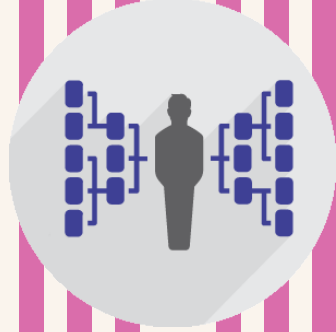


عنوان : دائرة المعارف صالحين - جلد ۵ - مدیریت صالحین
نویسندگان: محمد رحمانی، سید اسماعیل موسوی، مرتضی ناطقی
فرآوری و آماده سازی : معاونت پژوهش بنیاد آیت
سال نشر : ۱۳۹۸
تعداد چاپ : محدود
صاحب امتیاز : معاونت تعلیم و تربیت سازمان بسیج مستضعفین



دائرة المعارف صالحين - ج ٥

مديرية صالحين

۶	پیشگفتار.....
۱۰	فصل اول
۱۰	نقش ها و انتظارات مدیران تعلیم و تربیت
۲۰	ارتباط گیر و هماهنگ کننده.....
۳۰	برنامه ریز.....
۳۹	گفتمان ساز.....
۴۰	ناظر و رصدگر.....
۵۱	کادرساز.....
۵۴	اسوه و مربی.....
۵۴	زی طلبگی.....
۵۶	بصیرت بخش و روشنگر.....
۵۷	پیشبرنده.....
۵۸	الگوساز.....
۶۰	فصل دوم
۶۰	شایستگی های مدیران تعلیم و تربیت
۶۲	اهل توکل و توسل.....
۶۴	اهل حیا و تقوا.....
۶۵	امید به آینده ای روشن.....
۶۶	شاداب و بانشاط.....
۶۶	صدق در قول و عمل.....
۶۷	انس با قرآن و روایات.....
۶۸	اخلاص در عمل.....
۶۹	اهل بصیرت و تفکر ولایی.....
۷۰	اهل ساده زیستی و قناعت.....
۷۱	اهل تهجد و مناجات.....
۷۲	منظم، منضبط و قانون گرا.....
۷۳	تفکر عمیق و راهبردی.....
۷۴	برخوردار از معرفت دینی و انقلابی.....
۷۵	توانمندی در رصد و ارزیابی.....
۷۹	پندپذیری.....
۸۰	خلاصیت و هوشمندی.....
۸۱	همت عالی.....
۸۲	مقاومت و سخت کوشی.....

۸۳	مسئولیت‌پذیر و تکلیف‌گرا.....
۸۴	شجاعت و جسارت.....
۸۵	اهل پیشتازی در انجام تکلیف.....
۸۵	سعه صدر.....
۸۶	عزت و کرامت نفس.....
۸۶	وفای به عهد.....
۸۷	تواضع و فروتنی.....
۸۸	حسن خلق.....
۸۹	اهل عدل و انصاف.....
۹۱	سخت‌و‌تمند و بخشنده.....
۹۱	توانمند در تعامل سازنده.....
۹۳	ارتباط‌گیری تربیتی.....
۹۸	دارای مهارت‌های ارتباطی.....
۹۹	آشنا با اصول و روش‌های تربیت اسلامی.....
۱۰۱	یادگیرنده و یاددهنده.....
۱۰۳	خانواده همراه و هم‌جهت.....
۱۰۴	دغدغه مندی و دردمندی.....
۱۰۶	فصل سوم
۱۰۶	وظایف و ماموریت‌های مدیران تعلیم و تربیت
۱۰۸	بخش اول: ماموریت تعلیم و تربیت بسیج.....
۱۰۸	بخش دوم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت ناحیه.....
۱۰۹	بخش سوم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت حوزه مقاومت.....
۱۱۰	بخش چهارم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت پایگاه مقاومت.....
۱۱۲	فصل چهارم
۱۱۲	اقدامات راهبردی مسئولین تعلیم و تربیت بسیج
۱۱۴	بخش اول: مفهوم شناسی اقدامات راهبردی.....
۱۱۵	بخش دوم: برنامه‌های راهبردی پیشنهادی.....
۱۱۵	مدیریت شبکه‌ای.....
۱۲۲	الگوسازی شخصی.....
۱۲۵	ارتباط با حوزه علمیه از طریق تدریس یا تحصیل.....
۱۲۶	مدیریت زمان.....
۱۴۲	منابع.....



بی‌شک مسأله تربیت و پرورش انسان، محوری‌ترین هدف انبیاء و اولیاء الهی بوده است. انقلاب اسلامی ایران نیز که بر اساس آموزه‌های دین مبین اسلام به ثمر نشست از این قاعده مستثنی نیست. با این وجود تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران دچار مسائلی بوده است:

۱. فقدان نظام تربیتی مبتنی بر اندیشه‌های ناب اسلامی در عرصه تربیتی کشور و ضعف نظامات تولید شده

۲. حضور چشم‌گیر اندیشه‌ها و سازوکارهای غیردینی در نظام تربیتی کشور

۳. آشفتگی نظری و عملی در برنامه‌های خرد و کلان متولیان امر تربیت

۴. ناکارآمدی سازوکارهای تربیتی موجود در تحقق اهداف تربیتی اسلام

۵. عدم تحقق بخش قابل توجهی از اهداف انقلاب اسلامی در پرورش انسان‌های مورد نظر خویش

۶. تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب برای تحول در برنامه‌های تربیتی و فرهنگی کشور

بی‌شک یکی از مأموریت‌های ذاتی سازمان بسیج مستضعفین مسأله تعلیم و تربیت آحاد مردم در راستای تحقق بسیج میلیونی است که همواره مورد توجه و عنایت حضرت امام خمینی^(ع) و تأکیدات مقام معظم رهبری^(مدظله) بوده و می‌باشد. «امروز من عرض میکنم هویت سپاه که هویت پاسداری است، به معنای یک مفهوم محافظه‌کارانه تلقی نشود. پاسداری یعنی نگه داشتن، حفظ کردن. این حفظ کردن را میتوان با یک تفسیر محافظه‌کارانه معنا کرد. یعنی بگوئیم وضع موجود انقلاب را حفظ کنیم؛ من این را نمیگویم. حفظ انقلاب به معنای حفظ وضع موجود نیست. چرا؟ چون انقلاب در ذات خود یک حرکت پیشرونده است، آن هم پیشرفت پرشتاب. به کجا؟ به سمت هدف‌های ترسیم شده. هدف‌ها عوض نمیشوند. این اصول و ارزشهائی که بر روی آن بایستی ایستادگی کرد و برای آن جان داد، اصول و ارزشهائی هستند که در اهداف، مشخص شده‌اند.

هدف نهائی، تعالی و تکامل و قرب الهی است. هدف پائین‌تر از آن، انسان‌سازی است؛ هدف پائین‌تر از آن، ایجاد جامعه‌ی اسلامی است با همه‌ی مشخصات و آثار، که استقرار عدالت در آن باشد، توحید باشد، معنویت باشد. این‌ها اهداف هستند. این اهداف عوض‌شدنی نیستند؛ یعنی ما نمیتوانیم بیائیم مایه بگذاریم تا از هدف کم کنیم. بگوئیم خیلی خوب، یک روز میخواستیم عدالت برقرار کنیم، حالا میگوئیم عدالت که نمیشود، یک نیمه‌عدالتی برقرار کنیم! نه، عدالت. این، هدف است. توحید، استقرار شریعت اسلامی به طور کامل، این‌ها اهداف است، این‌ها تغییرپذیر نیست. لیکن در جهت حرکت به سمت این اهداف، سرعتها قابل کم و زیاد شدن است، شیوه‌ها قابل تغییر یافتن است، تدابیر ممکن است جورواجور باشد. در این جهت، انقلاب پیشرونده و پیش‌برنده است. حفظ انقلاب یعنی حفظ همین حالت پیشروندگی و پیش‌برندگی. پاسداری از انقلاب، به این معناست. اگر ما اینجور نگاه کردیم و مفهوم پاسداری را اینجور فهمیدیم، آن وقت آن طراوت و شور و هیجانی که در حرکت پاسداری هست، مضاعف خواهد شد. «۱ ایشان در بیانات مختلف خود مراحل مختلف نیل به تمدن‌سازی اسلامی را تبیین نموده‌اند که به طور خلاصه در بخش‌های انقلاب، نظام‌سازی، دولت‌سازی، جامعه‌سازی و تمدن‌سازی تقسیم‌بندی می‌شود اما در این بخش با بیانی دیگر به وضعیت و هدف فعلی ما پرداخته و به ضرورت پرداختن به جامعه‌سازی و انسان‌سازی اشاره می‌نمایند.

حال برگرفته از بیانات معظم له مشخص شد که سازمان بسیج مستضعفین به عنوان یک نهاد انقلابی در گام اول وظیفه تحقق جامعه اسلامی را برعهده دارد از آن جایی که رسالت خطیر تعلیم و تربیت نیروهای جوان، مؤمن، با نشاط، با انگیزه، مخلص، آرمان‌گرا، ایثارگر،

۱. بیانات در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران ۱۳/۰۴/۱۳۹۰

بصیر، منطقی، توانمند و آماده بسیجی در راستای ایجاد آمادگی همه جانبه و پاسخگویی به تهدیدهای احتمالی و همچنین تحقق اهداف راهبردی دفاع موزائیکی، ایجاد قابلیت پاسخگویی سریع و قاطع به تهاجم احتمالی دشمن در لایه های دفاعی در سطوح سخت، نیمه سخت و نرم به عهده معاونت‌های ذی ربط در سازمان بسیج گذاشته شده است. در این راستا پویایی، نشاط و نوشوندگی در برنامه‌ریزی و اجرا می‌تواند حرکت گذشته را تعالی بخشد و امیدها را زنده نگه دارد.

بدیهی است که چنین عملیات کلانی نیازمند یک نظام منسجم و دقیق ناظر به فرآیندهای خرد و کلان تربیتی در بسیج است. این در حالی است که نظام تعلیم و تربیت بسیج با مسائل زیر مواجه بوده است:

- ضعف یک نظام فکری منسجم و یکپارچه در سیاست‌گذاری، طرح‌ریزی و برنامه‌های حوزه تعلیم و تربیت بسیج
 - عدم رعایت برخی اقتضائات بسیج و انقلاب اسلامی
 - ضعف در سیر موضوعات دارای ترتیب و توالی
 - نسخه واحد برای رشد و ارتقاء کل بسیج بدون در نظر گرفتن اقتضائات سنی و قشری
 - برنامه‌ریزی بدون پشتوانه نیازسنجی و نظرسنجی
 - عدم توجه به ظروف مرتبط مانند مدرسه، خانواده، مسجد و محله
 - عدم توجه به ابعاد انسان شناختی و ساحت‌های بسیج طراز انقلاب اسلامی
- لذا با توجه به ملاحظات فوق الذکر از سال ۱۳۸۷ سازمان بسیج اقدام به طراحی نظام تعلیم و تربیت بسیجیان مبتنی بر نیاز روز گردید و با عنوان «طرح صالحین» به پایگاه‌های مقاومت بسیج ابلاغ نمود. این طرح ظرف مدت چندسال توانست گفتمان تربیت محوری در بسیج را غالب نموده و ظرفیت عظیم نخبگان، علما و فعالین فرهنگی و تربیتی را متوجه خود سازد.

مجموعه پیش رو با عنوان «دائرة المعارف صالحین» که به همت معاونت تعلیم و تربیت سازمان بسیج مستضعفین گردآوری و تنظیم گردیده است، جمع بندی نظام مند محصولات تولید شده برای این طرح از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۸ می‌باشد. هدف از این کتاب ارائه تصویر مشترک و مناسب از این طرح برای نخبگان، صاحب نظران و فعالین تربیتی در کشور می‌باشد. همچنین درج تجارب طرح‌ریزی، تولید نظامات، تدوین محتوا، آسیب‌شناسی و دستاوردهای این طرح ملی از دیگر اهداف این نوشتار است.

در جلد پنجم این مجموعه ضمن آشنایی با نظام نقش‌ها، انتظارات و شایستگی‌های مطلوب از یک مسئول تعلیم و تربیت در رده‌های مختلف، با مهمترین اقدامات راهبردی جهت مدیریت طرح نیز آشنا خواهید شد. ویژگی‌های مدیر تربیتی مطلوب و انتظارات از آن می‌تواند برای کلیه مجموعه‌ها و نهادهای فرهنگی و تربیتی قابل بهره‌برداری و استفاده باشد.

در پایان ضروری است تا از تلاش‌های برادر گرامی حجت الاسلام و المسلمین سعید دسمی، معاون سابق تعلیم و تربیت بسیج و همچنین برادر سید اسماعیل موسوی برای راهبری این طرح و تولید بخش اعظمی از این متون تشکر نماییم. همچنین از حمایت‌های حجت الاسلام پورآرین جانشین محترم تعلیم و تربیت بسیج برای تنظیم و تدوین این مجلدات و سایر مدیران آن معاونت کمال قدردانی را داشته باشیم. یقیناً ارائه نظرات شما فرهیختگان و فعالین تربیتی می‌تواند ما را در تکمیل این کتب یاری نماید لذا مستدعی است دیدگاه‌های خود را به مدیریت پژوهش و تدوین متون معاونت تعلیم و تربیت سازمان بسیج مستضعفین ارسال نمایید.



فصل اول: نقش ها و انتظارات مديران تعليم و تربيت





یکی از مهمترین دغدغه‌های معاونت تعلیم و تربیت سازمان بسیج در سنوات گذشته، اتخاذ یک مبنای صحیح و علمی جهت سیاستگذاری در حوزه شبکه مدیران تعلیم و تربیت در ابعاد مختلف آن بوده است. بدیهی است که نظامات مختلف شایسته سالاری مانند نظام شایسته‌گزینی (کادریابی)، نظام شایسته‌گیری (جذب و گزینش)، نظام شایسته‌گماری (سازماندهی و انتصابات)، نظام شایسته‌داری (خدمات) و نظام شایسته‌پروری (رشد و ارتقاء) همگی مبتنی بر یک نظام بالادستی با عنوان نظام نقش‌ها، انتظارات و شایستگی‌های این افراد خواهد بود.

اما آنچه واضح است دیدگاه‌های مختلف در حوزه نقش‌ها، انتظارات و شایستگی‌ها - که در فصل قبل به صورت اجمالی بدانها پرداخته شد - متناسب با شرایط و الزامات و حوزه مأموریتی جامعه هدف ما نبوده و در برخی از موارد با مبانی و اصول مدیریت اسلامی نیز در تعارض می‌باشند، لذا در سال ۱۳۹۴ یک تیم پژوهشی متولی بررسی، احصاء و تدوین نظام فوق گردید. نقش‌هایی که برای مدیران تعلیم و تربیت به صورت خبرگی در نظر گرفته شده بود، ابتدا با توجه به ادبیات مدیریت و تعلیم و تربیت تنظیم و در طی یک پرسشنامه از ۲۷۵ مسئول تعلیم و تربیت پرسش و نتیجه آن مورد تحلیل و از طریق مصاحبه با نخبگان حوزه تعلیم و تربیت مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. نقش‌های مستخرج از این فرآیند عبارتند از ارتباط گیر و هماهنگ کننده، برنامه ریز، گفتمان ساز، ناظر و رصدگر، کادرساز، اسوه و مربی، بصیرت بخش و روشنگر، پیشبرنده و الگوساز.

سپس متناسب با این نقش‌ها، انتظارات نیز طراحی و با نظرخواهی از مسئولین تعلیم و تربیت مورد اعتبارسنجی قرار گرفت که در فصل‌های بعدی به صورت تفصیلی بدان‌ها پرداخته خواهد شد. در مرحله آخر نیز با تحلیل مضمونی بیانات امام خامنه‌ای در مورد پاسدار طراز انقلاب اسلامی و خصوصیات استخراج شده از اسناد دیگر همچون خصائص مومن در قرآن و سند شایستگی‌های پاسداری به عنوان سند بالادستی و دسته‌بندی نهایی آنها به شایستگی‌های ۳۵ گانه‌ای رسیدیم که این شایستگی‌ها عبارت اند از:

- ۱) اهل توکل و توسل: توکل به خدا و توسل به معصومین و اولیای الهی
- ۲) برخوردار از معرفت دینی و انقلابی: معرفت و شناخت نسبت به اسلام ناب محمدی و معارف انقلاب اسلامی
- ۳) اهل حیا و تقوا: پرهیز از بی‌عفتی و بی‌حیایی و قدرت خود کنترلی
- ۴) امید به آینده‌ای روشن: امیدوار به وعده‌های الهی
- ۵) شاداب و با نشاط: سرحال و بانشاط در کار و زندگی
- ۶) صدق در قول و عمل
- ۷) انس با قرآن و روایات: اهل انس با قرآن و روایات که زمینه‌ای برای تدبر در آن است

- ۸) اخلاص در عمل: همه کارها برای خدا
- ۹) اهل بصیرت و تفکر ولایی: تحلیل خط حق و باطل
- ۱۰) اهل ساده‌زیستی و قناعت: زندگی در حد کفایت و عموم جامعه
- ۱۱) اهل تهجد و مناجات: اهل عبادت و دعا و مناجات و خلوت شب
- ۱۲) منظم، منضبط و قانون‌گرا: آشنا با قوانین اداری و اهل انضباط در زندگی شخصی و کاری، مقدمه‌ای برای سازماندهی و برنامه‌ریزی
- ۱۳) تفکر عمیق و راهبردی: توان تجزیه و تحلیل مسائل و پدیده‌ها و تصمیم‌گیری براساس عاقبت‌اندیشی، مقدمه‌ای برای سازماندهی و برنامه‌ریزی
- ۱۴) توانمندی در رصد و ارزیابی: اشراف اطلاعاتی، ارزیابی تربیتی، نظارت
- ۱۵) دارای مهارت‌های ارتباطی: دارای فن بیان و توان سخنرانی موثر، بکارگیری رسانه‌های جدید
- ۱۶) آشنا با اصول و روش‌های تربیت اسلامی: فهم خودسازی، دگرسازی و شبکه‌سازی تربیتی
- ۱۷) یادگیرنده و یاددهنده
- ۱۸) پند‌پذیری: اهل مشاوره گرفتن و انتقاد‌پذیری در جهت اصلاح تصمیم‌ها و اعمال
- ۱۹) خلاقیت و هوشمندی
- ۲۰) همت عالی
- ۲۱) مقاومت و سخت‌کوشی: تلاش مستمر، پشتکار، استقامت، مقدمه‌ای برای برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری
- ۲۲) مسئولیت‌پذیر و تکلیف‌گرا: برای انجام تکلیف، نترسیدن از سرزنش دیگران، آمر به معروف و ناهی از منکر
- ۲۳) شجاعت و جسارت
- ۲۴) اهل پیشنهادی در انجام تکلیف
- ۲۵) دغدغه‌مندی و دردمندی: اهل همنشینی و کمک به مستضعفین انس با مردم، آشنایی با مسائل مردم برای مسائل انقلاب اسلامی
- ۲۶) سعه صدر: صبر و حلم، بردباری در تحمل سختی‌ها و ناملايمات کار و مجاهدت
- ۲۷) عزت و کرامت نفس: عزت در میان مردم برآمده از ایمان فرد
- ۲۸) وفای به عهد: اهل مواسات و برادری
- ۲۹) تواضع و فروتنی: اهل همنشینی و کمک به مستضعفین انس با مردم، آشنایی با مسائل مردم
- ۳۰) حسن خلق: مهربان، نفوذ در دل‌های دیگران
- ۳۱) اهل عدل و انصاف: جوانمردی و مروت، در قضاوت‌ها، اهل همنشینی و کمک به مستضعفین انس با مردم، آشنایی با مسائل مردم

۳۲) سخاوتمند و بخشنده: اهل همنشینی و کمک به مستضعفین انس با مردم، آشنایی با مسائل مردم

۳۳) توانمند در تعامل سازنده: روابط عمومی بالا، منعطف، اهل مدارا با دیگران، توانمند در شبکه سازی، برخوردار از جاذبه و دافعه بر مبنای تربیت انقلابی

۳۴) ارتباط گیری تربیتی: توانمندی در وحدت آفرینی و انسجام بخشی، ارزیاب و کنترل کننده، توان شور آفرینی و اثرگذاری در جهت رشد دیگران، مقدمه ای برای رهبری، توانمند در شبکه سازی

۳۵) خانواده همراه و همجهت

بدین صورت برای برنامه ریزی ارتقاء توانمندی ها و شایستگی های مدیران تعلیم و تربیت، می توان برای تحقق هر نقش، شایستگی های مد نظر آن را تقویت کرد یا با تقویت برخی از شایستگی هایی که در بیشتر نقش ها وجود دارد به ارتقاء متوسط نقش ها در یک شخص کمک کرد.

جدول تطبیق شایستگی ها با نقش ها به صورت زیر تنظیم گردید:

شایستگی های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
شاداب و با نشاط	ایمان	ارتباط گیر و هماهنگ کننده	۱
صدق در قول و عمل			
خلاقیت و هوشمندی	عقل		
دارای مهارت های ارتباطی: سخنرانی، بکارگیری رسانه های جدید			
سعه صدر	مجاهدت		
توانمند در تعامل سازنده	مردم داری		
حسن خلق			
ارتباط گیری تربیتی			

شایستگی های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
امید به آینده ای روشن	ایمان	برنامه ریز	۲
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
اهل توکل و توسل			
تفکر عمیق و راهبردی	عقل		
توانمند در رصد و ارزیابی			
خلاقیت و هوشمندی			
منظم، منضبط و قانون گرا			
یادگیرنده و یاددهنده			
پند پذیری	مجاهدت		
مسئولیت پذیر و تکلیف گرا			
اهل عدل و انصاف	مردم داری		
امید به آینده ای روشن	ایمان	الگو ساز	۳
صدق در قول و عمل			
منظم، منضبط و قانون گرا	عقل		
توانمندی در رصد و ارزیابی			
خلاقیت و هوشمندی			
شجاعت و جسارت	مجاهدت		
دغدغه مندی و دردمندی			
توانمند در تعامل سازنده	مردم داری		
اهل عدل و انصاف			

شایستگی های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
برخوردار از معرفت دینی و انقلابی	ایمان	گفتمان ساز	۴
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
امید به آینده ای روشن			
شاداب و با نشاط			
صدق در قول و عمل			
اخلاص در عمل			
تفکر عمیق و راهبردی	عقل		
توانمندی در رصد و ارزیابی			
دارای مهارت های ارتباطی			
آشنا با اصول و روش های تربیت اسلامی			
خلاقیت و هوشمندی			
همت عالی	مجاهدت		
مقاومت و سخت کوشی			
مسئولیت پذیر و تکلیف گرا			
شجاعت و جسارت			
اهل پیشتازی در انجام تکلیف			
دغدغه مندی و دردمندی			
سعه صدر			
تواضع و فروتنی	مردم داری		
حسن خلق			
سخاوتمند و بخشنده			
توانمند در تعامل سازنده			
ارتباط گیری تربیتی			

شایستگی های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
برخوردار از معرفت دینی و انقلابی	ایمان	کادرساز	۵
شاداب و با نشاط			
صدق در قول و عمل			
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
آشنا با اصول و روش های تربیت اسلامی	عقل		
یادگیرنده و یاددهنده			
خلاقیت و هوشمندی			
دارای مهارت های ارتباطی			
همت عالی	مجاهدت		
سعه صدر			
مقاومت و سخت کوشی			
توانمند در تعامل سازنده	مردم داری		
ارتباطگیری تربیتی			
برخوردار از معرفت دینی و انقلابی	ایمان	بصیرت بخش و روشنگر	۶
امید به آینده ای روشن			
صدق در قول و عمل			
انس با قرآن و روایات			
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
تفکر عمیق و راهبردی	عقل		
توانمندی در رصد و ارزیابی			
دارای مهارت های ارتباطی			
شجاعت و جسارت	مجاهدت		
دغدغه مندی و دردمندی			
سعه صدر			
توانمند در تعامل سازنده	مردم داری		
ارتباطگیری تربیتی			

شایستگی های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
اهل توکل و توسل	ایمان	پیشبرنده	۷
برخوردار از معرفت دینی و انقلابی			
امید به آینده ای روشن			
شاداب و با نشاط			
صدق در قول و عمل			
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
منظم، منضبط و قانون گرا	عقل		
دارای مهارت های ارتباطی			
آشنا با اصول و روش های تربیت اسلامی			
یادگیرنده و یاددهنده			
پند پذیری			
خلاقیت و هوشمندی			
تفکر عمیق و راهبردی	مجاهدت		
همت عالی			
مقاومت و سخت کوشی			
شجاعت و جسارت			
اهل پیشتازی در انجام تکلیف			
دغدغه مندی و دردمندی			
سعه صدر	مردم داری		
مسئولیت پذیر و تکلیف گرا			
سخاوتمند و بخشنده			
توانمند در تعامل سازنده			
ارتباط گیری تربیتی			

شایستگی‌های مرتبط	ویژگی اصلی	نقش	ردیف
برخوردار از معرفت دینی و انقلابی	ایمان	اسوه و مربی	۸
اهل توکل و توسل			
اهل حیا و تقوا			
امید به آینده‌ای روشن			
شاداب و با نشاط			
صدق در قول و عمل			
انس با قرآن و روایات			
اخلاص در عمل			
اهل بصیرت و تفکر ولایی			
اهل ساده‌زیستی و قناعت			
اهل تهجد و مناجات			
منظم، منضبط و قانون‌گرا	عقل	اسوه و مربی	۸
آشنا با اصول و روش‌های تربیت اسلامی			
یادگیرنده و یاددهنده			
پند پذیری			
خلاقیت و هوشمندی			
دارای مهارت‌های ارتباطی	مجاهدت	اسوه و مربی	۸
همت عالی			
مقاومت و سخت‌کوشی			
مسئولیت‌پذیر و تکلیف‌گرا			
سعه صدر			
دغدغه‌مندی و دردمندی	مردم‌داری	اسوه و مربی	۸
توانمند در تعامل سازنده			
عزت و کرامت نفس			
وفای به عهد			
تواضع و فروتنی			
حسن خلق			
ارتباط‌گیری تربیتی			
یادگیرنده و یاددهنده			
خانواده همراه و هم‌جهت			

در ادامه به تبیین تفصیلی نقش‌ها و انتظارات و سپس به بررسی شایستگی‌های مدیران تعلیم و تربیت نواحی خواهیم پرداخت.

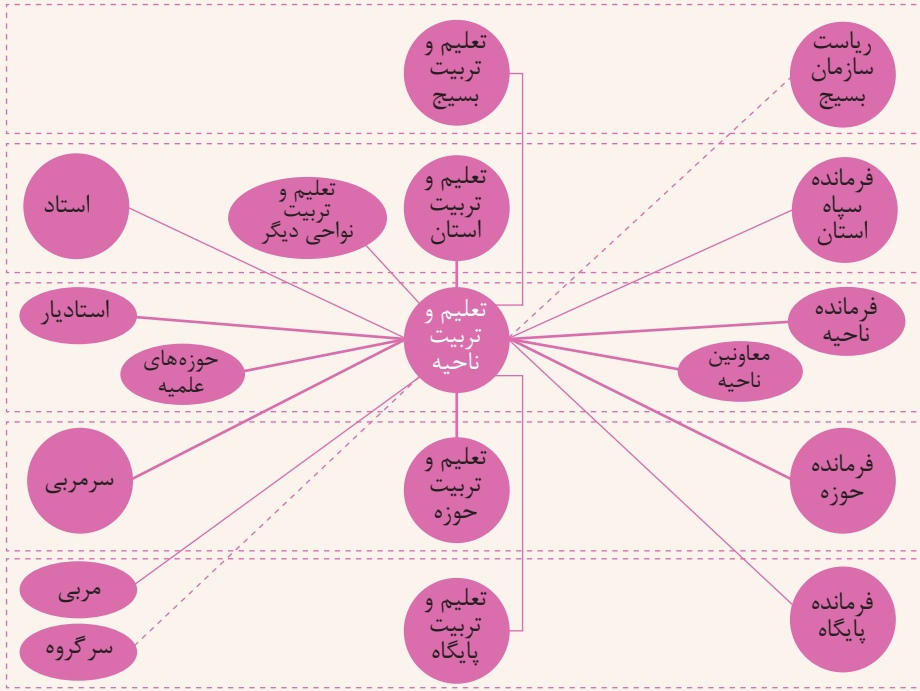
یکی از ویژگی‌ها و نقش‌های مورد انتظار از مسئولین تعلیم و تربیت نواحی، نقش ارتباط‌گیری و هماهنگ‌کننده‌ای می‌باشد. مسئولین تعلیم و تربیت می‌بایست با برخی از افراد حقیقی و حقوقی ارتباط برقرار کرده و یا بین برخی از افراد با ایجاد ارتباط و تعامل بین طرفین، هماهنگی لازم را برقرار نمایند.

ارتباط‌گیر و هماهنگ‌کننده

در حقیقت اهم انتظارات از مسئولین تعلیم و تربیت که می‌تواند با ایفای این نقش صورت پذیرد عبارتند از:

- تعامل با رده‌ها و قسمت‌های مختلف ناحیه
- ارتباط و تعامل سازنده با ارکان شجره
- هماهنگی با فرمانده پایگاه و قسمت‌های مختلف
- تعامل با مربیان و سرمربی
- تعامل و ارتباط با نمایندگی ولی فقیه
- توجیه فرماندهان در صورت نیاز
- اعزام فرماندهان به دوره‌ها و اردوی‌ها
- هماهنگی و همراه نمودن فرمانده ناحیه به عنوان دبیر صالحین ناحیه
- تعامل با حوزه علمیه، امام جمعه و... جهت پیشبرد اهداف صالحین
- تعامل و ارتباط با فرماندهان جهت رفع مشکلات
- همراه کردن فرمانده ناحیه در امر صالحین
- تعامل و ارتباط با اقشار مختلف بسیج
- تعامل با دیگر دستگاه‌ها و دفاع از هویت سپاه به نمایندگی از سپاه
- تعامل با سپاه برای انجام ماموریتها و برنامه‌ها به نمایندگی از ناحیه

بنابر این متعلق ارتباط مسئول تعلیم و تربیت را می‌توان در بخش‌های زیر تبیین نمود:



همانطور که در تصویر فوق مشخص است گرچه دامنه‌ی ارتباطات و تعاملات مسئولین تعلیم و تربیت در شبکه‌های فرماندهی، تربیتی، مدیریتی و برون سازمانی توزیع می‌باشد اما سطح روابط و ارتباطات و نحوه، الزامات و علل آن در هر بخش به تناسب وضعیت حقوقی و حقیقی مسئول آن و به اقتضاء متفاوت می‌باشد که در این گفتار به تفصیل قابل بیان نمی‌باشد لذا به قواعد و اصول کلی حاکم بر ارتباط بر بالادستی، همکاران و پایین دستی اشاره می‌نماییم.

سبک مطلوب ارتباط گیری

در ادامه به نوع رفتار نسبتاً پایدار یک مدیر تعلیم و تربیت برای انجام ماموریت و تاثیر بر عملکرد مخاطبین و به منظور تحقق رسالت و ماموریت‌های سازمانی در شرایط مختلف ماموریتی وبا توجه به نوع مخاطب بیان می‌شود:

سبک حکیمانه ارتباط مدیران مبتنی بر جاذبه و دافعه اسلامی:

عنوان اختصاری سبک	انواع	
خیرخواهی و اطاعت آگاهانه	مافوق	مخاطبین
اعتماد و دلسوزانه	مدیران و فرماندهان تحت امر	
رشد و حمایت مشفقانه	کارکنان تحت امر	
همکاری و تعامل برادرانه	مدیران و همکاران هم تراز	
بهره‌گیری تربیتی	استاد صالحین	
حمایت انقلابی	استادیار	
تعامل برادرانه	سرمریبان	
هدایتگری و نظارتی	مریبان و سرگروه‌ها	
پیشتاز و انقلابی	محیط ماموریتی	محیط
کم موونه و تعامل صمیمانه	محیط عمومی (اتاق کار، کلاس و...)	
مشارکتی، اقناعی و تعاملی	هدف گذاری، طرح ریزی، برنامه ریزی، سازماندهی، تامین منابع، کنترل و نظارت	وظایف

در ادامه شاخص‌های سبک مطلوب ارتباط‌گیری به تفکیک سه حوزه‌ی مخاطب، محیط و وظایف مدیریت در قالب سه جدول آورده شده و با شاخص‌های سبک نامطلوب مقایسه شود. جدول مقایسه‌ی شاخص‌های سبک نامطلوب با سبک مطلوب: (تعامل با مخاطبین و پیروان سازمانی،

بر اساس گروه‌های مخاطبین)

عنوان اختصاری سبک	شاخص‌های مطلوب	شاخص‌های نامطلوب	مخاطب
خیرخواهی و اطاعت آگاهانه	پیروی و اطاعت شرعی و قانونی، مسئولیت‌پذیری مشتاقانه، انجام به موقع و منظم فرامین و تکالیف محوله، پاسخ‌گو بودن، صمیمیت و صداقت، انعکاس صحیح و دقیق اشکالات	سهل‌انگاری و مسامحه، ناهماهنگی و تفرقه، انتقاد در پشت سر، جلب رضایت خلاف اخلاق اسلامی (چاپلوسی)	مافوق
اعتماد و هدایت دلسوزانه	مشارکت و مشورت، اعتماد و واگذاری اختیارات، قاطعیت در عمل، الگو و اسوه قرار دادن، کنترل پیامدها و نتایج	آمرانه و دستوری، تصمیم‌گیری فردی و کنترل جزء به جزء امور	مدیران و فرماندهان تحت امر
رشد و حمایت مشفقانه	توجه و اqnاع، توجه و تفقد، حمایت و رشد، حضور در صحنه، ترغیب و تقویت انگیزه	بی‌اعتنایی به افراد، بی‌تفاوتی به نظرات افراد، بدخلقی	کارکنان تحت امر
همکاری و تعامل برادرانه	مساعدت و مشارکت داوطلبانه، انتقال نظرات و تجربیات، تعامل مثبت و سازنده، حسن معاشرت و رقابت برادرانه	رقابت منفی، تنگ‌نظری و بخل، بخشی‌نگری و باندبازی، بدگویی و تخریب	مدیران و همکاران هم‌تراز
حمایت و تعامل برادرانه	مشورت در حوزه مدیریت شبکه تربیتی، همکاری در مدیریت گروه سرمریبان، انتقال نظرات و گفتمان‌های سازمانی	بی‌توجهی و عدم ارتباط مستمر، عدم نظرخواهی در امورات شبکه تربیتی	استادیار
حمایت و نظارت مومنانه	نظارت و کمک در هدایت در ابعاد مختلف، پیگیری و کمک جهت تشکیل گروه مریبان	بی‌توجهی و عدم ارتباط مستمر، نظارت سازمانی، مطالبه غیر معقول	سرمریبی
حمایت و نظارت مومنانه	تلاش جهت رفع نیازها و خواسته‌ها، نظارت مومنانه و کیفی، هدایت و حمایت لازم	عدم نظارت، نظارت سازمانی و کمی صرف، عدم توجه به خواسته‌ها و نیازها	مریبان و سرگروه‌ها

مقایسه‌ی شاخص‌های سبک نامطلوب با سبک مطلوب: (تعامل در محیط ماموریتی و عمومی بر اساس محیط)

عنوان اختصاری سبک مطلوب	شاخص‌های سبک مطلوب	شاخص‌های سبک نامطلوب	محیط
پیش‌تاز و انقلابی	اطمینان به نصرت الهی، تکلیف‌گرایی، شجاعت، شهادت طلبی و ایثارگری، عدالت، صبر و استقامت، قدرت نمایی و ایجاد یاس در دشمن، ایجاد شور و انگیزه‌ی معنوی، انضباط معنوی، تسلط و اشراف بر شرایط و بصیرت افزایشی	محافظه‌کاری و بی‌تفاوتی، غفلت از دشمن و سوءاستفاده از قدرت	محیط ماموریتی
کم موونه و تعامل صمیمانه	تکریم، ساده و بی‌تکلف، تعهد و پایبندی به وعده‌ها، مصرف بهینه، ایجاد فضای تعاملی صمیمانه، صبوری در پاسخ‌گویی و تسریع در امور	تشریفات زائد، روابط خشک و رسمی، در دسترس نبودن، ریخت و پاش امکانات و منابع، بی‌احترامی و غرور و تکبر	محیط عمومی (اتاق کار، کلاس و...)

مقایسه‌ی شاخص‌های سبک نامطلوب با سبک مطلوب: (وظایف مدیریتی و اداره سازمانی، بر اساس وظایف مدیریتی)

عنوان اختصاری سبک مطلوب	شاخص‌های سبک مطلوب	شاخص‌های سبک نامطلوب	محیط
مشارکتی، اقتناعی و تعاملی	طرح ریزی مبتنی بر اسناد بالادستی و تعامل دو سوپه، آرمان‌گرایی و واقع‌نگری توأمان، مشارکت رده‌ها در تهیه طرح‌ها و برنامه‌ها، اقتناع‌سازی رده‌ها برای اجرا، تفویض در سازماندهی، سازماندهی منعطف و چابک، کنترل پیامدها و خروجی‌ها و تکیه بر قدرت و توانایی انسان محور در کنار سایر منابع	طرح ریزی صرفاً بالا به پایین، طرح ریزی صرفاً از پایین به بالا، کم‌توجهی به واقعیت‌ها، سازماندهی خشک و دست و پاگیر، کنترل جزئیات و لحظه‌ای و تکیه‌ی صرف بر منابع پولی و امکانات	هدف‌گذاری، طرح ریزی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین منابع، کنترل و نظارت

برای تبیین بیشتر عنوان و شاخص های هر سبک، نبایدها و بایدهای هر کدام به تفکیک سبک‌ها آورده شده است. بایدها و نبایدها باعث بهره‌برداری بیشتر از هر سبک برای مدیران خواهد بود.
بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با مافوق:

خیرخواهی و اطاعت آگاهانه		
پیروی و اطاعت شرعی و قانونی، مسئولیت پذیری مشتاقانه، انجام به موقع و منظم فرامین و تکالیف محوله، پاسخ گو بودن، صمیمیت و صداقت، انعکاس صحیح و دقیق اشکالات		
مخاطب	نبایدها	بایدها
مافوق	<p>(۱) در اجرای فرامین مافوق، تعلل و مساحمه و سهل انگاری نکرده و او را در صحنه‌های خطرناک و حساس تنها نگذاریم.</p> <p>(۲) مانع برقراری ارتباط مافوق با همکاران تحت امر نشویم.</p> <p>(۳) به تعهدات خود در برابر مسئولیت‌های محوله از سوی مافوق بی رغبت و بی تفاوت نباشیم.</p> <p>(۴) گزارش‌های نا صحیح، غیر دقیق و ظاهری و مشتبه را ارسال نکنیم.</p> <p>(۵) درشت گویی و جوسازی کاذب و یا چاپلوسی و غلو نکنیم.</p> <p>(۶) در حین عمل به دستورات، خودرایی نکنیم و باعث تفرقه و ناهماهنگی نشویم.</p>	<p>(۱) فرماندهی مافوق را باید در سلسله مراتب فرماندهی معظم کل قوا دانسته و عمل به دستورهای او را در صورت مطابقت با شرع و قانون بر خود واجب بدانیم.</p> <p>(۲) نظرات صحیح و بر حق خود را با شهامت و با احترام و با قولی سدید به فرماندهی مافوق بدون ملاحظه و محافظه کاری بیان کنیم و تا قانع نشدیم یا قانع نکردیم استقامت کنیم.</p> <p>(۳) در قبال ماموریت‌ها و کارهای سخت مسئولیت پذیر بوده و نسبت به عملکرد خود پاسخگو باشیم.</p> <p>(۴) کارها و ماموریت‌های محوله را به موقع و درست و کامل انجام دهیم.</p> <p>(۵) در صورت مشاهده‌ی هر گونه رفتار غلط و ناهنجار، صادقانه و دلسوزانه به مافوق منتقل کنیم و در صورت عدم پذیرش و اصلاح، به مسئولین ذیربط و بالاتر گزارش دهیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با کارکنان تحت امر:

رشد و حمایت مشفقانه		
توجه و اقناع، توجه و تفقد، حمایت و رشد، حضور در صحنه، ترغیب و تقویت انگیزه		
مخاطب	نبایدها	بایدها
کارکنان تحت امر	<p>(۱) ملاک برتری خود را بر کارکنان تحت امر غیر تقوی ندانیم.</p> <p>(۲) نسبت به افراد بی اعتنا نبوده و رفتار ایزاری و تحقیر آمیز نداشته باشیم.</p> <p>(۳) از بی اعتمادی به جوانان به ویژه از نسپردن مسئولیت‌ها به آنها بپرهیزیم.</p> <p>(۴) تجهیزات و فن آوری را از سرمایه انسانی برتر ندانیم و با افراد برخورد مکانیکی نداشته باشیم.</p> <p>(۵) نسبت به کارکنان خلف وعده نکنیم و از پاسخ گویی به آنها فرار نکنیم.</p>	<p>(۱) کارکنان را بندگان خدا بدانیم و رشد و تعالی آنها را در نظر بگیریم.</p> <p>(۲) تا حد امکان از شک و سوء ظن به دیگران بپرهیزیم.</p> <p>(۳) در انجام کارها آنان را نسبت به اهداف و راه کارها توجیه و ترغیب کنیم.</p> <p>(۴) در انجام ماموریت در صحنه باشیم و کارکنان حضور ما را احساس کند.</p> <p>(۵) در رفع مشکلات معیشتی و سازمانی کارکنان و جویا شدن از وضعیت آنان تلاش کنیم.</p> <p>(۶) زمینه را به گونه‌ای فراهم کنیم تا کارکنان بدون اضطراب و لکنت زبان یا ما سخن بگویند.</p> <p>(۷) همکاران تحت امر را در مواقع حساس مورد تفقد قرار دهیم.</p> <p>(۸) از کارکنان راه کارهای ابتکاری را برای رسیدن به مقاصد مطالبه کنیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با فرماندهان و مدیران تحت امر:

اعتماد و هدایت دلسوزانه		
مشارکت و مشورت، اعتماد و واگذاری اختیارات، قاطعیت در عمل، الگو و اسوه قرار دادن، کنترل پیامدها و نتایج		
مخاطب	نبایدها	بایدها
مدیران و فرماندهان تحت امر	<p>۱) طوری تصمیم گیری نکنیم که فرماندهان و مدیران تحت امر ما را فاقد قاطعیت در تصمیم گیری و عمل بدانند.</p> <p>۲) فردی تصمیم نگیریم و با امر و نهی صرف، کرامت انسانی فرماندهان و مدیران را ضایع نکنیم.</p> <p>۳) از نظارت و کنترل با روش های خشک و بی روح و لحظه به لحظه مبتنی بر بی اعتمادی و سوءظن پرهیز کنیم.</p> <p>۴) علاقه به مدح و ستایش خود توسط دیگران نداشته باشیم و فریب افراد چرب زبان و تملق گو را نخوریم.</p> <p>۵) در تصدیق اخبار و گزارشهای دریافتی شتاب و عجله نکنیم.</p> <p>۶) با افراد ناصالح معاشرت و مشورت نکنیم.</p> <p>۷) نسبت تخلفات و خیانت منصوبین سهل انگاری نکنیم و به موقع برخورد لازم را انجام دهیم.</p>	<p>۱) ماموریت ها، خواسته ها و نظرات خود را شفاف بیان کنیم.</p> <p>۲) آنان را در تصمیم گیری ها مشارکت دهیم و با آنان مشورت کنیم.</p> <p>۳) به آنان اعتماد کرده و با توجه به توانمندی و تعهد آنان اختیارات لازم را واگذار و پیامد و نتایج کار را مطالبه کنیم.</p> <p>۴) از نزدیک مدیریت کنیم و در کارهای سخت جلودار باشیم.</p> <p>۵) نسبت به منتقدین و تندگویی ها، بدون انتقام گیری، سعه صدر اسلامی داشته باشیم.</p> <p>۶) اشتباهات خود را بپذیریم و خالصانه عذرخواهی کنیم و درصد جبران برآییم.</p> <p>۷) رازها و اسرار خصوصی و فردی آنان را حفظ کنیم.</p> <p>۸) پایه گذار سنت های حسنه سازمانی باشیم و برای آنان مربی، الگو و اسوه باشیم.</p> <p>۹) مسئولیت ها را به فرماندهان صالح تر، خیرخواه دین و خدا، صادق و حق گو واگذار کنیم.</p> <p>۱۰) در رفتار، گفتار و کردار به ویژه در تشویق و تنبیه، عادل و منصف باشیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با مدیران و همکاران همتراز:

همکاری و تعامل برادرانه		
مساعادت و مشارکت داوطلبانه، انتقال نظرات و تجربیات، تعامل مثبت و سازنده، حسن معاشرت و رقابت برادرانه		
مخاطب	نبایدها	بایدها
مدیران و همکاران همتراز	<p>۱) رفتار کینه توزانه و مبتنی بر بخل با همکاران نداشته باشیم و از بخشیدن خطاهای دیگران دریغ نکنیم.</p> <p>۲) بدگویی، حسادت، تنگ نظری نکنیم و مقایسه نابجا نداشته باشیم.</p> <p>۳) عملکرد دیگران را تخریب، نفی و خدشه دار نکنیم.</p> <p>۴) همکاران و کسانی را که نواقص و عیوبی دارند مسخره نکنیم.</p> <p>۵) در مبادله اطلاعات با همکاران اصل حیطه بندی را فراموش نکنیم.</p> <p>۶) باندبازی، تفرقه و تشتت نداشته باشیم.</p>	<p>۱) در کارها با همکاران، مساعادت و مشارکت داوطلبانه داشته باشیم و در کار گروهی پیش قدم باشیم.</p> <p>۲) به همکاران حسن ظن داشته و آنها را هم پیمان خود در دفاع از پاسداری از انقلاب اسلامی بدانیم.</p> <p>۳) با گشاده رویی و تواضع معاشرت کنیم و برای رفع کینه و کدورت در بین همکاران تلاش کنیم.</p> <p>۴) حوزه ی مسئولیت خودمان را با دیگر بخش های سازمان وابسته دانسته و سایر همکاران را مکمل و موثر در تحقق رسالت و ماموریت بدانیم.</p> <p>۵) تعامل سازنده و فضای رقابت سالم و با نشاط و برادرانه را بین همکاران ایجاد کنیم.</p> <p>۶) از تجربیات دیگران استفاده و تجارب خود را به آنان منتقل کنیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با استادیاران:

حمایت و تعامل برادرانه		
در حوزه مدیریت شبکه تربیتی، همکاری در مدیریت گروه سرمربیان، انتقال نظرات و گفتمان های سازمانی		
مخاطب	نبایدها	بایدها
استادیاران	<p>۱) عدم توجه مستمر به استادیار و ایجاد حس بی تفاوتی و کم ارزشی در ایشان نسبت به ماموریت صالحین</p> <p>۲) عدم پیگیری به موقع تشکیل گروه سرمربیان</p> <p>۳) ایجاد ذهنیت در میان شبکه مدیریتی، فرماندهی یا تربیتی نسبت به ضعف یا عدم قابلیت استادیار</p> <p>۴) عدم پشتیبانی لازم نسبت به نقش آفرینی استادیار</p> <p>۵) عدم رعایت شئون استادیار</p> <p>۶) دخالت در عزل و نصب سرمربیان بدون مشورت با استادیار</p>	<p>۱) تلاش کند که استادیار نسبت به اداره گروه و مدیریت شبکه تربیتی احساس جدی نماید</p> <p>۲) در امورات مختلف شبکه از ایشان نظرخواهی کند.</p> <p>۳) پیگیری لازم را نسبت به تشکیل گروه سرمربیان صورت دهد.</p> <p>۴) استادیار را در جریان آخرین تحولات محتوایی و شکلی شبکه تربیتی قرار دهد.</p> <p>۵) در صورت نیاز استادیار، ایشان را نسبت به ماموریت محوله راهنمایی نماید.</p> <p>۶) پشتیبانی لازم را نسبت به زیرساخت های کافی برای نقش آفرینی استادیار محیا سازد.</p> <p>۷) در برنامه های مختلف شان استادیار را مد نظر داشته باشد.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با مربیان و سرگروه ها:

