

## فهرست

- ۲..... یادنامه دکتر سید مهدی الوانی
- ۴..... یادنامه دکتر علی رضائیان
- ۷..... یادنامه دکتر سید رضا سیدجوادین
- ۱۱..... یادنامه دکتر ابوالفضل کزازی
- ۱۶..... یادنامه دکتر آمنه خدیور
- ۲۳..... یادنامه دکتر غلامرضا گودرزی
- ۳۶..... یادنامه دکتر فرشاد گلستان
- ۴۰..... یادنامه دکتر محمدرحیم رمضانیان
- ۴۴..... یادنامه دکتر مجتبی امیری
- ۴۶..... یادنامه دکتر علی بهاری فر

## آهوان گم شدند در شب دشت      آه از آن رفتگان بی برگشت

سخت است در سوگ یاران سخن گفتن و خاموش شدن شمع وجودشان را به یاد آوردن. برایم هیچ چیز غمناک تر از این نیست که شاهد از دست رفتن دوستان شفیقی همچون دکتر آذر عزیز باشم، ولی چه میشود کرد که زندگی رسم خوشایندی نیست. وقتی دوستان که تکیه گاه انسانند، ما را تنها میگذارند، گوئی زیر پایمان خالی میشود، نوعی حس بی پناهی و ناستواری تمام وجودمان را در برمی گیرد و احساس تزلزل می کنیم.

دکتر آذر، دوستی مهربان و همکاری صمیمی و همدل بود. وجودش برای همه ما نعمتی بود و در هر جایی که بود، دوستیها را پاس میداشت و می کوشید تا مثمر ثمر باشد. آرام و بی غوغا ولی نافذ و موثر بود، مقتدر بود ولی سلطه گری نمی کرد، در رشته خود سرآمد بود ولی مغرور آموخته های خود نبود، حرمت همه را رعایت میکرد، اما از صراحت و گفتن واقعیتها طفره نمی رفت، برای برون رفتن از مشکلات همیشه پیشقدم بود و می کوشید ره حلی ارائه دهد که مقبول همه باشد، در ایامی که دشواریها و چالشهای بسیاری را تجربه می کردیم، همواره لبخندی بر لب داشت و با لحن دلگرم کننده اش، سختی کارها را بر همراهانش آسان میکرد.

در جاهای مختلف با ایشان بودم و از همه آنها خاطره ی خوب بیاد دارم، آخرین باری که فرصت دیدار حاصل شد، مراسمی در سازمان مدیریت صنعتی برگزار بود که در جلسه مثل همیشه لطف کرد و نکاتی درباره بنده فرمودند، در پایان

جلسه جمع کوچکی در نهار با هم بودیم و از هر دری سخن گفته می‌شد و او مثل همیشه با امیدواری به اوضاع و احوال می‌نگریست و اظهار نظر میکرد.

کمتر از دو هفت که از آن جلسه گذشته بود شب هنگام خبر باور نکردنی درگذشت این دوست عزیز را دریافت کردم، ابتدا باور نمی‌کردم به یکی از دوستان زنگ زدم و با تعجب درستی خبر را تأیید کرد. افسوس خوردم که چرا آن جلسه مدیریت صنعتی را زود ترک کردم. خوب بود طولانی تر می‌نشستم و با هم حرف می‌زدیم و می‌فهمیدیم که زندگی چقدر ناپایدار و زود گذراست و باید از هر لحظه با هم بودنها بهره برد و قدر دوستیها را دانست. پس ارج ایام با هم بودنها را بدانیم و دوستان خوب را قبل از ان که از میان ما بروند گرامی بداریم و مصاحبتشان را غنیمت بدانیم.

به نام آن که هستی نام از او یافت

### به حسن خلق و وفا کس به یار ما نرسد

بی تردید همه‌ی انسان‌ها روزی آمده‌اند و روزی خواهند رفت. مهم آن است که این مسیر را چگونه طی کرده‌اند. خوشا به سعادت آنان که با اخلاق و رفتار پسندیده‌ی خود، نام نیکویی در میان بندگان خوب خدا باقی می‌گذارند. چراکه به قول شیخ اجل سعدی خوش سخن، هرگز در جان و دل مردم نخواهند مرد. راست و درست می‌گوید: «مرده آن است که نامش به نکویی نبرند». برادر عزیز و همکار محترم ما مرحوم مغفور دکتر عادل آذر از این قبیل و قبیله بود.

روزی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، جوانی ساک در دست دیدم که قیافه‌اش نشان می‌داد از جبهه آمده و می‌خواهد برای رشته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ثبت‌نام کند. دیر آمده بود ثبت‌نام دانشجویان تمام شده بود و چند جلسه‌ای از شروع کلاس‌های درس گذشته بود. با این همه ثبت‌نام وی صورت پذیرفت و در کلاس درس مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته که من درس می‌دادم شرکت کرد و به صورت داوطلبانه در زمینه‌ی مدیریت تعارض، مطالب تخصصی خوبی در کلاس ارائه داد و بدین صورت آشنایی من با او شروع شد.

با گذشت زمان، استعداد و علاقه او به درس و پژوهش بیشتر و بهتر نمایان می‌شد. دوره کارشناسی ارشد را با موفقیت سپری کرد و در آزمون دکترای مدیریت صنعتی قبول شد و هر روز بهتر از روزهای قبل می‌درخشید.

از این رو پیشنهاد تدریس دروس ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت و درس آمار و کاربرد آن در مدیریت را در دوره کارشناسی به او دادم. بازخور خوبی از دانشجویان کلاس‌های او دریافت کردم. در نتیجه کلاس‌های بیشتری در دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد برای او گذاشتم و از او خواستم در پروژه "افزایش بهره‌وری شرکت ذوب‌آهن اصفهان" همکاری کند. یکی از ویژگی‌های خوب مرحوم دکتر آذر این بود که نه نمی‌گفت.

با تمام توان تلاش خود را می‌کرد که کار واگذار شده را به نحو احسن انجام دهد. همکاری وی در دوره دانشجویی در زمینه آموزش و پژوهش در دانشکده مدیریت چشمگیر بود. حسن خلق، صداقت و بی‌تکلفی وی از یک سو و هوشیاری، پشتکار و جدیت وی از سوی دیگر موجب شد محبوبیت خاصی در بین دانشجویان کسب کند. از همین رو سرپرستی دانشجویان منتخبی که برای بازدید از دانشگاه‌های چند کشور اروپایی اعزام شدند به ایشان سپرده شد. این سفر تجربیات و دستاوردهای خوبی برای ایشان و دانشجویان اعزامی داشت.

استاد فقید مرحوم دکتر آذر در طول سالهای متمادی در کنار فعالیتهای اجرایی، زمان زیادی را به تدریس و پژوهش و نگارش مقاله‌های علمی پژوهشی، کتاب‌های درسی و کمک درسی، هدایت پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری اختصاص می‌داد. چهره گشاده و روی خوش استاد فقید از وی استادی پر کار، دلسوز، منصف و ساده‌زیست ساخته بود. به خاطر دارم یکی از دانشجویان دوره دکتری دانشگاه شهید بهشتی روش جدیدی را در پایان نامه خود به کار گرفته بود. از آن جایی که اساتید داور وی با آن روش آشنا نبودند نظر موافق برای برگزاری جلسه دفاع نمی‌دادند. از دکتر آذر خواستم پایان‌نامه آن دانشجو را بخواند و نظر بدهد. ایشان با روی باز پذیرفت. پایان‌نامه

را مطالعه کرد و با دانشجو نیز گفتگو کرد و نظر مثبت خود را به صورت مکتوب اعلام کرد و پابندی خود به رسم استاد شاگردی را نشان داد و برای این کار هیچ‌گونه چشم داشت مادی نداشت.

آن یار سفر کرده بسیار مبادی آداب بود. و از صفات برجسته و خاصی برخوردار بود که تجمیع این ویژگی‌ها در کمتر کسی یافت می‌شود. تواضع، فروتنی، وفاداری، نمک شناسی، اخلاص و ایمان، هوشیاری و جدیت در انجام و اتقان کار از خصوصیات این انسان فرهیخته بود. در پوشاک میانه‌رو، در گفتار نرم و مستدل و در چهره متبسم بود. شادی‌ها را با دیگران تقسیم می‌کرد و اندوه و درد را برای خود نگه می‌داشت. هیچگاه از درد کمر و این که می‌خواست عمل جراحی کند چیزی نگفته بود. به همین دلیل خبر در گذشت غافلگیرانه مرحوم دکتر آذر به قدری ناگهانی بود که همگان را در بهت و حیرت فرو برد. رحمت و رضوان الهی بر روان پاک این چهره‌ی تابناک مدیریت کشور باد.

بزرگان دین سه وظیفه برای عالمان تعریف کرده‌اند. یک وظیفه شخصی و دو وظیفه اجتماعی. وظیفه شخصی هر عالم در هر حوزه دانشی این است که به علم خود عمل کند. یکی از دو وظیفه اجتماعی هر عالمی به عصر خویش مربوط بوده و دیگری به نسل آینده است. آن چه به عصر خودش مربوط می‌شود، نشر علم است و آن چه به نسل آینده مربوط می‌شود پرورش شاگردان کامل و تدوین کتاب‌ها و مقاله‌های دقیق علمی است.

استاد فقید جناب آقای دکتر عادل آذر وظایف خود را به عنوان عالم مدیریت، بسیار خوب انجام داده است. فرهیخته‌ای که در سطوح عالی مدیریتی در کشور انجام وظیفه کرد و خدمات زیادی به میهن اسلامی ایران ارائه داد. همکاری

ایشان در کرسی‌های نظریه پردازی، نقد و مناظره در رشته مدیریت حاکی از علاقه ایشان به توسعه دانش بومی مدیریت بوده و تلاش ایشان در حوزه‌ی دانش مدیریت اسلامی در خور تحسین فراوان است. درباره آثار علمی و شاگرد پروری ایشان کافی است نگاهی به فهرست آثار در زندگی نامه استاد پر کار و بی ادعا انداخته شود.

نا گفته نماند، انسانیت انسان دو ساحت مهم و حساس دارد. یکی اندیشه‌ی درست و دیگری ایفای صحیح نقش که در هر دو ساحت، استاد فقید دکتر عادل آذر موفق بوده است. روحش شاد. برای روح بلندش مغفرت دائمی خداوند منان را مسألت دارم.

#### یادنامه دکتر سید رضا سیدجوادین

فقدان مرحوم دکتر عادل آذر، به عنوان یک شخصیت برجسته علمی و اخلاقی کشورمان، با بیش از سه دهه تدریس و پژوهش، همچنان بر دلها سنگینی می کند. وی در طول زندگی خود، مقالات، کتب و آثار علمی بسیاری منتشر کرد که، جایگاه وی را در علم مدیریت، پژوهش عملیاتی و آمار در مدیریت، مشخص می کند. ایشان از برترین پژوهشگران علم آمار و روش تحقیق در کشورمان است که اکثریت دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی رشته‌های علوم انسانی به خصوص مدیریت، حداقل یک بار در پایان نامه، مقاله یا رساله خود به آثار ایشان اشاره کرده‌اند و از روش‌های آماری یا پژوهشی ایشان، الگو گرفته اند.

