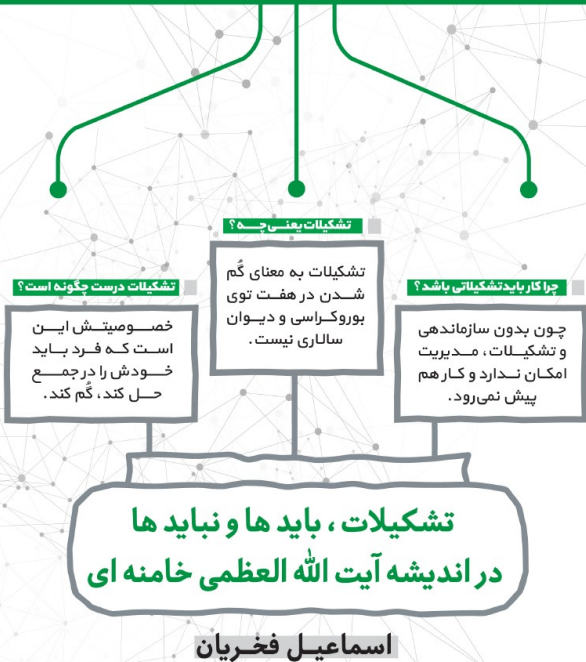


چگونه تشکیلات کارآمد بسازیم؟

تشکیلات



چگونه تشکیلات کارآمد بسازیم؟

تشکیلات

اسماعیل فخریان

شکل درست تشکیلات

یک کار تشکیلاتی، یک کار جمعی خصوصیتش این است که فرد باید خودش را در جمع حل کند، گم کند که این گم کردن عین باز یافتن به نحو درست است، چیزی کم نمی شود از آدم، چیزها به او اضافه می شود. من مثال میزنم به آن لیوان آبی که داخل آن یک جبهه قند می اندازید، این جبه قند، یک چیز مشخصی است، به قدر خودش شیرینی دارد. وقتی در لیوان آب انداخته شود، تمام است یعنی یک دانه از این ذرات ریزی که زیر دندان می آمد و صدا می کرد و خودش را نشان می داد که هان! منم. دیگر یک دانه از اینها باقی نمی ماند، تمام حل می شود در آب، به نظر شما از این جبه قند یک ذره اش از بین رفت؟ هیچ چیز ازش کم نشد، تشکیلات باید این جور باشد. شکل کامل یک تشکیلات درست، این جوریست که فرد در جمع حل بشود، این شکل درست تشکیلات است.

۱۳۹۵/۲/۲

عیدها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چگونه تشکیلات کارآمد بسازیم؟

تشکیلات

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى
و... یکدیگر را بر انجام کارهای خیر و پرهیزکاری یاری
نمایید

سوره مائده - آیه ۲



امام سید روح الله خمینی رحمه الله

فقدان تشکیلات بزرگ اسلامی یا به تعبیری، فقدان
جبهه‌ی متشکل امت اسلامی خلا عظیمی است که
ظرفیت‌های جهان اسلام را هدر می‌دهد و به اقتدار و
عزت آن خدشه وارد می‌کند.

سالگرد کشتار خونین مکه و قبول قطعنامه ۵۹۸



امام سید علی حسینی خامنه‌ای حفظه الله

ما اعتقادمان این است که بهترین راهی که می‌تواند
هدایت الهی و هدایت انقلابی را در ذهن‌ها و جان‌ها
بنشانند، یک تشکیلات است.

۱۳۶۱/۹/۱۸

ما اگر بخواهیم درمقابل جبهه دشمن کارکنیم، هم
باید تنوع داشته باشیم، هم باید ابتکار داشته باشیم،
هم باید انگیزه داشته باشیم، هم برنامه داشته
باشیم، کارمان هدایت شده باشد و این نمی‌شود مگر
با تشکیل جبهه.

درطول این سالها به افراد متعددی هم من تکلیف
کردم، که برویید این تشکل‌های مردمی، این
مجموعه‌ها، این واحدهای مردمی را که دارند کار
فرهنگی خودشان را می‌کنند، بروید اینها را پیدا
کنید، تشویق کنید، متشکل کنید، در حدود ممکن
پشتیبانی کنید.

از افراد و حتی مجموعه‌ها به تنهایی کار بر نمی‌آید،
باید یک کار وسیع جبهه‌ای انجام داد. این کار هم
جز با حضور مردم امکان ندارد. یعنی ابتکارات مردم
خیلی از کارها را می‌کند.

۱۳۹۲/۰۲/۰۲



شما هرچا هستید و هرچا مشغول کارید، بدانید همان
جا یک گوشه‌ای از این جبهه‌ی وسیع است، اگر
همان‌جا خوب و منضبط و وفادارانه و با مهارت کار
کنید، در این جبهه اثر گذاشته‌اید و دشمن این را نمی
خواهد.

۱۳۹۲/۰۲/۰۲

معنای تشکیلات



●● معنای تشکیلات

۱. تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی اتصال و ارتباط و زنجیره ای کار کردن، این معنای تشکیلات است.

۱۳۶۰/۱۱/۲۷

کتاب تشکیلات چیست؟

مقدمه

امروز یکی از بزرگترین کمبودهای جامعه، وجود یک جبهه و تشکیلات منسجم و یک آهنگ و مفید است.

جبهه‌ای که بتواند هر مسأله‌ی لازم را تبدیل به گفتمان و فرهنگ عمومی جامعه کند.

تشکیلاتی که بتواند مطالبه‌گر باشد.

جبهه‌ای که نگذارد مطالبات و دغدغه‌های امام امت، گردوغبار غربت بگیرد.

تشکیلاتی که جریان ساز باشد.

تشکیلاتی که خود رسانه‌ای قوی و تاثیرگذار باشد.

همه می‌دانیم تا جبهه‌ای واحد و یکپارچه وجود نداشته باشد، نباید انتظار پیشرفت جدی در عرصه‌های مختلف کشور را داشت.

بنابراین گفتن و نوشتن از تشکیلات و بایدها و نبایدهای آن، ضروری است.

