

مدیریت منابع انسانی



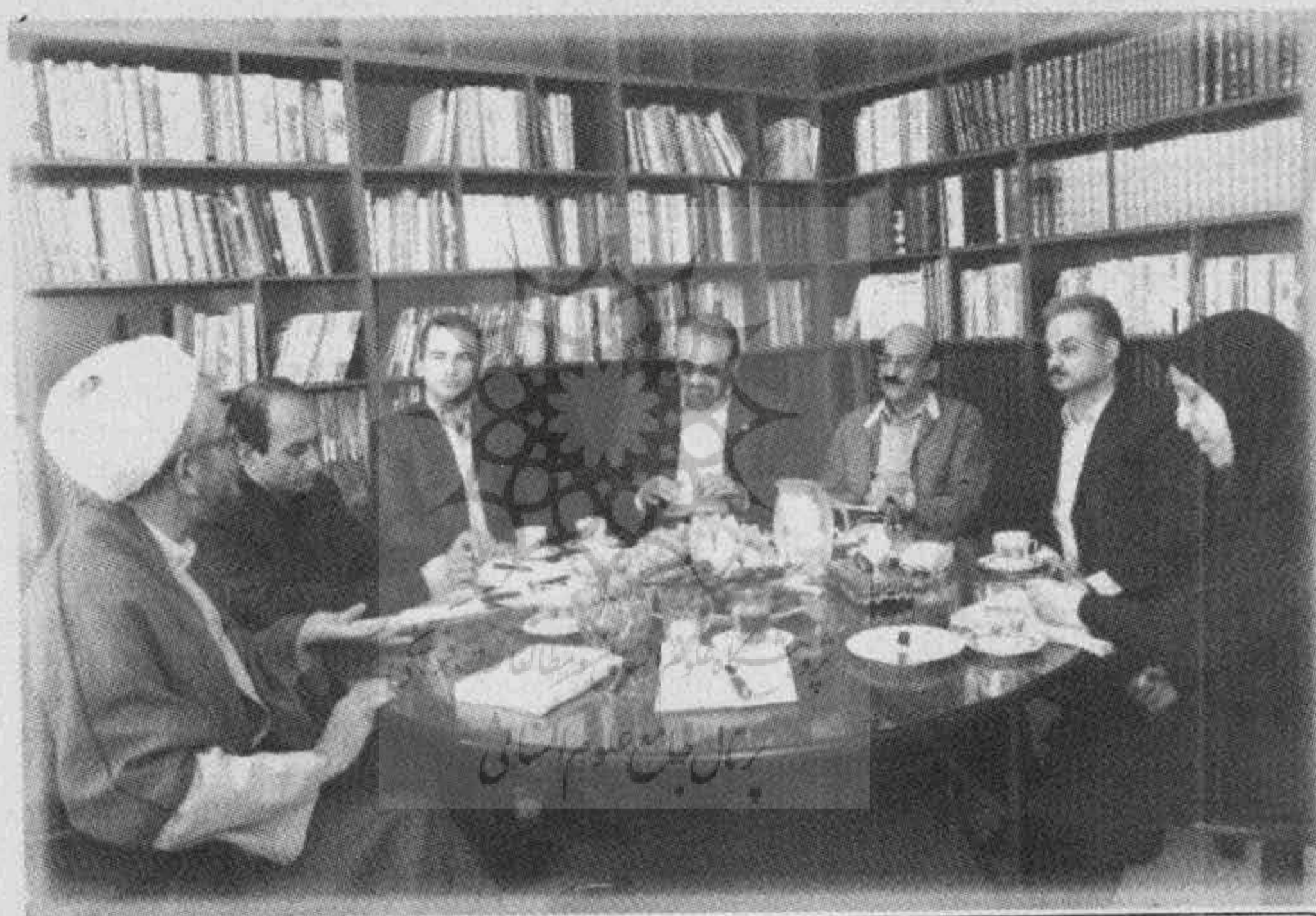
تهیه و تنظیم: طیبه صالحی نجرینی

در گفت و گو با:

دکتر سید حسین ابطحی

و با حضور:

دکتر فریدون عبد صبور - دکتر شمس الله جعفری نیا و دکتر مهدی خیر اندیش



نصورش را هم نمی کردیم با مردی روبر و شویم که ویژگی های منحصر به فردش دامنه بحث را تا بدان حد وسعت بخشید که پانزده- شانزده ساعت گفت و گویمان با او طول کشید ، اما چنین شد و در این لحظه یلدایی استاد دکتر سید حسین ابطحی - دارنده مدرک دکتری مدیریت مهندسی از آمریکا- را این گونه یاقیم و شناختیم: خستگی ناپذیر ، غیر سرعوب در برابر باورهای سود محور غرب ، و متقد نسبت به برخی مدیریت های بی اصل و ریشه در داخل ، که همه حاصل رشلیافتگی 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 دنیا است. دغدغه استاد را دغدغه خود نیز می دانیم و سخن از سر دلسوزی او را در پایان این دیدار ، حسن ختام کلاسما می کنیم که «مدیریت ، مادر همه علوم است؛ مسئولان باید آن را جدی بگیرند.»

استاد دکتر سیدحسین ابطحی 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 ده 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 طباطبائی (ره) به آن دانشگاه منتقل شد که پس از انجام فعالیت های علمی، آموزشی و پژوهشی متعدد و طی مراحل لازم در سال ۱۳۷۵ به مقام استادی نایل گردید.

استاد دکتر ابطحی 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 ابطحی ۱۴ پست مشاوره ای و اجرایی نیز داشته و استاد راهنمای ۱۳ رساله دکتری در دانشگاه علامه طباطبائی 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 بر عهده 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 ابطحی امسال (۱۳۸۸) به عنوان استادننده کشور، انتخاب شده و هم اکنون استاد و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی است.



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

کشیان: آیا از میان برادرانتان هم کسی ملبس به لباس روحانیت است؟

دکتر ابطحی: بله. برادر بزرگم و دو برادر کوچکتر از من روحانی اند.

کشیان: کجا مشغولند؟

دکتر ابطحی: برادر بزرگم قبلاً پیشنهاد مسجد فخرآباد در دروازه شمیران بودند که به دلیل کمبود سن ایشان هم اکنون برادر کوچکم امام جماعت آن مسجد است.

کشیان: آیا نقش پدر در ملبس شدن برادرانتان به لباس روحانیت بیشتر بوده.

یا همسایگی با مسجد لرزاده؟

دکتر ابطحی: هر دو. پدرم روی این مسأله تأکید داشتند و علاوه بر آن همسایگی با مسجد هم برای ما سعادتی بود. حضرت آیت الله حاج شیخ علی اکبر برهان - پیشنهاد مسجد لرزاده - استاد بسیاری از آقایانی بودند که اکنون در مراکز مختلف مطرح هستند. حاج آقا برهان واقعاً جذابیت 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 مدای جذابی داشت و نحوه سخن گفتن و رفتار حاج آقا هم، دیگران - خصوصاً جوان ها - را به طرف مسجد می کشاند و مسلماً در کنار تأکید پدر، ایشان هم در انتخاب لباس برادرانم تأثیرگذار بوده اند. جالب آن که در یک سمت مسجد خیابان پاک،



سید حسین ابطحی دوران نوجوانی

روحانی بودند؟

- بله. پدرم حجت الاسلام والمسلمین سید ضیاءالدین ابطحی سال ۱۳۵۸ در سن ۷۸ سالگی مرحوم شدند؛ از آن زمان حدود ۳۰ سال می گذرد.

کشیان: از پدرتان برایمان بگویید. دکتر ابطحی: 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

کشیان: سلام و سپاس بابت قبول دعوت کیهان فرهنگی داریم. حضور شما را در دفتر مجله معسم می شماریم و مناسق شنیدن و درج سخنان جناب عالی در نشریه هستیم. ابتدا از دوران کودکی خود برایمان بگویید: از خانواده تان و خواهر و برادرها.

دکتر ابطحی: سیدحسین ابطحی هشتم، 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.

