




# مضمار




## درسنامه تشکیلاتی

دوره شهید جهاد مغنیه - تابستان ۱۳۹۴

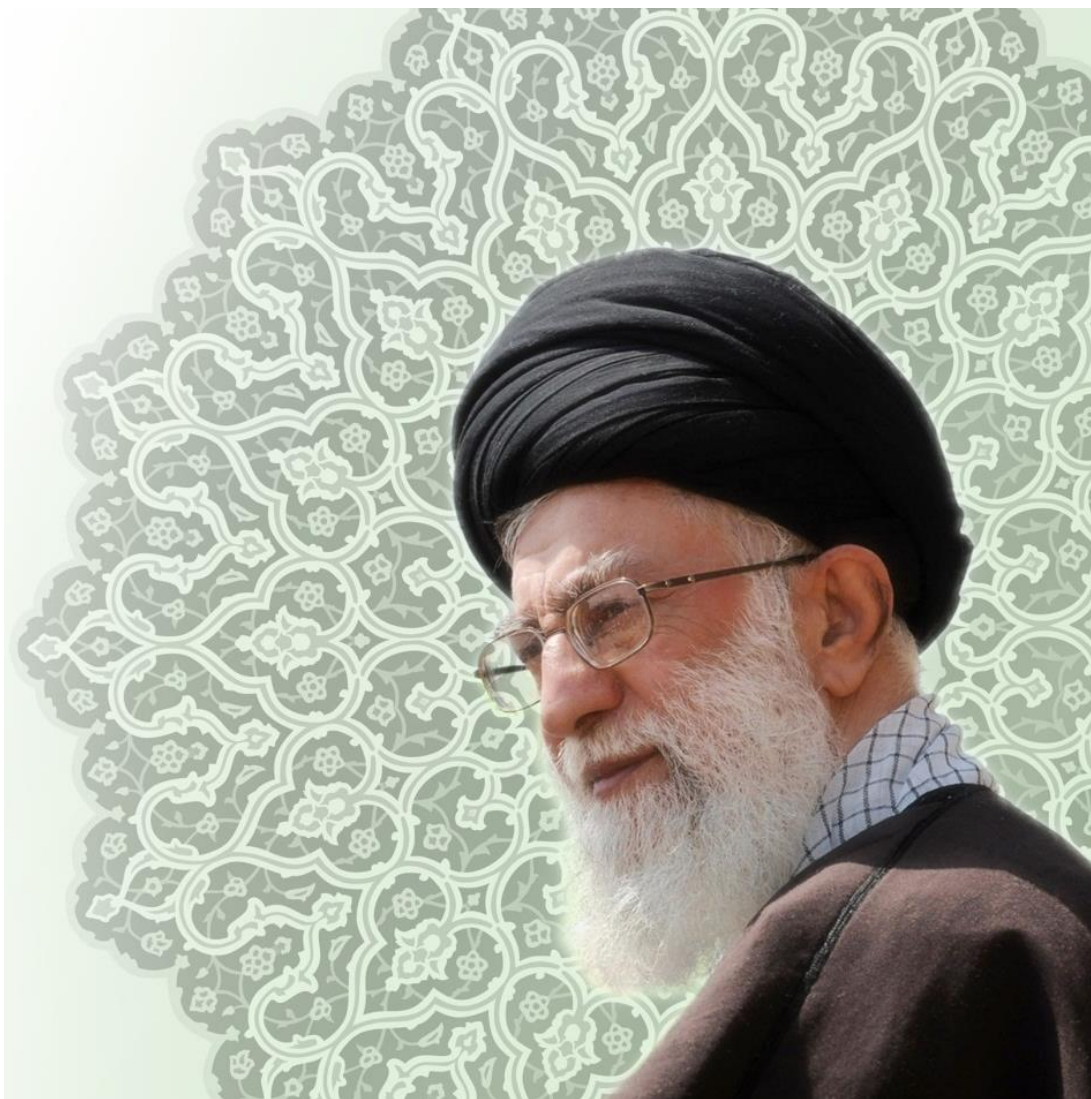


سازمان بسیج دانش آموزی استان فارس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ





برای همیشه خودتان را آماده نگه‌دارید تا انقلاب - به هر طریق که اقتضا میکند - از شما استفاده کند. این یادگاری را با هم داشته باشیم. یک وقت، بهترین استفاده از یک انسان زنده و عاقل و باشعور این است که مثل نردبان بشود و یک نفر پایش را روی دوش او بگذارد تا دستش به جایی برسد که کاری انجام بدهد. چه اشکالی دارد؟ اگر مصلحت انقلاب و کشور اقتضا میکند، باید چنین کاری هم کرد.



## تفاوت کلاس و کارگاه

یک سؤال: فرق کلاس با کارگاه در چیست؟ پاسخ خیلی ساده است! در کلاس دانش آموز می نشیند و به صحبت های معلم گوش می کند ولی در کارگاه خودش مستقیم در فرایند یادگیری دخیل است و معلم نقش تسهیل گر دارد نه سخنران. تجربه نشان داده است که کلاس های درس رویکردی منفعلانه به یادگیری است در حالی که کارگاه از طریق مشارکت دانش آموز، دارای نوعی یادگیری فعال است. در یک کلام می توان کارگاه را آزمایشگاه فعالیت های نظری دانست. چیزی که معمولاً در کلاس ها اتفاق نمی افتد.

بر همین اساس تصمیم گرفته شد بجای برگزاری کلاس مهارت های تشکیلاتی، کارگاه های تشکیلات برگزار شود. چون اساساً یادگیری دانش و مهارت مدیریت و تشکیلات به صورت منفعلانه مفید فایده نیست. در کارگاه دانش آموز باید خودش را در فضای عملی قرار دهد و با چالش های عمل روبه رو شود تا نسبت به آموختن مهارت های تشکیلاتی عطش پیدا کند. چنین دانش آموز تشنه ای می تواند مهارت های تشکیلاتی را به خوبی یاد بگیرد. هدف از کارگاه های شش گانه (مسئله شناسی، جذب و نگهداری، سازماندهی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و مستندسازی) نیز اولاً ایجاد این عطش و ثانیاً تلاش در جهت سیراب کردن دانش آموزان است. برعکس بسیاری، ما معتقدیم ایجاد تشنگی و عطش مهمتر از سیراب کردن است و به تعبیر شاعر: «آب کم جو، تشنگی آور به دست».

## سه دسته نقش در کارگاه

در هر کارگاه سه نقش قابل تعریف است: محور، سرگروه و مربی (دانش آموز). محور کسی است که گرداننده اصلی کارگاه می باشد و حکم استاد یا معلم در کلاس را دارد. سرگروه، کمک استاد است که در فعالیت کارگاهی، محور را باری می دهد. ضمن اینکه در هر کارگاه یک محور و چند سرگروه حضور دارند که پس از صحبت محور با تمام مربیان، در فعالیت کارگاهی ذیل گروه های محدودتر، دانش آموزان دور سرگروه خود حلقه می زنند و بحث کارگاه را شروع می نمایند. در اینجا نقش محور به نوعی ناظر فعالیت سرگروه و مکمل آنهاست. مربی نیز دانش آموز مخاطب ماست که قرار است آموزش های تشکیلاتی لازم را فراگیرد.



## درسنامه و دفترچه تشکیلات

«درسنامه تشکیلات»، حاوی بحث کارگاهی مهارت های تشکیلاتی است که محور و سرگروه باید مطالعه نمایند. نام درسنامه (مضمار)، از کلام نورانی مولای متقیان که فرمود: «الا و انّ الیوم مضمار و غذا السباق؛ آگاه باشید امروز روز تمرین و آمادگی، و فردا روز مسابقه است.»، انتخاب شده است. مکمل این درسنامه، «دفترچه کار تشکیلاتی» است که متریبان، تمرین های کارگاهی خود را در آن انجام می دهند. دفترچه هایی که قبل از ورود متریبان به کارگاه در اختیار آنها قرار خواهد گرفت.

نکات مطرح شده زیر به مطالعه بهتر این جزوه کمک می کند:

۱. بدلیل ماهیت درسنامه بودن جزوه، تلاش شده است، شروع تا پایان کارگاه کاملا تشریح شود. به عبارت دیگر، محور یا سرگروه با مطالعه این جزوه متوجه خواهد شد که در چه زمانی از کارگاه، چه بحثی مطرح خواهد شد.

۲. در ابتدای هر کارگاه، نموداری از بحث مطرح شده آمده است که این نمودار می تواند در ارائه محور و فهم سریع محتوای جزوه در حین ارائه مفید باشد.

۳. در انتهای برخی از کارگاه ها، مطلبی تحت عنوان «محتوای جانبی» آمده است که مطالعه آن برای فهم بهتر محور و سرگروه در اداره جلسه مفید است، هر چند اولویت اصلی بحث کارگاه نمی باشد.

۴. صفحه آخر هر کارگاه تحت عنوان یادداشت، سفید گذاشته شده است که محور یا سرگروه نکات مورد نیاز خود را در آن یادداشت نمایند.

## زمانبندی کارگاه ها

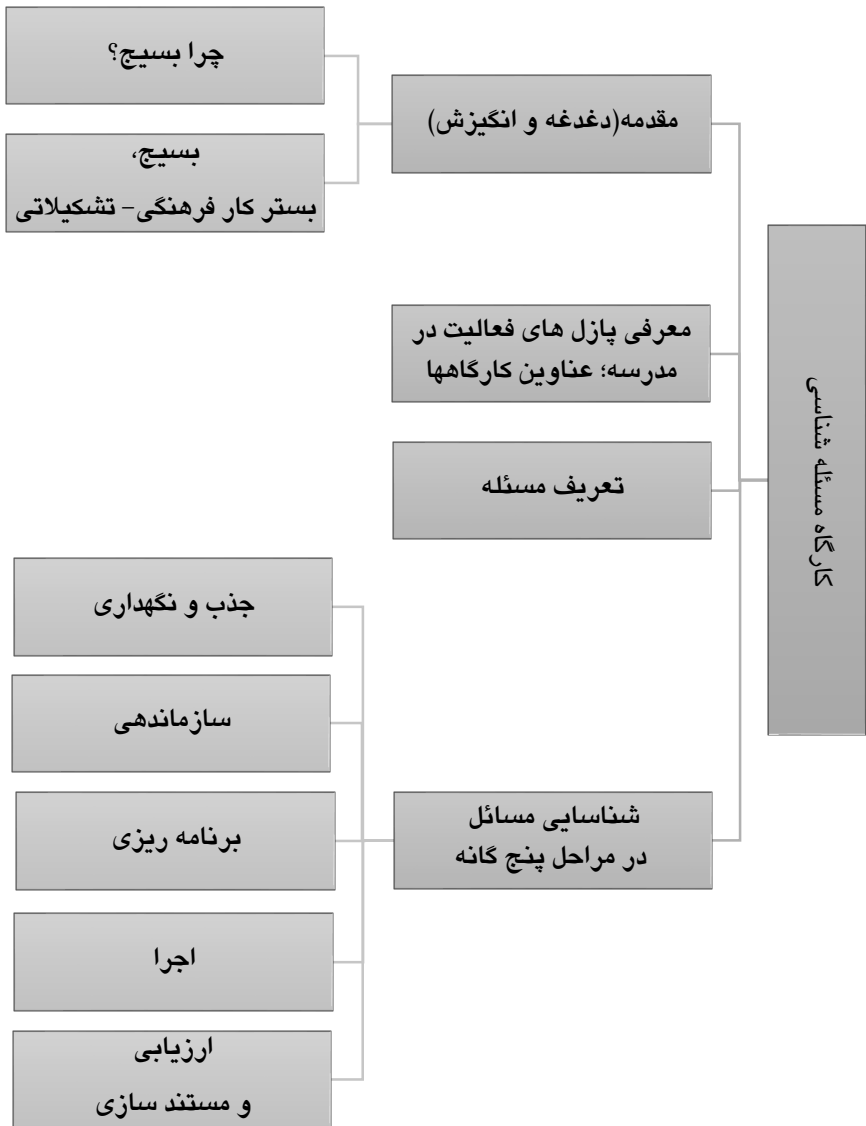
بجز کارگاه مسئله شناسی، مابقی کارگاه ها زمان یک ساعت و چهل و پنج دقیقه دارد که از زمانبندی به شکل ذیل تشکیل شده است:

۱. مسئله شناسی: بیان مسائل مرتبط با هر کارگاه که در جلسه اول توسط دانش آموزان بیان شده است (دانش آموزان این مسئله را در دفترچه کار تشکیلات نوشته اند و می توانند به آن رجوع کنند). {۵ دقیقه}
۲. ارائه بحث توسط محور: این قسمت حالت کلاسی دارد طوری که مطالب اصلی آن کارگاه توسط محور بیان می شود و مبتنی بر آن فعالیت های کارگاهی دانش آموزان شروع می شود {۳۰ دقیقه}
۳. کار کارگاهی توسط سرگروه ها: مبتنی بر مطالبی که محور ارائه داده است فعالیت کارگاهی دانش آموزان شروع شده و هر سرگروه دانش آموزان را دور خود جمع می کند و براساس بحث کارگاهی مربوط، کار خود را ادامه می دهد. در این قسمت تا جای امکان باید دانش آموزان صحبت کنند و نقش سرگروه تسهیل گر این امر است نه استاد! {۷۰ دقیقه}



# کارگاه اول: مسأله شناسی





کارگاه مسئله‌شناسی با هدف بیان نیاز و سوال توسط دانش آموزان در فهرست کارگاه‌ها قرار گرفته است و زمانی معادل یک ساعت دارد. کل این کارگاه توسط محور اداره می‌شود و سرگروه‌ها نقش مکمل بحث را در همان فضای کلاسی بر عهده دارند. یعنی نیازی نیست که دانش آموزان به دور سرگروه خود نشسته و بحث کنند. در این کارگاه، تلاش می‌شود مسئله‌های مورد نظر محور و سرگروه از زبان خود دانش آموزان شنیده شود نه اینکه محور این مسائل را لیست کند. بنابراین لازم نیست مسئله‌هایی که در ادامه آمده است را مستقیماً برای دانش آموزان مطرح نمایید بلکه باید برخی از آنها به عنوان جهت دهنده دانش آموز، بیان شود.

### ۱. مقدمه (دغدغه و انگیزش)

اول جلسه می‌توانید این مسئله را از خود دانش آموزان بپرسید که چرا بسیج؟ چه نیازی است که من در بسیج وارد شوم چه رسد به اینکه در آن کار کنم و بالاتر از آن به عنوان فرمانده بسیج دست دیگران را هم بگیرم و آنها را جذب بسیج نمایم؟ و اجازه دهید چند نفری به این سوال پاسخ دهند سپس بحث دغدغه و انگیزش را مطرح نمایید.

در مورد بسیج و فرهنگ بسیجی صحبت‌ها بسیار است و در این فرصت محدود نمی‌گنجد. لذا به ذکر چند نکته کوتاه از بیانات مقام معظم رهبری در این زمینه اکتفا می‌کنیم:

۱. بسیج تکلیف‌گرا و وظیفه‌محور است: «بسیج یعنی حضور در میدان‌هایی که نظام اسلامی، وظیفه انسانی و الهی و نیازهای کشور، حضور او را در آن میدانها، لازم می‌داند و او را به آنها فرا می‌خواند.»

۲. عرصه حضور بسیج، نیاز و مصالح کشور است: «بسیجی بودن، یعنی فعال بودن، در میدان عمل رفتن، متعالی کار کردن، سرما و گرما را تحمل می‌کند و از لذت‌های شیرین زیر دندان هر انسان براحتی چشم می‌پوشد. بسیجی آرمانگرا و با اخلاص و با گذشت و در هر میدانی تن به کار بده است.»

۳. بسیجیان با ارزش‌ترین افراد جامعه هستند: «در هر مجموعه‌ای که افراد آن عضو بسیج هستند، از جهت خدمت به انقلاب نسبت به دیگران برتر و مقدم‌ترند زیرا هرگاه خطری نظام را تهدید کند،





سینه بسیجی سپر انقلاب خواهد شد. بنابراین هرکس وارد این عرصه شد، با ارزش ترین افراد جامعه است و باید به این توفیق افتخار کند. من هم افتخار می کنم که یک بسیجی باشم، بعنوان یک بسیجی، هر جا که انقلاب به وجود من باید داشته باشد، حاضر خدمت کنم، همه باید به این عضویت افتخار کنیم، چون اساس ترین کار انقلاب را بسیج انجام می دهد.»

۴. بسیجی نجات بخش است: «بسیجی بلند همت است، خواسته های او بزرگ، در حد اعتلای کشور است، خواسته او نجات همه آحاد بشر در رفع فساد و فقر و تبعیض و بی عدالتی و سلطه دشمن است، او از اینکه زیر پرچم آمریکا یا دیگر قدرتهای بیگانه زندگی بکند و مثل حیوانات بچرد، بیزار است. برای اوفرق می کند و مهم است که چه کسی به کشور او فرمان براند، یک انسان فاسد و فاسق و فاجر و مزدور بیگانه یا بندگان صالح خدا، او به اینکه در خانه و در محیط زندگی او حکومت الله مستقر باشد یا حکومت دشمنان الله اهمیت می دهد، لذا برای اینکار می ایستد.»