در این کتاب مجموعه‌ای از بایدها و نبایدهای یک تشکیلات کارآمد و مفید بر اساس اندیشه و گفتار آیت الله خامنه‌ای بیان شده است.

این کتاب از چهار بخش کلی تشکیل شده است.

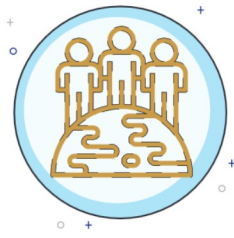
۱- معنای تشکیلات

۲- ضرورت کار تشکیلاتی

۳- بایدهای تشکیلات

۴- نبایدهای تشکیلات

اسماعیل فخریان - مرداد ۱۳۹۷



شکل درست تشکیلات

یک کار تشکیلاتی، یک کار جمعی خصوصیتش این است که فرد باید خودش را در جمع حل کند، گم کند که این گم کردن عین باز یافتن به نحو درست است، چیزی کم نمی شود از آدم، چیزها به او اضافه می شود.

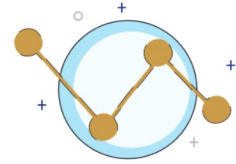
من مثال میزنم به آن لیوان آبی که داخل آن یک حبه قند می اندازید، این حبه قند، یک چیز مشخصی است، به قدر خودش شیرینی دارد. وقتی در لیوان آب انداخته شود، تمام است یعنی یک دانه از این ذرات ریزی که زیر دندان می آمد و صدا می کرد و خودش را نشان می داد که هان! منم، دیگر یک دانه از اینها باقی نمی ماند، تمام حل می شود در آب، به نظر شما از این حبه قند یک ذره اش از بین رفت؟ هیچ چیز ارزش کم نشد، تشکیلات باید این جور باشد. شکل کامل یک تشکیلات درست، این چوری ست که فرد در جمع حل بشود، این شکل درست تشکیلات است.

۱۳۵۹/۰۲/۰۲

۲

تشکیلات به معنای گم شدن در هفت توی بروکراسی و دیوان سالاری نیست، بلکه به معنای وجود یک مسئول و وجود یک مرکز فکر است.

۱۳۸۷/۰۲/۰۲



۳

یک تشکیلات واحد، اولین و واضح ترین معنایش این است که افرادی در این تشکیلات کار می کنند، اینها به دنبال یک جهت واحدی، به دنبال گمشده واحدی می گردند، آن هم با همکاری و همراهی و همگامی با یکدیگر.

اسلام همه چیز را جمعی دارد، حتی عبادت؛ می دانید عبادت یعنی شخصی ترین کار آدم، کار آدم با خدا که هیچ ارتباط به کارهای معمولی و دنیوی و همکاری و تعاون ندارد، بلکه یک رابطه ای انسان است با خدا، همین را اسلام می گوید دسته جمعی انجام بدهید!

نماز جماعت، حج و ...

به هر حال ما از این روح جمعی اسلام دور مانده ایم.

۱۳۵۹/۰۲/۰۲

ضرورت کار تشکیلاتی



♥♥ ضرورت کار تشکیلاتی

هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی‌رود. انقلاب اسلامی ایران هم بدون تشکیلات پیش نرفت و پیروز نشد.

۱۳۶۰/۱۰/۲۷



اخلاق تشکیلاتی چیست؟

اخلاق تشکیلاتی، یعنی اخلاق اسلامی. اخلاق تشکیلاتی یعنی اخلاق اسلامی منظم. یعنی چگونگی برخورد دو برادر، دو هم فکر، دو هم آهنگ، دو هم جهت. اگر دو نفر از دو طرف که با هم صدو هشتاد درجه اختلاف جهت دارند، می‌آیند به طرف هم، این یک جور برخورد است، این برخورد، اصطکاک است. اگر کسانی با هم به یک جهت حرکت می‌کنند، این یک نوع دیگر برخورد است، برخورد همکاری، همگامی و همراهی است.

۱۳۵۹/۳/۲



۱. باید تشکیلات مرتباً زیر نظر باشد

حیات یک تشکیلات به این است که مرتباً زیر نظر باشد. یعنی یک نفر دائم به آن تشکیلات نگاه کند، این نگاه مثل نور چراغ قوه است و تا زمانی که به یک نقطه افتاده باشد آن نقطه روشن است، اما به مجردی که چراغ قوه را گردانید، دیگر آن نقطه روشن نیست.

۱۳۷۲/۴/۲۲

- شکی نیست که تا تشکیلات نباشد، هیچ چیزی بر اساس آن نمی‌شود بنا کرد.

۱۳۷۰/۷/۲۴
- تشکیلات یکی از فرائض هر گروه مردمی است.

۱۳۶۰/۱۱/۲۰
- بنابراین اساس کار تشکیلات است. بدون سازماندهی و بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد، کارهم پیش نمی‌رود.

۱۳۸۹/۴/۲۰
- تشکیلات یک چیز خوب و بلکه ضروری است.

۱۳۶۰/۱۱/۲۷
- ما اعتقادمان این است که بهترین راهی که می‌تواند هدایت الهی و هدایت انقلابی را در ذهن‌ها و جان‌ها بنشانند یک تشکیلات است.

۱۳۶۱/۹/۱۸

نظارت بر زیر مجموعه خیلی مهم است. من اصرار و تاکید دارم که مساله‌ی نظارت بر زیر مجموعه‌ی خودتان را بسیار اهمیت بدهید.

۱۳۸۷/۰۶/۰۲

چشم‌های بینا و بصیر و باز شماست که وقتی در دایره‌ی مسئولیت‌تان می‌چرخد، می‌تواند صحت کار و پیشرفت کار را تضمین کند. مجموعه‌های انسانی مثل ماشین نیستند که انسان یک دکمه‌ای را بزند و این ماشین به خودی خود شروع کند به کار کردن. مجموعه‌های انسانی، مجموعه‌هایی از اراده‌ها، فکرها، نظرها، سلیقه‌ها و خواهش‌های نفسانی صحیح و غلط هستند، نظارت، بسیار مهم است.

۱۳۸۷/۰۶/۰۲

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، سیاست گذاری کردن، دستور دادن، جلسه گذاشتن و از این قبیل.