کشیان: 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 ابطحی: بله. شجره نامه ای داریم، اما اکنون تا آنجا که حضور ذهن دارم می توانم درباره پدر بزرگ هایم 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 عمویم سال گذشته در سن ۹۷ سالگی فوت کرد.

کشیان: پدرتان چگونه؟ ایشان هم

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 تالیفاتی 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 تأثیر گذار بود که بنده نیز مدت کوتاهی مجلس به لباس روحانیت شدم. اصلاً ما در مسجد بزرگ شدیم و باز و بسته بودن آن برایمان مطرح نبود.

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

دکتر ابطحی: بله. جذابیت 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 جنات و راه رفتن و سایر رفتارهای ایشان خیلی ما را جذب کرد و طلبه های بسیار زیادی در اطراف او جمع شدند.

کشتگان: 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 ابطحی: 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 فدائیان 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. فدائیان 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.

کشتگان: چقدر خوب خاطرات کودکی به یادتان مانده است! دکتر ابطحی: 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.

خواهیتم بودم و هیچ کس در خانه نبود. خیلی گریه کردم. یکهو پدرم را جلوی نودیدم (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.

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

دکتر ابطحی: خیلی کم، چون برای مرحوم پدرم، چرخاندن زندگی ۱۱ فرزند کار راحتی نبود و به علاوه ایشان عالی رتبه 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 صحافس کردند که حلدش عوض شد.

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

دکتر ابطحی: مرا در دبستانی به نام «ارشدی» در خیابان پارک که نزدیکی منزلمان بود ثبت نام کرده بودند. یاد من آنکه 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 برود؛ جلوی درب ورودی دبستان به من گفت: اینجا مدرسه توست و خودش رفت. من داخل مدرسه را نگاه کردم. حیاط 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 ببرد. 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 برخورداردی 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 بچه ها درس می داد. دو سه صندلی خالی بود. من به طرف یکی از صندلی ها رفتم

□ مرحوم مادرم قرآن به ما می آموختند و اکنون قرآن قدیمی دستنویس آن ایام را دارم.



دوران سربازی - پادگان شاه آباد غرب

به خاطر دارم.

کشتگان: واقعا ۱۹

دکتر ابطحی: 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 برابرم کف زدند، یا این که روزی در نئو

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 ابطحی 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 پسرعمویم 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 اند که هیچ وقت از ذهنم پاک نمی شود.

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

دکتر ابطحی: اکنون فضای سیاسی به دلیل امکانات رسانه ای خیلی باز شده است، سال ۲۲ 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» با این کار حرکتی برای عرض کردن او انجام شد که البته حسگی را گرفتند و یک ساعتی به کلاتری بردند و کنکمان 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.

پرتال جامع علوم انسانی

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

دکتر ابطحی: چرا. پس از انقلاب در سمیناری سه روزه به منظور بررسی نظام شورایی در جمهوری اسلامی که مدیریت آن را برعهده 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 آنی «دانشیم» زمانی که قاری مشغول تلاوت آیاتی از قرآن بود، ایشان آمده و بر یک صندلی خالی کنار صندلی من نشسته است.

و نشستیم. 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.

کشتگان: کدام دبیرستان؟

دکتر ابطحی: 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 عبدالو اعظین که سیدی بلند قامت، خوش سیما و خوش بیان و اهل نوشن 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 چند ماه، 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 ۴۳-۴۴ به پایان رسید.

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

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

دکتر ابطیحی: بله. مرحوم سعید پورصمیمی و عزت‌الله رمضان‌فر، به ما سه تنگدار می‌گفتند، چون با هم خیلی رفیق و نزدیک بودیم. آنها در دوران تحصیل در تئاترهای مدرسه و سیاه‌بازی نقش ایفای کردند.

کشتیان: 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 ابطیحی: ۱۵ خرداد ۴۲ در منزل بودیم که شیدم میدانی‌ها - عمده فروشان میدان تره‌بار - هیئت و دسته‌راه انداخته‌اند 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 شیدم: 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.

کشتیان: آیا از منازل افرادی چون طیب به لحاظ بافت تاریخی آن برای آیندگان، حفاظت شده است؟

دکتر ابطیحی: فکر نمی‌کنم. همه خانه‌های آنجا

□ ما از بچگی 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 ششم که خاطرات جالبی هم از آن دیدارها دارم.

حدود سال ۱۳۴۴ بود.
کشتیان: این مدت چه می‌کردید؟
دکتر ابطیحی: 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.
کشتیان: خدمت سربازی را در کجا گذرانیدید؟

دکتر ابطیحی: 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... ۴ ماه آموزشی را تمام نکرده بودم که آن اتفاق افتاد.
کشتیان: چه اتفاقی؟

دکتر ابطیحی: ماه محرم رسیده بود و شب تاسوعا 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 بچگی هم به خاطر ارتباط مرحوم پدرم با مراجع، گاهی توفیق زیارتشان را پیدا می‌کردیم.

کشتیان: آیا مواردی را به خاطر دارید؟
دکتر ابطیحی: بله. پدرم گاهی به اصفهان، خدمت آیت‌الله بروجردی می‌رفت و سرا 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 رفتم که خاطره‌ای هم از آن دیدار دارم.

کشتیان: چه خاطره‌ای؟
دکتر ابطیحی: 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.

کشتیان: برگردیم به خاطره شما در پادگان. نتیجه اعتراض شما به آن رفتار توهین آمیز به روحانیت چه شد؟
دکتر ابطیحی: خوابگاه ما در پادگان سالن بزرگی



دستان اسلام برهان، دکتر ابطیحی در جمع همکاران تبدیل به آپارتمان و مجتمع‌های آپارتمانی شده و خانه ما راهم 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.
کشتیان: گویا شما پس از اخذ دیپلم، برای ادامه تحصیل به آمریکا رفته‌اید. پس باید دوران خدمت سربازی را هم گذرانده باشید.

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

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 نسال 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 طباطبائی شروع کرد و با درجه عالی (۱۹/۵) در سال ۱۳۸۸ به پایان رساند.

