی دارند، حتی اگر خود پایبندی چندانی به آن نداشته باشند:

«کمتر کسی وجود دارد که بدون اخلاق و بدون تعهد اخلاقی بتواند در دنیا زندگی

کند. حتی کسانی که به حسب ظاهر اخلاق را منکرند به شدت از آزادی و کرامت خود دفاع می‌کنند و از تجاوز به آن اکراه دارند و اگر هم خود به عهد و پیمانی که بسته‌اند وفادار نباشند ولی انتظار دارند دیگران نسبت به عهد و پیمان‌شان وفادار بمانند» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۱۸).

۴-۱-۳. ضرورت خودشناسی انسان: شناخت غرایز و انگیزه‌های طبیعی

با توجه به اینکه غرایز انسانی - در ابعاد مثبت و منفی - در جهت ایجاد انگیزه‌ها و تنوع آن به خوبی و بدی نقشی اساسی دارند. استاد معتقدند:

«شناخت این غرایز و گستره اثرگذاری آن در جهت هدایت و کنترل، ضروری و لازم است. مهم‌ترین این غرایز عبارتند از: حس کنجکاوی، حس حق‌جویی و خداخواهی، حس کمال‌طلبی، حس زیبایی، حس عدالت‌خواهی، حس فداکاری و ایثار، حس سودجویی، حس خودخواهی، حس نفس، حس بقا، حس شخصیت، حس مال، حس جاه و مقام و...» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۲۰).

بنابراین با توجه به گستره غرایز و انگیزه‌های متنوع خوب و بد در انسان، خودشناسی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

«تمیز انگیزه‌های خوب از بد و شناخت هدف‌های عالی از پست، بستگی به خودشناسی دارد. در غیر این صورت چگونه ممکن است انسان در مسیر تکامل گام بردارد در حالی که ابزار کار را نشناخته و آن را در مسیر صحیح راهنمایی نکرده است» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۲۰).

۴-۱-۴. اصالت نیت در عمل اخلاقی انسان

استاد با استناد به معارف دینی افزون‌بر اهمیت بی‌بدیلی که برای نیت قائل‌اند، آن را روح عمل می‌دانند:

«در علم اخلاق، نیت، اصالت دارد و انسان‌ها با نیت‌شان از یکدیگر جدا می‌شوند» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۱۹).

«باید دانست که کیفیت عمل و ارزش حقیقی آن در اخلاق اسلامی بستگی به نوع انگیزه و اهداف عمل‌کننده دارد و شکل ظاهری کار به‌تنهایی معیار ارزش (خوبی و بدی) به حساب نمی‌آید. نیت به‌اندازه‌ای مهم است که سرنوشت انسان را با آن

می‌توان پیش‌بینی نمود» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۲۱). «نیت، روح عمل و نقطه عروج یا هبوط انسان است» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، ب، ص ۱۰۳).

۴-۱-۵. ضرورت تهذیب تدریجی نفس با ریاضت و جهاد و استمرار آن

استاد با استناد به حدیث نبوی «إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلُوا فِيهِ بِرَفْقٍ وَلَا تُكْرِهُوا عِبَادَةَ اللَّهِ إِلَى عِبَادِ اللَّهِ»^{۲۰} به «اقتصاد در عبادت» اشاره نموده و مبتنی بر آیه شریفه «إِنَّ الدِّينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ»^{۲۱} بر تداوم و استمرار در عمل ریاضت و جهاد با نفس تأکید می‌نمایند (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، صص ۳۹-۴۰).

۴-۱-۶. اخلاص و حضور قلب در عمل و انجام کارها

استاد معتقدند مهم‌ترین چیزی که در جمیع مراحل اخلاق عملی و امور و فعالیت‌های مختلف انسان باید لحاظ شود حضور قلب و اخلاص است. ایشان تمرکز اراده و اخلاص در نیت و حضور قلب در عبادات شرعی را همانند تمرکز اراده در ورزش‌های جسمانی ضروری می‌دانند:

«نیت و انگیزه، یگانه مبین شخصیت انسان و فصل ممیز او از سایر انسان‌هاست» (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۴۲).

ایشان در یک دسته‌بندی سه‌گانه، به اعمالی اشاره می‌کنند که افزون بر اصل نیت، نیازمند قصد قربت و اطاعت هستند و همین را شاخص مطلوبیت اعمال می‌دانند: «روح عمل، اخلاص است. اگر عمل، ناشی از اخلاص نباشد در میانه راه به موانعی برمی‌خورد یا شکل آن عوض می‌شود... عملی مطلوب‌تر است که قصد قربت و اخلاص عاملش بیشتر باشد» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، ب، ص ۱۰۵).

استاد مبتنی بر همین دیدگاه و ضرورت اینکه کار باید برای خدا انجام شود ضمن استناد به حدیث شریف «مَنْ تَعَلَّمَ وَعَمَلَ وَعَلِمَ لِلَّهِ دُعَىٰ فِي مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ عَظِيمًا» (کلینی، بی‌تا، ج ۱، ص ۳۵ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۵۰) مکرراً می‌فرمودند: «اگر کسی علم را برای خدا یاد بگیرد و برای خدا تعلیم دهد و برای خدا هم به آن عمل کند، حتی اگر در دنیا هم مورد احترام واقع نشود، در آسمان‌ها از او

به عنوان یک شخصیت عظیم یاد می‌کنند.» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۵۰).

۴-۱-۷. اهمیت سعی و تلاش در نیل به اهداف و بقای آثار اعمال

ایشان عامل اصلی و اولی را برای رسیدن به نعمات خداوند، سعی و کوشش افراد دانسته و با استناد به آیه شریفه «وَأَنْ لَيْسَ لِلانْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى»^{۲۲} اولاً. انسان را تنها مالک دسترنج خویش می‌دانند و لذا مالک سعی و تلاش دیگران شدن را غصب می‌انگارند. ثانیاً. حصول نتیجه تلاش و کوشش را محدود به دوره کوتاه‌مدت نمی‌دانند و معتقدند به این شیوه امیدواری افراد همواره باقی می‌ماند. لذاست که خطاب به همه خدمت‌گزاران در دانشگاه می‌فرمودند:

«اعمال و کارهای شما در این دانشگاه باقی خواهد ماند و نسل‌های آینده شاهد آن خواهند بود... هر چند ممکن است به حسب ظاهر و از لحاظ مادی منافع شما تأمین نشود اما یقین بدانید نتایج ارزنده‌تر و درجات والای معنوی را به همراه خود خواهد داشت» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، صص ۴۳-۴۵).

۴-۱-۸. ضرورت همراهی علم و عمل

استاد ضمن آنکه منزلت معلم را به جایگاه رفیع علم پیوند می‌زنند و در این مسیر از آیه کریمه «هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ»^{۲۳} بهره می‌گیرند تصریح دارند که: «علم بدون کار و کار بدون عمل به جایی نمی‌رسد، این‌ها باهم مقارن‌اند. نه کار بدون علم، مفید است و نه علم بدون عمل، ارزش‌آفرین است... ما در علوم دینی نیاز به عمل داریم که فرموده‌اند اگر به علم‌تان عمل نکنید علم دینی‌تان بی‌فایده خواهد شد. یعنی آن آثار معنوی و شکوفایی را که باید، نخواهد داشت» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۴۷).

۴-۱-۹. اهمیت آثار اعمال و هنر افراد در ارزش‌گذاری فعالیت آنها

استاد با اشاره به این دو کلام امیرالمؤمنین (علیه السلام) که: «الانسانُ ابناءُ ما يُحسِنون»^{۲۴} و «قیمَةُ كُلِّ امرٍ ما يُحسِنُهُ»^{۲۵} بر اهمیت برون‌داد و نتایج کاری انسان تأکید دارند: «پدران حقیقی شما آباء و اجدادتان نیستند؛ آنها پدران جسمانی شما هستند. پدر

واقعی شما هنر شماست. شما را باید این‌گونه معرفی کنند که فلانی دارای این هنر و شخصیت است».

در همین راستا ضمن بزرگداشت یاد و شخصیت استاد شهید مطهری، هنرهای معرف شخصیت ایشان را چنین برمی‌شمرند:

«هنرهای شهید مطهری، کتاب‌ها، گفته‌ها و معلومات او بوده و هنر آخرش هم شهادت بوده است» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۵۱).

۴-۱-۱۰. آزادی اندیشه در انسان

ایشان با استناد به آیه شریفه «إِنَّا هَدَيْنَا السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا» (انسان / آیه ۳) آزادی مورد اشاره در کلام حق را آزادی تکوینی می‌دانند و این نوع آزادی را در تربیت اسلامی، آزادی هدایت‌شده می‌نامند.

«یعنی ساختار وجودی انسان با اختیار و آزادی عجین شده است. ولی این آزادی بدان معنا نیست که او هیچ‌گونه تکلیف و وظیفه‌ای ندارد. انسان با اینکه آزاد و مختار است و به لحاظ تکوین می‌تواند نافرمانی کند ولی تکالیفی دارد که باید انجام دهد» (مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۲۱۱).



شکل ۲. مبانی اندیشه‌ای آیت‌الله مهدوی کنی (عج) در ابعاد هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و

انسان‌شناختی

البته افزون بر اصول پیش‌گفته می‌توان به ۲۱ نقطه آغاز در سیر مراحل در اخلاق عملی نیز اشاره نمود که استاد آنها را به تفصیل در کتاب خویش برشمرده‌اند (مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۴۴) و با توجه به هدف این نوشتار می‌توان از میان آنها به این موارد اشاره نمود: خودآگاهی و احساس مسئولیت، انتخاب رفیق صدیق و دوری از افراد

ناصالح، دوری از گناه و معصیت، نظم و انضباط و تقسیم اوقات، غنیمت شمردن فرصت‌ها، خدمت به بندگان خدا، توکل و اعتماد بر خداوند، حُسن سلوک و خوش‌رفتاری با مردم و قناعت.

