

اصول مدیریت موفق تربیتی در حوزه‌های علمیه آموزه‌ها و تجربیات علامه مصباح

• اصل دهم: بازنگری در عملکرد و اهمیت خودانتقادی درمدیریت تربیتی

نکته دیگری که علامه مصباح رحمته‌اللهه بارها بر آن تأکید داشتند، توجه به خود و بازبینی عملکرد شخصی است. ایشان می‌گفتند: هر مدیری که در مدرسه با مشکلات، نقایص یا ناهنجاری‌هایی مواجه می‌شود، ابتدا باید به نقش خود در این مسائل بیندیشد؛ آیا می‌توانست بهتر عمل کند تا این مشکلات پیش نیاید؟ چه اقدامات مثبت که انجام نشده و چه نحوه انجام کار و رفتار و منش فرد، تأثیرش بر رشد یا سقوط متریان بسیار مهم است. علامه مصباح حدیث شریف «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَا يُعْسِي وَلَا يُصْبِحُ إِلَّا وَتَفْسُهُ ظَنُّونٌ فَلَا يَزَالُ زَارِبًا عَلَيْهَا وَتُشْتَرِدَا لَهَا» را بسیار تکرار می‌کردند که مؤمن همیشه خود را مسئول و مقصر می‌بیند و این خودانتقادی، باعث هوشیاری در تشخیص دقیق مشکلات و ریشه‌یابی آنها می‌شود. این نکته را نیز باید بدانیم که ظاهر مشکلات، گاهی متفاوت از علت اصلی است و باید با دقت، ریشه واقعی را یافت. ایشان بارها تأکید می‌کردند که ابتدا به خود بازگردیم.

• اصل یازدهم: اخلاص؛ کلید موفقیت در مدیریت و تربیت

دو توصیه مهم دیگر ایشان که در همه جلسات اعم از مدیریتی، تربیتی، فرهنگی و سیاسی همواره مطرح و خود نیز به آن عمل می‌کردند، اول اخلاص و دوم توسل به حضرات معصومین علیهم‌السلام بود. علامه مصباح رحمته‌اللهه می‌گفتند: «کار با اخلاص نتیجه می‌دهد». در آخرین روزهای بیماری‌شان که دیگر توان حضور در بیرون را نداشتند، وقتی با ایشان به‌صورت تصویری گفت‌وگو می‌کردم، گفتند: «اگر من بخواهم یک جمله بگویم، این است: هر جا با اخلاص عمل کرده باشیم، ضرر نکردیم.» در اینجا اشاره کنم که ایشان بسیار وظیفه‌مند بود که نوعی با اخلاص مرتبط یا عین آن است.

در همان روزهای آخر دوران بیماری، با حضور تیمی از پزشکان متخصص از بیت رهبر معظم انقلاب، به منزل ایشان رفتم. سرتیم پزشکان درحالی‌که علامه روی تخت خوابیده بود و توان نشستن نداشت، گفت: «فکر نکنید فقط شما فتوا می‌دهید، ما هم فتوا می‌دهیم». علامه با روحیه‌ای که همیشه داشت، مزاح کرد و گفت: برای آقایان کف برنیزد، آقایان اهل فتوا شدند، جمع را شاد کردند و بعد دست به دعا بردند و گفتند: «الحمدلله! خدا امروز نعمتی به من داد.» آن نعمت این است که اکنون تمامی متخصصان یک رأی دارند و من وظیفه الهی خود را در درمان به‌درستی شناختم. ما قبل از این به‌دلیل اختلاف نظر پزشکان در مداوای خود، به احتیاط عمل می‌کردم.

• اصل دوازدهم: توسل به اهل‌بیت علیهم‌السلام؛ به‌عنوان پشتیبان مسائل سخت و مسیر موفقیت

علامه مصباح هرگز توسل به حضرات معصومین علیهم‌السلام را فراموش نمی‌کردند و در همه مجالس و جلسات، پس از ذکر توصیه‌های تربیتی و علمی، بر توسل به حضرات معصومین علیهم‌السلام مخصوصاً حضرت بقیة‌الله ارواحنا فداء تأکید داشتند. برای ایشان، توسل نه صرفاً یک مراسم ظاهری که اساس کار بود.