حمایت و نظارت مومنانه		
تلاش جهت رفع نیازها و خواسته ها، نظارت مومنانه و کیفی، هدایت و حمایت لازم		
مخاطب	نبایدها	بایدها
مربیان و سرگروه ها	<p>۱) عدم ارتباط موثر با مربیان و سرگروه ها</p> <p>۲) نظارت سازمانی و کمی و ایجاد روحیه کمی گرایی در مربیان و سرگروه ها</p> <p>۳) دخالت در عزل و نصب سرگروه ها بدون مشورت با مربی</p> <p>۴) ایجاد فضای رقابت منفی بین سرگروه ها و مربیان با تشویق بی مبنا و غیر کارشناسی</p>	<p>۱) حمایت و پشتیبانی از مربیان و سرگروه ها برای نقش آفرینی</p> <p>۲) تشویق فرماندهان پایگاه ها و حوزه ها برای حمایت از مربیان و سرگروه ها</p> <p>۳) پیگیری لازم نسبت به تشکیل گروه سرگروه ها و مربیان</p> <p>۴) نظارت کیفی از دستاوردهای مربیان و سرگروه ها</p> <p>۵) تشویق و ترغیب سرگروه ها و مربیان موفق و معرفی آنها به همه جهت الگو گیری</p> <p>۶) ایجاد بسترهای لازم برای کیفی سازی حلقات از طریق ظرفیت سازی در ارگان ها و نهادها یا معاونت های مرتبط</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در محیط ماموریتی:

پیش‌تاز و انقلابی		
اطمینان به نصرت الهی، تکلیف‌گرایی، شجاعت، شهادت‌طلبی و ایثارگری، عدالت، صبر و استقامت، قدرت‌نمایی و ایجاد یاس در دشمن، ایجاد شور و انگیزه‌ی معنوی، انضباط معنوی، تسلط و اشراف بر شرایط و بصیرت‌افزایی		
مخاطب	نبایدها	بایدها
محیط ماموریتی	<p>۱) نظرات خود را نسبت به ولی فقیه مقدم ندانسته و هیچ‌گونه رفتاری که شائبه‌ی تقابل فکری با ایشان را نشان می‌دهد بروز ندهیم.</p> <p>۲) از بسیجیان صرفاً برای رفع مشکلات و معضلات استفاده نکنیم و حضور بسیجیان را در فعالیت‌های نظامی محدود نکنیم.</p> <p>۳) با عملکرد خودمان در جامعه شک و تردید ایجاد نکنیم و عامل یا ناقل تفرقه و واگرایی با سایر مدافعان نظام نباشیم.</p> <p>۴) تحت تاثیر هیچ‌گونه تطمیع و ارباب دشمن قرار نگرفته و از مکر و حرکات مرموزانه او غفلت نکنیم.</p> <p>۵) در پیروزی‌ها دچار عجب و غرور و در شکست‌ها ناامید نشویم.</p> <p>۶) کوچکترین بی‌انضباطی را در محیط نبرد مرتکب نشویم و هرگز از قدرت و اختیارات مورد سوء استفاده نکنیم.</p> <p>۷) روحیه ثروت‌اندوزی و رفاه‌طلبی نداشته و سطح زندگی خود را از متوسط جامعه بالاتر نبریم.</p>	<p>۱) اطاعت از ولایت فقیه را همان اطاعت از خدا و رسولش دانسته و جلب نصرت الهی را در رضایت ایشان بدانیم.</p> <p>۲) در مسائل اجتماعی دیدگاه انقلابی را ملاک کار قرار دهیم و دارای افق بلند و امیدوار به تحول و پیشرفت انقلاب و اسلام باشیم.</p> <p>۳) رفتار بسیجی داشته و برای گسترش و حضور فعال و داوطلبانه بسیجیان در همه‌ی عرصه‌ها، زمینه‌سازی و بستر آن را فراهم کنیم.</p> <p>۴) حسن خلق و رفتار توأم با رافت و مهربانی به مردم داشته باشیم و به امور و مشکلاتشان رسیدگی کنیم.</p> <p>۵) شجاعانه طلایه دار مبارزه با دشمنان اسلام و انقلاب و کشوریم و مقیدیم همه‌ی توان و ظرفیت‌های خود و کشور را در نبرد به کار ببریم.</p> <p>۶) با هوشیاری و بصیرت، اتاق فرمان (عمق راهبردی) دشمن را رصد کنیم و اشراف اطلاعاتی داشته باشیم.</p> <p>۷) در چنگ نرم و وظیفه‌ی اصلی را انجام تکلیف و نتیجه را فرغ آن می‌دانیم و با جان و مال و آبرو تا حد شهادت آماده‌ایم.</p> <p>۸) برای بازدارندگی در ذهن و عمل دشمنان، از قدرت‌نمایی واقعی و استقامت جمعی، برای ایجاد تزلزل، ترس، وحشت و یاس دشمنان استفاده کنیم.</p> <p>۹) به شرط حفظ منافع اسلامی و کشور در صورت توافق با دشمن و عوامل او، خلف وعده و نقض قرارداد نکنیم و عدالت را حتی در برابر دشمن عزتمندانه رعایت کنیم.</p> <p>۱۰) در برابر مشکلات و تبعات دفاع از انقلاب اسلامی، صبر و استقامت داشته باشیم.</p> <p>۱۱) صراحت و شفافیت در بیان ماموریت و وظایف افراد</p> <p>۱۲) برای تحقق رسالت و ماموریت‌ها، شور و انگیزه‌ی معنوی ایجاد کنیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل در محیط عمومی:

کم موونه و تعامل صمیمانه		
تکریم، ساده و بی تکلف، تعهد و پایبندی به وعده‌ها، مصرف بهینه، ایجاد فضای تعاملی صمیمانه، صبوری در پاسخ گویی و تسریع در امور		
مخاطب	نبایدها	بایدها
محیط عمومی	<p>(۱) تشریفات زائد نداشته باشیم و روابط را خشک و رسمی نکنیم.</p> <p>(۲) نسبت به دیگران و ابراز محبت آنان بی توجه نبوده و بی احترامی نکنیم.</p> <p>(۳) نسبت به مراد و تعامل با همکاران و افراد تحت امر با تکبر و غرور برخورد نکنیم.</p> <p>(۴) از بیت المال برای امور شخصی و غیر مجاز استفاده نکنیم و در مصرف امکانات و منابع، ریخت و پاش نداشته باشیم.</p> <p>(۵) تا حد امکان از دسترس مراجعه کنندگان دور نباشیم.</p>	<p>(۱) تکریم مدعوین نموده و در برابر آنها ساده و بی تکلف باشیم.</p> <p>(۲) شرایطی را فراهم کنیم که مخاطبین به راحتی مسائل خودشان را بیان کنند.</p> <p>(۳) تعهد به وعده‌های ملاقات عمومی و خصوصی</p> <p>(۴) نسبت به ایجاد شور و نشاط و محیط برادرانه تلاش کنیم.</p> <p>(۵) در پاسخ گویی به مراجعین صبر و حوصله داشته باشیم.</p> <p>(۶) از امکانات موجود استفاده بهینه داشته و در حفظ و نگهداری آنها کوشا باشیم.</p> <p>(۷) ضمن رعایت انضباط ظاهری، به انضباط حقیقی و باطنی اولویت دهیم.</p> <p>(۸) تا حد امکان از مقررات موجود برای تسریع امور و حل مشکلات استفاده کنیم.</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در تعامل با سرمایه‌داران:

حمایت و نظارت مومنانه		
نظارت و کمک در هدایت در ابعاد مختلف، پیگیری و کمک جهت تشکیل گروه مربیان		
مخاطب	نبایدها	بایدها
سرمربی	<p>(۱) عدم ارتباط موثر با سرمربی</p> <p>(۲) نظارت سازمانی و کمی و ایجاد روحیه کمی گرایی در سرمربیان</p> <p>(۳) عدم ایجاد حس مسئولیت نسبت به شبکه تربیتی در سرمربی</p> <p>(۴) دخالت در عزل و نصب مربیان بدون مشورت با سرمربی</p>	<p>(۱) حمایت و پشتیبانی از سرمربیان برای نقش آفرینی</p> <p>(۲) تشویق فرماندهان حوزه برای حمایت از سرمربیان</p> <p>(۳) پیگیری لازم نسبت به تشکیل گروه مربیان</p> <p>(۴) نظارت کیفی از دستاوردهای سرمربیان</p> <p>(۵) ایجاد حس مسئولیت نسبت به شبکه تربیتی با دخیل کردن سرمربیان در تصمیم گیری‌ها، اجرای برنامه‌ها، نظارت‌ها و...</p>

بایدها و نبایدهای سبک مطلوب مدیریت در راستای تحقق وظایف مدیریتی و اداره سازمان:

مشارکتی، اقناعی و تعاملی			
طرح ریزی مبتنی بر اسناد بالادستی و تعامل دو سویه، آرمان گرایی و واقع نگری توأمان، مشارکت رده‌ها در تهیه طرح‌ها و برنامه‌ها، اقناع سازی رده‌ها برای اجرا، تفویض در سازماندهی، سازماندهی منعطف و چابک، کنترل پیامدها و خروجی‌ها و تکیه بر قدرت و توانایی انسان محور در کنار سایر منابع			
وظایف مدیریتی	سبک	نبایدها	بایدها
هدف گذاری، طرح و برنامه ریزی: تعیین هدف، مأموریت و یافتن یا پیش بینی راه رسیدن به آن	مشارکتی، اقناعی و تعاملی	۱) از توجه به واقعیت‌ها در هدف گذاری، طرح ریزی و برنامه ریزی غفلت نکنیم. ۲) در صورت عدم تحقق اهداف و برنامه‌ها، نباید صرفاً دیگران را مقصر قلمداد کنیم.	۱) رده‌ها و کارشناسان را در تعیین اهداف، طرح‌ها و برنامه‌ها به بهترین شکل مشارکت دهیم. ۲) در طرح ریزی به نظرات و ایده‌های رده‌ها و کارشناسان، توجه کنیم و از مشورت آنها استفاده کنیم.
سازماندهی: تقسیم کار، منابع و مسئولیت‌ها میان افراد و گروه‌های کاری		۱) در تقسیم کار بین کارکنان و رده‌ها نباید خیلی خشک و دست و پاگیر عمل کنیم. ۲) از توجیه و اقناع کارکنان و رده‌های فرماندهی در سازماندهی غفلت نکنیم.	۱) بهترین ساختار و شرح وظایف و الزامات را برای انجام مأموریت با مشارکت رده‌ها و کارشناسان تهیه و تدوین کنیم. ۲) وقتی کارکنان همه‌ی قواعد و روابط ساختاری را به بهترین شکل رعایت می‌کنند. اجازه دهیم با هر ساختاری بتوانند مأموریت را محقق کنند.
تامین منابع: تامین نیروی انسانی و سایر منابع		۱) تجهیزات و فناوری و سایر منابع را نباید نسبت به سرمایه انسانی ارجحیت بدهیم. ۲) در تامین منابع نباید صرفاً بر کمیت منهای کیفیت توجه کنیم.	۱) در سپاه اولین منبع و پشتوانه‌ی قدرت بعد از نصرت الهی را سرمایه‌ی انسانی مومن بدانیم. ۲) رده‌ها و کارشناسان را در برآورد و تامین منابع مشارکت دهیم. ۳) تا حد ممکن الزامات و منابع برای رده‌ها برای تحقق مأموریت باری و کمک کنیم.
نظارت و کنترل: مشاهده و سنجش مستمر عملکرد و مقایسه‌ی آن با برنامه‌ها و پیامدها		۱) نباید نسبت به کنترل جزئی و لحظه‌ای رده‌ها و کارکنان اقدام کنیم. ۲) نباید در نظارت‌ها صرفاً فرآیندها و مراحل کارها اکتفا کنیم. ۳) در نظارت‌ها به علل آسیب‌ها و ضعف‌ها بی‌توجهی نکنیم.	۱) ضمن دریافت گزارش‌ها به نظارت میدانی و کنترل عوامل کلیدی و حساس توجه کنیم. ۲) در کنترل و نظارت‌ها علاوه بر توجه به پیامدها به فرآیندها و محصولات هم توجه کنیم. ۳) در نظارت‌ها و کنترل‌ها همواره مقایسه‌ی بین مطلوب‌ها را داشته باشیم.

برنامه ريز

برنامه ريزی عبارت است از تفکر در کلیات و جزئیات برنامه و یا به عبارت دیگر تعیین واتخاذ شیوه و روشهایی که ما را به بهترین نتیجه مطلوب می‌رساند. برنامه‌ها نشان می‌دهد که هدفها چگونه باید تحقق یابند. تبارشناسی مدیران نشان می‌دهد که مدیران در مقابل با یک ایده یا هدف ابلاغ شده یا به ذهن رسیده دو واکنش مختلف نشان می‌دهند: دسته اول هیجان زده و بودن برنامه و بودن رعایت جوانب کار و مشورت با افراد خبره دست به اقدام زده و معمولاً پس از تحمل لطمات یا خساراتی از اصل انجام آن ایده یا برنامه نیز پشیمان می‌شوند. اما دسته دوم از مدیران افرادی هستند که با هوشمندی به برنامه ريزی پرداخته و با برنامه‌ای صحیح و دقیق کار را شروع کرده و معمولاً با موفقیت و اثربخشی بالا به اهداف خود نائل می‌گردند. انتظاراتی مورد نظر که ایفای این نقش را در پی دارد عبارت است از:

- بسترسازی برای جذب و عملیاتی شدن ایده‌های نو
- آینده‌نگری و انجام مطالعات کارشناسی آینده پژوهی
- عدم اکتفا به وضع موجود و ترویج برنامه‌های خلاقانه و نوآور
- پیگیری برنامه‌های ابلاغی
- توزیع کامل برنامه‌ها بین رده‌ها و ایجاد شبکه مدیریتی و تبیین برنامه برای شبکه
- راه اندازی دارالقران
- هدایت و رهبری فعالیتهای فرهنگی در سطح ناحیه
- برگزاری دوره‌های مخالف جهت توانمندسازی سرگروه
- هدایت، سیاستگذاری و جهت دهی به فعالیتهای سازمان
- تدبیر و آینده‌نگری نسبت به برنامه‌ها
- سازماندهی و کارآفرینی سازمانی
- مشاور برای فرماندهان ارشد
- تصمیم گیری و صدور دستور
- مشاوره و مشارکت در تصمیم گیری‌های اساسی سپاه استان و کشور

اهمیت برنامه‌ریزی

از نظر آیات قرآن و روایات برنامه‌ریزی دارای اهمیت بسیاری است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: «عن علی (علیه السلام): امارات الدُّول انشاء الحیل؛^۱ بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور می‌باشد.»

ایشان صرفاً وجود انگیزه و تلاش و اهداف بلند را برای موفقیت کافی نمی‌دانند و لازمه تحقق اهداف را در برنامه‌ریزی صحیح در چهارچوب یک نقشه راه و سپس کنترل و نظارت و بازخوردگیری بر اجرای آن بیان می‌کنند.

ایشان به خصوص در باب ضرورت برنامه‌ریزی در حوزه‌های فرهنگی می‌فرمایند: «فرهنگ، برنامه‌ریزی هم لازم دارد؛ نباید انتظار داشت که فرهنگ کشور - چه فرهنگ عمومی؛ چه فرهنگ نخبگانی، دانشگاه‌ها و غیره و غیره - به خودی خود خوب بشوند و پیش بروند؛ نه، این برنامه‌ریزی می‌خواهد. حالا مسئله‌ی نظارت و رصد و این چیزها را عرض خواهیم کرد؛ نمیشود مسئولین کشور مسئولیتی احساس نکنند در زمینه‌ی هدایت فرهنگی جامعه.... دولت و مسئولان موظفند که توجه کنند به جریان عمومی فرهنگ جامعه؛ ببینند کجا داریم می‌رویم، چه دارد اتفاق می‌افتد، چه چیزی در انتظار ما است؛ اگر چنانچه مزاحماتی وجود دارد، آنها را برطرف کنند؛ جلوی موانع را، عناصر مخرب را، عناصر مفسد را بگیرند. ما اگر چنانچه به یک باغبان و بوستانبان ماهر و زبده می‌گوییم که علف‌هرزه‌های این باغ را جمع کن، معنای آن این نیست که از رشد گلهای این باغ می‌خواهیم جلوگیری کنیم یا به آنها دستور بدهیم؛ نه، شما اجازه بدهید گلهای معطر و خوشبو طبق طبیعت خودشان، طبق استعداد خودشان، از آب و از هوا استفاده کنند، از نور خورشید استفاده کنند، رشد کنند؛ اما در کنار آنها علف‌هرزه‌ها را هم اجازه ندهید که رشد کنند؛ اگر این بود، مانع رشد آنها میشود. اینکه ما گاهی با بعضی از پدیده‌های فرهنگی بجد مخالفت می‌کنیم و انتظار می‌بریم از مسئولان کشور - چه مسئولان فرهنگی، چه غیر فرهنگی - و از این شورا که جلوی آن را بگیرند، به‌خاطر این است؛ یعنی معارضه‌ی با مزاحمات فرهنگی هیچ منافاتی ندارد با رشد دادن و آزاد گذاشتن و پرورش دادن مطلوبات فرهنگی؛ این نکته‌ی بسیار مهمی است»^۲

با توجه به تعابیر صریح معصومین (ع) و تأکیدات مکرر مقام رهبری (حفظه‌الله) در دیدار با اقشار مختلف مردم در ضرورت برنامه‌ریزی تردیدی وجود نخواهد داشت.

۱ - میزان الحکمه ج ۲ ص ۵۵۱

۲ - بیانات معظم له در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۲/۰۹/۱۹

فواید برنامه ریزی

برنامه ریزی دارای فواید بسیاری است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

۱. مانع ندامت

برنامه ریزی در کارها باعث می‌شود که یک مدیر با یک حجت درونی دست به اقدام زده و با یک اتقان بهتری دستیابی به اهداف را رقم زند. در این صورت حتی اگر دچار شکست شود به دلیل اینکه بر اساس یک حجت درونی و عقلایی بوده است مانع از پشیمانی و ندامت فرد خواهد بود. امیر المومنین (علیه السلام) می‌فرماید: «التدبیرُ قبلَ العَمَلِ یومَنِّکَ مِنَ النَّدَمِ؛^۱ آینده‌نگری قبل از شروع کار، تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.»

۲. استفاده بهتر از امکانات

مدیرانی بسیاری هستند که اگر به سبب ناتوانی در مدیریت خویش مورد اعتراض قرار می‌گیرند همه‌ی مشکلات را از کمبود امکانات می‌دانند و خویشان را از اشکالات مبرا می‌کنند. اما با بررسی عملکرد آنها و افرادی که در همان شرایط دچار توفیقاتی شده‌اند مشخص می‌شود که علت عدم توفیق این افراد فقدان برنامه ریزی و لذا اتلاف امکانات موجود و یا عدم امکان بهره‌گیری حداکثری از آنها می‌باشد. امیر المومنین (ع)^۲ در این باره می‌فرماید: «التَّلَطُّفُ فی الحيلةِ اجدی من الوسيلة؛^۳ ظرافت و دقت در برنامه ریزی بهتر از امکانات است.»

۳. حلال مشکلات

کسانی که توان چاره‌اندیشی جهت حل مشکلات را دارند، سختی‌ها در مقابل آنان سر بر نمی‌آورند، اما افرادی که بدون برنامه کاری را شروع می‌کنند چون اشکالات کار را پیش بینی نکرده‌اند هر روز دچار یک چالش یا بحران شده و همواره در انبوهی از مشکلات غوطه‌ور خواهند بود. عن علی (علیه السلام): «مَنْ قَعَدَ عن حیلتهِ قَامَتَه الشَّدائدُ؛^۴ کسی که در چاره‌اندیشی کوتاهی کرد شاید او را به پا خواهند داشت.»

لوازم برنامه ریزی

در مبحث برنامه ریزی افراد برنامه ریز باید چندمسئله را کاملاً توجه داشته باشند که ذیلأً به بیان آنها می‌پردازیم:

۱. اعتقاد به حل مشکل

در برنامه ریزی قبل از هر چیزی می‌بایست ناامیدی و یاس را از خود دور کرده و معتقد باشیم که هر مشکلی راه حل خود را دارد. مقام معظم رهبری (حفظه الله) در این باره می‌فرماید: «در باور

۱ - بحار الانوار ج ۶۸ ص ۴۳۸

۲ - غررالحکم ج ۱ ص ۱۰۷

۳ - غررالحکم ج ۲ ص ۲۰۶

به خود - اعتماد به نفس - امام به مردم ایران «ما میتوانیم» را تعلیم داد. امام قبل از آنکه «ما میتوانیم» را به مردم ایران تلقین کند و تعلیم دهد، «ما میتوانیم» را در وجود خود زنده کرد؛ اعتقاد خود را به توانائی شخصیتی خود، به معنای حقیقی کلمه، به مظهر بروز و ظهور رساند. در روز عاشورای سال ۴۲ امام در عین غربت، در میان طلاب و مردم قم در مدرسه‌ی فیضیه، محمدرضا شاه را که با اتکای آمریکا و قدرتهای خارجی، به طور بی‌قید و شرط و بی‌مهارى بر کشور حکومت میکرد، تهدید کرد که اگر اینچور حرکت کنی، این راه را ادامه دهی، من به مردم ایران خواهم گفت تو را از ایران بیرون کنند! این را چه کسی میگوید؟ یک روحانی ساکن در قم، بدون سلاح، بدون تجهیزات، بدون پول، بدون پشتوانه‌ی بین‌المللی؛ فقط به اتکاء ایمان به خدا و اعتماد به نفس، که میتواند در این میدان بایستد. آن روزی که امام از تبعید برگشت، در همین بهشت زهرا دولت بختیار را تهدید کرد و با صدای بلند گفت: من توی دهن دولت بختیار میزنم، من دولت تعیین میکنم. این، اعتماد به نفس بود. امام به خود و به نیروی خود و به توانائی‌های خود ایمان و باور داشت. همین باور به خود، در عمل امام، در گفتار امام، به ملت ایران منتقل شد. عزیزان من! صد سال به ما ملت ایران تلقین کرده بودند که شما نمیتوانید؛ نمیتوانید کشورتان را اداره کنید، نمیتوانید عزت به دست بیاورید، نمیتوانید ساخت‌وساز کنید، نمیتوانید در میدان علم حرکت کنید، نمیتوانید، نمیتوانید؛ ما هم باورمان شده بود.

یکی از ابزارهای مؤثر دشمنان برای تسلط بر ملتها، همین تلقین «نیتوانید» است؛ که ملتها مأیوس شوند، بگویند ما که نمیتوانیم کاری بکنیم. با این ترفند، صد سال ملت ایران در میدانهای سیاست، علم، اقتصاد و همه‌ی میدانهای زندگی عقب افتاد. امام مطلب را برگرداند، این ابزار تسلط ابرقدرتها را از دست آنها گرفت، به ملت ایران گفت «شما میتوانید»؛ شجاعت را به ما برگرداند، تصمیم و قاطعیت را به ما برگرداند، اعتماد به نفس را به ما برگرداند، ما ملت ایران احساس کردیم میتوانیم؛ حرکت کردیم، اقدام کردیم؛ لذا ملت ایران در همه‌ی میدانها - که حالا اشاره‌ای خواهم کرد - در این سی و چند سال پیروز شده است.^۱

امیر المومنین در این خصوص می‌فرماید: لَكُلِّ شَيْءٍ حِيلَةٌ. برای هر چیزی چاره‌ای وجود دارد.^۲

لذا مشخص است که یکی از مهمترین لوازم برنامه‌ریزی اعتقاد امکان حل مشکل و اعتماد به توانمندی در طول اعتماد به خداوند می‌باشد که وعده‌ی الهی نصرت برای کسانی است که در راه او قدم بر می‌دارند.^۳

۱ - بیانات در مراسم بیست و چهارمین سالروز رحلت حضرت امام خمینی ۱۳۹۲/۰۳/۱۴

۲ - بحار الانوار ج ۸ ص ۴۴

۳ - یا ایها الذین آمنوا ان تنصروا الله ينصرکم الله و یتبّت اقدامکم (محمد ایه ۷)

۲. استفاده از تجارب

پس از اینکه مدیر به این باور رسید که می‌تواند به هدف خود برسد می‌بایست تجارب گذشته را گردآوری کرده و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.^۱ استفاده از تجارب گذشته در امر برنامه ریزی دارای اهمیت خاصی است و در طول تاریخ بخش عظیمی از پیشرفت انسان‌ها مرهون این مساله بوده‌است.

گفتنی است این اطلاعات و تجارب می‌تواند در قالب آمار و گاه تحلیل‌های آماری و یا گزارش از سوابق مشابه و زمانی هم به اشکال دیگر در دسترس قرار گیرد. نکته قابل توجه در این خصوص عدم اکتفا به تجربیات حوزه ماموریتی خود و ضرورت مشورت و بهره‌گیری از تجارب دیگر مدیران هم طراز و یکسان در ماموریت می‌باشد که در فصل قبل بدان اشاره گردید.

۳. تفکر

فرد پس از اینکه تصمیم به برنامه‌ریزی گرفت و اطلاعات و تجارب لازم را گردآوری نمود می‌بایست زمانی را به تفکر و تامل در ابعاد نقشه راه خود کند زیرا این فکر است که می‌تواند راه رسیدن به اهداف سازمانی و عملیاتی را بر مبنای اطلاعات صحیح به افراد نشان دهد. امیرالمومنین (علیه‌السلام) می‌فرماید: «الْحَيْلَةُ قَائِدَةُ الْفِكْرِ؛ راه‌یابی و چاره‌اندیشی ثمره فکر کردن است.»

متأسفانه بررسی‌ها نشان می‌دهد که یکی از آفات شبکه مدیران تعلیم و تربیت عدم اختصاص وقت کافی و مفید جهت تفکر، تحلیل و بررسی ابعاد ماموریت‌های محوله بوده و لذا در برخی از موارد دچار مشکلات اولیه و ابتدایی می‌شوند.

انواع برنامه‌ریزی

آنچه به عنوان ویژگی و نقش برنامه‌ریزی برای یک مسئول تعلیم و تربیت مد نظر می‌باشد را میتوان در بخش‌های زیر تفسیم بندی نمود:

الف) برنامه‌ریزی در حوزه شخصی (مدیریت زمان)

نظرسنجی که در سال ۱۳۹۴ از بیش از ۵۰ نفر از مسئولین تعلیم و تربیت نواحی سراسر کشور به عمل آمد نشان می‌دهد که یکی از مهمترین موانع این مدیران در اجرای برخی از ضروری‌ترین اقدامات خود مثل ارتقای تحصیلی یا نقش آفرینی مستقیم تربیتی فقدان زمان کافی بیان

۱- این امر ضرورت ثبت تجربیات در هر کاری و مستند سازی کلیه اقدامات و فرآیندهای انجام ماموریت‌ها را ثابت می‌کند. متأسفانه یکی از نقاط ضعف شبکه مدیران تعلیم و تربیت از ابتدا تا کنون ثبت و ضبط تجربیات، اقدامات و دستاوردهای خود تا کنون بوده‌است.

گرفته‌است. تلقی ذهنی درصد قابل ملاحظه‌ای از این مدیران در عدم توفیق در حوزه‌های شخصی و بعضاً ماموریتی خود عدم داشتن وقت کافی و یا به عبارت دیگر حجم بالای ماموریت محوله می‌باشد. اما در مقابل برخی از مسئولین تعلیم و تربیت موفق در سطح کشور اذعان دارند که علاوه بر تحقق اهداف ماموریتی به ابعاد مختلف فوق‌الذکر نیز پرداخته و در عمل نیز به توفیقات قابل ملاحظه‌ای دست یافته‌اند. بررسی رفتار سازمانی فردی این افراد نشان می‌دهد که این افراد از ابزار «مدیریت زمان» استفاده نموده‌اند که استفاده از این ابزار از خلاءهای موجود در این شبکه مدیریتی است.

ب) برنامه‌ریزی در حوزه ماموریتی

در انجام ماموریت‌های محوله نیز سه سطح برنامه‌ریزی مد نظر می‌باشد:

۱- برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک

برنامه‌ریزی جامع به برنامه‌هایی گفته می‌شود که خطوط کلی برنامه‌های آینده سازمان را در دراز مدت مشخص مینماید و گاهی این برنامه‌ها سیر کلی حرکت‌ها تا رسیدن به کلیه اهداف سازمانی مشخص می‌شود.^۱ در این نوع از برنامه‌ریزی انتظار از مسئول تعلیم و تربیت ناحیه این است که با یک نگاه جامع و بلندمدت (۵ ساله) مجموعه اقدامات لازم جهت توسعه کمی و کیفی طرح صالحین را برنامه‌ریزی کرده و مهمترین موانع و چالش‌ها را پیش‌بینی و برای رفع و گذر از آنها پیشنهاد داشته‌باشد.

۲- برنامه‌ریزی سالیانه

دومین سطح برنامه‌ریزی مورد انتظار از مسئولین تعلیم و تربیت ناظر به اجرای برنامه‌های سال می‌باشد. هر مدیری می‌بایست جهت اجرای برنامه‌های ابلاغی در ابتدای هر سال برنامه‌ریزی سالیانه‌ای برای خود داشته‌باشد. از آنجا که هدف اصلی از نیل به اجرای برنامه‌ها، دستیابی به پیامدهای آن برنامه می‌باشد لذا مسئول تعلیم و تربیت ناحیه می‌بایست هر برنامه را جهت نیل به پیامدهای آن و با جایگذاری آن در نظام اجرای برنامه‌ها در طی سال جایگذاری و برنامه‌ریزی نماید.

۳- برنامه‌ریزی عملیاتی

منظور از برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی‌های لازم برای اجرای یک برنامه خاص بر اساس محدودیت‌ها و امکانات و خطوط کلی ترسیم شده جهت نیل به پیامدهای آن برنامه می‌باشد. این سطح از برنامه‌ریزی حداقلی بوده و هر مدیریتی لاقول می‌بایست این سطح از توان برنامه‌ریزی را داشته‌باشد.

مراحل برنامه ریزی

برنامه ریزی شامل مراحل زیر می باشد:

الف) شناخت وضع موجود

یکی از اصلی ترین اقدامات در هر برنامه ریزی، بررسی و شناخت واقعی وضع موجود می باشد بدین معنی که عوامل بیرونی و درونی سازمان شامل امکانات مادی، منابع انسانی، نیازهای محیط و مسائل و مشکلات و گرایشها کاملاً به تحقیق شناسایی شده و سپس بر اساس وضع موجود هدف ها تدوین شود.

انتظار می رود مسئولین تعلیم و تربیت برای هر پایگاه مقاومت یک شناسنامه تربیتی ایجاد کرده و مبنای هدف گذاری و تصمیم گیری را بر اساس تحلیل مجموع وضعیت پایگاه ها قرار دهند.

شناسنامه پایگاه مقاومت صرفاً ناظر به فرآیند کمی نبوده و تحلیل ها و وضعیت کیفی شبکه تربیتی پایگاه را نیز شامل می شود. در ادامه نمونه ای اطلاعات مورد نیاز جهت شناخت نسبت به یک پایگاه مقاومت ارائه میشود:

۱. وضعیت امام جماعت: آیا امام جماعت مسجد روحانی می باشد؟ ارتباط ایشان با پایگاه و ماموریت های آن چگونه است؟ نگاه ایشان به فعالیت های تربیتی چگونه است؟ نگاه ایشان به کودکان و نوجوانان چگونه است؟

۲. وضعیت فرمانده پایگاه: فهم تربیتی فرمانده پایگاه چه سطحی است؟ آیا در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها نگاه شبکه ای دارد؟ آیا فرد موثری در پایگاه مقاومت می باشد؟ ارتباط ایشان با بسیجیان چگونه است؟ میزان پیگیری ایشان نسبت به ماموریت های تعلیم و تربیت چه میزان است؟

۳. وضعیت شورای پایگاه: چه پست هایی در پایگاه فاقد مسئول هستند؟ آیا پایگاه به صورت قرارگاهی اداره می شود و همه اعضا با نگاه به راهبرد شبکه سازی تصمیم گیری می کنند؟ آیا تصمیم گیری شورای پایگاه مبتنی بر دغدغه های کادرسازی است؟ مسئول تعلیم و تربیت پایگاه به چه میزان آموزش دیده و به حوزه کاری خود مسلط است؟

۴. وضعیت مربی: آیا این پایگاه مربی دارد؟ آیا اثرگذارترین فرد این پایگاه نقش مربی گری را بر عهده گرفته است؟ ارتباط مربی با فرمانده پایگاه در چه سطحی است؟ فهم تربیتی مربی در چه سطحی است؟ آیا دغدغه تربیتی لازم را دارد؟ آیا در برنامه های تعلیم و تربیت شرکت می کند؟ چه دوره هایی را شرکت نموده است؟

۵. وضعیت سرگروه ها: تعداد سرگروه های این پایگاه؟ سطح و فهم تربیتی سرگروه های تربیتی

- به چه میزان است؟ آیا افراد موثر به عنوان سرگروه انتخاب شده‌اند؟ چه دوره‌هایی را شرکت کرده‌اند؟ آیا در برنامه‌ها و اردوها شرکت فعال دارند؟
۶. وضعیت حلقات: تعداد حلقات پایگاه؟ سطح بندی گروه‌های پایگاه (ویژه، سطح الف و سطح ب) چگونه است؟ در چه سطوح سنی قرار دارد؟ آیا حلقات دارای استانداردهای کیفی می‌باشند؟ آیا حلقات سایت صالحین دارند؟
۷. وضعیت شبکه تربیتی: آیا اتصالات تربیتی حلقات رعایت شده‌است؟ آیا شبکه ویژگی پویایی و چابکی و ورزشی لازم را دارد؟
۸. وضعیت هیئت امنای مسجد: میزان همکاری هیئت امنای پایگاه مقاومت؟ آیا بسیجیان در هیئت امنای عضویت دارند؟
۹. زیرساخت‌های پایگاه: آیا پایگاه در مسجد مکان مناسبی دارد؟ آیا امکانات و زیرساخت‌های نرم افزاری (شباب و...) را دارد؟
۱۰. ظرفیت‌های موجود در حوزه استحفاظی پایگاه: آیا در اطراف مسجد حوزه علمیه وجود دارد؟ آیا در اطراف پایگاه مساجد فعال دیگری وجود دارد؟ آیا مدارس وجود دارد؟ آیا ارتباط مناسبی با مدارس دارند؟ آیا کانون‌های فرهنگی مناسبی وجود دارد؟ عملکرد پایگاه: حضور فعال پایگاه در برنامه‌های تعلیم و تربیت؟

ب) تعیین هدف

دومین قدم در برنامه‌ریزی، تعیین هدف‌ها به صورت کوتاه‌مدت، میان مدت و بلند مدت می‌باشد. زیرا هدف‌ها نتایج مورد انتظار فعالیت‌ها را نشان می‌دهد و باید قبل از هر کاری مقصد و هدف روشن و پیش بینی شود. بدیهی است که محدودیت منابع، امکان تامین همه‌ی هدف‌ها را مقدور نمی‌سازد. حال این سوال پیش می‌آید که چگونه از بین هدف‌های متعدد، هدف ضروری را انتخاب نماییم؟ مدیر ناگزیر است که درباره‌ی هدف‌ها به تحقیق و مطالعه پرداخته و آنگاه هدف‌های اصلی را به ترتیب اولویت و اهمیت تعیین نماید. پس از تعیین اولویت هدف‌ها مدیر باید مراقب باشد که سایر هدف‌ها نیز علی‌رغم اینکه اولویت کمتری دارند در برنامه‌ریزی لحاظ شوند.

لازم به ذکر است اهداف در ناحیه بر دو دسته اهداف ابلاغی و اهداف بومی قابل تقسیم می‌باشد به این معنا که گرچه هدف گذاری در ناحیه به عنوان یک لایه میانی مدیریت به صورت ابلاغی صورت می‌گیرد اما هر ناحیه بر اساس شرایط بومی و سطح کیفی شبکه تربیتی خود می‌بایست اهداف منطبق را طرح ریزی نماید.

ج) تعیین خط مشی‌ها (سیاست‌ها):

خط مشی در واقع هدف را نشان می‌دهد و کارکنان را برای رسیدن به آن راهنمایی می‌کند.

خط مشی که همان سیاست‌های کلی است موجب می‌شود که مدیران مختلف وقتی با موقعیت‌های مشابه برخورد می‌کنند انتخاب‌های یکسانی داشته باشند یا به عبارت دیگر خط مشی‌ها چهارچوب‌های تصمیم‌گیری و راهنمای عمل یک مدیر می‌باشد. به طور مثال در یک منطقه‌ای که ویژگی‌های قومی و قبیله‌ای دارد سیاست شبکه سازی افزایش ارتباط و ایجاد همدلی بین اقوام مختلف قرار می‌گیرد.

د) رویه‌های اجرای کار:

رویه‌ها محدودتر از سیاست‌ها هستند و جریان عملیات و طریقه دقیق انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌سازند. بنابر این در رویه‌ها کلیه اقداماتی که برای انجام یک فعالیت یا طرح معینی لازم است مرحله تعیین می‌شود و چگونگی اجرای وظایف در هر مرحله دقیقاً مشخص می‌شود. به عنوان مثال در مورد انتصاب سرگروه کلیه اقداماتی که شخص باید انجام دهد از قبیل شناسایی، استعلامات مکتبی و امنیتی و... را رویه انتصاب سرگروه می‌گویند.

ه) تعیین روشهای اجرای کار:

روش‌ها، نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه را مشخص می‌کند. به طور مثال بهترین زمانی که برای اجرای دوره‌ی آموزش مقدماتی سرگروه‌ها وجود دارد در فصل پاییز می‌باشد و یا اجرای اردوی حلقات تربیتی در فصل زمستان می‌باشد.

این زمانبندی نیازمند شناخت دقیق اهداف، سیاست‌ها و روح حاکم بر برنامه‌های ابلاغی سازمان می‌باشد. تفاوت مدیرانی که با نگاه راهبردی و پیامد محور مدیریت میکنند با مدیران اقتضایی و فاقد نگاه راهبردی در عمل در همین بخش می‌باشد.

انتظار از مسئولین تعلیم و تربیت این است که پس از شناخت نسبت هر برنامه با سیاست شبکه سازی تربیتی، بر اساس شرایط بومی خود برنامه ریزی و زمانبندی لازم را برای اجرای برنامه‌ها صورت دهد. با این ملاحظه اجرای وقتی اردوهای تربیتی با هدف حفظ و انسجام گروه طرح ریزی شده است پس یکی از زمان‌های مناسب برای اجرای آن در جایی است که این انسجام ضرورت بیشتری داشته و در خطر می‌باشد.

و) مقررات و قوانین:

برنامه ریزی در چهارچوب قواعد و قوانین مربوط صورت می‌گیرد و مقررات قانونی باید دقیقاً عمل شوند.

گفتمان‌ساز

هنگامی که از گفتمان‌سازی صحبت می‌گردد، نگاه اندیشمندان از بخشنامه و ادبیات دستوری، به افناعات فطری و فرایندی زمانبر و برنامه‌ریزی شده منعطف میشود. به عبارتی، گفتمان‌سازی امری دستوری نیست و نیاز به طراحی فرایندی علمی با توجه به خصوصیات جامعه هدف دارد. هنگامی که از پیوست گفتمان‌سازی در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های کلان اقتصادی و سیاسی صحبت میشود، منظور شیوه‌های تبدیل برنامه به ادبیات حاکم بر زندگی تک تک نخبگان و مردم جامعه می‌باشد.

رهبر انقلاب در این خصوص می‌فرماید «گفتمان یعنی باور عمومی؛ یعنی آن‌چیزی که به صورت یک سخن مورد قبول عموم تلقی بشود، مردم به آن توجه داشته باشند؛ این با گفتن حاصل میشود؛ با تبیین لازم - تبیین منطقی، تبیین عالمانه و دور از زیاده‌روی‌های گوناگون - حاصل می‌شود؛ با زبان صحیح، با زبان علمی و منطقی و با زبان خوش، بایستی این مطالب را منتقل کرد.»^۱

به عبارت دیگر گفتمان به معنای یک معرفت همه‌گیر، تفکر رایج و باور عمومی و تخبگانی است. در این تعریف دانستن صرف همه مهم نیست بلکه مطالبه می‌بایست در ادامه آن محقق شود.

اهمیت گفتمان‌سازی

آرمان‌های انقلاب اسلامی و اهداف کلان جمهوری اسلامی تنها از راه تبدیل شدن به «گفتمان» محقق می‌شوند. گفتمان‌سازی آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب و جمهوری اسلامی به معنای «تبدیل شدن» آن‌ها به روح کلی اقشار مختلف جامعه و تبلور آن‌ها در شیوه‌ی زندگی، زیرساخت‌های اجتماعی و جریان یافتن آن در سراسر مویرگ‌های حیات اجتماعی است. همانطوری که هوا برای زنده ماندن انسان‌ها ضروری است ایجاد گفتمان هم برای تداوم و تاثیرگذاری یک جامعه ضرورت دارد. رهبر انقلاب درباره‌ی اهمیت گفتمان‌سازی می‌فرماید «این گفتمان‌سازی برای چیست؟ برای این است که اندیشه‌ی دینی، معرفت دینی در مخاطبان، در مردم، رشد پیدا کند. اندیشه‌ی دینی که رشد پیدا کرد، وقتی همراه با احساس مسئولیت باشد و تعهد باشد، عمل به وجود می‌آورد و همان چیزی میشود که پیغمبران دنبال آن بودند»^۲

گام‌های گفتمان‌سازی

در خصوص گفتمان‌سازی هفت گام لازم می‌باشد:

۱. تشکیل هیئت اندیشه‌ورز، عملیات مرکزی و طراحی. این هیئت اندیشه‌ورز از جنس حکمت عملی و اعضای آن علی‌القاعده افرادی راهبردی اند که آشنا به ایده باشند و برخوردار از تجربه و

۱ - بیانات در دیدار با اعضای مجلس خبرگان ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
۲ - بیانات در دیدار با جمعی از روحانیون ۱۳۸۸/۰۲/۲۹

دانش اجرا و دارای نفوذ نرم و سخت باشند. این هیئت اندیشه‌ورز می‌تواند دارای مجموعه‌ای کمیته‌ها جهت مساعدت و کمک در تدبیر باشد و وجه غیر رسمی آن باید بر وجه رسمی غلبه داشته باشد. همچنین از دیگر ویژگی‌های این هیئت اندیشه‌ورز این است که می‌بایست کاملاً منعطف باشد.

۲. احصاء قوی و دقیق حوزه تاثیر و اثر و برنامه‌ریزی برای مدیریت ایشان در راستای گفتمان‌ها. این اثرگذاری اعم از داخل و برون سازمان، اعم از محیط‌ها و رسانه‌ها و افراد، اعم از رسمی و غیر رسمی و... می‌باشد.

۳. اتخاذ قدرت مطالبه نرم و غیر رسمی اعم از مطالبه‌گری مقام معظم رهبری (حفظه الله) و مطالبه خانواده‌ها و بسیج و... می‌باشد.

۴. ساماندهی کنش گران و دغدغه‌مندان و فعالان نسبت به گفتمان از طریق ساخت بدنه اجتماعی، محیط‌سازی غیر رسمی و تسهیل روابط با حوزه رسمیت و غلبه دادن آن

۵. گسترده‌سازی هیئت اندیشه‌ورز و فرآیند جوشش فکر شامل تفکر سازی، واژه‌سازی، الگوسازی و همراه‌سازی و اقناع نخبگان و خبرگان

۶. تعریف عملیات‌های بزرگ برای مجموعه و شبکه

۷. مدیریت رسمی که متاخر و متأثر از فضای غیر رسمی بوده و برخوردار از تاخر رتبی (نه الزاماً زمانی) از آن می‌باشد.

ناظر و رصدگر

یکی از مهمترین نقش‌های مدیران در هر سازمانی، نقش نظارتی آنها نسبت به عملکرد کارکنان و یا حوزه ماموریتی خویش می‌باشد. صاحب نظران معاصر نظارت و کنترل را به عنوان یک اصل منطقی و تکمیل‌کننده چهار اصل دیگر یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و فرماندهی می‌دانند و می‌گویند: «منظور از کنترل و نظارت، سرکشی و رسیدگی به اجرای فرامین و دستوراتی است که به اعضای سازمان داده می‌شود. از این راه است که می‌توان نحوه‌ی اجرای صحیح آن را دریابیم. به خاطر این که کنترل صحیح در کار وجود داشته باشد همیشه سیستم کنترل، باید سیستمی سریع و با دقت باشد که کلیه‌ی امور مربوطه را در اسرع وقت رسیدگی نماید و نارسایی‌ها را فوری تشخیص دهد.»

مسئولین تعلیم و تربیت می‌بایست انتظارات زیر را در قالب این نقش ایفا نمایند:

- نظارت بر حسن اجرای هیات منتظران
- کنترل، راهبری و ارزیابی برنامه های صالحین
- ظرفیت شناسی نیروها و امکانات موجود
- آسیب شناسی گروه های صالحین
- رصد فعالیتهای تربیتی، معرفتی، مهارتی، بصیرتی
- نظارت بر مسجد محوری بودن حلقات صالحین و همچنین ارتباط تنگاتنگ گروه و انس با آنها
- رصد شبکه شباب و سایتهای صالحین
- نظارت بر روند کار فرمانده حوزه در جهت اهداف صالحین
- نظارت بر کیفیت رشد و جذب در گروه ها
- نظارت بر چگونگی تبدیل عضویت ها در حوزه ها
- نظارت بر راه اندازی گروه سرگروه ها
- نظارت بر نشست هیئت منتظران موعود
- سرکشی از پایگاه های مقاومت و حلقات صالحین
- بررسی علت رفع کمبود سرگروه در پایگاه
- بازدید کمی و کیفی از گروه ها
- نظارت بر محتوای ارائه شده در حلقات
- احصاء و جمع آوری مشکلات صالحین
- ارزیابی مستمر فعالیت های زیر مجموعه

اهمیت نظارت

از حیاتی ترین ارکان هر سیستم و مجموعه ی اثربخشی وجود یک نظام دقیق و کامل نظارت و کنترل است. در خصوص ضرورت نظارت و کنترل بین صاحب نظران حوزه های مدیریتی شکی وجود ندارد و همه نگرش ها یکی از ارکان مدیران موفق را نظارت دقیق و مستمر آنها می دانند. مقام معظم رهبری (حفظه الله) در در این خصوص می فرمایند: «نظارت بر این مجموعه یی است که شما بر آن مسلطید. این ماشین بوروکراسی، چیز عجیبی است. من و شما که ده سال، دوازده سال سابقه ی کار اجرایی داریم، هنوز بوروکراسی را نشناخته ایم. ما در سخنان دیگران - کسانی که بوروکراسیهای عظیم معروف پنجاه ساله و شصت ساله و صدساله را تعریف میکنند - بوروکراسی را میشناسیم؛ که در بسیاری از موارد، با وضع خود ما هم منطبق است. این ماشین اجرایی، ضمن این که یک دستگاه اجتناب ناپذیر است، اگر از آن مراقبت نکنید، چیز خطرناکی خواهد شد. این مراقبت، همان چیزی است که شما را میتواند بسهولت و سرعت به هدفها برساند. اگر دستگاه اجرایی و دستهای شما نباشد، شما به هیچ هدفی نمیتوانید برسید؛ در عین حال همین ماشین تا وقتی که اراده بکند، میتواند شما را از رسیدن به آن هدفی که دنبالش هستید، باز دارد؛ بسته به این است که ترکیب، و مهمتر از آن، نظارت شما بر این مجموعه چگونه باشد. اگر بر آن نظارت کردید، در اختیار شما قرار خواهد گرفت؛ اگر از آن غفلت کردید، شما در اختیار آن قرار خواهید گرفت؛ هرچه هم خوب باشید، از عهده ی آن برنمی آید. ای بسا سیاست مسجل شده یی که تأکید مکرر بر انجام آن شده باشد و مدیر مربوطه - وزیر و بسیاری از سلسله مراتب - به آن مهر امضاء و اجراء زده باشند؛ ولی فقط یک نفر از انجام آن

کار مانع بشود. شماها که هرکدام مدتی در کار اجرایی بوده‌اید، این را تصدیق میکنید. هر کس هم که با دستگاه اجرایی سروکار داشته باشد، این را تصدیق میکند؛ یعنی مراجعان به دستگاه اجرایی، این را میفهمند. چیزی است که وزیر خواسته، دولت خواسته، دستور داده شده، آب را هم از آن جا ریخته‌اند و دارند پمپاژ میکنند، ولی از این لوله و این کانال کشی به این عظمت، آب بیرون نمی‌آید! آن وسط، ریگی در کفش کسی است و این کانال را سد کرده است؛ علاج آن هم فقط نظارت شماس است.