نظارت، یعنی دائماً حضور داشته باشید؛ آقا شما دارید چه کار می‌کنید؟ این کار چه شد؟

۱۳۷۰/۰۶/۰۲

تشکیلات باید منسجم باشد

۲

هر تشکیلاتی باید منسجم باشد تا مورد اعتماد قرار گیرد. ما باید به هم پیوسته باشیم.

۱۳۷۰/۲/۲۳

اسلام با هر سلیقه‌ی اجتماعی افراد، از همه‌ی ما انسجام را، هم‌افزایی را، به یکدیگر کمک کردن را میخواهد.

۱۳۹۴/۱/۱

بایست آزاد باشید

۳

آزادی اندیشه، آزادی بیان، آزادی عمل. این آزادی‌ها اگر نباشد، رشد وجود ندارد. اگر در جامعه، آزادی فکر، آزادی بیان، آزادی اندیشه، آزادی عمل وجود نداشته باشد، رشد در جامعه متوقف خواهند شد. رشد جامعه -رشد معنوی جامعه- و پیشرفت جامعه، حتماً به این آزادی‌ها احتیاج دارد.

۱۳۹۷/۳/۷

باید بافت انقلابی را حفظ کنید

۴

هر تشکیلاتی که بتواند بافت انقلابی را در خود حفظ کند و ارزش‌های انقلابی را در تار و پود خود نفوذ دهد قادر به انجام وظایف و کارهای بزرگتر خواهد بود.

۱۳۷۶/۱۱/۲۰

باید اهداف را مشخص کنید

۵

اگر تشکیلاتی به وجود آمد اما هدف روشنی نداشت، یا هدف داشت ولیکن برنامه ریزی برای رفتن به سمت آن هدف انجام نگرفت و تشکیلات بیکار ماند، به خودی خود، تشکیلات از هم خواهد پاشید و اگر هم بماند، صورت بی جانی خواهد بود، خاصیت تشکل انسانی این است.

۱۳۶۸/۹/۲

۳۳۳

اهداف را مشخص کنید و بنویسید و بعد با کار عمیق و علمی و نوشتن کتاب، خودتان را به معنای واقعی کلمه به این اهداف نزدیک کنید.

۱۳۶۹/۷/۲۹

باید برنامه ریزی اصولی و کلان باشد

۶

به نظر من، اساسی‌ترین کار مجموعه این است که برنامه ریخته شود و معلوم گردد که ما از اول تا آخر امسال، چه کارهایی را باید بکنیم و تا کجا باید پیش برویم، بعد آخر سال بسنجیم، ببینیم شد یا نشد؟ برنامه‌های پنج‌ساله و ده‌ساله ریخته بشود. برنامه ریزی باید اصولی و عمومی و کلان باشد، البته اگر جزئیات هم فرض بشود خوب و لازم است، منتها باید با آن حالت بلند نظری باشد تا انسان بتواند هر شرایطی را به خدمت بگیرد.

۱۳۷۰/۷/۲۹

باید استعدادهای خوب، وارد مجموعه شوند

۷

باید استعدادهای خوب و تابناک به صورت صحیح و عادلانه گزینش و وارد مجموعه شوند، بروید و آنها را شناسایی و گزینش کنید و به شکل حساب شده‌ای وارد مجموعه نمایید.

۱۳۸۱/۱۱/۸

تشکیلات باید مردمی باشد

۸

تشکیلات بایستی مردمی بشود تا مثل نیمه‌ی شعبان برگزار گردد. خودتان می دانید که برای نیمه‌ی شعبان هیچ کس به کسی نمی گوید که بیایید طاق نصرت ببندید، اگر هم یک روز بگویند ببندید، مردم تشنه ترمی شوند که ببندند.

۱۳۷۰/۲/۳

باید ایجاد وفاق کنید

۹

پیش نیاز آوایی قطعی ما، ایجاد وفاق و وحدت کلی است، برای وفاق همه باید تلاش کنند. معنای وفاق این است که نسبت به هم خوش بین باشید، "رحماء بینهم" باشید، همدیگر را تحمّل کنید. در جهت ترسیم هدف‌های والا و عالی و برای رسیدن به آنها به یکدیگر کمک کنید و از ایجاد تشنج، بد اخلاقی، درگیری، اهانت و متهم کردن بپرهیزید. امروز به نظر من وظیفه ما این است.

۱۳۸۱/۰۳/۰۷

کار، باید تندتر و پرمعنا تر باشد

۱۰

کار یک مجموعه هر چه تندتر و پرمعنا تر باشد، ماندگارتر خواهد شد، اصلاً سازمان‌های بشری با کار زنده اند. مثلاً اگر شما به یک مجموعه، تحرک و برنامه و دستور ندهید، یک ماه که در یک جا بماند، به خودی خود منحل می‌شود، لازم نیست کسی آن را منحل کند.

۱۳۸۱/۱/۸

باید فرمانده، به مجموعه نشاط دهد

۱۱

قدرت و نفوذ فرماندهی در سراسر تمام اجزای یک مجموعه است که آنها را به حرکت و نشاط در می‌آورد و حیات جمعی شان را حفظ می‌کند. شما این کار را بکنید، یعنی در این مجموعه خودتان کار را چنان بدمید که تحرک آن دائمی باشد و اصلاً این فکر به ذهن کسی نیاید که ممکن است روزی این مجموعه منشعب یا منحل شود.

۱۳۸۱/۱/۸



باید انعطاف پذیر باشید

۱۲

دارای قدرت انعطاف برای انطباق با شرایط گوناگون و پیش بینی نشده باشید. در برخورد با مسائل گوناگون توانایی، سرعت و چالاکی داشته باشید.

۱۳۸۲/۱/۱۱



باید دائماً خود را رصد کنید

۱۳

خطاهای خود را شناسایی کنید و آن خطاها را اصلاح کنید و از خطاهای گذشته خودتان عبرت بگیرید، ما همه به این کار موظفیم و باید از اشتباهاتی که کرده ایم، یا اشتباهاتی که دیگران کرده اند، عبرت بگیریم و با دقت و پیگیری، اشتباهات و خطاهای خودمان را پیدا کنیم و آنها را برطرف کنیم.

