

مدیریت منابع انسانی



تهیه و تنظیم: طیبه صالحی تجریشی

در گفت و گو با:

دکتر سید حسین ابطی

و با حضور:

دکتر فریدون عبد صبور - دکتر شمس الله جعفری نیا و دکتر مهدی خیراندیش



تصورش را هم نمی کردیم با مردی روبرو شویم که ویژگی های منحصر به فردش دامنه بحث را تا بدان حد وسعت بخشد که پانزده- شانزده ساعت گفت و گویمان با او طول کشد ، اما چنین شد و در این لحظه یلدایی استاد دکتر سید حسین ابطی - دارنده مدرک دکتری مدیریت مهندسی از آمریکا- را این گونه یافتیم و شناختیم: خستگی ناپذیر ، غیر مرعوب در برابر باورهای سود محور غرب ، و منتقد نسبت به برخی مدیریت های بی اصل و ریشه در داخل ، که همه حاصل رشدیافتگی او در خانواده ای روحانی ، متدین و انقلابی ، زندگی در محله ای پر شور و شعور و طی فراز و نشیب های بسیار ، چه در ایام خدمت سربازی در منطقه ای محروم به سبب تبعید و چه در ایام کار و سپس تحصیل در آن سوی دنیاست. دغدغه استاد را دغدغه خود نیز می دانیم و سخن از سر دلسوزی او را در پایان این دیدار ، حسن ختام کلامان می کنیم که «مدیریت، مادر همه علوم است؛ مسئولان باید آن را جدی بگیرند.»

خانه ما بود و سمت دیگرش خیابان لرزاده، منزل حاج سلطان الواعظین. ایشان هم یک روحانی بسیار خوش قامت، خوشرو و خوش بیان بودند و تألیفاتی هم داشتند. استاد محمد تقی جعفری، آیت الله فومنی و آیت الله سعیدی از دیگر علمایی بودند که گاهی در محضرشان تلمذ می کردم یا از سخنرانی هایشان بهره می بردم. به هر حال، محیط زندگی ما آن قدر بر ما تأثیرگذار بود که بنده نیز مدت کوتاهی ملبس به لباس روحانیت شدم. اصلاً ما در مسجد بزرگ شدیم و باز و بسته بودن آن برایمان مطرح نبود.

کهنشنان: این همسایگی با مسجد چقدر در سلامت انسان مؤثر است؛ به آدم مصونیت می بخشد، به خصوص با پیشماری چون آقای برهان!

دکتر ابطی: بله. جنابیت این مرد روحانی که چهره او هنوز در خاطر من هست. آقای شیخ حسین انصاری- که اکنون منبری سرشناسی است- یکی از طلبه های مرحوم برهان بود و درصدی از سبک حاج آقا برهان بهره برده است. وقتی حاج آقا اشعار مذهبی می خواند به دل آدم می نشست. چهره، حرکات، و جنت و راه رفتن و سایر رفتارهای ایشان خیلی ها را جذب کرد و طلبه های بسیار زیادی در اطراف او جمع شدند.

کهنشنان: پسر آقا سیدعلی قاضی می گوید: من وقتی از نجف به تهران خدمت آقای برهان آمدم او مرا پیش کسی به نام رجبعلی خیاط برد.

دکتر ابطی: دقیقاً این مسئله را نمی دانم ولی مطمئنم که مرحوم برهان اهل سیر و سلوک هم بودند و در عین حال مسجد لرزاده یکی از پایگاه های اصلی فداییان اسلام بود. شهیدان بزرگوار نواب صفوی و واحدی دو جوان نورانی و جذاب و هردو سید بودند. من ۱۰-۱۲ ساله بودم که اینان میتینگ هایشان را در این مسجد می گذاشتند و جای دوری که می رفتند میدان قیام (شاه سابق) بود که ما بلندگوهایشان را می بردیم. سخنرانی های آتشین مرحوم نواب صفوی همیشه در ذهنم هست. او وقتی بالای منبر تشنه اش می شد من که همیشه کنار منبر می نشستم لیوان آب به دستش می دادم. جذابیت و شجاعت این سید عجیب بود؛ واحدی هم همین طور بود. فداییان اسلام با آهنگ خاصی صلوات می فرستادند که از سبک و تن صدایشان می شد فهمید که دارند می آیند و سخنرانی دارند. به هر حال، کودکی ما به طور عادی و طبیعی با این خاطرات گذشت.

کهنشنان: چقدر خوب خاطرات کودکی به یادتان مانده است!
دکتر ابطی: اگر از خردسالی من هم سؤال کنید

□ پدرم در جوانی همراه مادرم و خواهر و برادر بزرگم از اصفهان به تهران می آیند و جنب مسجد لرزاده منزلی تهیه می کنند.

خواهی بودم و هیچ کس در خانه نبود. خیلی گریه کردم. یکهو پدرم را جلوی من دیدم (از کمرش به بالا پیدا بود). او با عصبانیت چیزهایی می گفت که من نمی دانستم چه می گوید. شاید از این که مرا تنها گذاشته بودند، عصبانی بود؛ بعد مرا بغل کرد و به مغازه شیرینی فروشی نزدیک منزل- که هنوز هم شیرینی فروشی است- برد. اولین چیزی که در آنجا نظرم را جلب کرد خنده شیرینی فروش بود که دندانهای طلایی اش برق می زد و من به جای شیرینی ها به او نگاه می کردم. او شیرینی را در پاکتی گذاشت و به پدر داد و مرحوم پدرم نیز آن را به من داد.

کهنشنان: لابد قبل از دبستان، خواندن و نوشتن یاد گرفته اید. آیا اینطور است؟

دکتر ابطی: خیلی کم، چون برای مرحوم پدرم، چرخاندن زندگی ۱۱ فرزند کار راحتی نبود و به علاوه ایشان علی رغم میل باطنی وقت زیادی نداشت تا به ما آموزش بدهد ولی مرحوم مادرم قرآن به ما می آموختند و اکنون یک قرآن قدیمی دستنویس دارم که پدرم نام و تاریخ تولد ما را پشت آن نوشته بود؛ البته من اشتباه کردم و وقتی از آمریکا آمدم دادم آن را صحافی کردند که جلدش عوض شد.

کهنشنان: کدام مدرسه می رفتید؟ از اولین روز ورودتان به دبستان بگویید.

دکتر ابطی: مرا در دبستانی به نام «اردشیر» در خیابان پارک که نزدیکی منزلتان بود ثبت نام کرده بودند. یاد می آید که همان روز اول دیر به مدرسه رفتم. نمی دانم! شاید پدرم جایی بود که باعث این قضیه شد. او دست مرا گرفت و به مدرسه برو؛ جلوی درب ورودی دبستان به من گفت: اینجا مدرسه توست و خودش رفت. من داخل مدرسه را نگاه کردم. حیاطی قدیمی بود و یک پله پایین تر از کوچه، وسط حیاط چهارگوش و آجر فرش مدرسه که بر اثر آب پاشی آن، بوی خوشی در هوا پیچیده بود- حوض گردی بود و چهار باغچه هم در اطراف حوض چشم را می نواخت؛ دو طرف حیاط هم ساختمان بود. نمی دانم پدر چه هدفی در سرش بود که مرا آنجا رها کرد. فکر می کنم می خواست از همان اول خودکفا و متکی به خود باشم، چون ایشان فرد بسیار مهربانی بود و فکر بلند و قلب رئوفی داشت، اما ظاهر نمی کرد و برخوردی مقتدرانه داشت. به هر حال، از پله مدرسه پایین رفتم. هیچ کس در حیاط نبود. چون زنگ خورده بود. پیرمردی جارو به دست آمد و پرسید: «کلاس اولی هستی؟» وقتی پاسخ مثبت مرا شنید با دستش به درب ورودی ساختمان اشاره کرد و گفت: برو آنجا. داخل ساختمان در طبقه اول درب کلاسی باز بود و خانم معلمی پشت میزی کوچک نشسته بود و به بیچه ها درس می داد. دو سه صندلی خالی بود. من به طرف یکی از صندلی ها رفتم



دوران سربازی- پادگان شاه آباد غرب

به خاطر دارم.

کهنشنان: واقعاً؟!

دکتر ابطی: بله. به هر کسی می گویم باور نمی کند. مثلاً از دو سالگی ام این خاطره را به یاد دارم که خواهران و برادرانم در یک گوشه اتاق ایستاده بودند و من و برادر بزرگتر از خودم را تشویق به دویدن به سمت خود می کردند. برادر بزرگترم نتوانست به آن سمت برود، اما من دویدم و همه برایم کف زدند، یا این که روزی در نانو

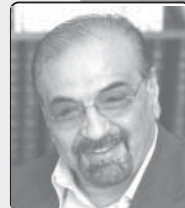
استاد دکتر سیدحسین ابطیحی سال ۱۳۲۲ هجری شمسی در تهران به دنیا آمد، تحصیلات ابتدایی و متوسطه خود را در تهران به پایان رسانید و تا سال ۱۳۴۵ به حرفه معلمی پرداخت؛ سال ۱۳۴۶ به منظور ادامه تحصیلات به آمریکا عزیمت کرد و پس از اخذ مدرک کارشناسی در این کشور، سال ۱۳۵۵ موفق به دریافت درجه کارشناسی ارشد و دکتری (Ph.D) در رشته مدیریت مهندسی از دانشگاه میسوری-رولای آمریکا گردید. پس از آن حدود نه ماه به طور تمام وقت در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در دوره مدیریت و توسعه منابع انسانی شرکت جست.

استاد او اواخر سال ۱۳۵۶ به ایران بازگشت و در مرکز آموزش مدیریت دولتی به سمت عضو هیأت علمی استخدام و با تأسیس دانشگاه علامه طباطبایی (ره) به آن دانشگاه منتقل شد که پس از انجام فعالیت های علمی، آموزشی و پژوهشی متعدد طی مراحل لازم در سال ۱۳۷۵ به مقام استادی نایل گردید.

استاد دکتر ابطیحی آثار و تألیفات متعددی در زمینه های گوناگون مدیریت دارد و مقالات بسیاری در مجلات معتبر علمی از ایشان به چاپ رسیده است. به علاوه مشارالیه سخنرانی های بی شماری در همایش های علمی داشته و پژوهش های بسیاری را در سازمان های دولتی و صنعتی به انجام رسانیده است که از آن جمله اند: پروژه های تحقیقاتی سازمان اجرایی و برنامه ریزی آموزش مدیریت صنعت آب و برق، بررسی میزان استرس مدیران صنعتی کشور، تجزیه و تحلیل مشاغل و تهیه فرم های شرح شغل و شرایط احراز مشاغل، تعیین نیازهای آموزشی مشاغل، اصلاح سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مجموعه هفت جلدی)، طراحی نظام ارزیابی عملکرد حوزه معاونت فرهنگی شهرداری تهران و... کتاب های تألیفی و ترجمه و مقالات استاد در بخش کتاب شناسی همین شماره نشریه کیهان فرهنگی معرفی شده اند و کتاب «شایسته سالاری در سازمان های دولتی ایران» نیز در دست تألیف است.

دکتر ابطیحی ۱۴ پست مشاوره ای و اجرایی نیز داشته و استاد راهنمای ۱۳ رساله دکتری در دانشگاه علامه طباطبایی و ۷۵ رساله دکتری و کارشناسی ارشد در سایر دانشگاه های کشور از سال ۱۳۵۶ تاکنون بوده است. وی مدیرمسئولی چهار فصلنامه تخصصی مطالعات مدیریت، مطالعات حسابداری، مطالعات جهانگردی و مدیریت صنعتی را برعهده دارد و عضو تحریریه ۶ فصلنامه است. عکاسی و فیلم سازی مستند از هنرهای مورد علاقه استاد است و حدود ۲ ساعت فیلم مستند ده ها عکس از روزهای انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ محصولی ارزشمند از این علاقه مندی.

استاد ابطیحی امسال (۱۳۸۸) به عنوان استاد نمونه کشوری انتخاب شده و هم اکنون استاد و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی است.



می شویم. پدرم در اواخر عمر پیش نماز مسجد خندق آباد (بین میدان قیام و میدان مولوی) بودند.

کهنشنان: آیا از میان برادرانتان هم کسی

ملبس به لباس روحانیت است؟

دکتر ابطیحی: بله. برادر بزرگم و دو برادر

کوچکتر از من روحانی اند.

کهنشنان: کجا مشغولند؟

دکتر ابطیحی: برادر بزرگم قبلاً پیش نماز مسجد

فخرآباد در دروازه شمیران بودند که به دلیل کهولت

سن ایشان هم اکنون برادر کوچکم امام جماعت

آن مسجد است.

کهنشنان: آیا نقش پدر در ملبس شدن

برادرانتان به لباس روحانیت بیشتر بوده،

یا همسایگی با مسجد لرزاده؟

دکتر ابطیحی: هر دو. پدرم روی این مسأله تأکید

داشتند و علاوه بر آن همسایگی با مسجد هم برای

ما سعادت بود. حضرت آیت الله حاج شیخ علی

اکبر برهان- پیش نماز مسجد لرزاده- استاد بسیاری

از آقایانی بودند که اکنون در مراکز مختلف مطرح

هستند. حاج آقا برهان واقعاً جذایت خاصی

داشت و ما از زمان کودکی به بحث ها و درس ها و

تفسیر قرآن ایشان علاقه داشتیم و پای

صحبت هایشان می نشستیم. او صدای جذابی

داشت و نحوه سخن گفتن و رفتار حاج آقا هم،

دیگران خصوص جوان ها- را به طرف مسجد

می کشاند و مسلماً در کنار تأکید پدر، ایشان هم در

انتخاب لباس برادرانم تأثیر گذار بوده اند.

جالب آن که در یک سمت مسجد خیابان پاک،



سیدحسین ابطیحی (دوران نوجوانی)

روحانی بودند؟

-بله. پدرم حجت الاسلام والمسلمین سید

ضیاءالدین ابطیحی سال ۱۳۵۸ در سن ۷۸ سالگی

مرحوم شدند؛ از آن زمان حدود ۳۰ سال می گذرد.

کهنشنان: از پدرتان برایمان بگویید.

دکتر ابطیحی: پدرم در جوانی همراه با مرحوم

مادرم و دو خواهر و برادر بزرگم (که آن موقع کوچک

بوده اند) از اصفهان به تهران می آیند و در خیابان

لرزاده، جنب مسجد لرزاده منزلی تهیه می کنند که

من و سایر خواهر و برادرهایم در آنجا متولد

کهنشنان: سلام و سپاس بابت قبول

دعوت کیهان فرهنگی داریم. حضور شما

را در دفتر مجله معتقد می شماریم و مشتاق

شیندن و درج سخنان جناب عالی در نشریه

هستیم. ابتدا از دوران کودکی خود برایمان

بگویید: از خانواده تان و خواهر و برادرها.

دکتر ابطیحی: سیدحسین ابطیحی هستم. ۲۱

اردیبهشت سال ۱۳۲۲ در تهران متولد شده ام؛ در

خانواده ای روحانی، مذهبی و سنتی. ما ۷ برادر و

۴ خواهر بودیم که دو خواهرم به رحمت خدا

رفته اند. فرزند نهم خانواده ام و پنجمین پسر آنها؛

البته ۲ خواهر و برادر دیگر هم داشته ام که در کوچکی

فوت کرده اند.

کهنشنان: خدا رحمتشان کند! کمی

عقب تر برویم؛ از اجداد خود برای

خوانندگان مجله بگویید، چون سادات

معمولاً شجره نامه ای درباره گذشتگان شان

دارند.

دکتر ابطیحی: بله. شجره نامه ای داریم، اما اکنون

تا آنجا که حضور ذهن دارم می توانم درباره

پدر بزرگم بگویم. آنها هر دو روحانی بودند و

اهل سده اصفهان. اصلیت ما اصفهانی است. آنها

گویا حدود ۱۱۰ سال پیش به اصفهان می روند و

مرحوم پدرم در اصفهان متولد می شود. همه

عموهایم روحانی بوده اند و مرحوم شده اند.