نمی‌توانیم بگوییم همه را خوب انتخاب کنید؛ چون مگر میشود شما یک معیار بگذارید و بعد هزار نفر، دو هزار نفر، ده هزار نفر همکار خودتان را از اول تا آخر با آن معیار تطبیق بدهید؟ مگر چنین چیزی ممکن است؟ حالا بفرض تطبیق دادید، مگر انسانهای خوب، دائماً خوب میمانند؟ مگر وسوسه‌ها در انسانهای خوب اثر نمیگذارد؟ پس، آن چیزی که ضامن است، این است که شما برای نظارت، صرف وقت کنید.

اگر یک مدیر عالی وقتش را تقسیم بکند، شاید بشود گفت که باید نیمی از وقتش را صرف نظارت بر دستگاه خودش، و نیمی را صرف کارهای دیگر بکند؛ فکر کردن، سیاستگذاری کردن، دستور دادن، جلسه گذاشتن، و از این قبیل. نظارت بر این دستگاه، یعنی دائماً حضور داشته باشید؛ آقا شما دارید چه کار میکنید؟ این کار چه شد؟ مسأله‌ی پیگیری هم بخشی از همان نظارت است...»^۱

انواع نظارت

به طور کلی نظارت و کنترل در شبکه مدیران تعلیم و تربیت را می‌توان به سه بخش سطح عمده تقسیم بندی نمود:

۱. نظارت کمی

هدف از این نوع از نظارت بررسی تحقق کمی مأموریت‌های محوله به رده می‌باشد. این سبک از نظارت در بین مدیران طرح و برنامه بسیار رایج بوده چرا که هدف از نظارت در این بخش بررسی میزان تحقق کمی جهت تسویه حساب مالی می‌باشد. به طور مثال در نظارت کمی از اجرای یک دوره شامل بررسی تعداد نفرات شرکت کننده در دوره، طول مدت دوره، حجم ساعات آموزشی، تعداد اسکان و غذا و... می‌باشد.

۲. نظارت کیفی

نظارت رایج در میان مدیران تخصصی رده‌ها به طور معمول نظارت کیفی می‌باشد. در این نوع از نظارت، توجه به ابعاد تحقق کمی مأموریت در اولویت دوم قرار دارد و مدیر در صدد بررسی

۱ - بیانات معظم له در دیدار با رئیس جمهور و اعضای هیئت وزیران ۱۳۷۰/۰۶/۰۳

ابعاد کیفی ماموریت می‌باشد. منظور از ابعاد کیفی برنامه رعایت شرایط کیفی مندرج در ابلاغ برنامه می‌باشد. به طور مثال نظارت کیفی از یک دوره آموزشی ناظر به بررسی تطبیق ویژگی‌های افراد حاضر در دوره با شرایط و ویژگی‌های مندرج در ابلاغ برنامه، سرفصل و محتوای آموزشی در دوره، ارزشیابی میزان رضایتمندی از اجرای دوره و... می‌باشد.

۳. نظارت پیامدمحور

بهترین مدل نظارت، بررسی پیامدهای مورد انتظار از یک اقدام یا برنامه می‌باشد. در این سبک حجم کمی و کیفی و مدل اجرای برنامه در اولویت دوم بررسی قرار دارد و ناظر در صد میزان دستیابی به اهداف و پیامدهای مد نظر می‌باشد و اگر مجری در غیر از روش ابلاغی به آن اهداف دست یافته باشد مورد مواخذه قرار نمی‌گیرد. به طور مثال در بررسی پیامدمحورانه از یک دوره آموزشی میزان رشد علمی و توجیه افراد شرکت کننده در دوره مورد بررسی قرار می‌گیرد و اگر فردی با رعایت تمام ضوابط کمی و کیفی به ارتقاء مد نظر نرسیده باشد، امتیاز پایینی را کسب خواهد کرد.

مسئولین تعلیم و تربیت می‌بایست با الزامات و شیوه‌های نظارت در هر سه بخش آشنا بوده و در موقعیت‌های مختلف و بر اساس نیازهای خود از هر یک استفاده نمایند. لازم به ذکر است با یک اولویت بندی، بهترین شیوه نظارت و کنترل را می‌توان نظارت پیامدی و سپس نظارت کیفی و در آخر نیز نظارت کمی برشمرد.

نظارت کمی و کیفی

با توجه به اینکه بررسی کمی و کیفی اجرای برنامه‌ها، روش جاری نظارت رده‌های تعلیم و تربیت می‌باشد تبیین این روش را در قالب یک مثال و کاربرد نشان می‌دهیم. در جدول زیر مولفه‌های بررسی و ارزیابی کیفی اهم برنامه‌های سال ۹۱ معاونت تعلیم و تربیت (گروه متربیان - گروه سرگروه‌ها - آموزش بسیجیان عادی - آموزش عادی به فعال - آموزش بسیجیان فعال به کادر - آموزش مقدماتی سرگروه‌های صالحین - هیئت عاشقان ولایت - هیئت منتظران موعود) ارائه می‌شود:

نمبره كل	تكنيك ارزيبايي	شاخص ارزيبايي	ردیف	واحد	نام برنامه
۱۵	۱- بررسی لیست حضور و غیاب؛ ۲- پرسش از سرگروه	تعداد اعضای گروه بین ۹ تا ۲۱ نفر باشد و به ثبات نسبی در ریزش و رویش رسیده باشد.	۱	گروه	گروه تربیتی متریان
۲۰	۱- پرسش از اعضای گروه؛ ۲- پرسش از سرگروه؛ ۳- مذاکره و مصاحبه با سرگروه	سرگروه واحد و واجد شرایط داشته باشد.	۲		
۲۵	۱- بررسی شناسنامه گروه و دقت در سن و تحصیلات اعضا؛ ۲- بازدید از گروه‌های نمونه و مشاهده حضوری	سطح بندی رعایت شده باشد. (سنتی، تحصیلاتی، جنسیتی، مذهبی)	۳		
۲۰	۱- پرسش از اعضای گروه؛ ۲- پرسش از سرگروه؛ ۳- بررسی گزارش جلسات	حداقل یک جلسه در هفته داشته باشد. (در اقشار به تناسب دستورالعمل)	۴		
۲۰	۱- پرسش از اعضای گروه؛ ۲- پرسش از سرگروه	رعایت حداقل محتوای موضوعات ثابت جلسات	۵		
۱۰	۱- بررسی لیست حضور و غیاب؛ ۲- پرسش از سرگروه	تعداد اعضای گروه بین ۱۰ تا ۲۰ نفر باشد.	۱	گروه	گروه سرگروه‌ها
۱۵	۱- پرسش از اعضای گروه؛ ۲- پرسش از سرگروه؛ ۳- مذاکره و مصاحبه با سرگروه	مربی واحد و واجد شرایط داشته باشند.	۲		
۱۵	۱- پرسش از مربی؛ ۲- پرسش از سرگروه‌ها؛ ۳- لیست حضور و غیاب (در صورت وجود)	حضور منظم سرگروه‌ها در جلسات گروه	۳		
۱۵	۱- پرسش از اعضای گروه؛ ۲- پرسش از سرگروه؛ ۳- بررسی گزارش جلسات	حداقل هر دو هفته یک جلسه داشته باشد.	۴		
۲۰	۱- پرسش از مربی؛ ۲- پرسش از سرگروه‌ها	پاسخ به شیئات و سئوالات سرگروه‌ها	۵		
۱۵	۱- پرسش از مربی؛ ۲- پرسش از سرگروه‌ها	توجه به مهارت‌های تربیتی و رشد اخلاقی سرگروه‌ها	۶		
۱۰	۱- بررسی لیست اعضا؛ ۲- مشاهده عینی	تفکیک جنسیتی اعضای گروه	۷		

نمبره كل	تكنيك ارزىابى	شاخص ارزىابى	ردیف	واحد	نام برنامه
۲۰	۱- بررسى كارنامه احراز ويژگيهاى بسيجيان عادى كه توسط سرگروه صادر مى شود ۲- كنترل پرونده آموزشى فراگيران ۳- تماس با فراگيران	احراز ويژگيهاى بسيجى عادى توسط سرگروه و صدور كارنامه	۱	نفر	آموزش بسيجيان عادى
۲۰	۱- كنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گيران ۳- تماس با برخى از اساتيد ۴- كنترل برنامه سين دوره	رعایت سرفصل هاى آموزشى	۲		
۲۰	۱- كنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گيران ۳- كنترل برنامه سين دوره	رعایت ساعات آموزشى	۳		
۳۰	۱- مشاهده فيلم و عكس هاى تهيه شده ۲- تماس با فراگيران	اجراى مراسم قرائت ميثاق نامه و نماز شكر	۴		
۱۰	۱- بازديد از اماكنى كه دوره برگزار گرديده است ۲- كنترل گزارش دوره مشاهده فيلم و عكس هاى تهيه شده	اجراى دوره در مكانهاى مناسب	۵		
۲۰	۱- بررسى كارنامه احراز ويژگيهاى بسيجيان عادى به فعال كه توسط سرگروه صادر مى شود. ۲- كنترل پرونده آموزشى فراگيران ۳- تماس با فراگيران	احراز ويژگيهاى بسيجى فعال توسط سرگروه و صدور كارنامه	۱	نفر	آموزش عادى به فعال
۲۰	۱- كنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گيران ۳- تماس با برخى از اساتيد ۴- كنترل برنامه سين دوره	رعایت سرفصل هاى آموزشى	۲		
۱۰	۱- كنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گيران ۳- كنترل برنامه سين دوره	رعایت ايام و ساعات آموزشى	۳		
۱۰	۱- بازديد از اماكنى كه دوره برگزار گرديده است ۲- كنترل گزارش دوره مشاهده فيلم و عكس هاى تهيه شده	برگزاری دوره در مكان هاى مناسب	۴		
۳۰	۱- كنترل گزارش دوره ۲- تماس با فراگيران ۳- كنترل برنامه سين دوره	برگزاری اردوى عملى	۵		
۳۰	۱- كنترل گزارش مصرفى مهمات ۲- تماس با فراگيران	اجراى ميدان تير	۶		

نمره کل	تکنیک ارزیابی	شاخص ارزیابی	ردیف	واحد	نام برنامه
۲۰	۱- بررسی کارنامه احراز ویژگیهای بسیجیان عادی به فعال که توسط سرگروه صادر می شود. ۲- کنترل پرونده آموزشی فراگیران ۳- تماس با فراگیران	احراز ویژگیهای بسیجی فعال توسط سرگروه و صدور کارنامه	۱	نفر	آموزش بسیجیان فعال به کادر
۳۰	۱- مشاهده فرم کمیسیون با امضای اعضاء کمیسیون ۲- ارسال فرم پس از تکمیل از نیروی انسانی به معاونت آموزش جهت اجرای دوره	تایید افراد در کمیسیون نیروی انسانی ناحیه	۲		
۱۵	۱- کنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گیران ۳- تماس با برخی از اساتید ۴- کنترل برنامه سین دوره	رعایت سرفصل های آموزشی	۳		
۱۰	۱- کنترل گزارش دوره ۲- تماس با فرا گیران ۳- کنترل برنامه سین دوره	رعایت ایام و ساعات آموزشی	۴		
۱۰	۱- بازدید از امکانی که دوره برگزار گردیده است ۲- کنترل گزارش دوره مشاهده فیلم و عکس های تهیه شده	برگزاری دوره در مکانهای مناسب	۵		
۱۵	۱- کنترل فرمهای ارزشیابی اساتید ۲- بررسی سوابق آموزشی و کاری اساتید	استفاده از اساتید مجرب	۶	نفر	آموزش مقدماتی سرگروه های صالحین
۱۵	۱- بررسی اسناد شروع و پایان دوره؛ ۲- سؤال رندومی از شرکت کنندگان در دوره با تماس تلفنی	رعایت ایام آموزشی - ۳ تا ۵ روز	۱		
۱۵	۱- بررسی اسناد و مدارک دوره های آموزشی و بازبینی سین برنامه های آموزشی دوره ها؛ ۲- سؤال رندومی از افراد شرکت کننده در دوره با تماس تلفنی	رعایت ساعات آموزشی	۲		
۲۰	۱- بررسی سرفصل ها بر اساس ابلاغیه؛ ۲- سؤال از برخی اساتید مبنی بر اینکه چه سرفصل هایی را عنوان نمودید؛ ۳- سؤال از فراگیران به صورت حضوری یا تلفنی	رعایت سرفصل های آموزشی	۳		
۱۵	۱- مطابقت اسامی اساتید با فهرست اسامی تایید شده در دوره های آموزشی مدرسین قم؛ ۲- بررسی نظرسنجی های فراگیران نسبت به اساتید	استفاده از اساتید مجرب و تایید شده	۴		
۲۰	۱- بررسی فرم های مصاحبه که توسط سپاه های استانی انجام می شود؛ ۲- تماس با سرگروه های آموزش دیده و طرح سؤال از ایشان؛ ۳- بررسی شرایط سرگروهی در بازدید از گروه های منتخب	واجد شرایط بودن فراگیران	۵		
۱۵	۱- مشاهده فرم ارزشیابی؛ ۲- سؤال از فراگیران به صورت حضوری یا تلفنی	ارزشیابی اساتید، فراگیران و کل دوره	۶		

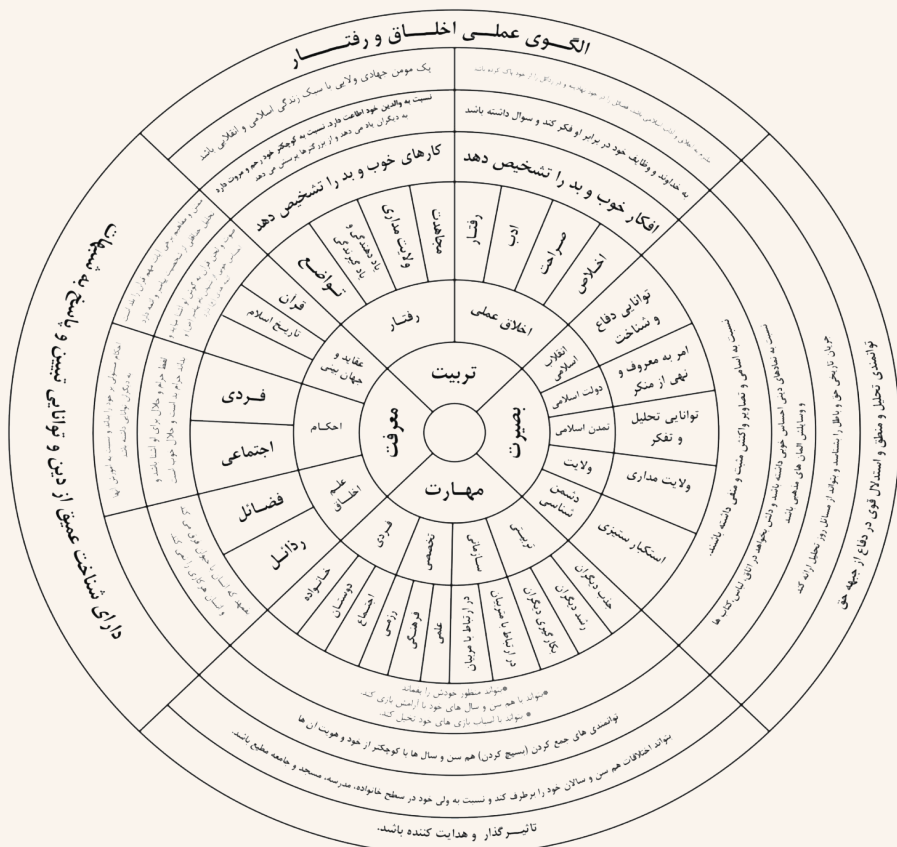
نمره کل	تکنیک ارزیابی	شاخص ارزیابی	ردیف	واحد	نام برنامه
۲۰	۱- سؤال از سرگروه‌ها و مربیان به صورت رندومی؛ ۲- مشاهده گزارشات و تصاویر جلسات (در صورت وجود)	حضور همه سرگروه‌ها و مربیان ناحیه در نشست‌ها	۱	نشست	هیئت عاشقان ولایت (ناحیه‌ای)
۲۰	۱- سؤال از فرمانده پایگاه یا حوزه به صورت رندومی؛ ۲- مشاهده تصاویر گزارشات (در صورت وجود)	حضور فرماندهان پایگاه‌ها و حوزه‌های ناحیه در نشست‌ها	۲		
۱۵	۱- اخذ نظر سر مربی در خصوص نحوه هماهنگی با ایشان.	هماهنگی با سرمربیان جهت حضور و اداره نشست‌ها	۳		
۱۵	۱- بررسی گزارش نشست که به سپاه استان ارسال شده است ۲- سؤال از فرمانده حوزه، فرمانده پایگاه و سرگروه‌ها در خصوص مطالب مطرح شده در نشست	رعایت محتوای اخلاقی و بصیرتی نشستها (۷۵٪ اخلاقی ۵۰٪ بصیرتی)	۴		
۱۰	۱- اخذ نظرات مربیان، سر گروه‌ها، فرماندهان حوزه و پایگاه	استفاده از اساتید توانمند و صاحب نفس در ارائه مباحث اخلاقی	۵		
۱۰	۱- اخذ نظرات اعضای شرکت کنندر	استفاده از هادیان سیاسی توانمند در ارائه مباحث بصیرتی	۶		
۱۰	۱- بازدید از محل نشست ۲- مشاهده عکس و فیلم در صورت موجود ۳- سؤال از اعضای شرکت کننده در نشست به صورت رندومی	برگزاری نشست‌ها در مکانهای مناسب	۷		

نمره کل	تکنیک ارزیابی	شاخص ارزیابی	ردیف	واحد	نام برنامه
۲۵	۱- بررسی گزارش نشست ۲- مشاهده لیست حضور و غیاب ۳- سؤال از سرگروهها و اعضای گروهها	حضور سازمان یافته گروه‌های عام و خاص در نشستها	۱	نشست	هیئت منتظران موعود (پایگاهی)
۲۰	۱- بررسی تاریخ برگزاری نشستها ۲- سؤال از اعضای پایگاه ۳- سؤال از اعضای شرکت کننده در نشست به صورت رندومی	رعایت فاصله زمانی نشستها و استمرار نشستها (هر ماه یکبار)	۲		
۱۰	۱- بازدید از محل نشست ۲- مشاهده عکس و فیلم در صورت موجود ۳- سؤال از اعضای شرکت کننده در نشست به صورت رندومی	اجرای نشستها در مکانهای مناسب	۳		
۲۰	۱- بررسی گزارش نشست که به سپاه استان ارسال شده است ۲- سؤال از فرمانده حوزه، فرمانده پایگاه و سرگروهها در خصوص مطالب مطرح شده در نشست	تقسیم زمان نشست به مباحث اخلاقی و بصیرتی	۴		
۲۵	۱- اخذ گزارش حضوری از فرمانده پایگاه ۲- اخذ نظرات اعضای شورای پایگاه یا سرگروهها	ایفای نقش فرمانده پایگاه در هدایت و برگزاری نشستها	۵		

نظارت پیامدی

همانطور که بیان شد این سبک از نظارت از مهمترین و بهترین روش‌های نظارت و کنترل اقدامات هر مدیری می‌باشد. در این سبک از نظارت، ناظر می‌بایست در گام اول به پیامدهای طرح صالحین (در ابعاد فرد، گروه و شبکه) مسلط باشد. در شکل زیر به صورت اجمالی این پیامدها نمایش داده شده‌است.

در گام دوم پیامدهای مورد انتظار از رده بازرسی شونده می‌بایست مد نظر قرار گیرد. در نگاه پیامدمحور نمی‌توان از همه‌ی رده‌ها یک پیامد خاص را مد نظر داشت بلکه هر رده‌ای متناسب با سطح، قابلیت‌ها، استعدادها، موانع و آسیب‌های موجود می‌بایست یک هدفگذاری صحیح را داشته‌باشد و بر اساس آن پیامد منطبق بر آن طرح ریزی شود.



به طور مثال انتظار از یک پایگاه مقاومتی که به تازگی تاسیس شده و فاقد کادر کارآمد و امام جماعت روحانی می باشد بسیار حداقلی و انتظار از یک پایگاه مقاومتی که در سنوات گذشته شبکه درونی ایجاد کرده و دارای یک تیم منسجم و تربیتی است حداکثری می باشد. در گام سوم می بایست به تکنیک های متناسب جهت احصاء و فهم وضعیت فعلی آن اقدام پرداخت. به طور مثال اگر ناظر در صدد بررسی میزان اتصال و ارتباط اعضای شبکه تربیتی ناحیه باشد می تواند این ارتباط را از طریق اجرای یک آزمایش محتوایی رصد نماید. به این صورت که به صورت محسوس یا نامحسوس ضرورت پرداختن به مطلبی را در گروه سرمربیان مطرح نماید و در یک بازه زمانی معقول انتقال آن مطلب را تا سطح گروه متربیین پیگیری و بررسی کند.

همچنین اگر ناظر در صدد رصد میزان ارتقاء سطح بصیرتی بسیجیان می باشد می تواند این مهم را با رصد میزان رشد حضور بسیجیان در نمازجمعه یا راهپیمایی ها و همچنین عمل به هنگام آنها در مقابل انحرافات سیاسی بومی یا ملی رصد نماید.



نبايدهای بازرسى!!

برخی از مهم ترین آسیب هایی را که می تواند یک بازرس یا ناظر را تحت شعاع خود قرار دهد از این قراراند:

- دخالت در امورات رده های بازرسى شونده
- برخورد های آمرانه و تحکمی
- تاثیر پذیری از شرایط و حوادث
- سوء ظن نسبت به مسئولین رده
- درخواست شرایط زیستی و تغذیه متفاوت
- پذیرش هدیه
- درخواست بازدید از اماکن و تفریحگاه ها
- داده وعده
- حسن ظن نسبت به مسئولین رده
- تایید یا تکذیب اظهارات افراد
- افشای اطلاعات جمع آوری شده
- شتاب و عجله در بررسی ها و رسیدگی ها
- به رخ کشیدن عملکرد شخصی و رده ای خودش در رده بازرسى شونده
- عدم رعایت شئون روحانیت و ذی طلبگی

یکی از الزامات مدیریت تربیتی توجه به عنصر کادریابی و بویژه کادرسازی می‌باشد. انتظارات مورد نظر از مسئولین تعلیم و تربیت در این بخش عبارت است از:

- شناسایی افرادی که توانایی دارند سرگروه باشند
- شناسایی مربی و سرگروه
- شناسایی و استفاده از ظرفیتهای تربیتی حوزه استحفاظی
- شناسایی و معرفی افراد دارای صلاحیت به استانها جهت دوره مربیگری
- شناسایی نخبگان در سطح پایگاه
- جذب، تربیت، آموزش و سازماندهی مردمی و بسیج
- کادرسازی برای سپاه و انقلاب اسلامی
- نیرویابی برای بسیج و سپاه و انقلاب اسلامی
- نیروسازی برای بسیج و سپاه و انقلاب اسلامی
- نیروسانی برای بسیج و سپاه و انقلاب اسلامی
- توجه به نقش زنان در پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی و به کارگیری مؤثر ایشان
- توجه به جایگاه خانواده در اداره ناحیه و پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی
- برنامه ریزی برای تعالی و رشد سرمایه انسانی ناحیه
- ظرفیت شناسی نیروها و امکانات موجود
- ظرفیت سازی از نیروها و امکانات موجود برای ارتقای اثربخشی برنامه ها

توضیح اینکه اضافه شدن واژه‌ی تربیت بر مدیریت و بکارگیری ترکیب «مدیریت تربیتی» به دو معنا قابل تصور است:

۱. موضوعی: یعنی تربیت موضوع مدیریت قرار گرفته باشد و فرد در حال مدیریت یک فضا یا فرآیند تربیتی می‌باشد. مسئولین تعلیم و تربیت به این معنا یک مدیر تربیتی هستند یعنی در حال مدیریت یک شبکه تربیتی بوده و لذا باید به الزامات آن پایبند باشند.

۲. رویکردی: یعنی تربیت رویکرد مدیریت می‌باشد و فرد بر اساس مبانی، اصول و روش‌های تربیتی مدیریت می‌کند. این واژه مترادف واژه‌ی مدیریت اسلامی بوده و تاکید بر روند کادرسازی و تربیت اطرافیان در آن وجود دارد. بر اساس این تعریف در جامعه اسلامی همه‌ی مدیران می‌بایست یک مدیر تربیتی باشند و این عنوان فقط برای یک پست یا شغل خاص نمی‌باشد.

حال بر اساس این تعریف یکی از نقش‌های مدیران تربیت و رشد و ارتقاء همکاران و اطرافیان

خود در حوزه‌های مختلف می‌باشد یعنی نگاه مدیر به همکاران خود نمی‌بایست صرفاً به عنوان ابزار تحقق ماموریت باشد بلکه هر فردی می‌بایست به عنوان یک هدف تربیتی قلمداد شود و از طرق مختلف علمی و عملی نسبت به ارتقاء آن اقدام شود.

مقام معظم رهبری (حفظه الله) در این باره می‌فرمایند: «من یک وقت به مسؤولان یک بخشی گفتم که وظیفه اول شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید، یا فکر کنید و پیدا کنید؛ چون اگر یک روز خدای نکرده در راه، پای شما وارد چاله‌ای شد و شکست، کار ما لنگ نماند. بعضی کسان این کار را نمیکنند تا مبدا برای خودشان هوو درست شود! غافل از این‌که اگر قرار شد هوو درست شود، یکی از موجبات آن همین است که آدم نتوانسته این کار را بکند. پس افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید. اگر دیدید بازیکن تیم یک خرده کج و معوج حرکت میکند، بلافاصله او را عوض کنید. باید دائم افراد خود را زیر نظر نگه دارید.»^۱

مسئول تعلیم و تربیت ناحیه به طور مستقیم می‌تواند بر روی کارشناسان و همکاران خود در ناحیه، مسئولین تعلیم و تربیت در حوزه‌ها و پایگاه‌های مقاومت، فرماندهان پایگاه‌های الگو، سرگروه‌های موفق و بسیجیان مشتاق به همکاری سرمایه‌گذاری کرده و به اصطلاحاً کادرسازی نماید. این کادرسازی برکات فراوانی خواهد داشت که از این جمله تقویت شبکه مدیریتی، ایجاد شبکه نظارتی و گفتمان سازی، پرورش استاد و... اشاره نمود.

منابع شناسایی کادر

بررسی‌ها نشان می‌دهد که یکی از مشکلاتی که در حوزه انتصابات و کادریابی در بین مسئولین متولی وجود دارد عدم رجوع به جامعه هدف مناسب و کلان و اکتفا به نیروهای در دسترس می‌باشد. به طور مثال در سطح یک پایگاه مقاومت چهارلایه جهت شناسایی کادر وجود



به طور معمول برخی از مردم به دلیل عدم وجود فعالیت متناسب برای آنها در پایگاه یا به طور دقیق تر عدم اطلاع از ظرفیت پایگاه مقاومت جهت نقش آفرینی برای انقلاب اسلامی انگیزه لازم جهت عضویت در بسیج و سازماندهی در آن را ندارند؛ در مقابل فرماندهان پایگاه ها به شدت جهت تکمیل کادر مدیریتی و تربیتی خود دچار نقیصه بوده و به چنین ظرفیتی محتاج می باشند اما به دلیل عدم توجه به این ظرفیت و یا نداشتن همت و توان لازم جهت گفتمان سازی فرهنگ بسیجی و جذب نخبگان فرهنگی به پایگاه عملاً از بکارگیری این افراد محروم هستند.

همین لایه ها نیز در سطوح دیگر وجود دارد و مسئول تعلیم و تربیت می بایست جهت شناسایی کادر مورد نیاز خود در سطوح مختلف به لایه های آن مراجعه کند. در ادامه به برخی از ظرفیت های موجود جهت شناسایی کادر اشاره می کنیم:

- اساتید و طلاب حوزه های علمیه جهت کادر تربیتی
- روحانیون طرح هجرت و مستقر جهت کادر تربیتی
- ائمه جماعات مساجد جهت کادر تربیتی
- مسئولین ارگانهای فرهنگی مانند سازمان تبلیغات، فرهنگ و ارشاد اسلامی، نهاد رهبری در دانشگاه ها و... جهت کادر تربیتی
- اساتید بسیجی دانشگاه ها جهت کادر تربیتی و آموزشی
- دانشجویان بسیجی جهت کادر تربیتی و مدیریتی
- فرهنگیان بسیجی جهت کادر تربیتی و آموزشی
- محققین و پژوهشگران نخبه شهرستان جهت کادر آموزشی
- و...

برخی از نواحی با بکارگیری این ظرفیت عظیم حجم قابل ملاحظه ای از ماموریت خود در حوزه های مختلف را توزیع کرده اند. به طور مثال در ناحیه حضرت رسول اکرم (ص) استان کرمان کلیه امورات فضای مجازی و سایت های صالحین بر عهده یکی از بسیجیان فعال در حوزه های مجازی می باشد یا در ناحیه حبیب بن مظاهر تهران بزرگ فرمانده پایگاه برتر یکی از حوزه های مقاومت به عنوان مسئول تعلیم و تربیت حوزه مقاومت منصوب و حجم بالایی از گفتمان سازی در آن حوزه تسهیل شده است یا در ناحیه بیرجند خراسان جنوبی و ناحیه مرکزی بوشهر به همت مسئول تعلیم و تربیت ناحیه، ظرفیت روحانیون مستقر در شهرستان در اختیار طرح صالحین قرار گرفته و کیفیت کار رو به ارتقاء می باشد.

اسوه و مربی

با توجه به اینکه مسئولین تعلیم و تربیت از قشر روحانی می‌باشند لذا بدیهی است که یکی از مطالبات از ایشان ایفای نقش اسوه و مربی بودن برای دیگران می‌باشند. یکی از آسیب‌هایی که در آینده بدان اشاره خواهد شد خروج روحانیون شاغل از زوای طلبگی است که میتواند منجر به شکست روحانیت در نیل به اهداف خود باشد.^۱

انتظارات از مسئولین تعلیم و تربیت در این بخش عبارت است از:

- کار تربیتی بر رده‌ها و قسمتهای مختلف ناحیه
- بیان مسائل شرعی برای کارکنان
- تشکیل گروه‌های صادقین برای پایوران
- ایجاد انس و الفت میان مسئولین تعلیم و تربیت پایگاه‌ها
- ایجاد انس و الفت میان مسئولین تعلیم و تربیت
- مربی بودن در گروه‌های صالحین و داشتن اشراف کامل نسبت به فعالیت‌های گروه‌ها
- رعایت الزامات شرعی و انقلابی در رفتارهای فردی، سازمانی و اجتماعی
- جاذبه و دافعه انقلابی
- تسلط و تقید به مبانی دینی و انقلابی
- امید بخشی و نشاط و انگیزه به مردم و مسئولین
- جذب، تربیت، آموزش و سازماندهی مردمی و بسیج
- داشتن اشراف کامل نسبت به فعالیت‌های گروه‌ها

برای بیان شاخص‌های زی طلبگی ابتدا لازم است که معیاری ارائه دهیم.

زی طلبگی

بسیاری از امور از حیث فقه حرام نبوده و شرعاً برای عوام انجام آن اشکالی محسوب نمی‌شود اما انجام این امور برای روحانیون دور از انتظار می‌باشد. به بیان دیگر «هر شغل و هر مقامی اقتضائاتی دارد؛ انسان باید آن اقتضائات را قبول کند. التزام به شیئی، التزام به لوازمش است. با این لباس، از برخی از چیزها باید گذشت. البته در قبال هرچه انسان در دنیا از آن بگذرد، خدای متعال چیزی دارد که «فیه قره‌اعین»؛ بهترش

۱ - حضرت امام (ع) در این باره فرموده‌اند: «من به سهم خودم هیچ نگرانی ندارم راجع به انقلاب. انقلاب راه خودش را پیدا کرده و به پیش می‌رود و بستگی به وجود هیچ کس هم ندارد. این انقلاب انشاءالله محفوظ می‌ماند و آسیبی از خارج به او نخواهد رسید. لکن آن چیزی که انسان را یک قدری نگران می‌کند، دو تا مطلب است که این مربوط به عموم روحانیت است. یک مطلب اینکه من خوف این را دارم که در این انقلاب که باید روحانیت تقویت بشود و آنچه که شده است به هدایت آقایان بوده است، مبادا خدای نخواست به واسطه بعضی از اعمالی که از بعضی از این روحانیون و معممین صادر می‌شود، این موجب این بشود که یک وقتی یک سستی در روحانیت پیدا بشود. یکی قضیه اینکه از آن زی روحانیت و زی طلبگی بوده است، اگر ما خارج بشویم، اگر روحانیون از آن زی که مشایخ ما در طول تاریخ داشته‌اند و ائمه هدی سلام الله علیهم داشته‌اند، ما اگر خارج بشویم خوف این است که یک شکستی به روحانیت بخورد و شکست به روحانیت شکست به اسلام است. اسلام با استثناء روحانیت محال است که به حرکت خودش ادامه بدهد. اینها باید که اسلام را معرفی می‌کنند و به پیش می‌برند و از اول هم همین طور بوده. اگر چنانچه ما از زی متعارف روحانیت خارج بشویم و خدای نخواست توجه به مادیات بکنیم، در صورتی که خودمان را با اسم روحانی معرفی می‌کنیم، این منتهی ممکن است بشود به اینکه روحانیت شکست بخورد» بیانات امام (ع) در جمع نمایندگان مجلس خبرگان ۱۳۶۲/۰۴/۲۸

را خدا میدهد. یک جوان همسن شما فرضاً اگر در خیابان راه برود، با رفیقهایش شوخی بکند، قهقهه هم بزند و دنبال یکدیگر هم بدونند، کسی نمیگوید چرا؛ اما شما که معمید، نمیشود این کارها را بکنید. حالا این یک مثال کوچک بود؛ از این قبیل، چیزهایی هست که انسان وقتی وارد جرگه‌ی خاصی شد، باید به اقتضائات و التزامات آن ملتزم باشد؛ اینها را رعایت کنید.^۱ به طور کلی زی طلبگی را می‌توان در دو دسته تقسیم بندی نمود: اول مناعت و پارسایی همراه با عزت نفس و دوم نظم در زندگی و تحصیلات.^۲ با تحلیل محتوای بیانات امامین انقلاب شاخصه‌های زیر را به عنوان مهمترین شاخص‌های دسته اول بیان نمود:^۳

۱. هم سطح بودن زندگی روحانیت با زندگی مردم عادی
 ۲. عدم گرایش به تجملات و زرق و برق دنیا زیرا تجمل گرایی باعث تباهی معنویت، پژمرده شدن نهال دانش، خدمت به ستمکاران، گریز از مبارزه و مقاومت و نیز ضعف ارزش‌ها و بنیان‌های معنوی خواهد شد.^۴
 ۳. پرهیز از مصرف گرایی، رفاه زدگی و حرکت در مسیر دنیا
- لازم به ذکر است شاخصه‌های فوق به‌عنوان خطوطی است که برخی از آنها برای عوام مردم عیب یا ضعف محسوب نمی‌شود، اما در جدای از این شاخص‌ها بسیاری از شاخص‌های رفتاری، اعتقادی و اخلاقی وجود دارد که گرچه برای عامه مردم نیز عیب محسوب می‌شود اما وجود این عیب در یک روحانی اثرات تخریبی بیشتری را در پی خواهد داشت چرا که به منزله عیب در اسلام قلمداد می‌شود. از جمله این موارد را می‌توان در تلخ بیانی، تعصب، عدم مدارا و محبت، دروغ و... اشاره نمود.

۱ - بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از روحانیون ۱۳۷۰/۱۱/۳۰
 ۲ - حفظ زوئی طلبگی است. زوئی طلبگی چیست؟ من زوئی طلبگی را در دو جمله میتوانم معرفی کنم: پارسایی با عزت و نظم در تحصیل و زندگی. طلبه، پارساگونه زندگی میکند. البته من از اوضاع مادی حوزه‌ی علمیه، حقیقتاً آشفته و ناراحتم. از مشکلاتی که بسیاری از طلاب و فضلا با آن دست و پنجه نرم میکنند - مشکلات مادی - مطلعم. گاهی اوقات بعضی از این اطلاعات برای من بسیار تلخ و گزنده است. البته آن مقوله‌ی دیگری است که واقعاً باید برایش فکری کرد. امروز حقیقتاً طلاب علوم دینی از همه‌ی طبقات جامعه - حتی از کارمند و از کارگر و از دیگران - از لحاظ حظ معیشتی پایین‌ترند - این یک واقعیت است - در حالی که یکی از بزرگترین و شریفترین کارها را اینها انجام میدهند. از ظواهر هم چندان چیزی نمیشود فهمید. همان عزت نفس و مناعتی که طلاب علوم دینی از گذشته با آن سرافراز بوده‌اند، نمیگذارد آدمهای سطحی و ظاهربین، بسیاری از بواطن امر را ببینند و بشناسند. من نمیخواهم آن مقوله را با این مقوله مخلوط کنم. آنی که حالا عرض میکنم، این است که طلاب - چه آنهایی که برخوردارند، چه آنهایی که دچار سختی‌هایی هستند - باید زوئی طلبگیشان محفوظ بماند؛ یعنی حالت پارسایی و قناعت، همراه با عزت نفس؛ این یک دوم، نظم در تحصیل و به تبع آن نظم در زندگی؛ که خصوصیت طلبگی نظم است.

بیانات مقام معظم رهبری در جمع اساتید، فضلا و طلاب حوزه علمیه قم در مدرسه فیضیه ۱۳۷۹/۰۷/۱۴
 ۳ - روحانیون در دلها ص ۶۰

۴ - اگر بخواهید بی‌خوف و هراس در مقابل باطل بایستید و از حق دفاع کنید و ابرقدرتان و سلاحهای پیشرفته آنان و شیاطین و توطئه‌های آنان در روح شما اثر نگذارد و شما را از میدان به در نکند، خود را به ساده‌زیستن عادت دهید و از تعلق قلب به مال و منال و جاه و مقام پرهیزید. مردان بزرگ که خدمت‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده‌اند، اکثر ساده‌زیست و بی‌علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند. آن‌ها که اسیر هواهای پست نفسانی و حیوانی بوده و هستند، برای حفظ یا رسیدن به آن، تن به هر ذلت و خواری می‌دهند و در مقابل زور و قدرتهای شیطانی، خاضع و نسبت به توده‌های ضعیف، ستمکار و زورگو هستند، ولی وارستگان به خلاف آنانند، چراکه با زندگانی اشرافی و مصرفی نمی‌توان ارزشهای انسانی اسلامی را حفظ کرد. صحیفه امام ج ۱۸ ص ۴۷۱

یکی دیگر از نقش‌های مورد انتظار از مدیران تعلیم و تربیت، نقش بصیرت بخشی و روشنگری در حوزه‌های مختلف معرفتی و علمی و به خصوص بصیرتی می‌باشد که در قالب انتظارات زیر قابل بیان است:

بصیرت بخش و روشنگر

- افزایش سطح ارتقاء فکری و دینی
- همکاری با نمایندگی ولی فقیه در روشنگری و بصیرت افزایی
- برگزاری جلسات بصیرتی برای ارکان تربیتی
- اجرای منویات مقام معظم رهبری
- افزایش معرفت دینی و بصیرت سیاسی
- توجه تربیتی فرماندهان
- پاسخگویی به شبهات
- بصیرت بخشی و ایجاد هوشیاری در مردم و مسئولین و روشنگری اقتضائی
- کمک به ایجاد زیرساخت‌های علمی و استفاده از اندیشمندان حوزه و دانشگاه در برنامه‌ها
- تبیین و تنویر افکار عمومی بویژه بسیجیان در شرایط خاص سیاسی و اجتماعی
- توجه کننده افکار عمومی درخصوص سیاست‌های نظام
- تسلط به مبانی دینی و انقلابی

یک مسئول تعلیم و تربیت می‌بایست علاوه بر تسلط شخصی بر ابعاد مختلف سیاسی و اجتماعی و علمی به ترویج آنها نیز بپردازد.

مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در این باره می‌فرمایند: «امروز شما اگر عالم هم باشید، بسیار باتقوا هم باشید، اما زمانتان را نشناسید، آن وقت آسیب‌پذیر و لغزش‌پذیر و کم‌فایده خواهید بود؛ آن طوری که دیگر حکایتش فصل مفصلی است؛ «العالم بزمانه لا تهجم علیه اللّوایس». ما کسانی را دیدیم که عالم هم بودند، بیدین هم نبودند، اما در دورانی که میتوانستند برای اسلام و مسلمین مفید واقع بشوند، مفید واقع نشدند؛ بعضاً حتّی خدشه‌ها و ضررهایی هم وارد کردند! پس، شد علم و تقوا و آگاهی سیاسی و اجتماعی؛ که این آگاهی، سلاحی است که در اختیار شما قرار دارد. با این سه خصوصیت، باید سربازان خط مقدم هم باشید. بله، اگر طلبه‌یی با این خصوصیات، واقعاً سرباز خط مقدم انقلاب و اسلام بود، ارزشش خیلی بالا میرود و خیلی شیوایی پیدا میکند.»

برخی از بسترهای سازمانی نیز مانند برگزاری حلقات صادقین، هیئات عاشقان ولایت و منتظران موعود، همایش‌های روشنگری و... نیز وجود دارد که می‌توانند ظرف تحقق این نقش‌ها قلمداد گردند.

یکی از مطالبات مقام معظم رهبری (حفظه الله) از پاسداران حریم انقلاب اسلامی داشتن نقش پیشبرندگی و پیشروندگی است. «حفظ انقلاب یعنی حفظ همین حالت پیشروندگی و پیش‌برندگی. پاسداری از انقلاب، به این معناست.

اگر ما این‌جور نگاه کردیم و مفهوم پاسداری را این‌جور فهمیدیم، آن وقت آن طراوت و شور و هیجانی که در حرکت پاسداری هست، مضاعف خواهد شد.» این حالت در حقیقت نیازمند یک حرکت جهادی است که توامان با همت و امید و تلاش فراوان همراه بوده و بر اساس وعده‌های الهی نتیجه بخش نیز خواهد بود. «حالا شما جوان‌های عزیز که در سپاه هستید؛ روحانیون عزیز، علما، طلاب جوان و مؤمن و فعال که در دفتر نمایندگی مشغول به کار هستید، دو چیز را بدانید: یکی این‌که همه‌تان خیلی کار دارید؛ هم جوان‌های سپاهی، هم روحانیون محترم؛ خیلی کار جلودان دارید که باید انجام بدهید. دوم این‌که بدانید که همت اگر بکنید، این کارها را حتماً می‌توانید انجام بدهید و یک برهه‌ای از زمان که بگذرد، ناگهان می‌بینید در یک نقطه‌ی بالاتری قرار دارید؛ یعنی پیشروندگی حتمی است. تلاش که بود، همت که بود، امید که بود، حتماً پیشروندگی هست؛ یعنی برو برگرد ندارد.»^۲ موانع موجود در عرصه جنگ نرم و حمله مستمر دشمن نشان می‌دهد که «با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمیشود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای این کارها لازم است»^۳ انتظارات از مسئولین تعلیم و تربیت در این بخش عبارت است از:

- تولید فکر و تشکیل کارگروه همفکری جهت تولید راهبردهای تربیتی
- ایجاد هیئت اندیشه‌ورز صالحین با همکاری نخبگان حوزه و دانشگاه
- پیشقدم شدن برای رفع مشکلات تربیتی و صالحین
- شناسایی نقاط قوت و ضعف سرگروه و مربی
- اجرای برنامه‌های فرهنگی و مذهبی و قرآنی در ناحیه
- افزایش سطح کمی و کیفی گروه‌ها
- خط شکن و پیشرو بودن در انجام مأموریت‌های انقلابی و مطالبات نظام
- دفاع از آرمانها و دستاوردهای انقلاب اسلامی
- واکنش سریع و به موقع در تحولات اجتماعی و تشخیص به موقع مأموریت‌ها
- حمایت از اقدامات جهادی در حوزه‌های مختلف جهاد اقتصادی و فرهنگی
- ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بحران‌ستیزی و مدیریت آن و حفظ آمادگی‌های لازم
- ارتقای روحیه شهادت طلبی
- مبارزه با آسیب‌روزمردگی در برنامه‌ها و تلاش برای ارتقای ریسک‌پذیری در مواجهه با برنامه‌های جدید
- ظرفیت‌سازی از نیروها و امکانات موجود برای ارتقای اثربخشی برنامه‌ها
- جدیت، تلاش و کوشش مستمر
- کمک به ایجاد زیرساخت‌های علمی و استفاده از اندیشمندان حوزه و دانشگاه در برنامه‌ها

۱ - بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران ۱۳/۰۴/۱۳۹۰

۲ - بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران ۱۳/۰۴/۱۳۹۰

۳ - بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ۲۰/۱۲/۱۳۹۲

الگو ساز

آخرین نقش مسئولین تعلیم و تربیت نقش الگوسازی است که ایفا کننده انتظارات زیر است:

- انتخاب پایگاه شاخص
- تشکیل گروه متربیین یا سرگروه‌ها جهت الگوسازی
- شناسایی پایگاه‌های موفق و الگو
- تشویق فرماندهان و سرگروه‌های الگو
- کمک به ساختن جامعه‌ای رشد یافته و متعالی
- توجیه و تبیین برنامه‌های الگو و پایگاه‌های الگو
- تشویق مستمر برنامه‌های الگو و پایگاه‌های الگو

به نظر واضعان نظریه یادگیری اجتماعی^۱، مهم‌ترین نوع یادگیری انسان، یادگیری مشاهده‌ای است. به اعتقاد این روان‌شناسان اگر ما قادر نبودیم که در محیط اجتماعی از طریق مشاهده رفتار و اعمال دیگران به یادگیری بپردازیم، زندگی ما مختل می‌شد. در چنین حالتی، باید وقت و نیروی زیادی را صرف کسب دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌های مختلف می‌کردیم، و چه بسا در این کار با اشتباهات بسیاری رو به رو می‌شدیم. اما خوشبختانه ما مقدار زیادی از دانش‌ها، مهارت‌ها و سایر یادگیری‌هایمان را از راه مشاهده رفتار والدین، دوستان، معلمان، و نیز از طریق مشاهده پیامدهای رفتار آنان کسب می‌کنیم. یادگیری مشاهده‌ای، در واقع همان سرمشق‌گیری است که در آن فرد با انتخاب یک الگو یا سرمشق به تقلید از رفتار آن می‌پردازد. بر همین اساس، یکی از روش‌های تربیت، تربیت به وسیله الگو است، که می‌توان آن را روش الگویی نامید.

روش تربیت الگویی، یکی از روش‌های فراگیر و بسیار مؤثر در تربیت است. فراگیر بودن آن بدان جهت است که در کلیه امور و مراحل زندگی کاربرد دارد. و از آن جا که محتوای تربیت را به صورت عینی و عملی ارائه می‌دهد، در انتقال مفاهیم و آموزش برنامه‌های تربیتی بسیار مؤثر است. در منابع اسلامی، بر بهره‌گیری از الگو و پی‌روی از اسوه‌های حسنه تأکید شده است.