۱۳۸۳/۶/۳۱

باید پشـتوانه کارتان، فکر و نظر محکم باشد

۱۴

اگر این پشتوانه فکری و نظری را نداشتید، وسط راه، تشکیلات تان در درون خودش ممکن است دچار انحراف شود. دچار رکود و ارتجاع بشود. اگر این پشتوانه نباشد دچار سطحی نگری می شوید، دچار انحراف می شوید، نه این که شما منحرف بشوید. تشکیلات تان آفت انحراف پیدا خواهد کرد، آفت سطحی نگری پیدا خواهد کرد.

۱۳۹۲/۲/۲

باید مدیریت، کار آمد باشد

۱۵

در زمینه ی تشکیلات، نظراتی هست. باید اساس نامه نوشته شود، نظام نامه نوشته شود، چشم انداز نوشته شود. منتهی هیچ کدام از این ها بدون یک مدیریت کارآمد امکان پذیر نیست.

کلید همه ی اقدام های مثبت سازمان یافته، مدیریت است. آنچهایی که موفقیتی نبوده، ناشی از چند عامل بوده است که کم کاری و کم ابتکاری از جمله ی آنهاست. این ها به مدیریت ها مربوط می شود. مدیریت های ضعیف، معمولاً کارشان، ابتکارشان و گزینش انسان های کار آمدشان، کم است.

۱۳۷۹/۱۲/۲۲

باید رابطه ی فرمانده، با اجزای

۱۶

سازمان برقرار باشد

یک فرمانده به تنهایی کاره ای نیست، فرماندهی یک عمود و یک سلسله است. این سلسله باید محفوظ بماند و این، با رابطه ای صحیح امکان پذیر است.

۱۳۶۹/۱۰/۲۲

فرمانده باید جوهری از رهبری را داشته باشد

۱۷

فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره ی همه جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح است.

۱۳۶۹/۱۰/۲۳

باید در کارها حکمت و خرد گرایی باشد

۱۸

یک شاخص دیگر، مساله حکمت و خرد گرایی در کارهاست. کار کارشناسی، مطالعه ی درست، ملاحظه جوانب و آثار و تبعات یک اقدام و حتی گاهی ملاحظه ی تبعات یک اظهار نظر، در کارها لازم است.

۱۳۹۲/۶/۱۶

باید یک تقسیم بندی صحیحی انجام گیرد

۱۹

بایستی یک تقسیم بندی صحیحی انجام بگیرد بین تلاش ها و فعالیت هایی که باید بشود و بین این مسیری که ما تا آن اهداف داریم، تا در هر برهه ای از زمان، به تناسب امکان آن برهه، پیشرفت را بسنجیم.

۱۳۸۹

باید تقوا داشته باشد

۲۵

تقوای الهی به درد می خورد. تقوا زه ای است که اگر انسان آن را پوشید، تیرهای زهر آگین فساد و گناه در او کارگر نخواهد شد و او را از پا نخواهد انداخت. تقوا جصن منبع انسان است. اینکه این همه ما را به تقوا توصیه کرده اند، به خاطر همین است. بسیاری از خطاها و انحرافات که مشاهده می کنید، ریشه ی فکری ندارد، نه اینکه خیال کنید یک ایدئولوژی است که کسی را به این نحوه ی عمل کردن وادار می کند، نه، ریشه ی بسیاری از این ها در نفسانیات خود انسان است. یک جا پای انسان می لغزد و جلوگیری نمی کند، این لغزش ادامه پیدا می کند و انسان در صدد توجیه برمی آید و برای خودش ایدئولوژی می سازد.

۱۳۸۹

جلو خطاها و لغزش های خود را از همه جا بگیریم و بهتر از همه جا، اول کار است و بهتر از اول کار، پیشگیری است. این، روح تقوا را در ما تقویت خواهد کرد.

۱۳۸۲

مادامی که شما ایمان و تقوا و عمل صالح را برای خودتان حفظ کنید، تمام قدرت خدا، تمام نوامیس طبیعت و تمام امکانات یک گروه برگزیده در اختیار شماست.

۱۳۷۴

تقوای کامل این است که انسان به طور دائم خود را تحت مراقبت داشته باشد؛ مثل کسی که در یک محوطه ی پوشیده ی از خارهای دامن گیر دارد حرکت میکند - این مثال، هم در روایات هست، هم در کلمات بزرگان هست - باید دائم حواسش باشد؛ یعنی زیر پایش را نگاه کند. اگر غفلت کنید، خار دامن شما را میگیرد، لباس شما را پاره میکند، پای شما را مجروح خواهد کرد. تقوا را تشبیه کرده اند به حرکت در خارستان.

۱۳۷۴

سعی کنید در تمام زوایا تقوا را زنده کنید؛ تقوا در عمل فردی، تقوا در عمل جمعی، تقوای کاری، تقوای سازمانی، تقوای سیاسی - آن جایی که جایش هست - تقوا در عمل فردی خود، در رابطه با خدا، در رابطه با انسانها، در رابطه با بیت المال و در رابطه با کار.

۱۳۷۶/۶/۲۶

پایه همه خیرات در جامعه، تقواست. تقوای فردی؛ یعنی هر کس بین خود و خدا سعی کند از جاده صلاح و حق تخطی نکند و پا را کج نگذارد. تقوای سیاسی؛ یعنی هر کس که در کار سیاست است، سعی کند با مسائل سیاسی صادقانه و دردمندانه و از روی دلسوزی برخورد کند. سیاست به معنای پشت هم اندازی و فریب و دروغ گفتن به افکار عمومی مردم، مطلوب اسلام نیست. سیاست یعنی اداره درست جامعه؛ این جزو دین است. تقوای سیاسی، یعنی انسان در میدان سیاست، صادقانه عمل کند.