کوچکترین عموم سال گذشته در سن ۹۷ سالگی

فوت کرد.

کهنشنان: پدرتان چطور؟ ایشان هم

به هر حال، جوان‌های دوران ما زیاد در مورد مسائلی سیاسی حرفی نمی‌زدند و به دنبال نظردهی و از این قبیل نبودند. یاد می‌آید که دو دوست نزدیک هم‌دوره‌ای ام بعدها هنرپیشه‌های خوب و مشهوری شدند.

کنشانیان: چه کسانی؟ اسامی آنها را به خاطر دارید؟

دکتر ابطی: بله. مرحوم سعید پورصمیمی و عزت‌الله رضائی فر. به ما سه تفنگدار می‌گفتند، چون با هم خیلی رفیق و نزدیک بودیم. آنها در دوران تحصیل در تئاترهای مدرسه و سیاه بازی نقش ایفا می‌کردند.

کنشانیان: منطقه زندگی شما کلیات حضور افرادی انقلابی و حوادثی را در حافظه تاریخ به ثبت رسانده است. مشاهدات شما از ۱۵ خرداد ۴۲ (مصادف با ۱۲ محرم) و قبل و بعد از آن چه بوده است؟

دکتر ابطی: ۱۵ خرداد ۴۲ در منزل بودیم که شنیدیم میدانی‌ها - عمده فروشان میدان تره بار - هیئت و دسته راه انداخته اند و قصد تظاهرات دارند.

خوب، مرحوم پدرم خیلی به ما اجازه نمی‌داد که از

خانه دور شویم. بنده به خاطر

دارم که با همان برادرم که ۲ سال

از من بزرگتر است تا تقاطع

خیابان لرزاده و خیابان خراسان

رفتم. میدان، بالاتر بود. آنجا

ایستاده بودیم که دسته را دیدیم.

مرحوم طیب حاج رضایی

جلوی جمعیت بود. منزل او

نزدیک مدرسه برهان در یک

کوچه بود و ما می‌شناختیمش.

افراد طیب پرچم‌هایی در دست

داشتند و شعارهایی می‌دادند که

خاطرم نیست؛ از جلوی ما رد

شدند و رفتند. طیب یک فرد

ورزشکار و با هیکل درشت

بود. پرسیدم: آنها به کجا می‌روند؟ جواب شنیدم: به سمت میدان ارک (پانزده خرداد کنونی)، می‌خواهند رادیو را بگیرند.

بعداً شنیدیم که کشتاری به پا شده و طیب را

گرفته‌اند و زندانی کرده‌اند. گویا به او گفته بودند:

اعتراف کن که این کار را به دستور آیت‌الله خمینی

انجام داده‌ای. طیب گفته بود: «من می‌توانم این کار

را بکنم، اما از جد این آقای ترسم.» او اعتراف نکرد

و اعدامش کردند.

کنشانیان: آیا از منازل افرادی چون طیب

به لحاظ بافت تاریخی آن برای آیندگان،

حفاظت شده است؟

دکتر ابطی: فکر نمی‌کنم. همه خانه‌های آنجا

حدود سال ۱۳۴۴ بود.

کنشانیان: این مدت چه می‌کردید؟

دکتر ابطی: معلمی؛ چه قبل و چه بعد از سربازی

در مدرسه اسلامی برهان و دو مدرسه دیگر به طور

حق‌التدریسی درس می‌دادم. ماهی ۲۰۰ تومان

حقوق می‌دادند که پول کمی بود، اما برکت داشت.

کنشانیان: خدمت سربازی را در کجا

گذرانید؟

دکتر ابطی: ما را برای گذراندن دوران آموزشی

به شاه‌آباد غرب (اسلام‌آباد غرب) فرستادند. آنجا

نزدیک قوم شیطان پرستانی بودیم که در کرد غرب

زندگی می‌کردند به ما گفتند حواستان باشد که آن

طرف‌ها نروید، مراقب باشید! ممکن است شب‌ها

به سمت شما حمله کنند و ۴۰۰ ماه آموزشی را تمام

نکرده بودم که آن اتفاق افتاد.

کنشانیان: چه اتفاقی؟

دکتر ابطی: ماه محرم رسیده بود و شب تا سوعا

یا عاشورا بود. چند نفر در خوابگاه به روحانیت

توهین کردند. آن موقع امام تبعید شده بودند. حقیقتاً

من که نسل در نسل خودم هم روحانی بودم تحمل

نکردم، به افراد دیگری که در آنجا می‌شناختم

موضوع را گفتم و آنها هم آمدند

و همگی به این حرمت شکنی

اعتراض کردیم. خوب، ما از

بجگی هم به خاطر ارتباط مرحوم

پدرم با مراجع، گاهی توفیق

زیارتشان را پیدا می‌کردیم.

کنشانیان: آیا مواردی

را به خاطر دارید؟

دکتر ابطی: بله. پدرم گاهی به

اصفهان، خدمت آیت‌الله

بروجردی می‌رفت و مرا هم

می‌برد. یاد می‌آید که یک

زمستان آن حضرت زیر کرسی

نشسته بودند و مرحوم پدرم با

صدای بلند با ایشان سخن

می‌گفت چون گوششان سنگین بود. ما خدمت

دیگر مراجع وقت هم رفته بودیم، حتی خدمت امام

هم رفتیم که خاطره‌ای هم از آن دیدار دارم.

کنشانیان: چه خاطره‌ای؟

دکتر ابطی: پدرم در محضر امام داشت صحبت

می‌کرد. چند نفر دیگر هم بودند. یکی از آنها جلو

رفت و پشت سر هم امام را بوسید. امام نگاه تندی به

آن شخص کرد، طوری که او رفت و در گوشه‌ای

نشست.

کنشانیان: برگردیم به خاطره شما در

پادگان. نتیجه اعتراض شما به آن رفتار

توهین‌آمیز به روحانیت چه شد؟

دکتر ابطی: خوابگاه ما در پادگان سالن بزرگی

□ ما از بجگی به خاطر ارتباط

مرحوم پدرم با مراجع، گاهی

توفیق زیارتشان را پیدا می‌کردیم.

همان وقتها من موفق به دیدار

آیت‌الله بروجردی در اصفهان،

همچنین حضرت امام بشدم که

خاطرات جالبی هم از آن

دیدارها دارم.



دبستان اسلامی برهان، دکتر ابطی در جمع همکاران تبدیل به آپارتمان و مجتمع‌های آپارتمانی شده و خانه ما را هم که سر مسجد انداخته‌اند؛ فقط برخی از ساختمان‌های قدیمی هنوز آنجاست. گاهی بچه‌هایم را می‌برم و مدرسه و محل زندگی ام را به آنها نشان می‌دهم.

کنشانیان: گویا شما پس از اخذ دیپلم، برای ادامه تحصیل به آمریکا رفته‌اید. پس باید دوران خدمت سربازی را هم گذرانده باشید.

دکتر ابطی: بله؛ پس از دبیرستان برای سربازی رفتم، مرا نپذیرفتند و گفتند که ظرفیت تکمیل شده و ۶ الی ۷ ماه بعد مراجعه کنم. دوران سربازی من



دکتر فریدون عبدصبور نوزدهم خرداد سال ۱۳۵۰ در تهران به دنیا آمد. وی دوره ابتدایی را در دبستان پیام امروز و دوره های راهنمایی و دبیرستان را به ترتیب در مدرسه کمیل و دبیرستان دانشمند (واقع در منطقه ۸ تهران- نارمک) به پایان رسانید. نامبرده پس از فارغ التحصیلی در رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران در سال ۱۳۷۳ و گذراندن دوره سربازی وارد مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی- گرایش تشکیلات و روش ها- در دانشگاه علامه طباطبایی شد و همزمان در ابتدای سال ۱۳۷۶ به استخدام شرکت برق منطقه ای تهران درآمد.

دکتر عبدصبور سال ۱۳۸۱ با کسب رتبه اول ورودی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی (و همزمان با آن قبولی در آزمون های علمی دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد) در رشته مدیریت دولتی- گرایش مدیریت منابع انسانی- مشغول تحصیل شد و جزو استعدادهای درخشان این دانشگاه قرار گرفت.

وی در حال حاضر با مدرک تحصیلی دکتری و طی سلسله مراتب اداری در سمت مدیر دفتر سازماندهی و بهبود روش ها، در شرکت فوق انجام وظیفه می کند و همزمان در دانشکده مدیریت علامه نیز تدریس می نماید. او دارای چندین مقاله در زمینه مدیریت منابع انسانی و موضوع شایسته سالاری است.

دکتر عبدصبور از سال ۱۳۷۶ به عنوان دانشجوی دکتر سیدحسین ابطیحی با ایشان آشنا شده و در هر دو مقطع کارشناسی ارشد و دکتری برای تدوین رساله از راهنمایی استاد بهره برده است.

خلاصه، من شهید رجایی را دیدم و وقتی دوره دبیرستان و دانش آموزی ام را به یادش آوردم فوری حال پسر عمویم را پرسیدم، چون او هم آن زمان ریاضی درس می داد و همکار ایشان بود.

حرکات و رفتار، شیوه تدریس، دلسوزی ها و محبت کردن ها و ساده زیستی و صداقت شهید رجایی مواردی اندک که هیچ وقت از ذهنم پاک نمی شود.

کتابخانه: شما باید سال ۱۳۴۲ و قبل از آن را به خاطر داشته باشید. فضای سیاسی مدرسه آن در آن سال چگونگی بود و دستگیری شهید رجایی چه تاثیری بر دانش آموزان گذاشت؟

دکتر ابطیحی: اکنون فضای سیاسی به دلیل امکانات رسانه ای خیلی باز شده است، سال ۴۲ به خاطر ندارم که جو دبیرستان سیاسی شده باشد. جز برخی معلمان یا کسانی مثل خانواده ما که در جریان مبارزات فدائیان اسلام بودیم و در مسجد لرزاده سخنرانی های نواب را می شنیدیم.

فقط این خاطره را از آن روزها به یاد دارم که همزمان با دستگیری شهید رجایی یا بعد از آن، مسوولان وقت آموزش و پرورش حداقل نمره قبولی از هر درسی را از ۷ به ۱۲ تغییر دادند. آن وقت «مهران» نامی وزیر آموزش و پرورش بود و خود او گویا در دوران دبیرستان ۸ از درسی گرفته بود. بچه ها به خیابان ریختند و از میدان قیام (شاه سابق) به طرف میدان امام خمینی (توپخانه سابق) راهپیمایی شروع شد و شعارمان این بود: «مهران با ۸ قبول شد، از ما ۱۲ می خواهد» ما این کار حرکتی برای عوض کردن او انجام شد که البته همگی را گرفتند و یک ساعتی به کلاتری بردند و کتکمان زدند؛ و این سوء سابقه ای برای ما شد.

□ شهید رجایی در کلاس دهم یا یازدهم دبیر ریاضی ما بود و به خاطر دارم که در کنار تدریس به روشنگری هم می پرداخت که البته پس از چند ماه دستگیر و زندانی اش کردند.

کتابخانه: آیا پس از آن، دیگر شهید رجایی را ندیدید؟

دکتر ابطیحی: چرا. پس از انقلاب در سمیناری سه روزه به منظور بررسی نظام شورایی در جمهوری اسلامی که مدیریت آن را بر عهده بنده گذاشته بودند جمعی از علما و اساتید را دعوت کرده بودیم، از جمله مرحوم آیت الله مشکینی و طاهری خرم آبادی، ما برای افتتاح سمینار منتظر شهید رجایی بودیم، اما نمی دانستیم زمانی که قاری مشغول تلاوت آیاتی از قرآن بود، ایشان آمده و بر یک صندلی خالی کنار صندلی من نشسته است.

و نشستم. سکوتی در آن لحظه در کلاس برقرار شده بود، نگاهم به خانم معلم افتاد. او با انگشت به من اشاره می کرد تا جلوی میزش بروم. این کار را کردم و او ناگهان سیلی تقریباً محکمی به صورتم زد و گفت: برو بیرون، اول اجازه بگیر و بعد روی صندلی ای که من می گویم بنشین. این درس اول مدرسه ام بود! ناظم قد بلند، درشت هیكل و آبله رویی هم داشتیم که بسیار خشن بود. او هنر فلک کردن را به خوبی می دانست و بارها همه ما از هنر او بهره مند شدیم! مرد پیر میان هیكلی هم به ما درس موسیقی می داد که شرکت در آن کلاس هم اجباری بود. دوران ۶ ساله ابتدایی به روال عادی گذشت و من وارد دبیرستان شدم.

کتابخانه: کدام دبیرستان؟

دکتر ابطیحی: دبیرستان پهلوی واقع در خیابان ری، بالاتر از میدان قیام. آنجا هم نزدیک مسجد حاج ابوالفتح بود که ما گاهی- بویژه در ایام ماه مبارک رمضان- برای نماز به آنجا می رفتیم و از منبر حاج سلطان عبدالواعظین که سیدی بلند قامت، خوش سیما و خوش بیان و اهل نوشتن و تحقیق بود، کسب فیض می کردیم. من در این مدرسه در رشته ریاضی تحصیل کردم. خاطره قابل ذکری که از دوران دبیرستان دارم مربوط به شهید رجایی است. او در سال دهم یا یازدهم دبیر ریاضی ما بود و من به خاطر دارم که در کنار تدریس به روشنگری هم می پرداخت و مسائلی را در خصوص اوضاع و احوال مملکت مطرح می کرد. او پس از چندماه، دیگر به کلاس نیامد و مدیر دبیرستان فرد دیگری را به عنوان دبیر ریاضی معرفی کرد. من و چند نفر دیگر از دانش آموزان از شهید رجایی سراغ گرفتیم. مدیر گفت: او خرابکار بوده! و دستگیر شده است. دوران دبیرستان هم در سال ۴۳-۱۳۴۲ به پایان رسید.

و اگر نه وضعیتشان بد اندر بد بود. باور بفرمایید یک سوم مواد نانی که آنجا درست می کردند جو بود، یک سوم ذرت و یک سوم خس و خاشاک و شن.

کنشانیان: برای چه؟

دکتر ابطی: برای این که بچه ها، نان کمتری بخورند. فقر در آنجا عجیب بود!

کنشانیان: مگر بیلاق و قشلاق

نداشتند؟

دکتر ابطی: چرا، برای همین سیاه چادر داشتند و وقتی بیلاق و قشلاق می کردند دو سوم بچه ها می رفتند و دوباره برمی گشتند. خوب به خاطر دارم که در کتابهای درسی عکسی بود که یک کدخدای را پشت کرسی نشاند، در حالی که یک سینی میوه هم جلوی او بود. بچه ها میوه های عکس را نشان می دادند و می گفتند که چیست. بچه های کوچک آنها گاهی بر اثر یک بارندگی سرما می خوردند و می مردند. آنجا حتی یک اسپیرین هم نبود و جاده ای هم نبود که بشود به آنها کمک رساند.

به هر حال، آنها را جمع کردیم و شروع

کردم به درس دادن، کم کم امکاناتی فراهم کردم و قبل از آمدنم از آنجا یک مدرسه با سه اتاق ساخته شد، یک اتاق کلاس بود، یکی اش دفتر و یک اتاق هم محل زندگی ام؛ در سیاه چادرها مار و عقرب رژه می رفتند و حتی دست یکی از اهالی را خرس کنده بود.

کنشانیان: چند نفر به مدرسه می آمدند؟

دکتر ابطی: یک کلاس ۱۰ الی ۱۲ متری بود که حدود ۲۰ دختر و پسر را در سنین مختلف آموزش می دادم. بزرگترهای این بچه ها هم که درس نخوانده بودند و حتی بچه های ده - دوازده ساله هم به کلاس می آمدند.

کنشانیان: این طور که از سخنان شما برمی آید وضعیت بهداشت آنجا تعریفی نداشته است.

دکتر ابطی: آنجا اصلاً بهداشت وجود نداشت، بیماری فراوان بود، آلودگی بیداد می کرد، مردم حمام و حتی توالت نداشتند.