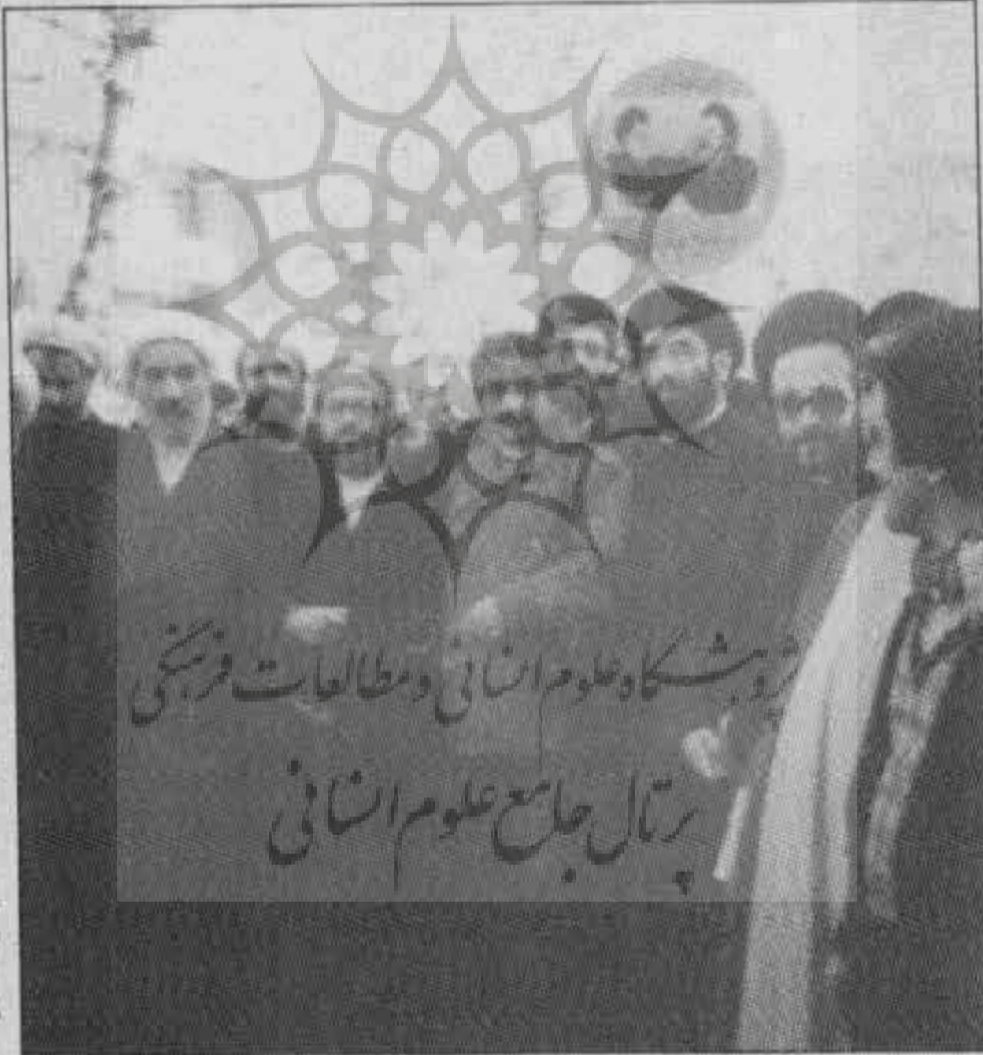


نامبرده در مقاطع مختلف تحصیل از وجود اساتید برجسته ای مانند دکتر سیدحسن ابطحی، دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر شمس السادات زاهدی، دکتر ابوالحسن فقیهی، دکتر جمشید صالحی صدقیانی، دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، دکتر بلالالدین اورعی یزدانی و... بهره برده است.

دکتر جعفری نیا فعالیت های پژوهشی خود را از سال ۱۳۸۰ به محض ورود به مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه تهران فوت بخشیده و به عنوان مجری، مدیر پروژه، پژوهشگر یا مشاور طرح هایی همچون نیازسنجی آموزشی، اثربخشی آموزشی، فرهنگ سازمانی، بهره وری ارزیابی عملکرد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طراحی مکانیزم همراستاسازی اهداف فردی - سازمانی، توانمندسازی و... همکاری کرده است.

فعالیت های آموزشی (تدریس) را از سال ۱۳۸۳ با ورود به مقطع دکتری دانشگاه علامه شروع کرده که همچنان ادامه دارد. برای سازمان هایی همچون نفت فلات قاره، سازمان مدیریت، مرکز آموزش های 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 خدمت من است. مرا وسط بیابان در تاریکی با بارهیم رها کردند و رفتند، البته درخت های 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 نشستم تا هوا روشن شد و پیرمردی از دور به سمت آمد. او کدخدای ده «دارآباد ارکواز ملکشاهی» بود. او فقط یک گوسفند داشت که آن روز برای من کشت.



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 پرست ها حمله کرده اند. 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 سرا بردند و در محوطه پادگان دریچه ای 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 سمبیتی بود مرا از آنجا بالا آورد و

کشتیگان: فقط یک گوسفند؟!
دکتر ابطحی: 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.

کشتیگان: پس چگونه با کدخدای ده صحبت کردید؟

دکتر ابطحی: با ایما و اشاره؛ او به من گفت که بچه ها در سیاه چادرها بمانند و شما باید اینها را آموزش دهید. یک سیاه چادر هم زدند که شد دبستان آن ده، سپس با کدخدا سراغ بچه ها رفتیم. خیلی از پدرها اجازه درس خواندن را به بچه هایشان ندادند و گفتند که آنها باید برای ما کار کنند. آنها اغلب دیم داشتند و اگر بارانی می آمد محصولی برداشت می کردند

و اهیمنایی در ایام پیروزی انقلاب (ردیف جلو، نفر دوم از چپ آیت الله مکارم شیرازی، نفر سوم دکتر ابطحی و نفر چهارم حجت الاسلام شجاعی).

نفر از رفقایمان که از سخنرانی ام حمایت کرده بودند به ایلام پشتکوه تبعید کردند. جاده ای که از شاه آباد غرب (اسلام آباد) به محل تبعید ما می رسید، جاده ای 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 نفر و نیاز کردم. شب را در همان ایلام پشتکوه توی مدرسه ای خوابیدیم و صبح با اسب و الاغ و قاطر به طرف مقصد نهایی حرکت کردیم. ساعت یک نیمه شب

گفت: شما حرف هایی زدید و آنها گزارش کرده اند. او مرا متقاعد کرد که تعهدی بنویسم و گفت اگر این کار را نکنم مابقی ۴ ماه را باید در آن سیاه چال بگذرانم؛ بنده هم با اکراه متنی دو پهلوی نوشتم مبنی بر این که اگر کسی مسئله ای را مطرح نکند من شروع کننده هیچ صحبتی نخواهم بود. کاش این متن را داشتیم و می دیدید.

کشتیگان: آیا تعهدنامه از خشم آنها در مورد شما کاست؟

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

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

کشیان: برای چه؟

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

کشیان: مگر بیلاق و قشلاق

نداشتند؟

دکتر ابطحی: 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 کدخدا را پشت کرسی نشان می داد، در حالی که یک سینی میوه هم جلویش 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 اسپرین هم نبود و جاده ای هم نبود که بشود به آنها کمک رسانند.

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 یا سه اتاق ساخته شد، یک اتاق کلاس بود، یکی اش دفتر و یک اتاق هم محل زندگی ام؛ در سیاه چادرها مار و عقرب رزه می رفتند و حتی دست یکی از اهالی را خرس کنده بود.

کشیان: چند نفر به مدرسه می آمدند؟

دکتر ابطحی: 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.

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

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

کشیان: پس شما چگونه استحمام می کردید؟

دکتر ابطحی: برای استحمام آب در قابلمه بزرگی می ریختیم و با همیزم داغش می کردم. آنجا شپش 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.

کشیان: آیا با رفتن شما به تهران موافقت شد؟

دکتر ابطحی: 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.

کشیان: برای شما؟

دکتر ابطحی: 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 ترفیقی است که خداوند به شما داده. سعی کن هر کاری از دستت برمی آید برای آنها انجام دهی.

کشیان: این میزان تعهد

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

دکتر ابطحی: دقیقاً همینطور بود. خانواده ام حتی به این فکر نمی کردند که مثلاً به من حبوبات 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 کوتاهتری با ماشین ملی کردم، این در حالی بود که سایر

سربازان همواره ای سن که با عده ای از آنها دوست بودم اصلاً به ده محل خدمت خود نمی رفتند و به تهران یا کرمانشاه با 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.

کشیان: 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 کشت.



○ دبستان اسلامی برهان - دوران معنوی (۲۳ - 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 موردنیازم 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 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 طباطبائی ادامه تحصیل داد که سال شروع آشنایی اش با اساتید صاحب نام از جمله دکتر ابطحی، 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 طباطبائی تهران و آزاد به فعالیت پژوهشی هم مشغول است. اولین کار پژوهشی جدی نامبرده تحت نظارت و مدیریت استاد دکتر ابطحی 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.

جاده و دبستان و درمانگاه هزینه می‌کردید؟

دکتر ابطحی: 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 درمانگاه زدیم؛ یک پزشکیار هم به آنجا فرستادند که بعداً او زن و بچه‌اش را هم به آنجا آورد یا مثلاً با بولدوزر جاده خاکی را صاف کردند که ماشین بتواند تردد کند؛ مسجدی در ده مجاور بود که خراب شده بود و تعمیرش کردیم؛ از استانداری هم کمک گرفتیم. حالا همان ارکواز ملکشاهی با چند ده دیگر یکی شده‌اند و در مجلس نماینده دارند.

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

دکتر ابطحی: 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 شد که اسب سواری را هم به خوبی یاد بگیرم.

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

دکتر ابطحی: سال ۱۳۴۵ سربازی ام به اتمام رسید و من حضوراً در آن روستا تجربه‌ای برای من که در تهران متولد و بزرگ شده بودم به ارمغان 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، جانشان را از دست بدهند. این خدمت تجربه بسیار خوبی برایم شد که بفهمم 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.