۵. سیراب کننده روح هیجان طلب جوانان: «روح هیجان طلب جوان، اگر بنا باشد در راه سازنده، در راه ایمانی، در راه سالم، در راهی که می تواند برای کشور مفید واقع بشود، به کار بیفتد، چه سازمانی مهمتر و مطمئن تر از سازمان بسیج است.»

ما اینجا نمی خواهیم در مورد اهمیت بسیج با شما صحبت کنیم. فقط همین قدر برای ما مهم است که شما متوجه شوید به عنوان فرمانده بسیج دانش آموزی در مدرسه تان باید دغدغه مند برخورد کنید. به این معنا که اگر کسی از شما پرسید چرا در بسیج کار می کنید و چرا بسیجی هستید؟ بتوانید دلیل منطقی به او ارائه دهید. پس روی این سوال خیلی فکر کنید و برای خودان پاسخ محکم و منطقی داشته باشید.

یکی از فرصت های پیش روی شما در بسیج، همین بحث فرماندهی است. فرصتی که از بین جمع زیاد دانش آموز در مدرسه شما، به شما واگذار شده است. مقام معظم رهبری جمله ای بسیار کلیدی و مهم دارند که می فرمایند: «... ما که در فلان گوشه ی سازمان مشغول کار هستیم، دایم باید آن شغل را جدی بگیریم و به آن برسیم؛ آن را همان کار مهمی بدانیم که به ما محول شده است؛ خودمان را در آن شغل بسازیم؛ نباید فکر کنیم که حالا دیگر مثلاً چند سال است که در فلان شهر مشغول این کارها هستیم، نه، واقعاً چه فرقی میکند؟ در جبهه به یکی میگویند سر برانکار را بگیر و مجروحان را ببر؛ به یکی میگویند آر. پی. جی بزن؛ به یکی میگویند برو نگاه کن، هر وقت دیدی کسی میآید، ما را خبر کن. بنابراین، هرکسی کاری میکند. چنانچه هر کدام این کار را نکردند، جبهه شکست خواهد خورد. نمیشود ما بگوییم این هم کار شد که به دست ما داده اند؛ برو مجروحان



را بردار حمل کن! در حقیقت، اهمیت حمل مجروح در جای خود، کمتر از زدن آر. پی. جی که نیست. در جمهوری اسلامی، هر جا که قرار گرفته‌اید، همان‌جا را مرکز دنیا بدانید و آگاه باشید که همه‌ی کارها به شما متوجه است.» (۷۰/۱۲/۵)

به راستی واقعیت همین است. اگر می‌خواهید خدای متعال به کارهایتان برکت دهد باید کارتان را بهترین کار بدانید و با جان و دل در مسیر تحقق آن تلاش کنید و در این مسیر لاجرم باید با دیگران ارتباط داشته باشید چرا که اساسا فعالیت در بسیج، فعالیتی تشکیلاتی است نه انفرادی. بنابراین درک صحیح تشکیلات و کسب مهارت‌های تشکیلاتی می‌تواند شما را در به ثمر رسیدن تلاش‌هایتان در بسیج مدرسه یاری دهد.

در این زمینه مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «ما عقیده داریم که اگر چنانچه کسانی بخواهند برای انقلاب کار کنند و اینها متشکل نباشند، متجمع نباشند، نخواهند توانست از لحاظ کیفیت و از لحاظ کمیت آن کاری را بکنند که یک گروه متشکل انجام خواهد داد» (۶۱/۹/۱۸)

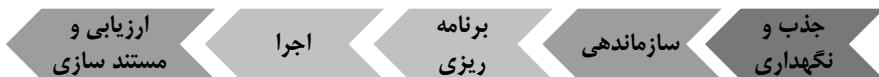
در این کارگاه‌های شش‌گانه ما می‌خواهیم عینکی از جنس تشکیلات بر چشمان خود بگذاریم و فضای بسیج دانش‌آموزی را از دید یک فرمانده واحد نگاه کنیم. شناسایی چالش‌ها و مشکلات، تبدیل تهدیدها به فرصت، شناسایی نیروهای زبده، به فعلیت رساند استعداد‌های افراد و بسیاری از مطالب که با این عینک قابل دیدن است. پس شما هم پا به پای ما و سرگروه‌های خودتان سعی کنید از این زاویه بنگرید...

## ۲. معرفی پازل‌های فعالیت در مدرسه؛ عناوین کارگاه‌ها

فرض کنید روز اول مهر شد و شما رسماً به عنوان فرمانده بسیج مدرسه، فعالیت کاری خود را آغاز کردید. اگر خوب فضا را تصور کرده باشید، اولین اتفاقی که برای شما می‌افتد این خواهد بود که باید با تعدادی صحبت کنید و آنها را به بسیج جذب نمایید. چرا که اساساً کار تشکیلات یک نفره تحقق نخواهد یافت. پس شما نیازمند این هستید که تعدادی را به بسیج جذب کنید. حال فرض کنید افرادی جذب شدند. بعد چه؟ به تعبیر دیگر شما لازم است برای کسی که جذب بسیج می‌شود کار تعریف کنید و او را سازماندهی نمایید. یعنی هم او و هم شما باید بدانید که چه کاری باید انجام دهد و در سلسله مراتب سازمانی کجای فعالیت‌های سازمانی و ذیل چه کسی تعریف شده است. مطلب بعد این است که هدف از جذب و سازماندهی این است که کاری انجام شود. لذا برای انجام آن کار می‌باید برنامه‌ریزی کرد و سپس مبتنی بر برنامه‌ریزی صورت گرفته برنامه را عملیاتی



نمود. آخرین مرحله، ناظر به فعالیت پس از اجراست. شما مبتنی بر برنامه ریزی کار را انجام داده اید حال می خواهید مستند سازی نموده و ارزیابی کنید که در آینده با قوت بیشتری ادامه یابد. بنابراین می توان فعالیت های جاری در مدرسه از زاویه دید یک فرمانده بسیج را در پنج محور ذیل جای داد:



### ۳. تعریف مسئله

مبتنی بر شناختی که شما از بسیج دانش آموزی و فعالیت در آن از طرق مختلف بدست آورده اید، حالت مطلوبی از کار کردن در ذهنتان بوجود آمده است که مثلاً همه اولیای مدرسه را جذب بسیج نمایید، دانش آموزان همه خود را بسیجی بدانند و به آن افتخار کنند و ذهنیات دیگری که هر فرمانده بسیجی با خود دارد. ولی وقتی رسماً وارد میدان می شود تفاوت جدی بین آن چیزی که در ذهن داشت با آن چیزی که اتفاق افتاده، مشاهده می کند. یعنی بین فضای مطلوب و فضای موجود فاصله وجود دارد. در ادبیات علمی این فاصله را «مسئله» می نامند. بنابراین هر کجا احساس کردید آن چه فکر می کردید با آن چیزی که وجود دارد اختلاف زیادی دارد، نباید نا امید شد و در فکر پاک کردن صورت مسئله بود بلکه باید تلاش کنید به بهترین شکل مسئله را حل نمایید. در قسمت بعد بر اساس پازل معرفی شده در بالا، مسئله های هر سطح بیان خواهد شد. در اینجا لازم است دقایقی به دانش آموزان فرصت داد تا مسائل خود را ذیل هر قسمت در دفترچه خودشان بنویسند و بعد از آن با همکاری سرگروه ها مسائل توسط دانش آموزان بیان شود. در ادامه صرفاً تعدادی از مسائل بیان شده است که نیازی نیست سرگروه یا محور تمام آنها را بیان کند بلکه هدف این است که خود محور و سرگروه با مسائل هر قسمت آشنا باشد و در صورتی که در قسمتی، دانش آموزان نتوانستند مطلبی بیان کنند، تعدادی از آنها را محور یا سرگروه بیان نماید.



## نمونه مشکلات موجود در هر قسمت – بحث محور با همکاری سرگروه

### ۱. مشکلات مرحله جذب:

مشکلات این مرحله در سه قسمت مشکلات مربوط به اولیای مدرسه، مشکلات مربوط به دانش آموزان و مشکلات عمومی جذب، قابل تقسیم است. در زیر برخی از این مشکلات بیان شده است:

#### ۱) اولیای مدرسه (جذب در اینجا به معنای همراه کردن اولیای مدرسه است)

- عدم همکاری اولیای مدرسه: اولیای مدرسه به بهانه مشغله زیاد وقت برای بسیج نمی گذارند.
- نداشتن دغدغه کار فرهنگی: اصلاً برخی از آنها دغدغه کار ندارند
- برخی جو غالب را علمی می دانند نه فرهنگی: مدیران و معاونان را فقط ارزیابی علمی می کنند نه ارزیابی فرهنگی.
- وجود برخی معلمان یا معاونان که کارشان عناد با بسیج است و دائم سنگ اندازی می کنند.

#### ۲) دانش آموزان

- علیه بسیج بودن جو غالب مدرسه
- جو درسی مدرسه: در برخی مدارس جو درسی است نه فرهنگی مثل مدارس تیز هوشان.
- عدم وجود جاذبه های ملموس در بسیج

#### ۳) مشکلات عمومی جذب

- قدرت اقتناع و بیان مناسب نداشتن
- عدم وجود انگیزه و اعتقاد لازم
- عدم اعتماد به نفس

#### ۲. مشکلات مرحله سازماندهی:

- نداشتن پاتوق
- عدم اشرافیت فرمانده به مسئولیت های سازمانی
- عدم تطبیق مناسب استعداد شخصی با مسئولیت
- عدم وجود رفقای قابل اعتماد جهت کار در فعالیت بسیج
- عدم وجود چارت مشخص کاری
- نداشتن وقت مناسب برای فعالیت



- بزرگ بودن چارت تشکیلاتی
  - رئیس بازی در آوردن فرمانده: نبود اخلاق تشکیلاتی
- ۳. مشکلات مرحله برنامه ریزی:**

- تعارض در برنامه شخصی و جمعی: معمولاً کار در بسیج به فعالیت شخصی فرد ضربه می زند.
- نبود برنامه و مدیریت زمان: گاهی اوقات اصلاً افراد برنامه ندارند چه رسد به قوت و ضعف برنامه و تعارض بین برنامه های شخصی و جمعی
- اصرار بر انجام کارهایی که ضرورتش در مدرسه حس نشده. برخی کارها ضرورت انجامش در مدرسه شناسایی نشده است و اصرار می کنند که کار انجام شود و این جور کارها اجرایی نمی شود و صرف هزینه بیهوده است.

#### **۴. مشکلات مرحله اجرا:**

- مدیریت بحران
- عدم استقبال دانش آموزان به عنوان مخاطبان برنامه
- از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن برخی از اعضای بسیج وسط کار
- عدم همراهی اولیای مدرسه: گاهی اوقات همراهی نکردن اولیای مدرسه مشکلاتی را برای برنامه ها ایجاد می کند. مثلاً فکر می کردید در زمان برنامه کلاس ها تعطیل شود ولی اولیای مدرسه این اجازه را به شما ندهند.
- چند صاحب داشتن کار

#### **۵. مشکلات مرحله ارزیابی و مستند سازی:**

- مستند سازی نشدن کارها
- نبود ارزیابی مناسب پس از برنامه ها
- ندانستن شیوه های تجربه نگاری و دست به قلم شدن را نمی دانند.



در انتهای کارگاه لازم است محور مطالب را جمع بندی کند طوری که ارتباط لطیفی به کارگاه های دیگر زده شود و مخاطب را به سمت رسیدن به پاسخ سوالاتش در جلسات بعد راهنمایی نماید. ضمن آن به صورت مختصر اصل بحث مطرح شده چند مطلب دوره شود.

### محتوای جانبی

#### سه خصوصیت جوانان - بیان مقام معظم رهبری

آن که من می توانم به شما جوانان سفارش بکنم این است که جوان اولاً باید احساس مسئولیت کند؛ یعنی واقعا خودش را مسئول بداند و بخواهد که زندگی را با پای خودش پیش ببرد و حرکت بکند و مثل پر کاهی در امواج حوادث نباشد؛ ثانياً با ایمان حرکت کند - ایمان نقش بسیار مهمی در پیشرفت در همه ی میدانها و نیز پیروزی بر همه ی موانع دارد - ثالثاً بصیرت و آگاهی داشته باشد. اگر جوانان این سه خصوصیت را در خودشان تامین کنند - که البته کار چندان آسانی نیست؛ اما بسیار ممکن هست - من خیال می کنم که هر وضعی دنیا پیدا کند - ارتباطات پیشرفت کند، تمدنهای گوناگون به عرصه ی بازار تمدنها در دنیا پا بگذارند، قدرت بزرگی در دنیا از بین برود، قدرت جدیدی به وجود بیاید، ایران چالشهای گوناگونی در مسائل اقتصادی و سیاسی و غیره با دیگران داشته باشد، نداشته باشد - در همه ی زمینه ها شما می توانید موفقیت خودتان را تضمین کنید. سعی کنید این سه خصوصیتی را که من گفتم، در خودتان به وجود بیاورید. ببینید، من که می گویم سعی کنید به وجود بیاورید اعتقاد این است که سعی ها یک اندازه نیست، یک اندازه هم موفق نیست؛ اما اعتقاد دیگرم این است که هر کسی سعی بکند بالاخره توفیقی خواهد داشت. آن احساس مسئولیتی که من می گویم در مقابل حالت ولش قرار دارد. بعضی از جوانان هستند که اگر گفته بشود این کار را بکن، می گوید ولش! مثلاً امتحانات درسی یا قضیه ی دیگری در پیش است می گوید ولش! این ولش بدترین بلا برای جوانان است. احساس مسئولیت، یعنی رها کردن این حالت ولش.

ایمان هم یعنی این که انسان واقعا مومنانه وارد میدان بشود. سعی کنید ایمانتان را قوی کنید. الحمدلله همه ی شماها دلہایتان پاک و صاف است و ایمانها در دلہای شما می درخشد - انسان می تواند این را حس بکند - در عین حال سعی کنید آن را عمیق کنید تا با هر حادثه یی متزلزل نشود. با مطالعات خوب، با استفاده از انسانهای والا و استادہای خوب، آن را تقویت کنید.



در خودتان بصیرت ایجاد کنید. قدرت تحلیل در خودتان ایجاد کنید؛ قدرتی که بتوانید از واقعیت‌های جامعه یک جمع بندی ذهنی برای خودتان به وجود بیاورید و چیزی را بشناسید. این قدرت تحلیل خیلی مهم است. هر ضربه‌یی که در طول تاریخ ما مسلمانان خوردیم، از ضعف قدرت تحلیل بود. در صدر اسلام هم ضرباتی که خوردیم همین طور بوده که حالا اینها بحث‌های تفسیری زیادی دارد. در دوره‌های گوناگون دیگر هم همین طور است. نگذارید که دشمن از بی بصیرتی و ناآگاهی ما استفاده بکند و واقعیتی را واژگونه در چشم ما جلوه دهد. (۱۳۷۷/۱۱/۱۳)

### کار جمعی - بیان مقام معظم رهبری

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 نمی‌شود از آدم، چیزها افزوده می‌شود. من مثال می‌زنم به آن لیوان آبی که داخل آن یک حبه قند را شما می‌اندازید. این حبه قند یک چیز مشخصی است، به قدر خودش شیرینی دارد. وقتی در (لیوان آب) انداختی، تمام است، یعنی یک دانه از این ذرات ریزی که زیر داندان می‌آمد و صدا می‌کرد و خودش را نشان می‌داد که هان! منم؛ یک دانه از اینها باقی نمی‌ماند، تمام حل می‌شود در آب.