کنشانیان: پس شما چگونه استحمام می کردید؟

دکتر ابطی: برای استحمام آب در قابلمه بزرگی می ریختم و با هیزم داغش می کردم. آنجا شیش از در و دیوار بالا می رفت. هفته های اول حضورم در اثر خوردن نانی که گفتم مریض شدم و به ایلام برگشتم؛ آنجا مرا به بیمارستان فرستادند، پس از بهبودی نزد مدیر آموزش و پرورش منطقه رفتم؛

می رفتند و آن طرفی ها را غارت می کردند و آنها هم اینها را. جالب این که آنها با یکدیگر وصلت هم می کردند. این یکی دامادش آن طرف مرز بود و آن یکی عروسش این طرف. خیلی برایم جالب بود.

کنشانیان: آیا با رفتن شما به تهران موافقت شد؟

دکتر ابطی: بله. رفتم تهران و مرحوم پدرم گفت: کجا بودی؟ گفتم که مرا به کدام منطقه فرستاده اند. پرسید که چرا به خانواده اطلاع نداده ام. گفتم: وسط کوه و جنگل و... که تلفنی در کار نبود. پدر علت فرستادن مرا به آن منطقه محروم سؤال کرد که مسئله سخنرانی در خوابگاه پادگان را در ایام محرم برایش تعریف کردم. وقتی از وضعیت اسفبار آنجا به پدرم گفتم خیلی دلش سوخت.

کنشانیان: برای شما؟

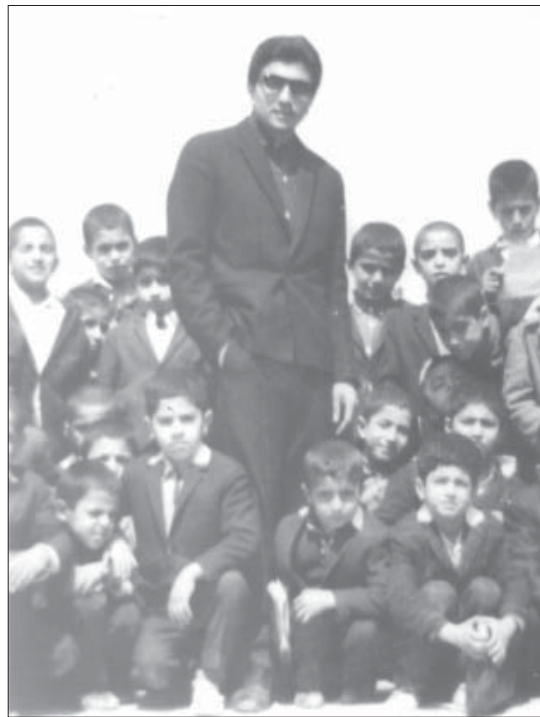
دکتر ابطی: خیر. برای مردم آنجا. او به داروخانه ای در خیابان خراسان، روبروی کوچه ترقی رفت و یک چمدان دارو که بدون نسخه قابل تهیه بود، خریداری کرد و به من گفت: اینها را ببر و در اختیار مردم آنجا بگذار. این توفیقی است که خداوند به شما داده، سعی کن هر کاری از دست برمی آید برای آنها انجام دهی.

کنشانیان: این میزان تعهد مرحوم پدرتان را در مقابل مردم نشان می دهد، چون بیش و پیش از آن که به فکر شما که فرزندشان بودید، باشند، به آن مردم محروم فکر می کردند.

دکتر ابطی: دقیقاً همینطور بود. خانواده ام حتی به این فکر نمی کردند که مثلاً به من حیوانات بدهند تا در آنجا برای خودم بپزم. باور کنید که به خاطر توصیه های پدرم، احساس مسئولیت در مورد آن مردم دو چندان شد و علاوه بر مدرسه، درمانگاه هم آنجا ساختیم و جاده ای خاکی ایجاد کردیم؛ طوری که هنگام برگشتنم پس از حدود ۱۴ ماه خدمت در آنجا، همان راهی را که هنگام اعزام ده - دوازده ساعته با قاطر و اسب رفتم در زمان بسیار کوتاهی با ماشین طی کردم؛ این در حالی بود که سایر سربازان هم دوره ای من که به عده ای از آنها دوست بودم اصلاً به ده محل خدمت خود نمی رفتند و به تهران یا کرمانشاه یا ایلام فرار می کردند؛ کسی هم نمی آمد، سرکشی کند و فقط یک جوان کرمانشاهی بود که هر سه - چهار ماه یک بار می آمد و حقوق ایام خدمتشان را می داد.

کنشانیان: شما از چه محلی برای ایجاد

□ مردم ده «داراب آباد ارکواز» ملکشاهی - که برای خدمت سربازی به آنجا تبعید شده بودم - بسیار فقیر بودند و حمام و حتی توالت نداشتند، با این حال هنگام ورودم به آنجا کدخدای ده فقط یک گوسفند داشت که آن روز برایم گشت.



○ دبستان اسلامی برهان - دوران معلمی (۴۳-۱۳۴۲) مردی قدکوتاه و چاق بود و یک چشمش هم نمی دید. وضعیتم را به او گفته بودند. خواستم اجازه بازگشتم به تهران را برای تجدید قوا و تهیه وسایل مورد نیازم بدهد. آنجا خطر، تنها از ناحیه گزندگان و حیوانات وحشی نبود و در سیاه چادرها از خطر مرز نشینان غارتگر هم در امان نبود. آخر آنجا مرز عراق بود؛ این سوی مرزی ها شبانه



دکتر شمس الله جعفری نیا اول فروردین ۱۳۵۸ به عنوان فرزند اول یک خانواده روستایی - مذهبی در روستای گدومه از توابع شهرستان شیروان چرداول ایلام به دنیا آمد. وی تا سال سوم ابتدایی را در دبستان روستای زادگاهش (شهید نوریان) آموزش دید و سال ۱۳۶۸ به شهر ایلام مهاجرت کرد و در آنجا ادامه تحصیل داد. وی در کنکور سراسری سال ۱۳۷۶ در رشته مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان پذیرفته شد که در تیرماه ۱۳۸۰ مدرک کارشناسی اش را گرفت و همان سال در آزمون کارشناسی ارشد با رتبه کشوری ۵ در رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران پذیرفته و شهریور ۱۳۸۳ فارغ التحصیل شد. وی تحصیلات خود را در مقطع دکتری مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی مهر ۱۳۸۳ در دانشگاه علامه طباطبایی شروع کرد و با درجه عالی (۱۹/۵) در سال ۱۳۸۸ به پایان رساند.

نامبرده در مقاطع مختلف تحصیل از وجود اساتید برجسته‌ای مانند دکتر سیدحسین ابطی، دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر شمس السادات زاهدی، دکتر ابوالحسن فقیهی، دکتر جمشید صالحی صدیقیانی، دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، دکتر بدرالدین اورعی یزدانی و... بهره برده است.

دکتر جعفری نیا فعالیت‌های پژوهشی خود را از سال ۱۳۸۰ به محض ورود به مقطع کارشناس ارشد دانشگاه تهران قوت بخشیده و به عنوان مجری، مدیر پروژه، پژوهشگر یا مشاور طرح‌هایی همچون نیازسنجی آموزشی، اثربخشی آموزشی، فرهنگ سازمانی، بهره‌وری ارزیابی عملکرد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طراحی مکانیزم همراستاسازی اهداف فردی - سازمانی، توانمندسازی و... همکاری کرده است.

فعالیت‌های آموزشی (تدریس) را از سال ۱۳۸۳ با ورود به مقطع دکتری دانشگاه علامه شروع کرده که همچنان ادامه دارد. برای سازمان‌هایی همچون نفت فلات قاره، سازمان مدیریت، مرکز آموزش‌های کاربردی دانشگاه تهران و... اقدام به برگزاری سمینارهای تخصصی متعدد در زمینه مدیریت و منابع انسانی نموده است.

وی همچنین سه جلد کتاب و سه مقاله را به طور مشترک ترجمه، تألیف و تدوین نموده است.

به دهی رسیدیم که گفتند محل خلعت من است. مرا وسط بیابان در تاریکی با بارهایم رها کردند و رفتند، البته درخت‌های پراکنده اطراف را می دیدم. اعتراض کردم که پس ده کجاست. گفتند: صبر کن، صبح می بینی؛ اهالی اینجا در سیاه چادرها در دامنه کوه هستند. چند ساعتی نشستیم تا هوا روشن شد و پیرمردی از دور به سمت آمد. او کلدخای ده «دارآباد ارکواز ملکشاهی» بود. او فقط یک گوسفند داشت که آن روز برای من کشت.

کشیشان: فقط یک گوسفند؟!

دکتر ابطی: بله، من بعدا فهمیدم و این مهمان نوازی او تاثیر زیادی در ذهنم باقی گذاشت. ده دارآباد ارکواز ملکشاهی دارای مردمانی فقیر، ولی بسیار مهربان بود که همه در سیاه چادر زندگی

می کردند. زبان محلی آنان هم کردی بود که من هیچ گونه آشنایی با آن نداشتم.

کشیشان: پس چگونه با کلدخای ده صحبت کردید؟

دکتر ابطی: با ایما و اشاره؛ او به من گفت که بچه‌ها در سیاه چادرهایند و شما باید اینها را آموزش دهید. یک سیاه چادر هم زدند که شد دبستان آن ده، سپس با کلدخا سراغ بچه‌ها رفتیم. خیلی از پدرها اجازه درس خواندن را به بچه‌هایشان ندادند و گفتند که آنها باید برای ما کار کنند. آنها اغلب دیدم داشتند و اگر بارانی می آمد محصولی برداشت می کردند



دایمیایی در ایام پیروزی انقلاب (ردیف جلو، نفر دوم از چپ آیت الله مکارم شیرازی، نفر سوم دکتر ابطی و نفر چهارم حاجت الاسلام شجاعی)

نفر از رفقایمان که از سخنرانی ام حمایت کرده بودند به ایلام پشتکوه تبعید کردند. جاده‌ای که از شاه‌آباد غرب (اسلام‌آباد) به محل تبعید ما می رسید، جاده‌ای نظامی بود و در دو طرفش دره و کوه و درخت و از حیوانات وحشی هم بی نصیب نبود. من برای سالم رسیدن به مقصد کلی نذر و نیاز کردم. شب را در همان ایلام پشتکوه توی مدرسه‌ای خوابیدیم و صبح با اسب و الاغ و قاطر به طرف مقصد نهایی حرکت کردیم. ساعت یک نیمه شب

با گنجایش حدود ۱۰۰ نفر بود. یک شب که وقت استراحتمان بود یکهو فضای آنجا شلوغ شد و نفهمیدم چه اتفاقی افتاد که از روی تخت پایین افتادم. فکر کردم همان شیطان پرست‌ها حمله کرده‌اند. مادر تاریکی با آنها شروع به زد و خورد کردیم و وقتی چراغ را روشن کردیم دیدیم مسئولان پادگان اند. بالاخره آنها برای من توضیح دادند و گفتند شما اینجا در دفاع از آقای خمینی سخنرانی کردید. من هم اعتراف کردم البته نگفتم که من خودم روحانی زاده هستم، چون وضعیت بدتر می شد. خلاصه مرا بردند و در محوطه پادگان دریچه‌ای را باز کردند و در جایی مثل آب انبار انداختند؛ تقریباً ۴۸ ساعت آنجا بودم. مرا نمی زدند، اما فحاشی می کردند؛ بعد از آن، سروانی شیرازی که فرد با محبتی بود مرا از آنجا بالا آورد و

گفت: شما حرف‌هایی زدید و آنها گزارش کرده‌اند. او مرا متقاعد کرد که تعهدی بنویسم و گفت اگر این کار را نکنم مابقی ۴ ماه را باید در آن سیاه‌چال بگذرانم؛ بنده هم با اکراه متنی دو پهلو نوشتم مبنی بر این که اگر کسی مسئله‌ای را مطرح نکند من شروع کننده هیچ صحبتی نخواهم بود. کاش این متن را داشتم و می دیدید.

کشیشان: آیا تمهیدنامه از خشم آنها در مورد شما کاست؟

دکتر ابطی: خیر. وقتی ۴ ماه آموزشی تمام شد مرا به خاطر همان موضوع به همراه هفت - هشت

کنشنان: گویا مرحوم پدرتان همواره از دل مشکلات، چشم اندازی زیبا و انسان دوستانه برای شما بیرون کشیده اند.

دکتر ابطی: دقیقاً همین طور است؛ هنوز دعاهای نیمه شب‌ها و گریه‌ها و نمازهای شبانه ابوی در خاطر من هست. بنده ده - دوازده سال در آمریکا بودم، اما وقتی برگشتم همه گفتند: تغییر نکرده‌ای. اینها همه از نفس‌ها و روش و منش‌های پدر بود که روی ما فرزندان تاثیر بسیاری داشت.

کنشنان: پس به توصیه پدر به زابل رفتید. آن جا به چه کاری مشغول شدید؟

دکتر ابطی: پس از چند هفته زندگی در زابل بنده را در تابستان داغ برای گذرانیدن دوره آموزشی آبیاری به سازمان آب و برق خوزستان فرستادند که پس از اتمام دوره به زابل بازگشتم و با سمت کارشناس آبیاری، مشغول خدمت شدم. اطراف زابل دو سد کوچک به نام‌های «کهنک» و «زهک» وجود داشت.

بنده را معاون بهره‌برداری از تاسیسات سد کهنک کردند (البته نمی‌شد به آن سد گفت، چون تاسیسات چندانی وجود نداشت، ولی خوب به این عنوان معروف بود).

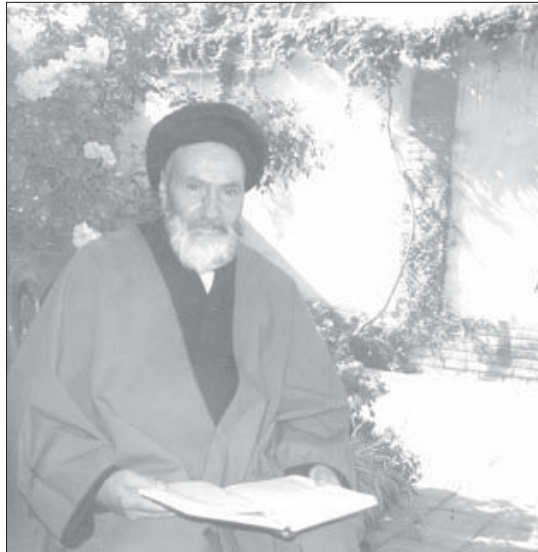
کنشنان: حتماً در این ایام وضعیت حقوق شما هم به خاطر دوری از مرکز تغییر کرده است.

دکتر ابطی: بله. حقوق بنده پس از تبعید به شهرستان زابل بیش از سه برابر شد و گاهی با اضافه کار و حقوق ماموریت به ماهی ۱۵۰۰ تومان می‌رسید که حقوق خوبی بود، چون در آن ایام هزینه متوسط زندگی برای یک نفر در زابل تقریباً ۴۰۰ تومان بود. من از این فرصت استفاده کردم و حدود ۱۵ هزار تومان پس‌انداز کردم، هر چند که این شرایط هم دوام نیافت.

کنشنان: چرا؟ مگر دوباره چه مشکلی پیش آمد؟

دکتر ابطی: من و رئیس سد (که آقای مهندسی بود) برای سرکشی به آبیاری و اخذ مالیات از زمین‌های کشاورزی می‌رفتیم. او در مورد اخذ مالیات از افراد دستوراتی غیر عادلانه به من داد که سر همین موضوع با هم اختلاف پیدا کردیم. وی وقتی به جهت استدلال در مباحث کم می‌آورد می‌گفت: من لیسانس، تودپلمی. می‌گفتم: خوب، این چه ربطی به بحث ما دارد؟ می‌گفت: ربط دارد؛ یعنی من می‌فهمم و تو نمی‌فهمی. به هر حال اختلاف ما شدت گرفت و او در ابلاغیه‌ای مرا به ده دوست محمدخان تبعید کرد. این ده، آن زمان مرکز

افزون دعاهای نیمه شب‌ها و گریه‌ها و نمازهای شبانه ابوی در خاطر من هست. بنده ده - دوازده سال در آمریکا بودم، اما وقتی برگشتم همه گفتند: تغییر نکرده‌ای. اینها همه از نفس‌ها و روش و منش‌های پدر بود که روی ما فرزندان تاثیر بسیاری داشت.