پرونده‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

روستا، چشم مرا باز کرد.

کشتیگان: پس از پایان خدمت، چه کردید؟

دکتر ابطحی: 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.

کشتیگان: در مدرسه برهان؟!

دکتر ابطحی: خیر، آن مدرسه پس از سربازی من به جهت کادر آموزشی خود کفا شده بود؛ در چند مدرسه دیگر مشغول شدم تا زمانی که پدرم با یکی از

دوستانش به نام مهندس مرندی (که مدیر عامل سازمان آبیاری سیستان و بلوچستان بود) درباره من صحبت کرد. او خواست که به طور قراردادی با آنها همکاری کنم. مهندس مرندی مرد قدبلند، قوی هیكل 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 علاقه مند 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.

کشتیگان: با چه میزان حقوق؟

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

کشتیگان: چرا؟

دکتر ابطحی: به خاطر همان مساله زمان سربازی ام.

کشتیگان: شما که ابتدا او را در جریان

وضعیت خود گذاشته بودید!

دکتر ابطحی: بله، اما قرار بود مرا رسمی کنند و بشوم کارمند وزارت نیرو، برای همین ساواک دخالت کرد و نگذاشت. خیلی ناراحت شدم؛ به مهندس مرندی 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.

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

دکتر ابطیحی: دقیقا همین طور است؛ هنوز دعاهای نیمه شب ها و گریه ها و نمازهای شبانه ابوی در خاطرم هست. بنده ده - دوازده سال در آمریکا بودم، اما وقتی برگشتم همه گفتند: تغییر نکرده ای. اینها همه از نفس ها و روش و منش های پدر بود که روی ما فرزندان تاثیر بسیاری داشت.

کشیکان: پس به توصیه پدر به زابل رفتند. آن جا به چه کاری مشغول شدید؟

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

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

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

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

کشیکان: چرا؟ مگر دوباره چه مشکلی پیش آمد؟

دکتر ابطیحی: من و دس سد (که آقای مهندس بود) برای سرکشی به آبیاری و اخذ مالیات از زمین های کشاورزی می رفتیم. 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 می آورد می گفت: من لیسانسم، تو دیپلمی. می گفتم: خوب، این چه ربطی به بحث ما دارد؟ می گفت: ربط دارد؛ یعنی من می فهمم و تو نمی فهمی. به هر حال اختلاف ما شدت گرفت و او در ابلاغیه ای مرا به ده دوست محمدخان تبعید کرد. این ده، آن زمان مرکز

□ هنوز دعاهای نیمه شب ها و

گریه ها و نمازهای شبانه ابوی در خاطر م هست. بنده ده - دوازده سال در آمریکا بودم، اما وقتی برگشتم همه گفتند: تغییر نکرده ای. اینها همه از نفس ها و روش و منش های پدر بود که روی ما فرزندان تاثیر بسیاری داشت.



حجت الاسلام والمسلمین سیدضیاء الدین ابطیحی (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 درباره ام می گیرد. به هر حال، به آن جار فتم، اما پس از مدتی دیدم قادر به کار در آن شرایط نیستم. در تهران هم که ساواک امکان کار و ادامه تحصیل به من نمی داد؛ لذا به این نتیجه رسیدم که بهتر است برای ادامه تحصیل به خارج از کشور بروم.

کشیکان: آیا پدرتان هم موافق بودند؟

دکتر ابطیحی: خیر. مرحوم پدرم به شدت مخالفت

کرد و گفت: اصلا راضی نیستم که بروی؛ از من اصرار و از ایشان انکار.

کشیکان: چه کردید؟

دکتر ابطیحی: با چهاره ای نداشتم، چون در ایران به من اجازه تحصیل نمی دادند. این را هم به پدرم گفتم. ایشان گفت: برو درس طلبگی بخوان، مثل برادرهایت، گفتم: علاقه دارم تحصیلاتم را در دانشگاه ادامه دهم. گفت: می دانی که من نمی توانم کمک کنم. گفتم: بآه، می دانم. گفت: اگر هم می توانستم برای رفتن کمک نمی کردم. به هر حال برای گرفتن ویزای آمریکا به محل صدور آن، گویا در یکی خیابان های مشعب به کریم خان، رفتم؛ از چند نفر که دم در بودند شرایط را پرسیدم و فهمیدم که به کس در موقعیت من فقط ویزای گردشگری می دهند. 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 قبلا به من گفته بود اگر تخم چشم مهندس هم باشی نامه ای در تایید این مورد نمی دهد، اما این مرد مومن نامه ای برایم نوشت که کمتر مدیری حاضر است برای کارمند خود بنویسد. و چه ریسکی کرد. خدا رحمتش کند!

کشیکان: مشکل «تمکن

مالی» را چگونه حل کردید؟

دکتر ابطیحی: تقریبا 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؛ بکهو به مغازه ای تقریبا روبروی مغازه اش نگاه کرد و با انگشش فردی را به من نشان داد و گفت: آن حاجی آقا را می بینی؟ مرد متدین و معمولی است؛ من زمانی شاگردش بودم. بگذار این قضیه را برایش بگویم. برادرم رفت و پس از ۱۰ الی ۲۰ دقیقه ای صحبت، همراه هم آمدند. او تنها متمول نبود، بلکه روح بلندی هم داشت. این مرد مومن پس از آشنایی با وضعیت من، دسته چک خود را در آورد و بویک برگ آن عدد یک را در جای مبلغ نوشت و گفت: چند تا صفر جلوی آن بگذارم، پسرم؟! متحیر مانده بودم؛ او اصلا مرا نمی شناخت، 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 نمی کرد.

کشیکان: آن موقع چند سالتان بود؟

دکتر ابطیحی: حدود ۲۶ سال

کشتیکان: 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 یافتیم.

کشتیکان: چقدر پول با خود به آمریکا برده بودید؟

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

کشتیکان: پس با این اوصاف، پس انداز شما در درازمدت نمی توانست جو انگوی 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.

کشتیکان: 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؟

پاسخم 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.

کشتیکان: 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.

کشتیکان: دوره کارشناسی را کجا گذراندید؟ در چه سالی؟

دکتر ابطیحی: سال ۲۹-۱۳۴۸ وارد دانشگاه ایالتی مورگان در شهر بالتیمور ایالت مریلند شدم، از واشنگتن تا آنجا، با ماشین ۲ ساعت

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: یک خاطره شیرینش را بر ایمان 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: 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: 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: 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

□ 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.

کشتیکان: 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 را هم 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! شبانه 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.

کشتیکان: یک خاطره شیرینش را بر ایمان 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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: 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.

کشتیکان: 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 را هم. 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،

خریده ای؟ که توضیح دادم من کار می کنم و زحمت می کشم. خاطره دیگر این که یادم می آید یک بار دیر به خانه آمدم و صبح هم امتحان داشتم. با خودم گفتم دو ساعت می خوابم و بعد سر جلسه امتحان می روم، اما خوابیدن همانا و ساعت ۶ صبح فردای روز امتحان بلند شدن همان! دیدم که خسته نیستم، اما مترجه نشدم که یک شبانه روز خوابیده ام، وقتی این را فهمیدم که یکی از همکلاسی هایم پرسید چرا سر امتحان دیروز حاضر نشده ام! ناگفته نماند زمانی که در آمدم خوب شده بود، به برخی از دانشجویان نیازمند هم مدد می رساندم. 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.

کشیان: سوال دیگری را هم از شما پرسیم و به ادامه تحصیلان بپردازیم؛ از نامه هایی که برای پدر می فرستادید، از پاسخ های ایشان بگویید.

دکتر ابطیحی: آن زمان، چون استفاده از تلفن به صورت امروزی رایج نشده بود، طبیعتاً ارتباط ها بیشتر از طریق نامه بود. مرحوم پدرم در هر نامه ای که برایم می فرستاد تذکراتی می داد و توصیه بسیار زیادی به تقوا و کمک به دیگران می کرد.

کشیان: آیا آن نامه ها را دارید؟

-دکتر ابطیحی: نه و الان حسرت می خورم که چرا آن نامه ها را نگه نداشتم.