در آنجایی که قبل از آن یا بعد از آن، ده حبه قند دیگر هم حل شده. اما به نظر شما از این حبه قند یک ذره اش از بین رفت؟ هیچ چیز از آن از بین نرفته است. این قند یک ذره کم نشد، بلکه یک خورده به آن زیاد شد. زیرا آن مقدار شیرینی که در این قند بود آن ریخته شد با شیرینی‌های دیگری که در قند‌های دیگر بود و در تمام اجزای این آب حل شد، سرایت پیدا کرد، چیزی هم از آن کم نشده، اما آن تشخص خودش را از دست داده، آن فردیت خودش را از دست داد؛ یک تشکیلات باید این جور باشد. شکل کامل یک تشکیلات درست، این جوری است که فرد در جمع، حل بشود. این شکل درست تشکیلات است. البته کاری است در اصل آسان، اصلا انسان این جوری است، اما در تجربه و عمل ما که پنجاه سال در اختناق رضاخانی و محمدرضا خانی گذراندیم و اگر خود ما هم این پنجاه سال را با وجودمان لمس نکردیم، اما فرهنگش برای ما به ارث مانده است. ما بر اثر این تجربه طولانی حکومت مطلقه در ایران، در این پنجاه سال اخیر و البته در قبل از آن در ۲۵۰۰ سال اخیر، محکوم به نوعی فرد گرایی شدیم. البته شرقی‌ها کلا فرد گرایی، از قدیم تاریخ شرق، یک تاریخ فردگرایی است. هنر شرق، موسیقی شرق، آهنگ شرق، ورزش شرق، آهنگ دسته



جمعی آن طرف ها هست، انجا نیست، ورزش دسته جمعی آنجا هست، اینجا ورزشش کشتی است، مثلا آنجا ورزشش والیبال است، فوتبال است مثلا هنرهای گذشته، موسیقی، آن آهنگ دسته جمعی و یک ارکستر مثلا با همه انواع و اقسام و یک آواز برآمده ی از چندین حنجره یا چندین دست، این در هنر شرق نیست. اینها اگر هست خیلی کمیاب است. هر حال شرقی ها یک نوع فردگرایی در تاریخشان هست. اسلام البته درست، نقطه ی مقابل این عمل کرده است. 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 دنیوی و همکاری و تعاون ندارد دیگر، رابطه ای ست بین انسان؛ آن عبادت نوع نیایش و تقدیست را می گویم، نه مفهوم عام عبادت، همین عبادتی که در ذهن مردم هم بیشتر هست؛ این یک رابطه 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 ماندیم. (۵۹/۳/۲)





قال رسول الله (صلى الله عليه و آله) : قيدا العلم بالكتابه  
پيامبر خدا ( درود خداوند بر او و اهل بيتش) فرمودند: علم و دانش خود را با نوشتن ضبط و  
نگهدارى كنيد.

## يادداشت

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# کارگاه دوم: جذب و نگهداری



فرد (انگیزه، توانایی ها و سایر مهارت هایی که لازم است فرد در جذب داشته باشد).



## جذب - بحث محور

حرف اصلی این کارگاه در دو قسمت جذب و نگهداری خلاصه شده است. یعنی چه طور افراد جدیدی را به بسیج مدرسه جذب کنیم و چه طور این افراد جذب شده را وفادار با بسیج نماییم که پس از مدتی بیرون نروند؟ البته این کارگاه متمرکز بر جذب است ولی یادآور می شویم که همه کارگاه های بعدی یعنی سازماندهی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و مستند سازی مبتنی بر بحث نگهداری است.

بنابراین ابتدای کارگاه جذب اهمیت جذب بیان می شود و بعد از آن مسائلی که در کارگاه قبل در حوزه جذب بیان شد، ذکر می گردد. و در ادامه محور بحث زیر را ارائه می کند:

فردی که می خواهد کار جذب را انجام دهد لازم است برخی مهارت ها و توانایی ها را داشته باشد و با انگیزه ای بالا دیگران را جذب نماید. ممکن است این فرد خود فرمانده بسیج باشد و ممکن هم هست که نباشد. در صورتی که فرمانده بسیج توانایی جذب دیگران را در خود ندید می تواند از فردی دیگر که قدرت جذب و اقناع بالایی دارد استفاده کند. نظیر چنین کاری را قرآن در داستان رسالت موسی و ابلاغ پیام الهی به فرعون مطرح می کند. موسی از خدای متعال می خواهد که به هارون برادرش اجازه دهد با او نزد فرعون بیاید چرا که او در بیان فصیح تر از موسی سخن می گوید «هو افصح منی».

پس مقدمه اصلی و حیاتی جذب موفق، داشتن توانایی های فردی برای این منظور است به این معنا که من به عنوان فرمانده بسیج باید برخی توانایی ها و مهارتهایی چون مثبت اندیشی، سخنوری، لطیفه گویی، نامه نگاری، اعتماد به نفس و ... را داشته باشم. در اینجا قصد این را نداریم که در این زمینه مفصل بحث کنیم فقط شما را به برخی کتابهای مهارت افزایی چون کتاب روشهای حاج آقای محدثی ارجاع می دهیم.

و اما در مورد اصل بحث جذب باید گفت که این مبحث در سه قسمت مجزا مطرح می شود: جذب اولیای مدرسه (مدیر، معاون، معلمان و ...)، جذب دانش آموزان و جذب خانواده. یعنی یک فرمانده بسیج معمولاً در بحث جذب با سه حوزه مجزا روبه رو است اولیای مدرسه، دانش آموزان و خانواده.



که همکاری هر سه را برای رسیدن به هدف خود نیاز دارد.

## ۱. اولیای مدرسه

کسی که می خواهد اولیای مدرسه را با بسیج همراه نماید، باید این نکات را در صحبت و جذب طرف مقابل رعایت کند:

- در هیچ شرایطی حرمت آنها نباید شکسته شود. به تعبیر دیگر نسبت به آنها باید نهایت احترام رعایت شود.
  - سلسله مراتب و جایگاه مسئولیتی آنها باید شناخته شود. مثلا در مواردی لازم است مدیر یا معاون ذیل برگه را امضا نمایند، نباید فرمانده بسیج دانش آموزی اصرار کند که آنها را به نوعی دور بزند. لازمی این کار اولا شناسایی صحیح جایگاه مسئولیتی و ثانيا تلاش در جهت رعایت این سلسله مراتب است.
  - در حین جذب اولیای مدرسه لازم است بدانیم که اولیای مدرسه دو گروه هستند: همراه و غیر همراه. برخی مربیان مثل معلم پرورشی و دینی معمولا همکاری و همیاری با بسیج می کنند ولی برخی دیگر خود را همراه بسیج نمی دانند. باید این دسته بندی صورت گیرد و متناسب با آن کار جذب و همراه کردن مربیان صورت گیرد.
  - داشتن ارتباط مؤثر با اولیای مدرسه از طرق مختلف به همراه کردن آنها کمک می کند. مثلا برای معلمانی که با بسیج سالهای قبل همکاری داشتند جلسه سپاسی برگزار شود یا از طریق پیامک با آنها ارتباط صمیمانه ای برقرار شود و یا از طرف بسیج دانش آموزی، لوح تقدیری به رسم یادبود به آنها تقدیم شود.
- از جمله کارهای دیگری که می تواند به عنوان ارتباط مؤثر مطرح کرد این است که مصاحبه ای از معلمانی که غیر همراه هستند با نشریه بسیج صورت گیرد و بخواهیم در مورد موضوعی صحبت کنند یا اینکه مباحث علمی ایشان را در تابلو بسیج بزنیم. به این



ترتیب اولیای غیر همراه را می توان همراه نمود.

## ۲. دانش آموزان

فرایند جذب دانش آموزان مدرسه به بسیج دانش آموزی بهتر است در مراحل زیر جای گیرد:

۱. شناسایی: در مرحله شناسایی افراد مناسب به منظور جذب در بسیج دانش آموزی می توان از کادر مدرسه مشورت گرفت. به این ترتیب کادر مدرسه افراد بسیج را از خود می دانند و احتمال همراهی بیشتر می رود. همچنین می توان از خود دانش آموزان نیز مشورت کرد، یعنی افرادی در بین دانش آموزان وجود دارند که معمولاً شاخص هستند و می توان آنها را شناسایی کرد. به علاوه بررسی سوابق و توانایی های افراد در مدرسه نیز در کار شناسایی مفید است مثلاً برخی افراد هستند که معمولاً صبحگاه را اداره می کنند یا معمولاً در نمازخانه فعالیت دارند و... این افراد مبتنی بر تجربه و سابقه کاری خود در مدرسه شناخته شده هستند.

تکنیکی به نام «گلوله برفی» در اینجا قابل طرح است به این ترتیب که شما نزد چند نفر محدود می روید که به شما آدم معرفی کنند؛ آن ها هر کدام مثلاً دو نفر را به شما معرفی می کنند؛ نزد آن ها می روید و باز آنها هم چند نفر را معرفی می کنند و همین طور دایره شناخت شما از افراد مختلف در فضای مدرسه گسترده می شود مثل گلوله کوچک برفی که از بالای کوهی رها می کنید و هر چقدر پایین تر می آید این گلوله بزرگتر می شود.

۲. سطح بندی افراد: سطح بندی افراد به تناسب برخورد و جذب فرد مقابل کمک شایانی می کند. برخی افراد نخبگان علمی هستند که علاقه مندند مبتنی بر برنامه ریزی دقیق کار مطالعاتی خود را انجام دهند. برخی دیگر دارای نوعی شبکه غیر رسمی هستند به این معنا که روابط عمومی بالایی دارند طوری که هر موقع اراده کنند کاری در مدرسه مثل یک تجمع اعتراض آمیز انجام دهند را انجام می دهند. این افراد معمولاً در مدرسه جریان ساز می باشند. برخی دیگر در کارهای اجرایی و فرهنگی بخصوصی در بسیج محل فعالیت زیادی دارند. بسیاری از افراد مدرسه نیز قشر خاکستری هستند که نه دشمنی با بسیج دارند و نه علاقه مند به بسیج اند. با در نظر گرفتن ویژگی های افراد و سطح بندی آنان می توان لیستی از افراد موجود در مدرسه تهیه کرد.

۳. اولویت بندی افراد: بر اساس دسته بندی صورت گرفته و استعداد و ویژگی های شخصی افراد می توان افرادی که در جذب اولویت دارند را مشخص نمود و مبتنی بر آن کار جذب را آغاز کرد. به عنوان یک نکته باید گفت، در مرحله اولویت بندی ملاک، فضای مدرسه است مثلاً مدرسه ای که خیلی داعیه های علمی دارد اولویت جذب ما دانش آموزان نخبه است و به همین ترتیب ملاک می



گذاریم و اولویت بندی می کنیم.

۴. آغاز مرحله جذب: مرحله جذب به سه صورت امکان پذیر است: چهره به چهره، فراخوان مکتوب جذب به بسیج و فراخوان شفاهی جذب به بسیج.

جذب چهره به چهره مهمترین قسمت جذب محسوب می شود. در کارگاه عملی این قسمت را به طور عملی تمرین خواهید کرد. توجه به عامل زمان و مکان، انتخاب روش مناسب صحبت با هر سطح، استفاده از توانایی های فردی، شروع مناسب و نتیجه گیری ... از جمله نکات مهم در جذب چهره به چهره محسوب می شود. علاوه بر این برخی افراد با دیدن یک اطلاعیه مکتوب در تابلو علاقه به کار در بسیج پیدا می کنند؛ همچنین ممکن است لازم باشد برای برخی از دانش آموزانی که نیاز است جذب شوند، نامه ای از طرف فرمانده زده شود و در آن دعوت به بسیج شده باشند. فراخوان شفاهی از طریق صحبت فرمانده بسیج یا شخص دیگری در صف صبحگاه یا کلاس درس و دعوت از دانش آموزان نیز مرحله دیگری از فرایند جذب به حساب می آید.

نکته آخر در این قسمت این است که مرحله ای بالاتر و مهمتر از جذب به نام نگهداری وجود دارد. شما ممکن است بسیاری را جذب کنید ولی وفادار به کار در بسیج نمانند. اینکه چگونه افراد را در بسیج نگهداری کنید و با آنها کار تشکیلاتی انجام دهید، حرف اصلی مباحث کارگاه های بعد است.

### ۳. خانواده

فرمانده بسیج باید بتواند با توجیه و همراه کردن خانواده خود مانع از بوجود آمدن نارضایتی های درون خانوادگی شود. قطعا از یک فرمانده انتظار می رود که نسبت به گذشته احترام بیشتری برای خانواده داشته باشد.

در ادامه لازم است محور اندکی راجع به نحوه کارگاه و نشستن بچه ها دور سرگروه خود صحبت کند و بعد کار را به سرگروه سپرده و خود نظارت کند.

### فعالیت کارگاهی – کار سرگروه

سرگروه باید با توجه به زمان یک ساعتی که فرصت دارد، دو کار زیر را انجام دهد:

۱. فراخوان شفاهی جذب: یک نفر انتخاب شوند که در ۳ دقیقه فراخوان شفاهی دعوت به بسیج را در جلو صبحگاه یا کلاس درس اجرا نمایند. بعد از هر اجرا لازم است مبتنی بر چک لیستی که در دفترچه تشکیلات دست متربیان است، آنها را نقد کنند. این قسمت هم همراه نقد حداکثر ۲۰ دقیقه وقت لازم دارد. (سرگروه ها به دانش آموزان یادداشت برداری جهت ارائه را هم یادآوری کنند)



و هم بخواهند که در صحبت هایشان از این استفاده نمایند.)

۲. جذب چهره به چهره: در ادامه کارگاه دو نفر از متریبان انتخاب می شوند بطوری که یکی از آنها نقش فرمانده بسیج و دیگری یکی از چهار نقش مدیر مدرسه، فعال درسی، فعال فرهنگی و سازمان غیر رسمی را بازی می کند. یعنی مجموعاً ۸ نفر می توانند در این برنامه شرکت نمایند و پس از پایان هر قسمت باید متریبان بر اساس چک لیست دفترچه تشکیلات، کار نقد را انجام دهند و با دلیل خوب یا بد بودن جذب دوستانشان را نقد کنند.

## محتوای جانبی

### بیان مقام معظم رهبری

برای همیشه خودتان را آماده نگه‌دارید تا انقلاب - به هر طریق که اقتضا میکند - از شما استفاده کند. این یادگاری را با هم داشته باشیم. یک وقت، بهترین استفاده از یک انسان زنده و عاقل و باشعور این است که مثل نردبان بشود و یک نفر پایش را روی دوش او بگذارد تا دستش به جایی برسد که کاری انجام بدهد. چه اشکالی دارد؟ اگر مصلحت انقلاب و کشور اقتضا میکند، باید چنین کاری هم کرد.

توصیه‌ام به شما برادران عزیز این است که هر جا هستید، هر کاری که احساس میکنید انقلاب بدان نیاز دارد، آن را انجام بدهید. انقلاب به کار آدمهای 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. انسانی که صدق و اخلاص ندارد، ولی کارایی دارد، مثل ماشینی میماند که اگر مراقبش نبودند و یک پیچ آن اشکال پیدا کرد، گاهی میبینید که ضربه‌یی هم به آدم میزند. کارایی انسانی به این است که هر فردی، از روی اخلاص و صدق و نیت صحیح، کاری را که به عهده‌اش است، انجام دهد تا انسان تلقی شود و ماشین نباشد. (۶۸/۵/۱۸)





قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) : قيدا العلم بالكتاب  
پیامبر خدا ( درود خداوند بر او و اهل بیتش) فرمودند: علم و دانش خود را با نوشتن ضبط و  
نگهداری کنید.

## یادداشت

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



# کارگاه سوم: سازماندهی





نقل می کنند از شهید بهشتی که می گوید: «مدیر کسی نیست که به اندازه ده نفر کار کند؛ مدیر کسی است که ده نفر را بتواند به کار بگیرد». هدف اصلی کارگاه سازماندهی فهم و درک صحیح شبکه سازی تشکیلاتی است به این معنا که فرمانده بسیج نباید خودش همه کارها را انجام دهد بلکه باید برای دیگران کار تعریف کند و کار را با همکاری آن ها انجام دهد. بر همین اساس ابتدا محور مسائل و مشکلات ناظر بر بحث سازماندهی که در جلسه اول مطرح شده بود را بیان می کند و سپس مطالب زیر توسط محور ارائه خواهد شد.

فرایند سازماندهی را می توان در سه گام کلی مطرح نمود:

### گام اول: فرایند انتخاب و مسئولیت دهی

مبتنی بر دغدغه مقدسی که برای من به عنوان کسی که می خواهم یک تشکیلات جدید را به راه بیندازم، فرایند جذب شروع می شود. صحبت با همفکرترین افراد و وقت گذاشتن برای توجیه تک تک آنها سختترین مرحله شکل گیری یک تشکیلات است. چرا که اگر به اندازه تعداد انگشتان یک دست، آدم تشکیلاتی اصلی جذب شوند می توان امید به فراگیر شدن این تشکیلات را داشت، به شرط اینکه کاملاً توجیه شده باشند و به مبانی و فلسفه شکل گیری تشکیلات ایمان داشته باشند. منظور از فرایند انتخاب، سه اقدام تعریف مسئولیت، شرح وظیفه و انتخاب افراد با توجه به توانمندی برای هر مسئولیت است که اساس سازماندهی را شکل می دهند.

تعریف مسئولیت افراد را پایبند به مجموعه می کند که مجموعه را از خودشان بدانند، شرح وظیفه ابهامات موجود در مسئولیت را کم می کند و نهایتاً باید تلاش شود که فرد مناسبی برای مسئولیت خاص انتخاب شود.

### گام دوم: ارتباطات

یکی از محورهای اصلی کار تشکیلاتی که اگر این محور از تشکیلات حذف شود اضمحلال تشکیلات رخ می دهد، موضوع ارتباط است. این نکته خیلی قابل تأمل است. هر جا آدم های تشکیلاتی با هم دارند کار تشکیلاتی می کنند حواسشان باید باشد که ارتباط منظم و منسجم با هم داشته باشند.