۱۳۹۷/۶/۱۶

تقوای اقتصادی؛ یعنی اگر هر کس برای گذران زندگی و ضمناً آباد کردن محیط خود مجبور است تلاش اقتصادی داشته باشد، راه درست را انتخاب کند. غصب کردن، حرام خوری، دست اندازی به مال دیگران - بخصوص به اموال عمومی - از دستاورد عمومی مردم به نفع جیب خود استفاده کردن و احیاناً زنگیهایی که علی الظاهر در چارچوب قانون هم میکنند، اما خود انسان میدانند که باطن آن چقدر فاسد و تباه است، اینها خلاف تقوای اقتصادی است. تقوای اجتماعی؛ یعنی برخورد با مردم در محیطهای مختلف - چه محیط کسب، چه محیط معاشرت، چه محیط خانواده، چه محیط مدرسه و دانشگاه، چه محیط اداری - همراه با انصاف و خدا ترسی و امانت و صداقت باشد.

۱۳۸۱

اگر این نمونه ها در جامعه تحقق پیدا کند و عملی شود، اکثر مشکلات مادی و معنوی مردم برطرف خواهد شد. تقوا و پرهیزکاری، یعنی گستره وسیع عملهای خوب، اقدام های خوب، فعلهای خوب و ترکهای خوب.

۱۳۸۱/۵/۵



باید تقوای دینی و سیاسی - که غیر از تقوای فردی است، که البته آن هم لازم است - را کسب کرد. یک تقوای فردی داریم که من و شما خودمان از گناه پرهیز کنیم، خودمان را حفظ کنیم؛ **فُوا أَنْفُسَكُمْ وَ أَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَ الْجِبَارَةُ**: خودمان را از آتش دوزخ الهی، از آتش غضب الهی دور کنیم؛ این تقوای فردی است. تقوای اجتماعی - تقوای اسلامی مربوط به اجتماع - این است که در راه تحقق این چیزهایی که اسلام از ما مطالبه کرده است، ما علاوه بر اینکه یک تقوای فردی داریم که هر کسی خود را تحت مراقبت دائم داشته باشد - تقوای جمعی این است که جمعها مراقب خودشان باشند. مراقب خودشان باشند، بی مراقبتی جمعها نسبت به مجموعه‌ی خودشان، موجب میشود که حتی آدم‌هایی هم که در بین آن جمعها تقوای فردی دارند، با حرکت عمومی آن جمعها بغلتند و به جایی بروند که نمی خواهند. در دهه های قبل، یک جریان در کشور وجود داشت به نام جریان چپ. آنها شعارهای خوبی هم می دادند، اما خودشان را مراقبت نکردند و تقوای جمعی به خرج ندادند. در میان شان آدمهایی بودند که تقوای فردی هم داشتند، اما نداشتن تقوای جمعی، کار آنها را به جایی رساند که فتنه گر ضد امام حسین و ضد اسلام و ضد امام و ضد انقلاب توانست به آنها تکیه کند! آنها نیامدند شعار ضد امام و ضد انقلاب بدهند، اما شعار دهنده‌ی ضد امام و ضد انقلاب توانست به آنها تکیه کند؛ این خیلی خطر بزرگی است. آنها غلتیدند. بنابراین تقوای جمعی لازم است.

۱۳۹۰/۳/۸

تقوای فکر و عقل داشته باشد؛ یعنی عقل را از انحراف نگهداشتن، از خطاها و لغزشها باز داشتن، از تعطیل و بی‌کاری نجات دادن، و خرد را در امور زندگی به کار بستن. پس مراقبت دائمی از جوارح، از دل و از فکر و مغز، تقواست.

۱۳۸۲/۵/۲۸

باید به گزارش‌ها ترتیب اثر داد

به گزارش‌ها ترتیب اثر بدهید و روی آن‌ها حساس باشید. باید انسان شامه ای پیدا کند که تا یک گزارش می‌آید، آن نکته‌ی حق را در آن گزارش استشمام کند یا لااقل در حد بالایی اینطور باشد.

۱۳۷۰/۶/۲

باید از زیرمجموعه حمایت کنید

هر مدیری باید زیرمجموعه‌ی خودش را زیر چتر حمایت خودش قرار بدهد و آلا آن‌ها نمی‌توانند کار کنند.

۱۳۷۰/۶/۲

باید مثل مربی کهنه‌کار یک تیم ورزشی باشید

یکی خسته شده، یکی کار بلد نیست، از یکی گاهی اشکالات بزرگ سر می‌زند، یکی خوب است اما برای این مرحله خوب نیست، یعنی کار بزرگی که شما می‌خواهید انجام دهید، کار او نیست، یکی دیگر لازم است، فوراً تیم را عوض کنید درست مثل مربی کهنه کار یک تیم ورزشی که بیرون یا نزدیک میدان ایستاده و دائم بازیکنان خودش را زیر نظر دارد، یکی خسته شده، او را از بازی بیرون می‌آورد یا یکی بد بازی می‌کند، یکی ناهماهنگ بازی می‌کند، بازی شخصی و فردی می‌کند، فوری این‌ها را اخراج می‌کند و یکی دیگر را به جایش می‌فرستد، یکی هست بازی اش بد نیست، اما الان در میدان به یک کار برجسته نیاز است، لذا بازیکن ذخیره ای که روی نیمکت نشسته، وارد میدان می‌کند و می‌داند که او می‌تواند یک حرکت برجسته را بکند. مربی با کسی رودربایستی ندارد، هیچ بازیکنی هم از هیچ مربی‌ای گله‌مند نمی‌شود، مربی این ملاحظه را نمی‌کند که اگر خواست فلان بازیکن را بیرون کند، او می‌گوید من هنوز می‌توانم بازی کنم چرا نگذاشتید؟ این حرف‌ها وجود ندارد، ولی همیشه ذخیره داشته باشید.

۱۳۸۰/۶/۵

باید مواظب خودمان و

زیردست‌هایمان باشیم

ما باید مواظب خودمان و زیردست‌هایمان باشیم، باید مواظب باشیم که اولاً کار انجام بگیرد، ثانیاً درست انجام بگیرد، یعنی غلط و بد انجام نگیرد، محکم انجام بگیرد. گاهی می‌شود که دو تا چکش باید روی میخ زد، تا محکم بشود، اگر یکی زدی، این سست‌کاری است. پس اولاً اصل انجام گرفتن است، ثانیاً در جهت بودن و درست بودن است، ثالثاً محکم‌کاری است، رابعاً سرعت عمل است.