کشیان: آیا شما شرح حال خود را به طور کامل برایشان می نوشتید؟

دکتر ابطیحی: خیر. خیلی جزئیات را نمی توانستم بنویسم، مثلاً این که ۲۰ ساعت در شبانه روز کار می کنم، ولی خیرهای خوشحال کننده را می نوشتم. به هر حال من در طول ۱۲-۱۰ سال اقامت در آمریکا، فراز و نشیب ها و مشکلات بسیاری داشتم که سعی کردم خودم مسایل را حل کنم و شکر خدا، هیچ وقت طوری زمین نخوردم که نتوانم بلند شوم.

کشیان: از دوره کارشناسی ارشد و دکتری بگویید.

دکتر ابطیحی: 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 دانشجویی پذیرد؛ 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 گذرانده بودم. دانشگاه میسوری مرا به عنوان دانشجوی

□ وقتی برای دفاع از پایان نامه می خواستم به آمریکا بروم رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی - محل کار بنده - خواسته عجیبی را مطرح کرد. او گفت: یکی از موهای سبیلت 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 داشت.

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

دکتر ابطیحی: البته در این دانشگاه هم سیاه پوستان آمریکایی و ایرانیان حضور داشتند و

در انجمن اسلامی دانشگاه، گاهی جلساتی را با هم برگزار می کردند، ولی این انجمن خیلی فعال نبود و فقط در برخی اعیاد و وفیات گردهمایی داشتیم. من هم دستبختم بد نبود و مثلاً در ماه مبارک رمضان، چلو خورشید قرمه سبزی و دیگر غذاهای ایرانی را درست می کردیم، البته فرصت چندانی برای فعالیت نداشتم و به حضور در گردهمایی های سالانه بسنده می کردم.

کشیان: دوره دکتری را در چه رشته ای گذرانید؟

دکتر ابطیحی: همان رشته مدیریت مهندسی؛ متأسفانه دانشکده محل تحصیلم دوره دکتری این رشته را نداشتند، لذا برنامه ای بین رشته ای با دانشکده مهندسی عمران تنظیم و ملزک 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 سختی هایی بشوم. اما ناگزیر از گذراندن بسیاری از درس مهندسی عمران علاوه بر درس مدیریت مهندسی شدم؛ ناگفته نماند من در رولای میسوری توانسته بودم با پس انداز و درآمدی که داشتم و وام بانکی، خانه ای ویلایی خریداری کنم که این خانه و ماشینم را تا هنگام بازگشت به ایران داشتم.

کشیان: چه سالی؟

دکتر ابطیحی: 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.

کشیان: خانه قلبی تان چه شد؟

دکتر ابطیحی: وقتی برگشتم خانه را مرحوم پدرم فروخته و سرمسجد لرزاده انداخته بودند. **کشیان:** پس از بازگشت چگونه و به چه کاری مشغول شدید؟

دکتر ابطیحی: 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 نجات الهی رفته بودم که آن دوست گفت رئیس مرکز (دکتر فیروزیان) می خواهد با من صحبت کند، او مدیری با وقار، خوش پوش، خوش برخورد و بانچه به بود و اتاق و میز کارش از تمیزی برق می زد؛ از من دعوت به همکاری کرد، با آن که تصمیم به کار نگرفته بودم ویژگی های رفتاری و جدیت وی سبب شد که فردای آن روز در آن مرکز به عنوان کارشناس مشغول کار شوم.

کشیان: چه زمانی برای دفاع از پایان نامه تان رفتید؟

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

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

دکتر ابطیحی: اسفند سال ۵۸.

کنشکان: یعنی پس از پیروزی انقلاب؟

دکتر ابطیحی: بله. ابتدا در تهران به خواستگاری دختر خانمی رفتم 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 آمریکایی. 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 ملهبی، ساده، بی آرایش و بی تکلف. متأسفانه موقع ازدواجم، پدرم مرحوم شده بود.

کنشکان: خدا رحمتشان کند! استاد،

از ثبت نخستین خاطره انقلاب در حافظه زندگی نان طی آن روزها، بر ایمان بگویید.

دکتر ابطیحی: 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 جتویی 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» سر دهند. ناباورانه صدای شعار مردم را از طریق تلفن شنیدم، شگفت زده شدم و گفتم می خواهم به ایران برگردم. دیگر نمی توانسم در آمریکا بمانم.

کنشکان: مگر و را چه کردید؟

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

کنشکان: چرا به فکر فیلمبرداری افتادید؟

دکتر ابطیحی: 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

لرزاده - صدای جذابی داشت و

نحوه سخن گفتن او، دیگران -

بخصوص جوانانها - را به طرف

مسجد می کشاند.

□ مسجد لرزاده یکی از پایگاه های

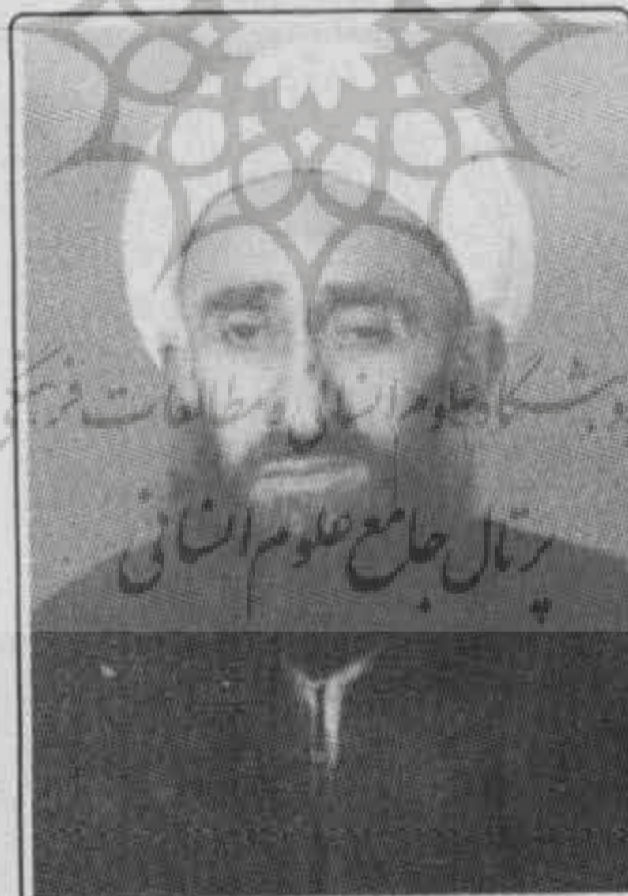
اصلی فداییان اسلام بود و

سخنرانی های آتشین مرحوم نواب

صفوی همیشه در خاطر م هست.

من کنار منبر می نشستم و لیوان

آب یه دستش می دادم.



مرحوم حضرت آیت الله برهان (وفات: ۱۳۳۹، مدفون در جلد

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.)

کنشکان: آیا این فیلم ها را هنوز دارید؟

دکتر ابطیحی: بله. فیلم هایم سه دقیقه ای بود. همان موقع آنها را به هم چسباندیم و موتاژ کردم، بعد روی قسمت های مختلف آن آهنگ های اقلایی رور را گذاشتم. بعدها بابت حذف شعارها (که به سبب آماتور بودن بنده بود) خودم را سرزنش کردم. آخر آن شعارها بسیار زیبا و پر معنا بودند.

کنشکان: کاش این فیلم ها را برای

استفاده به مراکز تصویری می دادید.

دکتر ابطیحی: 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.

کنشکان: بدون شک در فیلم هایتان

صحنه های به یادماندنی بسیار است.

دکتر ابطیحی: 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، مرسوم 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 خیر نگاران خارجی با آیت الله ناصر مکارم شیرازی، نقش مترجم را بر عهده گرفتم و در بین 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 رفتن برخی از این فیلم ها عکس های تاریخی شد.

کنشکان: چه اتفاقاتی؟

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

کشتگان: آیا به زیارت خانه خدا رفته اید؟

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

کشتگان: بله. می فرمودید.