## نظم مؤلفه اول ارتباط

منظم از حیث استمرار دائمی این ارتباط و منسجم از حیث ماهیت این ارتباط است. در فعالیت های خودمان می توانیم این دو را تطبیق بدهیم که مقداری ملموس شود. نظم یعنی جلسات هر هفته برگزار شود مثلا می دانیم که چهارشنبه ها ظهر هر هفته جلسه داریم اگر این رها شود شاکله تشکیلات از هم می پاشد. ولو اینکه شما صرفا هدفتان دور هم جمع شدن باشد و مثلا فقط چایی بخورید و بروید. خود این جمع شدن از اهمیت ویژه ای برخوردار است و مثلا توصیه بزرگان این است که همین طور، دور هم جمع شوید. این نظم است. خود این نظم و انضباط است که موضوعیت پیدا می کند نه محتوای جلسه و...

یعنی به عنوان یک عضو تشکیلات بدانم که هفته ای یک بار کسی که محور یا هماهنگ کننده تشکیلات است به من پیامک می زند و دیگر هیچ، ولی نظم دارد. روایت می گوید «قَلِيلٌ تَدْوَمُ عَلَيهِ خَيْرٌ مِنْ كَثِيرٍ مَلُولٍ» (نهج البلاغه، حکمت ۲۷۸) کار اندک ولی مستمر بهتر از کار زیاد ولی بدون دوام است؛ این مداومت داشتن و نظم داشتن کار خیلی مهمی است. وقتی این طور مداوم و منظم شد، همه خودشان را با آن تنظیم می کنند. اما اگر به همریخت می بینید که یک جلسه می آیند و جلسه دیگر نمی آیند. اگر این طور شد دیگر تو نمی توانی تویخ کنی که چرا دیر آمدی؟ چرا؟ چون مگر تو نظم داری؟ اصلا مگر جلسه ای تشکیل شده است که من بیایم؟

## انسجام مؤلفه دوم ارتباط

انسجام چیست؟ انسجام به معنای یک پارچگی است. برای مثال ما در تشکیلاتمان نظم داریم ولی همه افراد تشکیلات از اتفاقات مطلع نمی شوند که در جلسات و کارها بیایند، یعنی مجموعه افراد تشکیلات اطلاعی از حال یکدیگر ندارند. این به معنای کم رنگ بودن تقوای تشکیلاتی در چنین جمعی است. تقوای تشکیلاتی به این معنا نیست که یک نفر مراقب همه هست. در تقوای تشکیلاتی همه مراقب هم دیگر هستند. حدیث داریم که «کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیتة». این معنای تقوای تشکیلاتی است. یعنی همه مراقب هم هستند. این طور نیست که رهبر مراقب همه باشد نه یک جاهایی اعضای تشکیلات هم مراقب رهبر هستند. یعنی کنترل های افراد هم یک جاهایی از بالا به پایین و یک جاهایی از پایین به بالا انجام می شود. برای همین حضرت امام به مردم در وصیت نامه می گویند که اگر دیدید که مسئولین از اصول اسلامی تخطی کردند خودتان وارد عمل



شوید و با آنها مقابله کنید. حال آنکه اسلامیت نظام از بالا به پایین تسری پیدا می کند، ولی ناظر آن چه کسی است؟ از پایین به بالا. این یعنی انسجام. پس انسجام یک رابطه دو طرفه و چند سویه بین افراد تشکیلات است به عبارت عامیانه تر افراد تشکیلات به هم آویزان هستند. استعاره حلقه است که جنس رابطه ها در هم تینده و دو طرفه است. تشکیلات مثل خوشه های انگور نیستند که هر کدام از هم جدا باشند بلکه مثل بافتنی است که تار و پود در هم تنیده اند. مثلاً مربی گروه یک با مربی گروه دو خودش ارتباط دارد و رفیق است. این فاکتور ارتباط همچنین فاکتور ارزیابی تشکیلات هم هست. مثلاً می خواهید ببینید که چقدر این تشکیلات قوی هست ببینید که چقدر این ها با هم ارتباط دارند؟ ارتباطات چند سویه.

در مثال مدرسه و بسیج دانش آموزی می توان گفت ارتباط علاوه بر اینکه در جلسات شورا و هفتگی منظم باشد، خود ارتباطات غیر رسمی هم به صورت رفاقت، رفتن به هیأت مذهبی یا مثلاً خوردن یک بستنی یا ... با هم دیگر ... تقویت شود تا هم نظم و هم انسجام شورای بسیج تقویت شود. به علاوه همه اعضای شورا باید از حال یک دیگر با خبر باشند و دیگران برایشان مهم باشند.

### گام سوم: بازخورد لحظه ای یا شخصی

مسئله در هر کار تشکیلاتی به اقتضاء افراد و سلیق آنها، اختلافاتی پدید می آید. هر چقدر این اختلافات بیشتر شود، کدورت هایی در آنها نقش می بندد. هنر رهبر تشکیلات این است که نگذارد این کدورت ها به کینه های درونی تبدیل شود. راه حل آن هم در بازخورد کوتاه مدت یا لحظه ای است. به این معنا که هر موقع احساس کرد که اختلاف و تنش بین دو نفر بالاگرفت بعد از جلسه به صورت انفرادی یا داخل جلسه شفاف سازی کند که منظور اصلی این نیست که ما دشمن هم دیگر هستیم و به نحوی سوء تفاهم ها را از بین ببرد. این کار به مثابه پاک کردن غبار روی شیشه عینک است که اگر سریع برطرف شد عینک شفاف می شود ولی اگر بیشتر و بیشتر شد ممکن است غبارها رسوب کند و شفافیت آن را از بین ببرد.

مطلب دیگری که در این زمینه ممکن است بوجود آید این است که عده ای از بیرون از تشکیلات شایعه هایی بوجود آورند. در این شرایط باید به محض مطرح شدن چنین شایعه هایی آن را در تشکیلات مطرح کنید و شفاف سازی نمایید. چرا که انبار شدن این چنین شایعه هایی به عوض شدن نگرش افراد تشکیلات حتی آنهایی که در حلقه اول هستند، منجر می شود.

علاوه بر این، ممکن است اعضای بسیج، بواسطه حضور در بسیج وضعیت درسی شان افت پیدا کند و بسیج مانع رشد آنها شود؛ رهبر تشکیلات باید با یک بازخورد گیری شخصی جهت دهی آنها را



اصلاح نماید.

گاهی اوقات افراد مدت زیادی یک مسئولیت را انجام می دهند و به اصطلاح فرسوده می شوند. رهبر تشکیلات باید به تناسب شناختی که از افراد دارد، برای برون رفت از فرسایش افراد راه حلی بیندیشد.

در ادامه محور بحث را به سمت کارگاه جهت دهی می کند و مقدمه ای راجع به کارگاه و نحوه انجام آن بیان می کند.

## فعالیت کارگاهی – بحث سرگروه

ابتدای کارگاه، سرگروه چارت تشکیلاتی که در صفحه اول دفترچه در قسمت کارگاه سازماندهی آمده است را باید توضیح دهند و در مورد شرح وظایف اعضای شورا مختصراً مطالبی را بیان نمایند. سپس در فعالیت کارگاهی، سه کار باید به ترتیب انجام شود و دفترچه تشکیلات متناسب با آن تکمیل شود:

۱. تعریف مسئولیت: در این قسمت از دانش آموزان می خواهیم که کارهایی را که در مدرسه شان وجود دارد، لیست کنند.

۲. شرح وظیفه برای ۴ تا از مسئولیت های مهم: پس از لیست مسئولیت های موجود از آنها می خواهیم ۴ تا از مهمترین مسئولیت ها را انتخاب کنند و در دفترچه شرح وظیفه آنها را بنویسند.

۳. تطبیق خصوصیات فرد و مسئولیت(به همراه ارائه دلیل): در اینجا به صورت واقعی از آنها می خواهیم که افرادی که در مدرسه شان هستند و مناسب این پنج مسئولیتند را اسمشان را بنویسد و دلیل انتخاب آنها را بیان کند.

در آخر از آنها می خواهیم یک به یک مطالب را بخوانند و دلیل انتخاب افراد را بیان کنند. در اینجا می تواند سرگروه یا دانش آموزان فرد ارائه دهنده را نقد کنند.



... ما که در فلان گوشه‌ی سازمان مشغول کار هستیم، دایم باید آن شغل را جدی بگیریم و به آن برسیم؛ آن را همان کار مهمی بدانیم که به ما محول شده است؛ خودمان را در آن شغل بسازیم؛ نباید فکر کنیم که حالا دیگر مثلاً چند سال است که در فلان شهر مشغول این کارها هستیم؛ نه، واقعاً چه فرقی میکند؟ در جبهه به یکی میگویند سر برانکار را بگیر و مجروحان را ببر؛ به یکی میگویند آر. پی. جی بزن؛ به یکی میگویند برو نگاه کن، هر وقت دیدی کسی می آید، ما را خبر کن. بنابراین، هرکسی کاری میکند. چنانچه هر کدام این کار را نکردند، جبهه شکست خواهد خورد. نمیشود ما بگوییم این هم کار شد که به دست ما داده‌اند؛ برو مجروحان را بردار حمل کن! در حقیقت، اهمیت حمل مجروح در جای خود، کمتر از زدن آر. پی. جی که نیست.

در جمهوری اسلامی، هر جا که قرار گرفته‌اید، همان جا را مرکز دنیا بدانید و آگاه باشید که همه‌ی کارها به شما متوجه است. چند ماه قبل از رحلت امام (رضوان‌الله‌علیه)، مرتب از من میپرسیدند که بعد از اتمام دوره‌ی ریاست جمهوری می‌خواهید چه کار کنید. من خودم به مشاغل فرهنگی زیاد علاقه دارم؛ فکر میکردم که بعد از اتمام دوره‌ی ریاست جمهوری به گوشه‌ی بروم و کار فرهنگی بکنم. وقتی از من چنین سؤالی کردند، گفتم اگر بعد از پایان دوره‌ی ریاست جمهوری، امام به من بگویند که بروم رئیس عقیدتی، سیاسی گروهان ژاندارمری زابل بشوم - حتی اگر به جای گروهان، پاسگاه بود - من دست زن و بچه‌ام را میگیرم و میروم! والله این را راست میگفتم و از ته دل بیان میکردم؛ یعنی برای من زابل مرکز دنیا میشد و من در آن جا مشغول کار عقیدتی، سیاسی میشدم! به نظر من بایستی با این روحیه کار و تلاش کرد و زحمت کشید؛ در این صورت، خدای متعال به کارمان برکت خواهد داد. (۷۰/۱۲/۵)

### روحیه پذیرش مسئولیت - بیان مقام معظم رهبری

نسبت به آینده، بایستی خودمان را برای خدمت در هر جا و به هر گونه آماده کنیم؛ بدون این که قبلاً در جایی، خدمت خود را نشان و مشخص کرده باشیم. از اول انقلاب، خودم این‌گونه بودم و بنایم بر این بود. هنگامی که قرار بود امام (ره) تشریف بیاورند و ما در دانشگاه تهران تحصن داشتیم، جمعی از رفقای نزدیکی که با هم کار میکردیم و همه‌شان در طول مدت انقلاب، نام و نشانهایی





پیدا کردند و بعضی از آنها هم به شهادت رسیدند - مثل شهید بهشتی، شهید مطهری، شهید باهنر، برادر عزیزمان آقای هاشمی، مرحوم ربانی شیرازی، مرحوم ربانی املشی - با هم مینشستیم و در مورد قضایای گوناگون مشورت میکردیم. گفتیم که امام، دو سه روز دیگر یا مثلاً فردا وارد تهران میشوند و ما آمادگی لازم را نداریم. بیاییم سازماندهی کنیم که وقتی ایشان آمدند و مراجعات زیاد

شد و کارها از همه طرف به این جا ارجاع گردید، معطل نماییم. صحبت دولت هم در میان نبود. ما عضو شورای انقلاب بودیم و بعضی هم در آن وقت، این موضوع را نمیدانستند و حتی بعضی از رفقا - مثل مرحوم ربانی شیرازی یا مرحوم ربانی املشی - نمیدانستند که ما چند نفر، عضو شورای انقلاب هم هستیم. ما با هم کار میکردیم و صحبت دولت هم در میان نبود؛ صحبت همان بیت امام بود که وقتی ایشان وارد میشوند، مسؤولیتهایی پیش خواهد آمد. گفتیم بنشینیم برای این موضوع، یک سازماندهی بکنیم. ساعتی را در عصر یک روز معین کردیم و رفتیم در اطاقی نشستیم. صحبت از تقسیم مسؤولیتهای شد و در آن جا گفتیم که مسؤولیت من این باشد که چای بدهم! همه تعجب کردند. یعنی چه؟ چای؟ گفتیم: بله، من چای درست کردن را خوب بلدم. با گفتن این پیشنهاد، جلسه حالی پیدا کرد. میشود آدم بگوید که مثلاً قسمت دفتر مراجعات، به عهده‌ی من باشد. تنافس و تعارض که نیست. ما میخواهیم این مجموعه را با همدیگر اداره کنیم؛ هر جایش هم که قرار گرفتیم، اگر توانستیم کار آن جا را انجام بدهیم، خوب است.

این، روحیه‌ی من بوده است. البته، آن حرفی که در آن جا زدم، میدانستم که کسی من را برای چای ریختن معین نخواهد کرد و نمیگذارند که من در آن جا بنشینم و چای بریزم؛ اما واقعاً اگر کار به این جا میرسید که بگویند درست کردن چای به عهده‌ی شماست، میرفتم عابیم را کنار میگذاشتم و آستینهایم را بالا میزدم و چای درست میکردم. این پیشنهاد، نه تنها برای این بود که چیزی گفته باشم؛ واقعاً برای این کار آماده بودم.

من، با این روحیه وارد شدم و بارها به دوستانم میگفتم که آن کسی نیستم که اگر وارد اطاقی شدم، بگویم آن صندلی متعلق به من است و اگر خالی بود، بروم آن جا بنشینم و اگر خالی نبود، قهر کنم و بیرون بروم. نخیر، من هیچ صندلی خاصی در هیچ اطاقی ندارم. من وارد اطاق میشوم و هر جا خالی بود، همان جا مینشینم. اگر مجموعه احساس کرد که این جا برای من کم است و روی صندلی دیگری نشاند، مینشینم و اگر همان کار را نیز مناسب دانست، آن را انجام میدهم.

گفتن این مطالب، شاید چندان آسان نباشد و ممکن است حمل بر چیزهای دیگر شود؛ اما واقعاً



اعتقاد این است که برای انقلاب باید این طوری باشیم. از پیش معین نکنیم که صندلی ما آن جاست و اگر دیدیم آن صندلی را به ما دادند، خوشحال بشویم و برویم بنشینیم و بگوییم حقمان بود و اگر دیدیم آن صندلی نشد و یا گوشه‌اش ذره‌یی ساییده بود، بگوییم به ما ظلم شد و قبول نداریم و قهر کنیم و بیرون برویم. من، از اول این روحیه را نداشتم و سعی نکردم این طوری باشم. در مجموعه‌ی انقلاب، تکلیف ما این است. (۶۸/۵/۱۸)



قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) : قويدوا العلم بالكتاب

پیامبر خدا ( درود خداوند بر او و اهل بیتش) فرمودند: علم و دانش خود را با نوشتن ضبط و نگهداری کنید.

## یادداشت



# کارگاه چهارم: برنامه ریزی<sup>۱</sup>



## هدف از این کارگاه

آشنایی عملیاتی فرماندهان بسیج دانش آموزی با کلیات صالحین به زبان دانش آموزی و نحوه اجرایی شدن طرح حلقه های صالحین در شورای بسیج خودشان بر اساس محتوای کتاب حمیم. بنابراین انتظار ما از این کارگاه این است که دانش آموزان با شیوه اداره حلقه صالحین آشنا شوند و بتوانند محتوای کتاب حمیم را به کار بگیرند.

تذکر: محتوای کتاب حمیم، محتوای پیشنهادی به دانش آموزان است و نباید این تلقی صورت گیرد که حتما از این کتاب استفاده کنند.

## بحث محور

### رابطه بین کارگاه صالحین و کارگاه برنامه ریزی

جلسه شورای واحد یکی از جلسات مهم و اثرگذاری است که معمولا به صورت هفتگی در واحد های مقاومت هر مدرسه اجرا می شود. در چنین جلساتی معمولا فرمانده و اعضای شورا تلاش می کنند، برنامه هفتگی یا ماهانه واحد خود را سامان بدهند. بدلیل نبود وقت کافی در مدارس و استفاده از فرصت و منسجم شدن ارتباط بین شورای واحد، می بایست جلسات شورای بسیج و حلقه ی صالحین در هم ادغام شود. بدین صورت که اولاً جلسات هفتگی به صورت ثابت برقرار شود و ثانیاً نیمی از جلسه شورا ناظر بر حلقه های صالحین و نیم دیگر آن ناظر بر برنامه ریزی واحد باشد. کارگاه صالحین، متمرکز بر بخش اول جلسات شورای واحد بوده که لازم است فرماندهان با آن آشنا شوند و آن را در جلسات خود عملیاتی نمایند.