مرحوم دکتر عادل آذر، از اثر گذارترین استادان آمار در مدیریت بود که می توان ادعا کرد که آمار را خوب فهم کرده بود و کارکرد آن در مدیریت را به درستی

ارائه می داد. وی در زمینه‌های مختلفی از جمله آمار پیشرفته، طراحی آزمایش‌های آمار کاربردی و مهندسی آمار، تحقیق در عملیات، بودجه ریزی، و نهایتاً معروف‌ترین آن‌ها، آمار و کاربرد آن در مدیریت، صاحب کتب ارزشمندی بود. که به عنوان مرجع درسی در اکثر دانشگاه‌های ایران تدریس می‌شد و هنوز هم می‌شود، ایشان با چاپ صدها مقاله علمی پژوهشی به عنوان یکی از چهره‌های ماندگار پژوهشی در کشور و جهان اسلام شناخته شدند. تلاش و کوشش این شخصیت ممتاز علمی، به فرهنگ‌سازی دیدگاه‌های نوین در علم روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت، همواره کمک شایانی به پژوهشگران این حوزه برای ایجاد نوآوری در پژوهش‌های خود و کسب مزیت‌های جدید با رویکرد روش تحقیق نموده است، نیم نگاهی به آثار جدید انتشار یافته از محققان و اندیشمندان، تاثیر پذیری علمی آنها را از ایشان نشان می‌دهد. در نتیجه آثار این فرهیخته، الهام بخش سایر دانشجویان، استادان و پژوهشگران این حوزه بوده است.

دکتر آذر، با ارائه پایه‌های قوی در محاسبات علمی آمار و کاربرد آن در مدیریت صنعتی، به بسیاری از حوزه‌های خاک خورده مدیریت که درگیر نظریات قدیمی بودند، جان تازه‌ای بخشید و آن‌ها را پویا و قابل اندازه‌گیری کرد.

نقل است که ایشان در کلاس درس، با رویکردی بسیار شفاف و شجاعانه به بررسی مسائل پیچیده و چالش برانگیز آمار می‌پرداخت و حتی این رویکرد ارزشمند تا جایی پیش می‌رفت که در بعضی موارد نظرات قبلی خود را در خصوص یک مسئله، نقد می‌کرد و از دانشجویان نیز می‌خواست تا آن‌ها نیز با رویکرد نقادی به مسائل نگاه کنند و هر پدیده علمی را با این دیدگاه تفسیر نمایند.



بنابراین، اخلاق حرفه‌ای این مرد بزرگوار، در حوزه علمی به عنوان یک الگوی اخلاقی پذیرفته شده برای بسیاری از علاقه‌مندان به علم در ایران شناخته شد و این میزان علاقمندی به قدری بود که کلاس‌های درس ایشان، مملو از دانشجویان مستعدی می‌شد که قادر به تحمل این ظرفیت از شوق و انگیزه فراگرفتن درس را نداشت و به اجبار، کلاس‌های درس ایشان در سالن‌های آمفی تئاتر که فضای بزرگ تری برای حضور همگی دانشجویان را داشت، تشکیل می‌گردید.

به علاوه، دکتر عادل آذر همواره با اصالت و انصاف به بررسی مسائل علمی پرداخت و دستیابی به نتایج درست و عادلانه در حوزه علم و پژوهش از دغدغه‌های جدی ایشان بود. حداقل بنده هیچگاه یاد ندارم در هیچ جلسه دفاعی، ایشان حتی ضعیف‌ترین پایان‌نامه‌ها را با لحنی که دانشجو در جلسه، تضعیف شود یا شان و شخصیت سایرین مورد حمله قرار بگیرد سخن بگویند، بلکه همواره با دیدگاهی یاری‌دهنده و مانند پدری مهربان، نقاط منفی را بیان می‌کردند و معتقد بودند دانشگاه و استادان، پناه و پناهگاه دانشجویان هستند و استادان و کادر دانشگاه بایستی طوری رفتار کنند که دانشجو بتواند در شرایط اقتصادی نا مناسب کشور، امید به علم‌اندوزی را در دل خود نگه دارد و همواره در تمامی مراحل زندگی خود، از دوران دانشگاه به عنوان یک دوران خاطره‌انگیز یاد کند.

وی از نظر اخلاقی همواره رفتاری شفاف، شجاعانه و پویا داشت و در برخورد با دیگران احترام و ارادت را به خود جلب می‌کرد. مطمئناً خصوصیات اخلاقی مرحوم دکتر عادل آذر، نمونه‌ای برای همه‌ی ما ارائه می‌دهد که چگونه باید با اصول و مبانی اخلاقی در زندگی رفتار کرد. سابقه درخشان ایشان در مجلس

شورای اسلامی، دیوان محاسبات، مرکز آمار ایران و موسسه عالی پژوهش و برنامه ریزی مدیریت کشور نشان داد که هرگز از ارزش‌های خود مانند اخلاق مداری، رعایت انصاف، دفاع از مظلوم و کار عمیق، کوتاهی نکرد. به یاد دارم که ایشان با وجود مشغله‌های فراوان و مسئولیت‌های دولتی که بر عهده داشتند، با ایثار و تلاش پیوسته خود همواره به طور دقیق در کلاس‌های درس دانشگاه حضور پیدا می‌کردند و به گفته بسیاری از دانشجویانشان، برای قانع کردن یک سوال دانشجویی، تا ساعت‌ها بعد از کلاس نیز می‌ماندند تا پس از تفهیم کامل دانشجوی، جلسه درس را ترک کنند.

دکتر عادل آذر زمانی درخشید که در کنار علوم بکری که در زندگی علمی خود دنبال می‌کرد، به عنوان یک استاد برجسته اخلاقی نزد دانشجویان خود محبوبیت بسیاری پیدا کرد به طوریکه بسیاری از عوام و خواص و همچنین دانشگاه‌های کشور ایشان را اسوه اخلاقی حسنه مورد مثال قرار می‌دادند.

از مهمترین ویژگی‌های ایشان تواضع در مقابل همه بود، بویژه در رابطه با استادان خود بوده است. بنده دفعات بسیار شاهد بودم که برای عرض احترام استادهای زمان تحصیل خود به دفاتر آنها مراجعه و قدر دانی علمی و دانش پذیری و شاگردی خود را تقدیم آنها می‌نمود. در رفاقت بی نظیر و گره گشا، با همسایگان دلسوز و یاری رسان و دریغ است که گفته نشود در پاک دستی جزء محدود افرادی بود که تلاش می‌کرد که از دایره انصاف خارج نشود. و در نهایت او معلمی عاشق بود که در کلاس درس همچون عشاق شوریده به پرواز در می‌آمد. و عشق را معنایی تازه می‌بخشید، او عاشق کلاس و تدریس بود.

به طور قطع ضایعه درگذشت این سرمایه ملی، انقلابی و دانشگاهی همواره در کشور و انقلاب ما احساس خواهد شد و سال‌ها زمان خواهد برد تا شخصی شبیه به ایشان در چنین عرصه‌هایی ظهور کند، اگر چه آثار ارزشمند و طلایی این بزرگوار به عنوان گنجینه مهمی در دسترس است اما بسیاری از علاقمندان به علم از محضر این استاد توانمند محروم هستند.

امیدوارم، مسیر زندگی علمی و اخلاقی این استاد فرهیخته از طرق مختلفی مانند همین یادبودها و مجموعه‌های فرهنگی دانشگاه، بیش از قبل برای همگی دانشجویان این کشور که باید با الگوهای درست علمی و اخلاقی تغذیه شوند، تبیین گردد.

مجدداً این فرصت را مغتنم می‌دانم که مرقوم نمایم جهادگری، اخلاق مداری و علم‌طلبی ایشان موجب سعادت دنیوی و اخروی او گردید. برای مرحوم دکتر عادل آذر، این استاد و عزیز از میان رفته در سفره پر برکت الهی از مراسم سالار شهیدان کربلا برخوردار و متنعم باشد.

#### یادنامه دکتر ابوالفضل کزازی

زندگی کوچک سبزی ست میان دل دشت که در آن عشق مهم است و گذشت

سخن از بزرگمردی است که تجلی آیات نور بوده و یا‌آور اخلاق مرسلین، انسان بزرگ منشی که از بطن جامعه برخاست، برای مردم سرزمینش خاک را طوطیا کرد و تا افلاک پرکشید. استادی برجسته، معلمی مهربان، انسانی عدالت پیشه و وارسته و به تعبیری مردی برای تمام دوران. ،

این سوال همواره مطرح بوده و هست، چرا در همه ادوار تاریخ اسم معلم با احترامی خاص همراه بوده است، شغل معلمی چه تفاوتی با سایر مشاغل دارد که اینگونه مورد احترام جهانیان است، حتی در پژوهش های صورت گرفته در ایران شغل معلم دارای بالاترین جایگاه از نگاه افشار مختلف مردم می باشد، معلمین انسان های آزاده و وارسته ای هستند که براساس اعتقاد و با ایمان کامل برای اعتلای علمی و عملی از هیچ تلاشی فروگذار نمی کنند. آرمان یک معلم، تربیت نسلی فرهیخته و کارآمد در عرصه های مختلف علمی و اجرایی بوده و خواهد بود. در رفتار معلم مهربانی، ادب و توانایی و انتقال صحیح دانش دیده می شود و بدون شک تمایلات زندگی شخصی و آرزوهایی فردی در اولویت اول یک معلم قرار نداشته و ندارد.

شاید بی انصافی باشد که معلم را به شمع تشبیه کرد زیرا شمع را می سازند تا بسوزد ولی معلم می سوزد تا بسازد.

آنچه بیان شد در واقع وصف کوتاهی از خصوصیات و ویژگی دکتر عادل آذر عزیز و گرامم بود.

از زمانی که قرار شد چند سطری در وصف جناب آقای دکتر عادل آذر به رشته تحریر در آورم. غم سنگینی در سینه احساس کردم هر بار سعی در پرورش مطالبی در ذهن نمودم و دست به قلم بردم ولی نه قلم و نه کاغذ یاری ام نکردند و در همان آغاز راه از ادامه بازماندم. باید به جرئت بگویم یکی از سخت ترین وظایفی که تاکنون بعهده داشته ام نگارش همین چند سطر در وصف بزرگ مرد علم و عمل و استاد فرهیخته دکتر آذر بود زیرا وی از ویژگی های برجسته و

منحصر به فردی برخوردار بود که توان من قاصر از بیان حتی بخش کوچکی از ویژگی های شخصیتی این عالم فرهیخته خواهد بود.

آشنایی من به دوره ی دانشجویی ایشان در دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران بر می گردد. البته هیچگاه همکلاسی یا هم دوره نبوده ایم ولی مراودات علمی و شرکت در کنفرانس ها و همکاری و هم فکری گسترده بر عمق این ارتباط و دوستی روزافزا ن بود. در دوره ای که مسئولیت دانشکده مدیریت دانشگاه علامه را عهده دار بودم از وجود ایشان برای تدریس و راهنمایی و مشاوره پایانامه های های دانشجویان تحصیلات تکمیلی بهره مند می شدیم که این همکاری تا همین اواخر نیز ادامه داشت.