۴-۲. نگرش‌ها و دیدگاه‌های کلان مدیریتی استاد

همان‌طور که پیشتر گفته شد آیت‌الله مهدوی کنی (ره) پس از انقلاب اسلامی عهده‌دار مسئولیت‌های کلان مرتبط با انقلاب بوده‌اند به‌ویژه در حوزه کلان اجرایی، مسئولیت‌های متعددی از جمله ریاست کمیته انقلاب اسلامی وزیر کشور، نخست‌وزیری و کفالت ریاست جمهوری را به عهده داشته‌اند. به همین علت در تدوین این بخش و تبیین دیدگاه‌های استاد در سطح کلان مدیریتی، از تجربه حضور و مسئولیت ایشان در موقعیت‌های یادشده در سال‌های نخستین انقلاب اسلامی استفاده می‌شود که این تجربه‌ها همان‌زمان در قالب سخنرانی‌هایی پیش از خطبه‌های نماز جمعه تهران با مردم در میان گذاشته می‌شد. در این قسمت به جهت پرهیز از درازنویسی، بدون هرگونه توضیح اضافی عیناً به بخش‌هایی از این سخنان استناد می‌شود.

۴-۲-۱. اعتقاد راسخ به ضرورت مشارکت مردم در اجرای امور

«یکی دیگر از مسائل روزمره‌ای که وزارت کشور با آن مواجه است مسئله زباله‌هاست. من فکر می‌کردم مردم پس از انقلاب، خودشان شهر را تمیز نگه می‌دارند ولی متأسفانه بعضی مسلمان‌های ما زباله‌ها را داخل نهر آب می‌ریزند؛ با این کار هم نهرها بند می‌آیند و زباله‌ها به خیابان‌ها می‌ریزد و هم اینکه این نهرها تا جنوب شهر تهران می‌رود، جایی که اغلب مردم مستضعف تهران زندگی می‌کنند و متأسفانه تمام زباله‌ها و بوی گنداب به آن سمت می‌رود... اینکه مردم ما دائم تلفن می‌کنند: «آقا شما چرا شهر را تمیز نمی‌کنید؟» یک مقدار حق با آنهاست و یک مقدار هم حق با ماست و من حتی می‌خواستم از مردم تقاضا کنم که خود مردم بیایند به شهرداری کمک کنند. شما که به انقلاب ایمان دارید بدانید شهرداری واقعاً ادوات و ماشین ندارد که این زباله‌ها را بردارد و ببرد...» (برگرفته از سخنرانی پیش از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۰/۲/۱۱) (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۶۹).

۴-۲-۲. اصالت کار و تلاش و کوشش

«همه می‌دانند که یک ملت انقلابی بعد از انقلاب باید بیشتر کار کند. مگر نشنیدید که در الجزایر ویتنام، کوبا و جاهای دیگری که مردم انقلاب کردند، عوض اینکه کمتر کار کنند یا کار نکنند، ساعات کار را به دو برابر یا حداقل یک برابر و نیم رساندند. می‌گفتند ما در سال‌هایی که مبارزه می‌کردیم کم‌کاری کرده‌ایم و حالا باید آن را جبران کنیم. نه اینکه ما بلافاصله پس از انقلاب، کارخانه‌های مان را تعطیل کنیم. [مخالفتان این انقلاب] آمدند به کارگران ما گفتند «شما بگویید ما پنج‌شنبه‌ها دیگر کار نمی‌کنیم! باید هفته‌ای دو روز تعطیلی داشته باشیم! بگویید تا مسکن نداشته باشیم کار نمی‌کنیم! باید به ما مسکن بدهید. باید به ما فلان حق را بدهید. ... حالا شما بگویید این ملتی که تازه انقلاب کرده حالا که می‌خواهد از نظر تولید وضع بهتری داشته باشد و روی پای خود بایستد آیا می‌تواند با کم‌کاری و کار نکردن روی پای خود بایستد؟ ولی می‌بینیم که دشمن در قالب دلسوزی برای کارگران، می‌آید کارخانه‌ها را آن‌هم در روزهای ابتدای انقلاب به تعطیلی می‌کشاند... الان هم من از برادران و خواهران کارگر و زحمتکش تقاضا می‌کنم ... مشت محکم شما در مقابل اینها این است [که خوب کار کنید]. یک عده از برادران شما در جبهه می‌جنگند و برای شما جان می‌دهند ... ولی شما برادرانی که در کارخانه‌ها کار می‌کنید جهاد شما، مشت محکم شما و سلاح آتشین شما در مقابل دشمنان داخلی این است...» {برگرفته از سخنرانی پیش از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۰/۲/۱۱} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، صص ۶۵-۶۶).

۴-۲-۳. تناسب سطح مسئولیت و موقعیت افراد با سطح تکالیف آن‌ها

«آن شخصی که مسئولیتش بزرگتر است وظیفه‌اش سنگین‌تر و مصادیق حرام و حلال او با افراد عادی فرق می‌کند؛ یک رئیس و مسئول که گناهان عادی را انجام نمی‌دهد، بعد بگوید که پس من آدم خوبی هستم؛ مثلاً من نماز را به‌وقت می‌خوانم و نماز جماعت هم می‌خوانم، پس دیگر من اهل تقوا هستم و هیچ اشکالی به من وارد نیست؛ این‌طور نیست. او علاوه بر تکالیف عمومی که به گردن همه هست، یک تکالیف دیگری هم دارد. یک چنین شخصی که می‌خواهد این مسئولیت را قبول کند باید خودساختگی‌اش بیشتر از دیگران باشد... و اگر صلاحیت نداشته باشد، اعلام

آمادگی اش هم برای این کار «گناه» است؛ چون خودش را آماده نکرده و مسلماً به خود و جامعه ضربه می‌زند. لذا مردم باید در مقام حذر از عذاب خدا، خود را حسابرسی کنند که در چه موقعیتی هستند، چه تکالیفی دارند و چه گناهای متوجه آنها می‌شود که باید ترک کنند. اگر در آن موقعیت و مسئولیت خاص، توانستند خودشان را حفظ کنند، آن موقع است که می‌توانند بگویند ما اهل تقوا هستیم... بنابراین، همه باید ببینند در موقعیتی که هستند گناه برای آنان چیست و متوجه باشند که گناهی از آنها سر نزنند» (برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۱/۱۲/۲۰) {مهدوی کنی، ۱۳۹۳، صص ۱۱۳-۱۱۴}.

۴-۲-۴. لزوم حسابرسی فردی و پاسخگویی مدیران

«اگر انسان به سوی بی‌تقوایی کشیده شود دیگر اهل حساب و کتاب نمی‌شود. پس هر جا دیدید که بی‌حسابی در کار است، آنجا تقوا نیست. کار بدون محاسبه، مخالف با جهت تقوا است. زیرا خدایی که در حلال حساب می‌کند: «فی حلالِها حسابٌ و فی حرامِها عِقَابٌ»^{۳۶} ما چطور می‌توانیم زندگی بدون حساب داشته باشیم. قرآن کریم می‌فرماید: «وَإِنْ تُبْذُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ»^{۳۷} یعنی اگر آنچه که در دل‌هایتان دارید و آنچه را که مخفی کرده‌اید در پیشگاه خدا بیاید همه مورد حساب قرار می‌گیرند. بنابراین از حساب نترسیم و از انتقادی که پس از حساب می‌آید باک نداشته باشیم. اگر کسی از حساب و کتاب و حسابرسی، علاوه بر اینکه شخصاً به حساب خود نمی‌رسد، دیگران هم اگر بخواهند به حسابش برسند و از او انتقادی کنند ناراحت می‌شود، این فرد باید بداند که در او عیبی موجود است و حاضر هم نیست که عیب خود را اصلاح کند. چون کسی که آماده حسابرسی نیست لابد خودش را صالح می‌داند و عیبی در کارش نمی‌داند و قهراً به دنبال اصلاح عیب‌هایش نمی‌رود... اما انسان صالح و سالم و متقی باید آماده حسابرسی باشد که هم خود به حساب خویش برسد و هم جامعه و مسئولین و مردم به حساب او برسند که چه کردی؟ و از او حساب بخواهند و از او سؤال کنند و گاهی انتقاد کنند؛ من مکرراً این حدیث را شنیده‌ام که رسول خدا (ﷺ) فرموده‌اند اگر کارهای یک انسان صالح و خوب را هم حسابرسی نکنید به تدریج این انسان ناصالح می‌شود. چون انسان وقتی مشغول کارهایی می‌شود و هیچ‌کس

حرفی به او نمی‌زند خودخواهی‌های انسان، هواهای شخصی، حُب نفس و مشغول شدن به کار و اشتغال فراوان به گرفتاری‌ها، انسان را باز می‌دارد که بفهمد چه می‌کند؟ و کسی هم که چیزی نمی‌گوید، او این‌طور برداشت می‌کند که لابد همه کارهای ما درست است! بنابراین دیگر هیچ خودش را قابل اعتراض و مستحق یک انتقاد هم نمی‌داند و این چیز درستی نیست» {برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۴/۴/۷} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۷۱).

۴-۲-۵. ضرورت ارتباط مردمی مدیران

[رسول خدا (ﷺ) درباره مسئولین می‌فرماید:] «فَيَسْأَلُ بِهِمْ وَيَسْأَلُهُمْ فِيمَا أَصْلَحَهُمْ وَ الْأُمَّةَ مِنْ مَسْأَلَتِهِ عَنْهُمْ وَإِخْبَارِهِمْ بِالَّذِي يَنْبَغِي» (مجلسی، بی‌تا، ج ۱۶، ص ۱۵۱ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۴۳)... مسلم است خیلی کار خوبی کردید که مسئولیت پذیرفتید، انجام وظیفه کردید و باید از شما تقدیر کرد که در این موقعیت حساس و گرفتاری، مسئولیت پذیرفتید... این‌طور نیست که پست و مقام در این موقعیت برای بیشتر مسئولین، ارزشی دنیایی داشته باشد. مطمئنم که غیر از سختی و ناراحتی و غیر از مسئولیت بزرگ و تقاضاهای مردم، که بعد از انقلاب توقع مردم خیلی بیشتر شده، هیچ چیز دیگری نیست... بسیاری از توقع‌ها هم هست که حق است و مردم تقاضای آن را دارند. لاف‌ها یک تقاضای مردم این است که خود شما یا یک فرد دیگر که تعیین می‌کنید درددل مردم را بشنود تا حداقل عقده مردم ریخته شود. اگر هم کاری را انجام نمی‌دهید اقلاً درددل مردم را بشنوید که مردم درددل زیاد دارند» {برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۳/۹/۱۶} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۴۳).