علاوه بر این موضوع بررسی‌ها و تجربیات نشان می‌دهد که ایجاد نگاه تربیتی و فهم تفاوت آموزش با تربیت از طریق کلاس‌های آموزشی قابل انتقال نبوده و ارکان تربیتی و مدیریتی

۱ - (social learning theory). این نظریه، یکی از نظریه‌های معروف رفتارگرایی شناختی است، که به بررسی عوامل کنترل‌کننده رفتار انسان می‌پردازد. از دیدگاه این نظریه، مردم نه به وسیله نیروهای درونی رانده می‌شوند و نه محرک‌های محیطی آن‌ها را به سوی عمل سوق می‌دهند، بلکه کارکردهای روان‌شناختی، بر حسب یک تعامل دو جانبه، بین شخص و عوامل تعیین‌کننده محیطی، تبیین می‌شوند. رک. به: علی اکبر سیف، روان‌شناسی پرورشی، تهران، انتشارات آگاه، ۱۳۷۰، ص ۲۱۲.

پس از مشاهده موارد عینی با وجود شرکت در دوره‌های مختلف آموزشی، به فهم جدید از تربیت تشکیلاتی نائل می‌آیند.

لذا روش الگویی علاوه بر اینکه یکی از مهمترین ارکان تربیت در حلقات تربیتی می‌باشد، می‌تواند به یکی از مهمترین روش‌های تبیین و توجیه و گفتمان سازی طرح صالحین در نواحی مقاومت نیز تبدیل گردد.

کارکرد و فواید روش الگویی

آثار و فوایدی که این روش به دنبال دارد عبارتند از:

۱) از آن جا که در این روش، یادگیری عمدتاً از طریق مشاهده مستقیم صورت می‌گیرد، می‌تواند از مؤثرترین و پایدارترین نوع یادگیری باشد.

۲) روند یادگیری، تفهیم و انتقال پیام به افراد سریع تر و با سهولت انجام می‌پذیرد.

۳) اشتباه و خطا در یادگیری کم تر خواهد بود.

۴) زمانی که فرد الگوهای انسانی را مشاهده می‌کند، به قابلیت‌ها و توانایی‌های خود پی می‌برد و در جهت شکوفایی آن‌ها تلاش می‌نماید. به بیانی دیگر، مشاهده الگوها، اعتماد به نفس را در الگوپذیر تقویت کرده، او را در رسیدن به کمالات مطمئن تر می‌سازد و انگیزه وی را برای رسیدن به کمالات مورد مشاهده بیش تر می‌کند.

۵) چه بسا ممکن است در مقام نظر، متربی بسیاری از مسائل را بداند ولی در مقام عمل مشکل داشته باشد؛ مثلاً کودک، توصیفی از نماز را شنیده و حمد و سوره و دیگر اذکار و ارکان نماز را یاد گرفته است، اما در عمل نمی‌تواند نماز بخواند. مشاهده این الگو می‌تواند راهکارهای عملی را به متربی نشان دهد.

حال بر این اساس یکی از مهمترین نقش‌های مسئول تعلیم و تربیت ناحیه الگویابی، حمایت از الگوها و الگوسازی می‌باشد. حمایت از پایگاه‌های الگو لزوماً به معنای حمایت مالی نمی‌باشد (چرا که حمایت مالی بالا از یک پایگاه دیگر نمی‌تواند آن را به عنوان الگو معرفی کند چرا که این حمایت به عنوان مقتضی رشد در نظر گرفته می‌شود و مابقی پایگاه‌ها این تلقی را خواهند داشت که به دلیل فقدان مقتضی قادر به الگو شدن نمی‌باشند) بلکه حمایت فکری و راهبری و معرفی آن پایگاه یا گروه بسیار مهمتر می‌باشد.

فصل دوم: شایستگی‌های مدیران تعلیم و تربیت





حال که با نقش‌ها و انتظارات از مسئولین تعلیم و تربیت آشنا شدیم لازم است که قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیازی را که می‌بایست یک مسئول تعلیم و تربیت برای ایفای این نقش‌ها در خود ایجاد کند را نیز تبیین نماییم.

اهل توکل و توسل

«در همه حال باید از خدای متعال کمک خواست. رابطه‌ی قلبی بین ما و خدا باید در حال آسایش، در حال راحت، در حال محنت، در حال کرب ادامه پیدا کند؛ این ضامن حرکت تکاملی انسان است، ضامن تعالی انسان است؛ این است که می‌تواند ما را به آن هدف اصلی آفرینش برساند. به نظر ما، این توسل و تضرع، در همه‌ی عرصه‌های حیات، به عمل می‌انجامد. اگر این توجه به خدا باشد، رکود، سکون، ناامیدی، بازگشت به عقب و توقف در عرصه‌های گوناگون حیات وجود ندارد. لازمه‌ی عمل هم «صبر» و «توکل» است. شماها مسئولان کشور هستید در بخش‌های مختلف؛ کارهای زیادی برعهده‌ی شما است؛ کارهای شما، هم کار دنیا است، هم کار آخرت؛ یعنی وقتی به انجام وظیفه‌ی خود می‌پردازید، هم دارید دنیا را آباد می‌کنید، زندگی را آباد می‌کنید، هم دارید باطن و درون خودتان را آباد می‌کنید. این عمل - که هم عمل دنیائی است، هم عمل اخروی است - احتیاج دارد به دو عنصر: صبر و توکل. آیه‌ی شریفه‌ی قرآن می‌فرماید: «نعم اجر العاملین. الذین صبروا و علی ربه‌م یتوکلون»^۱. صبر یعنی پافشاری، پایداری، مقاومت، ایستادگی، هدف را فراموش نکردن. فرمود: «ان یکن منکم عشرون صابرون یغلبوا مئتين»^۲ در میدان نبرد، در میدان رویارویی با دشمن، اگر صبر داشته باشید، می‌توانید با این نسبت بر دشمن غلبه پیدا کنید.

مکرر عرض کرده‌ایم؛ در عرصه‌های گوناگون جهانی، درگیری‌ها غالباً جنگ اراده‌ها است؛ هر طرفی که اراده‌اش زودتر ضعیف شود، شکست خواهد خورد. صبر یعنی این عزم را، این اراده را نگه داشتن، حفظ کردن. توکل هم یعنی کار را انجام دادن و نتیجه را از خدا خواستن. گمان نشود - که البته در فضای دینی امروز گمان هم نمیشود؛ در گذشته چرا، تبلیغ میشد، اینجور توهم میشد - که توکل یعنی بنشین تا خدا برساند، بنشین تا خدا درست کند، بنشین تا خدا گره را باز کند؛ نه، توکل یعنی کار را انجام بده، نتیجه را از خدا بخواه؛ منتظر نتیجه از سوی پروردگار باش. بنابراین در موضوع توکل - به قول ما طلبه‌ها - «کار» اخذ شده است.

خب، کاربرد صبر و توکل، علاوه بر اعمال شخصی، در اداره‌ی کشور هم بسیار مهم است. در اعمال شخصی، هم صبر ما، هم توکل ما کاربرد دارد: در تحصیل صبر داشته‌باشیم، توکل داشته‌باشیم، پیش می‌رویم؛ در مشاغل اداری همین جور، در ورزش همین جور، در اداره‌ی امور خانواده همین جور؛ در هر کاری از کارهای شخصی، همین جور. در اداره‌ی کشور و مدیریت کشور

۱ - عنکبوت: ۵۸ و ۵۹
۲ - انفال: ۶۵

هم - چه مدیریتهای کلان، چه مدیریت بخشهای گوناگون - صبر و توکل نقش دارد. بدون صبر و بدون توکل امکان ندارد انسان بتواند کارهایی را که در زمینه‌ی مدیریت کشور برعهده‌ی او است، انجام دهد. با بی‌صبری، با شتابزدگی، با بی‌حوصلگی، با تنبلی، با مأیوس شدن در مواجهه‌ی با مشکلات - که اینها همه‌اش ضد توکل است - نمیشود کارهای بزرگ را انجام داد، نمیشود پیشرفت کرد، نمیشود مسئولیت مهم پیشرفت کشور را به انجام رساند.

خب، در زمینه‌ی مدیریت کشور - که همه‌ی شما دستتان به نحوی در این کار مشغول است؛ در بخشهای گوناگون اقتصادی و فنی و فرهنگی و علمی و غیره و غیره، شماها مسئولین هستید - اگر ما بخواهیم صبر و توکل را به کار بگیریم، چند عنصر اساسی و اصلی باید مورد رعایت قرار بگیرد: اول، انتخاب جهت درست است. جهتگیری را باید درست انتخاب کنیم؛ این قطب‌نما است، این شاخص اصلی است. اگر چنانچه جهتگیری را غلط انتخاب کردیم، در انتخاب جهتگیری اشتباه کردیم، تلاش مضاعف ما نه فقط ما را به نتیجه نمیرساند، بلکه ما را از راه دور میکند. فرمود: «قل هل ننبئکم بالأخسرين اعمالا. الذین ضلّ سعیمهم فی الحیاة الدنیا»^۱ سعی و کوشش آنها در گمراهی واقع شده‌است؛ یعنی در جهت درست انجام نگرفته. جهت را باید درست انتخاب کرد. اگر چنانچه این شاخص وجود نداشته‌باشد، تلاشهای گوناگون، ما را از مقصد دور میکند. جهتگیری‌ها مهم است. بنده در روز چهاردهم خرداد امسال در سالگرد رحلت امام بزرگوار (رضوان الله تعالی علیه) در مرقد مطهر ایشان، جهتگیری‌های انقلاب را بر اساس قرائت امام - که برای ما معتبر و حجت است - شرح دادم. جهتگیری در سیاست داخلی، جهتگیری در سیاست خارجی، جهتگیری در عرصه‌ی فرهنگ، جهتگیری در عرصه‌ی اقتصاد را مفصلاً گفتم؛ اینها مستند به بیانات امام و نصوص امام (رضوان الله تعالی علیه) است. امروز بحمدالله در سرتاسر کشور، نخبگان ما، زبندگان ما، مسئولین ما و آحاد ملت ما، همه امام را قبول دارند؛ همه امام را به عنوان شاخص، انتخاب میکنند. گاهی تفسیر غلط از امام میشود، تفسیر غلط از جهتگیری مورد نظر امام انجام میگیرد؛ که این هم چیز بدی است و خطرناک هم هست. خوشبختانه بیانات امام جلوی چشم ما است؛ بیانات امام، صدای امام، نوشته‌ی امام، آثار امام، جلوی چشم ما است. آن روز عرض کردیم که وصیت‌نامه‌ی امام که یک مجمل و موجزی است از جهتگیری‌های امام، دم دست همه است. بنابراین جهتگیری‌ها مشخص است. ما در شناخت جهتگیری‌ها، هم مشکلی نداریم، هم احتیاج به این نداریم که حالا بنشینیم یک چیزی را مشخص کنیم. امام فقیه بود، حکیم بود، آگاه بود، خردمند بود، پخته بود، سنجیده سخن میگفت، درست فکر میکرد؛ با همین فکر، این انقلاب را به وجود آورد؛ این نظام جمهوری اسلامی را ترتیب داد و بر سر پا کرد و خطوط مشخص و روشنی را معین کرد. بنابراین اولین کار هر مدیری در هر بخشی این است که

جهتگیری درست را در نظر بگیرد.

دوم، به کارگیری همه‌ی ابزارهایی که در اختیار است. همه‌ی ابزارها را، همه‌ی نیرو را باید پای کار آورد. این جهتگیری‌ها باید به شکل سیاستهای عملی در بیاید. سیاستهای کلی، بخشی از این سیاستهای عملی است؛ چشم‌انداز بیست‌ساله، بخشی از این سیاستهای عملی است؛ سیاستهای اجرائی دولت در بخشهای مختلف، بخشی از این سیاستهای عملی است؛ برنامه‌هایی که دولت‌ها و مجلسها تصویب میکنند و بنای بر اجرای آن میگذارند، بخشی از این سیاستهای عملی است. باید در خلال این سیاستهای عملی، آن اهداف کلی و آن جهتگیری‌ها تبیین شود و نقش پیدا کند و برجسته شود.

سوم، نگاه به اولویتها است؛ این هم یک عنصر دیگری است. کارها زیاد است، گاهی اوقات نیرو و توان یا سرمایه و منبع مالی به قدر همه‌ی نیازها نیست؛ لذا باید اولویتها را در نظر گرفت. این کاری است که ما در زمینه‌ی مدیریتها برای تحقق صبر و توکل میتوانیم انجام دهیم.^۱ منشاء پیدایش چنین حالتی در روح انسانها اعتقاد و جزم باینکه فاعل موثری جز خدا نیست و سایر نیروها و قدرتها باو برمی‌گردد، او است که بهر کاری قادر است و امور بندگان را کفایت می‌کند و بجمیع بندگان عنایت و لطف و مرحمت دارد و سایر موجودات اگر علمی و قدرتی و نیروئی دارند همه از او است پس باید تنها متوجه او شد و از او کمک خواست و یاری طلبید و باو پناه برد.

یقیناً با توجه به حجم بالا و دشواری‌های ماموریتهای تربیتی و اجرایی یکی از عناصر و شایستگی‌های مورد نیاز متولیان امر، توکل بر خدا خواهد بود.

اهل حیا و تقوا

«إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقِيكُمْ»؛^۲ خدای تبارک و تعالی به طبقات نگاه نمی‌کند که این طبقه بالاست، این نخست وزیر است، این اعلیحضرت همایونی است، این نمی‌دانم چه است، این سردار است. نزد خدای تبارک و تعالی اینها هیچ مطرح نیست. در اسلام تقوا مطرح است. آنکه تقوا دارد، هر که تقوایش زیادتر است، پیش خدا کرامتش زیادتر است. آن کارمندی که در کارمندی‌اش تقوا دارد، آن نخست وزیری که در نخست وزیری‌اش تقوا دارد، تقوای سیاسی دارد، آن وزیری که تقوا دارند، در کارهایی که می‌کنند متقی هستند، با خدا هستند، آن رئیس جمهوری که تقوا دارد، الهی است، اینها کریمند. و اگر خدای نخواست تقوا در کار نباشد، همه از نظر خدا منفی‌اند. آن روزی که بر ملت تقوا پیدا بشود ملت برومند است، کریم است، پیش خدا «اکرم» است؛

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقِيكُمْ استثنا ندارد. پیغمبر اکرم برای اینکه ائقای ناس بود، اکرم ناس بود.

۱ - بیانات در دیدار مسئولان نظام ۱۳۹۲/۰۴/۳۰
۲ - حجرات: ۱۳

امیرالمؤمنین برای اینکه بعد از رسول الله، اَتَقَى الناس بود، اکرم ناس بود. نَسَب و سَبَب، این حرفه‌ای کار نیست؛ تقوا در کار است. تقوا داشته باشید تا بر همه مشکلات غلبه بکنید. با خدا باشید و از هیچ چیز باک نداشته باشید. اتکال به خدا بکنید و... از هیچ چیز نترسید.»^۱

امید به آینده‌ای روشن

«بدترین بلائی که ممکن است بر سر یک نسل در یک کشور بیاید، ناامیدی است، یأس است. اینکه میگویند: آقا! چه فایده دارد؟ فایده‌ای ندارد. این روحیه‌ی «فایده‌ای ندارد» - یأس از آینده - سم مهلک همه‌ی فعالیتهاست؛ چه فعالیتهای اجتماعی و سیاسی، چه حتی فعالیتهای علمی، فعالیتهای پژوهشی. این کسانی که کشفیات بزرگ را در زمینه‌های علوم تجربی و دانشهای گوناگون انجام دادند، اینها اگر ناامید از نتیجه بودند، قطعاً به اینجا نمیرسیدند. امید، آن نیروی عظیمی است که انسان را پیش می‌برد. جوان ما را ناامید کنند از کشورش، از انقلابش، از آینده‌اش، از دولتش، از دانشگاهش، از آینده‌ی علمیاش، از آینده‌ی شغلیاش. این خیلی مضر است. این کاری است که تو برنامه‌های دشمنان ما و مخالفین نظام وجود دارد.»^۲

«ما دو دشمن داریم: یک دشمن، دشمن درونی است؛ یک دشمن، دشمن بیرونی است. دشمن درونی خطرناکتر است. دشمن درونی چیست؟ دشمن درونی خصلتهای بدی است که ممکن است ما در خودمان داشته باشیم. تنبلی، نشاط کار نداشتن، ناامیدی، خودخواهیهای افراطی، بدبین بودن به دیگران، بدبین بودن به آینده، نداشتن اعتماد به خود - نه به شخص خود و نه به ملت خود - اینها بیماری است. اگر این دشمنهای درونی در ما وجود داشته باشد، کار ما مشکل میشود. همیشه دشمنان بیرونی ملت ایران سعی کرده‌اند این میکروبها را در درون جامعه‌ی ایرانی رسوخ دهند: «شما نمیتوانید»، «شما قادر نیستید»، «آینده‌تان تاریک است»، «افتتان تیره است»، «بیچاره شدید»، «پدرتان درآمد». سعی این بوده است که ملت ما را ناامید، کسل، بیاعتماد به نفس، تنبل و چشم به دست بیگانه بار بیاورند؛ اینها دشمنان درونی است. در طول سالهای قبل از بروز حرکت اسلامی در کشور ما، بلا‌ی عمده‌ی ملت ما اینها بود. اگر ملتی این بیماریها را داشته باشد، این ملت پیشرفتش ممکن نیست؛ اگر ملتی مردمش تنبل باشند، ناامید باشند، اعتماد به نفس نداشته باشند، با همدیگر پیوند نداشته باشند، به همدیگر بدبین باشند، از آینده ناامید باشند، چنین ملتی پیش نخواهد رفت؛ اینها مثل موربانه‌ای که در درون پایه‌ی بنا بیفتند، بنا را ویران میکنند؛ مثل کرمی است که داخل میوه قرار بگیرد، میوه را فاسد میکند. باید با این صفات مبارزه کرد. ملت ما باید امیدوار، دارای اعتماد به نفس، خوشبین به آینده، علاقه‌مند به پیشرفت، و معتقد و مؤمن به معنویاتی باشد که او را در این راه کمک میکند. بحمدالله امروز

۱ - صحیفه نور، ج ۶، ص ۳۱۵
۲ - بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها ۱۳۸۸/۰۶/۰۸

ملت ما چنین اعتماد به نفس و چنین امیدی دارد؛ باید اینها را تکمیل کرد. اگر ما بتوانیم این دشمنها را در درون خود، در جان خود، در فرهنگ عمومی جامعه‌ی خود از کار بیندازیم، دشمن بیرونی هم نمی‌تواند به ما صدمه و لطمه‌ای برساند.»^۱

شاداب و بانشاط

«برای من دیدار با شما جوانان عزیز از دو جهت مهم است: یکی اینکه خود حضور در میان جوانان، شنیدن از آنها، گفتن با آنها، به انسان روحیه‌ی جوانی و نشاط میبخشد؛ که ما امروز در مسئولیتهای مختلف به این روحیه‌ی نشاط نیازمندیم. در یک چنین جمعهای، حالت ابتکار و نوآوری و طلبگاری قله‌های بلند موج میزند؛ و این همان چیزی است که برای ما مطلوب است.»^۲

«در آغاز برنامه ۳، یک مدیریت کارآمد، با کفایت و پُرنشاط باید سر کار باشد تا بتواند سازه‌های این برنامه را مستحکم و استوار کند و پایه‌های این برنامه را به طور عمیق و محکم پی ریزی کند. اهمیت این انتخابات در این است که ملت ایران می‌خواهد مدیری را انتخاب کند که بتواند موانع اجرای برنامه را از سر راه ملت ایران بردارد؛ مثل بولدوزری که موانع را برمی‌دارد تا جاده‌ی را صاف کند.»^۳

صدق در قول و عمل

با توجه به اینکه مهمترین سرمایه یک مدیر در برنامه‌های اجرایی همبستگی او با افراد زیر نظر او و وجود اعتماد متقابل در میان آنها است و با توجه به اینکه ضامن حفظ این همبستگی و اعتماد متقابل صداقت در گفتار و عمل است نقش این موضوع در امر مدیریت آشکار می‌شود. پیغمبر اکرم (ص) فرمودند: «لا تَنْظُرُوا إِلَى كَثْرَةِ صَلَاتِهِمْ وَ صَوْمِهِمْ وَ كَثْرَةِ الْحَجِّ وَ الْمَعْرُوفِ وَ طَنْطَنْتِهِمْ بِاللَّيْلِ وَ لَكِنْ أَنْظُرُوا إِلَى صِدْقِ الْحَدِيثِ وَ اِدَاءِ الْأَمَانَةِ؛ (برای آزمایش مردم) نگاه به زیادی نماز و روزه‌ی آنها و کثرت حج و نیکی کردن آنها به مردم و سر و صدای آنها در عبادات شبانه نکنید ولی نگاه به راستگویی و امانتداری آنها کنید.»

همانطور که ملاحظه می‌کنید با تمام اهمیتی که عبادات دارند آنها را به تنهایی دلیل شخصیت و ارزش والای افراد نمی‌شمرد بلکه روی مسئله صداقت و امانت تاکید و پافشاری می‌کنند.

۱ - بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی ۱۳۸۶/۰۱/۰۱

۲ - بیانات در دیدار دانشجویان کرمانشاه ۱۳۹۰/۰۷/۲۴

۳ - برنامه چهارم توسعه و پیشرفت کشور

۴ - بیانات در دیدار زائرین و مجاورین حرم مطهر رضوی ۱۳۸۴/۰۱/۰۱

انس با قرآن و روایات

«هدایت قرآن را باید در زندگی خود حاکم کرد. ما بحمدالله هم قرآن را داریم، هم کلمات اهل بیت (علیهم‌السلام) را داریم؛ که «اَنْتِ تَارِكٌ فِیْکُمُ الثَّقَلَیْنِ» یا «اَنْتِ تَارِكٌ فِیْکُمُ الثَّقَلَیْنِ»؛ دو چیز گرانبها را در بین شما گذاشتم. هر دو بحمدالله در اختیار ما است؛ باید از اینها استفاده کنیم، جامعه را بر اساس اینها شکل دهیم. این جلسه‌ی قرآن، این آموزش قرآن، این تجوید قرآن، این حُسن تلاوت قرآن با نغمه‌های خوب، با صدای خوب، همه مقدمه برای این است. این را به چشم ذی‌المقدمه نگاه نکنیم، این مقدمه است؛ از اینجا باید وارد شد و با قرآن انس گرفت.

بحمدالله امروز جامعه‌ی ما با قرآن مأنوس شده‌اند. البته ما به این قانع نیستیم؛ ما معتقدیم همه‌ی آحاد جامعه باید با قرآن ارتباط برقرار کنند، بتوانند قرآن را بخوانند، بتوانند قرآن را بفهمند، بتوانند در قرآن تدبر کنند. آنچه که ما را به حقایق نورانی میرساند، تدبر در قرآن است؛ و این حفظ قرآن که بحمدالله امروز در بین شما جوان‌ها، در بین جوان‌های کشور، در سرتاسر کشور رواج پیدا کرده است، یک مقدمه‌ی خوبی است برای تدبر. یعنی حفظ و تکرار و انس با آیات کریمه‌ی قرآن و پی‌دربری آیات الهی را مورد توجه قرار دادن، موجب میشود که انسان بتواند در قرآن تدبر کند.»^۱

«از خودتان مراقبت کنید. مراد من مراقبت فیزیکی نیست. مراقبت کنید در معنویت، در تهذیب نفس؛ این به شما کمک خواهد کرد. باید بتوانیم چهره‌ی مقبولی در پیشگاه الهی برای خودمان درست کنیم. شما جوانید؛ دل‌هاتان پاک است، روح‌هاتان شفاف است. دست یافتن به رتبه‌ها و مقامات معنوی و روحی در سنینی که شما هستید، شاید بشود گفت ده برابر آسانتر است برای کسی در سنین من. میتوانید توجه پیدا کنید، میتوانید توسل پیدا کنید، میتوانید با خدا انس پیدا کنید، میتوانید خودتان را از گناهان دور نگه دارید؛ یکی از خصوصیات جوان همین است. شما مثلاً جسم یک ژیمناست جوان را در تحرکات گوناگونش نگاه کنید، ببینید چقدر عضلات و بندهای بدن او قابل انعطافند؛ که یک آدم مسنی مثل بنده، به‌هیچ‌وجه یک صدم آن را هم نمی‌تواند برای خودش به وجود بیاورد. این قدرت انعطاف، یک توانائی است. عین همین، در روح وجود دارد؛ در جان انسان، در دل انسان وجود دارد. شما میتوانید خودتان را متوجه به معانی مترقی و متعالی معنوی کنید؛ این را برای خودتان در نظر بگیرید. توجه به نماز، اهتمام به نماز، خیلی تأثیر دارد. نماز را با توجه خواندن، اول وقت خواندن، با حضور قلب خواندن، با تمرکز خواندن، خیلی خیلی اثر دارد. انس با قرآن، خیلی خوب است. هر روزی یک مقدار قرآن بخوانید، ولو نیم صفحه؛ مواظب باشید ترک نشود. قرآن را باز کنید؛ نیم صفحه، دو آیه، با توجه بخوانید. اینها مستمرند. این، آن مراقبت از معنویت و تهذیب نفس است. بگذارید یک نخبه‌ی علمی - که

ان شاء الله یک روزی در اوج قله‌های علم خواهد بود - آنچنان در معنویت غرق باشد که بتواند این دانش را به طور خالص و صددرصد به نفع بشریت به کار ببرد. وقتی دل شما با خدا بود، دانش شما دیگر در خدمت بمب اتم یا سلاح سمی یا شیوه‌های اقتصادی نابود کننده‌ی ثروت ملتها به کار نمی‌رود. امروز دانشمند اقتصادی دنیا، دانشمند اتمی دنیا، دانشمندهای گوناگون علوم زیستی در دنیا، بسیاری از فرآورده‌های علمی‌شان در اهلاك بشریت، نابودی جسم بشر یا روح بشر دارد، به کار می‌رود. علم است که میتواند ماده‌ی مخدر کشنده‌ای مثل این موادی که امروز وجود دارد، به وجود بیاورد؛ اینها هم از راه علم به وجود آمده؛ اینها خیانت‌های بزرگ صاحبان علم است؛ به خاطر دل‌های غافل، چشم‌های حریص به پول و زندگی دنیا و مادیت، که بکلی معنویات را فراموش میکنند. شما وقتی مهذب بودید، دانش شما به طور صددرصد به نفع انسانها تمام میشود.^۱

«بزرگان و پیشروان و رهبران و علما و اندیشمندان و روشنفکران هم، هر جا **اخلاص در عمل** که این اخلاص را به کار بگیرند و با اخلاص عمل کنند و برای خدا حرف بزنند و کار کنند، توفیق حتمی است. توفیق، به معنای تأثیر سخن در دلهاست. یعنی سخنی که صادقانه و برای خدا باشد، تأثیر خود را در دل‌های مستعد می‌گذارد و خدا این تأثیر را به او میدهد. آن بزرگوار، این‌گونه بود. به همین خاطر است که دشمنان، از اشاره و یک کلمه‌ی سخن او، واهمه میکردند و دوستان دلگرم میشدند. در حوادث دشوار، سخن امام توانست دل‌های افسرده را - نه فقط در محدوده‌ی ایران، بلکه در سرتاسر آفاق اسلامی - گرمی ببخشد و حرکت را تضمین کند. به هیچ‌وجه نباید این خصوصیت را دست کم بگیریم؛ مخصوصاً ما و کسانی که برای خود، مسؤولیت و وظیفه‌ی خطیری قایل هستیم.»^۲

«در نظام جمهوری اسلامی، همه مسؤولند؛ اما میان سطح مسؤولیتها تفاوت هست. این مسؤولیت، بالاترین است و قاعدتاً در نظام جمهوری اسلامی، اگر کسی که مسؤولیتی بردوش گرفته، اخلاص و قصد قربت و نیت برای خدا نداشته باشد، تحقیقاً مغبون شده است. اگر اخلاص و عمل لله و تلاش منهای انگیزه‌های غیر الهی بود، هر مسؤولیتی گوارا، هر کار سنگینی تحمل کردنی، و هر باری برداشتنی است. بالاخره این کار، یا به نتایج مطلوب خواهد رسید، یا نه. علی‌ای حال، وقتی که با نیت صحیح همراه بود، انسان مأجور است و هرچه بار سنگینتر، اجر هم بیشتر خواهد بود. اما اگر در تحمل مسؤولیت‌ها، اغراض و دواعی و انگیزه‌های دیگر دخالت بکند، کار بسیار مشکل خواهد شد؛ چون در نظام اسلامی - که بحمدالله ما از آن برخوردار هستیم - طبق معمول همه جای عالم، در مقابل مسؤولیتها، مابازای دنیوی نیست.»^۳

۱ - بیانات در دیدار شرکت‌کنندگان در ششمین همایش ملی نخبگان جوان ۱۳۹۱/۰۷/۱۲
 ۲ - بیانات در دیدار میهمانان خارجی مراسم اولین سالگرد ارتحال امام خمینی (ره) ۱۳۶۹/۰۳/۱۶
 ۳ - بیانات در دیدار اعضای مجلس خبرگان ۱۳۶۹/۰۴/۲۵

اهل بصیرت و تفکر ولایی

«روزی که جوان‌های قم از طلبه و غیرطلبه و اقشار گوناگون و مردم مؤمن آمدند در کوچه و خیابان قم و به دفاع از امام، به دفاع از حقیقت، به دفاع از پرچم برافراشته‌ی مبارزه‌ی علیه طاغوت و در مقابل گلوله‌های مزدوران رژیم طاغوت قرار گرفتند و خونشان روی آسفالتهای خیابان ریخته شد، هیچ‌کس از آن مردم و از حول‌وحوش آن مردم هرگز گمان نمی‌کرد که این حادثه چه اثری خواهد گذاشت. احساس تکلیف کردند، نیروی خودشان را و آنچه داشتند روی دست گرفتند، آمدند میدان. [مردم قم] فکر می‌کردند که نوزده دی منشأ این تحوّل عظیم زنجیره‌ی مبارزات و اعتراضات بشود و منتهی بشود به خیزش بزرگ عمومی مردم و کار را تمام کند؟ مردم قم فکر می‌کردند کاری که دارند میکنند این‌قدر برکت داشته باشد؟ فکر نمی‌کردند؛ اما: وَ كَانَتْ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرَ الْمُؤْمِنِينَ. عامل پیروزی این است که يك جماعتی - در يك مقیاس بزرگ، يك ملت - ایمان درستی داشته باشد، و این ایمان راسخ باشد، و این ایمان با بصیرت همراه باشد، و این ایمان و بصیرت با عمل و اقدام همراه باشد؛ اینها وقتی روی هم گذاشته شد، نصرت قطعی است. آنجایی که شما می‌بینید مؤمنینی هستند و نصرت پیدا نمی‌کنند، به خاطر این است که یا ایمان ضعیف است، یا ایمان غلط است - ایمان به چیزی است که نباید به آن مؤمن بود - یا ایمان همراه با بصیرت نسبت به مسائل جهان و مسائل حول‌وحوش خودشان نیست. نداشتن بصیرت مثل نداشتن چشم است؛ راه را انسان نمی‌بیند. بله، عزم هم دارید، اراده هم دارید، اما نمی‌دانید کجا باید بروید. ما که این همه در باب قضیه‌ی حوادث نه دی روی بصیرت تکیه کردیم و بعضی‌ها خوششان نیامد، به خاطر این است؛ اگر بصیرت نبود، همان ایمان ممکن است انسان را به بیراهه بکشاند. کسی که علم ندارد، بصیرت درست ندارد به آنچه پیرامون او دارد می‌گذرد، گاهی اوقات میشود که راه را عوضی طی میکند؛ همه‌ی نیروی او نه فقط هدر می‌رود، بلکه به کج‌راهه او را میرساند و میکشاند؛ پس بصیرت لازم است. عمل صالح بر اساس ایمان، ایمان راسخ و ایمان درست، ایمان همراه با بصیرت، و تداوم و استقامت، اگر چنانچه بود، پیروزی قطعی است. اینهایی که پیروز نمیشوند، یکی از اینها را ندارند؛ یا ایمان نیست، یا ایمان درست نیست، یا استقامت نیست، یا بصیرت نیست؛ در نیمه‌راه بار را بر زمین گذاشتن است؛ طبعاً به نتیجه نمیرسند. ملت ایران این شرایط را فراهم کرد؛ ایمان او درست بود، چون راهنمای او راهنمای صادقی بود، راهنمای ماهر و خبیری بود؛ يك فقیه آگاه به مسائل جهان، و بریده‌ی از مطامع و منافع مادی شخصی، و آگاه به کتاب و سنت، راه را به مردم نشان میداد، مردم هم با بصیرت حرکت کردند؛ فهمیدند که چه کار باید بکنند؛ آن کار را انجام دادند، وَ كَانَتْ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرَ الْمُؤْمِنِينَ؛ حالا هم همین‌جور است.»^۱

اهل ساده‌زیستی و قناعت

«قرآن کریم در قضیه‌ی جنگ احد میفرماید: «أَوْ لَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا فَلْتُمْ أَنِّي هَذَا قُلُّ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ» 'در قضیه‌ی احد، آن حادثه‌ی تلخ اتفاق افتاد: مسلمانها اول پیروز شدند، بعد یک عده‌ای مأموریتها را فراموش کردند، تنگه را رها کردند، رفتند سراغ غنیمت جمع کردن؛ دشمن هم توانست نیروهای اسلام را دور بزند، بیفتد به جانشان، تعدادی از آنها را بکشد، آنها را منهزم کند؛ به طوری که مسلمانها از ترسشان مجبور شدند به کوه پناه ببرند. جان مبارک پیغمبر به خطر افتاد، به پیغمبر ضربه وارد آمد. بعد مسلمانها گفتند: خب، چرا اینجوری شد؟ خدا به ما وعده‌ی پیروزی داده بود. خدای متعال میفرماید که ما شما را پیروز کردیم، وعده‌ی خدا عملی شد، اما شما خودتان هستید که کار را خراب کردید. اولاً اگر دشمن به شما ضربه زد، شما هم متقابلاً به دشمن ضربه‌ها زدید - «قد اصبتهم مثلیها» - تعجب نکنید؛ بالاخره در میدان جنگ، زدن و خوردن، هر دو هست. در عرصه‌ی جنگ بزرگ میدان سیاست و اقتصاد جهانی، آدم، هم میزند، هم میخورد؛ نباید خلاف انتظار باشد. اما «قلتم آئی هذا»، میگوئید ما از کجا این ضربه را خوردیم. بعد قرآن میفرماید: «قل هو من عند انفسکم»، از خود شما بود، خودتان خطا کردید. ما یک جاهائی خطا کردیم - «ان الله على كل شیء قدیر» - یک جاهائی طبق وظیفه عمل نکردیم؛ یک جاهائی مراقبت‌هایی که باید انجام بدهیم، انجام ندادیم؛ یک جاهائی دلبستگیهای خودمان را زیر پا نگذاشتیم؛ اینها منجر شده به اشکالاتی - این را هم باید در نظر داشته باشیم - به چیزهایی که باید از آن پرهیز کرد و برحذر بود، سرگرم شدیم؛ به منازعات سیاسی، به مشاجرات سرگرم شدیم؛ به رفاه‌طلبی سرگرم شدیم، به منشهای اشرافی سرگرم شدیم؛ اینها نقاط ضعف است. وقتی من و شما زندگی رفاه‌طلبانه و اشرافی قرار بدهیم، مردم از ما یاد میگیرند. یک عده‌ای منتظر بهانه‌اند؛ به ما نگاه میکنند، میگویند آقا ببینید اینها چه جور زندگی میکنند، ما هم می‌خواهیم همین جور زندگی کنیم. اینها کسانی هستند که دستشان میرسد. یک عده‌ای معتقدند که باید در زندگی مقتصد بود، نباید اسراف کرد، نباید افراط کرد؛ اینها وقتی نگاه میکنند میبینند من و شما اسراف میکنیم، میگویند خب، ما از اینها که بالاتر نیستیم؛ اینها که رؤسای ما هستند. این کارها خطر دارد. روش انقلاب و انقلابیون به تبع آموزش اسلام، اعراض از زندگی رفاه‌طلبانه برای خود بود. برای مردم هرچه میتوانید، رفاه ایجاد کنید؛ هرچه میتوانید، درآمد ملی را زیاد کنید؛ هرچه میتوانید، در کشور ثروت تولید کنید؛ اما خودتان نه. مسئولین لاقل تا وقتی مسئولند، به زندگی رفاه‌طلبی رو نکنند. غفلت از روحیه‌ی جهادی و ایثار، غفلت از تهاجم فرهنگی دشمن، غفلت از در کمین بودن دشمن، غفلت از نفوذ دشمن در فضای رسانه‌ای کشور، بی‌مبالاتی نسبت به حفظ بیت‌المال؛ اینها گناهان ماست، اینها نقاط ضعف ماست.»^۲

۱ - آل عمران: ۱۶۵

۲ - بیانات در دیدار مسئولان نظام جمهوری اسلامی ایران ۱۶/۵/۱۳۹۰

اهل تهجد و مناجات

«همه‌ی مسئولین کشور - بخصوص مسئولین سطوح بالای کشور - به خداوند متعال توجه کنند، توسل کنند. کارهای سنگین، وظائف مهم، حقوق عمومی مردم، مسئولیت‌هائی است بر دوش آنها؛ این مسئولیتها را با کمک پروردگار میشود بخوبی انجام داد. اگر توانستیم راه کمک الهی را به سوی خود و به روی خود باز کنیم، هیچ مشکلی وجود نخواهد داشت که قابل حل نباشد. به خدای متعال امیدوار باشند، همه‌ی تلاش خود را به صحنه بیاورند. نمیشود تنبلی کرد، کار نکرد و امیدوار به رحمت الهی بود. هدایت الهی، دستگیری الهی، لطف الهی آن وقتی است که ما همه‌ی موجودی توان خود را - که آن هم متعلق به خدای متعال است - وارد صحنه کنیم؛ از فکر و تدبیر، از نیروی جسمی و توان کار، از امکانات عظیم نیروی انسانی کشور، از همه چیز استفاده کنیم؛ آن وقت خدای متعال قطعاً تفضل خواهد کرد.

بسیاری بودند که در مقطعی، از آینده‌ی کشور مأیوس میشدند. ما در این سی و چند سال، تجربه‌های متعددی داریم؛ بودند افرادی که یا نزدیک‌بین بودند، یا دچار ضعف باور به کمک الهی بودند، یا حسن ظن به وعده‌ی الهی نداشتند؛ در یک موقعی، «و زلزلوا حتی یقول الرسول و الذین ءامنوا معه متی نصر الله»^۱ در طول تاریخ هم پیش آمده است؛ در همان مواقع، خدای متعال کمک کرده است. و شما امروز ملاحظه کنید ملت ما، کشور ما، نسبت به همه‌ی دوره‌های گذشته، در نقطه‌ی مقدم قرار دارد؛ پیشرفت جزو ذات حرکت ملت ایران شده است؛ روزبه‌روز بحمدالله ملت پیشرفت کرده است، باز هم پیشرفت خواهد کرد؛ مهم این است که رابطه‌ی خودمان را با خدای متعال محکم کنیم.»^۲

«ما از برادران عزیز درخواست میکنیم که خدا را در همه احوال، حاضر و ناظر بدانید. حساب الهی را در قیامت باید جدّی بشمارید. محاسبه الهی، حقّ است. کوچکترین کار ما، خدای نکرده، یک لحظه غفلت ما، یک لحظه کم کاری ما، همه در پرونده و صحیفه اعمال ما، مضبوط و محفوظ و باقی است. از یکایک اینها، از ما حساب کشیده میشود؛ همچنان که هر لحظه دشواری را که شما در راه مسؤولیت طی میکنید، در نامه عملتان مضبوط و محفوظ است. آن نگرانی‌ای که شما برای کار دارید، آن تلاشی که میوزید، آن فشاری که بر اعصاب و جسم و بر خانواده خودتان می‌آورید، برای این که کاری را برای خدا و در راه او انجام دهید، این هم پیش خدای متعال محفوظ است. اگر خدای نکرده، غفلتی، کم کاری، بی‌ملاحظگی‌ای در هر کاری از کارها، عدم رعایت مصالح عالی مردم و نظام، به خاطر بعضی از ملاحظات شخصی و گروهی باشد، اینها همه‌اش پیش خدای متعال محفوظ است و خدای متعال از اینها، از ما خواهد پرسید.

۱ - بقره: ۲۱۴

۲ - بیانات در دیدار مسئولان نظام و سفرای کشورهای اسلامی ۱۳۹۲/۰۵/۱۸

محاسبه الهی، محاسبه‌ای سخت و بسیار جدی است. خدا کند که ماها، این مراقبه را همواره برای خودمان داشته باشیم که بتوانیم کارهایمان را با دقت بیشتری انجام دهیم. من خودم بیش از شما، محتاج به این معنا هستم و بلکه بیش از شما، موظف هم هستم که این مراقبه را در کوچکترین اعمال خودم داشته باشم. البته وظیفه دارم این معنا را به شما هم عرض کنم که یک ساعت که بیشتر به کار میپردازید و اهتمام بیشتری که میورزید، البته پیش خدای متعال اجر دارد. اگر لحظه‌ای هم از گوشه کار کم گذاشته شود، ملاحظه‌ای موجب شود که انسان، آن کاری را که باید انجام دهد، انجام ندهد؛ آن هم پیش خدای متعال، محاسبه و مؤاخذه‌ای دارد که بایستی به آن توجه داشت.»

منظم، منضبط و قانون‌گرا

«عنصر سومی که برای امام اهمیت داشت، نظم و قانون بود. لذا حتی قبل از آن که انقلاب به پیروزی برسد، امام دولت معین کرد. انقلابهای دنیا یا کودتاهایی که به اسم انقلاب در دنیا به وجود می‌آمدند - که دهه‌های میانی قرن گذشته میلادی از این‌گونه انقلابها پُر بود - هیچکدام این‌طور نبودند. وقتی در کشوری انقلاب میشد - یا انقلاب حقیقی، یا کودتایی به اسم انقلاب - مدتها از دولت و تشکیلات دولتی و نظم دولتی خبری نبود. یک گروه به نام مسؤولان انقلاب، زمام کشور را در دست میگرفتند و طبق میل و تشخیص خودشان - هرطور بود - عمل میکردند. در انقلاب اسلامی، امام اجازه نداد این‌طور بشود؛ حتی از قبل از پیروزی انقلاب دولت تعیین کرد تا نظم وجود داشته باشد. با این‌که آن وقت شورای انقلاب هم بود، اما امام خواست با شکل قانونی و منطقی، کشور اداره شود. اصل تشخیص این‌که چه نظامی در کشور بر سر کار بیاید، این را امام به عهده رفراندم و آراء عمومی گذاشت. این هم در دنیا سابقه نداشت. در هیچ انقلابی در دنیا، ما نشدیدیم و ندیدیم که انتخاب نوع نظام را - آن هم در همان اوایل انقلاب - به عهده مردم بگذارند. هنوز از پیروزی انقلاب دو ماه نگذشته بود که امام همه‌پرسی درباره نظام اسلامی را اعلان کرد، که مردم به نظام جمهوری اسلامی رأی دادند. چند ماه از پیروزی انقلاب نگذشته بود که امام گفت باید قانون اساسی نوشته شود. آن کار هم نه به وسیله جمعی که خود امام معین کند، بلکه باز به وسیله منتخبان مردم صورت گرفت. مردم اعضای مجلس خبرگان را - که منتخبان مردم بودند - انتخاب کردند تا قانون اساسی تدوین شود؛ باز مجدداً همان قانون را به رأی مردم گذاشتند. هنوز یک سال از پیروزی انقلاب نگذشته بود که مردم در انتخابات ریاست جمهوری شرکت کردند؛ بعد از مدت کوتاهی هم مجلس شورای اسلامی به راه افتاد. بنابراین از اول، مبنای کار انقلاب بر نظم و قانون بود.

کسانی که با این ترتیب منطقی انقلاب نمیتوانستند کنار بیایند، یا نمیتوانستند تحمل کنند که این انقلاب این‌گونه قدم‌به‌قدم منطقی حرکت کند، در همه این موارد اخلال کردند. تفاله‌های آنها امروز هم انقلاب را به بی‌قانونی متهم میکنند! این انقلاب، مظهر نظم و قانون بود؛ در هیچ جای دیگر دنیا، در این انقلابهایی که اتفاق افتاده است - چه در انقلابهای این قرن و چه قبل از آن - چنین چیزی دیده نشده است. این را باید مغتنم شمرد. پایبندی به نظم و قانون و مسؤولیتهای قانونی قوا باید مورد احترام همه باشد.^۱

«یکی مسأله‌ی رعایت قوانین است. قانون را اهمیت بدهید. قانون - وقتی که با ساز و کار قانون اساسی پیش رفت - حتمیت و جزمیت پیدا میکند. ممکن است همان مجلس یا دولت یا دیگران مقدماتی فراهم کنند که آن قانون عوض بشود - با طرحهایی که در مجلس می‌آید، با لویحی که دولت میدهد، با تصمیم‌سازیهایی که در بخشهای مختلف انجام می‌گیرد - عیبی ندارد؛ اگر قانون نقص دارد، ضعف دارد و غلط است، عوض بشود؛ اما تا مادامی که قانون، قانون است، حتماً بایستی به آن عمل بشود و به آن اهمیت داده بشود. من این را تأکید می‌کنم.»^۲

تفکر عمیق و راهبردی

یکی از نیازهای مدیران برای توفیق در عرصه‌های مختلف، دور شدن از روزمرگی و مدیریت اقتضایی و تدبیر بر اساس یک نگاه بلند مدت، عمیق و راهبردی است. این نگرانی همواره در بیانات مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) وجود دارد. ایشان می‌فرمایند: «به واقعیت که نگاه می‌کنیم، با جوان‌ها که برخورد می‌کنیم، گزارش‌ها را که مشاهده می‌کنیم، می‌بینیم با وجودی که آرمان‌گرایی در جوان‌های ما موج می‌زند و بدون تردید وجود دارد، اما در عین حال مجموعه‌ی جوان کشور ما - که مجموعه‌ی بزرگی هم هست - همه در برابر احساس آرمان‌گرایی یک‌طور نیستند و یک‌طور فکر نمی‌کنند: بعضی دچار غفلتند، دچار روزمرگی‌اند، سرشان گرم مسائل روزمره است و یادشان نمی‌آید که آرمانی هم وجود دارد - از این قبیل جوان‌ها شما دیده‌اید؛ بنده هم با این که پیرم، این‌گونه جوان‌ها را سراغ دارم و می‌شناسم و دیده‌ام؛ نه فقط از صفحه‌ی تلویزیون، بلکه در واقعیت هم مشاهده کرده‌ام - یک دسته هم کسانی هستند که دغدغه دارند، اما مایوس و غمگین و افسرده‌اند؛ نگاهشان بدبینانه است؛ می‌گویند نمی‌شود کاری کرد؛ لذا از خیر حیات طیبیه می‌گذرند؛ اینها هم با این که دغدغه دارند و غافل نیستند، در نهایت به دام غفلت و روزمرگی می‌افتند. از این قبیل هم شما دیده‌اید، بنده هم دیده‌ام. در جلسات جوان‌ها و دانشجویها - که شما می‌دانید بنده از این جلسات دارم و کم هم نیست - انسان

۱ - بیانات در مراسم سالگرد رحلت امام خمینی (ره) ۱۳۸۰/۰۳/۱۴
۲ - بیانات در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیأت دولت ۱۳۸۷/۰۶/۰۲

گاهی نشانه‌های یأس و بدبینی و نگاه منفی را می‌بیند: آقا! چه فایده‌یی دارد؟ نمی‌شود، فایده‌یی ندارد. البته در بعضی‌ها این احساس سطحی است، در بعضی‌ها هم این احساس عمیق است و تغییر دادن آن مشکل است.»^۱

«اگر تشکلهای دانشجویی و جریان دانشجویی بخواهند یک چنین تأثیرگذاری‌ای را به دست بیاورند، الزاماتی دارد؛ این الزامات را باید رعایت کنند. یکی از این الزامات عبارت است از کار بر روی مفاهیم اسلامی، یعنی عمقی روی مسائل کار کردن؛ سطحی‌نگری ضرر میزند.»^۲

در روایت از نبی اکرم (ص) نقل شده است که: «من وُلّی علی عشرة کان له عقلُ اربعین و من وُلّی اربعین کان له عقل اربعمائه»^۳ هر کس که متولی امر ده نفر شود باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی مسئولیت اداره چهل نفر را بر عهده گیرد باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را دارا باشد.»