همچنین از دوره ی سوم هیئت مدیره انجمن علوم مدیریت ایران ، ایشان از اعضای بسیار موثر و تأثیرگذار در فرایند کیفی و کمی انجمن بودند همکاری تنگاتنگ با ایشان در رابطه و تهیه نقشه علمی کشور که اینجانب دبیر اجرایی و آقای دکتر مسئولیت جمع بندی نهایی در قالب تهیه نقشه جامع و یا Mapping عهده دار بودند که به حق یکی از کارهای سخت و پیچیده بود که دکتر و تیم همکار ایشان از به خوبی از عهده مسولیت مهم برآمدند. هر چند که نقشه علمی کشور همچون سایر مطالعات ملی به ورطه فراموشی سپرده شد ولی تلاش علمی و اجرایی ایشان جای قدردانی و سپاس دارد.

از دیگر ویژگی های مهم شخصی استاد ، همکاری با اساتید علم مدیریت در سطح ملی برای بسط و گسترش رشته مدیریت بود. ایشان در بازنگری گرایش های مختلف رشته مدیریت نقشی اساسی ایفا نمود و این اقدام بیانگر این مهم

است که استاد همواره علاوه بر تدریس و پژوهش، نقش مؤثری در راستای مسئولیت‌های اجتماعی از خود ایفا می‌کند.

دکتر آذر را بدون شک باید یکی از مولدترین و مؤثرترین اساتید رشته مدیریت بشماریم. البته من ایشان را با تعداد کتابها و مقالات علمی پژوهشی و شرکت در کنفرانس‌ها و... ارزیابی نمی‌کنم. با حفظ احترام به این معیارهای کمی بر همین باور بوده و هستم که علاوه بر معیارهای رسمی باید به این مهم توجه کرد: آیا جامعه علمی فرد را به عنوان استاد مورد پذیرش قرار داده است؟ آیا استاد محل رجوع دانشجویان و پژوهشگران قرار گرفته است؟ آیا از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مناسب در شأن استادی برخوردار است؟ آیا مورد احترام جامعه علمی و اجرایی قرار دارد؟ و...

به حق، دکتر آذر، شایسته تمامی موارد فوق بود و مقام استادی زینده وی بوده و خواهد بود او همواره در ذهن و خاطر همکاران علمی و دانشجویان بعنوان استاد نمونه ماندگار خواهد بود.

نکته قابل توجه دیگر، مهربانی - خضوع و فروتنی استاد بود که ایشان را شخصی وارسته و با متانت و ظاهری آرام و باطنی پاک سرشت داشت وی با برخورد پدران و مهربانه خود همواره مورد احترام دانشجویان و اساتید و بطور کلی جامعه علمی قرارداد داشت البته موارد و مصادیق بسیاری را می‌توان بیان کرد که مجال سخن در این باب نیست. وی از ناکارآمدی نظام آموزشی به ویژه در رشته مدیریت رنج می‌برد، وی نیز بر این باور بود که مدیریت همچون رشته پزشکی یک علم تجربی است و در حوزه علوم اجتماعی قرار دارد و باید در کنار آموزش‌های تئوری به جنبه‌های عملی آموزش حرفه‌ای نیز پرداخت. همچنین باید با

بازنگری مستمر محتوای آموزشی در تدوین گرایش های جدید با توجه به نیاز های جامعه گام برداشت و با جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی از طریق مصاحبه های عمیق شخصیتی و آزمون های تخصصی در باروری و بهره وری هر چه بیشتر از این رشته مهم گام های موثرتری برداشت. البته در این راستا خیلی موفق نبودیم،

لازم به ذکر است که من قصد ندارم به خدمات اجرایی ایشان در مجلس شورای اسلامی - مرکز آمار-دیوان محاسبات و... پردازم و یا نقش ایشان در ترسیم و ترویج علم مدیریت فازی و یا روش های نوین مدیریت و .... بیان کنم که این دسته از خدمات ایشان بر اهل فن پوشیده نیست.

اما باید اذعان نمود او کسی بود که هرچه به وی نزدیک تر می شدی بزرگی اش بیشتر ظاهر می شد ، آرام و پرصلابت بود، اهل تظاهر و خودنمایی و ریا نبود، برای شغل معلمی احترام ویژه ای قائل بود، طالب تحسین و آفرین نبود و با اینکه بار بزرگی از علم را به دوش می کشید بسیار متواضع و افتاده و مردمی بود.

آخر کلام :

این روزها خلاء حضورش کاملا ملموس و غیر قابل انکار است. جامعه دانشگاهی اندهگین و قلب دوستان همکاران و دانشجویان ایشان در ماتمی ماندگار فرو رفته است. شخصا فقدان حضور دکتر عادل آذر با تمام وجود احساس می کنم و باید گفت در عالم تنهایی خود تنها تر شدیم ، از وجود استاد و همکار عزیزمی باز مانده ایم که وجودش، مایه اطمینان ما در برگزاری رخدادهای علمی و کنفرانسی های تخصصی و انتقال دانش بود. امید است دانشجویان و آنان که

از علم و محبت ایشان بهره جستند بتوانند رهروان صدیق این بزرگ مرد تاریخ علم مدیریت ایران باشند و بدانند که:

اهل کام و ناز را در کوی رندان راه نیست

رهروی باید جهان سوزی نه خامی بی غمی

رحمت خدا بر او و درود فراوان بر پدر و مادری که او را در یکی از دور افتاده ترین و محروم ترین مناطق کشور و در محیطی سخت و دشوار از بعد امکانات رفاهی اجتماعی و آموزشی پروراندند .

سلام و احترام به همسر گرانقدر ایشان که همواره پشتیبان و یاور وی در راستای مسئولیت اجتماعی و علمی ایشان بودند و آرزوی صبر و تحمل برای فرزندان بزرگوار ایشان در غم فقدان پدری که عدم وجودش را در تمامی لحظات درک می کنند.

روح بزرگ استاد دکتر عادل آذر قرین رحمت و اسعه حضرت حق.

یادنامه دکتر آمنه خدیور

وقتی شروع به نوشتن درباره دکتر آذر کردم ، لحظاتی واقعا گیج و گنگ ماندم. قبلا برای استاد ویا با استاد، زیاد نوشته بودم. همیشه وقتی می نوشتم می دانستم که قرار است ایشان همه را با دقت بخواند و برخی را حذف کند و از قبل درباره توجیهاتم برای هر مطلبی فکر می کردم. مقالات، کتابها و گزارشهای زیادی



با ایشان نوشته‌ام و برخی متنهای دیگر که به ظاهر مهم نبودند مثل بیانیه های آخر کنفرانسها ، سخنرانیها ، نامه ها و...اما من همیشه برای استاد با دقت و وسواس نوشته بودم. این نوشته را این بار دکتر قرار نیست ویرایش کند ، اما ذهن من دیگر طوری آموزش دیده که خودش بر اساس ملاحظات دکتر می نویسد ، پاک می کند و ویرایش می کند.

سال ۸۴ که با مدرک کارشناسی مهندسی صنایع گرایش سیستم ، وارد دانشگاه تربیت مدرس و رشته مدیریت فناوری اطلاعات شدم ، هیچ علاقه و ارتباطی با رشته مدیریت نداشتم و فقط به خاطر علاقه و زمینه های کاری ام در خصوص فناوری اطلاعات این رشته را انتخاب کردم بودم ، اما از همان بدو وارد این شانس را داشتم که با استادان مطرح مدیریت در این دانشگاه کلاسهایی را بگذارم و دنیای جدیدی را تجربه کنم . شیوه تدریس دکتر آذر در درس آمار پیشرفته و سبک کلاس داری و توجه ویژه ای که به هر دانشجو داشت ، باعث دلگرمی و علاقه ما به گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس شد. دکتر آذر با تمام مشغله هایی که در مجلس داشت، تمام جلسات کلاس ما را در گرما و سرما برگزار کرد و همه دو ساعت کلاس پای تابلو بود و هر موضوع آماری و مسئله ای را طوری تدریس می کرد که انگار خودش هم اولین بار است که دارد با آن برخورد می کند و از نوشتن و حل کردن و توضیح دادن لذتی می برد که مشهود بود.

سال بعد دکتر در انتخابات مجلس از تهران کاندید شدند و خوشبختانه رای کافی را کسب نکردند.نرفتن به مجلس به این معنی بود که دکتر وقت های بیشتری را در دانشگاه خواهند گذراند و این فرصتی برای دانشجویانی مثل من ایجاد کرد که در آن سالها بیشترین همکاری را با ایشان داشته باشیم این فرصت دیگر در

سالهای بعد که ایشان در مرکز آمار و دیوان محاسبات سمت داشتند به این شکل تکرار نشد. هنوز دکتری مدیریت فناوری اطلاعات تاسیس نشده بود و دکتر خودشان پیشنهاد دادند که من در کنکور دکتری مدیریت سیستم شرکت کنم. به این ترتیب من دانشجوی دکتری مدیریت سیستم شدم و از کلاسهای مختلف ایشان استفاده کردم و در چند طرح پژوهشی همکاریام شدم. در دوره دکتری موضوع رساله ام را خودشان پیشنهاد دادند و رساله و مقالات و کتابهای مشترک به این ترتیب نگاشته شد.

این مقدمات را نوشتم که بگویم جنس همکاری بنده با ایشان در موضوعات مختلفی بود و واقعا در هر کدام از آن موضوعات درس آموخته هایی دارم که می توانم هر کدام را جداگانه بنویسم. من از سبک معلمی و استادی ایشان ، از سبک راهنماییشان در پایان نامه ها و رساله ها ، از مدیریت پروژه های اجرایی و تحقیقاتی ، از سبک مدیریتشان در دانشگاه ، از شیوه تعامل با دانشجوی و دانشگاهیان ، از مدیریت اجرای رویدادها ، از شیوه نگارششان در تالیفات حتی از راه رسمشان در اداره جلسات ، بسیار آموختم. لحظات بسیار زیادی در زندگی دانشگاهی من پیش می آید که با خودم می گویم یادش به خیر دکتر آذر در این مواقع این کار را می کرد...

به نظر من این یک توانایی بود که دکتر در پرورش افراد داشت و در حلقه اطرافش مدام افرادی رشد می کردندو جدا می شدند و مسیرهای بعدی خودشان را می پیمودند. دکتر علاوه بر آنکه سخنران خوبی بود و تدریس شیوایی داشت ، روش خودش را برای انتقال دانش ضمنی هم داشت و تجربیات خودش را به اطرافیان منتقل می کرد. در واقع برای من در کنار همه چیزهایی که مستقیم از دکتر آموختم ، تجربیات ، قواعد تصمیم و ارزشهایی که غیر مستقیم منتقل شد،

بسیار ارزشمندتر و به یاد ماندنی تر است. من این شانس را داشتم که حدود دو سه سالی به جلسات گروه مدیریت صنعتی دعوت می شدم، واقعا در هر کدام از این جلسات دکتر موضوعی را به نحوی به همکاران انتقال می دادند، دریافتهای خودشان از مسائل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور.. به ساده ترین زبان در قالب خاطره و داستان بیان می کردند و من اغلب رد پای تفکر و بینش عمیق سیستمی را در مدل ذهنی شان درک می کردم. موقعیت شغلی و ارتباطات دکتر و تجربیات اجرایی زیادی که داشتند در کنار اطلاعات علمی و دانش عمیقی که به خصوص در سالهای اخیر در علم سیستمها پیدا کرده بودند، باعث می شد تا ما بخواهیم تحلیل هر پدیده و اتفاقی را از زبان دکتر بشنویم.