۴-۲-۶. ضرورت نظارت مردم بر مسئولان و مؤاخذة دائم از کار آنان

[رسول خدا (ﷺ) درباره مسئولین می‌فرماید:] «أَبْلَغُونِي حَاجَةً مَنْ لَا يَقْدِرُ عَلَى إِبْلَاحِ حَاجَتِهِ» (مجلسی، بی‌تا، ج ۱۶، ص ۱۵۱ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۴۳) یعنی حاجت آن کسانی را که دست‌شان به من نمی‌رسد، به من برسانید. پس ای برادرانی که دست‌تان به مسئولین می‌رسد، حوائج و گرفتاری‌های مردم را بازگو

کنید و ناراحتی‌ها را بگویید. اقلأ اشکال‌های کار مسئولان را به خود آنها بگویید؛ نترسید و نخواهید پیش مسئولین محبوب باشید که بگویند شما طرفدار هستید و شما همیشه کارها را تصدیق می‌کنید. شما باید اشکال کارها را بگویید و اگر گاهی صلاح نیست اشکال‌ها را در مجامع عمومی بگویید در مجالس خصوصی باید اشکال‌ها به طور جدی گفته شود. من بارها گفته‌ام اگر از مسئولی سؤال نشود - من، شما یا فرد دیگری که در هر کاری مسئولیت داریم - و آن مسئول مؤأخذه نشود، هر قدر هم خوب باشد به تدریج خراب می‌شود. چون قدرت، غرورآفرین است و این طبیعت قدرت است. انسان که قدرت پیدا می‌کند به تدریج فکر می‌کند هر کاری که انجام می‌دهد درست و صحیح است و این طبع قدرت است، مگر اینکه خدا انسان را حفظ کند. بنابراین باید اشکال‌ها گفته شود و ایراد شود تا انسان بفهمد اشتباه می‌کند» {برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۳/۹/۱۶} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۴۵).

۴-۲-۷. محدودیت مداخله دولت در امور عمومی و به خصوص عام‌المنفعه

«تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ»^{۲۸} با همیاری، همکاری و کمک یکدیگر زمینه‌های برّ و احسان و نیکویی و زمینه‌های تقوای اجتماعی را در جامعه فراهم کنید. به تنهایی نمی‌شود یک جامعه متقی ساخت مگر اینکه همه جامعه دست به دست هم دهند و زمینه تقوا را فراهم کنند. آن چیزی که می‌تواند در نظام جمهوری اسلامی زمینه‌های خیر و احسان عمومی، برّ و ایثار و تقوای اجتماعی را فراهم کند، کمک مردم و وارد شدن مردم در صحنه نیکوکاری و تقواست. در اسلام دستوراتی داریم که کارهای خوب، احسان، کمک‌های اجتماعی، اقتصادی و رفع مشکلات عمومی مردم را باید با همکاری و همیاری مردم انجام دهیم. دولت به تنهایی، «نه می‌تواند» و «نه صحیح است» که در همه کارها دخالت کند... اسلام نمی‌خواهد مردم از خیر و احسان و کارهایی که موجب تقرب به خداست کنار بمانند و همه کارها را به دولت واگذار کنند و خودشان کنار بنشینند و نظاره‌گر باشند. اسلام یک چنین چیزی را نمی‌خواهد... وظیفه مردم این است که خود انجام دهند تا بتوانند از این احسان و گذشتی که دارند یا از ادای حقی که انجام می‌دهند

بهره گیرند. لذا در اینجا پای مردم در میان است که خود مردم انجام دهند و خودشان همکاری کنند و خود پیشقدم شوند... اگر بنا باشد همه کارها را دولت انجام دهد مردم دو چیز را از دست می‌دهند: یکی احساس مسئولیت و دیگر احساس شخصیت. مردمی که دیگر احساس شخصیت نمی‌کنند، قهراً احساس مسئولیت هم ندارند. پس تبدیل به یک جامعه نظاره‌گر و تماشاچی خواهند شد و جامعه تماشاچی، دولت را وادار می‌کند که خواه ناخواه منزوی شود و در اثر انزوا، یا شکست می‌خورد یا دچار دیکتاتوری و استبداد می‌شود {برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۲/۲/۱۶} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۱۳۰).

۸-۲-۴. ضرورت توجه به مفهوم رقابت در فضای کار و کسب

«از قرآن این‌طور استفاده می‌شود که ما در دنیا سه راه بیشتر نداریم: یا راه بد یا راه خوب و یا راه خوب‌تر. ولی قرآن غالباً ما را دعوت به خوب‌تر می‌کند نه خوب. در همه چیز، ما را دعوت به بهتر می‌کند نه به خوب. زیرا همیشه دو جهت را باید در نظر گرفت: یک جهت آن که دنیا، دار رقابت و مبارزه است. شما اگر اکتفا به خوب کنید، خوب‌ترها به میدان خواهند آمد و شما را از میدان بیرون خواهند کرد. پس قهراً باید همیشه خوب‌ترها بیایند. علاوه بر اینکه صرف وقت و نیرو برای چیز خوب‌تر، بهتر است و انسان در حقیقت خسران دیده اگر وقتی را صرف کند و آنچه را که می‌تواند، به دست نیاورد. به‌خصوص در بازار رقابت در دنیا، ما باید دولتی بهتر، ارتشی بهتر، اقتصادی بهتر، اخلاقی بهتر، سیاسی بهتر، مجلسی بهتر و وکلایی بهتر داشته باشیم. چون ما در دنیا به حال خود رها نشده‌ایم... اگر ما خوب‌ترها را کنار بگذاریم، این یک سنتی خواهد شد و به تدریج خوب‌ها کنار خواهند رفت و ناامیدی در جامعه رواج پیدا می‌کند...» {برگرفته از خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۶۳/۱/۱۷} (مهدوی کنی، ۱۳۹۳، ص ۲۰۲).

چکیده دیدگاه‌های کلان مدیریتی استاد در قالب شکل شماره ۳ ارائه می‌شود.



شکل ۳. نگرش‌ها و دیدگاه‌های کلان مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی (علیه السلام)

۳-۴. استعاره‌های رهبری سازمانی معرف دیدگاه استاد (با تأکید بر دانشگاه)

با عنایت به آنچه که در بخش پیشینه تحقیق در خصوص استعاره‌ها مطرح شد و به‌منظور تشریح و تبیین دیدگاه آیت‌الله مهدوی کنی (علیه السلام) به رهبری در دانشگاه امام صادق (علیه السلام) (به‌مثابه یک سازمان آموزش عالی) می‌توان به دو استعاره زیر اشاره نمود.^{۲۹}

۳-۴-۱. استعاره «دانشگاه به‌مثابه جایگاه رشد، تربیت و تعالی»

تربیت و اخلاق دغدغه همیشگی استاد بوده و ایشان با تأسی به فلسفه بعثت پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) که «بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» یعنی از سوی خدا برانگیخته شدم تا مکارم اخلاق را به کمال رسانده و تمام کنم، مهم‌ترین مسئله مورد توجه دین مقدس اسلام را «مسئله تزکیه نفس و پرورش روح» به عنوان یک امر حیاتی و ضروری می‌دانستند. همچنین این دیدگاه ایشان که «خوشبختی و سعادت را از طریق مکارم اخلاق پی می‌گرفتند» مصداق حدیث امیرالمؤمنین (علیه السلام) است که فرموده‌اند: «لَوْ كُنَّا لَا نَرْجُوا جَنَّةً وَلَا نَخْشَى نَاراً وَلَا ثَوَاباً وَلَا عِقَاباً لَكَانَ يَتَّبِعُنَا أَنْ نَطَّالِبَ بِمَكَارِمِ الْأَخْلَاقِ فَإِنَّهَا مِمَّا تَدُلُّ عَلَى سَبِيلِ النَّجَاحِ» یعنی بر فرض که امیدی به بهشت و ثواب و بیمی از دوزخ و عقاب نداشتیم باز شایسته بود که در پی مکارم اخلاق باشیم، زیرا خوشبختی و سعادت را از این طریق می‌توان به‌دست آورد» (مستدرک الوسائل، به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۱۲).

تربیت اخلاقی و حوزوی استاد و تأثیرات تربیتی مرحوم حجت‌الاسلام آقای برهان (علیه السلام) در مدرسه لرزاده تهران (۱۳۲۴-۱۳۲۷ش) که به گفته استاد «عالمی عارف، مربی و

اهل معنا بودند و از نظر تربیتی روش خیلی خوب و مؤثری داشتند... ایشان در تربیت طلبه، علاوه بر درس خواندن، مسائل معنوی و تقید به عبادت و نوافل را خیلی مهم می‌دانستند... اگر هم‌اکنون کمی از آثار معنویات در من هست، آن را از ایشان می‌دانم. واقعاً نفس ایشان و روش تربیت‌شان خیلی مؤثر بود» (مهدوی کنی، ۱۳۸۵، صص ۵۹-۶۰)؛ سال‌ها شاگردی در محضر اساتید اخلاق و عرفان نظیر علامه طباطبایی رحمته‌الله و امام خمینی رحمته‌الله در دوران تحصیل در قم (۱۳۲۷-۱۳۳۹ش)؛ پذیرش مسئولیت امام جماعت مسجد جلیلی و ارتباط نزدیک با مردم و به‌خصوص جوانان (سال‌های دهه ۱۳۴۰ تا ۱۳۵۷ به‌تناوب)؛ و قرار گرفتن در زمره یاران و همراهان نزدیک بنیان‌گذار انقلاب اسلامی (از سال ۱۳۵۷-۱۳۶۸) همگی زمینه‌ساز شکل‌گیری این نوع نگاه در استاد شد که سازمان را توقف‌گاهی در مسیر اصلی زندگی و واجد کارکرد تربیت، رشد و تعالی بیانگارد.