برخوردار از معرفت دینی و انقلابی

«این انقلاب بزرگ، این تحول بنیان‌برافکن سنت‌های طاغوتی و نظام طاغوتی و نظام سلطه، ملت ایران را به یک اسوه تبدیل کرد. شما اگر بخواهید به لوازم اسوه بودن و الگو بودن عمل کنید، بایستی معرفت دینی و معرفت اسلامی خودتان را عمق ببخشید... معرفت دینی خود را ارتقاء دهید. البته عرض کردیم؛ معرفت دینی به شکل فنی و علمپاش، نه به شکل ذوقی و من‌درآوردی. گاهی اوقات بعضیها راجع به دین حرف می‌زنند، اما در واقع می‌یابند! متکی به یک مدرکی، سندی، نگاه عالمانه‌ای، تحقیق عالمانه‌ای نیست؛ این خیلی به درد نمی‌خورد.»^۴

«انس با قرآن و تدبر در قرآن، همچنین تدبر در ادعیه‌ی مأثوره‌ای که اعتبار دارد - مثل صحیفه‌ی سجادیه و بسیاری از دعاها - در تعمیق معرفت دینی خیلی نقش دارد. تعمیق معرفت دینی خیلی مهم است. یک وقت یک کسی همین‌طور روی احساسات، در نماز جماعت هم ممکن است شرکت کند، در اعتکاف هم شرکت کند، در مجلس عزای حسینی هم شرکت کند، در فلان تظاهرات دینی هم شرکت کند، اما این معرفت در عمق جان او وجود نداشته باشد؛ لذا سر یک پیچی، سر یک دست‌اندازی، یکهو می‌بینید که از جا در می‌رود؛ این به خاطر این است. ما نظائرش را زیاد دیدیم. توی همین مجموعه‌های انقلاب، اوائل انقلاب کسانی بودند که از ماها که ریش داشتیم و عمامه داشتیم و اینها، به نظر میرسید که اینها متدین‌تر و مقیدتر و پایبندتر و نسبت به دین متعصب‌ترند؛ بعد یک وقت - همان طوری که عرض کردم - یک دست‌اندازی

۱ - بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان استان کرمان ۱۳۸۴/۰۲/۱۹

۲ - بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان ۱۳۹۴/۰۴/۲۰

۳ - نهج الفصاحه ص ۷۲۷

۴ - دیدار جمعی از شعرا با رهبر انقلاب ۱۳۹۰/۰۵/۲۴

پیش آمد، یکهو دیدیم تاپرش در رفت! خوب، پیداست که چفت و بست محکمی نداشته. بنابراین تعمیق معرفت دینی، خیلی مهم است؛ انس با معارف اسلامی، خیلی مهم است. این هم یک بخش کار فرهنگی است که باید ترویج شود.»^۱

همانطور که در نقش ناظر و رصدگر بیان گردید یکی از مهمترین لوازم یک مدیر توانمندی در حوزه‌های بازرسی، نظارتی و کنترل می‌باشد. هر ناظری می‌بایست جهت ایجاد یک توانمندی دارای ویژگی‌های خاصی باشد که این ویژگی‌ها در چهار دسته قابل تقسیم بندی می‌باشد:^۲

توانمندی در رصد و ارزیابی

الف) ویژگی‌های بینشی و فکری

به طور اجمال این شرایط عبارتند از:

ایمان و تعبد نسبت به خدای تبارک و تعالی: تزلزل در فکر و اعتقاد بازرسان و ناظران نباید وجود داشته باشد و در غیر این صورت در مواقع حساس و جایی که فقط تعبد از لغزش جلوگیری میکند تزلزل غالب گردیده و لطمه اساسی به کار خواهد زد.

اعتقاد به نظام و انقلاب اسلامی

تبعیت از مقام معظم رهبری (حفظه الله)

داشتن آگاهی و بینش سیاسی: ناظر می‌بایست به شرایط و جریانات سیاسی غالب حیطه نظارتی آگاهی داشته باشد.

آگاهی به حدود و ضوابط شرعی: در همه‌ی مراحل نظارت باید به همان حدی اکتفا کرد که مجوز آن صادر شده است. اگر در مواردی شک و تردید وجود دارد باید از مراجع ذی ربط سوال شود و سپس اقدام صورت بگیرد تا از هرگونه احتمال دخالت نفس و حالت تجسس بری شود. در بحث مصاحبه با افراد تجسس در احوال شخصیه افراد و طرح سوالات خارج از حد و اندازه وظیفه شرعی از آفات نظارت و کنترل می‌باشد.

حقیقت جویی: آنچه برای ناظران می‌بایست اهمیت داشته باشد و بر آن همت بگمارند کشف حقیقت است. از این رو باید دقت کرد چه در نیت و چه در اجرا از این هدف منحرف نشود. ژرف نگری در مسائل: ناظر در بررسی‌ها مانند کار غواص است که به عمق آب می‌رود تا مرجان و صدف و مروارید صید کند. بازرس باید به عمق مسائل توجه کند چه بسا ظاهریایی که برای چند روز آراسته شده تا بازرس به اشتباه بیافتند.

تمرکز اندیشه: معمولاً در بازرسی‌ها مسائل گوناگونی در ابعاد تشکیلاتی و نیروی انسانی و سایر وظایف مدیریت و درد دل کارکنان وجود دارد و اگر بازرس از نظر فکری دارای قدرت لازم

۱ - بیانات در دیدار وزیر علوم و استادان دانشگاه تهران ۱۳۸۸/۱۱/۱۳
۲ - برای مطالعه بیشتر رک: نظارت و بازرسی، مرکز تحقیقات اسلامی سپاه فصل هشتم

و تمرکز حواس نباشد گاه به دنبال مسائل متعدد و جزئی کشیده می‌شود و از اصل مطلب باز می‌ماند.

آزاداندیشی و بی طرفی در برخورد با مسائل: امام راحل راه رسیدن به نظر آزاد و بی طرف را اینگونه ذکر می‌نماید: «تا انسان با مجاهدت‌ها و تبعیت از تعلیمات انبیاء از این گرفتاری و عبودیت نفس خارج نشود به خودش اصلاح می‌شود و نه می‌تواند احکامی که می‌کند و رای‌هایی که می‌دهد صحیح باشد، مطابق با واقع باشد، اتفاق می‌افتد لکن نمی‌تواند مطلقاً اینطور باشد.»^۱ ایشان برای رهایی از حالت حب و بغض به شخص ناظر می‌فرماید: «خود کار را ببینید. چرا که توجه به شخص انجام دهنده‌ی کار تمایلات نفسانی را به دنبال دارد و آنگاه حکم از روی حب و بغض را به دنبال خواهد داشت ولی اگر توجه به کار باشد، جدای از عامل آن از هر کس کار خوب و صحیح صادر شود تایید می‌کند و از هر کس کار غلط صادر شود تکذیب می‌کند، چه دوست باشد چه دشمن و فرد به بی طرفی نایل می‌شود.»

از لوازم و تبعات حب و بغض‌ها در برخورد با مسائل و افراد آن است که نقاط قوت و ضعف را بیش از حد واقعی و حقیقی در نظر فرد بزرگ میکند و یا اصولاً چشم ناظر را بر روی واقعیت‌ها و حقایق می‌بندد.

یکی از اصول نظارت این است که در صورت امکان میان ناظر و مجموعه‌ی نظارت شونده از نظر جایگاه و مراتب تطابق منطقی وجود داشته باشد.

ب) اطلاعات اختصاصی

این اطلاعات شامل موارد زیر هستند:

آیین دادرسی، قضا و حقوق جزاء: امر نظارت از جهتی با حقوق و دادرسی شباهت دارد و در واقع ناظر زمینه‌ساز صدور حکم است به همین دلیل ناظر جهت تفسیر و اجرای درست قوانین احتیاج به اطلاعات قضاوتی دارد.

روان‌شناسی: دانش روانشناسی در پی کشف و تبیین رفتار و سلوک افراد سازمان می‌باشد و معین می‌کند که چگونه اعمال و رفتار فرد تحت تاثیر افکار و انگیزه‌ها قرار می‌گیرد و محیط بر آن چه تاثیری دارد و چگونه می‌توان از آن به نفع سازمان استفاده نمود. لذا ناظر برای انجام صحیح کار می‌بایست با اصول اولیه روان‌شناسی آشنا باشد.

جامعه‌شناسی: مطالعات جامعه‌شناسی به دلایل متعددی اهمیت دارد: با علم جامعه‌شناسی می‌توانیم نگاه تازه‌ای به محیط اجتماعی بیافکنیم، استفاده از ابزارهایی که جامعه‌شناسی در اختیار ما قرار می‌دهد توانایی ما را در فهم منشا نظرها و گرایش‌ها و رفتارهای گروهی بالا می‌برد. یکی از هدف‌های جامعه‌شناسی درک پیش‌بینی و کنترل رفتارهاست از این رو ناظر

را در امر پیشگیری یاری می‌دهد.

آسیب‌شناسی: آسیب‌شناسی مطالعه بی‌نظمی‌ها و آسیب‌های اجتماعی و سازمانی همراه با علل و عوامل و شیوه‌های پیشگیری و در مان آنها به انضمام مطالعه‌ی شرایط بیمارگونه اجتماعی است. پس آشنایی با آسیب‌شناسی اجتماعی جزو لوازم کار نظارت محسوب می‌شود.

ج) توانایی‌های فردی و شخصیتی

که عبارتند از:

تیزبینی: انسان در برخورد با مسائل و رویدادها خواه نا خواه به موشکافی و تجزیه و تحلیل آنها می‌پردازد بدیهی است که ذهن مستعد و آماده و دقیق و موشکاف به اخذ نتایج در حداقل زمان ممکن نایل می‌شود در نتیجه در زمان و نیرو و امکانات صرفه‌جویی می‌کند و این یکی از محسنات یک ناظر قوی می‌باشد.

خلاقیت و قوه ابتکار: کار اصلی یک ناظر در واقع، تشخیص مطابقت یا عدم مطابقت عملکرد با مشروح وظایف یک فرد است و این وظیفه خود گویای آن خصلت و استعدادی است که هر ناظر باید واجد آن باشد. تشخیص یک نقص یا ضعف در مقایسه با یک کمال یا قوت همان چیز امکان‌پذیر است چرا که امور با اضدادشان شناخته می‌شوند. به موازات این تشخیص و تمییز ابتکار یا ارائه پیشنهاد برای رفع و یا بهبود آن نقایص و خلاها باید وجود داشته باشد.

از طرف دیگر ناظر باید فراتر از چهارچوب‌ها و مشرف و مسلط به موضوع ماموریت خود باشد. مفهوم خلاقیت و ابتکار عدم پای بندی به ضوابط و مقررات بازرسی نیست بلکه بکارگیری این ضوابط به تناسب شرایط سازمان و افراد تحت نظارت است.

داشتن حافظه و تخیل نسبتاً قوی: بین حافظه و نحوه‌ی انجام وظیفه‌ی ناظر ارتباط وجود دارد. کار نظارت ایجاب می‌کند که یک ناظر دارای قوه حافظه و تخیل نسبتاً قوی باشد چرا که در بازرسی‌ها از اماکن و افراد مکرراً نیاز به یادآوری امور گذشته پیدا می‌شود و در همه حالات امکان ثبت و ضبط تحلیل‌ها، برداشت‌ها و نکات وجود ندارد.

قدرت تجزیه و تحلیل: یک ناظر باید سرعت دریافت داشته و قوه‌ی استنباط اوقوی باشد زیرا درک و فهم قوی باعث می‌شود صدور حکم و رای برای ناظر آسان شود.

شجاعت و شهامت در اظهار حق

پرهیز از شتابزدگی و سطحی‌نگری: شتاب زدگی در امور به این دلیل زشت تلقی می‌شود که ممکن است کار مورد نظر غیر اصولی و غیر منطقی انجام شود و دچار عواقب سوء آن شویم. ولی وقتی بر اثر تانی و تامل کامل مطلوب بودن کار برای ما روشن باشد دیگر

جای تامل و درنگ وجود ندارد.

اظهار نظر در حال آرامش: عجله و شتابزدگی و غضب و پريشانی انسان را از دریافت حقيقت دور می‌کند و ناظر با دوری جستن از این صفات رذيله و نایل آمدن به صبر و سعه در اظهار نظرها و ارزشیابی‌ها به توفيق نهایی نائل می‌آید.

خوش آمد گویی و فريکاری او را از راه حق دور نکند: فردی که مسئولیت نظارت را بر عهده دارد باید آنچنان مدیر و مدبر باشد که تحت تاثیر تهدید دیگران قرار نگیرد و در راه نیل به هدف‌های صحیح سازمانی هیچ تطمعی او را به کار انحرافی وادار نکند.

توانایی‌های لازم جسمی: جهت انجام فرآیند نظارت مخصوصاً در مناطقی با حوزه استحفاظی بالا

استقلال شخصیتی: مشاهده شده است که در برخی از موارد بازرس به لحاظ شخصیتی تحت تاثیر بازرسی شونده قرار گرفته است (خواه به لحاظ درجه، سوابق، جایگاه و خواه موارد دیگر). چنین امری برای بازرسی آفت بزرگی است لذا ناظر می‌بایست دارای استقلال شخصیتی لازم برای عدم تاثیرپذیری از این عوامل باشد.

د) توانایی‌های حرفه‌ای و شغلی

این توانایی‌ها در ابعاد زیر می‌باشد:

آگاهی از هدف‌های نظارت و بازرسی: داشتن آگاهی نسبت به هدف یا اهداف بازرسی اولین ضرورت برای انجام بازرسی و نظارت بوده و در غیر این صورت ممکن است که حجم داده‌های بالا با صرف انرژی زیاد کسب شده ولی به تحلیل و نتیجه‌گیری لازم نرسد.

آگاهی به ضوابط و مقررات و وظایف سازمان و بخش‌های مختلف: یک ناظر الزاماً برای قضاوت تعیین میزان کارایی هر کدام از بخش‌ها و واحدها اجزای سازمان بازرسی شونده باید محدوده‌ی کار و فعالیت آنها را بداند و در نتیجه محدوده‌ی انتظار و توقع شایسته از هر کدام از اجزا را شناخته و آنگاه بر اساس این ذهنیت معین و مشخص به سراغ هر یک از اجزاء تحت پوشش برود.

آگاهی از وضعیت سازمان‌های مشابه: برای کامل تر شدن بازرسی و نظارت ضرورت دارد نسبت به وجود یا عدم وجود تشکیلات مشابه در سازمان تحقیق شود. بررسی و مقایسه تفاوت‌ها و تشابه‌های آنها و نحوه‌ی عملکرد در جاهای دیگر و تجربیاتی که در عملکرد آن وجود دارد شناخت نسبی نسبت به نحوه‌ی کیفیت انجام وظیفه در تشکیلات به دست می‌دهد. به طور مثال شناخت کانون‌های فرهنگی در مجاورت پایگاه مقاومت

آگاهی نسبت به سابقه سازمان و بخش‌های مختلف آن: اگر کسی بدون شناخت سوابق سازمان اقدام به بازرسی نماید هیچ گاه نتیجه واحدی با کسی که مشرف به این سوابق است

کسب نخواهد یافت.

آگاهی به تمام جوانب و ابعاد مسئله: لازمه‌ی همه جانبه‌نگری این است که ناظر نسبت به مأموریت خود اولاً تفکر کرده و اطلاعات بدست آورد و ثانیاً بر اساس تفکر و اطلاعات کسب شده برنامه‌ریزی و طرح ریزی و سپس اقدام نماید.

آگاهی نسبت به شیوه‌های مدیریتی: بررسی نحوه‌ی مدیریت مسئولان میتواند بازرسان را در ارزیابی عملکرد و انطباق آن با وظایف به طور موثر کمک کند. چه بسا شیوه مدیریتی حتی ناخودآگاه موجب برخی نارسایی‌ها و ضعف‌ها در سازمان و نظام نیروی انسانی شود که با کشف آنها و ارائه به مدیر و اتخاذ شیوه‌ی مناسب تر مسیر حرکت سازمان را اصلاح گردد.

آشنایی با روش تحقیق: ناظر باید بداند که کار خود را چگونه و از کجا شروع کند، فردی یا گروهی، ناگهانی یا با اطلاع قبلی، سوالات را چگونه طرح کند، جمع بندی به سوالات به چه صورت انجام پذیرد و... این نکات را آگاهی به روش‌های تحقیق برای ما روشن می‌کند. ضروری است که مشاهدات علمی را مشاهده کنندگان با تجربه و آموزش دیده انجام دهند زیرا مشاهده کنندگان آموزش ندیده ممکن است آنچه را مشاهده می‌کنند به غلط تفسیر کنند. به دست آوردن برهان و حجت: نظارت به عنوان یک فعل می‌بایست منطبق بر روش‌ها و مبانی شرعی بوده و بر ناظر واجب است که به شنیده‌ها اکتفا نکند و جهت حقیقت یابی به تفحص بیشتر بپردازد.

آگاهی نسبت به اصول گزارش نویسی: گزارش کتبی یا شفاهی ناظر در مورد یک مجموعه یا اقدام برای سیستم نظارت در حکم سند و مدرکی است که هم نمایانگر وضعیت و شرایط موضوع مورد مطالعه و بررسی و هم نمایانگر چگونگی قضاوت و برداشت ناظر از موضوع مورد نظر می‌باشد. لذا هر گزارشی می‌بایست شامل موارد زیر باشد:

الف) کلیه مطالب مربوط به موضوع مورد بحث را ارائه دهد.

ب) نظم منطقی مطالب بر اساس رعایت تقدم و تاخر و طبقه بندی صحیح صورت گیرد.

ج) خواننده بتواند با صرف حداقل وقت اهم مطالب را دریافت کند

د) برای هر کسی قابل فهم باشد و دچار سوء برداشت نشود

«النَّصِيحَةُ لِلْأَيِّمَةِ الْمُؤْمِنِينَ، یعنی سخن خیرخواهانه، که حالا گاهی این سخن خیرخواهانه ممکن است درشت و تند و تیز هم باشد، که طبیعت کار این است که اگر مسئولانی که مخاطب این سخن تندوتیز قرار میگیرند، درست فکر کنند، گمان میکنم خرسند باشند؛ حتی آن سخن

پندپذیری

تندوتیز هم به نفع آنها است»^۱ «ماها اگر بخواهیم در این جایگاهی که هستیم، از احتمال خطای خودمان کم کنیم، باید از سخن درشت خیرخواهان نرنجیم؛ یکی از راههای سلامت این است. البته بدخواهانی هم هستند که سخن درشت و نرم و همه نوع سخنی دارند و از شایعه‌پراکنی و جنگ روانی و دروغ بستن به این و آن واهمیی ندارند و انسان ممکن است در دلش از آنها برنجد؛ اما کسی که میدانید قصد عناد و دشمنی ندارد، ولو با لحن درشتی هم حرف میزند، از او نباید واقعاً برنجید. به سخن نرم و دلنشین چاپلوسان هم دل نسپرد. اگر ما این را رعایت کنیم، به نظر من خیلی به سود ماست.

...این‌که این حرفها {فرمان امیرالمؤمنین به مالک اشتر} خطاب به مالک اشتر بزرگوار است و میبینید که حرفهای درشت و تلخی هم در آن وجود دارد. حضرت نصیحت‌های خیلی تلخی میکنند که اگر کسی این‌طور ما را نصیحت کند، یکذره به ما برمیخورد.»^۲

خلاقیت و هوشمندی

«ما با این نیت و عزم راسخی که در ملتمان وجود دارد، با این آمادگی‌ای که امروز بحمدالله در دولتمان و در مسئولینمان و با مجلس تازه‌نفسی که بر سر کار است و نمایندگانی که امروز در مجلسند - که بحمدالله همه در جهت ارزشهای اسلامی حرکت می‌کنند - و با امید پشتیبانی این ملت، می‌توانیم این کشور را باز هم پیش ببریم، مشروط بر این‌که مسئولان نوآوری را، ابتکار را، خلاقیت را - در روشهای گوناگون - برای خوشان یک وظیفه بدانند و سعی کنند آنچه را که در طول این سی سال شروع شده است - انجام گرفته است یا نیمه‌کاره مانده است - به شکوفایی برسانند.»^۳ «خصوصیت دیگری که کار فرهنگی دارد این است که باید هوشمندانه باشد، کار فرهنگی باید هوشمندانه باشد، برف انبار نمی‌شود. انبوه کار فرهنگی مهم نیست بلکه انتظام کار فرهنگی، چیده شدن، گزیده شدن و هر کاری را در جای خود قراردادن، مهم است که باید هوشمندانه باشد»^۴

خلاقیت مخصوص انسان‌ها خاصی نیست، همه قادر هستند در هر سطحی از علم، شرایط اجتماعی و اقتصادی از توان خلاقانه خویش بهره ببرند. اگر چه افراد خلاق دارای ویژگی‌هایی هستند اما این ویژگی‌ها را می‌توان با درجات متفاوت در تمام افراد جامعه پیاده کرد. به عنوان مثال در بررسی افراد خلاق این نتیجه بدست آمده که داشتن حد معینی از هوش لازم است ولی شرط کافی نیست و لزوماً افراد باهوش، خلاق نبوده‌اند در حالی که افرادی با هوش متوسط، می‌توانند اشخاص خلاق برجسته‌ای باشند.

۱ - بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری ۱۳۹۲/۰۶/۱۴

۲ - بیانات در دیدار اعضای هیات دولت ۱۳۸۴/۰۷/۱۷

۳ - بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی ۱۳۸۷/۰۱/۰۱

۴ - بیانات معظم له در تاریخ ۱۳۷۵/۰۷/۰۹ - به نقل از کتاب دغدغه‌های فرهنگی ص ۱۴۳

از ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق عبارت است از استقلال، کنجکاوی، علاقه به کارهای پیچیده، تحمل ابهام، انعطاف پذیری، شوخ طبعی، اعتماد به نفس بالا، ابتکار، پشتکار، تخیل قوی، حساسیت و توجه، زیبایی دوستی و تردید.

اگر برای خلاقیت چهار مرحله آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را در نظر بگیریم افراد خلاق در برخورد با هر مسئله ناشناخته، در ابتدا با آن آشنا شده سپس از طریق جمع آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر میشود. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند. در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قلبی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد و فراهم کردن فرصت منجر به خلق و ظهور ایده‌ای جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق درصد بر می‌آید تا صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند.

همت عالی

بدیهی است که آنچه که می‌تواند باعث نیل به توفیقات بزرگ در یک مدیر گردد همت و تلاش و جدیت بالای او است. در روایت بیان شده که: «و لیسَ یَخْرُجُ الوالی من حقیقته ما الرّمه الله من ذلک الاّ بالاهتمام و الإستعانه بالله و توطین نفسه علی لزوم الحقّ والصبر فیما خفّ علیه و ثقّل؛^۱ و زمامدار جز با همت ورزیدن و یاری جستن از خداوند و گماشتن نفس خود به پایبندی حق و شکیبایی در آنچه بر او دشوار یا آسان است از عهده انجام این تکلیف که خدا بر عهده‌اش نهاده برنیاورد.» «آینده، آینده‌ی روشنی است؛ افق، افق خوبی است، منتها این به معنای این نیست که ما یک بالش نرمی زیر سر خودمان بگذاریم و دل به خواب بدهیم، نه، باید کار کرد، باید تلاش کرد. تلاش زمان نمیشناسد، مدت و سرآمد نمیشناسد، بازنشستگی نمیشناسد. در همه‌ی دورانها در زندگی انسان، امکان تلاش وجود دارد، باید این امکان را پیدا کنیم و عزم و همت کنیم بر تلاش، و با جد حرکت کنیم. «قو علی خدمتک جوارحی و اشدد علی العزیمه جوارحی»؛ از خدای متعال در دعای کمیل، امیرالمؤمنین می‌خواهد، به ما یاد میدهد که عرض کنیم پروردگارا! جوارح ما را، جسم ما را، بدن ما را، برای انجام خدمات لازم قوی کن، عزم ما را هم راسخ کن. دنبالش: «و هب لی الجّد فی خشیتک»؛ در مقابل خدای متعال بجد دچار خشیت و ملاحظه باشیم. خدا را حاضر و ناظر بدانیم و این احساس یک احساس جدی باشد؛ لقلقه‌ی زبان نباشد. «و الدوام فی الاتّصال بخدمتک»؛ خدمت را هم قطعه قطعه نکنیم؛ متصل، این خط خدمت را پیش برویم. ان شاء الله جوان‌های ما از جمله جوان‌های این دانشگاه و دیگر جوان‌ها، بسیجیان عزیز، جوان‌های مؤمن، فداکار، دانشجویان مختلف، دختر و پسر، در بخش‌های

مختلف دانشجویی، طلاب جوان عزیز، جوان‌ها در قشرهای مختلف، با حرکت خودشان، با کار خودشان، با تلاش خودشان، به ما پیرها هم نیرو و نشاط خواهند داد و یاد خواهند داد که چگونه حرکت کنیم.»^۱

مقاومت و سخت‌کوشی

«ما باید در امورمان مستقیم باشیم، همانطوری که رسول خدا به حسب روایاتی که وارد شده است فرموده است که این آیه شریفه‌ای که وارد شده است که «فاستقم كما امرت و من تاب معك» یعنی به آن چیزهائی که امر به تو شده است، دستور داده شده است استقامت کن و کسانی هم که همراه تو هستند، مؤمنین به تو هستند، آنها هم استقامت کنند. در روایت است که پیغمبر فرمود: «شینتی سوره هود» - برای این آیه - سوره هود مرا پیر کرد برای این آیه‌ای که وارد شده است که استقامت کن و همه کسی هم همراهت است استقامت کنند. فتح یک کشوری آسان است نسبتاً، حفظ او مشکل است. شما دست به هم دادید همه‌تان (خدا همه را تایید کند) و ظلم را، دست ظالم را، دست ستمکاران را، دست خارجی‌ها را از کشورتان قطع کردید. امروز نه شرق در اینجا دخالتی می‌تواند بکند و نه غرب، در حالی که در رژیم سابق اصل خود کشور به حساب نبود، منافع خارج حساب بود. امروز که شما هستید و خودتان هستید و کشور مال خود شما هست و منافع کشور از خود شما و از برادران شماست، بخواهید که آنها دیگر نتوانند رخنه کنند. استقامت باید بکنید. پایداری بکنید پایداری به این است که هر کس در هر شغلی که هست آنجا را خوب عمل بکند. همانطوری که پاسدارها و ارتش ما در جبهه‌ها پایداریشان به این است که جنگ را خوب عمل بکنند و پیش ببرند. پایداری کشاورز این نیست که جنگ بکند، پایداری کشاورز این است که کشاورزی خوب باشد. پایداری بانکدارها این است که خوب عمل بکنند. و پایداری افرادی که پرسنل اداره مالی هستند، آنها این است که خوب عمل بکنند، ناراضی درست نکنند. مردم این مردمی هستند که همه با هم دست به هم دادند و کشور را آزاد کردند، کشور را اسلامی کردند و کسانی که انحراف دارند در صدد اینند که ناراضی درست بکنند.»^۲

«حالا این ظرفیتها در بخشهای مختلف دست من و شماست. اگر چنانچه این ظرفیتها را شناسیم، کوتاهی کردیم؛ اگر شناسیم و برای به‌کارگیری این ظرفیتها همت نکنیم، کوتاهی کردیم؛ اگر به یک حد متوسطی قانع بشویم، کوتاهی کردیم. باید به سمت قله حرکت کنیم. درست مثل ورزشکاری که استعداد بدنی دارد، قواره‌ی اندامی او قواره‌ی مناسبی است، امکانات ورزشی هم جلوی چشم است؛ او دیگر نمی‌تواند بگوید من هر روزی نیم ساعت، بیست دقیقه

۱ - بیانات در دیدار نیروهای مسلح منطقه‌ی شمال کشور و خانواده‌های آنان ۱۳۹۱/۰۶/۲۸
۲ - صحیفه نور جلد ۱۸ صفحه ۲۸۳

نرمش میکنم؛ او باید برود به سمت قهرمانی؛ قله را باید در نظر بگیرد.

در کارهای اخروی هم همین جور است، در کارهای معنوی هم همین جور است، در حرکت توحیدی هم همین جور است؛ به کم نباید قانع شد. در طلب ثواب الهی هم همین جور است؛ به کم نباید قانع شد. خوب، اگر ما این همت بلند را به کار نگیریم، ظلم کردیم، کوتاهی کردیم. این کوتاهی ما هم ظلم است؛ هم ظلم به خود ماست - چون مورد مؤاخذه‌ی الهی قرار میگیریم - هم ظلم به کسانی است که استحقاق این را دارند که از این ظرفیتها استفاده کنند و بهره‌مند شوند. اگر بهره‌مند نشدند، ما تقصیر کردیم. گفتن این حرفها آسان است. عمل کردن و حرکت کردن، دشوار است؛ احتیاج به همت دارد.

بدانیم هم که خدای متعال به ما کمک میکند. هر کسی که دنبال یک هدفی باشد و نیرویش را به کار بگیرد، خدا کمکش میکند. در کار دنیائی هم باشد، خدای متعال کمک میکند؛ «کلاً نمدّ هؤلاء و هؤلاء»^۱ همان کسانی که دنبال دنیا هستند، خدا میگوید کمکشان میکنیم. اگرچه وقتی مصروف دنیا شدند، دیگر از آخرت نصیبی نخواهند داشت. هم آنهایی را که دنبال آخرتند، کمک میکنیم، هم آنهایی را که دنبال دنیا هستند. آخرت هم فقط نماز شب و دعا و ذکر و توسل و اینها نیست. البته اینها هم وسائل است؛ لیکن خدمت به مردم، حضور در آنجائی که لازم است، اینها هم‌ه‌اش کارهای خدائی است.^۲

مسئولیت‌پذیر و تکلیف‌گرا

یکی از مهمترین ویژگی‌های یک مدیر موفق مسئولیت‌پذیر بودن و تکلیف‌گرا بودن می‌باشد. وجود این روحیه می‌تواند علاوه بر ایجاد بستر تحقق ماموریت، اثر زیادی بر اطرافیان و همکاران گذارد. «در هر بخشی که ما هستیم، مسئولیت آن کاری که بر عهده گرفته‌ایم، این را بپذیریم. زیرمجموعه، زیرمجموعه‌ی ماست، احساس مسئولیت کنیم. در هر نقطه‌ای مسئولیت تعریف‌شده‌ای وجود دارد، آن مسئولیت را بایستی پذیرفت.»^۳

«تأخیر در رسیدن به همه اهداف دلیل نمی‌شود که ما از اصول خود عدول کنیم همه ما مأمور به ادای تکلیف و وظیفه‌ایم نه مأمور به نتیجه اگر همه انبیاء و معصومین علیهم السلام در زمان و مکان خود مکلف به نتیجه بودند هرگز نمی‌بایست از فضای بیشتر از توانایی عمل خود فراتر بروند و سخن بگویند. و از اهداف کلی و بلند مدتی که هرگز در حیات ظاهری آنان جامه عمل نپوشیده‌است ذکری به میان آورند»^۴

«تکلیف الهی» برای امام کلید سعادت به حساب می‌آید و او را به هدفهای بزرگ آرزای خود

۱ - اسراء: ۲۰

۲ - بیانات در دیدار جمعی از مسئولان نظام جمهوری اسلامی ۱۳۸۹/۰۸/۱۶

۳ - بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیات دولت ۱۳۸۵/۰۶/۰۶

۴ - صحیفه نوره، ج ۲۱ ص ۲۸۵

می‌رساند. این که از قول امام معروف است و همه می‌دانیم که گفته بودند «ما برای تکلیف عمل می‌کنیم، نه برای پیروزی»، به معنای بی‌رغبتی ایشان به پیروزی نبود. بدون تردید پیروزی در همه‌ی هدفهای بزرگ، آرزوی امام بود. پیروزی جزو نعمتهای خداست و امام به پیروزی علاقه‌مند بود - نه این که علاقه‌مند نبود یا بی‌رغبت بود - اما آنچه او را به سوی آن هدفها پیش می‌برد، تکلیف و عمل به وظیفه‌ی الهی بود؛ برای خدا حرکت کردن بود. چون انگیزه‌ی او این بود، لذا نمی‌ترسید؛ شک نمی‌کرد؛ مأیوس نمی‌شد؛ مغرور نمی‌شد؛ متزلزل و خسته هم نمی‌شد. اینها خاصیت عمل به تکلیف و عمل برای خداست. کسی که برای تکلیف عمل می‌کند، دچار تردید و تزلزل نمی‌شود؛ ترسیده و خسته نمی‌شود؛ از راه بر نمی‌گردد و مصلحت‌اندیشی‌های شخصی، تعیین‌کننده‌ی راه و جهتگیری او نمی‌شود. کسی که سیاست را با عرفان جمع می‌کند و معنویت را با حرکت سیاسی، یکجا در برنامه زندگی خود قرار می‌دهد، برای او ترس از مرگ معنا ندارد؛ ترس از شکست هم معنا ندارد.^۱

شجاعت و جسارت

مدیران وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره‌گیری از این وصف ممکن نیست: ۱. در مرحله تصمیم‌گیری ۲. در مقابله با حوادث غیرمنتظره ۳. در هنگام ارتکاب اشتباهات و ضرورت بازگشت ۴. اقدامات تحولی و بزرگ ۵. موانع و آسیب‌ها ۶. مسئولیت‌های سنگین

«ما احتیاج داریم به اقدامات شجاعانه... با تردید، با تزلزل، با ترس و لرز نمیشود کارهای بزرگ را انجام داد؛ لازم است با شجاعت وارد شد. البته شجاعت به معنای بیگدار به آب زدن نیست. بررسیها باید انجام بگیرد، فکر صحیح باید بشود، وقتی به نتیجه رسیدیم، بدون تردید و تزلزل بایستی اقدام کنید. «وشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله»؛ مشورت‌هایت را بکن، بررسیها را بکنید، جوانب را خوب بسنجید، وقتی به نتیجه رسیدید، آن وقت به خدا توکل کنید و وارد میدان بشوید. این شجاعت لازم است.

البته وارد بعضی از میدانها شدن، مشکلاتی هم ایجاد میکند؛ شکی نیست؛ اما این مشکلات، مثل مشکلات کندن یک چاه عمیق است برای رسیدن به نفت؛ بدون مشکل که نمیشود. این، شبیه آن مشکلات است. این مشکلات را همه تحمل میکنند برای اینکه به نفت برسند؛ برای اینکه به آب برسند. معدن را میکاوند، برای اینکه به کان و ماده‌ی ارزشمند کانی برسند. این مشکلات از این قبیل است»^۲

۱ - بیانات در سالگرد ارتحال حضرت امام خمینی (ره) ۱۳۸۳/۰۳/۱۴
۲ - بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت و مدیران اجرایی کشور ۱۳۸۶/۰۴/۰۹

اهل پيشتازی در انجام تکليف

«اهمیت دیگر بسیج در این است که بسیج دارای یک جهت و یک بعد و متوجه یک منظور نیست. بسیج با اینکه هنر نظامی دارد و در خطوط مقدم میدان نبرد، هر جا که لازم بوده است، قرار گرفته و سخت‌ترین کارها را به عهده گرفته و انجام داده‌است، همه‌کاره است؛ یعنی در همه‌ی میدانها وقتی بسیج حضور داشته‌باشد، پیشرو است، پیشتاز است. امروز جوانان بسیجی ما در میدان علم هم پیشرو و پیشتازند. اساتید بسیجی ما هم در کار علمی جزو موفق‌ترینها هستند. هنرمندان بسیجی ما هم - آن کسانی که با روح بسیج وارد میدان هنر شدند - موفقیت‌های بیشتر و بهتری پیدا کردند و توانستند مخاطبان بیشتری را جذب کنند. در هر میدانی وقتی با روحیه‌ی بسیجی، با اخلاص بسیجی، با ایمان بسیجی، با شجاعت و شهامت بسیجی، با قدرت ابتکار بسیجی وارد شوند، میتوانند کارهای بزرگی را انجام دهند. این، حقیقت بسیج است.»^۱

سعه صدر

مدیریت مانند فرماندهی کار پیچیده‌ای است و می‌دانیم هر اندازه که کاری پیچیده‌تر باشد مشکلات آن افزون‌تر و آفاتش بیشتر است؛ به همین دلیل مدیران باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند. علاوه بر این نوع ماموریت شبکه مدیران تعلیم و تربیت نیز بیش از پیش اقتضای این ویژگی را دارد چرا که اصولاً تربیت امری تدریجی، زمانبر و دشوار می‌باشد. در روایت از امیرالمومنین (علیه‌السلام) وارد است که **اللَّهُ الرَّيَاسَةُ سَعَةُ الصِّدْرِ** وسیله ریاست، سعه صدر و گشادگی فکر است. هنگامی که پیامبر اکرم (ص) در میدان احد سخت مجروح شده و از پیشانی و دندان مبارکش خون می‌ریزد ف مالکیت اعصاب خود را از دست نداده و برای امت نادان دعای هدایت می‌کند و می‌فرماید: **اللَّهُمَّ اهدِ قَوْمِي فَإِنَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**. این بلند نظری‌ها و سعه‌ی صدر و ظرفیت وجودی برای پیشبرد کار مدیر چنان موثر است که می‌تواند دشمنان سنگدل را به دوستان صمیمی مبدل سازد. «**فَإِذَا أَلَذَى بِيَبْكُ وَ بَيْنَهُ عِدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ**؛ ناگاه خواهی دید همان کس که میان تو و او دشمنی است گوی دوستی گرم و صمیمی است.» «اگر بخواهید مدیریت کنید، ناچارید سعه‌ی صدر داشته‌باشید و یک چیزهائی را تحمل کنید.»^۳ «در زمان بنی‌صدر که من خدمت امام (ع) رسیده‌بودم، ایشان می‌گفتند: حرفهایی که او از قول من می‌گوید، همه‌اش خلاف واقع است و حقیقت ندارد. بنابراین، هر حرفی که زده می‌شد، فوراً او را نمی‌آشفت و تحریک نمی‌کرد و در صدد پاسخ سریع بر نمی‌آمد. این متانت،

۱ - بیانات در جمع ۱۱۰ هزار بسیجی در روز عید غدیر ۱۳۸۹/۰۹/۰۴

۲ - فصلت: ۳۴

۳ - بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیأت دولت ۱۳۸۹/۰۶/۰۸

بردباری، حلم، تسلط بر نفس و سعهی صدر، در هرکس که باشد، از او یک انسان بزرگ خواهد ساخت. درعین حال اگر امام(ره) آن عوامل اصلی معنویت، ارتباط با خدا، کار برای رضای او، تقوا و انجام تکلیف را نمی‌داشت، نه انقلاب به پیروزی می‌رسید، نه شما مردم این‌گونه عاشقش می‌شدید، نه می‌توانست این طوفان را در دنیا به وجود آورد، و نه قادر بود در مقابل تهدید و ارباب دشمن، مثل کوه بایستد.^۱

«نظامی که پیغمبر ساخت، شاخصهای گوناگونی دارد که در بین آنها هفت شاخص از همه مهمتر و برجسته‌تر است: ... شاخص ششم، اقتدار و عزت است. جامعه و نظام نبوی، توسریخور، وابسته، دنباله‌رو و دست حاجت به سوی این و آن درازکن نیست؛ عزیز و مقتدر و تصمیم‌گیر است؛ صلاح خود را که شناخت، برای تأمین آن تلاش میکند و کار خود را پیش می‌برد.»^۲ این چنین نظامی یقیناً نیازمند مدیرانی از همین جنس می‌باشد.

عزت و کرامت نفس

«میدانید که اگر کسی آلوده شد، در چشم مردم دلیل خواهد شد. اگر کسی دلبسته به مادیات معرفی شد، از چشمها خواهد افتاد. بدون استثنا، این‌طور است. هر کس را که میخواهید - چه شخصیت‌های مادی و چه شخصیت‌های معنوی - در نظر بیاورید. اگر کسانی که با او مواجهند، احساس کردند که این آقا اسیر پول، اسیر شهوات و اسیر تملق است، از چشمشان ساقط خواهد شد. پس، عزت به این است که پارسایی و پاکدامنی، در همه جای این نیرو مشاهده شود. همه احساس کنند که این نیرو، یک نیروی پاکدامن است و خود را به ما به‌زای قلیل مادی و عوضهای پست و حقیر، آلوده نمیکند. این، عزت خواهد آورد. این، یک امر معنوی و روحی است.»^۳

«همه‌ی ما عهد و پیمان داریم؛ هم با خدا، هم با مردم. شما در مجلس، یک طور؛ شما در دولت، یک طور؛ شما به عنوان رئیس جمهور، یک طور؛ شما به عنوان رئیس قوه‌ی قضائیه، یک طور؛ شما به عنوان مسؤول نیروهای مسلح، یک طور؛ بنده خودم، یک طور. هر کدام ما با مردم و نظام، یک طور عهد و میثاق داریم. به یاد این عهد و میثاقمان باشیم و مواظب باشیم پیمان‌شکنی نکنیم و عهد خود را زیر پا نگذاریم. به یاد حساب الهی و قیامت هم باشیم. زندگی زودگذر است؛ مسؤولیت از آن زودگذرتر است. همه‌ی ما در مقابل پروردگار حضور پیدا خواهیم کرد و باید جواب بدهیم.

وفای به عهد

۱ - بیانات در مراسم بیعت فرماندهان و اعضای کمیته‌های انقلاب اسلامی ۱۳۶۸/۰۳/۱۸

۲ - بیانات در خطبه‌های نماز جمعه‌ی تهران ۱۳۸۰/۰۲/۲۸

۳ - بیانات در دیدار جمعی از فرماندهان نیروی انتظامی ۱۳۷۴/۰۴/۲۱

به یاد این هم باشیم.»^۱

«خدای متعال به ما وعده‌هایی داده است؛ باید به این وعده‌ها ایمان داشته باشیم. خدای متعال به ما به طور قاطع فرموده است که: «اوفوا بعهدی اوف بعهدکم»^۲ به عهد من وفا کنید، تا من هم به عهد خود وفا کنم؛ معاهده‌یی که با خدا بسته‌اید، به آن معاهده عمل کنید تا خدا هم به وعده‌یی که به شما داده است عمل کند. خاصیت ایمان در وجود یک انسان مسؤول این است که راه او را هموار و دشواری‌ها را در نظرش کوچک می‌کند؛ همت او را بالا می‌برد؛ او را از آلوده شدن به خواسته‌های حقیر اهل دنیا باز می‌دارد؛ او را عاشق، خادم و دوستدار مردم قرار می‌دهد و در مقابل تهدید دشمنان آسیب‌ناپذیر و در مقابل مشکلات کار و مسؤولیت مقاوم می‌سازد.»^۳

تواضع از خصوصیات مومنان و پرهیزگاران است ولی برای مدیران و دولت مردان پسندیده‌تر و ضروری‌تر است. در روایت از نبی اکرم (ص) نقل شده است که فرمودند:

تواضع و فروتنی

أَفْضَلُ التَّوَّاعِعِ عَنِ رَفْعَتِهِ ۴. برترین تواضع‌ها تواضعی است که از بزرگان و قدرت‌مندان باشد. زیرا تواضع از روی بیچارگی و درماندگی، ریشه در ذلت دارد، کسی با داشتن قدرت و بی‌نیازی در مقابل ضعیف‌تر از خود تواضع نشان می‌دهد نشانه آگاهی و علو روح اوست.

یکی از آفات مدیران این است که با مسئولین بالادستی خود تواضع و فروتنی داشته و با کارمندان و زیردستان با استعلا ارتباط می‌گیرند و این را به بهانه‌ی حرف شنوی، قاطعیت و اثرگذاری انجام می‌دهند. اما در روایت وارد است که نبی اکرم (ص) فرمودند: «مَنْ تَوَاضَعَ لِلَّهِ رَفَعَهُ اللَّهُ فَهُوَ فِي نَفْسِهِ ضَعِيفٌ وَ فِي أَعْيُنِ النَّاسِ عَظِيمٌ وَ مَنْ تَكَبَّرَ وَضَعَهُ اللَّهُ فَهُوَ فِي أَعْيُنِ النَّاسِ صَغِيرٌ وَ فِي نَفْسِهِ كَبِيرٌ حَتَّى لَوْ هُوَ أَهْوَنُ عَلَيْهِمْ مِنَ الْكَلْبِ وَ الْخِنْزِيرِ؛ کسی که به خاطر خدا متواضع باشد خداوند او را محترم و بلند مرتبه می‌کند در حالی که ان شخص پیش خودش خود را کوچک می‌داند اما در نزد مردم عزیز و بزرگوار است و کسی که تکبر بورزد خداوند او را به زمین می‌زند و نزد مردم بی‌ارزش و کوچک می‌باشد در حالی که خودش می‌پندارد آدم بزرگی است، خداوند آن قدر او را نزد مردم بی‌ارزش می‌کند که از سگ و خوک هم بی‌ارزش‌تر می‌گردد.»

امام خمینی (ره) در خصوص ضرورت تواضع در مورد مدیران می‌فرمایند: «من می‌خواهم

۱ - بیانات در دیدار کارگزاران نظام ۱۳۸۰/۰۹/۲۱

۲ - بقره: ۴۰

۳ - بیانات در دیدار زائرین و مجاورین حرم مطهر رضوی ۱۳۸۳/۰۱/۰۲

۴ - بحارالانوار ج ۷۷ ص ۱۷۹

۵ - کنز العمال ج ۵۷۳۷

عرض بکنم که توجه بکنند آقایان، ما نباید همیشه انتقاد از بالاترها بکنیم. باید بیاییم تا این پائین بیاییم پیش خودمان. توجه بکنید به اینکه پاسداران ما که بسیار عزیزند پیش ما، قوای مسلحه که بسیار عزیزند توجه کنند تفنگ وقتی دست شان آمد غرور نیاید دنبالش. ممکن است که یک جوانی خیلی مهذب هم باشد، خیلی هم خوب باشد، لکن به تدریج برسد به اینکه یک وقت ظالم بشود. وقتی قدرت دست تان آمد بیشتر مواظب باشید که متواضع بشوید. وقتی رئیس یک گروهی شدید بیشتر مواظب باشید که متواضع باشید. برای اینکه اگر سستی کنید، در این قدرت روحی از شیطان زمین می خورید.»^۱

«یکی از چیزهایی که خیلی مهم است، برخورد مسئولان رده‌های مختلف دستگاه‌ها با مردم و با مراجعین است؛ روی خوش، روی خوش. گفت: چون وا نمیکنی گرهی خود گره مباح / ابرو گشاده باش چو دست گشاده نیست. گاهی یک مسئولی نمی‌تواند توقعی را که از او هست، انجام دهد. یک دستگاهی اعتباراتش کم است، امکاناتش کم است؛ مانعی ندارد؛ اگر چنانچه به قدر توان اما با روی خوش، با ابروی گشاده، با آغوش باز و صمیمانه با مردم برخورد شود، مردم خشنود میشوند، راضی میشوند. گاهی به دفتر ما در تهران مراجعاتی میشود. کسی درخواستی دارد، برای ما عملی نیست. میگویند بله، درخواست شما رسید، اما نمیتوانیم این کار را بکنیم؛ یا خلاف قانون است، یا مشکلات دیگری دارد. آن طرف میگوید من همین اندازه که شما به درخواست من توجه و رسیدگی کردید، راضی‌ام؛ ولو این کار انجام نگرفته. مردم خشنود میشوند از اینکه مسئولان دردهای آنها را احساس کنند، غمگسار آنها باشند. البته تلاش هم بکنند و به قدر امکان، نیازهای آنها را برآورده کنند.»^۲

در اهمیت حسن خلق همین بس که در روایت از رسول اکرم (ص) وارد است که اجر خوش خوبی همانند اجر روزه‌دار شب زنده‌دار است.^۳ مدیر می‌تواند با اخلاق خوب خود افراد را گرد خود جمع کند و در بسیاری از موارد با این ارتباط مشکلات بسیاری را با حداقل وقت گذاری حل نماید.