دکتر ابطحی: به آن استاد گفتم ما در حدیث داریم که اوقات روزانه خود را برای امرار معاش، عبادت، استراحت و... تقسیم کنیم. آیا این فرهنگ برنامه ریزی نیست؟ حدیث از ائمه داریم که اگر کسی امروزش مثل دیروز باشد، معیون است، اگر کمتر باشد ملعون است و اگر بیشتر باشد به رحمت خدا نزدیکتر است. این برنامه است و به ما می گویند که هر لحظه مان باید بهتر از قبل باشد. اگر تو کلی هست، در نتیجه است؛ ما فقط در نتیجه کار به خدا توکل می کنیم؛ به آن استاد گفتم که ریشه بسیاری از مسایل و نظریه های مدیریتی را در فرهنگ غنی ما می توان پیدا کرد.

کشتگان: آیا استادان پذیرفت؟

دکتر ابطحی: بله، بله؛ او از سربل اطلاعی این گونه سخن می گفت. حرف دیگری هم به استاد گفتم که خیلی مورد توجهش قرار گرفت، گفتم: آنچه از من شنیدید ذره ای از قطره ای از یک اقیانوس علم و دانش در فرهنگ ماست و نه تمام آن. گفتم که آنچه من می فهمم این است که اتفاقاً در فرهنگ ما برنامه ریزی فقط با هدف «آینده نگری» نیست بلکه با هدف «آینده سازی» است؛ این را حدود ۳۵ سال پیش به آن استاد گفتم، در صورتی که اکنون برنامه ریزی برای مواجه شدن با مسایل آینده در دنیا منسوخ شده است و فلسفه برنامه ریزی با هدف «آینده سازی» است؛ ما آینده مطلوبی را در نظر می گیریم و از علم و تکنولوژی... برای تحقق آن استفاده می کنیم.

کشتگان: این غیرت دینی شما را نشان می دهد که آن شاء الله چنین غیرت هایی آینده خوبی را برای بشریت رقم می زند. شنیدن این خاطرات بسیار لذت بخش است.

دکتر ابطحی: خاطره ای هم از استاد دیگری در همان ایام دارم. او درباره مدیریت مشارکتی یا مدیریتی شورایی چنان با آب و تاب سخن می گفت که گویی آنها آن را کشف کرده اند. ضمن حفظ احترام استاد آیه «وامرهم شورابینهم» را یادآور شدم و گفتم که مسأله مشارکت پدیده جدیدی نیست و ایرانی ها به خوبی با آن آشنایند. او پس از توضیحات من، بی هیچ تعصبی استدلالم را پذیرفت. خوب است همین جا کاربردی از این آیه شریف را که به دوران کودکی ام باز می گردد بازگو کنم: وقتی که ۸-۷

□ دکتر ابطحی: معتقدم که

دانشگاه های 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 رایبه دانشگاه های

غیر دولتی واگذار نمایند.

□ دکتر عبدالصبور: دکتر ابطحی از

معدودی اساتیدی اند که در زمینه

مدیریت منابع انسانی به طور

تخصصی کار کرده اند.



تعیین شده است. آیا این برنامه ریزی نیست؟! برنامه ریزی یعنی چه؟ یعنی تصمیم گیری در حال حاضر برای انجام کاری در آینده. حال برنامه را یا خود ما می ریزیم یا به برنامه ای که ریخته شده، عمل می کنیم؛ روزهایی از سال برای حج تعیین شده است؛ همه حرکات ما و آیین هایی که باید انجام دهیم از قبل مشخص شده است و اگر خلاف آن عمل کنیم حج باطل می شود. کدام فرهنگ را پنداشی کنید که این طور برنامه ریزی داشته باشد؟

افتادم و دوربین باز و فیلم ها 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 فیلم ها را بیرون کشیدند، البته خودم هم از دست آنها بی نصیب نماندم. فیلم هایی هم پس از پیروزی انقلاب از پاک سازی شهر توسط مردم، پایین کشیدن مجسمه شاه و... گرفته ام.

کشتگان: آیا توانستید از صحنه های

تاریخی حضور امام در ایران هم پس از سال ها تبعید فیلمبرداری کنید؟

دکتر ابطحی: بله، هم در جمع میلیونی مردم مشتاق در میدان آزادی و گل گذاشتن ستاد استقبال بر خط کشی خیابان و هم هنگامی که ایشان به بهشت، زهرا و مدرسه علوی رفتند که فیلم ها موجود است.

کشتگان: 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 ابطحی: زمانی که در آمریکا در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری تحصیل می کردم یکی از استادان ما ضمن بیان وظایف مدیریتی و برنامه ریزی با اشاره سر، دانشجویان را متوجه من کرد و گفت: برخی ها اهل توکل هستند، نه برنامه ریزی، آنجا فقط من ایرانی بودم و سایر دانشجویان، آمریکایی یا از دیگر ملیت ها بودند؛ بعد از کلاس دلایل سخنش را جویا شدم. گفت: در فرهنگ شما (منظورش فرهنگ اسلامی بود) برنامه ریزی جایگاهی ندارد و اگر کاری انجام شد که شد و گرنه می گویند که قسمت نبوده، خواست خدا نبوده است؛ از استاد فرصت خواستم تا با من و مدرک به او و دانشجویان ثابت کنم که فرهنگ ما فرهنگ برنامه ریزی است؛ خیلی استقبال کرد و من هم خیلی خوشحال شدم؛ این انگیزه ای برابم 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.

کشتگان: لطفاً خلاصه ای از آن بحث

را در اینجا مطرح بفرمایید.

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

ساله بودم مرحوم پدرم در مورد فروش و انداختن منزل سر مسجد 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 بر ایمان 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 آنچه با 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 گرفتم 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 تاملش 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 بمانم فقر نیست، سوءتدبیر 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.

کسب‌نکات: 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 ابطحی: 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 معلوم 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.



کسب‌نکات: همین طور است. استاد!

بفرمایید تعریف شما از مدیریت چیست؟

دکتر ابطحی: 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 و بودی 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.

کسب‌نکات: این تعریفی جهانشمول از مدیریت است.

دکتر ابطحی: 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

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... ما 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 هوشش را هم از دست بدهد برای آن ها مهم نیست.

کسب‌نکات: 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 ابطحی: 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 بلدانند و نه آموزه های دینی را باور کرده باشند! این موجب خسارت بسیار زیادی در جامعه ما شده که هنوز هم ادامه دارد.

کسب‌نکات: چه باید کرد؟

دکتر ابطحی: 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 تسنن گردد.

کسب‌نکات: آیا این گروه تشکیل شد؟

دکتر ابطحی: شبدم که گروه هایی توسط برخی افراد تشکیل شده که نه در مدیریت اطلاعات عمیقی داشتند و نه در مبانی دینی و این اشکالشان بود؛ یک سری فعالیت هایی هم کردند، ولی به جایی نرسیدند

که ما امروزه بتوانیم از نتایجش استفاده کنیم، یعنی چیزی در دست ما نیست و متأسفانه چون کارهای جدی در زمینه الگوسازی بر مبنای آموزه های دینی در کشور مانده (با آن که دروسی را تحت این عنوان به ویژه در دوره های دکتری در نظر گرفته بودیم) دانشجویان پس از پایان این دروس به ما می گفتند که چیزی از آن دریافت نکرده اند که در عمل استفاده کنند. به همین دلیل آن واحدها کم شدند که اخیراً دوباره با توصیه ها و پی گیری های مجدانه حجت الاسلام والمسلمین دکتر شریعتی - رییس دانشگاه علامه طباطبائی - دروس مدیریت اسلامی را برای دوره دکتری گذاشته ایم. ببینید! بنده مطلع هستم که استاد علامه فقید محمدتقی جعفری در مورد حقوق بشر در اسلام خیلی کار کرده و کتاب هایش می تواند مبنای درسی در دانشکده حقوق باشد؛ ایشان بحث ها و سمینارهای زیادی با صاحب نظران داخلی و خارجی داشته که حاصل مطالعات و بررسی های استاد، حقوق انسانی از دیدگاه اسلام شده که بحث دوره دکتری حقوق است، ولی در رشته مدیریت چیزی شبیه آن را ندیده ام و از آن چه هم موجود است الگوی مدیریتی در نمی آید. همچنان معتقدم تا روزی که جمعی متشکل از متخصصان سطح بالای حوزه و دانشگاه، مدیریت و وظایف آن را بین نکنند در این زمینه خلأ وجود خواهد داشت.