در موارد متعدد که برای مؤسسه مشکلات جدی به وجود می‌آمد، ایشان فرمان می‌دادند، به جمکران برویم و توسل کنیم. یک نمونه عرض کنم: یک سال طرح ولایت تابستانی در مشهد با حدود ۴۰۰ دانشجوی برگزار می‌شد. با یک سازمان برای مکان کلاس‌ها و اسکان دانشجویان و اساتید و تغذیه آنها قرارداد بسته شده بود. یک روز قبل از شروع دوره که دانشجویان از سراسر کشور حرکت کرده بودند و اساتید نیز در راه بودند، مسئول آن مرکز تماس گرفت و گفت: توجه نداشتیم که قبل از شما مکان و امکانات را با سازمان دیگر قرارداد بسته بودیم و با کمال شرمندگی نمی‌توانیم در خدمت شما باشیم. آیت‌الله مصباح رحمته‌اللهه از منزل بیرون آمده وارد مؤسسه شدند. در حیاط مؤسسه، مسئول طرح ولایت به محضرشان سراسیمه عرض کرد: حاج‌آقا بجران، بجران! ایشان فرمودند: جی شده؟ مسئول طرح ولایت عرض کرد که دانشجویان و اساتید در راه هستند و همه برنامه محل کلاس و اسکان و تغذیه به هم خورده و قضیه را توضیح داد. علامه مصباح رحمته‌اللهه گفتند: مگر اهل بیت علیهم‌السلام را از شما گرفته‌اند. مسئول طرح ولایت گفت: حاج‌آقا ما کجا و حضرات معصومین علیهم‌السلام کجا! علامه گفتند: لازم نیست شما به محضرشان شرفیاب شوید. آنها می‌آیند. عرض کرد: چگونه؟ گفتند: بروید مسجد جمکران و به حضرت بقیة‌الله رحمته‌اللهه متوسل شوید. جمعی از دوستان به مسجد جمکران رفتیم، نماز تهیت را خواندیم و نماز حضرت بقیة‌الله رحمته‌اللهه (ارواحنا فداء را شروع کردیم. در بین نماز تلفن همراه مسئول طرح ولایت زنگ خورد. نماز را تا اتمام کرد و با شماره‌ای که زنگ زده بود، تماس گرفت. مسئول همان سازمان بود و اعلام کرد که همه چیز حل شده و آن سازمان موافقت کرده که برنامه شما به هم نخورد.

البته علامه مصباح رحمته‌اللهه همواره یادآوری می‌کردند که باید وظیفه خود را با دقت و کارشناسی بشناسیم و انجام دهیم و کمک خدا و اهل‌بیت علیهم‌السلام نصیب کسی می‌شود که وظایفش را انجام داده باشد. این نگرش که ترکیبی از عمل عقلانی و توکل معنوی است، راز موفقیت ایشان بود.

آیت‌الله اعرافی تبیین کرد

جایگاه حوزه‌های علمیه

در تربیت مدیران دینی

و آینده‌سازان امت

آیت‌الله علیرضا اعرافی، مدیر حوزه‌های علمیه، در اجلاسیه سراسری مدیران حوزه‌های علمیه

کشور که با محور بررسی «مباحث اخیر و جنگ تحمیلی و دفاع مقدس ۱۲ روزه» و با حضور اعضای شورای‌عالی، مدیران حوزه‌های علمیه، معاونان، مدیران استانی و مدیران مدارس علمیه برگزار شد، نکات ارزشمندی درباره مدیریت حوزه‌ها و مدارس علمیه بیان کرد. آنچه در ادامه می‌خوانید، مروری بر این نکات کلیدی است.

«رحم الله امرء عرف قدره»؛ خوشا به حال کسی که قدر خود را بشناسد. این شناخت، فقط معنای فردی ندارد؛ بلکه یک معنا و تراز مدیریتی، سازمانی و اجتماعی نیز دارد که من به‌معنای دوم تأکید دارم. قدر شما بزرگ است و منزلت شما عظیم؛ از دست شماست که فقها، عالمان و متفکران آینده برخوانند خاست و پایه همه این امور در سال‌های نخستین تحصیل و تربیت ریخته می‌شود.

• سپاسگزاری و تداوم مسیر خدمت

امروز اگر هیچ‌چیز دیگری هم نگویم، همین نکات کفایت می‌کند؛ یک راه نورانی، یک مرکز پرورش رهبران راه، جایگاه ممتاز شما و اهمیت آموزش در سطوح آغازین.

تشکر می‌کنم از همه عزیزانی که مقدمات این نشست را فراهم کردند؛ قائم‌مقام محترم، معاونان، مدیران، مدیران استانی و منطقه‌ای، اعضای شورای‌عالی و به‌ویژه شما مدیران مدارس علوم اسلامی که در خط مقدم تربیت طلاب هستید؛ همچنین از دوستان مرکز خدمات و کلیه همکاران عزیز سپاسگزارم که پنجمین اجلاس را حمایت کردند.