به خاطر ندارم دکتر آذر با دانشجویی به تلخی و یا با سرزنش صحبت کرده باشد، لحن دکتر در شرایط سخت و در بدترین احوال گریه‌های دانشجویان، هنوز هم پدیده بود. دکتر توجه خاص و ویژه به هر نفر نشان می داد، اسامی را به خاطر می سپرد، در مورد معنی اسمها و نام خانوادگیها و شهر و دیار دانشجویان و بقیه می پرسید و این باعث می شد ارتباط خوب و موثری شکل بگیرد. هوش اجتماعی ایشان ایجاب می کرد که در تعامل با دانشجوی یک شکل رابطه و در تعامل با افراد صاحب منصب شکل دیگری از رابطه موثر را به کار بگیرد. در سالهایی که رییس مرکز آمار و دیوان محاسبات بودند و فرد سرشناسی به حساب می آمدند، بارها شاهد بودم که علی رغم آنکه با کمبود وقت زیاد در جلسات دفاع شرکت می کردند، می خواستند جلسه دفاع برای دانشجو باشکوه و به یادماندنی باشد و هیچ وقت تقاضای عکس گرفتن های متعدد در انتهای جلسات را رد نمی کردند، حتی به خاطر دارم در یک جلسه خودشان به یکی از اقوام دانشجو که از شهرستان آمده بود پیشنهاد کردند که بیایند و با ایشان عکس

بگیرند و ما خیلی تعجب کردیم. هرگز دانشجو را در منگنه و استرس نمی گذاشتند و بیشتر مشکل گشا و به معنای واقعی راهنما و مربی بودند، چیزی که متأسفانه این روزها کمتر در اعضای هیئت علمی دیده می شود. در اختتامیه یک کنفرانس بسیار شلوغ که در برج میلاد برگزار می شد و انبوهی از مهمانان سرشناس حضور داشتند، در لحظات آخر اسم و فامیل عکاسی که پایین سن بود را پرسیدند و شخصا پشت تریبون از ایشان تشکر کردند.

این ارتباط خوب و توجه و بها دادن به آدمهایی که پایین تر از ایشان بودند دلیلی بر وجود خیل انبوه علاقمندان و طرفداران ایشان در میان دانشگاهیان است. اما از طرف دیگر دکتر آذر به دلیل قدرت بالای رهبری و تواناییهای حرفه ای در جلساتی که با حضور افراد عالی رتبه و همتراز خود شرکت می کرد نیز بسیار موثر و همچنان نفر اول و جمع کننده بحث بودند. این موضوع را به کرات در جلسات مشترک دیده بودم، حتی جلساتی که ایشان میزبان یا نفر اول نبودند، باز هم روند مباحث به شکلی پیش می رفت که ایشان هدایت کننده می شدند. در جلساتی که به دعوت معاون سازمان برنامه بودجه با حضور مدیران وقت و صاحب نظران برگزار می شد یا در جلسات تدوین نقشه جامع علمی کشور و یا در جلسات هیئت امنای دانشگاه، معمولاً تا دکتر حضور پیدا نمی کردند، عملاً تصمیم گیری صورت نمی گرفت.

در این نوشته بیشتر قرار است به شخصیت علمی دکتر پرداخته شود تا جنبه های سیاسی و اجرایی آن، اگر چه دکتر آذر فردی است که هر دوی این جنبه ها در شخصیتش در هم تنیده بود و درباره مدیریت علمی ایشان در سمتهایی که داشته اند زیاد صحبت شده است، اما از طرف دیگر در پژوهش هم بسیار توجه به مسائل بومی داشتند و تعداد قابل ملاحظه ای از رساله ها و مقالاتی

که کار کردند ، برای حل یک مسئله داخلی که فقط خاص ایران است انجام شده است. دکتر تخصص ویژه ای در تعیین موضوع و تعریف مسئله برای دانشجویان داشتند و واقعا برای هر دانشجو به صورت یونیک موضوعی پیشنهاد می کردند که منطبق بر توانایی ها و علایق و شرایط دانشجو باشد و در عین حال همیشه انبوهی از مسائل ملی و کشوری در ذهن داشتند که قبلا هیچ مدیری با رویکرد مدلسازی علمی به آنها نگاه نکرده بود. برای مثال اگر موضوع بودجه ریزی بر مبنای عملکرد که هنوز هم از ابرچالشهای کشور به شمار می آید را در پایگاههای علمی خارجی جستجو کنید دکتر آذر بیشترین تعداد تالیفات را دارند، چرا که همیشه در مورد این موضوع دغدغه داشتند و دوست داشتند توانمندترین دانشجویانشان با آخرین راه حل ها و تکنیکها به تبیین و توصیف موضوع بودجه ریزی بپردازند. تلاشهایی که دکتر در مورد نشر و گسترش دانش بودجه ریزی بر مبنای عملکرد انجام داد چه از نظر رساله ها ، کتابها ، مقالات و کنفرانسها و رویدادهایی که برگزار نمودند و چه از نظر اقدامات عملی و اجرایی که در مقام مشاوره به سازمان برنامه بودجه و در مقام رییس کل دیوان محاسبات انجام گرفت ، قطعا در دنیا بی نظیر بوده است.

نکته ای که در آخر می خواهم اشاره کنم و شاید دیگران کمتر توجه کرده باشند ، روش و منش و رفتار خاص ایشان در ارتباط با همکاران و دانشجویان خانم بود که در قیاس با افرادی در جایگاه ایشان بسیار متفاوت بود. ایشان به توانایی خانمها اعتقاد داشتند . موقعی که جذب دانشگاه الزهرا شدم و دانشگاه با جابجایی من به سایر دانشگاهها مخالفت می کرد ، دکتر آذر به من گفتند درسته که من خیلی دوست داشتم جو گروه و دانشکده مدیریت تربیت مدرس را با حضور خانمها عوض کنم ، اما شما هم الان دانشگاه الزهرا را نبین ، دهه های آینده دهه خانمها

خواهد بود و دانشگاه الزهرا هم دانشگاه دختران است که امثال شما باید به طور خاص به رشد آنها کمک کنند ، آینده از آن خانمها است و آن دانشگاه باید نقشش را ایفا کند. این حرف را دکتر سال ۸۹ به من گفتند و امروز به خوبی می توان متوجه دوراندیشی ایشان و حساسیت زیادشان به تغییرات اجتماعی شد. بعدها در هیئت امنای دانشگاه الزهرا ایشان منشا تصمیمات و اقدامات بسیار موثری در دانشگاه شدند و عملا در اجرای راهبرد توانمندسازی زنان به ما کمک کردند.

امسال (۱۴۰۲) هر بار به دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس رفتم ، در کنار حس غریب و آزاردهنده فقدان ایشان در گروه مدیریت صنعتی ، دیدن حال و هوای جدید دانشکده با حضور تعداد قابل ملاحظه ای از استادان خانم که به صورت دائمی و پاره وقت با دانشکده همکاری دارند این احساس به من دست داد که چشم اندازی که ایشان تصویر کرد در حال تکمیل است، و شاگردان دکتر عادل آذر در اقصا نقاط دنیا در حال تلاش برای تحقق اهداف استاد در زمینه های مختلف علمی ، مدیریتی و اجتماعی هستند.

برای من دکتر عادل آذر استاد و پشتیبان بزرگی بود که فقط به من آمار و تصمیم گیری و نظریه فازی و سیستمی نیاموخت ، بلکه استادی کردن ، پشتیبان بودن و پرورش دادن را آموخت .

یادشان گرامی و روحشان شاد

## باسمه تعالی

### سلوکی آذرگونه و عادل پایه

شناخت من از مرحوم دکتر عادل آذر به بیش از ۳۲ سال پیش برمیگردد. در طول این سالهای متمادی این توفیق برابم ایجاد شده بود که بتوانم منش ایشان را نه فقط در کلاس درس و در کسوت استادی ممتاز، نه تنها در جلسات کارشناسی و خبرگی در قالب کارشناسی خبره، نه صرفاً در محیط اجرایی در چارچوب مدیری توانمند و نه محدود به تعاملات اجتماعی و رفتاری بعنوان برادری بزرگ و راهنما، بلکه در تمامی این ساحات از نزدیک مشاهده نمایم. البته این ویژگی برای بسیاری از شاگردان آن مرحوم کم و بیش وجود دارد و توانسته اند ابعاد مختلف ایشان را درک کنند. ولی آنچه شاید تجربه اینجانب را متمایزتر کند، نوع نگاه و ارتباطی بود که علاوه بر قدمت آشنایی و گستره ابعدی، به دلیل الگوبرداری عالمانه از ایشان ایجاد شده بود.

عمده افراد و شاید بتوان گفت همه آنهايي که با مرحوم دکتر عادل آذر مانوس بودند و یا حتی کسانی که صرفاً در فرصتی محدود با ایشان گفتگو و ملاقات داشتند صفاتی چون صداقت، صلابت، تواضع، علم و دانش و مواردی نظیر آنها

را برای آن استاد ذکر کرده و میکنند و قدرت جاذبه او برای آنها مشهود بوده است. در طول سالی که فراق ایشان گذشته است، بارها از این صفات گفته شده است و قصدم تکرار این صفات نیست. بلکه در نظر دارم در این یادداشت کوتاه به چند مطلب دیگر اشاره کنم تا هم از تکرار مکررات پرهیز کنم و هم فضایی جدید برای تفکر و تأمل در باب شخصیت ایشان باز کنم.

اصولاً وقتی از افرادی بحث می شود که با ما زیست کرده، در شرایطی بسان ما به سر برده اند، محدودیتهایی نظیر ما را تجربه کرده اند و فرصتهایی مانند ما را پیش روی خود دیده اند، ولی توانستند نه تنها یادی نیکو و یا آثاری ماندگار از خود باقی گذارند، بلکه توانسته اند معبری برای دیگران باز کنند و خود چراغی شوند برای آنها و از همه اینها بالاتر مطالعه رفتارشان مکتبی برای تربیت و رشد دیگران گردد، هدف نباید فقط ذکر خاطرات یا تکریم باشد، بلکه هدف بالاتر باید معرفی الگوی رفتاری و شخصیتی آنها باشد و استاد عزیزم دکتر عادل آذر اینگونه بود و سلوکش ارزش این نوع مذاقه را داشت و دارد.

چون در این یادداشت بنا بر کم گویی و گزیده نویسی است، از توضیحات بیشتر و اطاله کلام پرهیز میکنم و به اختصار به بررسی اجمالی چهارده مولفه بنیادین سلوک دکتر آذر که میتواند در قالب مطالعه ای مفصل و عالمانه سازه های



اساسی ساخت مکتب مرحوم دکتر عادل آذر باشد می پردازم. البته باید توجه داشت هر انسانی در زندگی خود هم فراز و فرودهای زیادی را تجربه کرده است، لذا در احصای این مولفه ها مسیر زندگی پر فراز و کم فرود آن استاد در تمامی ساحاتی که پیشتر ذکر شد مدنظر بوده است.