حجت الاسلام والمسلمین سیدضیاءالدین ابطی (پدر استاد) تهران - ۱۳۴۸

اشرار و مثل ده داراب آباد بدون امکانات بهداشتی از جمله حمام بود. در ابلاغیه عنوان شده بود اگر محل جدید خدمت را بدون کسب مجوز ترک کنم تصمیمات نامناسبی درباره‌ام می‌گیرد. به هر حال، به آن جار رفتم، اما پس از مدتی دیدم قادر به کار در آن شرایط نیستم. در تهران هم که ساواک امکان کار و ادامه تحصیل به من نمی‌داد؛ لذا به این نتیجه رسیدم که بهتر است برای ادامه تحصیل به خارج از کشور بروم.

کنشنان: آیا پدرتان هم موافق بودند؟
دکتر ابطی: خیر. مرحوم پدرم به شدت مخالف

کرد و گفت: اصلاً راضی نیستم که بروی؛ از من اصرار و از ایشان انکار. **کنشنان:** چه کردید؟

دکتر ابطی: بنده چاره‌ای نداشتم، چون در ایران به من اجازه تحصیل نمی‌دادند. این را هم به پدرم گفتم. ایشان گفت: برو درس طلبگی بخوان، مثل برادرهایت، گفتم: علاقه دارم تحصیلاتم را در دانشگاه ادامه دهم. گفت: می‌دانی که من نمی‌توانم کمکت کنم. گفتم: بله، می‌دانم. گفت: اگر هم می‌توانستم برای رفتن کمکت نمی‌کردم. به هر حال برای گرفتن ویزای آمریکا به محل صدور آن، گویا در یکی خیابان‌های منشعب به کریم خان، رفتم؛ از چند نفر که دم در بودند شرایط را پرسیدم و فهمیدم که به کسی در موقعیت من فقط ویزای گردشگری می‌دهند. مدارکی که نشانگر اشتغال در ایران، تمکن مالی، تضمین برگشت و اشتغال مجدد باشد

خواستند. مساله را با مهندس مرندی در میان گذاشتم؛ قول داد که کمکم کند. معاون او قبلاً به من گفته بود اگر تخم چشم مهندس هم باشی نامه‌ای در تایید این مورد نمی‌دهد، اما این مرد مومن نامه‌ای برایم نوشت که کمتر مدیری حاضر است برای کارمند خود بنویسد. و چه ریسکی کرد. خدا رحمتش کند!

کنشنان: مشکل «تمکن مالی» را چگونه حل کردید؟

دکتر ابطی: تقریباً از تهیه مدرکی دال بر تمکن مالی ناامید بودم. یک روز به بازار تهران برای دیدار اخوی دومم، حاج علی آقا رفتم و ضمن صحبت مشکلم را به او گفتم؛ بکھو به مغازه‌ای تقریباً روبروی مغازه‌اش نگاه کرد و با انگشتش فردی را به من نشان داد و گفت: آن حاجی آقا را می‌بینی؟ مرد متدین و متمولی است؛ من زمانی شاگردش بودم. بگذار این قضیه را برایش بگویم. برادرم رفت و پس از ۱۰ الی ۲۰ دقیقه‌ای صحبت، همراه هم آمدند. او تنها متمول نبود، بلکه روح بلندی هم داشت. این مرد مومن پس از آشنایی با وضعیت من، دسته‌چک خود را در آورد و بر یک برگ آن عدد یک را در جای مبلغ نوشت و گفت: چند تا صفر جلوی آن بگذارم، پسر! متحیر مانده بودم؛ او اصلاً مرا نمی‌شناخت، اما یک میلیون تومان آن زمان برایم چک نوشت؛ به شوخی گفتم: حاج آقا! اگر ویزایم را بدهند، پول شما را هم خواهم برد. خلاصه با آن وضعیت موجودی بانکی به اضافه نامه مهندس مرندی پس از نیم ساعت به من ویزا دادند؛ هیچ کس باور نمی‌کرد.

کنشنان: آن موقع چند سالتان بود؟



دکتر مهدی خیراندیش سال ۱۳۵۸ در خانواده‌ای فرهنگی در شهرستان املش گیلان (روستای سورکوه) به دنیا آمد؛ سال ۱۳۷۶ موفق به کسب دیپلم متوسطه در رشته علوم تجربی در همان شهرستان شد و همان سال در دانشگاه هوایی شهید ستاری به صورت بورسیه در رشته مدیریت دولتی پذیرفته شد. دکتر خیراندیش سال ۱۳۸۰ با کسب رتبه ممتاز در مقطع کارشناسی دانش آموخته شد و همان سال پس از شرکت در کنکور سراسری در مقطع کارشناسی ارشد همان رشته در دانشگاه علامه طباطبایی ادامه تحصیل داد که سال شروع آشنایی اش با اساتید صاحب نام از جمله دکتر ابطی، دکتر الوانی، دکتر فقیهی و دکتر زاهدی بود. وی در این دوران کارهای مختلف آموزشی و پژوهشی را برعهده داشته و سال ۱۳۸۳ با کسب رتبه اول فارغ التحصیل شده است. دکتر خیراندیش در سال ۱۳۸۳ در آزمون دکتری رشته مدیریت دولتی پذیرفته می‌شود و با کسب درجه عالی در سال ۱۳۸۸ از رساله دکتری خود در زمینه مدیریت منابع انسانی دفاع می‌کند. وی اکنون عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری است و ضمن تدریس در دانشگاه‌های شهید ستاری، علامه طباطبایی تهران و آزاد به فعالیت پژوهشی هم مشغول است. اولین کار پژوهشی جدی نامبرده تحت نظارت و مدیریت استاد دکتر ابطی در گمرک جمهوری اسلامی ایران بوده است و در حال حاضر او نیز در چند طرح پژوهشی فعالیت دارد و مقالات متعددی در مجلات معتبر علمی داخلی کشور به چاپ رسانده است.

جاهه و دبستان و در مانگاه هزینه می‌کردید؟

دکتر ابطی: افراد خیری در آن ده و اطراف ایلام بودند که کمک می‌کردند. مثلاً پزشکی که در ایلام، موقع بیماری ام مرا دیده بود با جاهای مختلف ارتباط برقرار کرد و یک در مانگاه زدیم؛ یک پزشکی هم به آنجا فرستادند که بعداً او زن و بچه اش را هم به آنجا آورد یا مثلاً با بولدوزر جاده خاکی را صاف کردند که ماشین بتواند تردد کند؛ مسجلی در ده مجاور بود که خراب شده بود و تعمیرش کردیم؛ از استانداری هم کمک گرفتیم. حالا همان ارکواز ملکشاهی با چنده دیگر یکی شده‌اند و در مجلس نماینده دارند.

کشیان: گفتید که مردم ده به زبان کردی صحبت می‌کردند؛ درباره چگونگی برقراری ارتباط کلامی و معاشرت خود با آنها هم بگویید.

دکتر ابطی: ابتدا برقراری ارتباط با آنها سخت بود، اما بچه‌ها خیلی زود زبان فارسی را یاد گرفتند و از طریق آنها با والدینشان گفت و گو کردم. این را هم بگویم که این ایام فرصتی شده که اسب سواری را هم به خوبی یاد بگیرم.

کشیان: چه سالی خدمت شما در روستای دار آباد ارکواز ملکشاهی پایان یافت؟

دکتر ابطی: سال ۱۳۴۵ سر بازی ام به اتمام رسید ولی حضور در آن روستا تجربه‌ای برای من که در تهران متولد و بزرگ شده بودم به ارمان آورد؛ درست است که زندگی ما متوسط سطح پایین بود، ولی هیچ وقت فکر نمی‌کردم افرادی در کشور باشند که به خاطر نبودن یک قرص سرماخوردگی، جانیشان را از دست بدهند. این خدمت تجربه بسیار خوبی برایم شده که بنهمم فقر یعنی چه؛ خدمت در آن

ساواک به من به خاطر دفاع از روحانیت امکان کار و ادامه تحصیل نمی‌داد؛ لذا به این نتیجه رسیدم که برای ادامه تحصیل به آمریکا بروم.

دوستانش به نام مهندس مرنندی (که مدیر عامل سازمان آبیاری سیستان و بلوچستان بود) درباره من صحبت کرد. او خواست که به طور قراردادی با آنها همکاری کنم. مهندس مرنندی مرد قدبلند، قوی هیکل و خوش برخوردی بود و معمولاً هم کت و شلوار سرمه‌ای می‌پوشید. وی همان ابتدا از من درباره موانع سر راهم برای ادامه تحصیل پرسید که مساله پادگان را تعریف کردم. خود او از افراد علاقه‌مند به روحانیت بود، ولی بروز نمی‌داد که مشکلی برایش ایجاد نشود. به هر حال، بنده به عنوان کارمند در دفتر مرکزی آن سازمان واقع در بلوار کشاورز تهران مشغول به کار شدم.

کشیان: با چه میزان حقوق؟

دکتر ابطی: حدود ۴۰۰ تومان در ماه، که البته همکاری ام خیلی پر دوام نبود و پس از چند ماه، مهندس مرنندی به من گفت که دیگر نمی‌توانم در آنجا به کارم ادامه دهم.

کشیان: چرا؟

دکتر ابطی: به خاطر همان مساله زمان سر بازی ام.

کشیان: شما که ابتدا او را در جریان

وضعیت خود گذاشته بودید!

دکتر ابطی: بله، اما قرار بود مرا رسمی کنند و بشوم کارمند وزارت نیرو، برای همین ساواک دخالت کرد و نگذاشت. خیلی ناراحت شدم؛ به مهندس مرنندی گفتم که من به خاطر کار در آنجا معلمی را رها کرده‌ام؛ گفت: شاید بتوانم شما را به مرکز سازمان در زابل بفرستم، البته دارم ریسک می‌کنم، ولی فکر نمی‌کنم کسی آنجا مزاحمت بشود. (آخر زابل مرکز تبعیدی‌ها بود.)

با پدرم مشورت کردم، گفت: برو! این هم یک توفیق الهی دیگر است.

روستا، چشم مرا باز کرد.

کشیان: پس از پایان خدمت، چه کردید؟

دکتر ابطی: مایل به ادامه تحصیل بودم ولی از نظر ساواک سوء سابقه داشتم و اجازه ادامه تحصیل به من نمی‌دادند؛ برای همین شروع به تدریس کردم.

کشیان: در مدرسه برهان؟!

دکتر ابطی: خیر. آن مدرسه پس از سر بازی من به جهت کادر آموزشی خودکفا شده بود؛ در چند مدرسه دیگر مشغول شدم تا زمانی که پدرم با یکی از

خریده‌ای؟ که توضیح دادم من کار می‌کنم و زحمت می‌کنم. خاطره دیگر این که یادم می‌آید یک بار دیر به خانه آمدم و صبح هم امتحان داشتم. با خودم گفتم دو ساعت می‌خوابم و بعد سر جلسه امتحان می‌روم، اما خوابیدن همانا و ساعت ۶ صبح فردای روز امتحان بلند شدن همان! دیدم که خسته نیستم، اما متوجه نشدم که یک شبانه‌روز خوابیده‌ام، وقتی این را فهمیدم که یکی از همکلاسی‌هایم پرسید چرا سر امتحان دیروز حاضر نشده‌ام! ناگفته نماند زمانی که در آمدم خوب شده بود، به برخی از دانشجویان نیازمند هم مدد می‌رساندم. مثلاً یک بار حدود ۱۴۰ دلار در اختیار یک دانشجوی عرب گذاشتم و از این قبیل.

به هر حال، پس از چهار سال، موفق به اخذ درجه B.S. با گرایش مدیریت شدم و برای ادامه تحصیل اقدام کردم.

کشتیان: سوال دیگری را هم از شما پرسیم و به ادامه تحصیلتان بپردازیم؛ از نامه‌هایی که برای پدر می‌فرستادید، از پاسخ‌های ایشان بگویید.

دکتر ابطی: آن زمان، چون استفاده از تلفن به صورت امروزی رایج نشده بود، طبیعتاً ارتباط‌ها بیشتر از طریق نامه بود. مرحوم پدرم در هر نامه‌ای که برایم می‌فرستاد تذکراتی می‌داد و توصیه بسیار زیادی به تقوا و کمک به دیگران می‌کرد.

کشتیان: آیا آن نامه‌ها را دارید؟

دکتر ابطی: نه و الان حسرت می‌خورم که چرا آن نامه‌ها را نگه نداشتم.

کشتیان: آیا شما شرح حال خود را به طور کامل برایشان می‌نوشتید؟

دکتر ابطی: خیر. خیلی جزئیات را نمی‌توانستم بنویسم، مثلاً این که ۲۰ ساعت در شبانه‌روز کار می‌کنم، ولی خبرهای خوشحال‌کننده را می‌نوشتم. به هر حال من در طول ۱۲-۱۰ سال اقامت در آمریکا، فراز و نشیب‌ها و مشکلات بسیاری داشتم که سعی کردم خودم مسایل را حل کنم و شکر خدا، هیچ وقت طوری زمین نخوردم که نتوانم بلند شوم.

کشتیان: از دوره کارشناسی ارشد و دکتری بگویید.

دکتر ابطی: کارشناسی ارشد در رشته مدیریت را در همان دانشگاه ایالتی مورگان قبول شدم و ترم اول را همان جا خواندم. روزی در تابلوی اعلانات دانشگاه دیدم که دانشگاه میسوری در شهر رولا برای رشته مدیریت مهندسی دانشجو می‌پذیرد؛ تقاضایم را نوشتم و با کمک و اصلاح اساتیدم شرح حالی تنظیم کردم و با ریز نمراتم برای آنها فرستادم؛ ۱۲ واحد درس مدیریت در دانشگاه مورگان گذرانیده بودم. دانشگاه میسوری مرا به عنوان دانشجوی

□ وقتی برای دفاع از پایان‌نامه می‌خواستیم به آمریکا بروم رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی - محل کار بنده - خواسته عجیبی را مطرح کرد. او گفت: یکی از موهای سیبیلت را به عنوان ضمانت بازگشت بکن و لای قرآن بگذار، که من همین کار را کردم.



مشروط پذیرفتند که پس از کسب نمرات خوب تبدیل به دانشجوی قطعی آنجا شدم؛ از شهر بالتیمور که یک شهر صنعتی بسیار بزرگ و پر از کارخانه بود عازم شهر رولای ایالت میسوری شدم که شهری دانشگاهی بود و حدود ۱۰ هزار نفر بیشتر جمعیت نداشت.

کشتیان: آیا آن احساس راحتی و عدم بیگانگی با محیط را در دانشگاه میسوری هم داشتید؟

دکتر ابطی: البته در این دانشگاه هم سیاه‌پوستان آمریکایی و ایرانیان حضور داشتند و

در انجمن اسلامی دانشگاه، گاهی جلساتی را با هم برگزار می‌کردند، ولی این انجمن خیلی فعال نبود و فقط در برخی اعیاد و وفیات گرد همایی داشتیم. من هم دستپختم بد نبود و مثلاً در ماه مبارک رمضان، چلو خورشت قرمه سبزی و دیگر غذاهای ایرانی را درست می‌کردیم، البته فرصت چندانی برای فعالیت نداشتم و به حضور در گرد همایی‌های سالیانه بسنده می‌کردم.