این ویژگی برای مدیران روحانی اهمیت بالاتری دارد. «روحانی... نباید خودش را جای فرمانده بگذارد و فرماندهی کند؛ باید توی مجموعه برود. فرمانده، ضوابط و اصول و کارهایی دارد. البته فرمانده مردمی هم داریم. الان الحمدلله خیلی از فرماندهان ما مردمیاند؛ منتها منش، منش فرماندهی است. می‌رود با سرباز و درجه‌دار و افسرش تماس می‌گیرد، دست هم میدهد، یک

۱ - صحیفه نور جلد ۱۸ صفحه ۱۵۸

۲ - بیانات در دیدار مسئولان اجرایی استان قم ۱۳۸۹/۰۸/۰۵

۳ - آداب معاشرت از دیدگاه معصومان (ع)، ابونصر محمد فارابی و همکاران ص ۱۱۴

چایی هم با هم میخورند و احوال زن و بچه‌اش را هم میپرسد؛ اما منشا اش، منش فرماندهی است: او باید سلام دهد، این باید جواب دهد؛ این باید امر کند، او باید گوش به فرمان باشد. روحانی نباید این‌گونه باشد؛ منش روحانی نباید فرماندهی باشد؛ هرچند تشریفات فرماندهی اصلاً مردمی محض است. شما فرض کنید در فلان محله‌ی تهران یا هر شهر دیگری پیشنماز یک مسجد هستی. پیشنماز یک مسجد چگونه رفتار میکند؟ با امر و نهی و پُسر و پیشرو رفتار میکند؟ اگر بکند، مردم به نمازش نمی‌آیند. همیشه گرم‌ترین نماز جماعت‌ها متعلق به پیشنمازهای مردمی است: با مردم گرم میگیرند؛ با مردم خوش اخلاقی میکنند؛ بی‌حوصلگی نشان نمیدهند؛ بدخلقی نشان نمیدهند، جواب مسأله‌شان را میدهند؛ یک وقت اگر کسی بیماری و مشکلی داشته باشد، اگر با پول نتوانند، با اخلاق آن مشکل را تسکین میدهند. گفت: چون و نمیکنی گرهی خود گره مباش ابرو گشاده باش چو دست گشاده نیست به عنوان آخوندی، دست ما گشاده نیست؛ اما ابرویمان که میتواند گشاده باشد. بنده خودم سالها پیشنمازی کرده‌ام؛ میدانم انسان چگونه باید با مردم رفتار کند. وقتی نماز تمام میشد، برمیگشتم رو به مردم مینشستم. تسبیحات حضرت زهرا را هم که میگفتم، افراد می‌آمدند و میدیدند راه باز است. جوان می‌آمد، مزلف می‌آمد، بازاری می‌آمد، ریش‌دار می‌آمد، بیریش می‌آمد. آن زمان، پوشیدن پوستین‌های وارونه در میان جوان‌های بیتل مد شده بود. یک روز رفتیم نماز، دیدم یکی از همین جوان‌های آلامد که موهایش را روغن زده، آمده و صف اول کنار متدینین و بازاربهای خوب و افراد محاسن سفید نشسته. احساس کردم این جوان با من حرفی دارد. نشستم و به او پاسخ نگاه دادم؛ یعنی اجازه دادم بیاید حرفش را بزند. جلو آمد و گفت آقا! من صف اول بنشینم، اشکال دارد؟ گفتم نه، چه اشکالی دارد؟ شما هم مثل بقیه. گفت: این آقایان میگویند اشکال دارد. گفتم: این آقایان بیخود میگویند! این جوان، دیگر از این مسجد پا نمیکشد. این جوان، دیگر از این پیشنماز دل نمیکند. همین‌طور هم بود؛ از ما دل نمیکندند. بنده وقتی مسجد میرفتم، در میان صد نفر، اقلأ نود نفرش جوان‌ها بودند. بنده هیچ چیز خاصی نداشتم؛ نه یک مایه‌ی آن‌چنانی معنوی، نه یک مایه‌ی دنیوی؛ اما با مردم بودم. در پادگان هم همین‌طور است.^۱

اهل عدل و انصاف

راز ماندگاری اثرات فعالیت‌های یک مدیر در همین عدالت و انصاف اوست «امیرالمؤمنین در این پنج سال با عمل و سیره و شیوه‌ی حکومت خود نشان داد که نه، همان اصول درخشان صدر نبوت - همان توحید، همان عدل، همان انصاف و مساوات، همان برابری بین انسانها - با

۱ - بیانات در دیدار مسئولان عقیدتی، سیاسی نیروی انتظامی ۱۳۸۳/۱۰/۲۳

خلیفه‌ی مقتدری مثل امیرالمؤمنین قابل اجراست. این، چیزی است که در تاریخ مانده است. هرچند بعد از امیرالمؤمنین این روش ادامه داده نشد، اما ایشان نشان داد که اگر حاکم اسلامی و مدیران جامعه و مدیران مسلمان تصمیم داشته باشند؛ بنا داشته باشند و اعتقاد راسخ داشته باشند، می‌توانند همان اصول را در دوران گسترش منطقه‌ی حکومت اسلامی و پدید آمدن شرایط گوناگون و جدید زندگی، باز هم اجرا کنند و مردم را از آن بهره‌مند نمایند. این، مسأله‌ی امروز ما هم هست.^۱

«در زندگی و شخصیت امیرالمؤمنین، واژه و مفهوم «عدالت» برجستگی خاصی دارد. بسیاری از خصوصیات در آن بزرگوار بود، اما یکی از برجسته‌ترین این خصوصیات - که همیشه با نام آن بزرگوار همراه است - مسأله عدالت است. مفاهیم گوناگونی که شعب مختلف عدالت دارد، در وجود امیرالمؤمنین درهم‌تنیده است. امیرالمؤمنین مظهر عدل الهی هم هست. عدل به آن معنایی که ما جزو اصول دین میدانیم، اقتضاء میکرد که خداوند متعال شخصیتی مثل امیرالمؤمنین را برای رهبری و هدایت مردم انتخاب کند؛ و این کار را خدای متعال کرد. وجود امیرالمؤمنین، شخصیت او، تربیت او، اوج مقام او، و بعد نصب او به خلافت، اینها مظهر عدل الهی است؛ اما در وجود خود او، عدالت به معنای انسانی آن هم به طور کامل متجلی است. عدالت انسانی در دو قلمرو فردی و اجتماعی، خود را نشان میدهد: عدالت یک انسان در قلمرو فردی او، و عدالت یک انسان در زمینه حکومت و فرمانروایی او، که به آن عدالت اجتماعی می‌گوییم. هر دوی اینها در زندگی امیرالمؤمنین برجسته است. اینها را ما باید به قصد عمل کردن بدانیم؛ بخصوص کسانی که در جامعه مسؤولیتهایی بر دوش دارند و در قلمرو حکومت، صاحب شأنی هستند.

در امیرالمؤمنین عدالت شخصی در حدّ اعلی بود؛ همان چیزی که از آن به تقوا تعبیر میکنیم. همین تقواست که در عمل سیاسی او، در عمل نظامی او، در تقسیم بیت‌المال توسط او، در استفاده او از بهره‌های زندگی، در هزینه کردن بیت‌المال مسلمین، در قضاوت او و در همه شؤون او خودش را نشان میدهد. در واقع در هر انسانی، عدالت شخصی و نفسانی او، پشتوانه عدالت جمعی و منطقه تأثیر عدالت در زندگی اجتماعی است. نمیشود کسی در درون خود و در عمل شخصی خود تقوا نداشته باشد، دچار هوای نفس و اسیر شیطان باشد، اما ادّعا کند که میتواند در جامعه عدالت را اجرا کند. چنین چیزی ممکن نیست. هرکس که بخواهد در محیط زندگی مردم منشأ عدالت شود، اول باید در درون خود تقوای الهی را رعایت کند.^۲

گشاده‌دستی از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است و قهراً موجب پیشرفت و موفقیت

۱ - بیانات در خطبه‌های نماز جمعه ۱۳۸۳/۰۸/۱۵
 ۲ - بیانات در خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۷۹/۱۲/۲۶

سخاوت‌مند و بخشنده

مدیر در کار می‌باشد. بنابراین امام علی^(ع) سخاوت و گشاده‌دستی را از معیارهای انتخاب مدیران دانسته است که البته این صفت فقط در مسائل مالی خلاصه نشده و سخاوت در کار اخلاق، همکاری و اندیشه و... را هم در بر می‌گیرد. آن حضرت فرموده‌اند: «ثُمَّ الصِّقُّ بِذَوَى... السَّخَا»^۱

ویژگی بخشندگی در کارگزار، وی را به سمت کمک به مردم سوق داده واز بُخل و انباشت دارایی‌ها به بهانه‌های واهی و احتیاط‌های بی‌مورد بازمی‌دارد. امام علی^(ع) در نامه‌ای به مالک، بر سخاوت و جوانمردی کارگزارانش تأکید دارد: «همواره خود را متصل گردان به کسانی که صاحب فتوت و مردانگی و بانسب هستند و از خاندانی پارسا و سابقتی نیکو برخوردارند و نیز اهل بزرگواری، شجاعت، بخشندگی و جوانمردی‌اند؛ چرا که اینان بزرگواری را در خود فراهم کرده و نیکویی‌ها را گرد آورده‌اند.»

حضرت در ویژگی‌ها و شرایط قاضی نیز بر علم، حلم، پارسایی و سخاوت وی تأکید می‌کند؛ زیرا انسان بخشنده کم‌تر در معرض آفت رشوه و خلاف قرار می‌گیرد و با سخاوتی که دارد می‌تواند وابستگی مالی را از خود دور سازد. امام درباره ثمره و نتایج سخاوت می‌فرماید: «بزرگان بهشت، سخاوت‌مندان و پرهیزگارانند.»

توانمند در تعامل سازنده

انتظار است الگوی رفتار (انواع گفتار و کردار و نمودهای عقلانی و عاطفی و انعکاسی و اضطراری) نسبتاً پایداری که مدیران برای اعمال قدرت و اداره‌ی سازمان و تاثیرگذاری مثبت بر تحقق رسالت و عملکرد سپاه و نفوذ و تاثیر مثبت بر عملکرد سایر مخاطبین در شرایط مختلف در تعامل با همکاران همتراز از خود بروز دهند و سایرین نیز اشتها آنها بر اینگونه رفتار صحه بگذراند، بر اساس چهارچوب رفتاری زیر باشد:

مخاطب	ویژگی
همکاران همتراز	ایمان به غیب، قدرت و نصرت الهی
	معتقد به اینکه همکاری و تعامل برادرانه با رده‌های همتراز وهم عرض موجب افزایش هر چه بیشتر توان سازمان می‌شود که منجر به جلب قدرت و نصرت الهی است
	انتخاب بهترین هدف و غایت
	هر مدیر باید هدفش در تعامل با همترازان خود، همکاری و تعامل برادرانه باشد

همکاران همتراز	مخاطب ویژگی
<p>بهترین راه روش در تعاملات مختلف با همکاران همتراز، داشتن ویژگی‌های زیر است:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. مساعدت و مشارکت داوطلبانه ۲. انتقال نظرات و تجربیات ۳. تعامل مثبت و سازنده ۴. حسن معاشرت و رقابت برادرانه 	<p>انتخاب بهترین راه و روش و وسیله*</p>
<p>• برای انتخاب بهترین روش توجه به موازین شرعی و ملاحظات مختلف اعم از بلوغ مخاطبین، شرایط محیطی، ماهیت کار و... ضروری و الزامی است.</p>	

با توجه به حجم و تنوع ماموریت‌های شبکه تعلیم و تربیت، فعالیت در این شبکه می‌تواند حجم بالایی از تجارب و توانمندی‌ها را در افراد ایجاد کند که این تجارب بهترین اندوخته برای هر مدیری می‌باشد. در روایت از امیرالمومنین (ع) روایت شده است که: «العَاقِلُ مَنْ وَعَظَهُ النَّجَّارِبُ». عاقل کسی است که تجربه‌ها او را موعظه کند. این تجارب در ابعاد زیر قابل انتقال است:

- نقاط قوت و ضعف روشها، اقدامات و برنامه‌ها
- تغییراتی که میتواند باعث رفع نقاط ضعف گردد
- مشکلات اجرایی برنامه‌ها و راه حل برون رفت از آنها
- واکنش‌ها مخاطبین به برنامه‌ها و راه‌حل‌های تغییر واکنش‌های منفی
- طرق شناخت نیروهای مفید و غیرمفید
- نتایج حاصله از ارزیابی نیروها
- و...

وقتی نگاه ما به مجموعه سپاه، مجموعه‌ای عناصر دلسوز و همراه جهت حفظ دستاوردهای انقلاب اسلامی و مبارزه در حوزه‌ی جنگ نرم باشد، یک مدیر انقلابی با کمال اخلاص و به صورت داوطلبانه و برادرانه این تجربیات را در اختیار افراد دیگر قرار می‌دهد چون می‌داند که درعرصه نبرد شکست هر محور باعث شکست خط و پیروزی دشمن خواهد شد.

ارتباط‌گیری تربیتی

آنچه بیش از هر چیزی در الگوی روابط انسانی موثر است نوع نگرش به جهان هستی و انسان است. در نگرش توحیدی حفظ حریم خداوند محترم، عدالت مقدس و انسان موجودی ارزشمند و اشرف مخلوقات آفرینش محسوب می‌شود. در این چهارچوب هنجارها و ارزش‌ها دارای اعتبار و ضمانت درون ذات دارد و حضور خداوند در تمام عرصه‌های فردی و اجتماعی پذیرفته شده است. مدیران با صفات اخلاقی اسلامی می‌توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت درآورد و در ضمن محیط را برای پرورش مدیران با همان دیدگاه و اندیشه نیز مهیا کند. این ویژگی‌ها را می‌توان در دو بخش جاذبه‌ها و دافعه‌ها تقسیم بندی نمود.

قانون «جذب و دفع» يك قانون عمومی است که بر سرتاسر نظام آفرینش حکومت می‌کند. از نظر جوامع علمی امروز بشر مسلم است که هیچ ذره‌ای از ذرات جهان هستی از دایره حکومت جاذبه عمومی خارج نبوده و همه محکوم آنند. از بزرگترین اجسام و اجرام عالم تا کوچکترین ذرات آن دارای این نیروی مرموز به نام نیروی جاذبه هستند و هم به نحوی تحت تأثیر آن می‌باشند. مدیران موفق انسانهایی هستند با مسلک که در راه عقیده و مسلک خود فعالیت می‌کنند، گروههایی را به سوی خود می‌کشند، در دل‌هایی به عنوان محبوب و مراد جای می‌گیرند و گروههایی را هم از خود دفع می‌کنند و می‌رانند؛ هم دوست سازند و هم دشمن ساز؛ هم موافق پرور و هم مخالف پرور.

اینها نیز چندگونه‌اند، زیرا گاهی جاذبه و دافعه هر دو قوی است و گاهی هر دو ضعیف و گاهی باتفاوت. افراد با شخصیت‌هایی هستند که جاذبه و دافعه‌شان هر دو قوی باشد، و این بستگی دارد به اینکه پایگاههای مثبت و پایگاههای منفی در روح آنها چه اندازه نیرومند باشد.

صرف جاذبه و دافعه داشتن و حتی قوی بودن جاذبه و دافعه برای اینکه شخصیت شخص قابل ستایش باشد کافی نیست، بلکه دلیل اصل شخصیت است، و شخصیت هیچ کس دلیل خوبی او نیست. تمام رهبران و لیبرهای جهان (حتی جنایتکاران حرفه‌ای از قبیل چنگیز و حجاج و معاویه) افرادی بوده‌اند که هم جاذبه داشته‌اند و هم دافعه. تا در روح کسی نقاط مثبت نباشد هیچ گاه نمی‌تواند هزاران نفر سپاهی را مطیع خویش سازد و مقهور اراده خود گردانند. تا کسی قدرت رهبری نداشته باشد نمی‌تواند مردمی را اینچنین به دور خویش گرد آورد.

مجموع این ویژگی‌ها را با تحلیل محتوای رویکرد فرماندهان دفاع مقدس می‌توان در شکل زیر نمایش داد:



همانطور که مشخص است برخی از ویژگی‌ها را در قالب یکی از شایستگی‌های مدیران تبیین کردیم، در ادامه به تبیین اهم جاذبه‌ها یا دافعه‌های مورد نیاز مدیران می‌پردازیم.

۱. **رفتار پدرانانه:** از جمله عوامل جذب، رفتار پدرانانه مدیر با همکاران و زبردستان است. دستیابی به این خصیصه روحی بدون برخورداری از شرح صدر اگر ناممکن نباشد بسیار مشکل است. در منابع اسلامی اشاراتی وجود دارد که ضمن توصیف امام به عنوان پدر همه‌ی مدیران و رهبران را به رفتار پدرانانه در مناسباتشان با همکاران و زبردستان فراخوانده‌است. رسول

گرامی اسلام (ص) فرمودند: «انا و علی آباؤا هذه الأمة»^۱ من و علی دو پدر این امت هستیم.» حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «به کارهایشان آن چنان بپرداز که پدر و مادر به کار فرزند خویش می‌پردازند. اگر کاری کرده‌ای که سبب نیرومندی آنها شده است نباید در نظر آنها بزرگ آید و نیز نباید لطف و احسان تو در حق آنها هر چند خرد باشد در نظرت اندک جلوه کند زیرا لطف و احسان تو سبب می‌شود که نصیحت خود از تو دریغ ندارند و به تو حسن ظن یابند...»^۲

۲. محبت ورزی: یکی از پشتوانه‌های مهم کار مدیران حمایت زبردستان از آنان است. این پشتوانه در صورتی بدست می‌آید که مدیر حالت مردمی به خود گیرد و از تواضع و فروتنی دریغ نوززیده و با مهر و محبت با آنها رفتار نماید که در روایت از امیرالمومنین (ع) بیان شده است که: «الانسان عیب الإحسان»^۳ انسان عبد و بنده‌ی احسان است. بدیهی است که شخصی که در مقام مدیریت قرار می‌گیرد اگر خشن و تندخو باشد در اجرای برنامه‌های خود با شکست مواجه شده و همکاران از دور او متفرق خواهند شد.

بی‌گمان یکی از اسرار توفیق مدیریت نبوی (ص) در میان آن جامعه‌ی بدوی همانا رافت و محبت بود. خداوند در معرفی این بعد از سیمای نبوی فرموده است: فَمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ به سبب رحمت خداست که تو به آنها این چنین خوش رو و مهربان هستی و اگر تندخو و سخت دل بودی از گرد تو پراکنده می‌شدند. پس بر آنها بیخشی و برایشان آموزش بخواه.

توصیه و تاکید حضرت علی (ع) به زمامداران حکومت اسلامی در محبت ورزی خالصانه به مردم این است که این محبت باید شامل خوب و بد هر دو گردد. در پاره‌ای از روایات آمده است که به خدا بنگرید چگونه آفتابش را بر ابرار و فجار می‌تاباند و بارانش را بر صالحان و خاطئان می‌بارد؛ لطف و محبت مدیران و نیز باید اینگونه باشد.

۳. عفو و گذشت: یکی دیگر از عواملی که در جذب و حفظ نیروها موثر است عفو و بخشش است. تفاوت تغافل و عفو در این است که تغافل بیشتر در مواردی به کار می‌رود که کار خلاف آداب و نزاکت واقع شده باشد. از این رو موضوع عفو خلاف‌هایی است که موجب قصاص و یا غرامت می‌شود و قابل پیگیری است.

باید توجه داشت با همه تاکید‌ی که بر عفو و گذشت شده است هرگز به طور مطلق و بدون شرط مورد ستایش قرار نگرفته است. عفو و تغافل در صورتی که دارای شرایط زیر باشد امری معقول و شایسته است و گرنه هیچ ارزش اخلاقی ندارد. این شرایط عبارتند از:

۱ - بحار الانوار ج ۶۹ ص ۳۴۳

۲ - نهج البلاغه نامه ۵۰

۳ - شرح غرر الحکم ج ۱ ص ۶۸

۴ - رک نهج البلاغه نامه ۵۳

الف) عامل جذب، حفظ، تنبّه و تربیت گردد.

ب) موجب تشدید جرئت و جسارت متخلف و مجرم نشود

ج) موجبات تضعیف قدرت و شئون مدیریت را فراهم نکند.

د) در چهارچوب امور شخصی و فردی باشد و مصالح عمومی و اجتماعی را خدشه دار نکند.

۴. **آسان گرفتن بر مردم:** مدیر باید با زیردستان خود آسان بگیرد. اسلام دین اعتدال، ملایمت و مدارا محور است. رسالت جهانی و همیشگی پیامبر (ص) چنین اقتضا دارد. ایشان هنگام اعزاز معاذ بن جبل برای رهبری مردم یمن به او فرمودند: «بر آنان آسان بگیر، نه سخت، تمایل آنان را بر انگیز و ترغیبشان کن و از راه تخویف و ایجاد هراس وارد نشو. کاری نکن که مردم احساس تنفر کنند.»^۱

امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر؛ آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد»^۲

۵. **رسیدگی شخصی به امور مردم:** مدیر باید در زمان‌های مناسب، شخصاً به میان بسیجیان برود و از نزدیک به درخواست‌های آنان گوش فرا دهد و ارتباطی چهره به چهره با رده‌ها و مراجعه‌کنندگان خود داشته‌باشد. امیرالمومنین (ع) همین تذکر را به مالک اشتر اینگونه بیان می‌کند: «بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به آموزشان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنها بنشین.»^۳

اهمیت این موضوع تا حدی است که در روایت از علی (ع) نقل شده‌است که «هر کس کارهای مسلمانان را به عهده گیرد ولی در خانه خود را به روی آنها ببندد و مردم را از خود دور کند مورد خشم و غضب الهی قرار می‌گیرد مگر اینکه در خانه‌اش را باز کند و به اوضاع و احوال مردم رسیدگی کند و نیاز آنها را تأمین کند.»^۴

۶. **تأمین نیازهای مردم با سرعت و بدون تاخیر:** مدیر موفق می‌بایست با برآورده کردن احتیاجات بسیجیان با سرعت، اعتماد آنان را جلب کند.

۷. **اشراف بر امور:** مدیری که تنها از طریق حضور شخصی و ظاهری بر کارها اشراف دارد هرگز مدیر خوبی نخواهد بود اگرچه حضور فیزیکی مدیر در مقاطعی ضرورت دارد و هیچ نظارت غیر مستقیمی نمی‌تواند جایگزین آن گردد ولی آنچه اصل است و همواره باید مورد توجه قرار گیرد حضور فراگیر مدیر است و نه درگیری روزمره او در اجرائیات که موجب غفلت وی از وظایف اصلی می‌شود.

۱ - سیره ابن هشام ج ۴ ص ۲۳۷

۲ - نهج البلاغه نامه ۵۳

۳ - نهج البلاغه نامه ۵۳

۴ - به نقل از مشکات الانوار، عبدالله محمدی و مهدی هوشمند ص ۲۹۷

۸. **اجتناب از خودپسندی و فخرفروشی:** از عوارض سوء خود پسندی انتقاد ناپذیری است. انتقاد بر احتمال وجود ضعف و عیب در مدیر حکایت دارد در حالیکه خودپسندی امکان وجود هر گونه نقص و عیبی را در فرد منتفی می‌داند.

از عوارض دیگر خودپسندی عدم اعتراف به خطا است. دیگران هیچ گاه انتظار ندارند که یک مدیر بدون اشتباه باشد اما این انتظار همواره وجود دارد که در صورت ارتکاب یک اشتباه از اعتراف به آن تفره نرود.

یکی دیگر از عوارض این رذیله اخلاقی عدم توجه به افکار و نظرات دیگران است. مدیر باید این استعداد را داشته باشد که افکار و نظریات هر چند غیر علمی و غیر صحیح را بشنود و در عین حال از هر نوع استهزاء، توی ذوق زدن و... اجتناب کند.

۹. **خیرخواهی:** در صورتیکه انسان خیرخواه دیگران خواهد بود که در روابط بین فردی خود آن را معیار قرار دهد یعنی آنچنان با دیگران رفتار کند که دوست دارد با او چنین رفتار شود، مدیر خیرخواه همراه دغدغه مصلحت خود و سازمان، نسبت به وضعیت کارکنان نیز حساس و متعهد است. این خیرخواهی باعث پخش بذل محبت در دل ایشان می‌شود و در نتیجه انگیزه و کار و تلاش کارکنان را افزایش می‌دهد.

خیرخواهی مدیر به این معنا نیست که مدیر صبر کند تا مشکلات بزرگی برای افراد پیش بیاید و آنگاه در راستای رفع آن به یاری او بشتابد بلکه گاهی یک دلجویی یا احوالپرسی ساده می‌تواند تاثیر شگرفی در روحیه طرف برجای بگذارد و تا مدت‌ها او را دلگرم کند.

۱۰. **دادن فرصت و نصیحت:** انسان‌های غیر معصوم، خواه ناخواه، کم و بیش دچار لغزش‌های خرد یا کلان می‌شوند و به محض ارتکاب اولین اشتباه، نباید آخرین دوا را به آنان داد بلکه باید به متخلف، فرصت داد تا اشتباه خود را جبران کند. امیرالمومنین می‌فرمایند: «أخز الدوّاء الّکبّیُّ آخرین دوا داغ کردن است»

پیش از آن باید با نصیحت، هشدار یا تهدید، متخلف را متنبّه کرد و از تکرار خلاف، بازداشت. این کار می‌تواند صریح و مستقیم با کنایه و غیر مستقیم صورت پذیرد. از بین بردن زمینه تخلف نیز، راهی اساسی برای پیشگیری یا درمان تخلفات محسوب می‌شود و مدیر موفق باید آن را نیز تجربه کند.

۱۱. **صراحت و قاطعیت:** مدیر وقتی که به این نتیجه رسید که فرد یا افراد خاصی با عفو و اغماض قابل اصلاح نیستند، در برابر هر گونه عمل خلاف شرع و عقل باید با قاطعیت و صراحت عمل کند و جلو گسترش هر نوع فساد و تباهی را بگیرد. سیره امیرالمومنین (ع) در این خصلت پسندیده نیز بهترین سرمشق است. آن حضرت به یکی از کارگزاران خود که اختلاس مالی کرده بود می‌نویسد: «از خدا بترس و اموال مردم را به آنان بازگردان، و گرنه اگر خداوند تو

را به چنگم اندازد تو را با شمشیری خواهم نواخت که به هر کس زده‌ام وارد دوزخ شده‌است! به خدا سوگند اگر حسن و حسین همچنین جرمی مرتکب شوند از من سازش نخواهند دید و نظرم را تغییر نخواهند داد تا حق را از ایشان بازستانم، باطلی را که به ستمشان پدید آمده نابدون کنم.» هدف ایشان از این گونه هشدارها به کارگزاران خود به نوعی دفع آنان بوده، بلکه برای اصلاح افراد از روی عشق و محبت بوده‌است.

۱۲. وقار و هیبت مدیر: بدیهی است انسان‌ها هیچ‌گاه بدون ملاک خاصی در برابر افراد به خضوع نمی‌آیند. همه کمالات معنوی و روحی انسان‌ها آنها را بر دیگران سلطه و تفوق می‌دهد. بدیهی است مدیریت الهی توأم با هیبت، قدرت و وقار بوده و زیربنای آن تقوا و خلوص مدیر است.

از کلام ایشان می‌توان دو نکته زیر را برداشت نمود: در روایت از امیرالمومنین (ع) توصیه شده‌است که: «و الفرق بالریعیه و التائی و حُسن المُعاشره مَع لِبِنِ فِی غَیْرِ صَعْفِ وَشِدْهِ فِی غَیْرِ عُنفِ. و بدان که رهایی ورستگاری تو در حفظ در درنگ و خوش رفتاری همراه با نرمی اما بدون ضعف و همراه با سخت‌گیری اما بدون درشتی و تندگی» از کلام ایشان می‌توان دو نکته زیر را برداشت نمود:

الف) ضمن رعایت نرمش و خوش رفتاری در برخورد با زیردستان، فرمانده باید رفتارش به گونه‌ای باشد که موقعیتش و به‌طور کلی نهاد فرماندهی تضعیف نشود.
ب) فرمانده باید سخت‌گیر و قاطع باشد و جریان امور را کاملاً پیگیری کند ولی به مرز استبداد و خودکامگی نرسد.

دارای مهارت‌های ارتباطی

همانطور که در نقش ارتباط‌گر و هماهنگ‌کننده اشاره گردید توانمندی در حوزه‌ها و ابزار ارتباطی برای یک مسئول تعلیم و تربیت بسیار کلیدی است. «امروز وظایف حوزه‌های علمیه با گذشته تفاوت‌های زیادی کرده‌است. حوزه‌ی علمیه فقط برای اقامه‌ی جماعت نیست. منبر رفتن به صورت سنتی هم اگر محتوای عالی و پُر مغزی نداشته باشد، کافی نیست. امروز شما ببینید وسایل تبلیغ در دنیا چقدر متنوع شده؛ این طرف دنیا یک نفر جوان پای یک دستگاه کوچک مینشیند و افکار، تصورات، تخیلات، پیشنهادهای فکری و پیشنهادهای عملی را از سوی هر کسی - بلکه هر ناکسی - از آن طرف دنیا دریافت میکند. امروز اینترنت و ماهواره و وسایل ارتباطی بسیار متنوع وجود دارد و حرف، آسان به همه‌جای دنیا میرسد. میدان افکار مردم و مؤمنین، عرصه‌ی کارزار تفکرات گوناگون است. امروز ما در یک میدان جنگ و کارزار حقیقی فکری قرار داریم. این کارزار فکری به‌هیچ‌وجه به زبان ما نیست؛ به سود ماست. اگر

وارد این میدان بشویم و آنچه را که نیاز ماست - از مهمات تفکر اسلامی و انبارهای معارف الهی و اسلامی - بیرون بکشیم و صرف کنیم، قطعاً بُرد با ماست؛ لیکن مسأله این است که ما باید این کار را بکنیم.»^۱

آشنا با اصول و روش‌های تربیت اسلامی

یکی از مهمترین شایستگی‌های یک مدیر تعلیم و تربیت، تسلط بر نظام تربیت اسلامی است.^۲ نظام تربیتی در بر دارنده عناصر و عوامل گوناگون و به هم پیوسته است که در مجموع نظام واحدی را پدید می‌آورند که هر یک از این عناصر جایگاه و اثر خود را دارند و اگر یکی از آنها نباشد کل دستگاه و سیستم تربیت دچار چالش خواهد گردید. عناصر اصلی در نظام تربیت اسلامی عبارت است از مبانی، اصول، اهداف و روش‌ها. در ادامه به تبیین هر یک خواهیم پرداخت.

(الف) مبانی: واژه‌ی مبانی، جمع مبنا و در لغت به معنای اساس و بنیاد است. مبانی تربیتی به آن دسته از اندیشه‌های اساسی و بنیادین و گزاره‌های «هست نما» اطلاق می‌شود که زیربنای فرآیند تربیت را تشکیل می‌دهد. برای مثال اندیشه درباره‌ی خدا، جهان و انسان از جمله بنیادهای نظری تربیت آدمی است که دیدگاه مکاتب موجود دنیا در این باره متفاوت است و هر کدام بر اساس برداشت خود از این مقوله‌ها، مبانی تربیتی خود را تنظیم می‌کنند. مبانی تربیت بر اساس منشا و منبع به سه دسته تقسیم بندی می‌شوند:

مبانی فلسفی: از ملاحظه‌های فلسفی مربوط به طبیعت و آدمی و هدف‌ها و غایات تربیت استنتاج می‌شود.

مبانی علمی: گزاره‌های ناظر به ویژگی‌های زیستی و اجتماعی و روانی انسان‌هاست.

مبانی دینی: گزاره‌های بنیادین تربیت است که از منابع و متون دینی برداشت شده‌است.

(ب) اهداف: هدف، قصد و غایت، واژه‌های مترادف و در بردارنده‌ی مفهوم «نهایت و سرانجام کاری» است. البته با این تفاوت که گاه نهایت امری عینی و خارجی است. مانند هدف در تیراندازی که به آن هدف تیراندازی می‌گویند و گاه امری ذهنی و وجدانی است مانند احساس لذت از بویدن گل که به آن قصد، غرض، انگیزه و شوق گفته می‌شود.

اساساً هیچ فعالیت آگاهانه‌ای بدون هدف نیست؛ چرا که فاعل تا نداند به سوی چه هدفی در حرکت است اصلاً نمی‌تواند قصد و غرض درستی داشته‌باشد. تربیت نیز مانند این قاعده است. پیش بینی هدف در تربیت، نتایج و آثاری را به دنبال دارد که عبارت است از:

- شناخت روش‌ها و تهیه ابزار و وسائل مناسب برای برطرف کردن موانع

۱ - بیانات در دیدار جمعی از روحانیون استان کرمان ۱۳۸۴/۰۲/۱۱
۲ - منظور از تربیت اسلامی در اینجا اعم از خودسازی، دگرسازی و شبکه‌سازی تربیتی می‌باشد.

- هماهنگی میان فعالیت‌های دست اندرکاران گوناگون امور تربیتی

- ایجاد انگیزه و تحرک بیشتر برای رسیدن به مقصود

- دستیابی به شاخصی برای سنجش میزان موفقیت فعالیت تربیتی و...

اهداف تربیتی غالباً و بلکه همیشه برای پاسخ گفتن به نیازهای آدمی است. از یک سری منابعی شناسایی می‌شود که در واقع آن منابع تعیین کننده نیازهای اصلی آدمی و به تبع آن، معرفی کننده اهداف تربیتی است. این منابع عبارتند از: منابع علمی، منابع فلسفی و منابع دینی

اهداف تربیتی با توجه به حیطه‌های تربیتی به سه حیطه «شناختی، عاطفی و رفتاری» طبقه‌بندی می‌شود و از منظری دیگر به اهداف «غایی، متوسط و جزئی» تقسیم‌بندی می‌شود. **(ج اصول:** واژه‌ی اصل در لغت به معنای بیخ، بنیاد و پایه و بُن هر چیزی است. اصول تربیتی در اصطلاح متخصصان تعلیم و تربیت عبارت از قواعد کلی تربیتی است که از مقایسه و ملاحظه مبانی و اهداف تربیت به دست می‌آید. اصل در علوم کاربردی، به صورت قضیه‌ای بیان می‌شود که در بردارنده‌ی «باید» است. بر این اساس وقتی که از اصول تعلیم و تربیت بحث می‌شود باید خود را به بیان قواعدی محدود کنیم که به منزله‌ی راهنمای عمل و تدابیر تعلیمی و تربیتی برای ما باشد.

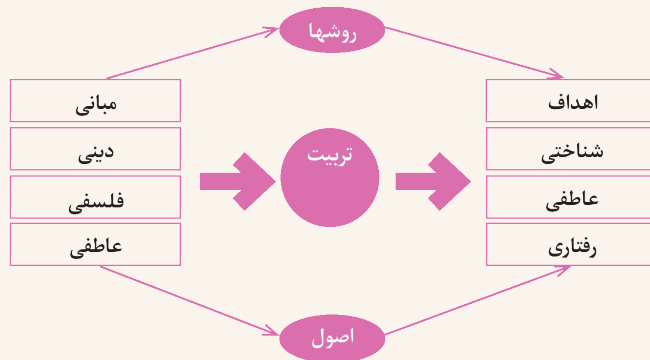
به نظر می‌رسد ملاک و معیار روشن تر از عمومیت و راهنمایی عمل، برای تمایز «اصل» و «روش» وجود دارد. ملاک اساسی تمایز آنها این نکته است که «اصل تربیتی» شبیه معقول ثانی فلسفی و بیانگر «نحوه‌ی وجود» و چگونگی فعل است؛ برخلاف «روش‌های تربیتی» که از مفاهیم ماهوی و معقول اولی محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر روش مانند معقول‌های اولی، معادلی در خارج از ذهن (مایا‌زاء) دارد که همان رفتارهای عینی مربیان و متریبان است اما اصل تربیتی مانند معقول‌های ثانی فلسفی، معادل خارجی ندارد و نمی‌توان یک رفتار خاصی را مایا‌زاء خارجی ان دانست، بلکه رفتار عینی منشا انتزاع این مفاهیم محسوب می‌شود.

به طور مثال «لزوم رعایت ظرفیت متربی» معادل عینی ندارد اما به واسطه ملاحظه رفتارهای عینی انتزاع شده است و به اصطلاح «منشا انتزاع» دارد. به این اصل نمی‌توان یک رفتار عینی را تطبیق داد اما از سوی دیگر به دلیل اینکه مفهومی کلی است بر رفتارهای بی شماری در موقعیت‌های گوناگون تربیتی صادق است و همه اقدامات تربیتی در فضای مسجد و پایگاه و خانه و مدرسه و... را در بر می‌گیرد. اما وقتی گفته می‌شود که روش‌های تربیت از جنس معقول ماهوی و معقول اولی است یعنی ذهن با مشاهده رفتار عینی مفاهیمی از آنها ساخته، مانند مفاهیم «تشویق» که با مشاهده مصداق خارجی انتزاع شده است.

نکته دیگر اینکه روش از مبنا استخراج می‌شود؛ همانطور که اصول تربیتی از منابع تربیتی

به دست می‌آید. از این منظر اصل و روش در عرض هم هستند اما از دیدگاهی دیگر، اصول تربیتی بر روشها حاکم است و روشها در طول اصول تربیتی قرار دارد. همچنین روشهای تربیت به ذات تربیت اشاره می‌کند و آنچه به کیفیت خاص اقدامات تربیتی نظر دارد اصول تربیتی است. از این منظر روشهای تربیتی ذیل اصول تربیتی قرار می‌گیرد.

همچنین برخی از اصول تربیتی از اصول عامه هستند و ناظر به طیف وسیعی از روشها می‌باشند اما تعدادی از اصول تربیتی اصول خاص بوده و مربوط به یک یا چند روش می‌باشند. **د روشها:** در قسمت‌های پیشین ارکان نظام تربیتی تبیین شد. حال به اجرای فرایند تربیت پرداخته می‌شود که باید بر اساس همان اندیشه‌ها عملیاتی شود. نخستین چیزی که در مرحله اجرا باید به آن توجه کرد انتخاب روش مناسب در انجام برنامه تربیتی است. روش در لغت به معنای طریقه، قاعده و قانون و شیوه است. منظور از روشها، رفتارها و فعالیت‌هایی است که مربی برای هدفی خاص، به منظور تاثیرگذاری بر متربیان انجام می‌دهد. فعالیت‌های تربیتی برای اینکه در زمره روشهای تربیتی باشد باید دو ویژگی داشته باشند: اولاً در مقام تربیت از فاعل صادر شده باشد و ثانیاً در شخصیت متربیان موثر باشد. حال بر اساس تعریف‌های فوق و همچنین مراد ما از تربیت به مبانی، اهداف، اصول و روشهای تربیتی بپردازیم که خارج از حوصله این نوشتار است.



وجود روحیه یادگیرندگی و یاد دهنده‌گی یکی دیگر از شایستگی‌های مدیران می‌باشد. ضرورت این دو در مدیرانی که متولی امور تربیتی و یا علمی هستند به دلیل پیچیدگی و رشد مستمر حوزه‌های ماموریتی خود بیش از دیگران می‌باشد.

یادگیرنده و یاددهنده

«من نصب نفسه للناس اماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره»^۱ هر کس که خود را در معرض ریاست، امامت و پیشوایی جامعه میگذارد - در هر محدوده‌ای - اول باید شروع به تأدیب و تربیت خود کند؛ بعد شروع به تربیت مردم کند. یعنی اول خودش را اصلاح کند، بعد به سراغ دیگران برود. میفرماید: «ولیکن تأدیبه بسیرته قبل تأدیبه بلسانه»؛ اگر میخواهد دیگران را تربیت کند، باید با سیره و روش و رفتار خود تربیت کند؛ نه فقط با زبان خود. به زبان بسیار چیزها میشود گفت؛ اما آن چیزی که میتواند انسانها را به راه خدا هدایت کند، سیره و عمل کسی است که در محدوده‌ای - چه در آفاق یک جامعه و، چه در محدوده‌های کوچکتر - او را به عنوان پیشوا و معلّم و کسی که مردم بناست از او پیروی کنند، منصوب کنند. بعد میفرماید: «و معلّم نفسه و مؤدّبها احقّ بالأجلال من معلّم الناس و مؤدّبهم»؛ کسی که خود را تعلیم میدهد و تأدیب میکند، بیشتر مستحقّ اجلال و تکریم است، از آن کسی که میخواهد دیگران را تأدیب کند، در حالی که خودش را تأدیب نکرده است. این، منطقی و درس امیرالمؤمنین است. حکومت، فقط فرمانروایی نیست. حکومت، نفوذ در دلها و مقبولیت در ذهنهاست. کسی که در چنین موقعیتی قرار میگیرد یا خود را قرار میدهد، اول باید در درون خود به صورت دائمی مشغول تأدیب باشد؛ خود را هدایت کند، به خود تذکر دهد و خود را موعظه نماید.

امیرالمؤمنین درباره کسی که سزاوار امارت بر مردم یا به دست گرفتن بخشی از کارهای مردم است؛ که البته این از موضع ریاست یک کشور شروع میشود و تا مدیریتهای پایین‌تر و کوچکتر ادامه پیدا میکند - امیرالمؤمنین این توصیه‌ها را برای فرمانداران و استانداران خود میفرمودند؛ اما برای قاضی یک شهر و مسؤول یک بخش و مدیر گوشه‌ای از گوشه‌های این دستگاه عریض و طویل هم صادق بود -^۲

در حوزه‌های علمی و دانشی نیز این تأکیدات از ایشان وجود دارد: «دانش می تواند برای عقلانیت و تدبیر و اراده و عزم راسخ ما کانال درست کند. از دانش باید حداکثر استفاده را بکنید.»^۳

عدم توجه به این موضوع عوارضی را نیز در پی خواهد داشت که در دیگر شایستگی‌ها نیز تاثیر می‌گذارد: «انّ الانسان لیطغى ان رآه استغنى» این سوره برای اولین مورد وحی و در اولین نزول وحی این آیه در این سوره وارد شده است که «کلا انّ الانسان لیطغى ان رآه استغنى» معلوم می‌شود که طغیان و طاغوت بودن از اموری است که در رأس امور است. و برای طاغوت زدایی باید تعلیم کتاب و حکمت و تعلم کتاب و حکمت کرد و تزکیه کرد. انسان

۱ - نهج البلاغه حکمت ۷۹

۲ - بیانات در خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۷۹/۱۲/۲۶

۳ - بیانات در دیدار با فرماندهان نظامی به مناسبت آغاز سال جدید ۱۳۸۴/۰۱/۱۶

این طوری است، وضع روحی همه انسانها این طور است که تا یک استغنائی پیدا می‌کند طغیان می‌کند؛ استغنائی مالی پیدا می‌کند، به حسب همان مقدار طغیان پیدا می‌کند، استغنائی علمی پیدا می‌کند، به همان مقدار طغیان پیدا می‌کند، مقام پیدا می‌کند، به مقداری که مقام پیدا کرده است طغیان می‌کند. فرعون را که خدای تبارک و تعالی «طاغی» می‌گوید هست برای همین است که مقام پیدا کرده بود و انگیزه الهی در او نبود و این مقام او را به طغیان کشیده بود. کسانی که چیزهایی که مربوط به دنیا است و آنها را بدون تزکیه نفس پیدا می‌کنند، هرچه پیدا بکنند، طغیانشان زیادتر خواهد شد و وبال این مال و این منال و این مقام و این جاه و این مسند از چیزهایی است که موجب گرفتاریهای انسان است.^۱

خانواده همراه و هم‌جهت

یکی از مهمترین عناصر انگیزه بخشی و ایجاد آرامش در افراد، داشتن خانواده ای همراه و همسو می‌باشد. «ما در دوران مبارزه و بعد از دوران مبارزه، دوران پیروزی انقلاب، آزمایش کردیم؛ مردانی که همسران همراه داشتند، هم در مبارزه توانستند پایدار بمانند، هم بعد از انقلاب توانستند خط درست را ادامه بدهند البته عکسش هم بود.»^۲

باتوجه به ضرورت این امر یکی از نیازمندیهای یک مسئول تعلیم و تربیت موفق داشتن یک خانواده همراه و همجهت می‌باشد که البته این مهم نیازمند تلاش فراوان می‌باشد. «بایستی به خانواده‌هایتان توجه بیشتری بکنید. گاه همسران و بچه‌های ایشان، آن بهره‌ی را که باید از وجود اینها ببرند، نمی‌برند. باید به خانواده‌ها برسید. البته رسیدن به خانواده معنایش ولخرجی و زیاده‌روی و اسراف نیست. بنده با این چیزها اصلاً موافق نیستم، بلکه منظورم دل دادن به خانواده، اهمیت دادن به همسر و به فرزندان است. به این مسائل اهمیت دهید و به اینها بپردازید؛ برای اینها وقت صرف کنید و وقت تعطیلی و فراغت خود را با آنها بگذرانید. بعضی‌ها تا ساعت‌ها که مشغول کارند، بعد هم که کار تمام می‌شود تازه می‌روند سراغ رفقا - نه رفقای بد، رفقای مسجد، رفقای هیئت - نه من عقیده ندارم. مسجد و هیئت لازم است اما به وقت خودش، به جای خودش و به اندازه‌ی خودش. چون گاهی از همسران بعضی از همین بچه‌های خوب خودمان - حزب اللهی‌ها، متدینین و مومنین - شکایات زیادی به من می‌رسد.»^۳

۱ - صحیفه نور ج ۱۴ ص ۳۹۰

۲ - بیانات در سومین نشست اندیشه‌های راهبردی ۱۳۹۰/۱۰/۲۴

۳ - بیانات در دیدار با فرماندهان و مسئولان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران ۱۳۸۴/۰۶/۲۳

دغدغه‌مندی و دردمندی

«اما در عرصه‌ی فرهنگ، بنده به معنای واقعی کلمه، احساس نگرانی میکنم و حقیقتاً دغدغه دارم. این دغدغه از آن دغدغه‌هایی است که آدمی به خاطر آن، گاهی ممکن است نصف شب هم از خواب بیدار شود و به درگاه پروردگار تضرع کند. من چنین دغدغه‌ای دارم. البته در سخنرانیها، از این دغدغه با مردم نخواهم گفت؛ اما نمیشود که به شما نگویم. شما خودتان دست‌اندرکاران مسائل فرهنگی هستید و باید از این دغدغه‌ی من خبر داشته باشید. خود من هم آدمی بی‌اطلاع از مسائل فرهنگی نیستم؛ همان‌طور که از مسائل کشور نیز هیچگاه بیخبر نبوده‌ام. لذاست که حقیقتاً در باب فرهنگ، احساس نگرانی عمیقی دارم. البته در اثر تربیتهای اولیه‌ی اسلامی، احساس مبارکی در ما به وجود آمده بود. بعد هم خدای متعال منت گذاشت و کسی مثل امام را بر ما گذاشت و ایشان با وجود و حرکت خود، آن احساس را که احساس امید به آینده است، در ما تقویت کرد. من خدا را شاکرم که حتی برای یک لحظه هم، امید خود را در همین عرصه‌ی پر دغدغه از دست ندهم. اگر تلاشی میکنم، حرفی بر زبان می‌آورم و دست به اقدامی می‌زنم، همه ناشی از آن امید است. ان‌شاءالله و به فضل پروردگار، روزه‌روز هم به این تلاش و اقدام و حرکت خواهم افزود. کم‌این‌که چون امیدوارم، از اول انقلاب تا امروز هم، در این روند، روزه‌روز تلاش و حرکت خود را بیشتر کرده‌ام. با این همه، آن دغدغه که شبیه دغدغه در میدان جنگ است، وجود دارد. میدان جنگ، از دغدغه‌ی بسیاری برخوردار است. اغلب شما لابد جبهه‌ای هستید و این را میدانید. البته دغدغه‌ی میدان جنگ، به معنای رها کردن سنگر، عقب‌نشینی و ناامید شدن نیست؛ دغدغه‌ای سوای اینهاست که هم در خطوط مقدم و هم در قرارگاهها، با آدم است. من هر دو جا بوده‌ام و در این عرصه دغدغه‌ی جدی دارم.»