«هدف ما در اینجا [دانشگاه] تعلیم و تربیت با هم است و هدف، تنها آموزش نیست» (مهدوی کنی، ۱۳۸۵، ص ۴۰۲).

این برداشت استعاری را دیدگاه ایشان در خصوص مدیریت اسلامی هم تأیید می‌کند. استاد از جمله وجوه تمایز مدیریت اسلامی را نسبت به مفهوم رایج آن، لزوم تعهد کارکنان سازمان به تحقق ارزش‌های اسلامی و برپایی سازمان اسلامی می‌داند. از نظر ایشان، تربیت افرادی خودساخته و مهذب، جزئی از مأموریت دانشگاهی است که در پی تولید دانش مدیریت اسلامی است (مهدوی کنی، ۱۳۹۴، ص ۴۱). همین رویکرد است که می‌تواند سازمان را به‌مثابه جایگاه رشد و تربیت و تعالی مطرح نماید.

«در نهایت، آخرین نکته‌ای که در زمینه مدیریت اسلامی باید به آن توجه کرد [این است که مردم را هم باید بسازیم. شما اگر مردم را نسازید هر چه مدیریت انجام می‌دهید همان آدم‌های بی‌اراده را درست می‌کنید. یعنی مدیریتی که صرفاً تحت یک نظام قانونی باشد و اراده اشخاص به دنبال آن نیاید، پذیرش نباشد و ایمان نباشد [مطلوبیتی ندارد]. بنابراین در یک نظام اسلامی... صرف این‌که بگوییم ما مدیریت اسلامی داریم... این نمی‌شود. باید در تربیت افراد هم دقت کنیم» (بیانات استاد به نقل از: چیت‌سازیان و جوانعلی‌آذر، ۱۳۹۴، ص ۴۷).

همچنین مناسب است به یکی از آخرین دست‌نوشته‌های استاد با مضمون تربیت و

تعالی استناد شود که در اردیبهشت ماه ۱۳۹۳ و حدود یک ماه قبل از عارضه قلبی خویش خطاب به استادان دانشگاه امام صادق (علیه السلام) نگاشته‌اند^{۳۰} و در آن با اشاره به آیات کریمه «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ» (علق / آیه ۳-۵)، استادان را مفتخر به اخلاق کریمانه و الهی «تعلیم و تربیت» می‌دانند و عمل ایشان را در راستای تعلیم و تربیت جوانان می‌ستایند و روز معلم را روز بزرگداشت این جایگاه و تعظیم و تکریم آن می‌دانند تا ارزش تعلیم و تربیت و معلم فراموش نشود (مهدوی کنی، ۱۳۹۳.ب).

۴-۳-۲. استعاره «دانشگاه به مثابه فرصتی برای خلاقیت و نوآفرینی»

در تبیین این دیدگاه استاد می‌توان به موضوعات و نمونه‌های متنوعی استناد نمود که بارزترین آن، ایده بدیع تأسیس دانشگاه و نوع نگاهی است که ایشان به ترکیب حوزه و دانشگاه و مقوله تلفیق معارف اسلامی و علوم انسانی داشتند. اجرای همین ایده بدیع و بی‌سابقه را در تأسیس دانشگاه امام صادق (علیه السلام) می‌توان بهترین مصادیق نوآفرینی به شمار آورد:

«ما قبل از انقلاب با دوستانی که در کار انقلاب بودند مانند مرحوم شهید مطهری، شهید باهنر و شهید بهشتی، به فکر تأسیس یک دانشگاه اسلامی بودیم. ما حتی در زندان هم که بودیم اندیشه تشکیل دانشگاه را داشتیم. چون می‌دیدیم بچه‌هایی که به دانشگاه‌ها می‌روند از آنجا که محیط اکثر دانشگاه‌ها اسلامی نبود، بسیاری از آنها منحرف می‌شدند، لذا فکر می‌کردیم اگر دانشگاهی درست کنیم که اسلامی باشد کار اساسی انجام داده‌ایم» (مهدوی کنی، ۱۳۸۵، ص ۳۹۶).

همچنین پیشگامی در شناخت «نیاز حیاتی انقلاب نوپای اسلامی به کادرسازی»، گویای خلاقیتی مثال‌زدنی است که در فضای سیاسی حاکم بر سال‌های نخست تشکیل حکومت اسلامی و با راه‌اندازی دانشگاه، مؤید آینده‌نگری استاد برای تداوم بقای انقلاب بوده است:

«ما می‌خواستیم واقعاً در تهران که مرکز حکومت اسلامی بود دانشگاهی تأسیس کنیم که خیلی بالاتر از جامعه الأزهر مصر و امید آینده اسلام و تشیع باشد و بایستی دانشجویانی تربیت و به سراسر دنیا اعزام کنیم و برخی کارهای دیگر نظیر

ارتباط با دانشگاه‌ها و مسلمانان جهان، تدریس زبان‌های خارجی و اعزام مبلغ...» (مهدوی کنی، ۱۳۸۵، ص ۳۹۹).

بعد دیگری از خلاقیت سازمانی موردنظر استاد را می‌توان در نظام آموزشی خاص این دانشگاه جستجو کرد که از دیدگاه برخی صاحب‌نظران «این شاید بزرگ‌ترین تفاوت دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) در مقایسه با سایر مجموعه‌های کشور باشد» (امامی، ۱۳۹۴، ص ۲۱۸). «برنامه آموزشی دانشگاه از همان آغاز بر مبنای ارائه درس‌ها به صورت ترکیبی و تلفیقی شکل گرفته است و به همین خاطر علاوه بر درس معمول دانشگاهی، درس‌هایی از جنس معارف اسلامی (از فقه و اصول فقه، تفسیر قرآن، حدیث و منطق و مانند آن) نیز به دانشجویان ارائه می‌شود. استاد معتقد بودند که در تناکح معارف دینی و مسائل علمی امروزی، نوعی تعامل، کسر و انکسار و فعل و انفعال به وجود می‌آید و در چنین فضایی، امکان پیوند معارف دینی با مسائل علمی امروزی ایجاد می‌شود» (مهدوی کنی، ۱۳۹۴، ص ۳۸).

«بی‌شک مرحوم آیت‌الله مهدوی کنی را باید پیشگام طراحی و پیاده‌سازی ایده علوم انسانی اسلامی پس از انقلاب ایران دانست. وی علم دینی را نظامی معرفتی مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی با ریشه‌های فلسفی و کلامی می‌داند و بر این باور است که استخراج و استنباط این نظام معرفتی در عین داشتن ریشه‌های فلسفی و کلامی، با رهیافتی فقاهتی در مواجهه با متون دینی امکان‌پذیر است. از دیدگاه وی در این مواجهه لازم است از تلاقی یافته‌های علم مدرن و سکولار با متون دینی و پرسش‌های حاصل از این تلاقی غفلت نورزید و به نحوی روشمند از این برخورد استقبال نمود» (مهدوی کنی - سعید، ۱۳۹۴، ب).

همین‌طور است «ساختار ویژه ستادی (اداری) و صفی (علمی) دانشگاه» که نزدیک به دو دهه نیز با کارایی قابل توجهی تداوم داشت و عملاً نمایانگر یک سازمان دانشگاهی کوچک و چابک، با تمرکز در یک معاونت علمی (آموزشی، پژوهشی و دانشجویی) و یک معاونت پشتیبانی و در زمان خود نسبت به تمامی دانشگاه‌های داخل کشور، نوآورانه به شمار می‌رفت. بازتعریف نقش و جایگاه «استاد به‌مثابه مربی» که مسئولیت تربیت را نیز در کنار تعلیم دانشجویان به عهده داشت از دیگر مصادیق این نوآفرینی در نظام دانشگاهی پس از انقلاب اسلامی است. همچنین فرهنگ سازمانی

خاصی که از همان اوان تأسیس دانشگاه در میان اساتید، کارکنان و دانشجویان آن ترویج می‌شد و بعدها موجب پدید آمدن تمایزهای قابل توجهی در دانش‌آموختگان دانشگاه شد گویای «کلان استراتژی تمایز» در نظام دانشگاهی تازه تأسیس جمهوری اسلامی ایران بود.

«روش مرحوم حاج آقا، روش نظام‌سازی و حل مسئله با یک ذهن مهندسی شده است. ایشان مسائل را سازمان‌یافته نگاه می‌کند و روی هم می‌چیند تا بتوان آن را راحت‌تر حل کرد. سخنان حاج آقا واجد نوعی «نوآوری» است نه از جهت محتوا بلکه از جهت طرح و زاویه نگاه. درگیری ذهنی ایشان مواجهه با مسائل واقعی بوده، همانند مرحوم شهید صدر که نگاه‌شان به‌خاطر توجه به مسئله بانک، متفاوت از بقیه و نوآورانه بوده و صرفاً تئوریک نبوده است» (مهدوی‌کنی - سعید، ۱۳۹۴، الف).