### مفهوم حلقه تربیتی

حلقه تربیتی، ایجاد یک ارتباط بین سرگروه و مربی در جهت رشد و جهت دهی تربیتی استعدادهای درونی آنهاست.

سرگروه میبایست با تمام اعضای حلقه خود یک ارتباط تربیتی برقرار کند.

### ارتباط تربیتی یعنی چه!!؟

به عنوان مثال اعضای فامیل را تصور کنید؛ اگر چه همیشه در کنار هم نیستند ولی همدیگر را میشناسند، از حال و روز هم با خبر هستند، یک ارتباط عاطفی و خویشاوندی بین خود دارند، که این مسئله باعث می شود به بهانه این ارتباط از حال و روز هم با خبر شود، به مشکلات همدیگر رسیدگی کنند و نسبت به نیازها و مشکلات همدیگر دنبال راه حل و چاره باشند.

برعکس هرچه ارتباط فامیل و بستگان، سطحی، عادی و معمولی و از روی اجبار باشد، نه تنها مفید فایده نیست، بلکه مضر هم خواهد بود. این افراد حتی اگر هزار بار هم سر یک سفره بنشینند و با هم غذا بخورند با آن ارتباط دلی و قلبی ایجاد نمی گردد.

دقیقا مثال حلقه تربیتی همان ارتباط اعضای یک فامیل با همدیگر است.

سرگروه باید اعضای حلقه خود را بشناسد و از حال و روزشان با خبر باشد. به نقاط قوت و ضعفشان آگاهی یابد، سعی نماید برای حل مشکلات فردی و خانوادگی آنها وقت بگذارد، پیگیر وضعیت درسی و اخلاقی آنها باشد.

یک سرگروه موفق در طول یک سال تحصیلی می بایست بتواند آنچنان با اعضای حلقه خود ارتباط برقرار کند که در طول سال بدون اینکه زمانی را برای تشکیل حلقه مشخص نمایند، مربی از



هر فرصتی برای سوال پرسیدن از او ، حل کردن مشکلش و پاسخ گرفتن از سرگروه استفاده نماید.

بله؛ نشستن در یک مکان و فراگیری مطلب اخلاقی و معرفتی به جهت آموزش این موارد ، یکی از ملزومات تربیت است.

آموزش بستری است برای تربیت نمودن ولی آموزشی که ما را از اصل هدف تشکیل حلقه صالحین دور کند ، نه تنها مفید فایده نخواهد بود ، بلکه مضر بوده و باعث می شود ظاهر حلقه (آنهم به زور ابلاغ و دستور ) انجام بگیرد و باعث افت کیفیت حلقه های صالحین شده و باعث ایجاد یک سطحی نگری در مباحث تربیتی برنامه های بسیج گردد.

### برخی از وظایف سرگروه تربیتی

۱- ارتباط چهره به چهره

۲- ایجاد انس و الفت در میان اعضاء

۳- رفایت ودوستی با اعضاء

۴- شناسایی ظرفیتهای و استعداد های اعضاء

۵- تشویق و تذکر به اعضاء

۶- رشد فردی

۷- رفع شبهات اعضاء گروه

۸- تشویق و تذکر به اعضاء



سرگروه حلقه های شورای واحد دانش آموزی، فرمانده واحد است که می تواند از افراد زیر جهت اداره بهتر حلقه استفاده نماید.

۱- امام جماعت مدرسه با یکی از طلاب حوزه علمیه

۲- معلم قرآن ، پرورشی و یا آمادگی دفاعی و یا یکی از معلمین عضو بسیج فرهنگیان

۳- دانشجوی بسیجی تایید شده از طرف فرمانده حوزه بسیج دانش آموزی

۴- سرگروه تایید شده پایگاه مساجد و محلات نزدیک به مدرسه

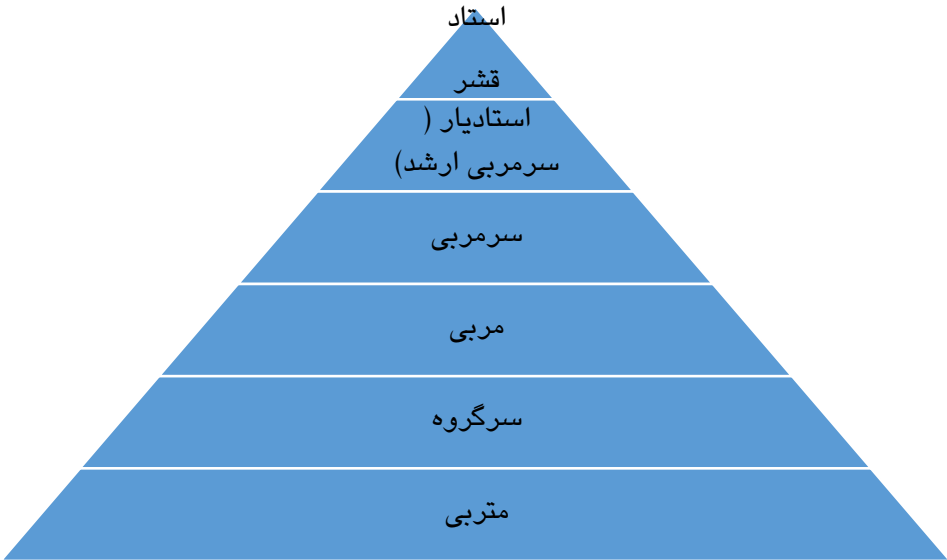
اعضای شورای واحد، متریبان حلقه های دانش آموزی هستند و سرگروه فرمانده واحد است که می تواند از دیگرانی که در بالا آمد به عنوان گرداننده جلسه و تقویت آن استفاده نماید.





## ترسیم شبکه صالحین:

شبکه شجره طیبه صالحین بر اساس ارتباط تربیتی لایه های شبکه با هم طرح ریزی شده است و وظیفه مسئول سازمان بسیج دانش آموزی، تعلیم و تربیت استان و فرمانده حوزه دانش آموزی می بایست در تحقق و تشکیل شبکه صالحین اهتمام حدی را داشته باشند



به منظور اینکه همه حلقه های صالحین بسیج دانش آموزی استان فارس، سبک واحدی داشته باشند کتابی با عنوان «حمیم» آماده شده است که در آن محتوای کامل اجرای جلسات حلقه صالحین به صورت درسنامه ای آمده است که شما امروز درس اول آن را به صورت کارگاهی پیاده می کنید و یاد خواهید گرفت که کتاب را به چه صورت در جلسات خودتان پیاده نمایید.

ضمناً مقرر گردیده کتاب صالحین خاصه دانش آموزان، تهیه و در اختیار قرار گیرد که می تواند کمک کاری برای سرگروه باشد.



محور با معرفی کلیتی از کتاب و سیاق آن و فصل بندی و دسته بندی آن، تلاش می کند که ذهنیت دانش آموزان را با خود همراه نماید.

معرفی: این کتاب در دو جلد و با محوریت بخشی از آیات کلیدی قرآن در ۶۲ درس تدوین شده است. در هر درس بعد از بیان آیه و ترجمه آن، پیام و نکات آن مورد بررسی قرار گرفته و در انتها احادیث و داستان های مربوط به آیه مذکور مطرح شده است.

### شیوه اجرای کتاب

نحوه اجرای کارگاه صالحین براساس کتاب حمیم در گام های زیر خلاصه شده است:

۱. قرائت آیه توسط همه اعضا
۲. ترجمه آیه شریفه به صورت واژه به واژه و ترجمه کلی
۳. توضیح پیام و نکات آیات شریفه و همچنین بیان احادیث و داستان های مرتبط با آن
۴. ایجاد یک بحث جمعی پیرامون آیه شریفه و پیامهای مرتبط
۵. تبیین راهکار عملی برای جلسات آینده

### مطرح کردن کار عملی برای جلسه بعد

در انتهای جلسه حلقه صالحین باید تلاش کرد که فرمانده کاری عملی را برای تمرین جلسه بعد مشخص نماید مثلا بگوید این هفته این مورد را در زمینه نماز پیاده می کنیم و هفته بعد آن را ارزیابی می کنیم.

در آخر، پس از توضیح کوتاهی راجع به اجرای کارگاه، جلسه را به سرگروه ها می سپارد.



سرگروه تعدادی از اعضای گروه را به عنوان اعضای شورای واحد انتخاب می کند و از بین آنها یکی را فرمانده می گذارد و به عنوان سرگروه ایشان را انتخاب می کند؛ سپس فرمانده (سرگروه حلقه صالحین) آیه را می خواند، و از بچه ها می خواهد که این آیه را تعدادی از بچه ها بخواند، بعد قسمت بعد مثلا ترجمه، چند نفر ترجمه اش را بخوانند، و بعد به همین صورت درس اول را پیاده خواهند کرد.

### محتوای جانبی

#### چرایی و چیستی صالحین

بی تردید رسیدن به جامعه مطلوب بدون تربیت افراد آن جامعه میسر نیست؛ و تربیت افراد برای تأثیرگذاری مطلوب در جایگاه های مختلف، در گرو یک نظام تربیتی منسجم و مبتنی بر مبانی و اصول تربیت دینی است. الگوی تربیتی صالحین، با تدوین چنین نظامی، در حال حاضر یکی از بهترین و موفق ترین روش های تربیت نیروی انسانی و کادرسازی به شمار می رود. توجه به ساختار این الگوی تربیتی و دقت در روش های ارتباطی این ارکان با یکدیگر و سایر اصول آن، این مطلب را روشن می کند.

شبکه تربیتی صالحین یک نظام تربیتی در قالب حلقه های منسجم و مرتبط در سطوح و اقشار مختلف جامعه است. این شبکه با استفاده از ظرفیت های علمی و معنوی نظام اسلامی، اسباب ارتقای افراد جامعه را در ابعاد مختلف فراهم می نماید. این طرح یک برنامه فرهنگی تربیتی است که بصورت فرآیند مستمر در یک بازه زمانی، متناسب با مخاطب از طریق ارتباط عمیق و پایدار با تک تک اعضاء در قالب جمعی محدود با ترکیب مناسب و هدفمند به لحاظ سنی و سطح اعضاء انجام می پذیرد. اجرای برنامه های متنوع و جذاب مطالعاتی به



روش مباحثه ای و هم اندیشی طرفینی و همچنین اجرای برنامه های تربیتی ، فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی ، ورزشی و سایر اقدامات مورد نیاز حفظ و انسجام اعضاء از دیگر خصوصیات این حلقات میباشد که موجب تقویت هویت حلقه نیز گردیده و موجبات رشد و تعالی همه جانبه اعضاء در حلقات را فراهم میگرداند .

الگوی تربیتی صالحین دارای سطوح و مراتب مختلفی است که در عمومی ترین و میدانی ترین سطح خود متشکل از مجموعه ای عظیم از حلقه های تربیتی است. این حلقه ها متشکل از جمع محدودی (۱۰ تا ۱۵ نفر) از متربیان هم سن و هم سطح است که توسط سرگروه اداره می شود. افراد در این جلسات صمیمانه گرد هم نشسته و سرگروه نیز به عنوان یکی از اعضای حلقه در کنارشان می نشیند تا صمیمیت میان ایشان نمود بیشتری داشته باشد. مباحث این جلسات به صورت گفتگو میان سرگروه و متربیان ارائه می شود. این جلسات دست کم در هر هفته یک یا دو بار برگزار می شود؛ اما ارتباط ایشان به همین مقدار محدود نشده و در طول هفته نیز به طرق مختلف مانند دیدار در اوقات نماز، برنامه های فرهنگی، ورزشی و سایر فعالیت های جمعی، و یا به صورت پیامکی و اینترنتی، با یکدیگر ارتباط دارند.

اصل و اساس الگوی تربیتی صالحین، جلسات حلقه نیست بلکه مسئولیت پذیری اعضا نسبت به یکدیگر و نیز ارتباط صمیمی بین ایشان است؛ که بیشتر در فضای خارج از آن جلسات شکل گرفته و به صورت مشاوره های فردی و فعالیت های گروهی (فرهنگی، علمی، ورزشی، رزمی و ...) انجام می گیرد؛ و در این عرصه های عملی زندگی است که تربی و ویژگی ها و خلیقات درونی خود را ظهور و بروز می دهد و سرگروه در مشورت با مربی، سعی در رفع خلیقات ناپسند و تقویت صفات نیکو و شناسایی استعدادها و توانمندسازی اعضای حلقه خود برای نقش آفرینی در عرصه های حیاتی نظام اسلامی می کند. در واقع هر مربی به اقتضای استعدادها و وضعیت تربیتی خود، برنامه خاصی را نیاز دارد که سرگروه در تعامل و مشورت با مربی زمینه رشد او را فراهم می آورد.



## محورهای موضوعی حلقه

سرگروه محتوای خود را محور موضوعات زیر قرار دهد:

۱. معرفتی

۲. تربیتی

۳. مهارتی

۴. بصیرتی





# کارگاه پنجم: برنامه ریزی ۲







هدف این کارگاه، فهم و درک شیوه های مختلف کار، شناسایی درست مدرسه و محیط آن و نیرو انسانی موجود است. بنابراین در اینجا هدف اصلی باز کردن ذهن دانش آموز از انجام چند نمونه محدود فعالیت در مدرسه است. لذا باید انواع فعالیت ها برای دانش آموزان توضیح داده شود. علاوه بر این محور و سرگروه باید به خوبی تبیین کنند که برنامه ریزی شخصی و گروهی باید در یک راستا باشد که تعارض با هم ایجاد نکند. به این معنا که نباید به بهانه برنامه جمعی، برنامه های شخصی مثل درس خواندن ضربه بخورد.

### مقدمه

پس از تعیین نقش ها و شرح وظایف در قسمت سازماندهی، نوبت به برنامه ریزی می رسد. به طور کل برنامه ریزی به دو قسمت شخصی و گروهی قابل تقسیم است. منظور از برنامه ریزی شخصی، برنامه ای است که فرمانده بسیج یا اعضای شورا برای شخص خود دارند. وجود چنین برنامه ای برای کسی که مسئولیتی را قبول می کند حیاتی است و باید نهایت تلاش خود را به خرج دهد که برنامه ریزی شخصی و برنامه ریزی گروهی او در راستای هم باشد. برنامه ریزی گروهی نیز ناظر به برنامه های واحد مقاومت مدرسه است. گاهی اوقات دانش آموزان بسیجی به خاطر کار در بسیج افت تحصیلی پیدا می کنند. این نشان از تعارض برنامه ریزی شخصی و گروهی است. فرمانده واحد باید تلاش کند برنامه های شخصی و گروهی را هماهنگ نماید. در اینجا فرصت پرداختن به برنامه ریزی شخصی نیست لذا به همین مقدار اکتفا می کنیم.

گام های اجرایی شکل گیری یک جلسه شورای بسیج به صورت زیر است:

### گام یک: اطلاع رسانی دستور جلسه به تمامی اعضای شورا

جلسه شورا علاوه بر برنامه هفتگی ثابت بر اساس یک مناسبت یا موضوع جدید نیز شکل می گیرد. لذا در ابتدا قبل از تشکیل جلسه می بایست موضوع جلسه که به آن دستور جلسه هم می گویند از طریق دبیر جلسه شورا به تمامی اعضای شورا اطلاع رسانی گردد. دبیر جلسه باید با هماهنگی مسئول واحد مقاومت، دستور جلسه را مشخص نماید و زمان و مکان دقیق را با توجه به نظرخواهی قبلی از تمامی اعضاء شورا، اعلام نماید.



## گام دوم: تشکیل جلسه

دبیر، قبل از تشکیل جلسه باید مکان جلسه را به گونه ای آماده کند که اعضای جلسه به صورت حلقه ای کنار هم بنشینند. بهتر است جلسه با قرآن و تمسک به اهل بیت علیهم السلام آغاز شود. پیشنهاد می گردد در ابتدای جلسه پس از تلاوت قرآن و توسل به اهل بیت علیهم السلام، حدیثی از ائمه اطهار خوانده شود، همچنین اخبار روز داخل و جهان مرور گردد و سعی کنید حتما فردی از شورا خلاصه ای از بیانات مقام معظم رهبری در هفته اخیر را در جلسه بیان کند.

## گام سوم: بیان دستور جلسه

پس از مقدمات، دبیر جلسه موضوع را بیان می کند و به تبیین آن می پردازد. وی همچنین موظف است مصوبات جلسه را مکتوب نماید.

سعی کنید دبیر جلسه فردی پیگیر، خوش خط، منظم و دست به قلم، از اعضای شورای بسیج باشد.

## گام چهارم: تعیین اهداف برنامه

چرا می بایست برای برنامه هدف تعیین کنیم؟

- ۱) موجب تمرکز و یکپارچگی تلاش ها و هماهنگی فعالیت ها می شود.
- ۲) سبب ایجاد انگیزه برای اجرای برنامه می شود.
- ۳) ارزشیابی برنامه را ممکن می سازد.