کشتیان: دوره دکتری را در چه رشته‌ای گذرانید؟

دکتر ابطی: همان رشته مدیریت مهندسی؛ منتها دانشکده محل تحصیلم دوره دکتری این رشته را نداشتند، لذا برنامه‌ای بین رشته‌ای با دانشکده مهندسی عمران تنظیم و ملوک دوره دکتری از آن دانشکده صادر شد؛ علت موافقت من با برنامه مذکور آن بود که دیگر مجبور نبودم به جای دیگری بروم و دوباره برای اقامت متحمل سختی‌هایی بشوم، اما ناگزیر از گذراندن بسیاری از دروس مهندسی عمران علاوه بر دروس مدیریت مهندسی شدم؛ ناگفته نماند من در رولای میسوری توانسته بودم با پس انداز و درآمدی که داشتم و وام بانکی، خانه‌ای ویلایی خریداری کنم که این خانه و ماشینم را تا هنگام بازگشت به ایران داشتم.

کشتیان: چه سالی؟

دکتر ابطی: ۵۶-۱۳۵۵؛ پس از اتمام تحصیلات، منزل، ماشین و سایر اموالم را فروختم و با حدود ۱۰۰ هزار دلار پول نقد به ایران بازگشتم و به منزل پدری در خیابان ری- روبروی بیمارستان سوم شعبان رفتم.

کشتیان: خانه قدیمی تان چه شد؟

دکتر ابطی: وقتی برگشتم خانه را مرحوم پدرم فروخته و سرمسجد لرزاده انداخته بودند.

کشتیان: پس از بازگشت چگونه و به چه کاری مشغول شدید؟

دکتر ابطی: بله؛ البته آن موقع هنوز از رساله دکتری ام دفاع نکرده بودم. روزی برای دیدن یکی از دوستان به مرکز آموزش مدیریت دولتی در خیابان استاد نجات‌الهی رفته بودم که آن دوست گفت رئیس مرکز (دکتر فیروزیان) می‌خواهد با من صحبت کند، او مدیری با وقار، خوش پوش، خوش برخورد و باتجربه بود و اتاق و میز کارش از تمیزی برق می‌زد؛ از من دعوت به همکاری کرد، با آن که تصمیم به کار نگرفته بودم ویژگی‌های رفتاری و جدیت وی سبب شد که فردای آن روز در آن مرکز به عنوان کارشناس مشغول کار شوم.

کشتیان: چه زمانی برای دفاع از پایان‌نامه تان رفتید؟

دکتر ابطی: مدت کوتاهی پس از اشتغال؛ البته امور مالی آنجا برای بازگشت من سندخانه به عنوان

دکتر ابطیحی: حدود ۲۶ سال

کشتیان: کدام ایالت رفتید؟

دکتر ابطیحی: ابتدا به شهر رالی در کارولینای شمالی و یک هفته میهمان دوستی به نام دکتر سیاه کلاه بودم که الان وی در ایران به سر می برد و فرد موفقی در عرصه دانشگاه و صنعت بوده است، پس از آن خیلی زود جای مناسبی یافتم.

کشتیان: چقدر پول با خود به آمریکا

برده بودید؟

دکتر ابطیحی: ۲ هزار دلار، یعنی همان ۱۵-۱۶ هزار تومان که در زابل پس انداز کرده بودم.

کشتیان: پس با این اوصاف، پس انداز

شما در درازمدت نمی توانست جوابگوی

هزینه هایتان (هر چند اندک) باشد.

دکتر ابطیحی: بله، برای همین نگران بودم که اگر بیماری به سراغم بیاید یا مشکلی پیدا کنم، چه کاری از دستم برمی آید.

کشتیان: گفتید که

می خواستید ضمن تحصیل،

مشغول به کار هم بشوید.

دکتر ابطیحی: بله. مجبور

بودم؛ به همین دلیل سراغ

رئیس کلاس زبان خود رفتم و

خواستم کاری به من بدهد.

آنها یک نامه رسان نیاز

داشتند؛ از من پرسیدند که آیا

می توانم نشانی ها را بخوانم؛

پاسخ مثبت بود. خیلی زود

کارم رونق گرفت و چند

شرکت دیگر هم در آن

ساختمان به دلیل اعتمادی که

به وجود آمده بود، مسؤلیت

ارسال نامه هایشان را به من

سپردند؛ چون برخی

نامه رسان های شرکت ها، نامه ها را به جای رساندن

به مقصد در سطل زباله می انداختند.

کشتیان: وضعیت یادگیری زبان

چگونه بود؟

دکتر ابطیحی: خیلی خوب؛ به کلاس زبانی

می رفتم که روش بسیار جالبی داشتند و فقط با

صحبت کردن، آموزش می دادند. حضور در کلاس

باعث شد که در عرض یک ماه توانایی صحبت به

زبان انگلیسی را پیدا کنم، البته مدت شش-هفت ماه

در آن جا زبان خواندم.

کشتیان: دوره کارشناسی را کجا

گذرانیدید؟ در چه سالی؟

دکتر ابطیحی: سال ۴۹-۱۳۴۸ وارد

دانشگاه ایالتی مورگان در شهر بالتیمور ایالت

میرلند شدم، از واشنگتن تا آنجا، با ماشین ۲ ساعت

□ دانشگاه ایالتی مورگان معلمان و

اساتید بسیار خوبی داشت و در آن

محیط احساس بیگانگی نمی کردی.

سیاه پوستان دانشگاه به ما

می گفتند: برادران رنگی! شنیدن

لفظ «برادر» خوشحالم می کرد.

سیاه پوست، رنگین پوست و تعدادی هم مسلمان بودند. یادم می آید که یک روز به آن جا رفتم یک مسلمان سیاه پوست را برای سخنرانی درباره اسلام دعوت کرده بودند؛ فکر می کنم معاون ملکم محمد- رهبر مسلمانان سیاه پوست آمریکا- بود. سالن بسیار شلوغ بود و جمعیت، سخنران را تشویق می کردند. همین باعث شد که علاقه مندی ام برای ورود به آن دانشگاه بیشتر شود.

آنجا معلمان و اساتید بسیار خوبی داشت و در آن محیط، احساس بیگانگی نمی کردی. سیاه پوستان به ما (ایرانی های مسلمان) می گفتند: برادران رنگی! شنیدن لفظ «برادر» خوشحالم می کرد و احساس صمیمیت را با آنها بیشتر.

کشتیان: آیا در بالتیمور هم توانستید

مشغول به کار شوید؟

دکتر ابطیحی: بله. دو راه برای کسب درآمد پیدا

کردم؛ روزی توانستم مساله ای را که استاد ریاضی

قادر به حلش نبود حل کنم؛

به طوری که سبب شد که

کلاس حل تمرین برای

دانشجویان را با ساعتی ۵/

۲ دلار برایم بگذارند.

بعدا چند ساعت راهم در

هفته در کتابخانه دانشگاه

مشغول کار شدم که مجموع

درآمدم از کلاس های حل

تمرین و کار در کتابخانه

پاسخ هزینه های تحصیلم

را می داد، هر چند که در

خارج از دانشگاه هم فروش

صنایع دستی اصفهان که

برایم ارسال می شد و گاهی

هم فرش فروشی، درآمد

نسبتا خوبی، نصیب می کرد

؛ طوری که در همان ترم های دوم و سوم موفق به خرید

یک ماشین اوزموبیل کاتلس ۸ سیلندر کرم رنگ به

قیمت ۳ هزار دلار در حراجی شدم. این خودرو را تا

پایان تحصیلات داشتم، اما شاید باور نکنید!

شبان روزگاهی ۴ ساعت بیشتر نمی خوابیدم.

واقعا این نیرو را هم خداوند به من داد. به هر حال،

از این دوره تحصیلی، خاطرات جالب بسیاری

دارم.

کشتیان: یک خاطره شیرینش را

برایمان بگویید.

دکتر ابطیحی: وقتی ماشین ۸ سیلندر کرم رنگ را

که مثل کشتی بود، تحویل گرفتم، آن را روبروی

خانه ای که اجاره کرده بودم پارک کردم. یکی از

همسایه ها از من پرسید: شما چاه نفت دارید؟ پاسخ

منفی دادم. پرسید: پس چطور این ماشین را



دکتر ابطیحی در جمع برادران - تهران - ۱۳۸۶

راه است.

کشتیان: چرا آن دانشگاه را انتخاب

کردید؟

دکتر ابطیحی: باید به دانشگاهی می رفتم که هم

اعتبار علمی داشته باشد و هم هزینه زیادی نخواهد.

آخر، آنجا دانشگاه های دولتی هم پول می گیرند،

منتها هزینه دانشگاه های خصوصی چند برابر بیشتر

است، در ضمن اعتبار دانشگاه های دولتی را همه

جا قبول دارند و البته برخی مراکز خصوصی راهم.

پس از پرس و جو به این نتیجه رسیدم که به دانشگاه

ایالتی مورگان بروم؛ البته برای ورود باید کنکور

می دادم. ناگفته نماند که ۸۰ درصد دانشجویان این

دانشگاه به سبب ارزانی شهریه و دولتی بودنش،

افتاد و دوربین باز و فیلم‌ها سیاه شد. یک بار هم زمانی که همافران، پادگان نیروی هوایی را گرفتند مشغول فیلمبرداری بودم که چند نفر با تصور اینکه نکند من از عوامل رژیم باشم دوربینم را گرفتند و فیلم‌ها را بیرون کشیدند؛ البته خودم هم از دست آنها بی نصیب نماندم. فیلم‌هایی هم پس از پیروزی انقلاب از پاک‌سازی شهر توسط مردم، پایین کشیدن مجسمه شاه و... گرفته‌ام.

کنش‌ان: آیا توانستید از صحنه‌های تاریخی حضور امام در ایران هم پس از سال‌ها تبعید فیلمبرداری کنید؟

دکتر ابطی: بله، هم در جمع میلیونی مردم مشتاق در میدان آزادی و گل‌گذاشتن ستاد استقبال بر خط‌کشی خیابان و هم هنگامی که ایشان به بهشت‌زهرا و مدرسه علوی رفتند که فیلم‌ها موجود است.

کنش‌ان: استاد! اگر اجازه دهید به دوران تحصیل شما در آمریکا برگردیم و بحث را وارد فضای جدیدی کنیم. شما وقتی در آنجا بودید، نظر اساتید خود را درباره فرهنگ مدیریتی ما چگونه یافتید؟

دکتر ابطی: زمانی که در آمریکا در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری تحصیل می‌کردم یکی از استادان ما ضمن بیان وظایف مدیریتی و برنامه‌ریزی با اشاره سر، دانشجویان را متوجه من کرد و گفت: برخی‌ها اهل توکل هستند، نه برنامه‌ریزی، آنجا فقط من ایرانی بودم و سایر دانشجویان، آمریکایی یا از دیگر ملیت‌ها بودند؛ بعد از کلاس دلایل سخنش را جویا شدم. گفت: در فرهنگ شما (منظورش فرهنگ اسلامی بود) برنامه‌ریزی جایگاهی ندارد و اگر کاری انجام شد که شد و گرنه می‌گویند که قسمت نبوده، خواست خدا نبوده است؛ از استاد فرصت خواستم تا با سند و مدرک به او و دانشجویان ثابت کنم که فرهنگ ما فرهنگ برنامه‌ریزی است؛ خیلی استقبال کرد و من هم خیلی خوشحال شدم؛ این انگیزه‌ای برایم شد تا در کتابخانه آنجا (که بسیار مجهز بود) آیات و روایاتی در این رابطه از منابع خودمان (قرآن، نهج البلاغه، نهج الفصاحه و...) آماده کنم؛ اطلاعاتی هم از قبل داشتم که پس از اعلام آمادگی در کلاس ارائه کردم.

کنش‌ان: لطفاً خلاصه‌ای از آن بحث را در اینجا مطرح بفرمایید.

دکتر ابطی: گفتم ما معتقدیم که فرهنگ اسلامی فرهنگ برنامه‌ریزی است، زیرا برای ما به عنوان یک فرد مسلمان از صبح تا شب برنامه‌ریزی شده است؛ صبح، ظهر، عصر، مغرب و عشا باید نماز بخوانیم؛ زمان، مکان و چگونگی ادای آن هم مشخص است. یعنی برنامه‌ی عبادی ما از قبل از طلوع آفتاب تا غروب

□ دکتر ابطی: معتقدم که دانشگاه‌های دولتی باید از امکاناتشان برای توسعه تحصیلات تکمیلی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری و تربیت نیرو در این مقاطع استفاده کنند و مقطع کارشناسی را به دانشگاه‌های غیردولتی واگذار نمایند.

□ دکتر عبدالصبور: دکتر ابطی از معدودی اساتیدی اند که در زمینه مدیریت منابع انسانی به طور تخصصی کار کرده‌اند.



تعیین شده است. آیا این برنامه‌ریزی نیست؟! برنامه‌ریزی یعنی چه؟ یعنی تصمیم‌گیری در حال حاضر برای انجام کاری در آینده، حال برنامه را یا خود ما می‌ریزیم یا به برنامه‌ای که ریخته شده، عمل می‌کنیم؛ روزهایی از سال برای حج تعیین شده است؛ همه حرکات ما و آیین‌هایی که باید انجام دهیم از قبل مشخص شده است و اگر خلاف آن عمل کنیم حج باطل می‌شود. کدام فرهنگ را پیدایمی کنید که این طور برنامه‌ریزی داشته باشد؟

کنش‌ان: آیا به زیارت خانه خدا رفته‌اید؟

دکتر ابطی: بله. یک بار در سال ۷۸ به حج عمره رفتم و سال ۸۱ هم حج تمتع؛ روحانی کاروان ما حجت الاسلام والمسلمین ابوترابی (نایب رئیس کنونی مجلس) بودند که از حضور ایشان کسب فیض کردم.

کنش‌ان: بله. می‌فرمودید.

دکتر ابطی: به آن استاد گفتم ما در حدیث داریم که اوقات روزانه خود را برای امرای معاش، عبادت، استراحت و... تقسیم کنیم. آیا این فرهنگ برنامه‌ریزی نیست؟ حدیث از ائمه داریم که اگر کسی امروزش مثل دیروز باشد، مغبون است، اگر کمتر باشد ملعون است و اگر بیشتر باشد به رحمت خدا نزدیکتر است. این برنامه است و به ما می‌گوید که هر لحظه مان باید بهتر از قبل باشد. اگر تو کلی هست، در نتیجه است؛ ما فقط در نتیجه کار به خدا توکل می‌کنیم؛ به آن استاد گفتم که ریشه بسیاری از مسائلی و نظریه‌های مدیریتی را در فرهنگ غنی ما می‌توان پیدا کرد.

کنش‌ان: آیا استادان پذیرفت؟

دکتر ابطی: بله؛ او از سرب‌های اطلاعاتی این‌گونه سخن می‌گفت. حرف دیگری هم به استاد گفتم که خیلی مورد توجهش قرار گرفت، گفتم: آنچه از من شنیدید ذره‌ای از قطره‌ای از یک اقیانوس علم و دانش در فرهنگ ماست و نه تمام آن. گفتم که آنچه من می‌فهمم این است که اتفاقاً در فرهنگ ما برنامه‌ریزی فقط با هدف «آینده‌نگری» نیست بلکه با هدف «آینده‌سازی» است؛ این را حدود ۳۵ سال پیش به آن استاد گفتم، در صورتی که اکنون برنامه‌ریزی برای مواجه شدن با مسائلی آینده در دنیا منسوخ شده است و فلسفه برنامه‌ریزی با هدف «آینده‌سازی» است؛ ما آینده‌مطلوبی را در نظر می‌گیریم و از علم و تکنولوژی... برای تحقق آن استفاده می‌کنیم.

کنش‌ان: این غیرت دینی شما را نشان می‌دهد که ان شاء الله چنین غیرت‌هایی آینده خوبی را برای بشریت رقم می‌زند. شنیدن این خاطرات بسیار لذت بخش است.