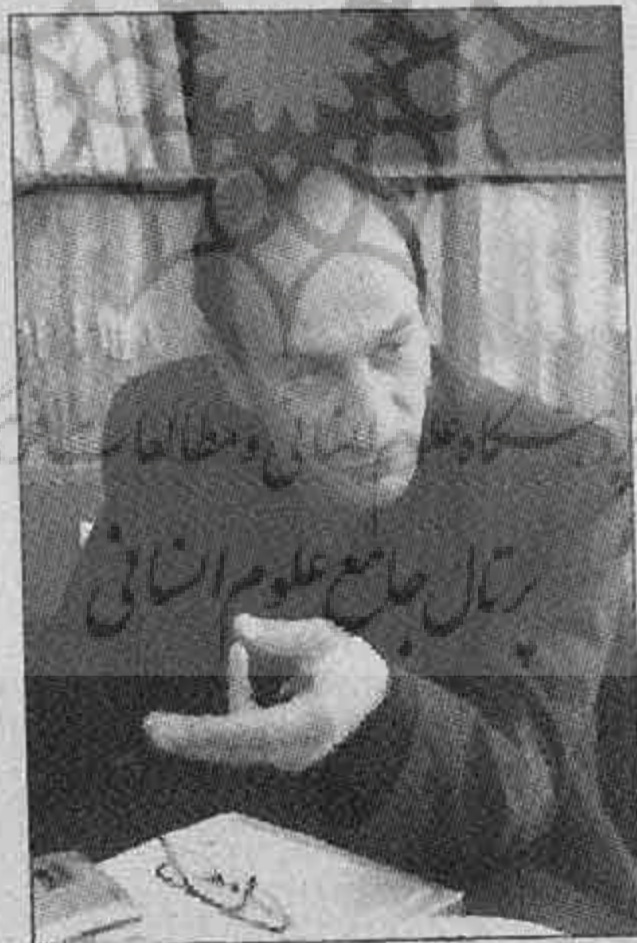
کشتیکان: شما در تعریفتان از مدیریت چهار وظیفه مهم را در این حوزه ذکر کردید. آیا به هیچ یک از این وظایف در حد مطلوب با مقبول پرداخته نشده است؟

دکتر ابطحی: روی کاغذ، چرا، اما در حد برنامه های عملی، خیر. شما ببینید! بسیاری از برنامه های ما می ماند؛ بعضی ها اصلاً از کشورها بیرون نمی آید و آنها هم که بیرون می آید در عمل می ماند. چرا؟ باید به شرایط احراز پست های مدیریتی، توجه کرد. امروزه این چهار وظیفه مهم مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت) به نحو خوبی در جامعه انجام نمی شود، چون کسانی که عهده دار کارند دانش و مهارت لازم را در این زمینه ندارند و با دیگران هم مشورت نمی کنند.

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

دکتر ابطحی: نه، من موافق این مسأله نیستم. بین education (تعلیم و تربیت) و training (کارآموزی یا کارروزی) فرق است. مادر دانشگاه ها به نیروهای انسانی آموزش های بسیاری می دهیم که از همه موضوعات مرتبط به رشته مطلع باشند، اما آنها در

□ دکتر جعفری نیا: در اتاق ایشان هیچ وقت بسته نیست، جهت دهی دانشجویان به سمت کار عملی، استناد و اتکا به آموزه های ایرانی اسلامی، تلاش پدر مآبانه برای دانشجویان و توجه به نیازهای او و نگاه انسان محور از دیگر ویژگی های استادند.



هیچ چیز متخصص نشده اند؛ ما در دانشگاه دانشجویان را برای زندگی شغلی و... آماده می کنیم. training برای ایجاد مهارت است و education برای رسعت دید. دانشگاهها در هر کجای دنیا به مورد دوم می پردازند و فقط برخی از آنها هم به طور تئوری و هم عملی کار می کنند؛ خود من این کار را در درسهایم می کنم که البته به دانشجویان سخت می گذرد.

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

دکتر ابطحی: بفرمایید!

دکتر عبدالصبور: به مباحث مدیریتی غالباً با یک نگاه سیستمی و نظام گرا باید توجه کرد. وظایف یا برنامه هایی که آقای دکتر فرمودند یک نگاه کلان و در واقع کل نگرانه یا نگاه کل به جزء است، ولی ما می توانیم با مصداق هایی از اجزایی به کلیتی برسیم و مسایل و مشکلات را ریشه یابی کنیم. من خیلی قضیه را باز نمی کنم ولی همین بحث شایسته سالاری که آقای دکتر (ابطحی) فرمودند خود به خود ما را به همان برنامه ریزی می رساند، یعنی در اینجا ما می توانیم به این سؤال برسیم که برنامه ریزی ما اشتباه بوده که به عدم شایسته سالاری رسیدیم یا عدم رعایت شایسته سالاری ما اشتباه بوده که به برنامه ریزی نادرست رسیدیم. ما ۷ برنامه تحول اداری داریم که سال ۸۱ نوشته شده و مجموعه اش هم هست؛ قوانین برنامه های توسعه را داریم؛ از قوانین برنامه توسعه اقتصادی-اجتماعی یک شروع شده و ۴ و ۵ آن به زودی ابلاغ می شود. جالب آن که هر چه از برنامه های اول به سمت برنامه های بعدی می رویم صحبت ها عملیاتی تر و مرتبط با برنامه ریزی، سازماندهی و مدیریت منابع انسانی است.

کشتیکان: مثلاً در چه موردی؟

دکتر عبدالصبور: اگر حضور ذهن داشته باشم ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم به تفکیک پست های سیاسی از پست های مدیریتی و حرفه ای اشاره کرده است. خوب این ماده هست و همه دولت ها هم آن را قبول دارند، ولی کمتر دولتی را می بینیم که بین این دو تفکیک قائل شود و این ماده قانونی را اجرا کند. چرا؟ چون تبعاتی دارد. اگر بین پست های سیاسی و مدیریتی تفکیک قائل نشویم هر رئیس جمهوری تعریف خاص خودش را می کند و وقتی می خواهد دولتش را نهادینه کند تا سطوحی که نباید، دست می برد و این تاثیر گذار است. مدیران حرفه ای و مدیریتی هستند که باید برنامه های دولت را تدوین کنند نه مدیران سیاسی. یک مقطعی هست که برنامه تحول اداری خوب نوشته شده باید، چقدر مدیران بعدی این را قبول داشته اند یا در صورت قبول، اجرایی کرده اند؟

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

کشتیکان: باز هم مثالی بزنید که سخن شفاف تر شود.

دکتر عبدالصبور: وقتی مدیر آموزش، متولی منابع انسانی می شود آخر کار می گوید: من چند هزار نفر

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؟ بنابراین مسائل مدیریتی سلسله وار به هم وصل است؛ از مصداق‌ها می‌توان به کلیت رسید و از کلیت به مصداق‌ها.

عرض آن که 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 کوچک‌هایش 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.

کشیان: استاد! 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 ابطیحی: همان طور که گفتم کارآموزی (training) مهارت‌کار 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 به طور نظری برای آنها می‌گوید؛ چون استادانی که دعوت می‌کنند و جوه افتراق بین education و Training را نمی‌دانند و اصلاً کارورزی‌های ما هدفمند نیست، اصلاً از روش‌های ایجاد مهارت استفاده نمی‌کنند. در صورتی که ما 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؟ ما خلاص شدیم؛ در مرحله کارآموزی یا کارورزی داریم.

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



شجره نامه خاندان ابطیحی

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 ابطیحی: 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 تحقیق چند چشم انداز، قلمرو 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 دانشجو چند برابر شود و از این قبیل. نتیجه آن که به دانشگاه با امکانات کم ما به طور سلیقه‌ای، بیش از ظرفیتی که داریم دانشجو 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

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

دکتر عبد صبور: من به عنوان فردی که به نوعی شاگرد آقای دکتر (ابطیحی) 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 بفرنج شدن و به عبارت بهتر از ابتدا به دانشگاهی‌ها ارجاع شود.