لذا سعی کنید در جدول اهداف نتایج مورد انتظارتان از برنامه را بنویسید. منظور این است که قصد دارید با اجرای این برنامه چه چیزی به بچه های مدرسه اضافه شود. این اهدافی را که مشخص می کنید باید حتما واقع گرایانه و قابل سنجش باشند.

## گام پنجم: شناخت بیشتر مدرسه و اطراف آن

برای این که بتوانیم اهداف برنامه را درست محقق کنیم حتما باید مدرسه و محیط اطراف آن را بشناسیم. برای این منظور، تشکیلات درون بسیج مدرسه را به عنوان محیط داخلی و هرآنچه که بر تصمیم گیری های بسیج اثر می گذارند را، محیط بیرون از بسیج می نامیم. به این ترتیب تلاش می کنیم شناخت خودمان را از طریق فهم و درک جایگاه صحیح بسیج مدرسه و آنچه بر آن اثر گذار است، تقویت نماییم.

در انتها، تکنیک جدول شناخت (سوات) در تکمیل این مطلب خواهد آمد.



## گام ششم: تعیین فعالیت‌ها

هدف از برنامه‌ریزی تبدیل اهداف به فعالیت‌ها می‌باشد. در این بخش باید در شورای مدرسه از خودمان پرسیم که بر اساس این اهداف:

چه فعالیتی باید انجام دهیم؟

از چه روشی باید انجام دهیم؟

به عبارتی دیگر باید سعی کنیم که تمام قالب‌های موجود را بررسی کنیم و قالبی را که تاثیرگذاری بیشتری دارد، انتخاب کنیم. قالبی که متناسب با موضوع باشد و به بهترین نحو بتواند اثر خودش را بگذارد. لذا از طریق فرم برنامه‌ریزی، قالب مناسب را انتخاب کنید.

## گام هفتم: تقسیم و تبیین مسئولیت و تکمیل فرم صورت جلسه

بعد از این که اجزای برنامه مشخص شد، می‌بایست کارها را بین اعضای شورای بسیج دانش‌آموزی تقسیم کرد و اعضای شورا حتما باید در این مسئولیت‌ها دیگر دانش‌آموزان را به کار بگیرند و دیگر دانش‌آموزان را در اجرای برنامه دخیل نمایند. بنابراین پس از مشخص شدن مسئولیت‌های اصلی، این افراد باید سعی کنند از دیگر دانش‌آموزان استفاده کنند. مسئولیت‌هایی که معمولا در هر برنامه‌ای موجود است:



۱) مدیر اجرایی: این فرد مسئولیت هماهنگی میان تمام مسئولیت‌ها را بر عهده دارد و علاوه بر هماهنگی وظیفه نظارت بر گروه دارد.

۲) مسئول محتوایی/فرهنگی: این فرد وظیفه دارد برای تبلیغات، اجرای برنامه و ... محتوا و سرفصل‌های محتوایی مشخص کند و سعی کند برنامه‌های فرهنگی را هدایت کند.

۳) مسئول پشتیبانی: این فرد وظیفه دارد وسایل مورد نیاز برنامه را فراهم کند.

۴) مسئول تبلیغات: این فرد وظیفه دارد تا برنامه را بسیار خلاقانه و متنوع و از روش مختلف تبلیغ و اطلاع‌رسانی کند.

۵) مسئول مالی: این فرد وظیفه دارد پیگیری منابع مالی را از روش‌های مختلف انجام دهد. مانند بسیج دانش‌آموزی شهرستان، اولیای مدرسه، افراد خیر، کمک بچه‌های مدرسه و ...

البته به فراخور برنامه امکان دارد که مسئولیت‌های دیگری نیز باشد. و ممکن است با توجه به حجم و سنگینی برنامه هر کدام از این مسئولیت‌ها به چندین مسئولیت ریز تقسیم شود.

پس از پذیرفتن مسئولیت‌های محوله باید فرم صورت جلسه توسط دبیر تکمیل شود و اهم مطالب جلسه در آن بیان شود.

**دو تکنیک مفید در برنامه ریزی**

**تکنیک اول: جدول شناخت (سوات)**

برای این که بتوانیم اهداف برنامه را درست محقق کنیم حتما باید مدرسه و نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را خوب بشناسیم. به منظور شناخت مدرسه و اطراف آن، باید ابتدا نقاط قوت و ضعف که مربوط به مسائل درونی بسیج دانش‌آموزی مدرسه است را خوب بدانیم. یعنی هر آنچه که مربوط به قوت یا ضعف شورا است را باید در نظر گرفت. نقاط قوت بسیج دانش‌آموزی مدرسه: مواردی است که بسیج دانش‌آموزی مدرسه در صورت انجام



یا داشتن آن از ویژگی های مثبت و توانایی قابل ملاحظه ای برخوردار خواهد شد. نقاط ضعف بسیج دانش آموزی مدرسه: مواردی است که بسیج دانش آموزی مدرسه در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی رنج خواهد برد. سپس فرصت ها و تهدیدهای مدرسه را که مربوط به مسائل برونی بسیج دانش آموزی مدرسه است را بدست آوریم. حال با توجه به شناخت از مدرسه و شورای بسیج دانش آموزی می بایست بر نقاط ضعف با استفاده از نقاط قوت غلبه کرد و با استفاده از فرصت ها، تهدیدها را تبدیل به فرصت کنیم. لذا باید بسیار دقیق و ظریف از نقاط قوت و فرصت ها استفاده کنیم.

### تکنیک دوم: جدول برنامه ریزی (گانت)

ویژگی این نمودار این است که این نمودار نشان می دهد که :  
چه کارهایی و یا عملیاتی باید انجام گیرد.  
هر کار و یا عملیات از چند وظیفه تشکیل شده است.  
چه وظایفی باید به طور همزمان پیگیری شوند.  
در داخل هر عملیات چه وظایفی باید به طور سریالی یا پشت سر هم انجام شود.  
زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی می باشد.  
دستیابی به هدف نهایی در چه تاریخی به دست می آید.



جدول برنامه ریزی  
تقویم اجرایی جشن نیمه شعبان

فعالیت‌ها	هفت ۱۰	هفت ۲۰	هفت ۳۰	هفت ۴۰	هفت ۵۰	هفت ۶۰	هفت ۷۰	هفت ۸۰	مسئول پیگیری
هماهنگی با مدرسه *									حیدری
جمع‌آوری منابع مالی		*	*	*	*	*			محمدی
انتخاب و دعوت سخنران		*							مسلمی
خرید هدایا و پذیرایی		*							جعفری
طراحی و توزیع تبلیغات		*							....
دعوت از مدعو ویژه				*					....
برگزاری جشن							*		....



	*								تهیه خبر
	*								ارائه گزارش

## فعالیت کارگاهی – بحث سرگروه

در این کارگاه جلسه ی شورای واحد بازسازی شده و یک نفر به عنوان فرمانده و مابقی اعضای گروه به عنوان اعضای شورا و نفرات واحد آنها، نقش می گیرند. موضوع جلسه شورا نیز برنامه ریزی برای دهه فجر است. حرکت گام به گام در برنامه ریزی و اجرای هر قسمت حائز اهمیت است. ضمن اینکه سرگروه می تواند گام های مختلف را در جلسه شورا برش دهد و از سایرین افراد نیز به عنوان فرمانده استفاده نماید. در انتها نیز دانش آموزان، کسانی که فرمانده بودند را باید نقد کنند. در کل جلسه نیز همه افراد فرم دستور جلسه را تکمیل می کنند. فرم صورتجلسه و ملاک های نقد جلسه ی شورا در دفترچه تشکیلاتی متربیان موجود است.



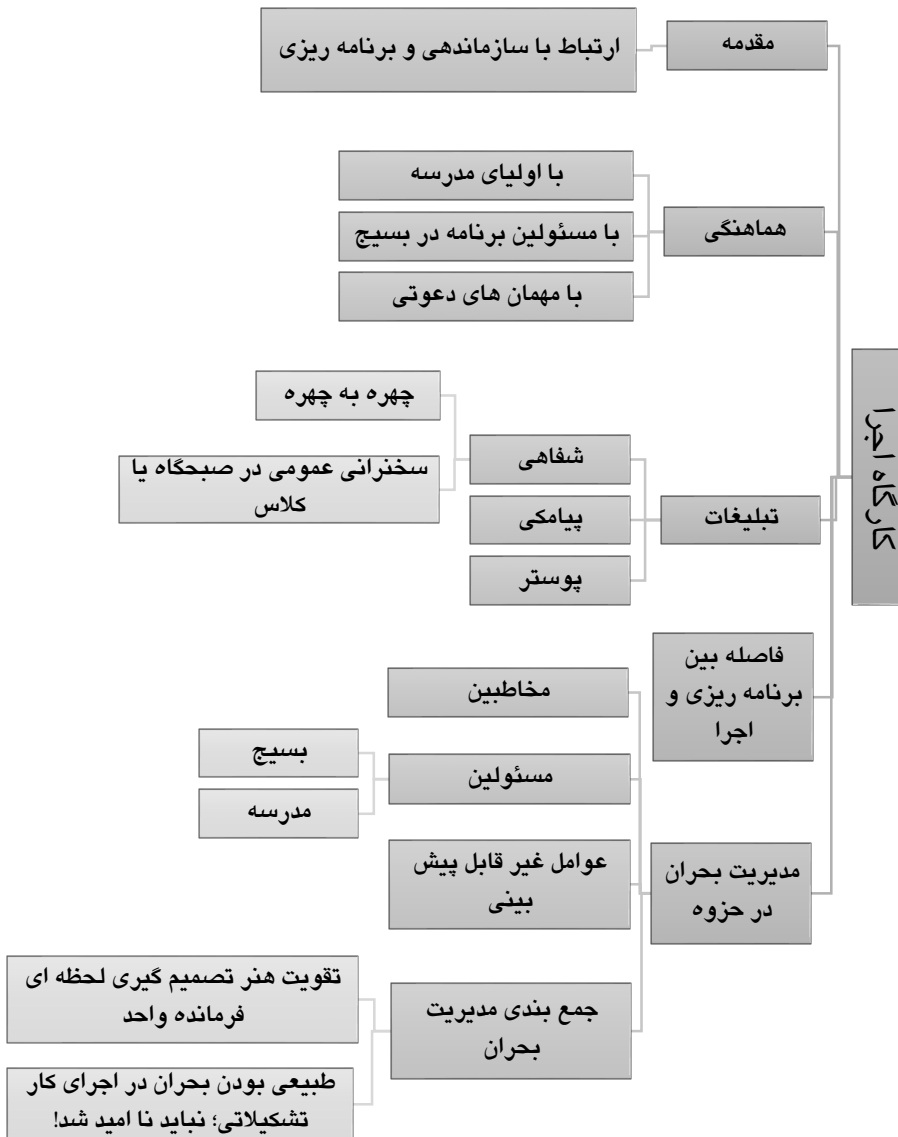




کارگاه ششم:

اجرا





در این کارگاه سه بحث لازم است به مخاطبین آموزش داده شود: هماهنگی، تبلیغات و مدیریت بحران. هماهنگی به عنوان کلید اصلی اجرایی کردن برنامه است و تبلیغات به معنای استفاده روش تبلیغاتی صحیح برای اجرای برنامه و استقبال دانش آموزان در مدرسه است و مدیریت بحران مبتنی بر تصمیم گیری های لحظه ای مسئولین برنامه می باشد.

براساس مطالب فوق محور ابتدا به تبیین مسائل جلسه اول در بحث اجرا می پردازد و سپس بحث زیر را ارائه خواهد داد:

### چיستی اجرا؟

تمامی تلاش های مدیر و نیروهای زیر دست در راستای اجرایی کردن یک برنامه بوده است. یعنی جذب نیرو، سازماندهی و برنامه ریزی که در کارگاه های قبل بیان شد، با این هدف بود که بسیج دانش آموزی بتواند یک برنامه مناسب را در سطح مدرسه اجرایی کند. بنابراین منظور از کارگاه اجرا، عملیاتی کردن برنامه های انجام شده در کارگاه قبل است. لذا اگر جذب و سازماندهی و برنامه ریزی به فعالیت اجرایی منجر نشود، مثل درخت بی ثمر می ماند.

نکته حائز اهمیت در این اجرا، درک فاصله بین برنامه و اجراست. به این معنا که هر چقدر هم دقیق برنامه ریزی و سازماندهی صورت گرفته باشد ولی معمولاً آن طوری که انتظار می رود، فعالیت ها پشت سر هم اجرا نمی شوند. در این حالت اولاً نباید نا امید شد چرا که امری کاملاً طبیعی است ثانیاً با فراگیری برخی تکنیک های تصمیم گیری لحظه ای می توان مدیریت بحران کرد. در ادامه این قسمت توضیح داده خواهد شد.

### هماهنگی

به منظور اجرایی کردن برنامه ها، هماهنگی نقش کلیدی دارد. در علم مدیریت یکی از وظایف اساسی مدیر، هماهنگی است که نمود آن در قالب بسیج دانش آموزی مدرسه هماهنگی با سه دسته است: هماهنگی با مسئولین برنامه مربوطه، هماهنگی با اولیای مدرسه و هماهنگی با مهمان برنامه (در صورتی که برنامه دارای مهمان باشد). فرمانده بسیج هنگامی که کسی را به عنوان مسئول اجرایی برنامه خاصی تعیین می کند باید با صحبت مستمر با وی، از روند اجرایی کار آگاه باشد. این کار علاوه بر افزایش انگیزه در مسئول برنامه، کاری می کند که فرمانده بسیج از نحوه اجرایی شدن برنامه اطلاع کامل کسب کند که مبادا در دقیقه نود مسئول امر از زیر بار مسئولیت شانه خالی کند.



دومین قسمت هماهنگی در فعالیت های بسیج مدرسه، هماهنگی با اولیای مدرسه است. گاهی برنامه ریزی صورت می گیرد که مثلاً برنامه ای برای دهه فجر برای کل دانش آموزان مدرسه اجرا شود ولی بدلیل عدم هماهنگی با اولیای مدرسه جهت تعطیلی کلاس ها، برنامه لغو می شود. لذا هماهنگی با اولیای مدرسه نقش کلیدی در اجرایی شدن برنامه های بسیج دارد. البته باید توجه داشت که در ارتباط با اولیای مدرسه افراط و تفریط صورت نگیرد.

تذکر: سهیم کردن و درگیر کردن اولیای مدرسه در اجرای برنامه باعث جلب حمایت آنها می شود. سومین قسمت مربوط به آن دسته از برنامه هایی است که در آن مهمان از بیرون از مدرسه دعوت شده است. برخی خیال می کنند صرف هماهنگی اولیه با مهمان کفایت می کند حال آنکه لازم است در چندین نوبت با او هماهنگی صورت گیرد. آخرین هماهنگی یک روز قبل از برنامه باید باشد که مبدا اتفاقی غیر منتظره او را از آمدن به مدرسه منصرف کرده باشد. سه دسته هماهنگی مطرح شده در بالا، تا حد امکان بحران های اجرایی شدن یک برنامه را می کاهد ولی باز هم ممکن است بحران هایی اتفاق بیفتد که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

## تبلیغات

تا به حال رسیدیم به اینکه بسیج دانش آموزی می خواهد برنامه ای برگزار کند، نیروهایی را برای اجرای برنامه سازماندهی می کند و کار اجرا را با هماهنگی در سطوح مختلف پیش می برد. کل مراحل بیان شده تلاش خود را دارد که بیشترین مخاطب از دانش آموزان مدرسه را به سمت برنامه جذب کند.

تبلیغات مناسب و خلاقانه حکم گل زدن در بازی فوتبال را دارد. یعنی همه اعضای تیم کار خود را به خوبی انجام داده اند منتظر اند که دانش آموزان استقبال خوبی از برنامه داشته باشند. بنابراین هدف از تبلیغات فراهم ساختن موجبات پیوستن بیشترین شمار ممکن از افراد به یک برنامه است. در واقع تبلیغات، دادن آگاهی های خاص و اعمال نظر در جهت دهی به افکار عمومی با استفاده از وسایلی مانند زبان، خط، تصویر و نمایش است. به طور کلی می توان تبلیغات مناسب در فضای دانش آموزی را در موارد ذیل خلاصه کرد:



الف. تبلیغ شفاهی: تبلیغ شفاهی به دو دسته تبلیغ چهره به چهره و تبلیغ به صورت سخنرانی قابل تقسیم است. تبلیغ چهره به چهره را می توان به عنوان مهمترین و اثرگذار ترین تبلیغ معرفی کرد. سخنرانی های مهیج مبتنی بر فن بیان قوی و قدرت اقناع بالای سخنران می تواند در تصمیم گیری دانش آموزان در مورد حضور در برنامه اثر گذار باشد.