دکتر ابطی: خاطره‌ای هم از استاد دیگری در همان ایام دارم. او درباره مدیریت مشارکتی یا مدیریتی شورایی چنان با آب و تاب سخن می‌گفت که گویی آنها آن را کشف کرده‌اند. ضمن حفظ احترام استاد آیه «و امرهم شورا بینهم» را یادآور شدم و گفتم که مسأله مشارکت پدیده جدیدی نیست و ایرانی‌ها به خوبی با آن آشنا هستند. او پس از توضیحات من، بی‌هیچ تعصبی استدلال را پذیرفت. خوب است همین‌جا کاربردی از این آیه شریف را که به دوران کودکی ام باز می‌گردد بازگو کنم: وقتی که ۸-۷

ضمانت می خواستند که گفتم ندارم. دکتر فیروزیان خواسته عجیبی مطرح کرد. او گفت: یکی از موهای سیبلم را به عنوان ضمانت بازگشت خود بکنم و لای قرآن بگذارم که همین کار را کردم و به قولم هم وفا کردم. **کهنشاهان**: کی ازدواج کردید؟

دکتر ابطی: اسفند سال ۵۸.

کهنشاهان: یعنی پس از پیروزی انقلاب؟

دکتر ابطی: بله. ابتدا در تهران به خواستگاری دختر خانمی رفته و وقتی درباره ضرورت حجاب با ایشان صحبت می کردم گفت: آیا منظور شما این است که من در کوچه و خیابان چادر سرم بکنم؟ گفتم در هر کجا که نامحرم هست؛ چه منزل و چه بیرون از آن دختر خانم از من انتقاد کرد و گفت: از شما که تحصیل کرده آمریکاییید. این حرف ها بعید است! پس از آن به اصفهان رفته بودم که یکی از خواهرانم که مرحوم شده همسر مرا معرفی کرد؛ خانواده ایشان از فامیل های سببی دور ما بودند و بسیار صمیمی و مذهبی، ساده، بی آرایش و بی تکلف. متأسفانه موقع ازدواجم، پدرم مرحوم شده بود.

کهنشاهان: خدا رحمتشان کند! استاد،

از ثبت نخستین خاطره انقلاب در حافظه زندگی تان طی آن روزها، برایمان بگویید.

دکتر ابطی: پس از دفاع از رساله، بازگشت مجدد و اشتغال در مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۴۰ نفر از مدیران را برای گذراندن یک دوره آموزشی در دانشگاه USC به سرپرستی بنده از طرف این مرکز به کالیفرنیا جنوبی فرستادند (که البته از این فرصت برای مطالعات فوق دکتری در زمینه «مدیریت و توسعه منابع انسانی» استفاده کردم). دوره آموزشی برای دو ترم فشرده دانشگاهی تنظیم شده بود که پس از گذراندن ۶ ماه از دوره، حرکت در مسیر تحقق انقلاب اسلامی در ایران، روندی رو به شتاب گرفت؛ در همان ایام کارتر به ایران آمده و گفته بود که ایران جزیره ثبات است و کسی باور نمی کرد که در این فاصله زمانی مردم شعار «مرگ بر شاه» سردهند. ناباورانه صدای شعار مردم را از طریق تلفن شنیدم، شگفت زده شدم و گفتم می خواهم به ایران برگردم. دیگر نمی توانستم در آمریکا بمانم.

کهنشاهان: گروه را چه کردید؟

دکتر ابطی: همه جز دو - سه نفر که گویا با رژیم در ارتباط بودند، برگشتیم و سه روز پس از آن، شاه فرار کرد که از حوادث آن ایام مفصل فیلم و عکس گرفته ام.

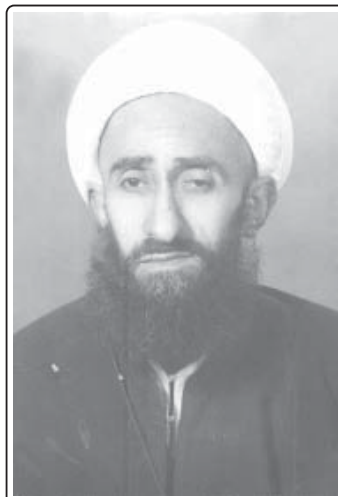
کهنشاهان: چرا به فکر فیلمبرداری

افتادید؟

دکتر ابطی: یکی از علائق من همواره مستندسازی و عکاسی بوده است و دوربینی تهیه کرده بودم که از دوران زندگی ام در آمریکا و سپس

□ حاج آقا برهان - پیشنماز مسجد لرنزاده - صدای جذابی داشت و نحوه سخن گفتن او، دیگران - بخصوص جوان ها - را به طرف مسجد می کشاند.

□ مسجد لرنزاده یکی از پایگاه های اصلی فداییان اسلام بود و سخنرانی های آتشین مرحوم نواب صفوی همیشه در خاطر م هست. من کنار منبر می نشستم و لیوان آب به دستش می دادم.



مرحوم حضرت آیت الله برهان (وفات: ۱۳۳۹، مدفون در جده) به خط خود پشت این عکس نوشته اند:
روزی که مرگ بر من مسکین جفا کند
در زیر خاک بند زبندم جدا کند
یارب نگاه دار تو ایمان آن کسی
کین عکس من ببیند و بر من دعا کند

ایران، بویژه دوران انقلاب عکس گرفته ام، حتی سال ها قبل از آن عکس هایی از خانواده گرفته ام که ملاحظه می فرمایید (تعدادی از عکس ها در

صفحات مصاحبه آمده اند.)

کهنشاهان: آیا این فیلم ها را هنوز دارید؟

دکتر ابطی: بله. فیلم هایم سه دقیقه ای بود. همان موقع آنها را به هم چسباندم و مونتاژ کردم، بعدوری قسمت های مختلف آن آهنگ های انقلابی روز را گذاشتم. بعدها بابت حذف شعارها (که به سبب آماتوری بودن بنده بود) خودم را سرزنش کردم. آخر آن شعارها بسیار زیبا و پر معنا بودند.

کهنشاهان: کاش این فیلم ها را برای

استفاده به مراکز تصویری می دادید.

دکتر ابطی: قبلاً این کار را کرده ام. فیلم ها را به همراه یک نامه از طریق یکی از خواهرزاده هایم که در یکی از شبکه های تلویزیون کار می کرد به صداوسیما دادم؛ دو ساک پر از فیلم بود که باید با دستگاه های جدید آنها را برای امروز قابل دسترسی می کردند. قرار بود یک دی.وی.دی آن را هم به من بدهند، اما کار آن قدر طول کشید که آنها را پس گرفتم؛ البته فیلم ها روی نوار بزرگ پیاده شده بودند که بعداً یکی از دانشجویانم یک دی.وی.دی دو ساعته از آن را تحویل داد و ۱۰ الی ۱۵ دقیقه هم مربوط به خاطرات مسجد مرحوم پدرم است و سخنرانی که به آنجا می آمدند.

کهنشاهان: بدون شک در فیلم های تان

صحنه های به یادماندنی بسیار است.

دکتر ابطی: همینطور است؛ اولین حضورم در خیابانها برای فیلمبرداری، پس از بازگشت به ایران، در اطراف دانشگاه تهران بود که البته تیراندازی شدو جمعیت متفرق شدند؛ از آیت الله دکتر بهشتی (هنگام اقامه نماز در نزدیکی دانشگاه تهران)، آیت الله یحیی نوری، مرحوم فلسفی (هنگام راهپیمایی و مصاحبه ام با او) و تنی چند از دیگر علما و چهره های مطرح نظام فیلمبرداری کرده ام و یک بار در مصاحبه خبرنگاران خارجی با آیت الله ناصر مکارم شیرازی، نقش مترجم را برعهده گرفتم و دوربین عکاسی ام را به دست کس دیگری دادم. آن صحنه ها خیلی بدیع بود و در این دو ساعت فیلم، افراد بسیاری هستند که برخی را هم من نمی شناسم. روحانیت همواره در جلوی صفوف حرکت می کردند؛ مثلاً مرحوم پدرم از مسجد خندق آباد راه می افتادند و وقتی به میدان قیام (شاه سابق) می رسیدند، جمعیت همراه ده ها برابر شده بود؛ فیلمی از این تظاهرات عظیم از روی یک پل گرفته ام که موجود است، اتفاقاتی هم آن روزها برای خودم افتاد که اجتناب ناپذیر بود و با کمال تأسف باعث از دست رفتن برخی از این فیلم ها و عکس های تاریخی شد.

کهنشاهان: چه اتفاقاتی؟

دکتر ابطی: مثلاً یک روز نزدیک مجلس برای فیلمبرداری بالای بشکه ای رفته بودم که تیراندازی شد و در اثر ازدحام جمعیت از بالای بشکه پایین

که ما امروزه بتوانیم از نتایجش استفاده کنیم، یعنی چیزی در دست ما نیست و متأسفانه چون کارهای جدی در زمینه الگوسازی بر مبنای آموزه‌های دینی در کشور مانده (با آن که دروسی را تحت این عنوان به ویژه در دوره‌های دکتری در نظر گرفته بودیم) دانشجویان پس از پایان این دروس به ما می‌گفتند که چیزی از آن دریافت نکرده‌اند که در عمل استفاده کنند، به همین دلیل آن واحدها کم شدند که اخیراً دوباره با توصیه‌ها و پی‌گیری‌های مجدانه حجت الاسلام والمسلمین دکتر شریعی - رییس دانشگاه علامه طباطبائی - دروس مدیریت اسلامی را برای دوره دکتری گذاشته‌ایم. ببینید! بنده مطلع هستم که استاد علامه فقید محمدتقی جعفری در مورد حقوق بشر در اسلام خیلی کار کرده و کتاب‌هایش می‌تواند مبنای درسی در دانشکده حقوق باشد؛ ایشان بحث‌ها و سمینارهای زیادی با صاحب‌نظران داخلی و خارجی داشته که حاصل مطالعات و بررسی‌های استاد، حقوق انسانی از دیدگاه اسلام شده که بحث دوره دکتری حقوق است، ولی در رشته مدیریت چیزی شبیه آن را ندیده‌ام و از آن چه هم موجود است الگوی مدیریتی در نمی‌آید. همچنان معتقدم تا روزی که جمعی متشکل از متخصصان سطح بالای حوزه و دانشگاه، مدیریت و وظایف آن را تبیین نکنند در این زمینه خلأ وجود خواهد داشت.

کمیسیون: شما در تعریفان از مدیریت چهار وظیفه مهم را در این حوزه ذکر کردید. آیا به هیچ یک از این وظایف در حد مطلوب یا مقبول پرداخته نشده است؟

دکتر ابطی: روی کاغذ، چرا، اما در حد برنامه‌های عملی، خیر. شما ببینید! بسیاری از برنامه‌های ما می‌ماند؛ بعضی‌ها اصلاً از کشورها بیرون نمی‌آید و آنها هم که بیرون می‌آید در عمل می‌ماند. چرا؟ باید به شرایط احراز پست‌های مدیریتی، توجه کرد. امروزه این چهار وظیفه مهم مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت) به نحو خوبی در جامعه انجام نمی‌شود، چون کسانی که عهده‌دار کارند دانش و مهارت لازم را در این زمینه‌ها ندارند و با دیگران هم مشورت نمی‌کنند.

کمیسیون: مگر نظام آموزش عالی نباید در زمینه‌های تخصصی مختلف، مثلاً مدیریت، نیروهای مورد نیاز جامعه را تربیت کند؟

دکتر ابطی: نه، من موافق این مسأله نیستم. بین education (تعلیم و تربیت) و training (کارآموزی یا کارورزی) فرق است. مادر دانشگاه‌ها به نیروهای انسانی آموزش‌های بسیاری می‌دهیم که از همه موضوعات مرتبط به رشته مطلع باشند، اما آنها در

□ دکتر جعفری‌نیا: در اتاق ایشان هیچ وقت بسته نیست، جهت‌دهی دانشجویان به سمت کار عملی، استناد و اتکاب به آموزه‌های ایرانی اسلامی، تلاش پدر مآبانه برای دانشجویان توجه به نیازهای او و نگاه انسان‌محور از دیگر ویژگی‌های استادند.



هیچ چیز متخصص نشده‌اند؛ ما در دانشگاه دانشجویان را برای زندگی شغلی و... آماده می‌کنیم. training برای ایجاد مهارت است و education برای وسعت دید. دانشگاه‌ها در هر کجای دنیا به مورد دوم می‌پردازند و فقط برخی از آنها هم به طور تئوری و هم عملی کار می‌کنند؛ خود من این کار را در درسهایی می‌کنم که البته به دانشجویان سخت می‌گذرد.

دکتر عبدالصبور: آیا من در تکمیل فرمایش شما اجازه دارم نکته‌ای را عرض کنم؟

دکتر ابطی: بفرمایید!

دکتر عبدالصبور: به مباحث مدیریتی غالباً با یک نگاه سیستمی و نظام‌گرا باید توجه کرد. وظایف یا برنامه‌هایی که آقای دکتر فرمودند یک نگاه کلان و در واقع کل نگرانه یا نگاه کل به جزء است، ولی ما می‌توانیم با مصداق‌هایی از اجزایی به کلیتی برسیم و مسایل و مشکلات را ریشه‌یابی کنیم. من خیلی قضیه را باز نمی‌کنم ولی همین بحث شایسته‌سالاری که آقای دکتر (ابطی) فرمودند خود به خود ما را به همان برنامه‌ریزی می‌رساند، یعنی در اینجا ما می‌توانیم به این سؤال برسیم که برنامه‌ریزی ما اشتباه بوده که به عدم شایسته‌سالاری رسیدیم یا عدم رعایت شایسته‌سالاری ما اشتباه بوده که به برنامه‌ریزی نادرست رسیدیم. ما ۷ برنامه تحول اداری داریم که سال ۸۱ نوشته شده و مجموعه‌اش هم هست؛ قوانین برنامه‌های توسعه را داریم؛ از قوانین برنامه توسعه اقتصادی-اجتماعی یک شروع شده و ۴ و ۵ آن به زودی ابلاغ می‌شود. جالب آن که هر چه از برنامه‌های اول به سمت برنامه‌های بعدی می‌رویم صحبت‌ها عملیاتی‌تر و مرتبط با برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت منابع انسانی است.

کمیسیون: مثلاً در چه موردی؟

دکتر عبدالصبور: اگر حضور ذهن داشته باشم ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم به تفکیک پست‌های سیاسی از پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای اشاره کرده است. خوب این ماده هست و همه دولت‌ها هم آن را قبول دارند، ولی کمتر دولتی را می‌بینم که بین این دو تفکیک قائل شود و این ماده قانونی را اجرا کند. چرا؟ چون تبعاتی دارد. اگر بین پست‌های سیاسی و مدیریتی تفکیک قائل نشویم هر رئیس جمهوری تعریف خاص خودش را می‌کند و وقتی می‌خواهد دولتش را نهادینه کند تا سطوحی که نباید، دست می‌برد و این تأثیرگذار است. مدیران حرفه‌ای و مدیریتی هستند که باید برنامه‌های دولت را تدوین کنند نه مدیران سیاسی. یک مقطعی هست که برنامه تحول اداری خوب نوشته شده باید، چقدر مدیران بعدی این را قبول داشته‌اند یا در صورت قبول، اجرایی کرده‌اند؟

این قضیه تبعات دیگری هم دارد؛ دولت‌ها عوض می‌شوند و تا سطحی که نباید، مدیران را عوض می‌کنند. آن مدیر، دیگر تفکر بلند مدت ندارد و بیشتر می‌خواهد آمار کارش را بالا ببرد، به این عنوان که من چهار سال بیشتر نیستم پس، کس دیگری دنبال کار بلند مدت باشد.

کمیسیون: باز هم مثالی بزنید که سخن شفاف‌تر شود.