۱۳۷۰/۱۰/۲۰

بايد زيرساخت ها را محکم کرد

۲۵

سؤال مطرح کردید که ادامه راه چگونه خواهد بود؟ می گویم ادامه راه با استحکام زیرساخت ها ممکن است. اگر چنانچه زیرساخت ها را محکم کردید، کار در ادامه آسان خواهد شد.

۱۳۹۲/۶/۶

بايد فعاليت ها اولويت بندي شود

۲۶

اولويت های کاری را مشخص کنید، معنایش این نیست که به کارهای غیر اولی نپردازید، نه، چند نقطه برجسته را که می تواند در بخش های دیگر اثر بگذارد و حالت سرفصل و چهارراه به خود می گیرد، این ها را مشخص کنید.

۱۳۸۵/۶/۶

بايد اولويت ها را با امکانات، چفت کنید

۲۷

از جمله مصادیق امانت، رعایت اولويت ها در هزینه کردن است. گاهی هزینه ها، هزینه های درستی است، اما اولويت دار نیست. شما نگاه کنید، اولويت ها را با امکانات تطبیق کنید. امکانات محدود است، لذا اولويت ها را با امکانات، چفت کنید.

۱۳۸۰/۶/۵

بايد زود بازده بودن طرح ها ملاحظه شود

۲۸

مسئله زود بازده بودن طرح های گوناگون را هم ملاحظه کنیم، بعضی طرح ها، طرح های مفید و لازمی است، اما در دسترس نیست، بعضی ها در دسترس است، نزدیک است، این ها همه تعیین کننده اولويت است، اولويت ها را رعایت کنیم.

۱۳۹۱/۲/۲۵

بايد کار را آسیب شناسی کرد

۲۹

فرض کنید که یک پایگاه اینترنتی تشکیل دادید که مراجعه کننده ندارد یا کم دارد. فوراً برگردید عقب و ببینید علت آن چیست؟ یعنی آسیب شناسی. محاسبه ی ناموفقیتی ها، همیشه این محاسبه را انجام دهید. دقیقاً مثل همین جنگ سخت، اگر ما حمله ای کردیم و دیدیم موفق نشدیم، برمی گردیم و محاسبه می کنیم که ببینیم علت آن چه بوده است.

۱۳۹۲

بايد بر اساس توانایی ها

۳۰

فعاليت ها تعريف شوند

مطلب دیگر این است که شما بضاعت و توانایی تان را شناسایی کنید و بر اساس آن فعالیت های تان را تعريف نمایید، یعنی زیادتز از سرمایه، تعريف موضوع و کار نکنید، ببینید سرمایه ی انسانی و سرمایه ی مالی و مادی چقدر است، فرض کنید شما می توانید یک مجله ی خوب راه بیندازید، ۱۰ مجله یا ۵ مجله راه نیندازید.

۱۳۹۲



بايد مرتب نَفَس و خُون جديد

۳۱

وارد تشکيلات کنید

برای نگه داشتن تشکيلات بلاشک احتیاج دارید به اینکه مرتب نَفَس و خُون جديد وارد آن کنید، چون یک مجموعه ی بسته و بدون تبدل خون و هوای آزاد، بعد از مدتی به طور طبیعی، فرسوده و کهنه خواهد شد.

۱۳۸۱/۱۱/۲

باید برای خودتان جانشین تربیت کنید

۳۳

وظیفه ی 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 مبادا برای خودشان هوو درست شود. پس افراد ذخیره داشته باشید.

۱۳۸۰/۶/۵

باید با نخبگان با اخلاص تعامل کنید

۳۳

تعامل با نخبگان همفکر و با اخلاص، کسانی که با شما همدلند و از جنس شمایند، لازم است. اصلاً نباید خود را از تعامل با این‌ها و استفاده از وجود این‌ها محروم کرد.

۱۳۸۵/۶/۵

باید ایمان را تقویت کرد

۳۴

عزیزان من! ایمان را تقویت کنید، هم در خودتان، هم در مجموعه ی زبردست‌تان.

۱۳۸۲/۷/۱۲

<<<

نباید ایمان‌تان کم شود

۳۲

کم شدن ایمان را انسان احساس نمی‌کند، چون حتی آثار محسوس جسمانی هم ندارد که انسان بفهمد و درک کند. کم بودن ایمان، در عمل بعدی ما اثر می‌گذارد، مثلاً وقتی میدان جهاد و امتحانی پیش می‌آید، کمبود ایمان ما خودش را نشان می‌دهد. ما که با ایمان وافر در جایی توانسته‌ایم جستی بزنیم، حرکتی بکنیم و کار بزرگی انجام دهیم، وقتی در مقابل همان کار قرار می‌گیریم، می‌بینیم دست و پامان می‌لرزد، درست مثل این که کسی در جوانی می‌توانسته از جوی دو متری بپرد، اما الان وقتی به همان جوی می‌رسد، نمی‌تواند.

۱۳۸۳/۸/۲۰



باید شایسته‌سالاری مورد توجه باشد

۳۵

همین شایسته‌سالاری که امروز بر زبان ماها تکرار می‌شود، به معنای واقعی کلمه باید مورد توجه باشد، امیرالمؤمنین علیه‌السلام سفارش می‌کند که نه از روی دوستی و رفاقت کسی را انتخاب کن و نه از روی استبداد و خودکامگی. از نیروهای مخلص و با کفایت غفلت نکنید.

۱۳۸۴/۷/۱۷

باید به سازماندهی خیلی اهمیت دهید

۳۶

باید به سازماندهی خیلی اهمیت دهید، زیرا اصل قضیه، سازماندهی است و در چارچوب سازماندهی خوب، آموزش و پشتیبانی و تغذیه ی فکری خوب شکل می‌گیرد.

۱۳۶۸/۴/۶



باید در گزینش افراد، زیاد دقت بشود

۳۷

سعی بشود درباره ی گزینش، زیاد دقت بشود، در سطوح بالا، آن نیروی مؤمن و با اخلاص را جستجو کنید.