۱. نگرش نهادینه شده الهی : بسیاری از ما به دلایل مختلف به خدا ایمان داریم. این ایمان چون در یک کشور مسلمان متولد شده ایم، یا ریشه در تولد ما دارد. یا چون پدران و مادرانی مومن داشتیم، محصول تعصب است و یا دلایل دیگری که در حد خود مثبت و یا خنثی هستند. اما اگر ایمانی نشأت گرفته از مطالعه، شناخت و اعتقادی محصول معرفت الهی باشد، ارزش بالایی دارد. حال اگر همین ایمان حاصل معرفت از نظر به عمل آمده و در تمامی رفتار و اعتقادات و سلوک فرد بروز و ظهور داشته باشد، نهادینه هم میشود و تلاطم ایام نمیتواند آن را سست یا متزلزل کند. ایمان دکتر آذر نیز در چنین فضای ورود پیدا کرده بود و باعث شده بود که او خدا را نه فقط یک آفریننده، که مالک و مولا بداند و خود را عبدی از عبادش.

۲. تکریم افراد : یکی از جلوت ایمان به خدا در سیری که بیان شد آن است که انسان، مخلوقات الهی را نشانه قدرت خدا و انسان را اشرف این مخلوقات و به بیان الهی عیال او میداند و حفظ کرامت انسانی را هم در خصوص خود و هم در حق دیگران رعایت میکند و حرمت مومن را بالاتر از هر چیز دیگر دانسته و در حفظ آبروی مردم کوشاست. کمتر کسی است که با عادل آذر برخورد داشته و از او بی حرمتی و یا هتک و پلشتی دیده باشد و این یکی از ویژگیهای اساسی سلوک استاد بود.

۳. توجه به خانواده به معنای عام و خاص : انسان معتقد به خدا خانواده دوست است. چون معارف دینی مملو از ارزش و جایگاه خانواده چه فرزندان و همسر و چه پدر و مادر و چه خویشان و بستگان است. خوش رفتاری با آنها و توجه به دین و دنیای آنها بخشی از توصیه های الهی به انسان مومن است. از سوی دیگر در نگاه دینی همسایه و حتی مردم نیز به نوعی چون خانواده فرد است و مومن واقعی باید در رفع مشکلات آنها، شنیدن کلامشان، تلاش برای خشنودی آنها، و در یک کلام خیر رساندن به مردم تلاش کند. زندگی دکتر آذر پر

از نمونه های متعددی از توجه و احترام او به خانواده اش چه در اصطلاح خاص و چه در حوزه عام آن است.

۴. شاگردی مستمر : حکمت گمشده مومن است و او مامور است از زمان مهتد تا وقت ادای عهد و از گهواره تا گور علم بیاموزد و هر کس که خود را از علم و دانش غنی دانست، ارزش خود را فراموش کرده است. به یاد ندارم و نداریم در طول این سالهای متمادی لحظه ای دکتر آذر را از آموختن فارغ دیده باشم و باشیم. حتی او از اینکه برای یاد گرفتن مطلب جدیدی در کلاس درس کنار دانشجویانش پای درس استادی بنشیند ابا نداشت. از پرسیدن مطالب نو و به روز از شاگردانش خجالت نمیکشد و ندانستن را نه تنها عیب نمی دانست بلکه انگیزه و عطشی قلمداد میکرد برای علم آموزی بیشتر. آری چقدر چنین افرادی امروزه کمیاب شده اند.

۵. اخلاص در عمل : انسانی که در معنای واقعی خداپاور باشد، قطعاً مخلص است و درجه خلوصش به میزان باورش رشد خواهد داشت. ریاکاری، منفعت طلبی و یا نمایشی کار کردن بخش اندکی از آسیبهای رفتاری امروزیین بسیاری از مدیران و افراد چه در زندگی

شخصی و چه در زیست اجتماعی و سیاسی است. آسیب‌هایی که ریشه در خداناباوری و یا خداباوری سست بنیان دارند. مرحوم آذر به دلیل ایمانی که داشت در حد باورش، خلوص داشت و این خلوصش در سلوکش نمود داشت.

۶. نظم‌گرایی، آرمان‌طلبی و کمال‌جویی: نظم در امور سفارش‌امیر مومنان علی علیه السلام است. سفارشی که اگر در زندگی فردی و اجتماعی رعایت شود، قطعاً آثار و برکاتش هم ملموس خواهد بود. حال اگر نظم در انجام کارها با دو ویژگی آرمان‌طلبی و کمال‌جویی ترکیب شود و انسان برای رشد و تعالی خود حدی قائل نشده و احساس توقف نکند، مسیر رشد در ابعاد مختلف علمی، اخلاقی و ... را اثرگذارتر طی خواهد کرد. بررسی زندگی فردی دکتر آذر و همچنین زیست اجتماعی و مدیریتی ایشان به خوبی نشان‌دهنده روحیه نظم‌گرایی، آرمان‌طلبی و کمال‌جویی ایشان است. مرحوم دکتر آذر در هر سازمانی که وارد می‌شد، تلاش داشت تا آن سازمان را به نقطه اوج خود، البته مشروط به محدودیتها، برساند. چه آن زمان که مدیر گروه مدیریت صنعتی بود، چه وقتی رئیس سازمان آمار شد و چه وقتی

به عنوان مشاور رئیس جمهور منصوب شد. لذا از دانشگاه تا سازمان، از مرکز آمار تا دیوان محاسبات و از خانه اجدادی در ایلام تا کسوت همسری مهربان، پدري دلسوز و برادري خيرخواه، همواره عادل آذر نمادی از نظم، صلابت و پیشرفت بود. در اینجا ذکر یک نکته هم مهم است و آن اینکه این روحیه دکتر باعث ایستایی یا عدم توفیق او نبود. چون در برخی افراد به دلیل اینکه محدودیتهای دنیای واقعی جلوی تحقق کامل اهداف را میگیرند، روحیه آرمان طلبی و کمال جویی باعث میشود نوعی انفعال و دلسردی در فرد رخ دهد و او را به ایستایی یا شکست برساند. اما دکتر آذر توانسته بود بین واقع گرایی، آرمان طلبی و کمال گرایی توازن ی منظم ایجاد کند.

۷. تکلیف گرای نتیجه خواه: این جمله معروف است که انسان مسلمان مامور به تکلیف است و نه نتیجه. اما به نظر میرسد برای بسیاری از افراد این جمله درست فهم نشده است. هر مومنی باید در امور زندگی به انجام تکالیف فردی و اجتماعی که خداوند از او خواسته اهتمام داشته باشد و چون سالار شهیدان حضرت اباعبدالله الحسین علیه السلام اگر در لحظه ای تکلیفش سکوت است، سکوت کند و اگر

تکلیفش جهاد است جهاد کند و بداند که اگر تکلیف را درست شناخت و عمل کرد، نتیجه هر چه باشد مرضی الهی است. لذا با اینکه حضرتش به ظاهر در دشت کربلا شکست خورد و شهید شد اما در واقعیت صحنه پیروز شد و هم به هدفش یعنی بیداری مردم رسید و هم نامش جاودان گردید. این بخش درست است. اما این جمله نباید به معنای بی توجهی به نتیجه قلمداد شود، زیرا تلاش برای حصول نتیجه هم مهم است و اتفاقاً بر اساس همین رویکرد است که حضرتش تدارک حصول نتیجه به نحوی که بیان شد را هم میبیند و برای آنکه پیام عاشورا در دشت کربلا محصور نشود، اسارت خاندانش را به جان میخرد تا زینب سلام الله علیها نتیجه کار را تمام کند. این منطقی در انسان مومن باعث میشود که او نتیجه محور نباشد اما نتیجه خواه باشد. دکتر آذر نیز در عین اینکه تکلیف گرا بود و آن موقع که شرایط حکم کرد تا کرسی استادی را کم رنگ کند و به حوزه سیاست و مجلس ورود کند، تکلیفش را ادا کرد و تلاش کرد با همه محدودیتها و مشکلات در حد توانش، فعالیتهایی را انجام دهد که در ابعاد ملی و منطقه ای و استانی نتایج قابل قبولی را حاصل کند.

۸. تحول طلبی مبتنی بر توانمندی : هستند و کم هم نیستند مدیرانی که یا روحیه تحولی ندارند، یا یک نسخه تحولی را در ذهن خویش دارند و به هر سازمانی که بروند، بدون توجه به بافت و ساختار و ملاحظات آن سازمان می خواهند نسخه خود را اجرا کنند و البته روشن است که هر دردی دواي خود را دارد و هر نسخه ای اثر خود را. لذا چنین مدیرانی معمولاً بهره ور و اثربخش نیستند. دکتر آذر این روحیه را نداشت. اصولاً یکی از ویژگیهای دکتر آذر این بود که وقتی مسئولیت سازمانی را میپذیرفت، در گام اول تلاش میکرد حوزه شناختش را نسبت به آن سازمان کامل کند. زیرا شناخت سازمان را مقدمه طراحی برنامه های تحول میدانست. در این شناخت هم سه مطلب برایش بارزتر بود. اول توانمندی های درونی مجموعه، دوم چالشهای سازمان و سوم فرصتهای موجود آن. هنر دکتر آذر این بود که با شناخت، به میدان آوردن، تقویت و رشد توانمندی های مادی و معنوی سازمان، زمینه غلبه بر چالشها و استفاده از فرصتها را در قالب برنامه تحول خاص آن سازمان طراحی و هنرمندانه اجرا میکرد. لذا برنامه تحولی ایشان در دانشگاه تربیت مدرس متفاوت از دانشگاه امام

صادق علیه السلام بود. همانگونه که برنامه تحولی اش در دیوان محاسبات متمایز از مرکز آمار و یا متفاوت از مجموعه ستاد فرمان اجرائی حضرت امام بود. در این روحیه نیز تفاوتی در این نبود که دکتر آذر مدیر آن سازمان باشد، یا معاون و مشاور و ... هر جا که بود و هر نقشی که داشت روحیه تحولی داشت.

۹. توازن نگاه ملی و جهانی : دکتر آذر در رویکرد تحولی که در بند قبل ذکر شد، هم نگاهی ملی داشت و هم جهانی. وقتی به مرکز آمار رفت، اخلاق حرفه ای را حاکم کرد و آن مرکز را از آمارسازی دورتر کرد. وقتی به دیوان محاسبات رفت هم صیانت از مدیران را وظیفه خود دانست و هم احقاق حقوق ملت را بر خود واجب دانست. در عین حال او هم مرکز آمار و هم دیوان را در حد توان و محدودیتهای موجود در سطح استانداردهای جهانی ارتقا داد. تعاملات آنها با مراکز جهانی را گسترش داد و با سفرهای متعدد داخلی و خارجی هم در شناخت مسائل، هم در کسب تجربه و هم در ارتقای جایگاه دو سازمان کوشید. و اصولاً او در هر سازمانی که بود این نگاه را داشت.



۱۰. ثبات توام با موقعیت شناسی : شخصیت دکتر آذر را میتوان در پنج حوزه خانوادگی، علمی، اجتماعی، اجرائی و سیاسی طبقه بندی کرد. این حوزه ها برای خیلی از افراد دیگر هم کم و بیش جاری است. اما آنچه قابل بحث است این نکته کلیدی است که آیا فرد در این حوزه ها، رفتارهای متفاوت دارد یا خیر؟ جالبتر آنکه آیا شخصیتش در این حوزه ها ثبات رفتاری دارد یا متناقض است. مطلب اینجاست که بنا بر سعه وجودی هر فرد و سلوک رفتاریش پاسخ این سوال قطعاً متفاوت خواهد بود. دکتر آذر توانسته بود در این ابعاد به یک ثبات رویه توام با شناخت دقیق موقعیتی که در آن قرار گرفته بود برسد و این یک سرمایه ارزشمند برای او بود. لذا چه آن زمان که سیاستمدار بود و چه آن وقت که استاد یا مدیر بود و چه در شرایطی که در قالب عضوی از اعضای خانواده و یا شهروندی از شهروندان کنشگر بود، با وجود تفاوت‌های ریز ناشی از هر نقش، شخصیتی ثابت داشت.