دکتر عبدالصبور: وقتی مدیر آموزش، متولی منابع انسانی می‌شود آخر کار می‌گوید: من چند هزار نفر

ساله بودم مرحوم پدرم در مورد فروش و انداختن منزل سرمسجد لرزاده با من مشورت کرد. آن موقع به آن استاد گفتم که فرهنگ ما به این وسیله می خواهد بیخ های ذهن ها را آب کند و به انسان احترام بگذارد، در ضمن توصیه هایی را هم درباره ویژگی های طرف مشورت بیان کرده است. گفتم: شما فقط می گوید مشورت کن، اما نمی گوید با که، حال آن که فرهنگ ما حتی مشخص کرده که درباره چه مسائلی باید مشورت کرد. مثلاً درباره آنچه برایمان مبهم است مشورت کنیم، اما اگر روز است، آفتاب آمد دلیل آفتاب، و نیازی به مشورت نیست. به آن استاد از ویژگی های مشورت گفتم و اشاره کردم که این سخنان یادگاری برای انسان ها از حدود ۱۴۰۰ سال پیش است که در کتاب آسمانی قرآن، نهج البلاغه و... آمده است؛ او عاشق این بحث شد. ما خیلی مطلب داریم؛ به اختصار بگویم آنجا یک استاد رفتار سازمانی هم موضوع ارتباطات را مطرح کردم و گفتم که ما مطالبی بیش از آن چه شما دارید، داریم؛ از اشعار مولوی هم در این زمینه مدد گرفتیم و خلاصه آن که حدود ۱۰ نکته را که در فرهنگ ما برای برقراری ارتباطات مؤثر توصیه شده است، یادآور شدم.

دکتر جعفری نیا: تمام مفاهیم نوین مدیریت را می توان در فرهنگ ۱۴۳۰ سال پیش مسلمانان - و بهتر بگویم در فرهنگ دو هزار سال پیش ایران که اسلام کاملش کرد - یافت. حضرت محمد (ص) در عصر جاهلیت اعراب که مردم حتی خانه مسقف نداشتند و در غم معیشت به سر می بردند می فرماید: من از آنچه بر اتم بینمناکم فقر نیست، سوء تدبیر است؛ این یعنی عین مدیریت، یعنی آینده نگری، نامه تاریخی و حکومتی امام علی به مالک اشتر نمونه دیگری است یا فرموده امام رضا در قرن ها قبل که «آفت کار دل بستگی نداشتن به آن است». کتب مذهبی ما مملو از این بحث هاست.

کنجشنان: استاد! بفرمایید که دانش مدیریت جدید در دنیا با متافیزیک پیوندی دارد یا خیر؟ به عبارتی دیگر، آیا جنبه های انسانی و معنوی در این مدیریت لحاظ می شود؟

دکتر ابطی: من در آمریکا تحصیل کرده ام. آنجا اصلاً نمی گذاشتند بحث اخلاقیات در مدیریت پا بگیرد، چون خلاف منافع سرمایه داران بود و آنها مغایرتی میان اهداف سازمان های خودشان و رضایت مشتری ها و نیروی کار و... می دیدند؛ از این رو خیلی کم کتاب و مقاله در این زمینه چاپ می شد و معدود مواردی هم که در برخی کلاس ها عنوان می گردید برگرفته از فرهنگ ما بود که مستنداتش را به آنها ارائه می کردم و آنها هم می پذیرفتند.

توجه به مقام والای انسانی انجام پذیرد، یعنی انسان را به عنوان یک ابزار در نظر گیرند و استثمار کنند، اما در جامعه اسلامی ما روش به کارگیری انسان ها باید با جوامع دیگر تفاوت داشته باشد، چون تفکر ما این است که خداوند همه چیز را برای انسان و سعادت و کمال او آفریده است. برخی جوامع صرفاً رسیدن به سود بالا را مدنظر دارند، لذا استفاده ابزاری و نامساعد از انسان ها می کنند. ما باید آن تفاوت ها را اینجا ببینیم، فرهنگ و باورهاست که روی روش مدیریت تأثیر می گذارد. قطعاً ما این طور فکر نمی کنیم که می توانیم از یک نفر روزی ۱۸ ساعت کار بکشیم و عرقش را در آوریم، برای این که او جاده بکشد، چاه بکند و... تا دیگران از آب و... بهره ببرند. خب، همانی هم که دارد با ما کار می کند انسان است. این دید را ما از باورها و آموزه های دینی مان گرفته ایم، در صورتی که در بسیاری از کشورها اگر فرد لای چرخ دنده های صنعت هویتش را هم از دست بدهد برای آن ها مهم نیست.

کنجشنان: فرمودید که الگوهای اجرایی برآمده از فرهنگ خودمان نداریم؛ در نبود یا کمبود این الگوها چه راهی را می توان رفت که کمترین خسارت به نیروی انسانی وارد شود و آیا آزمون و خطای مدیران محلی از اعراب دارد؟

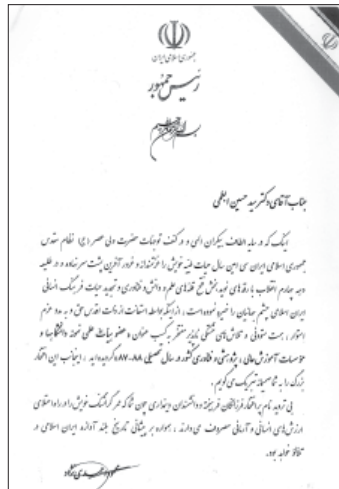
دکتر ابطی: امروزه دیگر در دنیا مکتب آزمون و خطا مطرح نیست، چون آن قدر آزمون و خطاها شده است که ما باید از نتایج آنها استفاده کنیم. ما نمی توانیم به این دلیل که مدیر نداریم یا داریم، اما به آنها اعتماد نداریم یا آن ویژگی هایی را که می خواهیم ندارند، افرادی را به کار بگذاریم که نه مدیریت بدانند و نه آموزه های دینی را باور کرده باشند. این موجب خسارت بسیار زیادی در جامعه ما شده که هنوز هم ادامه دارد.

کنجشنان: چه باید کرد؟

دکتر ابطی: ما از همان اوایل دوره هایی را می رفتیم خدمت آقایان در قم و مسایل مدیریتی را مطرح می کردیم. همان موقع من پیشنهاد کردم گروهی متشکل از مثلاً ده نفر از آقایان علما که به مرحله اجتهاد رسیده اند و ده نفر از دانشگاهیانی که مرتبه استادی دارند تشکیل شود (چون علمای حوزه مسایل دینی را به خوبی می دانند و استادان دانشگاه مسایل مدیریتی را) و در این حوزه، مسایل تبیین گردد.

کنجشنان: آیا این گروه تشکیل شد؟

دکتر ابطی: شنیدم که گروه هایی توسط برخی افراد تشکیل شده که نه در مدیریت اطلاعات عمیقی داشتند و نه در مبانی دینی و این اشکالش بود؛ یک سری فعالیت هایی هم کردند، ولی به جای نرسیدن



کنجشنان: همین طور است. استاد! بفرمایید تعریف شما از مدیریت چیست؟

دکتر ابطی: دانشمندان گوناگون تعاریف گوناگونی از مدیریت ارائه کرده اند که هیچ کدام از آنها به تنهایی کامل نیست. سعی می کنم تعریفی از ذهنم ارائه کنم که از بسیاری ابعاد جامع تر و کامل تر از تعاریف موجود باشد. مدیریت عبارت است از انجام یک سلسله فعالیت هایی در جهت نیل به اهداف سازمان با استفاده بهینه از منابع ورودی به سازمان که عبارتند از: نیروی انسانی، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه و اطلاعات از طریق انجام چهار وظیفه مهم مدیریتی یعنی: برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل.

کنجشنان: این تعریفی جهانشمول از مدیریت است.

دکتر ابطی: بله. همینطور است. برخی از مسایل در مدیریت جنبه جهانشمول دارد، یعنی در هر زمان و مکان و شرایط و تحت هر نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فرقی نمی کند و اگر بخواهیم موفق باشیم باید انجام دهیم، اما در اجرای وظایف و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع ورودی، روش های جوامع مختلف تفاوت هایی ممکن است داشته باشد. یکی از منابع ورودی به سازمان و شاید مهمترینش، نیروی انسانی است که استفاده مؤثر از آن در مدیریت های سایر جوامع ممکن است بدون

دانشگاه‌های غیردولتی واگذار گردد و سیستم غیردولتی توسعه یابد، دانشگاه‌های دولتی با توجه به تجارب علمی و استادها و امکاناتشان باید در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری، نیرو تربیت کنند؛ اگر این باب را باز کنیم دیگر دانشجویان این مقاطع در باکو، ترکیه و دیگر کشورها ۶۰ میلیون تومان خرج تحصیل دکتری نمی‌کنند که تازه وقتی بر می‌گردند هیچ یاد نگرفته‌اند.

کنش‌تان: استاد! وقت آن است که نظر دانشجویان دپروز شما را که (امروز میهمان ما هستند) درباره‌تان جویا شویم.

دکتر ابطیحی: پس با اجازه شما اتاق را ترک می‌کنم تا فضای مناسب‌تری برای صحبت ایجاد شود.
کنش‌تان: سپاسگزاریم. خُب، بفرمایید چه زمانی با استاد آشنا شدید؟ از ویژگی‌های ایشان بگویید.

دکتر جعفری نیا: ترم سوم مقطع دکتری در دانشگاه علامه یعنی در سال ۸۴، و از چند ویژگی ایشان خوشم آمد: ۱- دکتر با دانشجویان قاطعی می‌شد. ایشان همین حالا هم که رئیس دانشکده است سیاست «در باز» (Open Door) را دنبال می‌کند. در اتاق ایشان هیچ وقت بسته نیست و حتی روزهایی که جلسه دارند می‌توان به سراغشان رفت، مگر آن که وقت فرد دیگری تلف شود. ۲- جهت دادن دانشجویان دکتری به سمت کار عملی؛ مثلاً پروژه‌ای در گمرک تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی گرفتیم که آن ترم هم همین درس را داشتیم. من دو-سه درس با استاد داشتم که هر کدام یک کتاب شد. ۳- استاد و اتکا به آموزه‌های ایرانی-اسلامی؛ مثلاً در بحث جبران خدمات در منابع انسانی حدیث زیبای امام معصوم (ع) که می‌فرماید: «تاعرق کارگر خشک نشده دستمزدش را بدهید.» زیربنای بحث در کلاس می‌شد و این تئوری از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می‌گرفت. ۴- تلاش پدر مآبانه دکتر برای آن که دانشجوی دستش به جایی بند شود که هم کار عملی کند و هم درآمدی داشته باشد (چون معمولاً دانشجوی تحصیلات تکمیلی متأهل است) ۵- توجه به نیاز دانشجوی (که شاید در ویژگی قبلی متبلور باشد). علی‌رغم تأکید و توصیه روی مباحث علمی کار هم می‌خواستند. مثلاً کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی که تحت راهنمایی و مدیریت خود ایشان نوشته شد یک تکلیف بود که نمره آن یک سال و نیم بعد داده شد. ۶- نگاه انسان‌محور به فرد؛ ایشان به محض این که مدیر شدند، اتاق‌هایی برای دانشجویان دکتری، پیشکسوتان، دانشجویان مدعو... در نظر گرفتند. ۷- ایشان از معدود اساتید راهنمایی است که دانشجویان را راهنما نمی‌کند؛ حاضر است برای او هزینه کند تا کارش را درست انجام دهد. ۸- استاد برای

□ دکتر خیراندیش: قاطعیت در مدیریت، رویکرد کارپردی به مسائل، تسلط روی بحث‌ها و ارتباط دادن دانشجویان با سازمان‌ها، جلوگیری از فضای امپراتوری‌سازی (باندبازی)، دانشجوی محوری و برخی از ویژگی‌های استاد به‌شمار می‌روند.



هر کاری هدفی دارد و واقعاً فردی بسیار هوشمند و زحمت‌کشیده است. ۹- زحمات بسیار دکتر ابطیحی در زمینه طرح بحث‌های جدید منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست. ۱۰- ایشان زمانی هم که مدیر دانشکده شدند سرپرستی پروژه‌های عملی و تدریس کلاسشان را خودشان بر عهده داشتند.
کنش‌تان: دکتر عبدصبور! پاسخ شما به سؤال فوق چیست؟

دکتر عبدصبور: من سال ۷۴-۷۳ در دوره کارشناسی ارشد با استاد (ابطیحی) آشنا شدم. آن موقع تلفن همراه، تازه وارد بازار شده بود و دکتر هم داشتند. ایشان در همان جلسه اول و دوم کلاس، شماره خود را در اختیار دانشجویان گذاشتند (در حالی که کمتر استادی حاضر به این کار بود)، مورد دیگری که باید به آن اشاره کنم «اهمیت دادن به خواسته دانشجوی» است. یک روز به حساب این که انگلیسی را خوب می‌دانم از استاد خواستم به انگلیسی صحبت کنند که برای ما تمرین و تکرار

دانشته‌ها باشد. آقای دکتر نیم ساعت به انگلیسی صحبت کردند که من کم آوردم و خواستم به زبان فارسی تدریس کنند، دکتر دل بسیار رئوفی هم دارند و پشت هر برخورد ایشان یک دلسوزی دیده‌ام. یادم می‌آید رساله‌ام به دلیل فوت پدرم به تأخیر افتاده بود، دکتر شوکی به من وارد کردند که شش ماه بعد کار آن را تمام کردم و بالاخره آن که ایشان یکی از معدود اساتیدی هستند که در زمینه مدیریت منابع انسانی به طور تخصصی و عملی کار کرده‌اند و مانند بقیه اساتید (ضمن احترامی که برای آنها و دانش عمیقشان قائلم) در چند حوزه کار نمی‌کنند.
کنش‌تان: دکتر خیراندیش! شما نظر‌تان را بفرمایید.

دکتر خیراندیش: سال ۱۳۸۰ برای تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد به دانشگاه علامه طباطبایی رفتم و آشنایی‌ام با دکتر ابطیحی تقریباً به همان سال برمی‌گردد. نخستین خاطره‌ام از دکتر بسیار جالب است؛ ایشان در جلسه اول پس از ورود به کلاس به ما گفتند که یک ورق در بیاوریم تا از ما امتحان بگیرند. مورد دیگری که برایم بسیار اهمیت داشت حضور دکتر در هر کجای ایران و علاقه‌مندی دانشجویان به روش تدریس ایشان بود. خودشان تأکید می‌کردند که ما (اساتید) دو تعهد نسبت به دانشجویان داریم، تعهد حرفه‌ای و تعهد عمومی، به یاد دارم که آقای دکتر در سال‌های ۸۱-۸۰ در دوره دکتری تدریس نمی‌کردند، علت را پرسیدم، به من گفتند: خیلی از این دانشجویان در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد با من کلاس داشته‌اند، بهتر است که دوره دکتری را با من نگذرانند؛ اصلاً چنین چیزی را کسی نمی‌گوید. برخی از دروس در مقاطع مختلف با عناوین گوناگون تکرار می‌شوند و استاد هر چه می‌خواسته تا مقطع کارشناسی ارشد گفته است. دکتر این دلیل را برایم آورد و من هم قبول کردم.

قاطعیت در مدیریت، رویکرد کارپردی به مسائل، تسلط روی بحث‌ها و داشتن برنامه مشخص، رویکردهای نوین آموزشی، حفظ حرمت کلاس در عین حال ایجاد جو غیررسمی برای پیش بردن مباحث، ارتباط دادن دانشجویان با سازمان‌ها، جلوگیری از ایجاد فضای امپراتوری‌سازی (باندبازی)، دانشجوی محوری و حمایت از دانشجویان از دیگر ویژگی‌های استاد به‌شمار می‌روند. یادم می‌آید روزی در همایش ملی مدیریت دانش، دکتر به عنوان اولین سخنران مطرح کرد که مقاله متعلق به من (خیراندیش) است و من حیرت کردم که همه سرقت علمی می‌کنند و تازه باعث افتخارشان هم می‌شود، اما ایشان زحمات خود را هم نادیده گرفته است. برداشتن توأمان گام‌های کوچک و بزرگ برای کسب نتایج بزرگ و مهمتر از همه روحیه اسلامی دکتر از موارد دیگری

ساعت افراد را برای آموزش فرستادم، اما دیگر دنبال آن نیست که آموزش، اثر بخش بوده یا عمق داشته است؟ به تغییر رفتار منجر شده است؟ بنابر این مسائل مدیریتی سلسله وار به هم وصل است؛ از مصداق‌ها می‌توان به کلیت رسید و از کلیت به مصداق‌ها.