• جمع‌بندی و پیام‌یانی

با پژوهش، بخش پایانی عریضم را در چند محور کوتاه بیان می‌کنم. در این جلسات، نکات لازم و برنامه‌های مرتبط با هر یک از معاونت‌ها و بخش‌ها مطرح می‌شود.

امید که همه این تلاش‌ها استمرار یابد و با روح جهادی، آگاهانه و هوشمندانه در مسیر پرورش نسل‌های آینده حوزه گام برداریم؛ آنچه در این مسیر نیاز است– از آداب، شرایط، مهارت‌ها و ابزارهای مدیریت و تربیت– را با همت و ابتکار فراهم آوریم. وظیفه ما، خدمت به شماست و وظیفه شما، پیشبرد این مسیر است؛ پس منتظر نمانید و همچنان با انگیزه و عزم حرکت کنید. نقص‌ها اگر هست، به ما بازمی‌گردد؛ ولی یقین دارم این راه نورانی و جهاد علمی و معنوی، با تلاش شما ادامه خواهد یافت و ثمرات ارزشمندی بر جای خواهد گذاشت.

• الهام از پیام رهبری و نگاه به جایگاه حوزه پیشرو

سخن خود را با الهام از پیام مقام معظم رهبری درباره «حوزه پیشرو و سرآمد» و نکاتی که مراجع عالی‌قدر و بزرگان در اجلاس سده حوزه بیان کردند، آغاز می‌کنم. در این محور، برخی نکات بنیادی را مطرح خواهم کرد که به اعتقاد من، هر مدیر تراز حوزه باید نسبت به آنها آگاهی عمیق داشته باشد؛ زیرا تنظیم امور آموزشی، علمی، تربیتی، روحی، اجتماعی و حتی سیاسی حوزه باید مبتنی بر این ارکان اصلی صورت گیرد.

پیش از پرداختن به محورهای اصلی، تأکید می‌کنم که براساس پیام «حوزه پیشرو و سرآمد»، حدود سی نکته درباره جایگاه و عظمت حوزه یادداشت کرده‌ام و همچنین به هفت، هشت یا ده مورد از خلا‌ها و ضعف‌ها اشاره کرده‌ام. این نکات، مقدمه سخنان من است و پس از آن، هفت یا هشت محور کلیدی که هویت، امروز و آینده حوزه را ترسیم می‌کند، بیان خواهم نمود.

• نگاهی به عبارات کلیدی پیام رهبری و جایگاه حوزه

بدون ذکر شماره، به‌صورت گذرا برخی از تعابیر و ویژگی‌هایی را که در پیام رهبری و بیانات بزرگان درباره حوزه آمده است، مرور می‌کنم:

پدیده بی‌نظیر و تاریخی: حوزه در نگاه رهبری، پدیده‌ای کم‌نظیر و تاریخی است که به‌ویژه حوزه اخیر قم، با تولدی از دل محنت‌ها و دشواری‌های فراوان در سده اخیر به منصف ظهور رسید؛ چنان‌که در پیام رهبری نیز به این نکته تصریح شده است.



تغییرات لازم در مسیر اهداف را بر اساس این شناخت درست و سریع، مدیریت کند.

هماهنگی منابع مادی و انسانی

توانایی هماهنگ‌سازی بهینه منابع مالی، فیزیکی و نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف، از ویژگی‌های مهم مدیر موفق است. این هماهنگی نیازمند مهارت‌های فنی، مدیریت روانی و اخلاقی است.

برانگیختن انگیزه و هیجان

مدیر باید علاوه بر مسائل فکری و محتوایی، قادر باشد انگیزه، شور و هیجان را در میان اعضا ایجاد کند. پیشرفت بدون نشاط و انگیزه ممکن نیست. مدیر باید وجودی انرژی‌بخش و حرکت‌آفرین داشته باشد تا بتواند، افراد را برای تحقق اهداف به حرکت درآورد.

استناد به نظریه و منطق

یکی از پایه‌های مدیریت مؤثر، داشتن تئوری و نظریه مدیریتی مناسب حوزه فعالیت است. هر مدیر باید با توجه به حوزه کاری خود، دانش نظری و منطق مرتبط را در تصمیم‌گیری‌ها به‌کار گیرد.

ایجاد و مدیریت تیم

توانایی ایجاد زنجیره‌ای هماهنگ از نیروها و شکل‌دادن تیم و گروه برای پیشبرد کارها، از شاخص‌های مدیریت موفق است.