۱۱. حضور میدانی تعاملی موثر : دکتر آذر خیلی پشت میز نشین نبود. فرقی هم نمیکرد که نماینده استان محرومی چون ایلام و شهر دهلران باشد یا استاد یک کلاس آمار در دوره کارشناسی. هر جا که

بود با عشق و خلوص به دل مساله میزد و با مردم و دانشجو تعامل داشت. اصولاً یکی از اساسی ترین رازهای محبوبیتش هم همین روحیه اش بود. او تربیت را فقط در محدوده محدود کلاس حبس نمیکرد. اگر لازم بود به خوابگاه دانشجویان میرفت اگر لازم بود با آنها هم سفره و همسفر میشد و اگر نیاز بود با جدیت و صلابت تذکر میداد. او مدیریت را فقط در چارچوب خشک اداری تعریف نمی کرد و اگر پدر همکار و یا کارمندش فوت می کرد یا فرزندش عروسی می کرد، خود را ملزم میدانست در غم و شادی او شرکت کند و البته این شرکت نه از روی نمایش که مبتنی بر روح بزرگش بود.

۱۲. شبکه سازی هوشمندانه : اساتید دانشگاه معمولاً در پیوستاری سیر می کنند. یک سر این طیف برخی از اساتید هستند که روحیه انفرادی دارند. این دسته فقط درس میدهند و رابطه استاد و شاگردی را فقط منحصر به درس و نمره می کنند. سر دیگر طیف آنهاپی هستند که کلاس درس را بستر و ابزاری برای شبکه سازی در جهت کسب منافع و انجام امور شخص قلمداد میکنند. البته این طیف بندی تا حدودی در بین سیاستمداران، مدیران و مردم هم قابل مشاهده است. دکتر آذر

در این پیوستار هم متوازن عمل میکرد. او دانشجویانش را رصد میکرد و به هم متصل میکرد، نه برای کسب قدرت و منفعت بلکه برای ایجاد هم افزایی، برای حل مشکلات فردی و جمعی آنها، برای رشد و تعالی مستمر آنها و در یک کلام او هوشمندانه شبکه سازی می کرد برای توانمند سازی.

۱۳. فراجناحی : شاید در خصوص تبیین این ویژگی دکتر آذر هیچ حادثه و شاهدی به قوت، صراحت و شفافیت داغ او بر دل علاقمندانش و طیف وسیع تشیع کنندگانش نباشد. زمانی که خبر رحلتش منتشر شد، زمانیکه در دانشگاه تربیت مدرس پیکرش تشیع شد، وقتی سیل مردم ایلام و دهلران از شهر و روستا، از جناح های مختلف سیاسی و اجتماعی برای او گریستند، صحنه ای جلوی چشم همه نمایان شد که یک پیام داشت. مرحوم عادل آذر با اینکه اصولی روشن، خط قرمزهایی دقیق و سلوکی با ثبات داشت ولی جناح زده نبود.

۱۴. هویت سازی و هویت بخشی : این ویژگی ها باعث شده بود که دکتر آذر بتواند هم برای خود هویت و برندی خاص بسازد که در میان اساتید مطرح کشور قرار گیرد و هم این هویت را به شاگردانش تزریق

کند. او یک قدیس نبود و مانند هر انسانی خطا داشت. اما شجاعت پذیرش خطا و همت جبرانش را داشت. او نه الگویی دست نیافتی و اغراق آمیز بود و نه استادی عادی و شخصیتی ساده و تکرار پذیر. او هویتی داشت مبتنی بر عبودیت، کرامت، عبادت، درایت، علم، دانش، اخلاص، اخلاق و عملگرایی. هویتی که عادل بنیان بود و وقتی در کمال ناباوری از میان ما رفت، غمش آذری بر جان همه علاقمندانش انداخت که هنوز سوزش در دلها داغ و سوزنده است.

یادنامه دکتر فرشاد گلستان

### دکتر عادل آذر: مردی که علم، عمل و اخلاق را پیوند زد.

یک سال گذشت و دوستان و علاقمندان آن مرد بزرگ همچنان به یادش نکو داشت برگزار می‌کنند. یک سال گذشت و بسیاری از ما هنوز نمی‌توانیم فقدان

دردناکش را باور کنیم و با یاد او اندوهگین و از درک این حکمت الهی عاجز مانده‌ایم. راستی راز این همه تاثیر گذاری، علاقه، محبوبیت و ماندگاری در چیست؟

نخستین بار که از من خواسته شد تا در مراسم یادبود ایشان چیزی بگویم با خود اندیشیدم هرچند نمی‌توان حق مطلب را ادا کرد ولی خدایا چه بگویم که حداقل حرف دلم را زده باشم. ناگهان بیاد این آموزه اساتید افتادم که، تداعی معانی رهیافتی است برای آشکار شدن ضمیر ناخودآگاه و بیان احساسات قلبی. بنابراین این به تداعی معانی روی آوردم و با خود اندیشیدم که، نام دکتر عادل آذر چه چیزی را در من تداعی می‌کند. ناخود آگاه بیاد این شعر سعدی افتادم که می‌فرماید:

" سعدیا مرد نکو نام نمیرد هرگز --- مرده آن است که نامش به نکویی نبرند".  
خاطره دکتر آذر دو موضوع را در من تداعی کرد. " نام نیک " و آثار ماندگار".  
در تصدیق نیک‌نامی او همان بس که؛ غریبه و آشنا همه و همه از او به نیکی یاد می‌کنند و برگزاری خودجوش آن همه مراسم‌های مردمی تشییع، تدفین، هفتم، چهلم و چندین مراسم یاد بود و نکو داشت که در محافل دانشگاهی و مدیریتی کشور بر نیک‌نامی آن استاد ارزشمند گواهی می‌دهند.

تألیف و ترجمه بیش از ۵۵ کتاب علمی، بیش از ۳۶۰ مقاله علمی پژوهشی داخلی، ۱۵۰ مقاله در ژورنال‌های معتبر بین‌المللی، تأسیس و مدیریت چندین انجمن علمی و راه‌اندازی و مدیریت چند مجله علمی - پژوهشی و موفقیت‌های بی‌ظنیری همانند دریافت نشان درجه دو پژوهش جمهوری اسلامی، کسب افتخار ۸ دوره به عنوان استاد نمونه، کسب رتبه دوم پر تألیف‌ترین دانشمندان

جهان اسلام، قرار گرفتن در فهرست ۱٪ دانشمندان برتر علوم انسانی در کنار پیشتازی و پیشگامی در ترویج و اشاعه دانش فازی و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در فضای دانشگاهی و مدیریتی کشور تنها بخشی از آثار ماندگار ایشان در حوزه آکادمیک بود.

در حوزه مدیریت و اجرا نیز تحول در نظام آماری کشور و سر شماری الکترونیکی، باز نگری نظام نظارت مالی و تفریح بودجه بدون کاغذ در کنار مشارکت در بیش از ۴۰ طرح مطالعاتی ملی و کارنامه‌ای مملو از خدمت در دوران نمایندگی مجلس برای کشور و به‌ویژه استان ایلام برگ‌های زرین و ماندگاری در کارنامه مرحوم دکتر آذر است که هرگز فراموش نخواهد شد.

گرچه توصیف شخصیت‌های چند وجهی کاری بس دشوار است. ولی اجازه دهید عرایضم را با این جمله بیان کنم که می‌گویند " دانشمندان عالم ذهن‌اند، مدیران عامل به عین هستند و اخلاقیون اهل ارزش‌ها و اخلاقیات". دانشمندان هستی را تبیین و تفسیر می‌کنند و قواعد آن را کشف و توصیف می‌کنند. مدیران قواعد و دانش را بکار می‌گیرند و منشاء تغییر در جهان می‌شوند و اخلاقیون جهت‌تغییرات و چارچوب اخلاقی – ارزشی عمل را معین می‌کنند.

شادروان دکتر عادل آذر شخصیتی چند وجهی داشت. وی هم دانشمند بود هم مدیر و هم اهل اخلاق. او هم عالم ذهن و هم عامل عین و هم متعهد و پایبند به اخلاق بود. به تصور من، راز و اکسیر موفقیت، محبوبیت و ماندگاری او در توأمانی این سه در منش و رفتار ایشان بود. دو گانه علم و عمل هرچند عوامل موفقیت هستند اما بن‌مایه محبوبیت و ماندگاری ایشان اخلاق و پایبندی به ارزش‌ها است.

دکتر آذر از معهود دانشمندان، مدیران و سیاستمدار آنی بود که علم، عمل و اخلاق را با هم پیوند زده بود. ویژگی‌های خدادادی، هوش و حافظه بالا و توانمندی در پردازش موازی، همراه با آزاد اندیشی و وسعت نظر از وی، انسانی آگاه و متعهد پدیدآورده بود. سخت کوشی، نظم، پشتکار و از خود گذشتگی، از وی مدیری صاحب سبک، تحول خواه، انتقادپذیر، اهل مشورت، متواضع، متعهد و از همه مهم‌تر، مردمی، پاک‌دست و با اخلاص، آرامش آفرین و خیرخواه ساخته بود.

وی، دانشمندی فاضل، معلمی نجیب و فرزانه و سیاست مداری خدا ترس، ولایت‌مدار، متعهد و پایبند به اخلاق بود.

در کسوت استادی، از نظر علمی به‌روز، یادگیرنده و مهربان بود. همواره قدردان اساتید و پیشکسوتان و دلسوز و خیر خواه دانشجویان بود.

در جایگاه مدیریت، مسئولیت‌پذیر، پاک‌دست، کارآمد، هدفمند، تحول‌خواه، آزاداندیش، انگیزه‌بخش و مشکل‌گشای کارکنان بود. مدیریت را نه یک شغل بلکه یک حرفه می‌دانست و اصول ارزش‌های اخلاقی مدیریت را، بخشی جدایی ناپذیر از آن می‌دانست.

مردمی بودن و عشق به مردم، سادگی و ساده زیستی، و احساس مسئولیت و تعهد، از جمله برجسته‌ترین خصلت‌های ایشان بود.

مقام بود ولی مغرور نشد، استاد بود اما خود بین نبود. مقام و دانش را امانت می‌دانست و در خدمت‌رسانی و اشاعه دانش سخاوتمند بود. دکتر آذر بی‌تردید یک استثنا بود. استعداد و سخت کوشی وی واقعاً مثال زدنی است. نکته مهم آن است که، آن مرد بزرگ این استعداد خدادادی را به‌هدر نداد. تلاش کرد،

موانع و محدودیت‌ها را کنار زد، به درجات عالی رسید و در نهایت با نامی نیک و آثاری ماندگار از دنیا رفت.

## یادنامه دکتر محمد رحیم رضانیان

تاریخ دقیقی از زمان آشنایی با مرحوم دکتر آذر به خاطر ندارم. انگار همیشه می‌شناختمش و همین امر هم باعث شده، کوچش به راحتی و سادگی باورم نشود.