غرض آن‌که از آن ۷ برنامه تحول اداری به جرأت می‌توانم بگویم ۳۰ درصدش هم اجرا نشده و اجرای بخش‌هایی نیز جنبه نمایشی داشته است، مثل طرح تکریم ارباب رجوع. نظر من این است که مسیر استقرار را طی کنیم، وقتی حرف بزرگ می‌زنیم کار عملی نمی‌شود و در کوچک‌هاش هم می‌مانیم. از کوچک‌ها شروع کنیم؛ این نکته‌ای بود که می‌خواستم عرض کنم. مسائل مدیریتی به هم پیوسته است، یعنی شما می‌توانید از برنامه ریزی به سازماندهی و از آن به هدایت و رهبری برسید.

کنش‌ان: در مقدمه یکی از

کتاب‌هایتان فرموده‌اید که ما آموزش ضمن خدمت را از سال ۱۳۲۷ داشته‌ایم؛ یعنی بیش از ۶۰ سال، این آموزش ضمن خدمت در محتوا اشکال داشته یا در روش‌ها؟

دکتر ابطی: همان‌طور که گفتیم کارآموزی (training) مهارت کار به نیروی انسانی می‌دهد که این مرحله پس از تحصیلات دانشگاهی یا پس از مقطع دبیرستان است. کارفرمایی که افراد را استخدام می‌کند (اعم از دولت یا شرکت‌های خصوصی) افرادی را که ما، در دانشگاه آموزش داده‌ایم باید در مرحله کارآموزی قرار دهد. این کارآموزی و آموزش‌های ضمن خدمت روش‌هایی دارد که مادر دانشگاه کمتر از آنها استفاده می‌کنیم و نباید هم بکنیم، چون ما می‌خواهیم دانش افراد را افزایش دهیم، دیدگاهشان را وسعت بخشیم. کارفرما یک نفر متخصص دانشگاهی را استخدام می‌کند و باز برای نیروی کار کلاس آموزشی می‌گذارد و او هم باز همان مسائل را به‌طور نظری برای آنها می‌گوید؛ چون استادانی که دعوت می‌کنند وجوه افتراق بین Training و education را نمی‌دانند و اصلاً کارورزی‌های ما هدفمند نیست، اصلاً از روش‌های ایجاد مهارت استفاده نمی‌کنند. در صورتی که مثلاً در دوره‌های مدیریت منابع انسانی باید دید که نیروها چه سوابق و تجربیاتی دارند، وظایف و مسوولیت‌هایشان چیست و در این حوزه چه کاری می‌خواهند انجام دهند. آیا می‌خواهند عملکرد کارکنان را ارزش‌یابی کنند؟ ملاحظاً شدید در مرحله کارآموزی یا کارورزی داریم.

کنش‌ان: در کتابی آمده که اگر می‌خواهید برای یک سال برنامه ریزی کنید، ذرت بکارید. اگر می‌خواهید برای سه



شجره نامه خاندان ابطی

سال برنامه ریزی کنید درخت بکارید. اگر می‌خواهید برای ده سال برنامه ریزی کنید، انسان بکارید. به نظر این تعبیر «انسان کاشتن» همان آموزش به مفهومی است که شما می‌فرمایید.

دکتر ابطی: بله، فکر می‌کنم شاید بیش از ده سال برای نتیجه گرفتن از انسان‌هایی که باید بسازیم، نیاز باشد، اما ما در هر دو بعد آموزش که کار دانشگاه‌هاست و کارآموزی دغدغه داریم. در بعد اول باید برای اساس تحقیق مشخص شود که مثلاً برای تحقق سند چشم‌انداز، فلان تخصص‌ها و گرایش‌ها نیاز است و دانشگاه باید افراد را آماده کند؛ برای ۱۰ سال آینده ما چقدر پزشک، معلم و... نیاز داریم و امکاناتمان به چه میزان است و... این، کار وزارت علوم و آموزش عالی است، نه مجلس که بگوید چند دانشجوی پزشکی بگیریم یا این که ظرفیت پذیرش دانشجوی چند برابر شود و از این قبیل. نتیجه آن که به دانشگاه با امکانات کم ما به طور سلیقه‌ای، بیش از ظرفیتی که داریم دانشجوی می‌دهند. مسأله کارآموزی هم دغدغه دیگری است؛ وقتی افراد استخدام می‌شوند کارورزی‌های درستی برای کسب مهارت ندیده‌اند؛ لذا تورم نیروی انسانی غیر ماهر در سازمان‌ها بسیار زیاد است؛ با پرداختن به این دو معضل، بخش عمده‌ای از مشکلات حل می‌شود. ما از دیدگاه توان مدیریتی در مرتبه ۱۰۰ هستیم و مشکلات ۲۰ است، یعنی

آن‌طور نیست که بتوانیم آنها را حل کنیم، اما کسی از ما نخواسته و خیلی از تحقیقات هم جنبه نظری پیدا کرده است.

دکتر عبد صبور: من به عنوان فردی که به نوعی شاگرد آقای دکتر (ابطحی) در دانشگاهم و همه مسایل را می‌بینم و عملاً با مسایل ساختاری مواجهم، این سخن را درک می‌کنم؛ وقتی که کاری بسیار پیچیده می‌شود از آقایان اساتید برای حل آن دعوت می‌کنند که آنها به دلیل شرایط به وجود آمده رغبتی به انجامش پیدا نمی‌کنند؛ به عبارتی آسیب‌شناسی را خودمان می‌کنیم، ریشه‌یابی را خودمان می‌کنیم، بعد به استاد می‌گوییم شما راه حل بدهید؛ این نمی‌تواند کارساز باشد. مسایل باید قبل از بغرنج شدن و به عبارت بهتر از ابتدا به دانشگاهی‌ها ارجاع شود.

کنش‌ان: آیا دانشکده مدیریت، اتاق فکر دارد؟

دکتر ابطی: دانشکده مدیریت همه‌اش اتاق فکر است، یعنی ما یک اتاق فکر نداریم. همه اعضای هیئت علمی دارای تجارب بسیار خوب و ارزنده‌ای هستند و مادر مورد کارها با آنها مشورت می‌کنیم. یک برنامه ریزی استراتژیک ۵ ساله هم برای آینده دانشکده خودمان داریم و مشخص کرده‌ایم که در چه رشته‌هایی و چه گرایش‌هایی آمادگی پذیرش دانشجو داریم و کمبودهایمان را هم می‌دانیم که باید جبران شود؛ البته مشکل جا داریم که در آینده برطرف خواهد شد.

کنش‌ان: به نظر می‌رسد که پیش‌بینی آینده برنامه‌ها با توجه توفان‌های سیاسی و اقتصادی حاکم بر جهان و فروریزی برخی از جناح‌های بزرگ قدرت کار دشواری باشد.

دکتر ابطی: کاملاً صحیح می‌فرمایید، ولی مدیریت استراتژیک همواره از تجربیات گذشته برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌کند؛ حال هر چه تجربه‌های گذشته کامل‌تر باشد، آینده بهتر خواهد شد؛ این تفاوت میان مدیریت متداول و مدیر استراتژیک است؛ مدیریت استراتژیک برنامه‌های گوناگونی را برای نیل به اهداف مدنظر قرار می‌دهد، اگر یکی پاسخگو نبوده، به سراغ راه دوم می‌رود و الی آخر.

کنش‌ان: به عنوان یک متخصص برای مدیریت استراتژیک در حوزه آموزش عالی چه پیشنهادی دارید؟

دکتر ابطی: معتقدم که دانشگاه‌های دولتی باید از امکاناتشان برای توسعه تحصیلات تکمیلی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری استفاده کنند و طی یک مدت زمانی براساس برنامه ریزی‌های استراتژیک، تحصیل تا مقطع کارشناسی به

است که نیاز به شرح ندارد و در مقاله‌هایشان مشهود است. دیگر آن که اسم دانشکده ما قبلاً حسابداری و مدیریت بود که با تلاش ایشان به دانشکده مدیریت و حسابداری تغییر یافت.

کهنشانی: استاد ابطی! چند عضو خانواده بزرگ شما در دانشگاه (که امروز خود از فعالان در عرصه علم و عمل - توأمان - هستند) از شما گفتند. شما نیز از خانواده کوچک خود بگویید. چند فرزند دارید؟

دکتر ابطی: چهار پسر و یک دختر.

کهنشانی: کسی از میان آنها رشته پدر را دنبال کرده است؟

دکتر ابطی: بله. پسر اولم کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرفته و در دوره دکتری دانشگاه علامه طباطبایی هم امتحان داده است. فرزند دوم دختر است؛ او در رشته مدیریت دولتی تا مقطع کارشناسی ارشد درس خوانده و اکنون مشغول به کار است. فرزند سوم مدرک کارشناسی در مقطع مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف دارد و در حال ادامه تحصیل در دانشگاه شریف در مقطع کارشناسی مدیریت صنعتی است. فرزند چهارم این ترم وارد دانشگاه صنعتی شریف شده و فعلاً در رشته ریاضی مشغول ادامه تحصیل است، اما به دلیل علاقه به رشته مهندسی صنایع تصمیم به تغییر رشته دارد. پسر کوچکم هم حدود ۱۴ سال دارد و سال اول دبیرستان است.

کهنشانی: مایلیم که پایان بخش صحبت، حرف‌های ناگفته شما باشد.

دکتر ابطی: حرف‌های ناگفته، زیاد است؛ اگر چند جلسه هم بگذارید تمام نمی‌شود. فقط چند نکته را عرض کنم، ان شاء الله مورد توجه قرار گیرد.

کهنشانی: مخاطب شما چه کسانی هستند؟

دکتر ابطی: مسئولان

کهنشانی: بفرمایید!

دکتر ابطی: مسئولان باید کار مدیریت را جدی بگیرند؛ مدیریت، مادر همه علوم است؛ لذا اگر در پیشرفت آن چه بسا که علوم خیلی کند پیشرفت کند. دیگر آن که از انتصاب افرادی که در رشته‌های مدیریت تحصیل نکرده‌اند و دارای شم مدیریت ذاتی نیستند در مشاغل حساس، پرهیز کنند.

کهنشانی: مدیریت ذاتی؟

دکتر ابطی: بله. ۶۰٪ الی ۷۰٪ درصد مدیریت، ذاتی است و فقط ۳۰٪ الی ۴۰٪ درصد اکتسابی است. افرادی هستند که یک مقاله از مدیریت نخوانده‌اند و در هیچ کلاسی هم شرکت نکرده‌اند، اما کارهایشان بر اساس اصول مدیریت است. به عنوان مثال، تیلور یک مهندس بود منتها با ویژگی مدیریت

□ معتقدم تاروژی که جمعی متشکل از متخصصان سطح بالای حوزه و دانشگاه، مدیریت و حوزه وظایف آن را تبیین نکنند در این زمینه خلاء وجود خواهد داشت.

ذاتی و همین باعث موفقیتش شد و اکنون ما داریم تجربه او و کسانی چون او را بیان و از آن استفاده می‌کنیم. آنها کتاب‌ها نوشته‌اند و نظریات متعددی داده‌اند.

کهنشانی: آیا شما به کارگیری مدیران

ذاتی را تأیید می‌کنید؟

دکتر ابطی: بله، مگر چه اشکالی دارد؟ اگر کسی آن ۷۰ درصد ذاتی را نداشته باشد مهارت مدیریتی را فقط در حدود ۳۰٪ الی ۴۰ درصد می‌تواند کسب کند، ولی آن که ۷۰ درصد ذاتی را برای مدیریت دارد با کسب ۳۰٪ الی ۴۰ درصد مدیر توانمندی می‌شود.

متأسفانه خیلی‌ها استعداد ذاتی شان شکوفا نمی‌شود و در رشته‌های دیگر هم ممکن است فرد بسیار مؤثری نشوند.

کهنشانی: از سخنان شما این گونه برداشت می‌کنیم که مدیریت یک هنر است.

دکتر ابطی: مدیریت هم علم است و هم هنر.

مدیر ذاتی حتی اگر دانش مدیریت اکتسابی را هم نداشته باشد، آزمون و خطا نمی‌کند، چون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی‌هایش بر اساس مدیریت ذاتی درست انجام می‌شود، ولی مگر ما چند مدیر ذاتی داریم؟ شاید در طول تاریخ مدیریت تعداد آنها از انگشتان دست هم تجاوز نکند، ولی امروزه متأسفانه خیلی‌ها می‌گویند ما مدیر ذاتی هستیم، ما درس ناخوانده بلدیم و متأسفانه جسارت دارند که مسئولیت‌های بزرگ هم بگیرند، با علم به این که می‌دانند توانایی و مهارت انجام آن را ندارند، لذا توصیه شدید بنده این است که در انتصابات سعی کنند اولاً مشاغل را تجزیه و برایش فرم شرح شغل و شرایط احراز تهیه کنند. اگر فرد شرایط را داشت برای جذب و گزینش او اقدام شود. امروزه در دنیا مؤسساتی هستند خارج از سازمان‌ها که شما شرایط احراز مشاغل را به آنها

می‌دهید و فرد را هم معرفی می‌کنید؛ آنها با آزمون‌های سخت و دارای اعتبار خود به شما می‌گویند که شرایط لازم را دارد یا نه.

این سازمان‌ها به هیچ نهاد و سازمان دیگری وابستگی ندارند و مستقل هستند. باور کنید که حتی رؤسای جمهوری هم از این سازمان‌ها می‌خواهند وزیر به آنها معرفی کنند. آن موسسات هم می‌خواهند اعتبار خود را افزایش دهند؛ لذا کسی را معرفی می‌کنند که از آن کار سربلند بیرون بیاید. ما متأسفانه چنین مراکزی نداریم.

کهنشانی: چرا در ایران برای تأسیس

مراکز سنجش شرایط احراز، اقدام نمی‌شود؟

دکتر ابطی: من به عنوان یک استاد، درسی به نام فنون امور استخدامی را می‌دادم و همه آزمون‌های استخدامی را در آن درس آورده بودم. بحث می‌کردیم؛ دانشجویان می‌گفتند در اینجا به شرایط توجهی ندارند و درست هم می‌گفتند. گفتم: درس را حذف کنید!

کهنشانی: چه باید کرد؟

دکتر ابطی: اگر ورودی‌های ما و مواد خام و اولیه‌مان در سازمان و مراکز تولیدی استاندارد باشد خروجی‌هایمان هم استاندارد خواهد بود. یکی از استانداردها، استخدام نیروی انسانی و اجده شرایط برای انجام وظایف است و در طول ۳۰ سال خدمت آنان هم آموزش‌هایی بدیم که نیرو را به روز نگه داریم. دیگر این که چند شغله بودن را متوقف کنیم. حال آن که مثلاً پنج شغل مهم را به یک نفر می‌دهند که برای هر کدام یک فرد مصمم کمر بسته ۲۴ ساعت در خدمت و قوی از نظر روحی و جسمی و روانی لازم است که آن کار را انجام دهد. چرا چنین عمل می‌شود؟ مگر ما نیروی انسانی نداریم؟ این همه نیروی انسانی متخصص و علاقه‌مند هستند. چرا به اینها توجه نمی‌شود؟

کهنشانی: آرزو می‌کنیم با استفاده از

دانش مدیریت، منابع اسلامی و تجربه‌های به دست آمده از تحولات انقلاب و مدیریت دفاع مقدس و فرهنگ غنی ایرانی - اسلامی تحولی بزرگ را در آینده در عرصه مدیریت کشور شاهد باشیم؛ سپاسگزاریم.

پایزش از خوانندگان عزیز، استاد معزز، جناب دکتر سام آرام طی تماسی با کیهان فرهنگی، موارد زیر را در مصاحبه شماره پیش نشریه، به این شرح اصلاح فرمودند:

۱ - صفحه هفتم ستون اول، سطر چهارم از پایین، عبارت «منزل خانواده همسر آقای اشعری...» صحیح است.

۲ - صفحه ۱۲ ستون، ستون اول سطرهای ۲۴ و ۲۵ از بالا، «همنان» اشتباه و «هواز» صحیح است.

۳ - صفحه ۱۲، ستون اول، سطر پنجم «جامعه‌شناسان» صحیح است.