کشیان: آیا دانشکده مدیریت، اتاق فکر دارد؟

دکتر ابطیحی: دانشکده مدیریت همه اش اتاق فکر است، یعنی ما یک اتاق فکر نداریم. همه اعضای هیئت علمی دارای تجارب بسیار خوب و ارزشمند هستند و ما در 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.

کشیان: 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 ابطیحی: 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 تیل به اهداف مدنظر قرار می‌دهد، اگر یکی پاسخگو نبود، به سراغ راه دوم می‌رود و الی آخر.

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

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

دانشگاه‌های غیردولتی و اگدار 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.

کنشیکان: استاد! وقت آن است که نظر دانشجویان دیروز شمارا که (امروز میهمان ما هستند) درباره‌تان جويا شویم.

دکتر ابطحي: پس با اجازه شما اتاق را ترک می‌کنم تا فضای مناسب‌تری برای صحبت ایجاد شود.

کنشیکان: سپاسگزاریم، خوب، 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 «دریاز» (Open Door) را دنبال می‌کند. در اتاق ایشان هیچ وقت بسته نیست و حتی رورهایی 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 می‌فرمایند: «تاعرق کارگر خشک نشده دست‌زدش را بپذیرد» 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 نشود که هم کار عملی کند و هم درآمدی داشته باشد (چون... و... اشجری تحصیلات تکمیلی متاهل 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 انسان محور به فرد؛ ایشان به محض این که مدیر شدند، اتاق‌هایی برای دانشجویان دکتری، پیشکسوتان، دانشجویان مدعو و... در نظر گرفتند. ۷- ایشان از معدود اساتید راهنمایی است که دانشجویان را رها نمی‌کند؛ حاضر است برای او هزینه کند تا کارش را درست انجام دهد. ۸- استاد برای

□ دکتر خیراندیش: قاطعیت در

مدیریت، رویکرد کاربردی به

مسائل، تسلط روی بحث‌ها و

ارتباط دادن دانشجویان با سازمان‌ها،

جلوگیری از فضای

امپراتوری‌سازی (باندبازی)،

دانشجو محوری و برخی از

ویژگی‌های استاد به شمار می‌روند.



هر کاری هدفی دارد و واقعاً فردی بسیار هوشمند و زحمت‌کشیده است. ۹- زحمات بسیار دکتر ابطحي 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.

کنشیکان: دکتر عبدصبور! پاسخ شما

به سؤال فوق چیست؟

دکتر عبدصبور: من سال ۷۴-۷۳ در دوره کارشناسی ارشد با استاد (ابطحي) 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

داسته‌ها 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 معهود 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.

کنشیکان: 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 ابطحي 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 هز کجای ایران و علاقه مندی 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 نگیرانند؛ 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 کاربردی 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 به شمار 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 سرعت علمی می‌کنند و تازه باعث افتخارشان هم می‌شود، اما ایشان زحمات خود را هم نادیده گرفته است. برداشتن نوآمان گام‌های کوچک و بزرگ برای کسب نتایج بزرگ و مهمتر از همه روحیه اسلامی دکتر از موارد دیگری

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

کتابخانه: استاد ابطحی ا 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 ابطحی: چهار پسر و یک دختر.

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

دکتر ابطحی: 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.

کتابخانه: مایلیم که پایان بخش صحبت، حرف های ناگفته شما باشد.

دکتر ابطحی: حرف های ناگفته، زیاد است؛ اگر چند جلسه هم بگذارید تمام نمی شود. فقط چند نکته را عرض کنم، ان شاء الله مورد توجه قرار گیرد.

کتابخانه: مخاطب شما چه کسانی هستند؟

دکتر ابطحی: مسئولان

کتابخانه: بفرمایید!

دکتر ابطحی: 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 رشته های مدیریت تحصیل نکرده اند و دارای شش مدیریت ذاتی نیستند در مشاغل حساس، پرهیز کنند.

کتابخانه: مدیریت ذاتی؟

دکتر ابطحی: بله. ۶۰ الی ۷۰ درصد مدیریت، ذاتی است و فقط ۳۰ الی ۴۰ درصد اکتسابی است. افرادی هستند که یک مقاله از مدیریت نخوانده اند و در هیچ کلاسی هم شرکت نکرده اند، اما کار هایشان بر اساس اصول مدیریت است. به عنوان مثال، تیلور یک مهندس بود متها 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 حلاء 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 می کنیم. آنها کتاب ها نوشته اند و نظریات متعددی داده اند.

کتابخانه: آیا شما به کارگیری مدیران ذاتی را تأیید می کنید؟

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

متأسفانه خیلی ها استعداد ذاتی شان شکوفا نمی شود و در رشته های دیگر هم ممکن است فرد بسیار مؤثری نشوند.

کتابخانه: از سخنان شما این گونه برداشت می کنیم که مدیریت یک هنر است.

دکتر ابطحی: مدیریت هم علم است و هم هنر. مدیر ذاتی حتی اگر هفتاد مدیریت اکتسابی را هم نداشته باشد، آزمون و خطا نمی کند، چون تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازمان دهی هایش بر اساس مدیریت ذاتی درست انجام می شود، ولی مگر ما چند مدیر ذاتی داریم؟ شاید در طول تاریخ مدیریت تعداد آنها از انگشتان دست هم تجاوز نکند، ولی امروزه متأسفانه خیلی ها می گویند ما مدیر ذاتی هستیم، ما درس ناخوانده بلدیم و متأسفانه جسارت دارند که مسئولیت های بزرگ هم بگیرند، ما علم به این که می دانند 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 مؤسسه های هستند خارج از سازمان ها که شما شرایط احراز مشاغل را به آنها

می دهید و فرد را هم معرفی می کنید؛ آنها با آزمون های سخت و دارای اعتبار خود به شما می گویند که شرایط لازم را دارد یا نه.

این سازمان ها به هیچ نهاد و سازمان دیگری وابستگی ندارند و مستقل هستند. باور کنید که حتی رؤسای جمهور هم از این سازمان ها می خواهند وزیر به آنها معرفی کنند. آن موسسات هم می خواهند اعتبار خود را افزایش دهند؛ لذا کسی را معرفی می کنند که از آن کار سر بلند بیرون بیاید. ما متأسفانه چنین مراکزی نداریم.

کتابخانه: چرا در ایران برای تأسیس مراکز سنجش شرایط احراز، اقدام نمی شود؟

دکتر ابطحی: من به عنوان یک استاد، درسی به نام فنون امور استخدامی را می دادم و همه آزمون های استخدامی را در آن درس آورده بودم. بحث می کردیم؛ دانشجویان می گفتند در اینجا به شرایط توجهی ندارند و درست هم می گفتند. گفتم: درس را حذف کنید!

کتابخانه: چه باید کرد؟

دکتر ابطحی: اگر ورودی های ما و مواد خام و اولیه مان در سازمان و مراکز تولیدی استاندارد باشند خروجی هایمان هم استاندارد خواهد بود. یکی از استانداردها، استخدام نیروی انسانی واجد شرایط برای انجام وظایف است و در طول ۳۰ سال خدمت آنان هم آموزش هایی بدهیم 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 می دهند که برای هر کدام یک فرد مصمم کمربسته ۲۴ ساعت در خدمت و قوی از نظر روحی و جسمی و روانی لازم است که آن کار را انجام دهد. چرا چنین عمل می شود؟ مگر ما نیروی انسانی نداریم؟ این همه نیروی انسانی متخصص و علاقه مند هستند. چرا به اینها توجه نمی شود؟

کتابخانه: آرزو می کنیم با استفاده از دانش مدیریت، منابع اسلامی و تجربه های 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.

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

۱- صفحه هفتم ستون اول، سطر چهارم از پایین، عبارت «متر خانوادهمسر آقای اشعری...» صحیح است.

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

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