مراودات و تعامل نزدیک و البته ساختارمند من با ایشان بر می‌گردد به سال ۱۳۸۶. زمانی که طی تصمیمی به اتفاق تنی چند از دوستان دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه گیلان از جمله ایشان برآن شدیم تا موسسه آموزش عالی غیردولتی – غیرانتفاعی راهبرد شمال در شهر رشت را بنا کنیم. نه موسسه‌ای بزرگتر از یک دبیرستان بلکه موسسه‌ای، اگر چه از حیث ابزار و لوازم کوچکتر از یک دانشگاه لیکن از منظر تعاملات و روابط انسانی شاید فراتر از آن.

به لطف خدا و یاری و مشارکت تمامی دوستان و تدبیر و هدایت دکتر آذر، کار به همان سمت و سویی پیش رفت که هدف گذاری شده بود و موسسه‌ای بنیان نهاده شد که در همان سال‌های اول شکل‌گیری در رتبه بندی که وزارت عتف از موسسات آموزش عالی غیردولتی – غیرانتفاعی به عمل آورد در سطح یک کشور قرار گرفت.

سازمان‌های کوچک و بزرگ از حیث مولفه‌های مدیریتی، مشترکات زیادی دارند. تمامی متغیرهای اثرگذار مشترکا در هر دو رخ می‌نماید. با این تفاوت که اندازه و شدت و حدتشان متفاوت است.



در تاسیس این موسسه از احساس و درک درست نیاز اجتماعی در تاسیس گرفته تا شکل دهی آن و مدیریتش در دوران طفولیت و هدایتش به سمت بلوغ، همان پدیده هایی ظهور و بروز کرده که در باب یک سازمان بزرگ مطرح و متصور است ولی با ابعادی کوچکتر و البته امکانات و لوازمی کمتر و محدودیت هایی بیشتر.

در تمامی مراحل شکل گیری موسسه همه صادقانه و با تمامی توان کوشا بودند. اما نقش عمده توفیق با هدایت گر عمومی جریان یعنی دکتر آذر به عنوان رئیس هیات امنا و عضو موثر هیات موسس بود.

دانش مدیریت مجموعه ایی از نظریه ها، مفاهیم، شیوه ها و روش هاست و آگاهی از این مولفه ها فقط شرط لازم برای اداره موفق امور است و شرط کافی وجودی انسانی و هنرمند است که این مفاهیم در آن به خوبی درک شده و با نیتی خالص به رفتار بدل شود، چیزی را که در مدت ۱۵ سال کار از نزدیک با دکتر آذر شاهد بوده و احساس کردم.

عمده این سال ها هدایت عمومی امور آموزشی موسسه راهبرد را بنده عهده دار بودم و مدام شاهد برخورد و رفتار لطیف، مودبانه، عقلانی و دور از ربای ایشان با دانشجویان، اساتید و کارکنان بودم.

همه واقف بودند که ایشان استاد تمام یک دانشگاه بزرگ کشورند با تالیفاتی متعدد و برای دانشجویان موسسه، این همه ابراز لطف و محبت از سوی ایشان هم غیر منتظره می نمود و هم نعمتی بزرگ محسوب می شد.

با همه دانشجویان سلام و احوالپرسی گرمی داشت و تکه کلام "چطوری بابا" ی ایشان جاذب بود و بر دل دانشجوی تشنه محبت چنین استادی به گرمی می نشست و بر ارادت دانشجویان می افزود.

ایشان برای ارائه درس در موسسه هیچ الزامی نداشت اما در هر نیمسال و از روی شوق درسی ارائه کرد. کلاسی سرشار از نشاط و آمیخته به عشق و محبت. دانشجویان از دیگر تکه کلامش می گفتند و آن اینکه بچه ها این مطلب را می خواهم برایتان به "لری" بگویم و چه زیبا این جمله بیان می شد و چه ساده آن مطلب مورد نظر ارائه می شد. و این هنر استادان بزرگ است که مطالب ثقیل و سنگین را قادرند با بیانی ساده و روان بیان کنند.

یکی از دانشجویان خاطره ای نقل می کرد. می گفت در اداره همکارم سوال کرد این ترم با کدام اساتید درس دارید؟ گفتم یک درس با دکتر آذر دارم. همکارم خنده ای کرد و گفت دکتر آذر؟ آنهم اینجا! باورش نشده بود و حق هم داشت. چیزی نگفتم. هفته ی بعد که با دکتر کلاس داشتم از ایشان خواستم یک سلفی بگیریم. عکس را که نشان همکارم دادم گفت عجب! دکتر آذر و اینجا!

همان طور که ذکرش رفت لزومی نداشت اینجا درس ارائه کنند ولی متوجه بودیم که این کار دل است و بر خود فرض می داند که به عنوان معلم هم در موسسه حضور داشته باشد، با این کار ضمن پرداخت زکات علم به معنی واقعی، از چگونگی اداره امور موسسه نیز به خوبی آگاه می شود. تمامی پیام های دانشجویان اعم از آنکه حاوی رضایت آنها بود یا نقدی در برداشت را برایم ارسال می کرد و نکته ایی مدیریتی بر آن می نوشت.

با همه مشغله ایی که داشت ، هر امری را که متقبل انجامش می شد به درستی و در زمان خود انجام می داد و گزارش ارائه می کرد.

مطلب پایانی که ذکر می شود باز نشان از انجام خوب و به موقع کارهای محوله توسط ایشان داشت ویژگی که امروز کمتر شاهدش هستیم.

درسی را در نیمسال دوم ۱۴۰۱ - ۱۴۰۰ در موسسه عهده دار تدریس شد. کوچ ایشان در ۷ مرداد ماه ۱۴۰۱ بود. پس از گذشت چند روزی از آن واقعه ناگوار بنا به وظیفه و تعیین تکلیف دانشجویان به مدیر آموزش گفتم طی تماسی با خانواده مرحوم دکتر آذر اوراق امتحانی را ردگیری کرده تا برای تصحیح به استاد دیگری واگذار شود. ناباورانه از مدیر آموزش شنیدم که مرحوم دکتر اوراق را تصحیح کرده و یکی دو روز قبل از مراجعه برای عمل نمرات را هم در سامانه مربوطه ثبت کرده اند. با رویه ای که از دکتر آذر سراغ می رفت این امر غیر منتظره نبود اما در قیاسی که به نفس می کنم ، هضمش آسان نیست.

چه نیکو فرموده اند که اگر عالمی از دنیا رخت بر بست رخنه ای که با رفتنش ایجاد می شود به هیچ رو پر نخواهد شد. این ترم درسی را که ایشان ارائه می کرد از روی ناچاری عهده دارش شدم. در کلاس به آن رخنه و شکاف پر نشدنی می اندیشم و با خود می گویم که چقدر کم توفیق اند این دانشجویان که از حضور استادی ارجمند و فرهیخته در کلاسشان بی نصیب شده اند.

خدایش رحمت کند.

به یاد یار سفر کرده

مجتبی امیری

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

در روزگاری و روزهایی خبر رحلت دوست و همکار گرانقدر مرحوم دکتر عادل آذر را شنیدیم که به کسانی چون او که در زمره " خیر الناس انفعهم لناس " هستند سخت نیازمندیم؛ به ویژه در قحط الرجال دولتمردان کاردان و راهگشا در عرصه های اداره امور عمومی کشور. او از دیار محرومیت و مظلومیت غرب کشور که با جنگ تحمیلی هشت ساله نامش بر سر زبانها افتاد و از غربت ناشناسی خارج شد و اندکی در کانون توجه قرار گرفت، برخاسته بود و طعم تلخ جنگ و آسیبهای آن را با تمامی جسم و جانش درک کرده بود. آذر هم در شهر و دیار خود آوارگی شهروندانش را به سبب بمبارانهای مکرر از خانه و کاشانه هایشان و زندگی در چادرهایی که در بیرون از شهرها برپا کرده بودند مشاهده و تجربه کرده بود و هم در کسوت یک رزمنده دفاع از این مرز و بوم درد فراق دوستان و هم‌رزمان شهید و پاسداشت آرمانهایشان را با خود همراه کرده بود. او بی ادعا و پر معنی خود را برای خدمت ساخته بود. در هنگامه های نزاع های سیاسی بی معنای راست گرای و چپ گرای و اصول گرای و اصلاح طلبی که قدرت را به جای خدمت در کانون توجه قرار دادند تنها به خدمت می انیشید و بس و در میان آنان که او را می شناختند از جمله مصادیق و ترجمان " سید القوم خادمهم " بود. او بدون استفاده از رانت وابستگی به اربابان قدرت و ثروت و انتساب به بیوت علما و مانند آن و با مهمترین سرمایه خود که همانا محرومیت

و درد محرومان را داشتن رشد کرده و به تحصیلات عالی رسیده بود، رشک همگان و حتی استادان خود بود که اگر چه آنان را سخت پاس می داشت ولی از آنان نیز فراتر رفته بود و آنان را به ستایش ارزشهای نهادینه در خود وامی داشت .

خیر خواهی او برای همگان آشکار و روشن و میرهن بود و از مصادیق سخن مولانا :

مهربان بی رشوتان یاری رسان در مقام سخت و در روز گران

البته لازم به ذکر است که در روزگار سیاست زده امروز که "قدر زر زرگر شناسد، قدر گوهر گوهری" از آنجا که او اهل بازی های سیاسی و رفتارهای سیاسی نبود و به خدمت می اندشید و بس و جایگاه و پرستیژ برایش معنا نداشت، در حالی که با تجربیاتی که در مجلس، در مرکز آمار ایران و دیوان محاسبات با خود اندوخته بود و به ویژه در امر برنامه ریزی و بودجه ریزی با رویکرد عملیاتی همتایی نداشت او را در جایی به کار گرفتند که هم ستمی بر او بود و هم بر دولت و ملت و البته او در هر جایگاهی که بود خوش می درخشید و با تمامی توانش برای بهبود بخشیدن به وضعیت تلاش می کرد. آذر را باید نماینده نظام دانایی در نظام تصمیم گیری کشور و نماد مظلومیت آن به شمار آورد . او الگوی تعامل اخلاقی نظام دانایی با نظام تصمیم گیری کشور و سریان دادن عقلانیت و تدبیر عقلانی به درون نظام تصمیم گیری کشور و فراخواندن آن به سیاست ورزی عقلانی برای جامه عمل پوشاندن به فلسفه وجودی سیاست بود که همانا تحقق بخشیدن به زندگی خوب برای شهروندان است و بس . او پیوند دهنده نظر و عمل و کار علمی با کار اجرایی و نهادینه سازی تفکر برنامه ای به جای

اعمال سلیقه های شخصی در عرصه های اجرایی کشور بود. کوتاه سخن آنکه او آزاده ای بود از جنس آزادی که گمشده بشر در طول تاریخ بوده است؛ آزاده ای آزاد از قید و بندهای نفسانی و دامهای فریبنده و پر زرق و برق شیطانی که اربابان قدرت و ثروت پی افکنده اند و برای آن نیز بنیانهای فکری و علمی و فلسفی تراشیده اند. علم او برای عمل کردن به آن بود و این عمل عالمانه او را بیش از دیگرانی که تنها می دانند به آنچه بایسته و شایسته اش بود نزدیک کرده بود و از او شاگردی نمونه، استادی برجسته، همکاری نیک اندیش و راهگشا، دوستی راهنما و شهروندی مسئول و وظیفه شناس و در خانواده نیز همسری همراه و پدري محترم و قابل افتخار ساخته بود.