ب. تبلیغ پیامکی: تبلیغ برنامه از طریق ارسال پیامک امروزه یکی از مهمترین و رایج ترین تبلیغات به حساب می آید. کوتاه و مختصر بودن و در دسترس بودن آن برای همگان، از عوامل مهم گسترش تبلیغ پیامکی محسوب می شود. مسئولین بسیج دانش آموزی نیز می توانند به خوبی از این ابزار جهت تبلیغ برنامه های خود بهره ببرند.

ج. تبلیغ از طریق پوستر: پوستر یکی از رایج ترین تبلیغات مکتوب به حساب می آید. طراحی زیبا و گویا، خلاقیت در آن، سادگی و... از جمله شاخص های یک پوستر تبلیغی خوب به حساب می آید.

علاوه بر شیوه های تبلیغی مطرح شده می توان از روش های دیگر تبلیغی مثل تبلیغات وبلاگی، تبلیغ از طریق چاپ بروشور و... استفاده کرد. انتخاب روش صحیح تبلیغ بستگی به سلیقه مسئول تبلیغات واحد مقاومت و موقعیت شناسی او در جذب دانش آموزان دارد.

## مدیریت بحران

سازماندهی، برنامه ریزی و هماهنگی بیان شده در قسمت های قبل کاری می کند که بحران های اجرای برنامه به حداقل برسد ولی معمولاً در فرایند اجرا مشکلاتی اتفاق می افتد که از قبل قابل پیش بینی نبوده است. مدیریت بحران کاری مشکل است که به شجاعت و سرعت عمل بالا نیاز دارد. لازمه تصمیم گیری در بحران، تجربه و مهارت کافی است ولی علاوه بر آن، مدیر باید توکل داشته باشد و بتواند از هنر خود به بهترین وجه ممکن استفاده کند.

حقیقت آن است که در وضعیت بحرانی برای تعیین درستی و نادرستی تصمیم، قانون مشخصی وجود ندارد، زیرا تنها نتیجه تصمیم است که درستی یا نادرستی آن را تعیین می کند. مدیر بحران کسی است که عوامل به وجود آورنده بحران را بشناسد و از فرصتها خوب استفاده کند. چنین شخصی باید بتواند به آشفته گی ذهنی اش در کوتاهترین مدت نظم دهد. و این امر امکان ندارد مگر با تجربه و حضور مداوم در موقعیت های بحرانی.

در فضای کاری بسیج دانش آموزی، فرمانده واحد معمولاً با سه دسته بحران روبه رو می شود:



الف. بحران در حوزه مخاطبین: حرف اصلی در اینجا این است که چرا ما مثلاً برای ۱۰۰ نفر برنامه ریزی کرده ایم که در مراسم حضور داشته باشند اما دانش آموزان استقبالی نمی کنند و بیش از ۲۰ نفر نمی آیند؟ یا اردویی قرار است برگزار شود، ۴۰ نفر گفته اند می آیند ولی روز موعود ۲۰ نفر بیشتر نمی آیند؟ پاسخ به این سوالات در فهم شیوه های تبلیغ و اطلاع رسانی، عدم تناسب برنامه با نیاز مخاطب، عدم برخورد صحیح مسئولین اجرایی و... است. بحران های مربوط به این قسمت گاهی اوقات به لغو برنامه منجر می شود.

ب. بحران در حوزه مسئولین: مسئولین در این قسمت شامل مسئولین مدرسه و مسئولین برنامه که از اعضای بسیج هستند، می باشد. ممکن است مثلاً مدیر مدرسه به شما قول داده باشد که در برنامه با شما همکاری کند، ولی روز موعود یک دفعه با توجهی زیر قولش زده و برنامه شما را به هم بریزد. هماهنگی مستمر با مسئولین مدرسه یکی از راه های جلوگیری از بحران در حوزه مسئولین مدرسه می باشد.

در مورد مسئولین برنامه نیز، بحران زمانی رخ می دهد که مسئولین امر، ناگهان به دلایلی از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند و کار را زمین بگذارند. تعیین جانشین برای مسئولین برنامه مهمترین پیش بینی برای برون رفت از این بحران است.

ج. بحران در حوزه عوامل غیر قابل پیش بینی: گاهی اوقات مسئولین همکاری کامل دارند، دانش آموزان هم استقبال خوبی نشان می دهند ولی برخی عوامل غیر قابل پیش بینی، بحران آفرین می شود. مثلاً زمانی را تصور کنید که یک اردوی کوهنوردی می خواهید برگزار کنید. همه چیز تا لحظات آخر هماهنگ است ولی روز موعود بارش شدید باران بحران آفرین شده و اردو را لغو می کند. یا مثلاً وسط برنامه برق قطع شود، طوری که صدای مهمان برنامه به دانش آموزان نرسد. از این قبیل مثال ها ممکن است برای شما بسیار اتفاق افتاده باشد.

علاوه بر این اموری از قبیل مسئله بودجه، ناهماهنگی های زمانی، عجله ای شدن کار، نیامدن سخنران و... در کار تشکیلاتی اتفاق می افتد که از آن به عنوان بحران در مدیریت یاد می شود.

هرچند که ممکن است نوع بحران ها متفاوت باشند ولی همه آنها نقاط مشترکی دارند:

۱. نیاز به تصمیم گیری بدیع دارند.
۲. عدم واکنش سریع معمولاً پیامد نامطلوب دارد.
۳. راه حل ها محدود هستند.
۴. زمان به نفع تصمیم گیران نیست.



۵. تصمیمات غلط ، عواقب وخیم دارند.

۶. شدت گرفتن غیرمنتظره رویدادها وضعیت بحرانی را تشدید می کند.

۷. عموماً غیر قابل پیش بینی است یعنی نمی توان پیش بینی کرد که کی و در کجا اتفاق می افتد. دلیل ماهیت مدیریت بحران و غیر قابل پیش بینی بودن آن، نیاز نیست که محور تلاش کند تکنیکی خاص را برای برون رفت از بحران به متربیان آموزش دهد بلکه هدف اصلی درک تصمیم گیری لحظه ای به عنوان هنر مدیر و عدم روحیه یأس حین دیدن چنین بحران هایی می باشد. این نکته را لازم است محور در انتهای بحث به دانش آموزان تذکر دهد.

### فعالیت کارگاهی – بحث سرگروه

متربیان در دفترچه های خود، در قسمت کارگاه اجرا، فضای خاصی جهت آماده سازی یک پیامک و پوستر تبلیغاتی دارند. ابتدای فعالیت کارگاهی از آنها خواسته می شود برنامه ای فرضی که می خواهند در مدرسه اجرا کنند را در قالب پیامک و پوستر به اطلاع دانش آموزان برسانند. در جدولی در همان دفترچه برخی از ملاک های تبلیغ پیامکی و پوستر آمده است که سایر دانش آموزان می توانند بر آن اساس یک دیگر را نقد نمایند.

سپس دو نفر از دانش آموزان گروه انتخاب می شوند که یک سخنرانی ۳ دقیقه ای در صبحگاه یا کلاس را شبیه سازی کنند. هدف از سخنرانی افزایش میزان استقبال دانش آموزان مدرسه از نماز جماعت است. پس از ارائه سخنرانی دانش آموزان به نقد آنها می پردازند. جدولی از ملاک های نقد در دفترچه های آنها آماده شده است که سرگروه ها می توانند در قسمت نقد از آن کمک بگیرند. قسمت دوم فعالیت کارگاهی ناظر بر مدیریت بحران است. هدف این قسمت آشنایی اجمالی دانش آموزان با برخی از بحران های رایج در فضای مدرسه و تصور قرار گرفتن خودشان در آن فضاهاست. در اینجا توسط سرگروه بحران هایی از مخاطبین، مسئولین و عوامل غیر قابل پیش بینی مثال زده می شود و از دانش آموزان می خواهد که تصمیم گیری لحظه ای خود را در آن موقعیت اعلام کنند.



## محتوای جانبی

### تکنیک ها و قواعد تبلیغ

الف. ویژگی های تبلیغ چهره به چهره:

- ایجاد صمیمیت با مخاطب

- شرح دادن برنامه مورد نظر و بیان تأثیرات آن برای مخاطب

- دادن وعده های صادق برای ایجاد انگیزه در مخاطب

- رعایت حسن خلق و استفاده از بیانی شیوا برای ارائه مطلب

ب. ویژگی های تبلیغ در قالب یک سخنرانی:

- مخاطب قرار دادن همه دانش آموزان

- استفاده از قوه ی احساسات دانش آموزان (تهییج و تحریک احساسات) مثل حماسی صحبت کردن

و یا عاطفی صحبت کردن که هر کدام تأثیر مطلوب خود را دارد.

- ادبی صحبت کردن و استفاده از لغات مناسب و پر معنا و پر مفهوم برای انتقال مطلب

- عدم یکنواختی صدا در سخنرانی

- تقسیم نگاه به مخاطبین

- تسلط بر فضای سخنرانی به وسیله تمرین کردن زیاد

- تسلط بر محتوا و شفافیت آن

- انتخاب زمان مناسب برای سخنرانی

- آرام و شمرده صحبت کردن.

ج. ویژگی های تبلیغ پیامکی:

- کوتاهی بودن

- پوشش زمان و مکان

- غنای محتوایی در عین کوتاهی

د. ویژگی های تبلیغ از طریق پوستر:

- استفاده از نماد ها و سنبل های ساده؛ به یاد داشته باشیم یک طرح شلوغ ذهن مخاطب را مشوش

می کند.





- حتی المقدور پیام و هدف برنامه مورد نظر در طرح مشخص باشد.
- استفاده از تصاویر و یا جملات شخصیت های بزرگ به عنوان الگو در طرح که باعث اطمینان قلبی مخاطب برای ورود در برنامه می شود.
- استفاده از رنگ های متناسب، قالب های جذاب، ساینز بندی صحیح و... در طرح
- محتوای یک طرح تبلیغاتی از اهمیت بالایی برخوردار است بنابراین محتوا باید کاملا شفاف و روشن باشد و در آن از ابهام گویی و پرداختن به جزئیات برنامه خودداری گردد.
- در محتوا بیشتر به ممیزات برنامه و نکات اساسی و کلیدی مثل زمان، مکان، مدعوین و... پرداخته می شود.

### تکنیک های مدیریت بحران

۱. برای محدود کردن عواقب سوء بحران و کنترل وضعیت، تصمیمات فوری اتخاذ کنید.
۲. بحران را به یک فرصت تبدیل کنید.
۳. روی حل مسئله تمرکز کنید و به هیچ وجه تمرکز خود را بر روی مسائل غیرواقعی نگذارید.
۴. روی خلاقیت تمرکز کنید و آنگاه خواهید دید که دنیای شما پر از امکانات نامحدود است.
۵. از حداکثر انرژی خود برای پیدا کردن راه حل استفاده کنید.
۶. عصبانی نشوید، فریاد نکشید یا یک نفر را پیدا نکنید که گناهان را به گردن او بیندازید.

### نکات مدیریتی در کار تشکیلاتی

- ۱- در انجام کارها روی شیوه‌ای خاص تأکید نکنید. شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه‌تر و بهتری شما را به مقصد برساند.
- ۲- توجه داشته باشید دانش و تجربه، هیچ کدام به تنهایی رهگشا نیستند، مثل اکسیژن و هیدروژن که از ترکیب معینی از آنها هوای تنفس ما تأمین می‌شود، می‌توان با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای حیاتی و استثنایی خلق کرد.
- ۳- از هر فرصتی برای به کارگیری افراد برجسته در برنامه استفاده کنید.
- ۴- با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه، انگیزه کاری آنها را از بین نبرید.
- ۵- از مشورت و نظرخواهی با افراد گروه ابایی نداشته باشید.
- ۶- با رفتارهای ضد و نقیض، اعتماد افراد گروه را از خود سلب نکنید.



- ۷- در به وجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.
- ۸- برای ارتقای سطح دانش افراد گروه و افزایش بهره‌وری آنان، در زمینه‌های مختلف کلاسهای آموزشی ترتیب دهید و از لوازم کمک آموزشی بهره‌گیری کنید.
- ۹- دقت کنید که تویخ فرد خطاکار، باید متناسب با اشتباهاتش تعیین شود.
- ۱۰- در صورت لزوم با قاطعیت "نه" بگویید.
- ۱۱- طوری رفتار کنید که دیگران شما را به عنوان الگو انتخاب کنند.
- ۱۲- هرگز در حضور افراد گروه، پشت سر افراد بدگویی نکنید.
- ۱۳- برای آزمون افراد با آزمایشهای فاقد ارزش و بی‌اساس، شخصیت آنان را زیر سؤال نبرید.
- ۱۴- با شروع به موقع جلسات، وقت‌شناسی را عملاً به حاضرین بیاموزید.
- ۱۵- برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آنها را به کار ببرید.
- ۱۶- در انجام کارها به دو نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید: توکل و توسل.
- ۱۷- انتقاد پذیر باشید.
- ۱۸- با بی‌توجهی، تلاش و زحمات افراد گروه را بی‌ارزش نکنید.
- ۱۹- خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که افراد به خوبی از جزئیات وظیفه‌ای که به عهده آنان است، مطلع هستند.
- ۲۰- از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را بدست آورید.
- ۲۱- اگر از موضوعی اطلاعی ندارید، بدون هیچ تردیدی سؤال کنید.
- ۲۲- زمان پیاده‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است.
- ۲۳- بدون تفکر و درنگ پاسخ به مسأله‌ای ندهید.
- ۲۴- همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه شما می‌افزاید.
- ۲۵- اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تأثیر شگفت‌انگیزی بر اطرافیان خواهد داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد.
- ۲۶- سامانه‌ای را جهت اخذ پیشنهاد مجموعه بسیج طراحی کنید.
- ۲۷- صبر و حوصله را از مهمترین ارکان موفقیت تلقی کنید.
- ۲۸- خودتان نیز مسئولیت‌پذیر باشید.
- ۲۹- وقتی می‌خواهید کاری را به کسی محول کنید، روشی را برای عنوان کردنش انتخاب کنید تا



حس مسئولیت افراد برانگیخته شود.

۳۰- علت ناموفق بودن برنامه ها را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری شود.

۳۱- در اموری که تخصص ندارید از مشاورین با تجربه نظر بگیرید.

۳۲- اجازه ندهید سنگینی کار گروهی بر دوش عده ای از افراد گروه باشد

۳۳- دانش خود را نسبت به مجموعه بسیج تا حدی بالا ببرید که پاسخگوی سوالات دیگران در این زمینه باشید.

۳۴- وقتی عصبانی هستید، درباره دیگران تصمیم گیری نکنید.

۳۵- همیشه وقت شناس باشید. برای حضور به موقع، می توانید از ترفند قدیمی ۵ دقیقه جلو کشیدن ساعت استفاده کنید.

۳۶- به افراد تلاشگر و متعهد بگویید که چقدر برای بسیج و مدرسه مفید هستند و شما به آنها علاقه و اعتماد دارید.

۳۷- هیچ گاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.

۳۸- به شایعات بی اساس بی توجه باشید و در مورد زبردستان از روی گفته های دیگران قضاوت نکنید.

۳۹- ایجاد ارتباط صمیمی و شوخ طبعی بین افراد گروه را به عنوان شالوده‌ی حفظ گروه حفظ کنید.

۴۰- از سرزنش کردن دیگران در جمع خودداری کنید.

۴۱- فرهنگ تشکر از افراد گروه را افزایش دهید و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنید.

۴۲- هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، وعده‌های بی اساس به دیگران ندهید.

۴۳- اشتباهات زبردستان را بیش از حد لازم به آنها گوشزد نکنید.

۴۴- امین و رازدار افراد گروه باشید و از انتشار اسرار آنان برای دیگران خودداری کنید.

۴۵- روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی تعصب خطاهای خود را بپذیرید.

۴۶- با عبارات کنایه آمیز و نیش دار به دیگران درس عبرت ندهید.

۴۷- با آرامش و خونسردی به حرفهای دیگران گوش کنید و برای صرفه جویی در زمان مرتباً حرف آنان را قطع نکنید.

۴۸- تا صحت و سقم مسأله‌ای روشن نشده، کسی را مؤاخذه نکنید.



- ۴۹- در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید زبردستان از اضطراب شما آگاه شوند.
- ۵۰- برای ثبت برنامه‌های جدید که ناگهان به ذهن می‌رسند، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید.
- ۵۱- فرهنگ کتابخوانی را بین افراد گروه ترویج کنید.
- ۵۲- به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید.
- ۵۳- در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین افراد پیش می‌آید، دآوری کنید و برقرار کننده صلح و آشتی باشید.
- ۵۴- به منظور جلوگیری از تکرار و رقابت‌های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی در مجموعه را تقویت کنید.
- ۵۵- از عنوان کردن فرامین غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جویید.
- ۵۶- عیب‌جو و بهانه‌گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
- ۵۷- هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.
- ۵۸- حتی وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده‌اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.
- ۵۹- زمانی که از کسی اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمند کنید، نه با توهین و ناسزا.
- ۶۰- افراد را تشویق کنید تا باعث ارتقا آنان و تقویت روحیه و انگیزش در کار آنان باشد.
- ۶۱- با توجه بیش از حد به افراد خاص، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید.
- ۶۲- به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید.
- ۶۳- نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید.
- ۶۴- هر کسی را فقط با خودش مقایسه کنید، نه دیگران.
- ۶۵- مراقب باشید و اجازه ندهید افراد گروه برای اجرای نظرات شخصی خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند.
- ۶۶- بی‌طرفانه راجع به مسائل تصمیم‌گیری کنید تا زاویه دید شما وسعت پیدا کند.
- ۶۷- با هر نوع بی‌انضباطی مبارزه کنید.