«این حالت نگرانی و دغدغه نسبت به حوادث، موجب میشود که با چشم باز مسائل را نگاه کنید.»^۲

۱ - بیانات در دیدار هنرمندان و مسئولان فرهنگی کشور ۱۳۷۳/۰۴/۲۲
۲ - بیانات در دیدار دانشجویان ۱۳۹۳/۰۵/۰۱

فصل سوم: وظايف و ماموريت‌هاى مديران تعليم و تربيت





حال که به نقش‌ها، انتظارات و شایستگی‌های یک مسئول تعلیم و تربیت اشاره کردیم می‌بایست به ماموریت و شرح وظایف این مسئولین نیز اشاره کنیم. همانطور که اشاره شد شرح وظایف اخص از انتظارات و نقش‌ها بوده و بیشتر ناظر به جنبه‌های سازمانی می‌باشد.

بخش اول: ماموریت تعلیم و تربیت بسیج

ماموریت مسئول تعلیم و تربیت در هر رده عبارتست از: برنامه‌ریزی، نظارت، هدایت و اجرای برنامه‌های تربیتی و آموزشی آحاد بسیجیان در عرصه‌های معرفت دینی، تربیت و اخلاق اسلامی، بصیرت سیاسی و مهارتی در همان سطح.

بخش دوم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت ناحیه

۱. تشکیل گروه‌های تربیتی بسیجیان، سرگروه‌ها و مربیان در قالب طرح صالحین.
۲. هدایت، نظارت و انجام پشتیبانی‌های مادی و معنوی از گروه‌های تربیتی.
۳. رشد و ارتقاء اعضای گروه‌ها در ابعاد مختلف و توسعه کمی و کیفی گروه‌ها.
۴. پیگیری و اجرای آموزش‌های علوم قرآنی و توسعه و ترویج فرهنگ قرآن و عترت در بین بسیجیان استان.
۵. شناسایی، جذب، رشد و ارتقاء، سازماندهی، بکارگیری و حفظ انسجام مربیان، اساتید و مدرسان بسیجی.
۶. برگزاری دوره‌های آموزش معرفت دینی برای آحاد بسیجیان در سطح ناحیه.
۷. برگزاری دوره‌های آموزش‌های عمومی بدو ورود و تبدیل عضویت عادی به فعال برای آحاد بسیجیان.
۸. برگزاری دوره‌های آموزش مهارتی بسیجیان.
۹. برگزاری دوره‌های آموزش فرماندهان و مدیران بسیج.
۱۰. نظارت بر اجرای آموزش‌های دفاعی و امنیتی آحاد بسیجیان.
۱۱. تعامل، همکاری و مشارکت در تهیه و تدوین برنامه‌های سالانه و پنج سالانه و تدوین و پیشنهاد نظامات، ساختار و روشها.
۱۲. نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیتی و آموزشی در سطح ناحیه.
۱۳. پیگیری منابع و اعتبارات آموزشی و تربیتی و تسویه حسابهای مالی.
۱۴. پیگیری تشکیل نشست‌های توجیه و هدایت سیاسی و انقلابی آحاد بسیجیان.
۱۵. همکاری و مشارکت در انجام مطالعات و پژوهشها و نیاز سنجی‌ها و تهیه و تدوین و اصلاح و بهینه‌سازی متون آموزشی مورد نیاز براساس سیاستهای ابلاغی.

۱۶. برآورد، دریافت، توزیع و نظارت بر نحوه استفاده و کیفیت نگهداری وسایل آموزشی و کمک آموزشی و تربیتی.

۱۷. تشکیل بانک اطلاعاتی برای هادیان، سرگروه‌ها، مربیان، سرمربیان، استادیاران و گروه‌های تربیتی

۱۸. برگزاری همایش‌ها، مسابقات آموزشی، تربیتی در سطح ناحیه برای آحاد بسیجیان.

۱۹. تعامل و همکاری با سایر یگانها، سازمانها و نهادها، مراکز و موسسات آموزشی و تربیتی در سطح ناحیه.

۲۰. نظارت، هدایت و اداره‌ی مدارس و مراکز آموزشی و تربیتی حقیقی و مجازی در سطح ناحیه.

۲۱. انجام امور دبیرخانه گروه سرمربیان و ستاد صالحین ناحیه.

بخش سوم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت حوزه مقاومت

۱. پیگیری تشکیل و راه اندازی گروه های صالحین در سطح پایگاه ها و حوزه

۲. شناسایی و معرفی افراد مستعد جهت تصدی مسئولیت سرگروهی و مربی در سطح محله و پایگاه و حوزه

۳. بررسی، برنامه ریزی و برآورد نیازهای آموزشی گروه های صالحین در سطح حوزه و پایگاه

۴. اجرای تقویم آموزشی سالیانه در چارچوب ضوابط و دستورالعمل های ابلاغی

۵. شناسایی و برنامه ریزی برای رفع مشکلات و معضلات تربیتی و آموزشی محله در قالب گروه‌های صالحین

۶. پیگیری برنامه ها و اقدامات مرتبط با تقویت گروه‌ها

۶-۱. پیگیری ارتقاء سطح علمی و تخصصی سرگروه ها و مربیان و به روز نمودن آگاهی

های علمی، فنی و تخصصی آنان با هماهنگی رده مافوق

۶-۲. پیگیری آموزش های عرضی توجیهی اعضای شورا و سرگروه ها و مربیان برابر

دستورالعمل های ابلاغی .

۶-۳. پیگیری صدور گواهی آموزش های بسیجیان پایگاه .

۶-۴. نظارت بر روند اجرای برنامه های تربیتی، معرفتی و بصیرتی گروه های صالحین

۶-۵. پیگیری اجرای اردوهای آموزشی و تربیتی تبدیل عضویت های عادی، فعال و کادر .

۶-۶. تشکیل واحد های سنی و تحصیلی مطابق با ساختار ابلاغی

۶-۷. برگزاری جلسات و مسابقات قرآنی بسیجیان در رشته های مختلف

۶-۸. برگزاری جلسات و نشست های توجیه و هدایت سیاسی بسیجیان حوزه

بخش چهارم: شرح وظایف مسئول تعلیم و تربیت پایگاه مقاومت

۱. پیگیری تشکیل و راه اندازی گروه های صالحین در سطح پایگاه
۲. شناسایی و معرفی افراد مستعد جهت تصدی مسئولیت سرگروهی و مربی در سطح محله و پایگاه
۳. بررسی، برنامه ریزی و برآورد نیازهای آموزشی گروه های صالحین در سطح پایگاه
۴. اجرای تقویم آموزشی سالیانه در چارچوب ضوابط و دستورالعمل های ابلاغی
۵. شناسایی و برنامه ریزی برای رفع مشکلات و معضلات تربیتی و آموزشی محله در قالب گروه های صالحین
۶. پیگیری برنامه ها و اقدامات مرتبط با تقویت گروه ها
 - ۶-۱. پیگیری ارتقاء سطح علمی و تخصصی سرگروه ها و به روز نمودن آگاهی های علمی، فنی و تخصصی آنان با هماهنگی رده مافوق
 - ۶-۲. پیگیری برای صدور گواهی آموزش های بسیجیان پایگاه.
 - ۶-۳. پیگیری آموزش های عرضی توجیهی اعضای شورا و سرگروه ها برابر دستورالعمل های ابلاغی.
 - ۶-۴. نظارت بر روند اجرای برنامه های تربیتی، معرفتی و بصیرتی گروه های صالحین
 - ۶-۵. پیگیری اجرای اردوهای آموزشی و تربیتی تبدیل عضویت های عادی، فعال و کادر.
 - ۶-۶. تشکیل واحد های سنی و تحصیلاتی مطابق با ساختار پایگاه

فصل چهارم: اقدامات راهبردی مسئولین تعلیم و تربیت بسیج





بخش اول: مفهوم شناسی اقدامات راهبردی

پیش از این که به بیان اقدامات راهبردی بپردازیم مناسب است که به قاعده‌ای با نام اصل پارتو آشنا شویم. در حدود ۸۰ سال پیش، نظریه پردازان مدیریت کیفیت، یک اصل جهانشمول را شناسایی کردند که آنرا "اندکهای حیاتی و بسیاریهای کم اهمیت" نامید و بصورت مکتوب در آوردند. "اندکهای حیاتی و بسیاریهای کم اهمیت"، یعنی این اصل که بیست درصد چیزی اغلب مسئول ۸۰ درصد نتایج است، تحت عنوان اصل پارتو یا قاعده ۸۰/۲۰ باقی ماند.

توضیح اینکه یک ماتریس با ۴ خانه در نظر بگیرید محور بالای این ماتریس اهمیت است و محور کناری این ماتریس فوریت. و کارهای ما می‌توانند اهمیت پایین و با اهمیت بالا و فوریت بالا و یا فوریت پایین داشته باشند.

	اهمیت پایین	اهمیت بالا
فوریت بالا	اختلال‌ها سلول ۱	اهداف مهم سلول ۲
فوریت بالا	اتلاف وقت سلول ۳	فعالیت‌های حیاتی سلول ۴

اولین سلول کارهایی هستند که اهمیت پایینی دارند ولی فوریت بالایی دارند. این دسته کارهایی هستند که هر فردی می‌بایست فوری بدان رسیدگی کند ولی کارهای مهمی نیستند. چرا که کمک در نیل انسان به اهداف زندگی نقش اساسی ندارند. به این دسته از کارها، اختلالات می‌گویند. مدیران موفق سعی می‌کنند این دسته از کارها را به دیگران واگذار کرده و شخصاً درگیر این کارها نشوند چرا که در غیر این صورت از اهداف خود دور خواهند ماند. در نواحی برخی از اقدامات مکاتبه‌ای از این دست می‌باشند.

دومین سلول کارهایی هستند که هم اهمیت بالایی دارند و هم فوریت بالایی دارند. مانند اجرای برنامه جوانه‌های صالحین در فصل تابستان که در ابتدای سال ابلاغ می‌شود و اجرای آن مهم و بازه‌ی زمانی برای برنامه‌ریزی آن کم می‌باشد و می‌بایست فوراً برای آن تدبیری اتخاذ گردد. مدیران موفق این دسته از کارها را شخصاً رسیدگی می‌کنند. این بخش از کارها، اصطلاحاً بنام اهداف مهم نامیده می‌شوند. کارهایی که در این دسته جای دارند بسیار برای ما حیاتی می‌باشد. هر مدیری می‌بایست سعی کند نسبت به هر کاری ابتدا بررسی نماید که آیا در درون این دسته جا گذاری می‌شود یا خیر؟ اگر پاسخ منفی است می‌بایست به کار دیگری بپردازد.

سومین سلول کارهایی هستند که هم اهمیت پایین و هم فوریت پایینی دارند کارهایی که نه مهم هستند و نه فوری هستند مثل مشاهده پیام‌های ارسالی توسط مخاطبین در شبکه‌های اجتماعی غیر کاری یا.... اینها کارهایی هستند که اصلاً مهم نیستند و اصلاً فوری نیز نمی‌باشند. قرارگیری این کارها در این دسته به این معنا نیست که نباید اصلاً آنها را انجام دهیم بلکه به این معناست که در صورتیکه کاری از جنس دسته دوم یعنی اهداف مهم نداشته باشیم می‌توانیم سراغ آنها بیاوریم.

چهارمین سلول کارهایی در آن جا دارد که فوریت پایینی دارند ولی اهمیت بالایی دارند. تلقی نوع مدیران این است که سلول دوم مهمترین سلول است. این در حالی است که مهمترین سلول این ماتریس کارهایی هستند که فوریت پایینی دارند ولی اهمیت بالایی دارند. مانند یادگیری، ورزش کردن. این سلول شما رو برای آینده آماده می‌کند. شما اگر امروز برای کارهای مهم که هنوز به فوریت نرسیده‌اند وقت نگذارید در آینده سلول کارهای پر اهمیت و با فوریت بالای شما، بیش از حد بزرگ شده و شما نمی‌تونید به آنها رسیدگی کنید برای همین حتما باید به این سلول اهمیت زیادی بدهید. یک مدیر موفق معمولاً بیست درصد از اوقات کاری خود را صرف پرداختن به این کارها می‌کند. به این دست از اقدامات در ادامه اقدامات راهبردی اطلاق می‌شود؛ اقداماتی که گرچه فوریت ندارند ولی دارای درجه اهمیت بالایی هستند که می‌توانند اثرات بالایی در کلیت اقدامات ما در ناحیه داشته باشند.

بخش دوم: برنامه‌های راهبردی پیشنهادی

حال در ادامه به برخی از مهمترین اقدامات راهبردی یک مسئول تعلیم و تربیت ناحیه اشاره می‌کنیم:

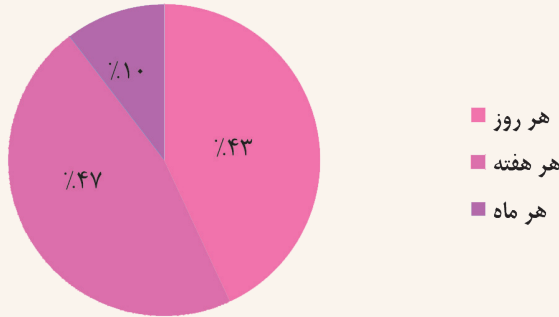
همانطور که می‌دانید به طور متوسط هر ناحیه در کشور دارای ده حوزه مقاومت و ۱۰۰ پایگاه مقاومت می‌باشد. با این احتساب به طور میانگین شبکه تربیتی نواحی مقاومت شامل یک استادیار، ۱۰ سرمربی، ۱۰۰ مربی و ۸۰۰ سرگروه می‌باشد که هدایت این شبکه بدون داشتن یک منطق مدیریتی دقیق و کارآمد امری بسیار دشوار می‌باشد. این در حالی است که گستره‌ی ارتباطی مسئولین تعلیم و تربیت صرفاً خلاصه در شبکه تربیتی نبوده و به همین نسبت در شبکه فرماندهی و مدیریتی و خارج از سازمان نیز نیازمند ارتباط و تعامل هستند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که حجم ماموریت و گستره‌ی بالای ارتباطی عملاً باعث اختلال در فرآیند راهبری مدیران تعلیم و تربیت شده و در برخی موارد ارتباط این افراد با مهمترین ارکان

مدیریت شبکه‌ای

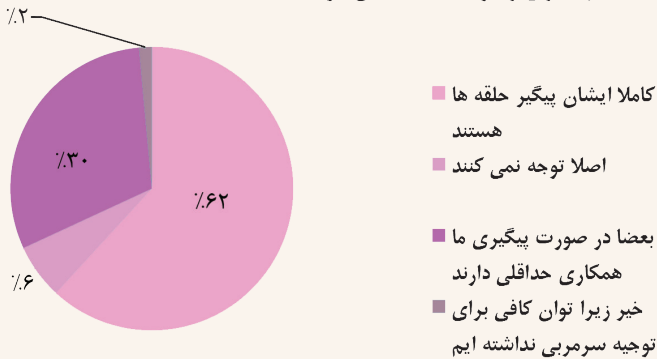
هدایتگری خود بسیار حداقلی می باشد. برخی از این بررسی ها از این قرار می باشند:

هر چند وقت یکبار با رده پایین تر تعلیم و تربیت خود تماس دارید؟



این نمونه ارتباط فعلی مسئولین تعلیم و تربیت با نزدیک ترین رکن مدیریتی خود می باشد. مسئولین تعلیم و تربیت حوزه ها که می توانند مهمترین بازوی اجرایی مسئول تعلیم و تربیت ناحیه باشند در ۵۰ درصد موارد ارتباط هفتگی و بیشتر دارند، این در حالی است که بیش از ۷۰ درصد پست های تعلیم و تربیت حوزه ها، یک نیروی تمام وقت مشغول به فعالیت می باشد. چنین ارتباطی با استادیار (سرمربی سابق) نیز مشاهده می شود.

ارتباطتان با سرمربی اینقدر خوب است که حداکثر دغدغه و پیگیری را از سمت ایشان موجب شده است؟

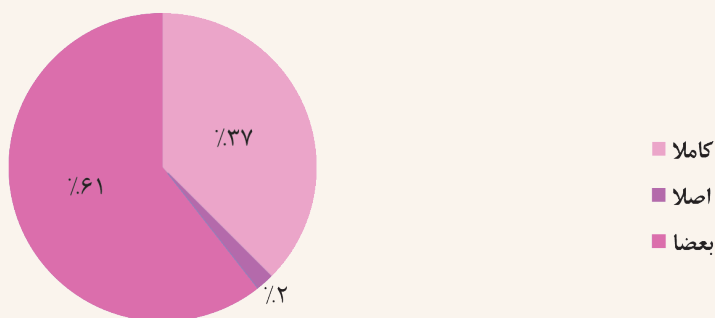


همانطور که مشخص است در یک سوم موارد عدم پیگیری جدی مسئول تعلیم و تربیت باعث عدم همراهی استادیار ناحیه نیز شده است.

ارتباطات درون و برون سازمانی مسئولین تعلیم و تربیت نیز نظام مشخصی نداشته و به صورت

حداقلی فعال می باشد. این نکته در نظرسنجی زیر مشخص شده است.

چقدر با ایجاد ارتباط بین اقشار و مساجد توانسته اید مری و سرگروه و متربی جذب مسجد کنید؟



آیا از ظرفیت بیرونی سپاه و بسیج مثل امور مساجد و آموزش و پرورش برای صالحین استفاده کرده اید؟



با توجه به نتایج نظرسنجی های صورت گرفته ضرورت وجود یک نظام ارتباطی منسجم و تشکیلاتی بیش از پیش احساس می شود.

اگر رده تعلیم و تربیت ناحیه را به عنوان یک مدیر تربیتی (بارویکرد موضوعی) در نظر بگیریم، لذا سبک این مدیریت می بایست به مثابه سبک اداره یک گروه تربیتی باشد؛ در ادامه به مدل اداره یک گروه تربیتی پرداخته و سپس تطبیق آن را با فضای مسئولیت تعلیم و تربیت ناحیه تبیین می کنیم.

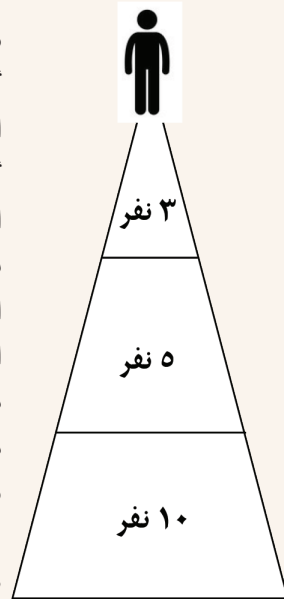
ساختار هرمی اداره گروه

یکی از تفاوت‌های اداره گروه‌های صالحين با اداره یک کلاس یا جلسه، شیوه متفاوت اداره این دو گونه فعالیت می‌باشد؛ در یک کلاس آموزشی به صورت معمول میزان وقت گذاری، نوع آموزش، برنامه‌ها و نگاه استاد به شاگردان به صورت یکپارچه و تقریباً هم‌گون و تخت می‌باشد ولی در یک فرآیند تربیتی این نگاه می‌بایست به صورت کاملاً هرمی باشد.



توضیح اینکه یک سرگروه برای جلوگیری از ایستا و راکد شدن گروه، می‌بایست یک فضای رقابتی و رشدی را در درون خود گروه نیز ایجاد نماید تا متریبان حتی در بازه زمانی حضور در یک گروه خاص، خود را نیازمند رشد و ارتقاء و رقابت با دیگر اعضاء گروه بدانند.

همانطور که در تصویر روبرو مشخص است یک سرگروه مطلوب می‌بایست با هنرمندی یک فضای رقابتی و تربیتی را در درون گروه خود ایجاد نماید که اعضاء گروه تمام تلاش خود را جهت ارتقاء به جایگاه بالاتر بکار گیرند. بدین منظور از میان اعضاء یک گروه به طور معمول بین ۳ الی ۵ نفر از اعضاء، دارای ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری و اعتقادی بهتری می‌باشند، در اداره یک گروه به صورت هرمی یک سرگروه ۵۰ درصد وقت خود را صرف همین افراد می‌کند، در مرتبه بعدی بین ۵ تا ۷ نفر از اعضاء را می‌توان انتخاب کرد که در همان شاخص‌های اخلاقی و رفتاری و اعتقادی در سطح پایین‌تری از متریبان لایه اول قرار دارند، که سرگروه ۳۰ درصد وقت خود را صرف این افراد و ۲۰ درصد وقت خود را صرف مابقی متریبان می‌کند.



لازم به ذکر است یک سرگروه برای اداره هر لایه می‌تواند از ظرفیت لایه‌ی بالایی استفاده کند. به همانطور مثال فردی که در لایه اول می‌باشد خود از حیث فضائل اخلاقی، الگوی مناسبی برای دیگر اعضاء گروه خواهد بود و یا برخی از سخنان را سرگروه می‌تواند با هدایت ناآگاهانه او از زبان وی بیان کرده که در این صورت تاثیرگذاری بیشتری در دیگر اعضاء گروه خواهد داشت. نکته بسیار مهم در اداره هرمی یک گروه این است که گرچه این تفاوت نگاه به متریبان بر

اساس عدالت و علنی می‌باشد، اما سرگروه باید به گونه‌ای تدبیر کند که این مدل عامل ایجاد حسادت و سرخوردگی میان افراد گروه نگردد.

نکته دیگر رابطه میان گروه خاص و عام می‌باشد. همانطور که بیان شد تمرکز سرگروه بر روی لایه‌های متریبان بر اساس ویژگی‌های آنها متفاوت می‌باشد. به همین منظور وقت گذاری سرگروه بر روی گروه عام بسیار حداقلی و از طریق اعضاء گروه خاص می‌باشد. به همین منظور یک سرگروه می‌تواند با مسئولیت سپاری به اعضاء لایه اول و دوم برنامه‌های خود را در گروه عام اجرا و اداره کند. این عامل باعث می‌شود که متریبی یک عامل و رشته وصل دیگری جهت تثبیت در گروه خاص خود پیدا کند. چرا که علاوه بر ارتباط با سرگروه و اعضاء گروه خاص یک مسئولیتی نیز جهت جذب و تثبیت گروه عام نیز به او واگذاری می‌شود که از حیث تربیتی بسیار برای او جذاب خواهد بود.

این ساختار هرمی فواید و برکات فراوانی دارد که برخی از آنها عبارتند از:

۱. پویایی گروه و جلوگیری از آسیب رکود گروه خاص
۲. ایجاد فضای رقابتی میان اعضاء گروه
۳. کمک اعضاء به سرگروه جهت مدیریت هر چه بهتر متریبان
۴. ایجاد بستر مناسب جهت توجه هر چه بیشتر سرگروه به خودسازی
۵. تنوع نسبی برنامه‌های درون گروه و متناسب با ویژگی‌های اعضاء
۶. ایجاد رابطه مناسب بین گروه عام و گروه خاص
۷. کمک این روش به تثبیت بیش از پیش اعضاء گروه

ساختار هرمی اداره تعلیم و تربیت ناحیه

بر اساس الگوی فوق همین مدل را می‌بایست در اداره‌ی مدیریت تعلیم و تربیت ناحیه در پیش گرفت. هیچ گاه پایگاه‌های مقاومت در یک ناحیه در یک سطح نبوده و می‌توان آنها را در لایه‌های مختلفی تقسیم بندی نمود. برخی از پایگاه‌ها هستند که فعال بوده و اقدامات خوبی در حوزه کادرسازی انجام می‌دهند. این پایگاه‌ها با اندک وقت گذاری و هدایت مسیر شبکه‌سازی تربیتی را فهم کرده و می‌توانند با جهش مناسبی مواجه شوند. دسته دوم پایگاه‌هایی هستند که مستعد بوده و عناصر اولیه خوبی دارند اما اقدامات درخوری در حوزه کادرسازی صورت نداده‌اند. دسته سوم نیز پایگاه‌هایی هستند که زیرساخت‌های مناسبی از حیث نیروی انسانی و فکری و... ندارند و لذا احیاء آنها نیازمند وقت گذاری بسیار زیاد و تلاش فراوانی می‌باشد. برای شفاف شدن این اقدام به تبیین نمونه عینی آن با عنوان طرح شهید دستواره خواهیم پرداخت.

تبیین طرح شهید دستواره تهران بزرگ

طرح شهید دستواره طرحی بر مبنای یکی از مهمترین اصول و روش‌های تربیتی است که این اصل و روش «روش الگویی» می‌باشد که بسیار در نگاه دینی مورد توجه قرار گرفته است که هم در بعد فردی و هم در بعد جامعه حایز اهمیت می‌باشد. این طرح با اهداف کلان الگوشناسی، الگوسازی و الگودهی در عرصه تربیتی و طرح صالحین در سال ۱۳۹۱ در معاونت تعلیم و تربیت بسیج سپاه محمد رسول الله (ص) تهران بزرگ پایه‌ریزی گردید و در سال ۱۳۹۲ تکمیل شده که هدف میانی طرح شناسایی، تقویت و رشد و ارتقاء ۱۱۰ پایگاه برادر و ۱۱۰ پایگاه خواهر در شاخص‌های تربیتی بود که این مهم با سطح بندی پایگاه‌ها به چهار سطح برتر و ۳ و ۲ تحقق پیدا کرد. در بخش برادران شهر تهران بزرگ به ۹ محور تقسیم شده است که در هر محور چهار الی پنج ناحیه حضور دارند. البته با توجه به جامعه آماری پایگاه‌های مقاومت در برخی نواحی، خود به تنهایی یک محور شده‌اند که این پایگاه‌ها به صورت یک شبکه ارتباطی با یکدیگر مرتبط هستند.

شاخص و مبنای سطح بندی پایگاه‌های طرح شهید دستواره (برادران) از این قرار طراحی گردید:

ردیف	سطح پایگاه		برتر	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
	اصل*	عنوان				
۱	اصل*	فرمانده	در حد مربی	در حد مربی	در حد سرگروه	در حد سرگروه
۲	اصل	مربی	روحانی یا طلبه	روحانی یا طلبه	روحانی یا طلبه	روحانی یا طلبه
۳	اصل	سرگروه	۸۰ درصد طلبه و دانشجو	۷۰ درصد طلبه و دانشجو	۶۰ درصد طلبه و دانشجو	۵۰ درصد طلبه و دانشجو
۴	اصل	مسجد محوری*	۸۰ درصد	۷۰ درصد	۶۰ درصد	۵۰ درصد
۵	فرع*	شورای پایگاه	۸۰ درصد در حد سرگروه	۸۰ درصد در حد سرگروه	۴۰ درصد در حد سرگروه	۳۰ درصد در حد سرگروه
۶	فرع	تعداد حلقات	حداقل ۱۰ گروه	حداقل ۸ گروه	حداقل ۶ گروه	حداقل ۴ گروه
۷	فرع	سطح سنی حلقات	۸۰ درصد حلقات نوجوان و جوان	۷۰ درصد حلقات نوجوان و جوان	۶۰ درصد حلقات نوجوان و جوان	۵۰ درصد حلقات نوجوان و جوان
۸	فرع	برنامه‌های حلقات نوجوان و جوان	۳ برنامه نوجوان، ۲ برنامه جوان	۲ برنامه نوجوان، ۲ برنامه جوان	۲ برنامه نوجوان، ۱ برنامه جوان	۱ برنامه نوجوان، ۱ برنامه جوان
۹	فرع	برنامه‌های محله	حداقل ۴ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۳ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۲ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۱ برنامه فرهنگی در سال

ردیف	سطح پایگاه		برتر	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
	عنوان	فرع				
۱۰	خانواده	فرع	ارتباط مستمر ماهانه و ۲ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۱ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۱ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۱ جلسه در سال
۱۱	مدرسه	فرع	ارتباط با ۲ مدرسه	ارتباط با ۱ مدرسه	ارتباط با ۱ مدرسه	ارتباط با ۱ مدرسه

*مسجد محوری: شروع یا ختم جلسات گروه‌های صالحین با نماز جماعت مسجد و حضور متربیان در نماز جماعت

*اصل: در تمام سطوح پایگاه‌ها غیر قابل تغییر می‌باشد.

*فرع: عنوان مذکور اگر در سطح مشخص شده، وجود نداشته باشد از معیار سطح بعدی استفاده می‌گردد.

شاخص و مبنای سطح بندی پایگاه‌های طرح شهید دستواره(خواهران) از این قرار طراحی گردید:

ردیف	سطح پایگاه		برتر	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
	عنوان	اصل				
۱	فرمانده	اصل	در حد مربی	در حد مربی	در حد سرگروه	در حد سرگروه
۲	مربی	اصل	طلبه یا کارشناس معارف	طلبه یا کارشناس معارف	طلبه یا کارشناس معارف	طلبه یا کارشناس معارف
۳	سرگروه	اصل	۸۰درصد طلبه و دانشجو	۷۰درصد طلبه و دانشجو	۶۰درصد طلبه و دانشجو	۵۰درصد طلبه و دانشجو
۴	مسجدمحوری	اصل	۸۰درصد	۷۰درصد	۶۰درصد	۵۰درصد
۵	شورای پایگاه	فرع	۸۰درصد درحد سرگروه	۸۰درصد درحد سرگروه	۴۰درصد درحد سرگروه	۳۰درصد درحد سرگروه
۶	تعداد حلقات	فرع	حداقل ۱۰ گروه	حداقل ۸ گروه	حداقل ۶ گروه	حداقل ۴ گروه
۷	سطح سنی حلقات	فرع	۸۰درصدحلقات نوجوان و جوان	۷۰درصدحلقات نوجوان و جوان	۶۰درصدحلقات نوجوان و جوان	۵۰درصدحلقات نوجوان و جوان

ردیف	سطح پایگاه		برتر	سطح	سطح ۲	سطح ۳
	فرع	عنوان				
۸	فرع	برنامه‌های حلقات نوجوان و جوان	۳ برنامه نوجوان، ۲ برنامه جوان	۲ برنامه نوجوان، ۲ برنامه جوان	۲ برنامه نوجوان، ۱ برنامه جوان	۱ برنامه نوجوان، ۱ برنامه جوان
۹	فرع	برنامه‌های محله	حداقل ۴ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۳ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۲ برنامه فرهنگی در سال	حداقل ۱ برنامه فرهنگی در سال
۱۰	فرع	خانواده	ارتباط مستمر ماهانه و ۲ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۲ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۱ جلسه در سال	ارتباط مستمر ماهانه و ۱ جلسه در سال
۱۱	فرع	مدرسه	ارتباط با ۲ مدرسه	ارتباط با ۲ مدرسه	ارتباط با ۱ مدرسه	ارتباط با ۱ مدرسه

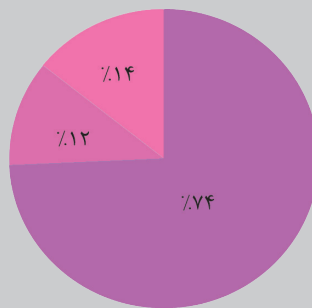
هم اکنون باتوجه به اینکه نظام خدمت رسانی به پایگاه‌ها و حلقات تربیتی (اردوها، دوره‌های تخصصی و...) بر اساس سطح آنها در این طرح اجرا می‌گردد رقابت مناسبی در بین پایگاه‌های مقاومت برای رشد و قرارگیری در سطح بالاتر وجود دارد و عملاً گفتمان تربیتی در بین کلیه پایگاه‌ها رواج پیدا نموده‌است. این طرح به صورت بومی در استان‌ها و نواحی دیگر نیز قابل پیاده‌سازی می‌باشد.

پیش از تبیین چیرستی و چگونگی الگوسازی شخصی میبایست به بررسی شایستگی‌های تبیین شده در فصل دوم بپردازیم. بررسی شایستگی‌های مدیران تعلیم و تربیت نشان می‌دهد که این شایستگی‌ها را می‌توان در دسته‌های مندرج در جدول روبرو تقسیم بندی نمود. با توجه به تعریفی که از تربیت در طرح صالحین وجود دارد که ناظر به سه جنبه‌ی خودسازی، دگرسازی و شبکه‌سازی تربیتی است می‌توان تحلیل این شایستگی‌ها به همراه فرآوانی آنها را در نمودار زیر اینگونه تبیین نمود:

الگوسازی شخصی

شایستگی های ناظر به خودسازی	شایستگی های دانشی و بینشی	شایستگی های مهارتی و مدیریتی	شایستگی های ناظر به دگرسازی
<ul style="list-style-type: none"> ■ اهل توکل و توسل ■ اهل حیا و تقوا ■ امید به آینده ای روشن ■ شاداب و با نشاط ■ صدق در قول و عمل ■ اخلاص در عمل ■ اهل ساده زیستی و قناعت ■ اهل تهجد و مناجات ■ پند پذیری ■ منظم، منضبط و قانون گرا ■ همت عالی ■ مقاومت و سخت کوشی ■ مسئولیت پذیر و تکلیف گرا ■ شجاعت و جسارت ■ اهل پیشتازی در انجام تکلیف ■ غدغه مندی و درمندی ■ سعه صدر ■ عزت نفس و کرامت ■ وفای به عهد ■ تواضع و فروتنی ■ حسن خلق ■ اهل عدل و انصاف ■ سخاوتمند و بخشنده 	<ul style="list-style-type: none"> ■ برخوردار از معرفت دینی و انقلابی ■ اهل بصیرت و تفکر ولایی ■ انس با قرآن و روایات ■ تفکر عمیق و راهبردی ■ یادگیرنده و یاددهنده 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توانمندی در رصد و ارزیابی ■ دارای مهارت های ارتباطی ■ خلاقیت و هوشمندی ■ توانمند در تعامل سازنده 	<ul style="list-style-type: none"> ■ آشنا با اصول و روش های تربیت اسلامی ■ ارتباط گیری تربیتی ■ خانواده همراه و هم جهت

■ شایستگی های علمی ■ شایستگی های مدیریتی ■ شایستگی های تربیتی



حال اگر یک مسئول تعلیم و تربیت بخواهد جهشی در فرآیند تحقق ماموریت خود ایجاد نماید مشخص است که می بایست اولویت را به ایجاد شایستگی های تربیتی در خود قرار دهد. از طرفی همانطور که بیان گردید شاخص های تربیتی بر اساس مبانی کادرسازی مقام معظم

رهبري (حفظه الله) به سه گام و بخش خودسازي، دگرسازي و شبکه سازي تربيتي تقسيم بندي مي شود و مسئول تعليم و تربيت مي بايست اقدامي انجام دهد که هر سه اين گام ها را طی نمايد.

اهميت اين بحث در نتايج نظر سنجي صورت گرفته از مسئولين تعليم و تربيت نواحی در سال ۱۳۹۶ تا حدودی بدست آمده است. اين افراد در پاسخ به پرسش «به نظر خودتان چه مهارت هايی نیاز دارید کسب کنید؟» اينگونه نظر داده اند:

مهارت های تربيتي	مهارت های تبليغ و بيان	مهارت های مديريت
٪۲۷,۲۷	٪۱۴,۲۰	٪۵۸,۵۲

اين نتايج دو علت عمده مي تواند داشته باشد:

۱. مهارت های تربيتي را به معنای اخص آن يعني دگرسازي پنداشته اند.

۲. احساس نیاز بيشتري نسبت به حوزه های اجرائي و مديريت دارند

مؤيد اين تحليل نتايج پرسش «به نظر خودتان تدبير و مهارت کافی را برای تربيت فرزندانان دارید؟» است که اينگونه پاسخ داده اند:

بلي به دليل مهارت خودم	بلي به دليل مهارت همسر	تقريباً بلي	خير
٪۴۵,۸۹	٪۱۶,۹۰	٪۳۶,۸۱	٪۰,۴۸

تحليل اين مباحث نشان مي دهد که تلقی بيش از نيمي از مسئولين تعليم و تربيت اين است که در حوزه دگرسازي توانمندی لازم را دارند اما آنچه واضح است بسياری از نکات و موانع مديريت نیز ريشه در شايستگي های تربيتي داشته و در صورت کسب اين شايستگي ها می توان اثرات مديريت بسیار خوبی برداشت کرد که تفصيل آن را می توان در جدول تطبيق نقش ها با شايستگي ها در فصل اول مشاهده نمود.

از طرفی مسئول تعليم و تربيت نیازمند اين است که در علاوه بر تسلط بر حوزه های خودسازي و دگرسازي، بر مبانی و الزامات و روش های شبکه سازي تربيتي نیز تسلط داشته باشد. اهميت اين موضوع در اين است که مسئولين تعليم و تربيت نواحی یکی از مهمترين منابع و مراجع جهت حل مشکلات و معضلات تربيتي شبکه خود هستند و انتظار بالایی از آنها در اين حوزه می رود. مؤيد اين سخن جمع بندي نظر مسئولين تعليم و تربيت در خصوص پرسش «آيا محل رجوع

ارکان شجره خصوصاً پایگاه‌های برتر و حوزه‌ها برای مشاوره اجرای صالحین هستید؟» می‌باشد که به شرح زیر است:

موارد متعدد	خیر مراجعاتشان بیشتر در خصوص امور اجرایی است	بلی بسیار کم	خیر این موارد را ارجاع می‌دهم
٪۷۹،۳۵	٪۶،۴۲	٪۱۳،۷۶	٪۰،۴۵

این نتایج نشان می‌دهد که شبکه تربیتی در قدم اول انتظارات تربیتی از شبکه مدیریتی داشته و در گام دوم به مسئول تعلیم و تربیت به عنوان یک عنصر پشتیبانی نگاه می‌کند. حال پس از تبیین ضرورت تمرکز بر شایستگی‌های تربیتی، همانطور که در ذیل نقش الگوساز اشاره گردید ایجاد فهم تربیتی در افراد صرفاً با آموزش محقق نمی‌شود. آموزش بستر دانشی لازم را در افراد ایجاد می‌کند اما رفتارسازی و صاحب نظر کردن افراد در این حوزه‌ها مستلزم ورود جدی آنها در امر تربیت است. به عبارت دیگر مسئولین تعلیم و تربیت در صورتیکه بخواهند فهم تربیتی لازم را در خود ایجاد یا تقویت نمایند می‌بایست در شبکه تربیتی یک نقش فعال تربیتی پذیرفته و در ضمن آن ارتقاء یابند!

یکی از مهمترین کارهایی که یک مدیر تعلیم و تربیت موفق می‌بایست توجهی ویژه‌ای بدان نموده و آن را از اولویت خود خارج ننماید حفظ ارتباط با حوزه علمیه می‌باشد. ارتباط با حوزه علمیه علاوه بر ثمراتی که بر خود طبله دارد بر تکلیف و ماموریت او نیز موثر خواهد بود. «اگر غیر عالمانه کسی وارد این میدان بشود، سودی نخواهد بخشید به احتمال زیاد و زیان هم خواهد بخشید باز به احتمال زیاد.»^۲ مقام معظم رهبری (حفظه‌الله) در بیانات مختلف خود ضرورت ارتباط با حوزه علمیه و رشد علمی را برای طلاب انقلابی و شاغل در دستگاه‌های حکومتی بیان کرده‌اند که در بخش شایستگی‌ها به برخی از آنها اشاره شد. ارتباط با حوزه علمیه ثمرات فراوانی برای روحانیون خواهد داشت که اهم این ثمرات از این قرار می‌باشد:

ارتباط با حوزه علمیه از طریق تدریس یا تحصیل

۱ - در امور تربیتی همانطور که خودسازی مقدمه‌ای بنیادین در امر دگرسازی می‌باشد، دگرسازی نیز از عوامل موثر در خودسازی افراد می‌باشد. به عبارت دیگر رابطه بین خودسازی و دگرسازی یک رابطه دوسویه (دیالکتیک یا پینگ پونگی) بوده و هر کدام باعث رشد و ارتقاء دیگری خواهند گردید.

۲ - بیانات در شروع درس خارج فقه سال ۱۳۸۰/۰۶/۱۹

۱. **جلوگیری از رکود علمی:** تحصیل و تدریس در حوزه علمیه برای روحانی تعلیم و تربیت می‌تواند باعث حفظ پویایی علمی و به روز بودن او در ابعاد مختلف گردد. وزانت علمی برای مدیران تعلیم و تربیت علاوه بر ایجاد حس اعتماد در همکاران پیرامونی می‌تواند نقش بسزایی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نماید.

۲. **ایجاد نشاط:** «انسان در ناحیه روح و ضمیر عینا مانند بدن محتاج به تغذی است. اگر به بدن غذا نرسد لاغر می‌شود و اگر مدتی نرسیدن غذا ادامه پیدا کند، بدن می‌میرد و از بین می‌رود. اگر به روح نیز غذا نرسد لاغر و ناتوان می‌شود و اگر نرسیدن غذا برای همیشه ادامه پیدا کند، روح می‌میرد. غذای روح البته از جنس گندم و برنج و روغن نیست، غذای روح علم و عشق و امید و ایمان است» اگر انسان به تغذیه روح خود نرسیده و بدان بی‌توجه باشد پس از مدت کوتاهی دچار ضعف روحی شده و نشاط خود را از دست خواهد داد. لذا ارتباط با حوزه علمیه و فضاهای علمی می‌تواند در تقویت نشاط بسیار موثر باشد.

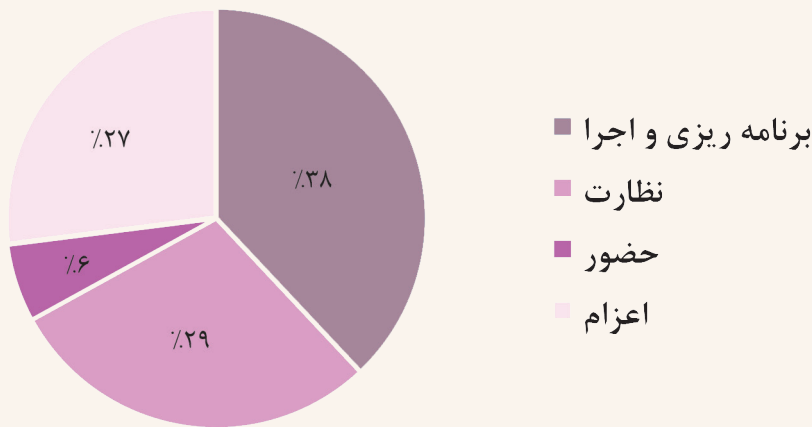
۳. **حفظ زی‌طلبگی:** یقیناً حضور مستمر در فضاهای سازمانی در نوع طلاب و روحانیون باعث غلبه فضای اداری و کاری و در نتیجه فاصله گرفتن از منش و زی‌طلبگی خواهد شد. لذا ارتباط با حوزه علمیه می‌تواند عامل موثری در حفظ زی‌طلبگی قلمداد گردد.

۴. **حفظ استقلال و هویت روحانیت:** حفظ استقلال و هویت روحانیت امری ضروری است. بدین جهت طلاب با استمرار ارتباط با حوزه علمیه می‌توانند امیدوار باشند که وابستگی جدی به محیطهای سازمانی نداشته و در صورت نیاز می‌توانند به خاستگاه خود بازگردند.

۵. **شناسایی طلاب و نخبگان:** یکی از ثمرات کاری که در ارتباط با حوزه علمیه وجود دارد، اتصال مدیران تعلیم و تربیت به مهمترین ظروف کادریابی تربیتی است. متأسفانه در برخی از شهرستان‌ها، عدم ارتباط مسئول تعلیم و تربیت با حوزه علمیه مطرح شهرستان عامل عدم ورود جدی نخبگان حوزوی به شبکه تربیتی بسیج گردیده است که خلأ جدی برای فعالیت تربیتی بسیج محسوب می‌شود.

یکی از مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران تعلیم و تربیت نواحی، مهارت مدیریت زمان می‌باشد. در طی یک پژوهش که در سال ۱۳۹۵ در خصوص میزان وقت‌گذاری مدیران تعلیم و تربیت نواحی در پیشبرد ابعاد ماموریتی خود در ناحیه صورت پذیرفت، مهمترین ضعف مدیران بررسی شده، فقدان نظام برنامه‌ریزی روزانه تحلیل گردید. در طی این بررسی با تحلیل بیش از ۷۰ برنامه ابلاغ شده به نواحی مقاومت، نقش مدیران تعلیم و تربیت در قبال این برنامه‌ها به صورت زیر تقسیم‌بندی گردید:

مدیریت زمان



با این تقسیم بندی در گروه اول، برنامه ریزی، اجرا و ارسال گزارش برای برنامه بر عهده مسئول تعلیم و تربیت ناحیه می باشد مانند برنامه اجرای دوره مقدماتی سرگروه ها. در گروه دوم، مسئول تعلیم و تربیت وظیفه نظارت بر برنامه را بر عهده دارد و اجرای برنامه بر عهده رده حوزه مقاومت یا پایگاه مقاومت است مانند هیئت های منتظران موعود. در گروه سوم برنامه برای شخص مسئول تعلیم و تربیت طراحی شده است و خود او هدف برنامه می باشد مانند دوره توانمندسازی مدیران تعلیم و تربیت. در گروه چهارم نیز رده استانی یا ستاد سازمان مجری برنامه می باشد و مسئول تعلیم و تربیت می بایست مخاطب دوره را اعزام نماید مانند دوره توانمندسازی سرمربیان.

از میان برنامه هایی که مسئول تعلیم و تربیت در ناحیه متولی برگزاری آن می باشد از حیث استمرار و تعداد دفعات برگزاری برنامه ۲ برنامه مستمر و دائمی، ۵ برنامه مستمر و ماهیانه، ۲ برنامه مستمر و فصلی، ۲ برنامه غیر مستمر و متعدد و ۵ برنامه غیر مستمر و واحد می باشد. در گام بعدی با مصاحبه با بیش از ۳۰ نفر از مسئولین تعلیم و تربیت، میزان وقت گذاری این افراد برای تمام برنامه ها احصاء شد. (به طور مثال برای برگزاری هیئت عاشقان ولایت از مرحله هماهنگ سازی اولیه تا ارسال گزارش، چند ساعت زمان نیاز می باشد؟)

علاوه بر محاسبه میزان وقت گذاری مدیران نسبت به برنامه ها، میزان وقت گذاری ایشان در جلسات معمول و غیر معمول ناحیه نیز محاسبه گردید. بر طبق برآوردها در یک ناحیه مقاومت در حدود ۳۰ جلسه، قرارگاه، کمیسیون و... برگزار می شود.

در گام بعد متوسط وقت گذاری هر مسئول تعلیم و تربیت در ناحیه مورد پرسش قرار گرفت

که مشخص گردید مسئولین تعلیم و تربیت به طور متوسط روزانه ۱۰ ساعت زمان برای انجام ماموریت‌های خود صرف می‌کنند.

بر طبق نتایج این بررسی حجم زمانی که یک مسئول تعلیم و تربیت ناحیه برای اجرای بیش از ۷۰ برنامه و شرکت در جلسات می‌کند، یک سوم میزان زمانی است که در محل کار حضور دارد!! و بر طبق این بررسی‌ها مهمترین علت بهره‌وری پایین برخی از مسئولین تعلیم و تربیت، فقدان برنامه‌ریزی صحیح زمانی است.

لذا ضرورت استفاده از مهارت مدیریت زمان برای پیشبرد اهداف هر انسانی بسیار مثمر ثمر خواهد بود.

مدیریت زمان، یکی از دغدغه‌های مهم بسیاری از ماست. البته گاهی اوقات هم اشتباهاً مشکلات دیگر خود را ناشی از مدیریت زمان می‌دانیم.

چرا دچار کمبود زمان می‌شویم؟

علت کمبود زمان برای همه مدیران یکسان نمی‌باشد و اگر بخواهیم روش صحیحی را در پیش بگیریم خوب است که به چرایی کمبود زمان خود بیاندیشیم. برخی از رایج ترین دلایل کمبود زمان از این قرار می‌باشند:

أ. اهداف غیر واقعی یا بزرگ

برخی از مدیران به دلیل افق‌های بلندی که برای خود ترسیم کرده‌اند احساس کمبود زمان می‌کنند. به عبارت دیگر وقتی فرد تصمیم می‌گیرد که به یک الگوی بزرگ تبدیل شود و اثرگذاری تاریخی در دنیا بگذارد یکی از اولین چیزهایی که به ذهنش مرور می‌شود این است که با محدودیت زمان مواجه است. این احساس با افزایش سن بیش از پیش نیز خواهد شد و معمولاً در افراد منجر به ایجاد یاس و ناامیدی می‌شود.