۴-۴. استاد، تجسم مدیریت اسلامی: روایت‌هایی از کارکردهای مدیریت و رهبری دانشگاهی ایشان

همان‌طور که در بخش پیشینه تحقیق ذکر شد مطابق رویکرد اخلاقی و ارزش‌گرا در مدیریت اسلامی که به اخلاق و رفتار مدیران مسلمان می‌پردازد و یا مطابق رویکرد شخصیت‌گرا که به سیره یک مدیر شاخص اسلامی توجه نشان می‌دهد می‌توان بررسی رفتار مدیریتی و رهبری آیت‌الله مهدوی‌کنی (رحمته‌الله‌علیه) را به‌منظور شناخت اندیشه‌های ایشان ذیل مباحث مدیریت اسلامی مورد مطالعه و بررسی قرار داد. از این‌رو نوشتار حاضر با این پیش‌فرض که «استاد، تجسم مدیریت اسلامی» بودند و با توجه به تقدّم اندیشه بر رفتار، به طرح نمونه‌ها و روایت‌هایی از مدیریت دانشگاهی در دیدگاه استاد و ویژگی‌های مدیریتی و رهبری ایشان می‌پردازد.

۴-۴-۱. باور عمیق به ارزش تجربه و کسوت در سطوح سیاست‌گذاری و نظارت عالی

بارزترین مصداق این باور در تداوم نظام قائم‌مقامی ایشان در دانشگاه متبلور بوده است. آنجا که علی‌رغم کثرت مسئولیت‌ها و کهنوت و کهنانت آیت‌الله باقری‌کنی حفظه‌الله، همواره بر تداوم نقش‌آفرینی ایشان در مدیریت دانشگاه، عضویت در شورای دانشگاه و هیأت رئیسه و حتی مسئولیت نظارت مالی دانشگاه تأکید داشتند. مشابه همین وضعیت

درباره تداوم مسئولیت معاون سابق آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه و نیز معاون دانشجویی دانشگاه ^{۳۱} قابل مشاهده است.

۴-۲-۴. میدان دادن و پرورش دانش‌آموختگان جوان دانشگاه در سطح اجرا (مدیریت صف و ستاد)

در این خصوص می‌توان به روند انتصاب رؤسای دانشکده‌ها از میان دانش‌آموختگان دانشگاه که از دهه دوم حیات دانشگاه (سال‌های میانی دهه ۱۳۷۰) آغاز و به تدریج از اواخر همین دهه در سطح مدیران میانی ستاد نیز تداوم یافت، اشاره نمود. جایگزینی ریاست دانشکده حقوق و علوم سیاسی، جایگزینی ریاست دانشکده الهیات، جایگزینی معاونت اداری و مالی دانشگاه، قائم‌مقامی و جایگزینی ریاست دانشکده فرهنگ و ارتباطات، جایگزینی معاونت پژوهشی دانشگاه، جایگزینی و ارتقای سطح معاونت طرح و برنامه، جایگزینی ریاست دانشکده مدیریت و آخرین نمونه از این دست یعنی جایگزینی ریاست دانشکده حقوق ^{۳۲} این امر در حوزه تعامل اداری و اجرایی با دانشجویان، یعنی سطح مدیریت ارشد معاونت دانشجویی و فرهنگی، نمود بیشتری داشته است به گونه‌ای که در این زمینه، جوان‌ترین دانش‌آموختگان از سوی ایشان به این مسئولیت‌ها منصوب می‌شدند ^{۳۳}. شاید بتوان روند توسعه نسبتاً افقی دانشکده‌ها - که در مقیاس کوچک ولی به صورت جدای از یکدیگر طی حدود دو دهه تشکیل شدند - را طراحی مسیر ویژه‌ای برای تربیت مدیران جوان علمی و ارتقای مسئولیت‌پذیری و فرصت رشد سریع‌تر آنان از سوی ایشان به شمار آورد.

۴-۳-۴. الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت

نوع ارتباطی که استاد با مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه برقرار می‌کردند (که اکثراً از دانشجویان سابق ایشان و دانش‌آموختگان دانشگاه بودند) کاملاً مبتنی بر ارتباطات انسانی میان فردی و برگرفته از دیدگاه مربی‌گری ایشان بود که معتقد بودند نقش تربیتی یک استاد، پیش و بیش از نقش آموزشی وی معنا می‌یابد. به همین علت نوع رابطه ایشان با این گروه از معاونان خویش و نیز رؤسای دانشکده‌ها به مثابه «رابطه پدر و فرزندی» بود و همین استعاره را می‌توان به سطوح مختلف مدیران و کارکنان دانشگاه تعمیم داد که همگی به

مصدق حدیث مشهور نبوی که «الآباءُ ثلاثة: أبٌ وُلْدُک، أبٌ زَوْجُک و أبٌ عَلمَک» (مشکینی اردبیلی، ۱۳۸۲، ص ۲۴۷) خود را با افتخار شاگرد و فرزند استاد می‌انگاشتند. به گواهی بسیاری از مدیران ارشد دانشگاه، همین ارتباط در موارد متعددی مبنای تصمیم‌گیری در جلسات شوراهای عالی دانشگاه قرار می‌گرفت و زمینه پذیرش و همراهی با تصمیم‌ها را نیز از سوی افراد فراهم می‌نمود. و به همین ترتیب، این‌گونه ارتباط میان‌فردی و احساس تعلق فردی به دانشگاه ناشی از همان استعاره پدر و فرزند برای یکایک کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه نیز وجود داشت و به‌ویژه کارکنان قدیمی‌تر دانشگاه که لذت ارتباط مستقیم و نزدیک‌تر با استاد را درک کرده بودند در انجام وظایف خویش، همواره خود را پاسخگوی مکتب امام صادق (علیه‌السلام) و شخص ایشان می‌دانستند.

۴-۴-۴. جدیت و مسئولیت‌پذیری در کار در عین شوخ‌طبعی

نظم استاد در حضور به موقع در جلسات هیأت رئیسه و شورای دانشگاه مثال‌زدنی بود و ایشان علی‌رغم کهولت سن تا آخرین یکشنبه پیش از بروز عارضه قلبی (خردادماه سال ۱۳۹۳) در جلسه هفتگی هیأت رئیسه دانشگاه حضور و مشارکت کامل داشتند. ایشان به هیچ‌وجه با تعطیلی بی‌دلیل جلسات و ایام کاری - که گاهی در عرف عمومی جامعه به یک عادت تبدیل شده بود - موافق نبودند و در سال‌های اخیر - به‌ویژه در اسفندماه سال ۱۳۹۲ - حتی در هفته آخر اسفندماه و در روزهای آخر سال نیز جلسات کاری را تشکیل می‌دادند. استاد برای تعطیلات نوروز سال ۱۳۹۳ هم کتابچه‌ها و جزوات مربوط به اسناد راهبردی دانشگاه را همراه بردند تا مطالعه و اظهارنظر نمایند. همین همت عالی منجر به تأیید و امضای اسناد راهبردی اخیر دانشگاه - سند چشم‌انداز و اهداف کلان - در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۰۳ شد.

«در جلسات هیأت رئیسه به یاد ندارم دیرآمده باشد. تنها دلیل غیبتش می‌توانست کسالت شدید باشد. مرد گفت‌وشنود بود. با دقت به سخنان دیگران گوش می‌داد. سخن کسی را قطع نمی‌کرد. بعله‌های با مکث و کشیده‌اش تنها پاسخ به سخنانی بود که در خور پاسخ بیشتر نبودند» (ایوبی، ۱۳۹۳).

اعضای هیأت رئیسه دانشگاه، شوخی‌های همیشگی استاد را گاهی که یکی از

اعضا در عین تأخیر، باعجله خود را به جلسه می‌رساند و یا شوخی‌های ایشان پس از جلسه و هنگام خداحافظی را به یاد دارند.^{۳۴} شوخی معروف «عمر یکصد و بیست ساله استاد» نیز معرف همگان است که البته همه آن را مصداق این خصلت مؤمن می‌انگاشتند که «إِعْمَلِ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا».^{۳۵}

«بگذارید از شوخی‌های خودش بگویم که به ما می‌گفت: شماها از دانشگاه رفتید و وزیر و وکیل شدید ولی ما همان آقای که بودیم هستیم» (ایوبی، ۱۳۹۳).

۴-۴-۵. توجه به ویژگی‌های محیط فعالیت دانشگاهی

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتار مدیریت و رهبری استاد، رعایت اقتضائات و شرایط محیط کار و عمل بود. ایشان ضمن لحاظ تفاوت‌های شخصیت و ماهیت حقوقی غیردولتی دانشگاه با یک دانشگاه و سازمان دولتی، همواره ویژگی‌های خاص محیط و فرهنگ سازمانی دانشگاه را نسبت به یک سازمان معمول خدماتی مدنظر داشتند و شناخت و رعایت آن را به همگان و به‌خصوص تصمیم‌سازان دانشگاه توصیه می‌کردند. در دیداری که استاد با معاون وقت و مدیران طرح‌وبرنامه دانشگاه در سال ۱۳۸۷ داشتند به نکات متعددی از این دست اشاره نموده‌اند که بخشی از سخنان ایشان - که تحت عنوان منشور طرح‌وبرنامه دانشگاه جمع‌آوری و تدوین شده - به‌جهت اختصار عیناً ذکر می‌شوند:

«برای کار کردن در محیط دانشگاهی، باید به تفاوت‌های این محیط توجه داشت؛ نمی‌توان به سادگی و بدون استدلال، تبیین و تفهیم مناسب، قوانین و ضوابط را بر جامعه علمی دانشگاهی حاکم کرد؛ در طراحی و برنامه‌ریزی، انعطاف و لطافت موردنیاز جامعه دانشگاهی باید لحاظ شود؛ مخاطب بسیاری از برنامه‌ها در دانشگاه، عالمان و یا متعلمین هستند، لذا در برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای طرح‌ها برای این دو قشر، ظرافت‌های خاص مربوط به آنها باید مهم تلقی شود؛ در نظارت و ارزیابی هم انعطاف و لطافت مورد توجه قرار بگیرد (با این شیوه انگیزه‌ها برانگیخته می‌شود)» (منشور طرح‌وبرنامه، ۱۳۸۷).

۴-۴-۶. برنامه‌ریزی و آینده‌نگری

مروری بر چرخه عمر سازمانی دانشگاه در بیش از سه دهه فعالیت آن نشان می‌دهد که

توجه استاد به «تدوین و شناساندن الگوی دانشگاه» اگرچه از همان سال‌های ابتدایی فعالیت دانشگاه نمود داشته و افرادی مستعد از همکاران سال‌های نخست دانشگاه به انواعی از فعالیت‌های رسمی برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و الگوگذاری دست می‌زدند^{۳۶}؛ با این وجود ورود حوزه برنامه‌ریزی در ساختار رسمی دانشگاه به نیمه دهه دوم حیات دانشگاه در دهه ۱۳۷۰ برمی‌گردد. زمانی که ایشان با تشخیص به‌هنگام ضرورت رسمی‌سازی فعالیت‌های آینده‌پژوهی و تدوین اسناد و برنامه‌های بلندمدت دانشگاه اقدام به تأسیس معاونت طرح و برنامه^{۳۷} در سال ۱۳۷۷ و متعاقب آن کمیته برنامه‌ریزی علمی دانشگاه در سال ۱۳۷۹ نمودند تا ضمن نهادینه‌سازی چنین فعالیت‌هایی در ساختار رسمی دانشگاه، اسناد کلان موردنیاز نیز در یک قالب مشارکت جمعی برای دانشگاه تهیه شود و به تصویب مراجع ذیربط دانشگاه برسد. استاد تقریباً پس از گذشت یک دهه از عمر حوزه برنامه‌ریزی در دانشگاه، با انتصاب آقای دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی، قائم‌مقام وقت دانشکده معارف اسلامی و مدیریت به سمت معاونت طرح و برنامه دانشگاه در سال ۱۳۸۵، دیدگاه نوینی به توسعه و گسترش فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه را پیش گرفتند.

۴-۴-۷. بسیج سرمایه انسانی

در کنار ویژگی پرورش و میدان دادن به دانش‌آموختگان جوان دانشگاه در سطح مدیریت‌های علمی - اجرایی، می‌توان به بخشی از رویکرد مدیریتی استاد اشاره نمود که فارغ از انتصاب مستقیم افراد، عمدتاً متوجه زمینه‌سازی برای رشد توانمندی فکری و مدیریتی استادان جوان در سطح دانشکده‌ها و فراهم نمودن فرصت‌هایی برای خلاقیت و نوآوری و آمادگی پذیرش مسئولیت‌های کلان‌تر بوده است.

از جمله این‌گونه رویکردها می‌توان به صدور احکام معاونان جوان دانشکده‌ها از سوی ایشان اشاره نمود که از نظر مقررات و عرف دانشگاهی، کفایت می‌کرد چنین احکامی از سوی رؤسای دانشکده‌ها و یا حداکثر معاونان آموزشی یا پژوهشی دانشگاه صادر شوند ولی رویه استاد چنان بود که حتی احکام معاونان دانشکده‌ها را - که عموماً از مربیان و استادیاران جوان بودند - شخصاً صادر می‌نمودند تا ضمن رسمیت‌بخشی

حداکثری، سطح مسئولیت و پاسخگویی افراد را ارتقاء داده و بدین ترتیب زمینه رشد آنان را نیز فراهم نمایند. استاد در همین راستا در جلسات مختلف رسمی (از جمله در شورای دانشگاه، هیأت رئیسه و نیز جلسات با دانشکده‌ها) همواره بنا داشتند تا فرصت اظهارنظر به اعضای جوان‌تر جلسه هم داده و نظرات ایشان هم مطرح شود. حمایت و همراهی همیشگی ایشان با ایده مرکز رشد دانشکده مدیریت و موافقت با ارتقای آن در سطح دانشگاه نیز می‌تواند از همین دست رویکردها به‌شمار آید. و البته یکی از نتایج این رویکرد در بسیج سرمایه انسانی دانشگاه، میانگین سنی جوان کادر علمی - اجرایی دانشکده‌ها و به تبع آن کادر مدیران میانی ستاد دانشگاه بوده که همواره فرصت برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهره‌گیری از توانمندی و نوآوری فکری این گروه از دانش‌آموختگان را فراهم نموده است.

۴-۴-۸. هدایت از طریق رهبری و انگیزش

در این خصوص که استاد از چه پایگاه رفیعی در رهبری فرهمند (کاریماتیک) برخوردار بوده‌اند نظرات فراوانی ابراز شده و قصد نویسنده در اینجا تکرار این موضوع نیست؛ بلکه صرفاً به نمونه‌هایی از رویکرد «هدایت از طریق انگیزش در افراد» که مورد توجه خاص ایشان بوده اشاره می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز بیان شد توجه استاد به ایده‌ها و برنامه‌های نوآورانه، علی‌رغم چالش‌های قابل پیش‌بینی در اجرا، عمدتاً مبتنی بر اعتماد به افراد صاحب‌ایده و میدان دادن به اجرای ایده‌ها به‌منظور زمینه‌سازی رشد و پرورش افراد بود. به عقیده نویسنده، بسیاری از این‌گونه برنامه‌های نوآورانه بیش از آنکه مبتنی بر عمق و قوت خود برنامه باشند وابسته به «اعتماد استاد به شخص ایده‌پرداز» بوده است. از جمله موارد زیر:

یک. برنامه آموزش زبان‌های عربی، انگلیسی و فرانسه از ابتدای تأسیس دانشگاه که کاملاً متکی بر ایده و روش افرادی چون دکتر حامد صدقی، استاد محمود محقق و استاد کاظم کردوانی بوده و بازنگری در برخی روش‌ها و محتوای آموزشی آنها نیز به همین ترتیب با حسن اعتماد به نسل جوان‌تر مدرّسان (عمدتاً از میان دانش‌آموختگان)^{۳۸} انجام شده است.

دو. تأسیس پردیس خواهران دانشگاه در سال ۱۳۶۹ با هدف تعلیم و تربیت دانشجویی دختران و مبتنی بر ایده پرهیز از اختلاط و نیز اختیار عمل نسبی در سطوح آموزش و مدیریت پردیس (با استادان و کارکنان خانم)، قطعاً متأثر از قابلیت‌های علمی و اجرایی همسر محترم استاد، حاجیه‌خانم سرخه‌ای و ایده‌های تکمیلی ایشان بوده و در سطح نظام آموزش عالی کشور و به‌ویژه در آموزش عالی دختران نوآورانه تلقی می‌شود. سه. توسعه رشته/دانشکده‌ها از سه‌گانه به پنج‌گانه در پایان دهه نخست عمر دانشگاه (دهه ۶۰) و تأسیس دانشکده‌های معارف اسلامی و حقوق و معارف اسلامی و مدیریت، ناشی از حسن اعتماد و متکی به ایده‌ها و پایمردی افرادی چون دکتر حمید بهرامی و مهندس زاهد و در تکمیل مسیر پیش‌آمده (حاصل از حسن اعتماد به دکتر مسعود درخشان) بوده است.

چهار. تأسیس مرکز تحقیقات دانشگاه در سال ۱۳۷۰ با هدف مدیریت منسجم فعالیت‌های پژوهشی همزمان با رشد فعالیت‌های آموزشی دانشگاه و با تأسیس دفاتر مطالعاتی متناسب با دانشکده‌های موجود. همچنین در پی توسعه فعالیت‌های پژوهشی در دانشکده‌ها و تقویت ساختار ستادی (با فعال سازی اداره کل پژوهش)، مرکز تحقیقات توانست به سمت هدف بعدی خود - یعنی انجام فعالیت‌های پژوهشی ترکیبی و فرا دانشکده‌ای - تغییر جهت دهد و در دهه ۱۳۸۰ با سیاست تغییر دفاتر به گروه‌های مطالعاتی و کاربردی موردنیاز، توانست با تصدی پروژه‌های خارج دانشگاه، فضا و چشم‌انداز تازه‌ای را در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه ترسیم کند.

پنج. ایجاد مرکز مطالعات فرهنگ و ارتباطات در سال ۱۳۷۴ و پیامد آن یعنی تأسیس ششمین و آخرین دانشکده دانشگاه یعنی معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات در سال ۱۳۸۲ که مبتنی بر ایده نوآورانه گروهی از دانش‌آموختگان رشته معارف اسلامی و تبلیغ^{۳۹} برای روزآمد کردن روش‌های تبلیغ و ارتباطات دینی بوده است.

شش. بازنگری در محتوای آموزشی دروس معارف اسلامی و جایگزینی آن با طرح نوآورانه اندیشه مطهر (آموزه‌ها و اندیشه شهید مطهری (علیه‌السلام)) که مبتنی بود بر تلاش گروهی از دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه^{۴۰} در سال‌های میانی دهه ۷۰ و حاصل اعتماد و فرصتی بود که از سوی استاد به قصد رشد علمی و آموزشی همین

افراد و نیز دانشگاه به آنان داده شد؛ حاصل این اعتماد نیز تدوین، ارائه و آموزش هزاران دانشجوی در همین دانشگاه و ده‌ها هزار دانشجوی علاقمند در سایر دانشگاه‌ها بوده که احیای نظرات و اندیشه‌های استاد شهید مطهری رحمته را در سطح ملی نیز در پی داشت.

فعالیت‌های نوآورانه دیگری مانند تأسیس دفتر اعزام مبلغ دانشگاه از سال ۱۳۸۱ با پیشگامی حجت‌الاسلام محسن قرائتی و حجت‌الاسلام مصطفی میرلوحی؛ احیای دفتر انتشارات دانشگاه از سال ۱۳۸۴ با اتکای بر ایده‌های دکتر اصغر افتخاری؛ و تأسیس مرکز رشد دانشگاه از سال ۱۳۹۱ با پیشگامی آقای دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی، از جمله نمونه‌های اخیر این ویژگی استاد در هدایت از طریق رهبری و مبتنی بر انگیزش افراد به شمار می‌آیند.