ما نمی‌گوییم به یک مسجد بروید و ببینید چه کسی بهتر عبادت می‌کند، او را بیاورید، نه، در بین آن کسانی که توانایی کار را دارند، دنبال عنصر تقوا و تعهد و اخلاص بگردید و او را در رأس کار بگذارید، تا مجموعه ی نزدیک به شما، همواره بتواند اعتماد شما را جلب کند و شما بتوانید کار را انجام بدهید.

۱۳۷۰/۶/۱۳

باید نقاط قوت و ضعف سنجیده شود

۳۸

نقاط قوت و ضعف را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید، از نظرات افراد دلسوز، در این داوری، حتماً استفاده کنید. آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید، اما در کنار آن، شخصی را هم که خوب عمل کرده حتماً تشویق کنید، پس ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد، متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.

۱۳۸۵/۶/۶



باید وجدان کاری تزییق شود

۳۹

من می‌خواهم یک نکته را که واقعاً در کشور ما باید رویش قدری کار بشود، عرض بکنم و آن وجدان کاری است که باید در نیروها، خیلی زیاد تزییق و تلقین شود. شما باید به وجدان کار- وجدان آن وظیفه و مسئولیتی که بر دوش هر یک از افراد شما است- خیلی اهمیت بدهید و آن را احیا کنید. امروز کار در کشور ما، بایستی پرتلاش انجام بگیرد. بدون آن وجدان کار هم نمی‌شود.

۱۳۶۹/۶/۱

باید به تشکيلات نشاط و امید بدهید

۴۰

در درون تشکيلات خود، به کسانی که زیردست شما هستند، نشاط و امید بدهید و آنها را وادار کنید کار را زیاد کنند. البته یک مقدار هم با پیگیری کار درست می‌شود. اگر باید اقدامی صورت گیرد، نباید بگذارید شما را از پیشرفت آن بی‌خبر بگذارند، یعنی باید دائم سؤال و پیگیری کنید، این خودش ایجاد نشاط می‌نماید.

۱۳۸۱/۶/۴

باید کار را بدون منت انجام دهید

۴۱

باید کار را با دلسوزی و بدون منت انجام دهید، کسی را تحقیر نکنید و از آنها توقع نکنید، منتی سر مردم نگذارید.

۱۳۷۷/۱۱/۲

باید پشتیبانی معنوی وجود داشته باشد

۴۲

نیروهای انسانی را رها نکنید، نیروی انسانی دائم به تدارک و پشتیبانی معنوی احتیاج دارد. این‌ها را دائم پشتیبانی معنوی کنید. درس و کلاس و غیره در جای خود لازم است، اما اهمیتش درجه دو است. درجه ی اول، حرف زدن، نصیحت کردن و روحیه دادن است و این‌ها با علم حاصل نمی‌شود که برویم و علم دین به اینها یاد بدهیم. اینها با خود دین، یعنی با ایمان دینی حاصل می‌شود.

۱۳۷۴/۱/۳۰

باید انتقادپذیری نهادینه شود

۴۳

انتقادپذیری را در خودتان نهادینه کنید. باید جوری باشید که انتقادپذیری را در نفس خودتان پذیرا باشید. البته این کار، سخت هم هست، اما باید با سعه ی صدر برخورد کرد که: آلة الرئاسة سعة الصدر. اگر بخواهید مدیریت کنید، ناچارید سعه ی صدر داشته باشید و یک چیزهایی را عمل کنید. برای شنیدن نقد، سینه‌ی گشاده و روی باز و گوش شنوا داشته باشید، هیچ ضرر نمی‌کنید از اینکه از شما انتقاد کنند.

۱۳۸۶/۶/۸

باید خود را به خدا وصل کنید

۴۴

برای اینکه بتوانید این راه را سالم طی کنید، باید خود را به خدا وصل کنید. قرآن خواندن هر روز را فراموش نکنید. هر روز حتماً قرآن بخوانید، هر مقداری می‌توانید. ممکن است ده دقیقه صرفی وقت کنید و یک صفحه و یا دو صفحه بخوانید، اما هر روز بخوانید، این کار را یک سیره ی قطعی برای خودتان قرار دهید. علامت بگذارید، فردا از دنباله‌اش بخوانید. تا آنجایی که می‌توانید به نماز و توجه و ذکر و با توافل، اهمیت دهید.

۱۳۷۶/۱۲/۱۲

باید صدق و اخلاص داشته باشید

۴۵

انقلاب به کار آدم های کارآمد و صادق نیاز دارد. صدق و اخلاص شرط اول است اگر ما در کسی صدق و اخلاص نبینیم، خیلی احتمال دارد که کار او هم به درد نخورد و یا در مواقعی مشکل درست کند. آدمی که صدق و اخلاص ندارد، ولی کارایی دارد، مثل ماشینی که اگر مراقبش نبودند و یک پیچ آن اشکال پیدا کرد، گاهی می‌بینید که ضربه ای هم به آدم می‌زند. کارایی انسانی به این است که هر فردی، از روی اخلاص و صدق و نیت صحیح، کاری را که به عهده اش است، انجام دهد تا به عنوان انسان تلقی شود و ماشین نباشد.

۱۳۶۸/۵/۱۸



باید به خدا توکل کنید

۴۶

به خدا توکل کنید. از خدای متعال توفیق بخواهید. رابطه تان را روز به روز با معنویت و خدای متعال تقویت کنید. مبدا اشتغالات کاری، شما را از ذکر و توجه و پرداختن به معنویت باز بدارد. یعنی یکی از خطرهای این است که در عمل زندگی غرق بشویم و از آن ارتباط قلبی خودمان غافل بمانیم. آن چیزی که پشتوانه ی نشاط و شور و شوق و تحرک و توفیق ماست، کمک الهی است.

۱۳۸۶/۶/۲۲

۱۱۱

در همه ی کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی کنیم؛ به کمکهای الهی اعتماد کنیم. وقتی شما از خدای متعال کمک می خواهید، راهها به سوی شما باز میشود: *وَ مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا*، و تَرزُقَهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ. این رزقی که در این آیه و در آیات دیگر گفته شده است، به شکلهای مختلفی به من و شما می رسد؛ گاهی شما ناگهان در ذهن تان یک چیزی برق میزند، میدرخشد، راهی باز میشود؛ این رزق الهی است؛ در یک برهه ی فشار، ناگهان یک امید وافری در دل شما به وجود می آید؛ این همان رزق الهی است.