نگاه جامع، متوازن و اولویت‌سنج

مدیر باید به همه مأموریت‌ها و حوزه‌های کاری (بشتیبانی، آموزش، پژوهش، تبلیغ، تهذیب، روابط بین‌الملل و غیره) به–صورت جامع و متوازن نگاه کند. نگاه کلان و منظومه‌وار همراه با درک اولویت‌ها لازم است؛ خصوصاً تأکید بر رسالت اصلی یعنی تربیت انسان عالم و توانمند.

انضباط ذهنی و نظم رفتاری

مدیر موفق باید از انضباط فکری و رفتاری برخوردار باشد، فشارها و مشکلات را تحمل کند و در صورت نیاز به اصلاح خود و سیستم مدیریت بپردازد.

تقسیم صحیح وظایف و تعادل کارها

توانایی تقسیم درست وظایف بین اعضای گروه و تعادل میان کارهای کوچک و بزرگ، به مدیریت کارآمد کمک می‌کند. این نکات که در جلسات سال‌گذشته نیز مطرح شده بودند، اهمیت زیادی دارند و یادآوری آنها برای مدیریت بهتر ضروری است.

شناسایی و مدیریت بحران‌های حوزه و جامعه نکته دیگر این است که مدیر باید توانایی شناسایی بحران‌های مرتبط با حوزه و جامعه روحانیت را داشته باشد و بتواند با آگاهی و درایت، این بحران‌ها را به‌موقع درمان و مدیریت کند. این مهارت برای حفظ پویایی و سلامت سازمان اهمیت بسیاری دارد.

بنیان‌گذاری هوشمندانه و آینده‌نگر؛ در اسناد تاریخی آمده است که حضرت آیت‌الله حائری رحمته‌اللهه تأکید داشتند، ایران امروز نیازمند یک حوزه قدرتمند و اثربخش است. این نگاه، نشانه بنیان‌گذاری برجسته و آینده‌نگر حوزه است.

خاستگاه نهضت، انقلاب و نظام اسلامی: حوزه، هم تولیدکننده نظریه‌ها و تئوری‌های نهضت، انقلاب و نظام اسلامی بود و هم در عمل، پیشران، پیشگام و محور تحقق این حرکت‌ها به‌شمار می‌آید. حوزه پیشگام در ایجاد و پشتیبانی مقاومت اسلامی نیز بوده است.

کانون جهاد و مقاومت: حوزه همواره کانون مبارزه، ایستادگی و صبر، پرورش‌دهنده بزرگان دین و مهد طلوع شخصیت‌هایی همچون امام خمینی رحمته‌اللهه و رهبر معظم انقلاب بوده است. قله علمی و پژوهشی: حوزه، نهادی سرآمد در علم، تحقیق و تبلیغ دینی است؛ در عین حال ماهیت سیاسی، اجتماعی و انقلابی خود را حفظ کرده و با مردم، در کنار مردم و برای مردم است. وارث سرمایه‌های سترگ تشیع: حوزه وارث گنجینه سترگ معارف شیعی و زمانی مهد تمامی علوم بشری بوده است. امروز نیز نهادی پویا، رو به تکامل و دارای هزاران محقق، مدرس، مبلغ، متفکر و محصولات ارزشمندی چون کتاب‌ها و مقالات و اندیشه‌های نواست.

مرکز نوآوری، فداکاری و جهاد: حوزه در عرصه جهاد، دفاع از آرمان‌های اسلامی و تقدیم ایثارگران، رزمندگان، آزادگان و شهدای عالی‌قدر، نقش بی‌بدیلی ایفا نموده است. این موارد، سیمای حوزه‌ای زنده، بالنده، روبه‌آینده و انگاره‌ای واضح از آنچه حوزه باید باشد و در پیام‌ها و توصیه‌های رهبری و بزرگان به آن تأکید شده است.

در ادامه، به محورهای اصلی دیگری اشاره خواهد شد که هویت، کارکرد و افق آینده حوزه‌های علمیه را روشن‌تر می‌سازد.

• نه نکته کلیدی در مدیریت

مدیریت موفق مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های کلیدی است که فراتر از دانش علمی و فنی است. در این مسیر، شناخت دقیق محیط، توانایی هماهنگی منابع، انگیزش نیروها و برخورداری از نگرشی جامع و منضبط نقش بسزایی دارد. در ادامه به‌صورت فهرست‌وار، نکات مهم و اصولی برای تحقق مدیریت کارآمد بیان می‌شود که می‌تواند راهگشای مدیران در پیشبرد اهداف باشد.

شناخت موقعیت و محیط

یک مدیر موفق علاوه بر داشتن پایه علمی و مهارتی، باید توانایی شناخت دقیق محیط داخلی و خارجی، شرایط و اوضاع موجود، نیازها و رسالت سازمان را داشته باشد. او باید هوشمندانه