۴-۹. هدایت از طریق ارتباطات رسمی، گروهی و میان‌فردی

یکی از ویژگی‌های قابل ذکر در اندیشه و عمل مدیریتی استاد، باور ایشان به کار تشکیلاتی و ساختار رسمی - به معنای واقعی کلمه و با هدف به‌کارگیری بهترین ساماندهی برای تحقق اهداف موردنظر - است. راه‌اندازی نهادی چون «شورای هیأت علمی دانشگاه» از ابتدای تأسیس دانشگاه که بعدها در اساسنامه تبدیل به «شورای دانشگاه» شد؛ و یا تعریف نهاد «هیأت رئیسه دانشگاه» به عنوان یک بازوی مشاوره و تصمیم‌گیری اجرایی در دانشگاه از این نمونه است.^{۴۱} تأکید ایشان بر حضور منظم اعضا در جلسات رسمی دانشگاه؛ تأکید بر مشاوره و مشورت در امور راهبردی و حتی تصمیم‌های اجرایی؛ و نیز تأکید بر رعایت فرایندهای اجرایی جمعی، از دیگر نمونه‌های قابل ذکر در این خصوص است.

۴-۱۰. ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه

استاد ضمن آنکه در مسیر توسعه و گسترش فعالیت‌های علمی دانشگاه، فرصت ایجاد خرده‌نظام‌های مالی و عملیاتی متناسبی را برای ساختار دانشگاه فراهم نمودند، همواره بر ارزیابی‌های نظام‌مند و حسابرسی عملکرد فعالیت‌های واحدهای مختلف کاری در

ساختار دانشگاه تأکید داشتند. «نظام بودجه‌ریزی دانشگاه» که در عین نظم‌دهی به عملکرد مالی، انعطاف‌پذیری خاصی را برای مجریان فراهم می‌کرد؛ «حسابرسی عملیات مالی و حسابداری دانشگاه» از نیمه‌های دهه ۱۳۸۰؛ و نیز تدوین «گزارش تفریح بودجه دانشگاه» (مالی و برنامه‌ای) از سال ۱۳۸۹ از این نمونه‌ها هستند. ایشان در سال‌های اخیر، با تأکید مضاعفی بر ارزیابی عملکرد قسمت‌های ستادی دانشگاه، طی مصوبه‌ای در هیأت رئیسه، سال ۱۳۹۱ را «سال ارزیابی عملکرد دانشگاه» نامیدند و همگان را به همراهی با این موضوع ترغیب می‌نمودند. ارزشیابی عملکرد افراد شامل مدیران ارشد ستادی و نیز رؤسای دانشکده‌ها بخشی دیگر از روند مطلوب ارزیابی و نظارت استاد بود که مکرراً به صورت شخصی و نیز بعضاً با مشورت‌های گروهی به انجام می‌رساندند و نتیجه آن در تغییر و تحول دائمی و جوان‌سازی بافت مدیریتی دانشگاه به نمایش درمی‌آمد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری: رهبری سازمانی استاد (مدیریت اسلامی در دانشگاه اسلامی مرجع)

آیت‌الله مهدوی کنی (رحمته‌الله علیه) با تأسیس دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) در سال ۱۳۶۱ و استقرار در این معهد تربیتی و علمی، همواره و به‌خصوص در دو دهه نخست فعالیت این دانشگاه، عهده‌دار تدریس دروس اخلاق، فقه تخصصی و تفسیر در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی رشته‌های معارف اسلامی و اقتصاد، معارف اسلامی و علوم سیاسی و علوم قرآن و حدیث بودند و بعضاً مسئولیت راهنمایی رسالات دکتری دانشجویان را نیز به عهده داشتند و همزمان به مدیریت عالی دانشگاه نیز می‌پرداختند. استاد در جایگاه ریاست بر نخستین دانشگاه اسلامی و غیردولتی کشور با چشم‌انداز «دانشگاه اسلامی مرجع» و در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی به سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا اشراف و نظارت داشته و از نزدیک با امور مرتبط با یک سازمان دانشگاهی در حیطه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، پشتیبانی، دانشجویی و توسعه فیزیکی سروکار داشتند.

این پژوهش که مبتنی بر دو رویکرد «اخلاقی و ارزش‌گرا» و «شخصیت‌گرا» در مدیریت اسلامی و با مرور، بازخوانی و تحلیل مبانی اندیشه‌ای، نگرش‌های کلان

مدیریتی و رفتار رهبری استاد در طول سه دهه مسئولیت ایشان در دانشگاه انجام شده به دو استعاره رهبری سازمانی ایشان در دانشگاه دست یافته است: استعاره «دانشگاه به‌مثابه جایگاه رشد، تربیت و تعالی» و «دانشگاه به‌مثابه فرصت خلاقیت و نوآفرینی». یافته‌های نهایی این پژوهش نشان می‌دهد که موارد زیر را می‌توان از ویژگی‌های رفتاری و اقدام‌های مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی (عج) در دانشگاه امام صادق (ع) برشمرد: باور عمیق به ارزش تجربه و کسوت در سطوح سیاست‌گذاری و نظارت عالی؛ پرورش و میدان دادن به دانش‌آموختگان جوان دانشگاه در سطح اجرا (مدیریت صف و ستاد)؛ الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت؛ جدیت و مسئولیت‌پذیری در کار در عین شوخ‌طبعی؛ توجه به ویژگی‌های محیط فعالیت دانشگاهی؛ برنامه‌ریزی و آینده‌نگری؛ بسیج سرمایه انسانی؛ هدایت از طریق رهبری و انگیزش؛ هدایت از طریق ارتباطات رسمی، گروهی و میان‌فردی؛ و ارزیابی و نظارت.

یادداشت‌ها

۱. از جمله مسئولیت‌های سازمانی ایشان در سطح کشور می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: ریاست کمیته انقلاب اسلامی، وزارت کشور، نخست‌وزیری، کفالت ریاست‌جمهوری، و ریاست ستاد بازسازی شهرهای جنگ‌زده.
۲. حجت‌الاسلام نورالله علیدوست عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع)، مسئولیت گردآوری، مستندسازی و تدوین این اثر را به عهده داشته است (۱۳۷۱).
۳. تدوین گروه اقتصاد اسلامی مرکز تحقیقات دانشگاه.
۴. دکتر غلامرضا خواجه‌سروی، دانش‌آموخته دانشگاه امام صادق (ع) و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی، مسئولیت مستندسازی و تدوین این اثر را به عهده داشته است (۱۳۸۵).
۵. پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (ع)، مسئولیت گردآوری، مستندسازی و تدوین هر دو اثر را به عهده داشته است (۱۳۹۰).
۶. چاپ دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

۷. دکتر نادر جعفری عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، مسئولیت گردآوری، مستندسازی و تدوین این اثر را به عهده داشته است (۱۳۹۳).
۸. این اثر با تدوین و مستندسازی دکتر محمد جانی پور، دانش آموخته دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان منتشر شده است (۱۳۹۵).

9. Original

۱۰. نویسنده در سه سال پایانی عمر شریف استاد با حکم ایشان، مسئولیت حوزه طرح و برنامه دانشگاه و عضویت در شورای دانشگاه و هیأت رئیسه دانشگاه (و بعضاً هیأت مدیره جامعه الامام الصادق (علیه السلام)) را به عهده داشته و به واسطه این مسئولیت، از فرصت ارتباط کاری هفتگی و درک محضر استاد برخوردار بوده است.

11. Morgan, Gareth
12. Images of organization
13. Creative organization theory
14. Imagination; The Art of Creative Management
15. Hatch, Mary J.
16. Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead. (1994)
17. James A. Belasco
18. Soaring with the Phoenix: Renewing the Vision, Reviving the Spirit, and Re-creating the Success of Your Company. (1999)
۱۹. «پس روی خود را به سوی دین حنیف کن که مطابق فطرت خداست. فطرتی که خدا بشر را بر آن آفریده و در آفرینش خدا دگرگونی نیست. این است دین مستقیم ولی بیشتر مردم نمی دانند» (روم / آیه ۳۰).
۲۰. «به راستی این دین استوار و پابرجاست، با مدارا در آن وارد شوید و بندگان خدا را به زور وادار به عبادت نکنید» (کلینی، بی تا، ج ۲، ص ۸۶ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۷۵، ص ۳۹).
۲۱. «آنان که می گویند پروردگار ما خدای یکتاست و سپس بر این گفتار استوار و پابرجا باقی بمانند فرشتگان بر آنها فرود می آیند و به آنها می گویند مترسید و اندوهناک مباشید...» (فصلت / آیه ۳۰).
۲۲. «برای انسان نیست جز آنچه که برای آن تلاش و کوشش کرده و سعی اش را به او نشان خواهند داد» (نجم / آیات ۳۹-۴۰).
۲۳. «آیا آنها که می دانند و علم دارند با آنها که نمی دانند، برابرند؟» (زمر / آیه ۹).
۲۴. «مردم، فرزند هنرشان هستند» (کلینی، بی تا، ج ۱، ص ۵۰ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۵۱).