۶۸- از گروه بخواهید اگر با مشکلی روبه‌رو می‌شوند ضمن اعلام آن مشکل چند راه حل مناسب نیز ارائه دهند.

۶۹- از هرگونه تقسیم بندی و درست کردن مسئولیت های اضافی در امور بپرهیزید.

۷۰- برای ایجاد همدلی و صمیمیت بین افراد گروه برای برنامه های جنبی و تفریحی اعضا (مثل کوهنوردی) برنامه ریزی کنید.



قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) : قيدا العلم بالكتابه  
پيامبر خدا ( درود خداوند بر او و اهل بيتش) فرمودند: علم و دانش خود را با نوشتن ضبط و  
نگهداری كنيد.

## يادداشت

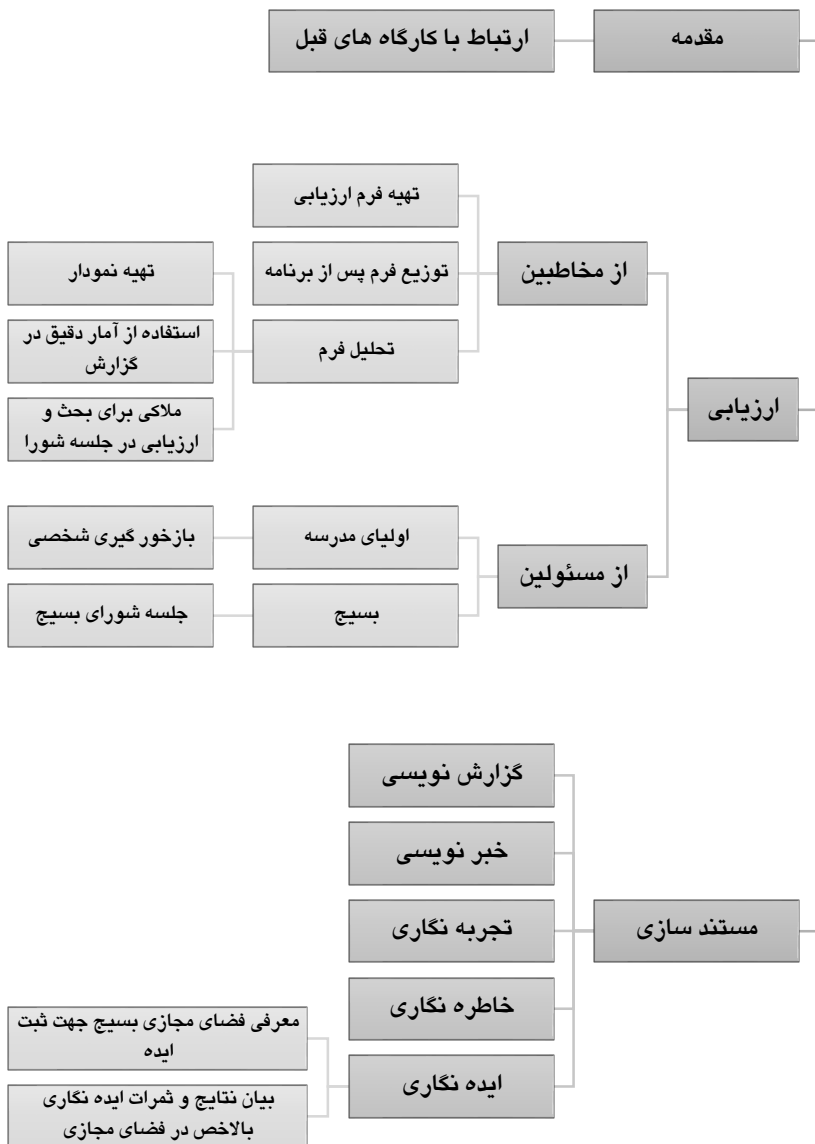


کارگاه هفتم

# ارزیابی و مستندسازی



# کارگاه ارزیابی و مستند سازی





## ارزیابی و مستندسازی - بحث محور

چهار کارگاه اول ناظر بر فعالیت های قبل از اجرا، کارگاه پنجم ناظر بر خود اجرا و این کارگاه به فعالیت های پس از اجرا می پردازد. در ارزیابی و مستندسازی دانش آموزان تلاش می کنند با ارزیابی مناسب برنامه ها و تحلیل آن قوت ها را احصاء کرده و ضعف های آن را برای انجام برنامه های آتی برطرف کنند. علاوه بر این، مستند سازی به عنوان یکی از مهمترین فعالیت های پس از اجرا مطرح خواهد شد.

ابتدای این کارگاه مسائل این حوزه که در جلسه اول بیان شد، مطرح می شود و محور بحث زیر را ارائه می دهد:

به طور کل می توان فعالیت های پس از اجرا را در دو قسمت تقسیم بندی کرد: ارزیابی و مستند سازی. در ادامه این دو قسمت توضیح داده می شود.

### ارزیابی

ارزیابی برنامه یکی از کارهای مهم پس از برگزاری هر برنامه است. این کار بدین منظور انجام می شود که نقاط قوت و ضعف برنامه شناسایی گردند. به نقاط قوت بیش از پیش توجه شود و این نقاط تقویت گردند و هم چنین نقاط ضعف برای برگزاری برنامه های بعدی مرتفع گردند. به اصطلاح خودمانی: «از عبرت ها پند می گیریم تا عبرت دیگران نشویم.»

ارزیابی از دو قشر صورت می گیرد: مخاطبین و مسئولین. ارزیابی از مخاطبین از طریق توزیع فرم نظر سنجی بلافاصله پس از برنامه انجام می شود. تهیه فرم، توزیع آن و نهایتاً تحلیل نظرات مخاطبان، از مهمترین گام های عملیاتی ارزیابی از مخاطبین است.

چک لیست زیر یک نمونه چک لیستی است که می تواند در ارزیابی برنامه به شما کمک نماید:

اثر بخشی برنامه با توجه به اهداف: زیاد متوسط کم

استقبال دانش آموزان: فراتر از حد انتظار در حد انتظار کمتر از حد انتظار

رضایت دانش آموزان از کیفیت برنامه: زیاد متوسط کم

زمان اجرای برنامه: مناسب نامناسب

مکان اجرای برنامه: مناسب نامناسب

جهت افزایش کیفیت چنین برنامه هایی چه پیشنهادی دارید؟

\*\*\*



لازم به ذکر است که در بسیاری از برنامه‌ها، فرم نظر سنجی توزیع می‌شود ولی تحلیلی از آن ارائه نمی‌شود. حال آنکه فرمانده واحد باید بر این نظرات و تحلیل آن تأکید کند و در گزارش برنامه، نمودارها و آمار مستخرج از نظر سنجی‌ها بیان شود. همچنین این تحلیل‌ها می‌تواند ملاک مناسبی جهت ارزیابی برنامه در جلسه شورا به حساب بیاید.

ارزیابی دوم از مسئولین است. که به دو دسته ارزیابی از اولیای مدرسه و ارزیابی از مسئولین بسیج قابل تقسیم است. در ارزیابی از اولیای مدرسه، فرمانده بسیج یا یکی از اعضای شورا یا مسئولی برنامه (در صورتی که یکی نباشد) نزد مدیر و معاون و برخی معلمان حاضر در برنامه می‌رود و از آنها می‌خواهد که نظرشان را در مورد برنامه اعلام کنند.

ارزیابی مسئولین بسیج از برنامه اجرا شده نیز می‌تواند به عنوان یک موضوع مستقل در جلسه شورای بسیج مطرح گردد. در این جلسه می‌توان از کلیه کادر اجرایی برنامه به عنوان مهمان جلسه شورا استفاده کرد.

## مستند سازی

به طور کلی می‌توان مستند سازی و ثبت تجارب کار تشکیلاتی را در ذیل پنج عنوان ذیل جای داد:

۱. گزارش نویسی: منظور اصلی در این قسمت ارائه گزارش برنامه به مقام بالادست است. این گزارش‌ها باید با ادبیاتی رسمی و معمولاً در قالبی ثابت ارائه شود. پیشنهاد می‌شود فرمانده واحد قالب ثابتی را برای تهیه گزارش آماده کند که مسئولین برنامه‌ها متناسب با آن گزارش خود را آماده کنند.

۲. خبر نویسی: یکی از مستندات پس از اجرای برنامه، خبر نویسی است. از طرق مختلف مثل وبلاگ و نشریه می‌توان آن خبر را منتشر کرد.

تذکر: ارزشهای خبری (آنچه باعث می‌شود خبری مهم شود) عبارتند از:

(۱) شهرت: مثل سخنان رهبری و رئیس جمهور

(۲) فراگیری: مثل یارانه و اخبار آن

(۳) شگفتی و استثنائات: مثل دوقلوهای به هم چسبیده

(۴) مجاورت: مثل اتفاقات داخل کشور‌های همسایه ما



۵) تضاد: جنگ ها و اختلافات بزرگ

۶) بزرگی: زلزله هشت ریشتری

۳. خاطره نگاری: ثبت تجارب به صورت خاطره ای که معمولاً استفاده های شخصی از این می شود. در کار تشکیلاتی نوشتن فراز و فرود های اجرای یک برنامه تشکیلاتی می تواند برای دیگران بسیار مفید باشد بطوری که آنها را با چالش ها و فرصت های کار تشکیلاتی عملیاتی آشنا نماید.

۴. تجربه نگاری: گاهی اوقات فرصت نوشتن تک تک خاطرات اجرای یک برنامه تشکیلاتی نیست. در این صورت توصیه می شود، تجارب کسب شده از اجرای آن برنامه یادداشت شود. در خاطره نگاری، فرد تمام اتفاق را می نویسد ولی در تجربه نگاری، آن یادگیری که از اجرای کار برای وی حاصل شده است را به عنوان یک تجربه می نویسد. در این قسمت گاهی اوقات به صرف نگارش اتفاق یا برنامه ای که رخ داده است اکتفا نمی شود بلکه نوع تحلیل و برداشت ما از برنامه نوشته می شود. در این جا شناسایی ظرفیت ها، دلایل قوت و ضعف و... بیان می شود.

۵. ایده نگاری: گاهی اوقات من به عنوان مدیر یک تشکیلات ایده های زیادی برای اجرا دارم که برخی از آنها در زمان مدیریت بنده اجرایی می شود ولی بسیاری از آنها در مدت اندک ریاست بنده فرصت اجرایی شدن را نمی یابد. یا ممکن است ایده هایی داشته باشم که در مدرسه ما اجرایی نشود ولی در سایر مدارس فرصت اجرا را داشته باشد و سایر ایده ها که هر چند همه آنها برای من در همان لحظه به کار نیاد ولی بسیاری دیگر می توانند از آنها استفاده کنند. ایده نگاری کاری می کند که دیگران بتوانند ایده های شما را اجرا نمایند. لازم به ذکر است که در کار تشکیلاتی مهم نیست که کار به نام من انجام شود یا دیگری، بلکه مهم این است که کار موفق و اثرگذاری انجام شود.

مثلاً در فضای بسیج دانش آموزی استان فارس با راه اندازی سایتی مستقل و تعبیه قسمتی برای ایده نگاری شما می توانید ایده های خود را در معرض دید دیگران قرار دهید. به این صورت ایده های شما را هم دیگر فرماندهان بسیج دانش آموزی و هم مسئولین بالادستی شما می توانند ببینند و آنها را اجرا نمایند.

هر کدام از موارد فوق تجارب موفقیتی در پی دارد که می توان ذیل آن مثالهایی را مطرح کرد. تصور کنید اسوه های تشکیلاتی چون شهید چمران و امام موسی صدر و... ریز اتفاقات جلساتشان را ثبت می کردند؛ چقدر این مستندات می توانست برای ما مفید باشد. شهید باقری، گزارش نویس



حرفه ای بود که الان هم از گزارشهای اطلاعاتی دقیق او استفاده می کنند. ایده نگاری دنیای دیگری است که باید جدی گرفته شود.

نکته دیگر در ارائه مستندات به بهترین شکل است. بسته بندی صحیح و ارائه قوی مستندات هنر یک آدم تشکیلاتی است. چرا که بهترین محتوا ها هم اگر کثیف و زشت ارائه شود، خیلی خسته کننده خواهد بود. لذا اگر قرار است گزارشی تصویری آماده شود باید یک کلیپ ساز آن را شکل دهد. اگر قرار است کتابچه شود، باید یک نفر طراحی زیبایی برای او انجام دهد. و همین طور. مثلا کسی که ادبیات خوبی دارد، مستندات مکتوب را می تواند ویرایش ادبی نماید. به این صورت محتوا برای ارائه بسیار مفید خواهد بود.

مستند سازی و ثبت تجارب فواید زیادی دارد که برخی از آنها عبارتند از:

- در سال های آینده، آیندگان از آنها بهره ببرند.
  - بتوانید به وسیله مستندات، گزارش تهیه کرده و به حوزه ارسال کنید.
  - در صورت نیاز، به عنوان یک تجربه در اختیار دیگران قرار گیرد.
  - برای جذب منابع و امکانات برای برنامه های بعدی.
- مسئله قابل توجه آن است که این مستند سازی ها باید در یک فضای عمومی به اشتراک گذاشته شود تا فضای استفاده بهتر از آن فراهم گردد. پیشنهاد می شود که فرماندهان واحد مستندات خود را در سامانه مجازی(شهاب) به اشتراک بگذارند تا باعث انتقال تجربیات گردد.

## فعالیت کارگاهی - بحث سرگروه

فعالیت کارگاهی سه قسمت است:

۱. برنامه ای می خواهید برگزار کنید. فرم ارزیابی که باید توسط مخاطبین پر شود را تهیه کنید. تعدادی به عنوان نمونه در دفترچه آمده است.
۲. جلسه ی شورای با موضوع ارزیابی برنامه ای که در بسیج انجام شده است مثل نمایشگاه کتاب در مدرسه، تدارک دیده شود و از بچه ها بخواهیم این جلسه را طبق ملاک های آمده در دفترچه نقد کنند.
۳. خبر نویسی: مبتنی بر آموزه های کلاس خبر نویسی دو کار زیر را انجام دهند:  
الف. نمونه خبری در دفترچه آمده است. عناصر خبر آن را مشخص کنید.  
ب. برنامه ای برگزار کرده اید. خبر آن را در دفترچه بنویسید.



## محتوای جانبی

نکاتی که باید در مستند سازی لحاظ شود:

- ۱- حتما از همه ی برنامه هایتان عکس و فیلم تهیه کنید. برای این کار یک نفر از دانش آموزان علاقمند و مستعد این کار را به عنوان عکاس برنامه ها انتخاب کنید.
- ۲- در مستنداتی که تهیه می کنید، حتما از آرم و عنوان بسیج دانش آموزی استفاده کنید. از فرمانده حوزه بخواهید که پرچم رومیزی و آرم پارچه ای بسیج دانش آموزی را برای شما تهیه کند.
- ۳- یک نفر از دانش آموزان (مسئول خبرنگاران) را مامور نمایید تا از برنامه ها خبر تهیه کند. فراموش نکنید که از هر برنامه ای که برگزار می کنید ده ها خبر می توان تولید کرد.
- ۴- پیشنهاد می گردد که برای هر برنامه ای که انجام می گیرد یک گزارش مصور تهیه کنید تا در صورت لزوم استفاده گردد. گزارشی که جامع بوده و تمام کارهای صورت گرفته در برنامه را شامل گردد.
- ۵- حتما یک نسخه از مستنداتی که تهیه می کنید را برای خودتان بایگانی کنید. بایگانی تهیه شده هم از گزارش های مکتوب باشد و هم مستندات تصویری را در فایل های رایانه ای ذخیره کنید.
- ۶- به یاد داشته باشید که از هر کار و برنامه ای می توانید گزارش و خبر تهیه کنید. حتی صبحگاه مدرسه و حتی چسباندن یک برگه در تابلو اعلانات.







در این دنیای سازمانی اگر ما باز بخواهیم تکروی کنیم به نظر من ، نهایت سادگی است .  
ما اگر امروز عمل دسته جمعی نداشته باشیم کلاهمان پس معرکه است ، که هست ،  
برای اینکه همه چیز منظم و تشکیلاتی و سازمانی است .



سازمان بسیج دانش آموزی استان فارس

**درسنامه تشکیلاتی**

دوره شهید جهاد مغنیه - تابستان ۱۳۹۴