یاد و نامش همواره در دل و جان دوستدارانش گرامی باد.

یادنامه دکتر علی بهاری فر

**تجربه نگاری مدیریت دکتر عادل آذر در دیوان محاسبات کشور**

(۱۳۹۹-۱۳۹۵)

**مقدمه**

به استناد آیین نامه داخلی مجلس شورای اسلامی، نمایندگان مجلس با ۲۰۰ رای موافق از ۲۳۱ رای مآخوذه آقای دکتر عادل آذر را به عنوان رییس دیوان محاسبات کشور انتخاب کردند. تجربه نگار افتخار دارد از سال ۱۳۷۰ در سه مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به عنوان شاگرد استاد در کلاس های درس ایشان حضور داشتم و به پیشنهاد استاد از اول مهرماه ۱۳۹۵ به عنوان

معاون امور اجرایی و پشتیبانی دیوان محاسبات کشور در خدمت ایشان بودم. آنچه در چند صفحه به رشته تحریر در آمده است بخش بسیار کمی از مدیریت عالمانه استاد در ۴ سال ریاست دیوان محاسبات کشور است.

## **برنامه ریزی راهبردی**

دیوان محاسبات کشور از محدود دستگاههای اجرایی کشور است که قبل از پایان اسفند ماه، برنامه عملیاتی سال آینده را در یک فرایند دقیق با حضور کارشناسان و مدیران عملیاتی و میانی تدوین و در سطوح عالی سازمان به تصویب می رسد و در طی سال نیز گزارشات بر اساس زمانبندی پیش بینی شده به ستاد سازمان ارسال می شود. ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی و استانی مبتنی بر برنامه عملیاتی تدوین شده انجام می شده است. حلقه مفقوده این برنامه ریزی، نداشتن برنامه راهبردی بوده است که بتواند برنامه های عملیاتی را در مسیر اهداف بلند مدت هدایت نماید. از اولین اقدامات استاد، سازماندهی تیم های تخصصی با مشارکت کارشناسان و مدیران عملیاتی، میانی و عالی دیوان و مشاوره اساتید دانشگاه جهت تدوین برنامه راهبردی سازمان بوده است. در این سند، ماموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت، راهبردها، برنامه عملیاتی و طرح ها و پروژه های توسعه ای دیوان تهیه و تدوین گردید. و در چهار سال مدیریت استاد بر دیوان مبتنی بر این برنامه راهبردی بوده است.

## **سبک مدیریت پدران**

ساختار مدیریتی حاکم بر دیوان محاسبات کشور، سلسله مراتبی مبتنی بر ارشدیت است. لذا ارایه اطلاعات و تصمیم سازی ها از طریق معاونین به رئیس دیوان منتقل می شد. ساختار کاملاً بروکراتیک دیوان، ضمن داشتن مزیت های

غیر قابل انکار، در حوزه مدیریت منابع انسانی با چالش‌هایی مواجه بود. ضمن اینکه کار حسابرسی هم ماهیتاً خشک و بی روح است. استاد با شناخت عمیق از این نوع ساختار، برای کاهش ضعفها و چالش‌های موجود و تلطیف ساختار سلسله‌مراتبی مبتنی بر ارشدیت، سبک مدیریت پدرا نه را برگزید. استاد ضمن اینکه خود در عمل به این روش پایبند بود، در جلسات با مدیران نیز به دفعات به آنان نیز سبک مدیریت پدرا نه را توصیه می‌کرد. دیدار سه‌شنبه‌های استاد به صورت انفرادی با کارکنان، توصیه به معاونین برای تعیین زمانی برای دیدار خصوصی با کارکنان، برگزاری جلسات انفرادی با حساب‌رسان کل و مدیران کل استانها و دریافت نقطه نظرات کارشناسی، برگزاری جلساتی با هیات‌های حسابرسی بدون حضور معاونین دیوان، حضور در برنامه کوهپیمایی که معاونین، مستشاران، مدیران کل، کارکنان و نیروهای شرکتی دیوان به صورت مشترک در آن شرکت می‌کردند.





### کوهپیمایی کارکنان دیوان محاسبات - سال ۱۳۹۶

بازدید از استانها، اعلام آدرس الکترونیکی برای دریافت نقطه نظرات کارشناسان و مدیران از مصادیق سبک مدیریت پدرا نه و تلطیف ساختار سلسله مراتبی مبتنی بر ارشدیت دیوان محاسبات کشور می توان نام برد.

### توجه ویژه به منابع انسانی

رفتار مهربانانه و محبت آمیز با کارکنان بویژه در سطوح پایین سازمان از ویژگی های بارز استاد بود. کارکنان خدماتی (نیروهای شرکتی) خاطرات خوبی از مواجهه با استاد دارند. در بدو ورود استاد به دیوان، در پرداختیهای مناسبتی (غیر عملکردی)، نیروهای شرکتی ۵۰ درصد کمتر از کارکنان رسمی

دریافت می کردند که با دستور استاد این مبالغ به طور یکسان بین کارکنان رسمی و شرکتی پرداخت گردید. در اکثر جلسات بنده با استاد، تاکید بر رسیدگی به کارکنان با حقوق پایین از توصیه های استاد بوده است. جمله " هوای آنها را بیشتر داشته باش " را هرگز از یاد نمی برم.

در پایان سال از معاونین و مدیران کل سراسر کشور در خواست می کرد که اگر از کارکنان زیر مجموعه خود کسی را سراغ دارید که خود یا خانواده هایشان در بستر بیماری است به صورت محرمانه معرفی کنند و با دستور ایشان مبالغی به عنوان کمک به حسابشان واریز می شد.

## مدیریت زمان

استاد در بهره گیری مفید و اثربخش از زمان بسیار اهتمام می ورزید. از برگزاری جلسات غیر مرتبط با ماموریت های دیوان بشدت اجتناب می کرد. جلسات دقیقا در زمان مقرر آغاز می شد و حضور به موقع مدیران عالی در جلسات به یک فرهنگ در دیوان محاسبات کشور تبدیل شده است. در جلسات خصوصی نیز حواشی را به حداقل ممکن می رساند و هدف اصلی مورد توجه قرار می گرفت. کلید واژه معروف "در خدمتیم" زنگ پایان جلسات خصوصی بود. ملاحظت در بیان واژه و چهره متبسم ایشان و بدرقه تا جلو درب اتاق، برای ما بسیار انرژی بخش و توان افزا بود.

## سعه صدر بالا

استاد در مواجهه با مسائل و چالش ها بسیار صبور بود، و به خوبی مدیریت می کرد. از شنیدن نظرات مخالف استقبال می کرد. در جلساتی که با کارشناسان و

مدیران داشت، با درک عمیق از فرهنگ حاکم بر سازمان، در صورتی که فردی موضوع غیر مرتبط یا خارج از شئون جلسه مطرح می کرد، با متانت و کیاست، سخن فرد را به گونه ای مجدداً بازگو می کرد که ضمن حفظ شخصیت فرد، از ایجاد اختلاف یا چاش های بعدی بین مدیران و کارشناسان نیز جلوگیری می کرد.

### روحیه یادگیری

دیوان محاسبات کشور یک سازمان شبه قضایی است، یعنی گزارش تخلفات مدیران دستگاههای اجرایی کشور توسط حسابرسان مستندسازی می شود و در یک فرایند قضایی ابتدا در دادسرای دیوان مورد بررسی قرار می گیرد و در صورت تایید اولیه، در قالب دادخواست از طریق رییس دیوان به هیات های مستشاری ارجاع داده می شود و اعضا هیات در صورت احراز تخلف، احکامی را برای مدیران متخلف صادر می کنند. لذا دو رشته حسابداری و حقوق پرکاربردترین رشته های دانشگاهی در دیوان است. استاد فارغ التحصیل رشته مدیریت صنعتی بود و نقل می کرد که در دوره دانشجویی کار حسابرسی هم کرده بود لذا تسلط نسبتاً خوبی به مباحث مالی، حسابداری و حسابرسی داشت با این حال اگر موضوعی را نمی دانست (بوئژه در حوزه حقوق)، مثل یک دانشجو پای صحبت متخصصین می نشست و یاد می گرفت. (به خاطر دارم که در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ زمانی که دانشیار دانشگاه بود و رییس دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، در کلاس درس یکی از اساتید مدعو در مقطع دکتری مدیریت شرکت می کرد).

## ضربه گیر سازمان

گاهی اوقات هجمه هایی از طرف محیط های سیاسی به دیوان وارد می شد یا درخواست هایی از طرف نمایندگان مجلس و دولتمردان از دیوان محاسبات کشور می شد که بعضا با اهداف و ماموریت های دیوان در تضاد بود و یا در اجرای برنامه های دیوان اختلال ایجاد می کرد لذا استاد با تدبیر و تعامل سازنده با فرد درخواست کننده موضوع را به گونه ای مدیریت می کرد تا خدشه ای بر فعالیت های اصلی دیوان ایجاد نشود ضمن اینکه در جلسات شورای معاونین هم برخی چالش های ایجاد شده برای دیوان را برای مدیران عالی سازمان تبیین می کرد و با مشورت با آنان به گونه ای عمل می کرد که نگرانیها و استرس را در سازمان به حداقل ممکن می رساند. در خصوص درخواست های نمایندگان مجلس هم به استناد آیین نامه داخلی مجلس هر نماینده می توانست گزارشاتی را از دستگاه های اجرایی حوزه انتخابی خود مطالبه کند (قبل از اصلاح آیین نامه داخلی مجلس، گزارشات فقط از طریق کمیسیون ها در خواست می شد) و اگر به همه آنها پاسخ داده می شد باید بخش زیادی از برنامه های حسابرسی دیوان متوقف می شد لذا استاد با تدبیر، سیستمی را طراحی کرده بود تا ابتدا درخواست بررسی شود و در صورتی که در راستای اهداف و ماموریت های دیوان باشد و شائبه سوء استفاده سیاسی از گزارشات نمی رفت، را به حوزه حسابرسی ارجاع می داد.

در پایان تجربه نگاری خود را با شعری از سروده های یکی از همکاران دیوان (جناب آقای باشتنی) در وصف استاد فرزانه و جانباز دفاع مقدس زمانی که در

فهرست یک درصد دانشمندان برتر جهان در حوزه علم و فناوری بر اساس ارزیابی پایگاه بین‌المللی طالبه داران علم و فناوری تامسون-رویترز (ESI-ISI) (۱۳۹۶)، قرار گرفت خاتمه می‌دهم:

این خاک شرف دارد و در دل همه گوهر مهد هنر و علم و ادیبان سخنور  
این خاک بود مادر شیران سحر خیز این جا قلم و تیر شود عشق مصور  
آن جا که قلم می‌طلبد، این قلم و نور آنجا که وطن جان‌طلب، جمله دلاور  
هرجا که بود غیرت و افکار بسیجی معنای وطن خواهی ما، کار، برادر  
این مایه فخر است که از دامن میهن فریاد بلندی است سر دشمن کافر  
کار تو و ایمان شهید، عشق ولایت با عشق، قلم در کف چون عادل آذر