۱۳۹۳/۲/۱۰

باید با اخلاق با مخاطبان مواجه شوید

۴۷

اگر شما می خواهید بر مخاطبان تان تاثیر بگذارید باید با اخلاق با آنها مواجه شوید. باید نشان دهید که اخلاق تان تغییر پیدا کرده است. ما باید اثبات کنیم که اسلام در آن بطن البطن جان ما و در آن ژرفای روح ما نفوذ و رسوخ کرده و به خورد جان ما رفته است، و آلا اگر اسم اسلام و ظاهر اسلام و ادعای اسلام و ادعای جمهوری اسلامی باشد، قبل از ما هم دیگران کرده اند، بعد از ما هم کسانی کرده اند و خواهند کرد. خیلی هم ارزش ندارد، گاهی اوقات به ضرر هم هست.

۱۳۷۶/۱۲/۱۳



به نظر من اصل قضیه این است که ما اگر در کار خود احساس مسئولیت داشته باشیم و کار را بر مبنای منطقی استوار کنیم، مؤاخذة نخواهیم شد. ما باید تلاش خود را بکنیم و کار را بر پایه ی منطقی استوار سازیم. وقتی می گوئیم پایه ی منطقی، معنایش این نیست که حتماً و صد در صد درست است، نه ممکن است منطقی ما درست هم نباشد، اما باید تلاش مان را برای جستجو از یک منطقی درست آغاز کنیم و کار را بر پایه ی درستی استوار سازیم و مشورت های لازم را هم بکنیم.

۱۳۸۱/۶/۴

باید مسئولیت پذیر باشید

۴۸

هنر یک مدیر این است که مسئولیت پذیری داشته باشد. بر مبنای یک پایه ی منطقی کار را انجام دهید و مسئولیتش را هم به گردن بگیرید. بگوئید: این کار را کردم، مسئولیتش هم با من است.

۱۳۸۰/۶/۲

باید تقویت مبانی معرفتی را جدی بگیرید

۴۹

تقویت مبانی معرفتی را جدی بگیرید. مجموعه ی تشکل ها، تقویت مبانی معرفتی را جدی بگیرند. ضعف این مبانی، ضرر بزرگی به مجموعه ی تشکل ها خواهد زد.

۱۳۸۹/۵/۳۱

باید بروید در خانه‌ی دانشمند

۵۰

مدیر باید بروید در خانه‌ی دانشمند؛ اصل اساسی این است. دانشمند نباید پشت اتاق مدیر معطل بماند؛ مدیر باید بروید در خانه‌ی دانشمند و از او درخواست کمک کند.

۱۳۹۷/۲/۲۰

باید انقلابی فعال پرتحرک باشید

۵۱

ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعال پرتحرک داشتیم، کار پیش رفته است... باید مدیرانمان ان شاء الله پُرانگیزه‌تر باشند، کارآمدتر باشند، تلاش بیشتری را انجام بدهند. من به طور قاطع عرض می‌کنم، که اگر مدیریت در بخشهای مختلف، متدین باشد، انقلابی باشد و کارآمد باشد، همه‌ی مشکلات حل خواهد شد.

۱۳۹۶/۱/۸

انقلابی یعنی چه؟ بعضی خیال می‌کنند وقتی می‌گوییم انقلابی، یعنی بی‌نظم؛ نخیر، اتفاقاً یکی از خطوط اصلی انقلابی‌گری، نظم است؛ منتها انقلابی، یعنی اینکه خودمان را سرگرم کارهای حاشیه‌ای و تشریفاتی و زرق و برقی و مانند اینها نکنیم؛ کار انقلابی یعنی برای یک مجوز راه‌ها را کوتاه کنند.

۱۳۹۶/۲/۸

ملاک انقلابی بودن در این مجموعه‌ها چیست، بنده به نظرم میرسد ملاک انقلابی بودن، تقوا است، شجاعت است، بصیرت است، صراحت است، نترسیدن از «لومه لایم» است؛ اینها ملاک انقلابی بودن است.

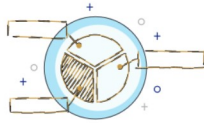
۱۳۹۵/۶/۲۳

باید کار را تا رسیدن به نتیجه پیگیری کنید

۵۲

یکی از مشکلات عمده‌ی ما پیگیری نکردن است؛ کار را خوب شروع می‌کنیم اما پیگیری لازم همیشه وجود ندارد؛ در بعضی از موارد چرا؛ هر جا خوب پیگیری کردیم، به نتایج خیلی خوب رسیدیم، در بسیاری از جاها هم کار، وسط کار متوقف میشود، پیگیری نمی‌شود؛ این یکی از مشکلات اساسی است. به این مسئله توجه کنید که پیگیری بسیار مهم است.

۱۳۹۳/۱۲/۱۷



باید در کار جدی باشید

۵۳

جدی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته‌اید، بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخش‌ها احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار، مشروع باشد. چون قبول این کار، به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند. این، بدون کفایت و لیاقت، امکان‌پذیر نیست.

۱۳۷۲/۵/۱۲

باید متعهد و دلسوز باشید

۵۴

من مکرر عرض کرده‌ام که هر جا مدیریت‌های متعهد، مؤمن و دلسوز بر سرکار بودند و با عقل و درایت و ایمان و تعهد نسبت به مردم و نظام اسلامی کار کردند، ما توفیق پیدا کردیم. باید مدیریت دلسوز و متعهد زمام کار را در دست گیرد.

۱۳۸۰/۲/۱۰

تشکيلات معیبد باشد

۵۵

تشکيلات می‌تواند معیبد باشد، ولی مبدا تبدیل به معبود گردد؛ اصول و ارزشهای عقیدتی و معنوی خودتان را در قالب تشکيلات حفظ، و بر صمیمیت و همدلی بین اعضا تأکید کنید.

۱۳۹۲/۱۱/۲۳