- ۲۵ «ارزش هر فرد به هنر اوست.» (مجلسی، بی‌تا، ج ۱، ص ۱۸۳ به نقل از مهدوی کنی، ۱۳۹۰، الف، ص ۱۵۲)
۲۶. «در حلال دنیا حساب، و در حرام آن عذاب است» (نهج البلاغه، خطبه ۸۲).
۲۷. «و اگر آنچه در دل دارید عیان کنید یا نهان دارید، خداوند شما را بدان محاسبه می‌کند» (سوره بقره، آیه ۲۸۴).
۲۸. «و در راه نیکی و تقوا با یکدیگر همکاری کنید و در گناه و تعدی دستیار هم نشوید و از خدا پروا کنید» (مائده / آیه ۲).
۲۹. لازم به ذکر است که عناوین این استعاره‌ها از نویسنده است ولی مضمون آنها برگرفته از گفتار، نوشتار و رفتار استاد است.
۳۰. برگرفته از: لوح بزرگداشت روز معلم به دست خط استاد، هدایی به اعضای هیأت علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۳.
۳۱. آیت‌الله سیداحمد علم‌الهدی که بیش از دو دهه (از ۱۳۶۱ تا ۱۳۸۴) مسئولیت معاونت را به عهده داشتند؛ و آقای حبیب‌الله مباشری، معاون دانشجویی دانشگاه (از ۱۳۶۱ تاکنون).
۳۲. دکتر حجت‌الله ایوبی به‌جای دکتر هادی سمتی (سال ۱۳۷۶)؛ حجت‌الاسلام دکتر بیوک عزیززاده به‌جای آیت‌الله سیدحسن سعادت مصطفوی (۱۳۷۸)؛ دکتر احمد شعبانی به‌جای مهندس الله‌داد (سال ۱۳۷۹)؛ دکتر ناصر باهنر به‌جای دکتر غلامعلی حداد عادل (سال ۱۳۸۳)؛ دکتر حسام‌الدین آشنا به‌جای حجت‌الاسلام دکتر غلامرضا مصباحی مقدم (۱۳۸۳)؛ دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی به‌جای آقای محمدحسین یزدان‌پناه (۱۳۸۵)؛ دکتر غلامرضا گودرزی به‌جای دکتر علی رضائیان (۱۳۹۱)؛ دکتر علی غلامی به‌جای دکتر محسن اسماعیلی (۱۳۹۲).
۳۳. از جمله انتصاب دکتر عادل پیغامی به‌عنوان مدیرکل دانشجویی (سال ۱۳۷۷ و دو سال پیش از دانش‌آموختگی) و آقای مهدی مشفق به‌عنوان قائم‌مقام معاونت دانشجویی و فرهنگی (سال ۱۳۹۰ و تنها ۶ سال پس از دانش‌آموختگی).
- ۳۴ نظیر اصطلاحات طنزآمیز «فی أمان الله» یا «التماس تو راه».
۳۵. این حدیث در بحارالأنوار، ج ۴۴، ص ۱۳۸ از امام موسی کاظم علیه السلام و در مستدرک الوسائل، ج ۱، ص ۱۴۶ از امام حسن مجتبی علیه السلام نقل شده است.
۳۶. لازم است همین‌جا با ذکر نام آقای مهندس حسن اسماعیل‌زاده پاکدامن (کاظمی) به تلاش‌های ایشان در این زمینه از همان سال‌های نخست دهه ۶۰ اشاره شود. ایشان در پایان سال ۱۳۹۲ و در زمان حیات استاد به افتخار بازنشستگی از فعالیت در دانشگاه نائل آمدند.

۳۷. با انتصاب آقای دکتر میرمهدی سیداصفهان‌نی به عنوان معاون طرح و برنامه دانشگاه، اگرچه ایشان تنها در یک دوره دوساله، این مسئولیت رسمی را پذیرفتند ولی پس از آن همواره به عنوان مشاور رئیس و عضو هیأت رئیسه با دانشگاه همکاری داشته‌اند و این همکاری تا زمان تدوین این مقاله (۱۳۹۵) تداوم داشته است.

۳۸. از جمله آقایان دکتر عدنان لاجوردی، دکتر فکری و آقای روشن ضمیر.

۳۹. گروهی شش نفره شامل آقایان حسام‌الدین آشنا، ناصر باهنر، پیمان جبلی، حسین رضی، محمدسعید مهدوی کنی، و محمدهادی همایون (اکثراً اعضای فعلی هیأت علمی دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات) و تحت سرپرستی آقایان دکتر غلامعلی حداد عادل و دکتر مهدی محسنیان‌راد.

۴۰. از جمله آقای علی باقری (مدیر پروژه ارزیابی آموزش معارف اسلامی در دانشگاه) و آقایان علی اصغر خندان، سیدصالح هاشمی گلپایگانی، عادل پیغامی و علی غلامی (در بازنگری و تدوین برنامه آموزش معارف اسلامی).

۴۱. همین‌جا لازم است به این نکته اشاره شود که پابندی و تأکید استاد در تشکیل منظم جلسات هیأت رئیسه دانشگاه زیانزد بوده و ایشان همواره - حتی در سال‌های اخیر - این جلسه را تا روزهای کاری پایان اسفندماه تشکیل می‌دادند و شخصاً هم در تمامی جلسات حضور می‌یافتند.

کتابنامه

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

الهامی‌نیا، علی‌اصغر (۱۳۸۲). اخلاق مدیریت، بی‌جا: کوثر غدیر.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

اسمعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۸۶). «طراحی و تبیین استعاره‌های سازمان به‌مثابه موجودیتی پلاستیکی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).

الصفار، سالم (۱۳۸۵)، سیره پیامبر (ﷺ) در رهبری و انسان‌سازی، ترجمه غلامحسین انصاری، تهران: چاپ و نشر بین‌الملل.

- ایوبی، حجت‌الله (۱۳۹۳)، «آیت‌الله مهدوی کنی همه وجودش تسلیم بود و سلام»، یادداشت منتشره در خبرگزاری فارس، ۱۳۹۳/۷/۳۰ قابل دسترس در www.farsnews.com
- بی‌نام (۱۳۷۲)، نگرشی بر مدیریت در اسلام (مجموعه مقالات سمینار بین‌المللی مدیریت از دیدگاه اسلام)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بینش، مسعود (۱۳۹۰)، استعاره‌های مدیریتی؛ جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جعفری هفت‌خوانی، نادر (۱۳۹۳)، سیاست اخلاقی و اخلاق سیاسی؛ مجموعه خطبه‌ها و سخنرانی‌های آیت‌الله مهدوی کنی در نماز جمعه تهران، (گردآوری و تدوین)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- جوانعلی آذر، مرتضی (۱۳۹۱)، سیمای سازمان از نگاه اسلام در پرتو استعاره امانت، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- حجازی‌فر، سعید؛ خانی، علی (۱۳۹۴)، مآخذشناسی تحلیلی کتب مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، همبالی؛ شیوه رهبری ایرانی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- خالقی، محمدجواد (۱۳۸۳)، اخلاق مدیران (مجموعه سخنرانی‌های اخلاقی علمای حوزه علمیه قم برای مدیران)، قم: ندای دوست.
- خواججه‌سروی، غلامرضا (۱۳۸۵)، خاطرات آیت‌الله مهدوی کنی، (گردآوری و تدوین)، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت؛ رویکردی جامع، تهران: صفار.
- دشتی، علی (۱۳۸۵)، امام علی (ع) و مدیریت، قم: مؤسسه فرهنگی و تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹)، ارباب امانت و اخلاق اداری در نهج‌البلاغه، تهران: نشر دریا.
- کاشانی، مجتبی (۱۳۸۲)، نقش دل در مدیریت، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کلینی، محمد بن یعقوب (بی‌تا)، اصول کافی، بی‌جا: بی‌نا.

- مشبکی، اصغر (۱۳۸۷)، سیمای سازمان؛ مروری بر اثر مورگان درباره سازمان و استعاره‌های آن، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مشکینی اردبیلی، علی (۱۳۸۲)، تحریر المواعظ العددیه، قم: نشر الهادی.
- مجلسی، محمدباقر (بی‌تا)، بحار الانوار، بی‌جا: بی‌نا.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۷۵)، اخلاق مدیریت در اسلام، تهران: دارالحدیث
- مظاهری، حسین (۱۳۸۷)، اخلاق در اداره، قم: بوستان کتاب.
- منشور طرح و برنامه دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) (۱۳۸۷).
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۷۵)، نقطه‌های آغاز در اخلاق عملی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۸۵)، خاطرات آیت‌الله مهدوی‌کنی، تدوین: غلامرضا خواجه‌سروی، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۹۰ الف)، علم و عمل ایمانی؛ ۲۲ گفتار در شناخت ابعاد کاربردی دین. به اهتمام پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۹۰ ب)، عقل و دین؛ ۲۰ گفتار در شناخت ابعاد معنوی حیات عقلانی انسان. به اهتمام پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۹۳)، لوح بزرگداشت روز معلم به دست‌خط استاد، هدایی به اعضای هیأت علمی دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۳.
- مهدوی‌کنی، محمدرضا (۱۳۹۴)، «چیستی، چرایی و چگونگی علوم انسانی اسلامی؛ با تأکید بر حوزه مدیریت اسلامی» (با نگارش هاشم سوداگر) در نقطه‌های آغاز در مدیریت اسلامی، به اهتمام علیرضا چیت‌سازیان و مرتضی جوانعلی‌آذر، صص ۲۵-۵۰، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).

مهدوی کنی، محمدرضا (۱۳۹۵)، «درس گفتارهای تفسیر قرآن آیت‌الله مهدوی کنی (علیه السلام)»، به اهتمام محمد جانی‌پور و نادر جعفری هفت‌خوانی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، جلد اول.

مهدوی کنی، محمدسعید (۱۳۹۴.الف)، گفتگوی نگارنده در خصوص اندیشه‌های آیت‌الله مهدوی کنی (علیه السلام)، ۱۳۹۴/۷/۱۹.

مهدوی کنی، محمدسعید (۱۳۹۴.ب)، «آیت‌الله مهدوی کنی؛ پیشگام ایده علوم انسانی اسلامی» سخنرانی در همایش الگوی نوین دانشگاه اسلامی در اندیشه آیت‌الله مهدوی کنی، تهران، پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، آذرماه ۱۳۹۴.

هاشمیان، سید محمدحسین (۱۳۹۱)، استعاره راه؛ پرسش از هستی سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام).

هچ، ماری جو (۱۳۸۷)، تئوری سازمان؛ مدرن، نمادین - تفسیری، و پست‌مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر افکار.