ب. ضعف در مهارت تصمیم‌گیری و اولویت بندی

کمبود زمان ممکن است به دلیل مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیت‌ها باشد. گاهی اوقات، ممکن است احساس کنیم که حجم فعالیت‌ها زیاد است و نمی‌دانیم که بهتر است کدام را به نفع کدام کنار بگذاریم. یا کدام را در اولویت قرار دهیم.

مدیریتی که هم می‌خواهد جلسات برون‌سازمانی را با دقت و کیفیت خوب برگزار کند. هم اصرار دارد که بازدیدهای منظم و دوره‌ای در داخل شرکت داشته باشد. هم علاقمند است برای همسر و فرزندان وقت بگذارد و از سوی دیگر، از دانش و تکنولوژی روز هم عقب نماند معمولاً به سراغ مدیریت زمان می‌آید.

اولویت‌بندی، مهارتی ضروری اما بسیار دشوار و چالش برانگیز است که در بسیاری از مواقع، ما

را ترغیب می‌کند که با استفاده از مدیریت زمان و مهارت‌های مشابه، ظرفیت و توانمندی خود را افزایش داده و صورت مسئله را پاک کنیم. به عبارتی، بسیاری از ما ترس از تصمیم‌گیری داریم و از کنار گذاشتن گزینه‌ها می‌ترسیم.

ج. ضعف در تفویض اختیار

کمبود زمان ممکن است ناشی از واگذار نکردن کارها به دیگران باشد و یا به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی باشد. مدیران گاهی در واگذار کردن کارها به دیگران، ضعیف عمل می‌کنند یا کارها را به شکل نامطلوبی به دیگران واگذار می‌کنند که در نهایت زحمت خودشان دوچندان می‌شود. به طور مثال مدیرانی که نامه‌ای را برای تایپ به همکار خود می‌دهند و می‌بینند که مدت زمانی که صرف ویرایش و غلط‌گیری نامه می‌شود بیشتر از زمانی است که خودشان برای تایپ نامه صرف می‌کنند.

ناتوانی در تفویض اختیار و واگذاری نادرست و غیرحرفه‌ای کارها به دیگران، باعث می‌شود که در نهایت بسیاری از ما به این نتیجه برسیم که بهترین روش صرفه‌جویی در زمان، این است که کارها را خودمان انجام دهیم و از آنجا که به هر حال، ظرفیت ما در انجام کارها محدود است، نهایتاً احساس می‌کنیم مدیریت زمان، آن کلید طلایی است که می‌تواند چنین مشکلی را برای ما حل کند.

د. وسواس فکری

وسواس فکری نیز می‌تواند یکی دیگر از دلایلی باشد که ما را نهایتاً به سمت مدیریت زمان سوق داده‌است.

این افراد کسانی هستند که برای هیچ کاری، استاندارد ۹۰ یا ۹۵ از صد را نمی‌پذیرند. آنها همواره استاندارد ۱۰۰ از ۱۰۰ را می‌خواهند. به همین دلیل هر کاری توسط آنها، بیش از زمان معمول طول می‌کشد. نامه‌ای که می‌تواند در پنج دقیقه نوشته شود، پنج بار مرور و ویرایش می‌شود و پس از سی دقیقه، در نهایت با نارضایتی ارسال می‌شود.

یک جلسه کوچک یا همایش مختصر داخل سازمان، به اندازه‌ی یک کنگره ملی از آنها وقت می‌گیرد و باید تمام جزئیات بررسی شود و به دقت مورد توجه قرار گیرد.

طبیعی است که در این شرایط، ممکن است آن فرد احساس کند که مشکل اصلی اش در مدیریت زمان است و اگر در مهارت مدیریت زمان توانمند شویم می‌توانیم بدون کمبود وقت، کارها را با همان سطحی از استاندارد که مد نظرمان است انجام دهیم.

ه. ضعف در هنر حل مسئله

حل موردی مشکلات و نداشتن نگاه فرابندی، می‌تواند دلیل دیگر کمبود زمان باشد. گاهی اوقات، مسیر کار در سازمان ما نادرست است. در این شرایط مدیر به‌جای اینکه مسیر کار را

درست کند، همواره به صورت موردی مشکلات را حل می‌کند. به طور مثال بستری که در آموزش و توانمندسازی کارشناسان به صورت صحیح ایجاد نشده باعث این می‌شود که هر روز مدت زمان متناوبی از مدیر صرف توجیه کارشناس گرفته شود. در این حال برخی مدیران به جای اینکه یک بار ببینند ریشه مسئله چیست، هر روز وقت شان را صرف توجیه کارشناس می‌کنند. و بی‌انگیزگی نسبت به کار

معمولاً هرگاه انسان برای انجام کاری انگیزه لازم را نداشته باشد، آن را کندتر از همیشه انجام می‌دهد. خیلی وقت‌ها هم، ترجیح می‌دهد آن کار را در آخرین مهلت مقرر انجام دهد. در چنین شرایطی، گاهی اوقات مسئله‌ی ریشه‌ای کمبود انگیزه، دیده‌نمی‌شود و عارضه‌ی سطحی آن، یعنی کمبود وقت، مورد توجه و نظر ما قرار می‌گیرد. احساس می‌کنیم با بهبود مهارت مدیریت زمان، می‌توانیم انواع مشکلاتی را که در کار و زندگی روزمره خود با آن مواجه هستیم، مدیریت کرده و کاهش دهیم.

ز. مشکل اهمال کاری

اهمال کاری و به تعویق انداختن هم می‌تواند ریشه دیگر کمبود زمان باشد. گاهی اوقات، مشکل ما واقعاً کمبود زمان و مدیریت زمان نیست. بلکه عقب انداختن کارها به زمان دیگر است. به طور مثال می‌توانیم تماس با مخاطب را در زمان بین جلسات انجام دهیم اما آن را به یک وقت دیگر موکول می‌کنیم. فردی که مشکل او اهمال کاری است، پیش از اینکه به سراغ تکنیک‌های مدیریت زمان بیاید می‌بایست مشکل اهمال کاری را در خود درمان نماید.

ح. ضعف در هنر نه گفتن

دلیل دیگری که بسیاری از ما دچار کمبود زمان می‌شویم، ضعف ما در هنر نه گفتن است. شاید شما هم از جمله کسانی باشید که نمی‌توانند به سادگی به دیگران «نه» بگویند. به همین دلیل، قسمت عمده‌ای از وقت خود را صرف انجام کارهایی می‌کنند که به دلیل خجالت یا رودربایستی یا دلایل مشابه، پذیرفته‌اند. در چنین شرایطی، تلاش برای بهبود مهارت مدیریت زمان، به معنای بهبود توانایی‌های ما نیست. بلکه گویی می‌خواهیم ظرفیت خودمان را افزایش دهیم تا دیگران بتوانند با دردرس کمتری بار بیشتری را بر شانه‌های ما تحمیل کنند.

مدیریت زمان در روایات

پیش از اینکه به مهارت مدیریت زمان بپردازیم مناسب است که به صورت آن توجه کنیم. با بررسی روایات می‌توان روایات مختلفی را مشاهده کرد که ناظر به صورت تقسیم بندی زمان و مدیریت زمان در این بخش‌ها بیان گردیده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: پیامبر خدا صلی الله علیه و آله: در صحف ابراهیم آمده است که: خردمند، مادام که خردش از او گرفته نشده، باید ساعتی را برای خود در نظر گیرد؛ زمانی برای مناجات با پروردگارش عزّ و جلّ،

و زمانی برای محاسبه نفس، و زمانی برای اندیشیدن در آنچه که خداوند عزّ و جلّ به وی ارزانی داشته است و زمانی برای کام جویی خود از راه حلال؛ زیرا این زمان کمکی است به آن سه زمان دیگر و مایه آسودگی و رفع خستگی دلها!

پیامبر خدا صلی الله علیه و آله: همانا در حکمت خاندان داوود، درسی است برای خردمند صاحب دل که نفس خود را جز در اوقات چهارگانه مشغول نسازد؛ زمانی که در آن با پروردگار خویش مناجات کند و وقتی که در آن به حسابرسی نفس خود بپردازد و ساعتی که در آن به دیدار با برادران و دوستانش که خیرخواه اویند و عیبها و کاستیهایش را به وی گوشزد می کنند، بگذراند و زمانی که در آن نفس خود را با پروردگارش در اموری که حلال و خوشایند است تنها گذارد؛ زیرا که این زمان کمکی است بر پرداختن به آن سه وقت دیگر.^۲

امام علی علیه السلام: مؤمن اوقات خود را سه بخش می کند: زمانی که در آن با پروردگار خود به راز و نیاز می پردازد و زمانی که به تحصیل معاش دست می یازد و زمانی که به لذتهای حلال و نیکو می گذراند.^۳

امام علی علیه السلام: همانا شب و روز تو فرصت کافی برای رسیدن به همه امور و نیازهایت نیست؛ پس آنها را میان کار و استراحت خود تقسیم کن.^۴

امام علی علیه السلام - در نامه خود به مالک اشتر - نوشت: بهترین اوقات هر روز و بیشترین بخش از آن را برای رابطه میان خود و خدا قرار ده؛ هر چند که اگر در همه اوقات، نیت پاک و درست باشد و مردم از آن نیت در امنیت و آسایش باشند، اوقات، همه از آن خداست.^۵

امام حسین علیه السلام: از پدرم علیه السلام در مورد امور داخلی زندگانی پیامبر صلی الله علیه و آله پرسیدم، فرمود: هرگاه اراده می کرد به خانه می رفت و چون وارد منزل می شد، اوقات خود را به سه بخش تقسیم می کرد: بخشی را به [عبادت] خدا اختصاص می داد و بخشی را به خانواده اش و بخشی را به خودش. وقت مخصوص به خودش را نیز میان خود و مردم تقسیم می فرمود و خواص را می پذیرفت و مسائل و موضوعات را از طریق آنان به عموم مردم ارجاع می داد و چیزی از ایشان مضایقه نمی کرد و روش آن بزرگوار، در این زمان اختصاص یافته به اتمت، این بود که در پذیرفتن به حضور و اختصاص دادن مقدار زمان ملاقات به افراد، اهل فضل را، به نسبت فضل و مقامی که در دین داشتند، بر دیگری مقدّم می داشت. برخی از آنان يك حاجت داشتند، برخی دو تا و برخی چندین حاجت.^۶

با تحلیل این دسته از روایات می توان فهمید که هر انسانی می بایست در برنامه ریزی روزانه خود

۱ - الخصال: ۱۳/۵۲۵، معانی الأخبار: ۱/۳۳۴ و فیه «و تفریح لها» بدل «و توزیع لها».

۲ - کنز العمال: ۵۳۸۱.

۳ - نهج البلاغة: الحکمة ۳۹۰.

۴ - عزر الحکم: ۳۶۴۱.

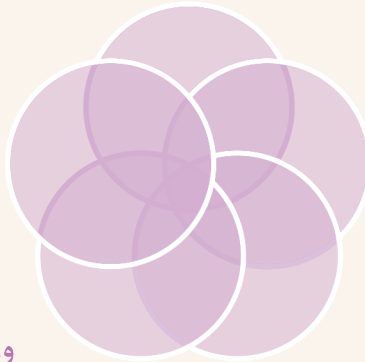
۵ - نهج البلاغة: الكتاب ۵۳، انظر تمام الکلام.

۶ - بحار الأنوار: ۴/۱۵۰/۱۶.

ابعاد زیر را بگنجانند:

عبادت شخصی (اتصال با خدا)

تفریح حلال
(خانواده و ...)



تحصیل و مطالعه

فعالیت کاری

(امرار معاش و ...)

ورزش و سلامتی

نکته قابل توجه در این روایات این است که تقسیم بندی زمان به این ابعاد لزوماً به معنای تقسیم بندی مساوی بین آنها نمی باشد و هر فردی می بایست به اقتضای زندگی شخصی به آن زمان اختصاص دهد. علاوه بر آن می توان برخی از امور را انجام دهیم که در دو دسته بگنجد و لزوماً این ابعاد قسیم یکدیگر نمی باشند اما از باب اهمیت می بایست مورد توجه قرار گیرند. به طور مثال امرار معاش برخی از افراد با تحصیل و فعالیت علمی آن ها عجين می باشد.

علاوه بر این مسئله، انسان با قدری تامل و محاسبه می تواند به ضرورت استفاده بهینه از زمان به تبع آن مدیریت زمان پی برد. به عنوان نمونه اگر در روز فقط ۱۵ دقیقه اتلاف وقت داشته باشیم در یک سال می شود ۱۱ روز! اگر ۳۰ دقیقه در روز اتلاف وقت داشته باشیم، در سال ۲۲ روز می شود، یعنی تقریباً برابر با یک ماه کاری!!! یا اگر روزی ۳۰ دقیقه را صرف مطالعه ۱۰ صفحه از یک کتاب کنیم در این صورت ظرف مدت یک سال ۳۶۵۰ صفحه کتاب مطالعه کرده ایم که معادل با حداقل ۱۸ جلد کتاب می باشد!!!

نظم شخصی چیست؟

لغت های زیادی وجود دارند که برای عموم ما بار معنایی منفی دارند یا لاقول لغت هیجان انگیزی محسوب نمی شوند. نظم رفتاری، نظم شخصی و سایر واژه های هم خانواده، احتمالاً از این واژه ها هستند.

نظم و انضباط چیزی است که همیشه دوست داریم در همه جا ببینیم، اما دوست نداریم و نداشته‌ایم که کسی در مورد نظم و انضباط خودمان صحبت کند. همواره انسان‌هایی که متولی برقراری نظم در سازمان‌ها می‌باشند کمتر مورد محبت قرار می‌گیرند. حتی با وجود اینکه ضرورت مدیریت زمان را درک میکنیم اما اگر بدانیم که «نظم شخصی» یکی از ابزارهای مهم در استفاده بهینه از زمان و ستونی کلیدی در مهارت مدیریت زمان است، احتمالاً ما را خیلی خوشحال نخواهد کرد.

قبل از هر چیز، باید نظم شخصی را تعریف کنیم. نظم شخصی الزاماً به معنای منظم بودن میز کار نیست. مرتب بودن صفت خوبی است. اما با منظم بودن فرق دارد. به معنای حضور به موقع در جلسات هم نیست. وقت شناسی هم صفت خوبی است اما با منظم بودن فرق دارد. نظم شخصی به معنای استفاده دائمی از موبایل و تبلت و ثبت صورت جلسات و گزارشات و داشتن آرشیوی از آخرین گفتگوی مربوط به جلسه‌ای که یک و سال و نیم پیش برگزار شده هم نیست. مستندسازی صفت پسندیده‌ای است اما با نظم شخصی فرق دارد.

با مروری به تعاریف متعدد ارائه شده در این حوزه در مطالعات و گزارشات مختلف، می‌توان تعریف زیر را به عنوان ماهیت اصلی نظم شخصی در نظر گرفت:

نظم شخصی تصمیمی است که بر اساس یک تحلیل و نیاز منطقی انتخاب و اجرا گردد، نه بر اساس احساسات و امیال فرد. ولو اینکه این تصمیم قابل دفاع در اذهان دیگران باشد. به عبارت دیگر می‌توان نیازهای انسان را به نیازهای واقعی و نیازهای کاذب تقسیم کرد. نیازهای کاذب نیازهایی هستند که از هیچ واقعیت عینی نشأت نمی‌گیرد، بلکه شکل گرفته از مجموعه‌ای از پندارها و خیالات شعارگونه و بی محتواست که گاه برای پیشبرد اهداف خاصی ایجاد و پیگیری می‌شوند. نیازهای واقعی، نیازهایی هستند که از یک واقعیت عینی مایه می‌گیرند. و خود به دو دسته «مادی» و «معنوی» تقسیم می‌شود. نیازهای مادی در محدوده بعد مادی انسان مطرح می‌شوند، بنابراین کاربرد محدودی دارد و نمی‌تواند در زمینه معنوی کارایی داشته باشد و انسان را به تلاش وامی‌دارد، ولی نیازهای معنوی با ورود به حیطه روح آدمی از کاربرد وسیعی برخوردار است.^۱ حال اگر فردی بر اساس نیازهای کاذب خود تصمیم‌گیری و اقدام نماید بر خلاف تحلیل منطقی خود رفتار نموده است. تحلیل منطقی تصمیم‌های انسانی شامل ارزیابی نیازهای واقعی، بررسی دقیق انگیزه‌ها و انگیزاننده‌ها، نتایج و دستاوردهایی که لذت طولانی و عمیق و با دوام دارند و در نهایت بررسی گزینه‌های مختلف و انتخاب گزینه‌ای است که بتواند این نیازها و انگیزه‌ها را بهتر از بقیه گزینه‌ها ارضا نماید.

نمونه این پرداختن به نیازهای کاذب را می‌توان در میان برخی از طلاب مشاهده نمود. بسیاری

۱ - جمعی از علما و دانشمندان، نگرشی بر مدیریت در اسلام، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۵، ص ۹۳

از ما کتابی را خریده‌ایم و تا نیمی از آن را رها کرده و هنوز نخوانده‌ایم و هر بار بحث برنامه‌ریزی مطرح می‌شود خواندن باقیمانده‌های آن کتاب هم یکی از سرفصل‌های فهرست کارهای باقیمانده‌ی ماست، احتمالاً آن کتاب بر اساس تحلیلی منطقی و ارزیابی یک نیاز خریداری نشده. بلکه خرید آن تصمیمی لحظه‌ای و احساسی بوده‌است و طبیعی است که برنامه‌ریزی و زمان‌بندی و جایزه تعیین کردن و استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت مطالعه و ثبت گزارش روزانه از مطالعات و خلاصه نویسی و انواع تکنیک‌های مطرح شده در مدیریت زمان و نظم شخصی، به شما کمک نخواهند کرد. خواندن این کتاب، رها خواهد شد.

به همین دلیل است که کتابخانه‌های بسیاری از ما، پر از کتاب‌هایی است که آرزوی خواندنشان را داریم اما حوصله‌ی خواندنشان را نداریم. چون نیاز به خواندنشان هم نداشته‌ایم و امروز هم که آنها را نخوانده‌ایم مانند دیروز که آنها را نخریده بودیم، کارمان پیش می‌رود! نکته‌ی دیگری که خوب است در اینجا به خاطر داشته‌باشیم این است که نظم شخصی یک عادت قابل تمرین و کاملاً آموختنی است و نه یک ویژگی شخصیتی موروثی و غیرقابل تغییر. چنانکه می‌بینیم در برخی فرهنگ‌های توسعه‌یافته، نظم شخصی و مفاهیم آن به سادگی برای همه تبیین شده و عموم مردم در ساده‌ترین تصمیم‌ها هم آن را رعایت می‌کنند و در برخی از فرهنگ‌ها از جمله فرهنگ غالب در عموم جامعه ما، هنوز «تصمیم قابل دفاع» با «تصمیم منطقی» یکسان و هم معنی فرض می‌شوند!

نظم شخصی و فعالیت در زمانهای خاکستری

اکنون زمان آن است که به صورت کاربردی به بررسی جنبه‌های مختلف نظم شخصی بپردازیم و کارکرد آن را در مدیریت زمان ببینیم. اگر چه مفهومی که در ادامه این نوشته مورد استفاده قرار می‌گیرد مفهومی عمومی است در بسیاری از کتابها و مقالات به آن اشاره شده، اما در این نوشتار از عبارت «زمانهای خاکستری» برای نام گذاری آن استفاده می‌کند.

برخی از اوقات افراد وقتی سرگرم تنظیم یک گزارش هستند، لحظه‌ای نگاهی به موبایل خود انداخته و با جلب توجه یک پیام در شبکه اجتماعی، جذب به آن شده و زمانی که به تنظیم مجدد گزارش باز می‌گردند نزدیک به یک ساعت از وقت آنها گذشته‌است. همین حالت در اوقات مطالعه برای افراد دیگر رخ می‌دهد. همه‌ی آنچه در بالا می‌بینیم، مصداق‌هایی از نقض قانون نظم شخصی است. طبیعی است که تصمیم منطقی، تنظیم یک گزارش و ارائه‌ی آن به مدیریت است اما وسوسه‌ی احساسی، انتظار برای پیام یا پیامک دوستی است که فکر می‌کنیم هر لحظه ممکن است آن را دریافت کنیم و دوست داریم خیلی زود از دریافت آن مطلع شویم. تصمیم منطقی، مطالعه یک کتاب است که به هر دلیل به نتیجه رسیده‌ایم که مطالعه آن ضروری است. اما وسوسه احساسی، گذاشتن تلفن همراه در کنار دستمان است. خصوصاً این احتمال

وجود دارد که در دل خود به صورت ناخودآگاه، آرزو کنیم که هر لحظه پیامی یا پیامکی یا زنگی از راه برسد و من بتوانم با عذر موجه، خواندن این کتاب را رها کنم!

احتمالاً دقت کرده‌اید که برای بسیاری از ما، خصوصاً اگر کارهای واجبی برای انجام دادن (مثل درس خواندن برای امتحان، مثل تنظیم یک گزارش برای مدیر، مثل مطالعه یک کتاب ضروری) داشته باشیم، استراحت کردن و داشتن لحظاتی که به وظایف و هدف‌های خود فکر نکنیم، با احساس گناه همراه است و حس خوبی به این نوع لحظات نداریم.

اگر این لحظات لذت بردن بدون فکر کردن به هدف و برنامه‌ها و کارهای انجام نداده و عقب افتاده را زمان سفید نامگذاری کنیم، می‌توانیم بگوییم که زندگی در زمانهای سفید برای کسی که کارهای مهم یا فعالیت‌های عقب افتاده دارد، معمولاً با احساس خوب همراه نیست.

از سوی دیگر، تمرکز کردن دائم روی فعالیتی که به هر حال باید آنها را انجام دهیم و تحلیل‌های منطقی نشان می‌دهند که انجام آنها اجتناب‌ناپذیر است، خیلی ساده نیست. می‌دانیم که باید این درس را بخوانیم ولی نشستن و تمرکز کردن روی این درس واقعاً کار تلخی است!

اگر لحظات تمرکز کامل بر روی یک فعالیت ضروری و یک نیاز منطقی را زمان سیاه نامگذاری کنیم، می‌توانیم بگوییم که تحمل زمان‌های سیاه برای مدت طولانی برای ما امکان‌پذیر نیست.

مفهوم زمان خاکستری در اینجا شکل می‌گیرد. هر یک از ما می‌کوشیم جایی در این میانه بایستیم. کتاب را می‌خوانیم و همزمان تلفن همراه را در کنار دست خود می‌گذاریم و در ته دلمان، آگاهانه یا ناآگاهانه آرزو می‌کنیم تا زنگ تماسی یا صدای پیامکی، بهانه‌ای به دستمان دهد تا لحظه‌ی کوتاهی استراحت کنیم!



زمان خاکستری در خانواده هم به این صورت شکل می‌گیرد که مرد زمانی که به خانه می‌آید و کنار همسر خود یا فرزندان می‌نشیند - چون تحلیل منطقی نشان می‌دهد که این یک وظیفه مهم است - اما چون حوصله‌ی این کار را ندارد، روزنامه را هم باز می‌کند و میکوشد یک بازه‌ی زمانی خاکستری خلق کند.

زمان‌های خاکستری دو فرصت بزرگ را از ما می‌گیرند. فرصت لذت بردن از اوقات فراغت در زمان‌های سفید و لذت تمرکز کامل و پیشبرد کار و فعالیت در لحظات سیاه.

اگر می‌شد نیم ساعت زمان سیاه برای مطالعه داشته باشیم، می‌توانستیم نیم ساعت زمان سفید هم برای گردش در شبکه اجتماعی بگذاریم اما الان مجبور هستیم دو ساعت زمان خاکستری را صرف مطالعه همزمان با شبکه‌های اجتماعی بکنیم. پس از پایان دو ساعت هم، نه کارمان به درستی انجام شده و نه استراحت درست و اثربخشی داشته‌ایم تا دوباره تجدید قوا کنیم و برای ادامه کارها آماده شویم.

حتی شاید کسانی را در ذهن داشته باشید که الان هفته‌ها یا ماه‌ها یا سالهاست در زمان خاکستری زندگی می‌کنند!

به نظر می‌آید که باید بی‌پذیریم که انجام چند کار همزمان اگر چه در دنیای تکنولوژی امکان پذیر بوده و میتواند در شرایط خاص، بدون کاهش کارایی و اثربخشی انجام شود، در بیرون دنیای ماشینی و در ذهن انسانها، عملاً موجب کاهش کارایی میگردد. زمانی که ذهن خود را همزمان روی دو هدف مختلف متمرکز میکنیم، هر یک از این دو هدف عملاً سهمی کمتر از نصف انرژی ذهنی ما را دریافت میکنند.

چگونه زمان سیاه را برای خود ایجاد کنیم؟

به فرض که توضیحات بالا را بی‌پذیریم، سوال اینجاست که اگر بخواهیم زمان‌های سیاه برای خود ایجاد کنیم و از زندگی خاکستری رها شویم، به چه نکاتی باید توجه داشته باشیم؟ در اینجا برخی از مهم‌ترین نکات در این زمینه را با هم مرور می‌کنیم:

یک مدت زمان مشخص را به عنوان بازه زمانی سیاه انتخاب و تعیین کنید. با خودتان فکر کنید که چه مدت زمان را می‌توانید با تمرکز کامل به فعالیت پردازید و تسلیم وسوسه‌های جانبی نشوید. قطعاً این زمان برای افراد مختلف، متفاوت است. ممکن است یک نفر بتواند ۹۰ دقیقه را کاملاً به صورت متمرکز بگذراند و فرد دیگری بیش از ۴۵ دقیقه نتواند روی یک فعالیت خاص تمرکز کند. به هر حال، تجربه‌های قبلی و تمرین‌های جدید به سادگی مشخص می‌کنند که حداکثر زمان سیاه قابل تمرکز برای ما چقدر است.

یک عمل خاص را برای آن مدت زمان مشخص در نظر بگیرید. آیا قرار است این بازه زمانی صرف مطالعه شود؟ آیا قرار است صرف فکر کردن شود؟ آیا قرار است صرف نگارش گزارش شود؟ آیا قرار است یک فایل صوتی شنیده شود؟ با انتخاب یک عمل مشخص، مغز متوجه می‌شود که گریزی از این فعالیت ندارد!

الان که بحث زمان سیاه و سفید مطرح شده‌است، انتخاب عمل را جدی بگیرید. یک خط پایان مشخص تعریف کنید. اگر می‌خواهید کتاب بخوانید و بازه‌ی زمانی تمرکز شما یک ساعت است، مثلاً تعیین مطالعه بیست صفحه کتاب، می‌تواند یک خط پایان باشد. اگر یک ساعت مطالعه کردید و بیست صفحه تمام نشد، به هر حال مطالعه را متوقف کنید. اما اگر زودتر از یک ساعت،

بیست صفحه را خواندید، به خاطر داشته باشید که به خط پایان رسیده‌اید و مسابقه تمام شده است! می‌توانید زمان سیاه را رها کنید و وارد بازه‌ی زمانی سفید شوید! این کار باعث می‌شود به تدریج برای افزایش سرعت عملکرد و همین‌طور بهبود هدفگذاری و معیارهای عملکرد تلاش کنیم.

مطمئن شوید که احتمال به هم خوردن تمرکز شما نزدیک به صفر است. اگر مزاحمتی برای تمرکز شما وجود دارد ابتدا سعی کنید تا آن مانع را رفع کنید.

سریع کار کنید. زمان‌های سیاه را با سرعت بگذرانید. هم احساس بهتری به شما می‌دهد. هم سرعت رسیدن به هدف‌ها بالاتر می‌رود. هم امکان تمرکز افزایش می‌یابد. ضمن اینکه دستیابی به کارایی بالاتر و سرعت بیشتر، خود می‌تواند تشویقی باشد تا بیش از پیش، به تمرکز بر روی زمان‌های سیاه و سفید و فاصله گرفتن از زمان‌های خاکستری توجه کنید.

زمان‌های سفید را به رسمیت بشناسید. کسی می‌تواند زمان سیاه خوبی داشته باشد که زمان سفید را هم به خوبی تجربه کرده باشد. همانطور که در روایات قبل مشاهده کردید یکی از مهمترین قسمت‌هایی که مستمراً بدان توجه داده شده بود، تفریح حلال بود که باعث تقویت انگیزه و توان فرد برای انجام کار و فعالیتش می‌باشد.

آیا شما هم گرفتار اهمال کاری هستید؟

این روزها، بحث در مورد برنامه‌ریزی و هدفگذاری، به یکی از بحث‌های متداول تبدیل شده است. کمتر کسی را میتوان یافت که اهمیت برنامه‌ریزی را انکار کند. همچنین کمتر کسی را میتوان یافت که برای زندگی شخصی یا شغلی اش برنامه‌ریزی کرده و به آن عمل نماید!

به عبارت دیگر، به نظر میرسد به جای تمرکز بیش از حد روی برنامه‌ریزی، اهمیت‌ها و کارکرد آن، مفیدتر خواهد بود روی این موضوع فکر کنیم که چرا ما در یک حوزه خاص، هدفگذاری و برنامه‌ریزی میکنیم و حتی تصمیم‌های قطعی میگیریم، اما به دلایل نامشخص دست به عمل نمی‌زنیم! چیزی که به آن اهمال اطلاق می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که حدود ۲۰٪ انسانها را میتوان دچار بیماری «تعویق» به صورت «مزم» دانست. به شکلی که این نوع رفتار در تمام دوره‌های سنی و بخش‌های مختلف زندگی آنها مشاهده میشود. کسانی که قبضهای خود را دیر پرداخت میکنند، خواندن برای امتحان را به شب آخر واگذار می‌کنند، برای یک تماس تلفنی ۲ دقیقه‌ای، گاه دو ساعت یا دو روز وقت صرف میکنند و باز هم با سختی دست به تلفن می‌برند... نکته دیگر اینکه به تعویق انداختن، هیچ ارتباطی با مهارت مدیریت زمان یا برنامه‌ریزی ندارد. به عبارت دیگر، تحقیقات نشان داده است کسانی که کارهای خود را به تعویق می‌اندازند، از لحاظ توانایی تخمین زمانی و نیز برنامه‌ریزی، تفاوتی با سایر انسانها ندارند. بنابراین، اگر به چنین افرادی پیشنهاد کنید که یک سررسید خوب برای طبقه‌بندی کارهای روزانه و هفتگی و ... تهیه

کنند، شبیه این است که بخواهید فردی را که سالها افسردگی مزمن و عمیق را تجربه میکند با گفتن یک حکایت طنز شفا دهید!

همچنین تحقیقات نشان میدهد که این الگوی رفتاری نادرست (یا شاید بیماری) موروثی نیست و با ما به دنیا نمی‌آید. بلکه به تدریج و در اثر تربیت در ما شکل میگیرد. پدر و مادرهایی که فرزندان خود را به شدت کنترل کرده و از آنها میخواهند که منظم بوده و هر فعالیتی را دقیقاً در زمان مشخصی انجام دهند، بیشتر احتمال دارد چنین فرزندان را تحویل جامعه دهند.

مطالعات نشان میدهند، ما در کودکی نیازمند این هستیم که با فعالیت‌های مختلف - با سطوح مختلف مطلوبیت و رنج و لذت - مواجه شویم. آنها را اولویت بندی کنیم و هر یک از آنها را انجام دهیم. اگر این تمرین در کودکی انجام نشده یا پدر و مادر برنامه از پیش طراحی شده‌ای را برای این منظور در اختیار کودک قرار داده و او را وادار به انجام این کارها بکنند، عملاً قدرت «مدیریت خویشتن» از کودک سلب میشود.

معمولاً «اهمال کاران»، از مکانیزمهای «خودفریبی» قدرتمندی نیز برخوردارند. آنها میتوانند به سادگی تغییر اولویت‌ها را توجیه کنند، آنها شما را قانع میکنند که کار کردن تحت فشار زمانی، قدرت عملکرد را بالا می‌برد و ده‌ها دلیل دیگر که نهایتاً رفتار آنها را توجیه میکند.

«اهمال کاران»، همچنین همواره به دنبال عوامل بیرونی میگردند که تمرکز آن را به هم بزند و بهانه‌ای برای انجام کارهای دیگر باشد.

سایر تحقیقات نشان داده‌اند که بیماری «به تعویق انداختن» میتواند مشکلات متعددی برای سلامتی فرد ایجاد نماید. این افراد سیستم ایمنی ضعیف تری دارند و بیشتر بیمار میشوند. نشانه‌های افسردگی و نیز بیخوابی نیز در اینگونه افراد بیشتر دیده میشود.

به نظر میرسد ساده‌ترین و دقیق‌ترین تعریف برای این بیماری، «فاصله زمانی طولانی بین اقدام و عمل» باشد. این فاصله گاه به حدی زیاد میشود که هرگز دست به عمل نمیزنیم. فهرست کتابهایی که قرار است روزی بخوانیم و فیلم‌هایی که باید روزی ببینیم تنها نمونه‌هایی از این فاصله اقدام تا عمل هستند.

دلیل ندارد برای «فرار از عمل» «متوقف شویم» و هیچکاری نکنیم. ما عموماً برای انجام ندادن یک کار خاص، فهرستی از کارهای دیگر را به ذهن می‌آوریم و آنها را بهانه میکنیم.

چگونه دارای نظم شخصی شویم؟

اصطلاح معروفی نزد اساتید مهارت‌های فردی وجود دارد که می‌گوید: «نظم شخصی هم مانند خیلی از مهارت‌های دیگر، مانند یک ماهیچه در بدن ماست. فشار زیاد و ناگهانی آن را خسته می‌کند. باید با تمرین‌های کوچک و سبک و تدریجی، آن را برای تحمل بارهای بزرگتر و سنگین‌تر پرورش دهیم». در ادامه برنامه‌ی فردی برای احیاء نظم شخصی پیشنهاد می‌شود. لازم به تذکر

است که تا تکلیف یکی از مراحل زیر مشخص نشده، به سراغ مطالعه مرحله بعد نروید!!
مرحله اول- فعالیتی را پیدا کنید که میخواهید در روز حداقل پانزده دقیقه به آن اختصاص دهید.
ترجیحاً تلاش کنید که این فعالیت ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱- هر روز مورد نیاز باشد یا هر روز بتوان آن را انجام داد.
۲- انجام آن به خودی خود برای شما خیلی خوشایند نیست (مطالعه چند صفحه کتاب، پیاده‌روی و...)

۳- اگر بعد از مدتی احساس کنید که توانسته‌اید آن کار را به صورت منظم انجام دهید، احساس خوبی به شما دست می‌دهد و آن را نوعی پیشرفت - هر چند کوچک - در انجام منظم تعهدات شخصی خودتان، می‌دانید.

مرحله دوم- یک برگه برای ثبت گزارش آن فعالیت اختصاص دهید و در جای مشخصی قرار دهید. این برگه می‌تواند در کیف شما، روی میز کار شما، روی دیوار اتاق شما یا هر جای دیگر قرار بگیرد. اما مهم است که جای ثابت و مشخصی داشته باشد. خیلی حس خوبی نخواهد بود که پانزده دقیقه کتاب بخوانید و سی دقیقه به دنبال برگه گزارش باشید تا نتیجه را ثبت کنید. روی برگه چیز زیادی ننویسید. فقط کافی است تاریخ بزنید و علامتی بگذارید که بدانید آن روز، فعالیت مورد نظر خودتان را انجام داده‌اید.

مرحله سوم- این فعالیت جدید را به یکی از عادت‌های فعلی خود مرتبط کنید (مرتبط کنید. جایگزین نکنید!). اگر هر شب قبل از خواب اخبار را مشاهده می‌کنید، شاید پانزده دقیقه مطالعه کتاب قبل از آن ایده‌ی خوبی باشد. به این شکل تمام مدتی که کتاب می‌خوانید میدانید که بعد از آن، فعالیت لذت بخش مشاهده اخبار را خواهید داشت.

سعی کنید از میان عادت‌های قدیمی خود، ترجیحاً عادتی را انتخاب کنید که برای شما لذت بخش است. طوری که انجام آن کار، برای شما یک پاداش ذهنی محسوب شود. مثلاً اگر صبح‌ها به یکی از دوستان خود پیامک صبح بخیر می‌زنید و این کار را نه از روی اجبار بلکه از روی عشق انجام می‌دهید، شاید پانزده دقیقه انجام تمرین‌ها و سپس ارسال پیامک، تصمیم خوبی باشد! مرحله چهارم- یک دوره‌ی چهار روزه به تصمیم خود وفادار بمانید. به دلیل تازه‌کار بودن در مسیر نظم شخصی می‌توانید ده روز از چهار روز را مرخصی بگیرید. اما برخلاف سازمان‌ها، لازم نیست از قبل مرخصی بگیرید. بلکه در پایان روز اگر دیدید که آن روز فعالیت مورد نظر را انجام ن داده‌اید، می‌توانید آن را به عنوان مرخصی ثبت کنید.

نکته آخر - معمولاً در این برنامه‌ی چهار روزه، یک اتفاق عجیب می‌افتد. پس از گذشت چند روز و موفقیت در انجام کار مورد نظر، انسان وسوسه می‌شود که از همین روش برای دیگر اقدامات مهمش نیز استفاده کند. در مقابل این وسوسه مقاومت کنید. عادت رفتاری به سادگی تغییر

نمی‌کند. ذهن نباید متوجه شود که اتفاق خیلی مهمی افتاده. فشار بیشتر به ماهیچه‌ی نظم شخصی آن را زود خسته و فرسوده می‌کند.

روش‌های مدیریت زمان

روش‌هایی که برای مدیریت زمان توسط متخصصان مختلف بیان می‌شود معمولاً در دو دسته‌ی روش اولویت بندی و روش فرآیندی تقسیم بندی می‌شود. این روش‌ها به ما یاد میدهند که کارهای خود را فهرست کنیم و آنها را به دو دسته ضروری و غیرضروری تقسیم کنیم. همینطور به دو دسته فوری و غیرفوری. ما هم با هیجان همین کار را انجام می‌دهیم. اما وقتی صادقانه با خودمان خلوت میکنیم، میبینیم که مهم و غیرمهم، واقعا به سادگی قابل تشخیص نیست. حتی فوری و غیرفوری هم تعریف مشخصی ندارد.

پس از مدتی می‌بینیم که تغییری جدی و واقعی در زندگی ما حاصل نشد و در نهایت، کار فهرست کردن و تقسیم بندی کردن، خودش در فهرست کارهای غیرفوری غیرضروری قرار میگیرد! اما اگر بخواهیم یک مدل تلفیقی و بومی را پیشنهاد کنیم می‌بایست گام‌های زیر را در نظر بگیریم:

۱. لیست کردن کلیه اقدامات

در گام اول مدیریت زمان، اشراف به کلیه کارها و ماموریت‌های امری ضروری به نظر می‌رسد. گرچه بسیاری از مدیران مدعی وجود اشراف می‌باشند اما در عرصه عمل بسیاری از جزئیات وجود دارد که مورد غفلت واقع می‌شود. علاوه بر این صرف ثبت کلیه اقدامات تاثیرات مثبتی بر روی ذهن انسان می‌گذارد چرا که خود را محیط بر کار می‌بیند نه اینکه کار را محیط بر خود ببیند. به طور مثال لیست کارهای یک مدیر به صورت زیر نگاشته شود:

الف - ب - ج - د - ه - و - ز - و ...

۲. اولویت بندی بر اساس اصل پارتو

گام دوم اولویت بندی کارها بر اساس اصل پارتو است. همانطور که پیشتر اشاره شد بر طبق این اصل کارها بر اساس فوریت و اهمیت به چهار گروه تقسیم بندی می‌شود که فرد نسبت به هر گروه می‌بایست اقدام متناسب با آن را انجام دهد.

به طور مثال کارها اینگونه اولویت بندی شود:

کارهای فوری و با اهمیت: ب - ج - و

کارهای فوری و بی اهمیت: د - ه

کارهای غیر فوری و با اهمیت: الف

کارهای غیر فوری و بی اهمیت: ز

۳. مشخص کردن تقدم و تاخر

در میان کارهایی که در یک لایه قرار دارند گرچه از حیث اولویت یکسان باشند اما اولویت ثانی یا تقدم و تاخر آنها می‌بایست مجدد بررسی شود. چه بسا برخی از کارها به‌عنوان پیش‌نیاز برای کار دیگری محسوب شوند. به‌طور مثال در بخش کارهای فوری و با اهمیت مشخص شود که کار «ب» مقدم بر کار «ج» و «و» است.

۴. مشخص کردن فرآیندها

در این بخش باید هدف عملیاتی ما مشخص شده و اقداماتی را که باعث می‌شود پس از انجام آن ما احساس کنیم که آن کار ولو به‌انتها نرسیده‌باشد ولی به‌حدی رسیده‌است که مطلوب ماست لیست نماییم. به‌طور مثال ما می‌دانیم که مطالعه کل نامه‌های کارتابل ساعت‌ها زمان ما را صرف خود می‌کند اما از طرف دیگر معتقدیم که اگر ۳۰درصد آنها را امروز مطالعه کنیم، مطلوب است. لذا هدف عملیاتی خود را دقیق مشخص می‌کنیم.

۵. زمانبندی نهایی

حال در این گام است که می‌توانیم یک برنامه معقول و اجرایی برای خود مشخص کنیم. یقیناً برای زمانبندی باید ۲۰درصد اوقات را صرف کارهای غیرفوری و با اهمیت و ۸۰درصد را صرف کارهای فوری و با اهمیت کنیم. برای دسته دوم نیز تقدم و تاخرها و ریز فرآیندها را مشخص کرده‌ایم و فقط باید بر اساس حجم کار میزان زمان قابل اختصاص را مشخص کنیم. در پایان جدول نهایی ماشیه جدول زیر خواهد بود:

تاریخ	فرآیند	اقدام
شنبه	۱/ب	ب
یکشنبه	۲/ب	
دوشنبه	۳/ب	
هر روز	۱/الف	الف

لازم به‌ذکر است فهرست کارهایی که باید انجام شوند، به‌نظر ضروری می‌رسد. اما عادت نیست که در بلندمدت همراه ما بماند یا الگوی رفتاری ما را تغییر دهد. اگر هم چنین چیزی اتفاق بیفتد، نگاه کردن روزانه به فهرست بلندبالایی که قسمت عمده‌اش هنوز انجام نشده، ناراحتی و افسردگی به‌همراه می‌آورد! با این حال، تلاش در این راستا می‌تواند انسان را یاری نماید.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. اخلاق فرماندهی، آیت الله مظاهری، نشر شفق، ۱۳۶۴
۳. اداب معاشرت از دیدگاه معصومان^(ع)، ابونصر محمد فارابی و همکاران
۴. الزامات و اقتضائات مدیریت جهادی، نشست نامه تخصصی پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج، آذرماه ۱۳۹۳
۵. اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، نورت کوت پاکینسون و دیگران، ترجمه مهدی ایران نژاد و پاریزی، بانک مرکزی، مرکز آموزش بانکداری، تهران ۱۳۶۹
۶. آنچه یک مسئول تعلیم و تربیت پایگاه باید بداند، سید اسماعیل موسوی، محمد رحمانی، چاپ اول ۱۳۹۴
۷. بحارالانوار، محمد باقر مجلسی، انتشارات موسسه الوفاء، بیروت
۸. برداشت‌های از سیره امام خمینی^(ع)
۹. بررسی نقش قانون و قانون گرائی در جامعه در کلام امام^(س)، داوود رشیدی، پرتال موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی^(ع)
۱۰. بصیرت، محمد رضا اسکندری، اهمیت و جایگاه گفتمان سازی در منظومه فکری رهبری، یکشنبه ۱۱ مرداد ۱۳۹۴
۱۱. پیا به پای آفتاب، امیر رضا ستوده، جلد اول، موسسه نشر پنجره، ۱۳۸۸
۱۲. تحف العقول، ابن شعبه حرّانی، آل علی^(ع)، ۱۳۸۲
۱۳. حکمت‌ها و اندرزها، شهید مطهری ج ۲ انتشارات صدرا ۱۳۸۰
۱۴. درس‌هایی از مکتب اسلام، فروردین ۱۳۶۳ - شماره ۲۷۷
۱۵. دغدغه‌های فرهنگی، معاونت صهبا، چاپ سی و دوم ۱۳۹۴
۱۶. روحانیت و حوزه‌های علمیه از دیدگاه امام خمینی^(ع)، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی^(ع) چاپ سوم ۱۳۸۴
۱۷. روحانیون در دل‌ها، گفتمان روحانی شیعه، گفتمان حاکمیت اسلام ناب محمدی، سید حسن فیروزآبادی، دانشگاه عالی دفاع ملی، چاپ نهم ۱۳۹۳
۱۸. سازمان استراتژی محور، رابرت اس کاپلان، دیوید پی نورتون، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم ۱۳۸۶
۱۹. السیره النبویه، ابن هشام، دارالکتب العالمیه، ۱۳۹۰

۲۰. عشق و محبت، رضا مازندرانی، مصطفی زارعی، مرکز امامت، چاپ اول ۱۳۹۴
۲۱. یار مدیران، امیر حسین بانکی پورفرد، محمد تقی رفیعی، خانه انقلاب اسلامی و ولایت چاپ چهارم ۱۳۹۳
۲۲. غررالحکم، آمدی، موسسه الاعلمی للمطبوعات، چاپ اول بیروت
۲۳. فرماندهی و مدیریت اسلامی راه‌جویی از اندیشه و آراء حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
- محمد قاسم سبحانی، مرکز امامت سپاه (باقرالعلوم) چاپ دوم ۱۳۹۴
۲۴. فرماندهی و مدیریت اسلامی راه‌جویی از اندیشه و آراء حضرت امام خمینی (قدس سره)، محمد قاسم سبحانی، مرکز امامت سپاه (باقرالعلوم) چاپ اول ۱۳۹۴
۲۵. فقه تربیتی، علیرضا اعرافی، نشر موسسه اشراق و عرفان، چاپ دوم ۱۳۹۳
۲۶. قرارگاه‌های فرهنگی، معاونت صهبا، چاپ نهم ۱۳۹۴
۲۷. کار باید تشکیلاتی باشد، محمود زارعی، موسسه شهید کاظمی
۲۸. گفتمان سازی، یونس فروزان، مرکز مطالعات و تولید پیام هوشمند، بهار ۱۳۹۴
۲۹. مباحث تخصصی تایید صلاحیت، معاون نظارت و تایید صلاحیت نمایندگی ولی فقیه در نیروی مقاومت بسیج، چاپ اول ۱۳۸۵
۳۰. مبانی سبک حکیمانه، گروه مولفان، موسسه باقرالعلوم (مرکز امامت)، چاپ اول ۱۳۹۴
۳۱. مجله معرفت، شماره ۶۹، محمد رضا قائمی مقدم، روش الگویی در تربیت اسلامی
۳۲. مجموعه مطالب آموزشی دوره توجیهی مدیران میانی، گروهی از مولفان، مرکز آموزش مدیریت دولتی دفتر بهبود مدیریت، ۱۳۷۶
۳۳. مدیران و اخلاق اسلامی، محمد علی حسین زاده، بوستان کتاب، دی ماه ۱۳۸۶
۳۴. مدیریت اسلامی، محمد حسن نبوی، چاپ نوزدهم، بوستان کتاب، قم
۳۵. مدیریت و فرماندهی در اسلامی، ناصر مکارم شیرازی، نسل جوان چاپ سیزدهم ۱۳۹۱
۳۶. مشکات الانوار، عبدالله محمدی و مهدی هوشمند، مترجم عطاردی
۳۷. میزان الحکم. محمدی ری شهری، چاپ دوم، دفتر تبلیغات اسلامی، قم
۳۸. نظارت و بازرسی، علی اصغر محسنی شیخی، مرکز تحقیقات اسلامی نمایندگی ولی فقیه در سپاه، چاپ اول
۳۹. نقشها و شایستگی‌های فرماندهان نواحی سپاه، دکتر حسین عرب اسدی، سعید حجازی فر، مرکز مطالعات راهبردی تربیت اسلامی. ۱۳۹۳
۴۰. نگرشی بر مدیریت در اسلام، جمعی از علما و دانشمندان، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران