

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مدیریت فرہنگی درج

ویژہ روحانیون کاروان بعثہ مقام معظم رہبری

تدوین و تالیف:

حجت الاسلام والمسلمین دکتر خدستی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
پژوهشگاه حوزه و دانشگاه



جمهوری اسلامی ایران  
حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت

## مدیریت فرهنگی حج

ویژه روحانیون کاروان بعثت مقام معظم رهبری

- تألیف و تدوین: حجت الاسلام والمسلمین دکتر خدمتی
- تهیه شده: معاونت فرهنگی - مدیریت آموزش با همکاری پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

---

• طراح جلد: امیرمحمد احمدی

• صفحه آرا: بهزاد معیری پور

• نوبت چاپ: اول / تابستان ۱۳۹۲

• شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

• قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

---

نشانی: تهران: خیابان آزادی، نبش رودکی، سازمان حج و زیارت، طبقه دوم،

معاونت امور فرهنگی - مدیریت آموزش

قم: خیابان شهید فاطمی (دور شهر)، کوچه ۱۵، پلاک ۶

تلفن: ۰۲۵ - ۳۷۷۳۴۹۱۹ و ۰۲۱ - ۶۴۵۱۲۲۵۵

سامانه آموزش مجازی [Amoozesh.Hajj.ir](http://Amoozesh.Hajj.ir)

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات و مفاهیم

۱۷.....	اهمیت و ضرورت مدیریت
۲۱.....	مدیریت، علم یا هنر.....
۲۳.....	مدیریت در آموزه‌های اسلامی .....
۲۹.....	مدیریت فرهنگی.....
۳۳.....	مهارت‌های مدیریت.....
۳۷.....	سیر تحول اندیشه‌های مدیریتی:.....

### فصل دوم: برنامه‌ریزی

۴۵.....	برنامه‌ریزی.....
۴۷.....	اهمیت برنامه‌ریزی.....
۵۲.....	فواید برنامه‌ریزی.....
۵۲.....	۱. کاستن از میزان خطا:.....
۵۳.....	۲. استفاده بهینه از منابع و امکانات.....
۵۵.....	۳. ایمنی از ندامت و پشیمانی.....
۵۶.....	فرایند برنامه‌ریزی فرهنگی.....
۵۶.....	۱. تعیین اهداف.....
۶۱.....	۲. تعیین راهکارها و روش‌ها.....

۷۲	۳. ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب گزینه مناسب.....
۷۳	۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات و تأمین آنها.....
۷۴	۵. تعیین زمان و مکان اجرای برنامه.....
۷۷	۶. اجرای برنامه.....
۷۷	۷. کنترل برنامه.....

### فصل سوم: تصمیم‌گیری

۸۳	فرایند تصمیم‌گیری.....
۸۴	۱. بررسی و درک مسئله:.....
۸۸	شیوه‌های مسئله‌یابی:.....
۹۰	۲. یافتن و ارائه راه حل‌ها:.....
۹۰	۳. ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب بهترین راه حل:.....
۹۱	۴. اجرا و بازنگری:.....
۹۱	عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری.....
۹۲	۱. مشورت و رایزنی با صاحب‌نظران و کارشناسان.....
۹۳	آثار و فواید مشورت.....
۹۶	صفات و ویژگی‌های مشاوران.....
۱۰۰	۲. حق محوری:.....
۱۰۱	۳. استفاده از تجربه.....
۱۰۳	۴. توکل.....
۱۰۴	۵. دارا بودن اطلاعات کافی.....
۱۰۷	ویژگی‌های اطلاعات مطلوب و اثر بخش.....
۱۰۷	الف) کیفیت و دقت:.....
۱۰۸	ب) به موقع و به هنگام بودن.....
۱۰۸	ج) متناسب بودن.....
۱۰۹	د) مرتبط بودن اطلاعات.....
۱۱۰	۶. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی.....
۱۱۱	۷. قاطعیت.....

مدیریت جلسات تصمیم‌گیری.....	۱۱۱
وظایف و مأموریت‌های شورای فرهنگی کاروان.....	۱۱۲
شرح وظایف و اختیارات رئیس شورای فرهنگی کاروان.....	۱۱۳
شرح وظایف و اختیارات دبیر شورای فرهنگی کاروان.....	۱۱۳
نحوه تشکیل و اداره جلسات شورای فرهنگی کاروان.....	۱۱۴
ارکان جلسه.....	۱۱۵
رئیس جلسه.....	۱۱۵
وظایف رئیس جلسه:.....	۱۱۶
دبیر جلسه.....	۱۱۶
وظایف دبیر جلسه:.....	۱۱۷
اعضای جلسه:.....	۱۱۷
اصول مدیریت جلسات.....	۱۱۸
۱. تعیین اهداف و دستور جلسه:.....	۱۱۸
۲. شروع مناسب جلسه:.....	۱۱۹
۳. تنظیم صورت جلسه:.....	۱۱۹
۴. تمرکز بر موضوعات دستور جلسه:.....	۱۲۰
۵. شروع و اتمام به موقع جلسه:.....	۱۲۱
۶. تعیین زمان مناسب برای جلسه:.....	۱۲۱
۷. جلوگیری از ایجاد وقفه در جلسه:.....	۱۲۲
۸. انتخاب مکان مناسب برای جلسه:.....	۱۲۲
۹. اختصاص دادن وقت کافی به هر یک از اعضای جلسه:.....	۱۲۲
۱۰. توجه به راه حل‌ها:.....	۱۲۳
۱۱. کنترل افراد معترض:.....	۱۲۳
۱۲. مشارکت دادن همه افراد در بحث:.....	۱۲۴
۱۳. شنونده خوبی بودن:.....	۱۲۴
۱۴. مطرح کردن موضوعات مهم در ابتدای جلسه:.....	۱۲۵
۱۵. ختم جلسه به صورت مناسب:.....	۱۲۵
موانع و مشکلات مدیریت جلسات.....	۱۲۶

۱. سوء استفاده رئیس جلسه از قدرت: ..... ۱۲۶
۲. گرایش افراد به محافظه کاری و همراه جماعت شدن: ..... ۱۲۶
۳. نگرش منفی: ..... ۱۲۷
۴. مشکل ارتباطی: ..... ۱۲۷
۵. برخورد شخصی و مشکل تراکم گفت و گو در جلسه: ..... ۱۲۷
۶. توجه اعضای جلسه به موضوع های مختلف در یک زمان: ..... ۱۲۸
۷. فقدان محیط مناسب: ..... ۱۲۸

#### فصل چهارم: سازماندهی

- سازماندهی ..... ۱۳۱
- عناصر سازماندهی ..... ۱۳۳
۱. تقسیم وظایف ..... ۱۳۳
۲. هماهنگی ..... ۱۳۵
- گروه های غیر رسمی ..... ۱۴۰
- اهداف و دلایل تشکیل گروه های غیر رسمی ..... ۱۴۱
- تفویض اختیار ..... ۱۴۲
- مزایای تفویض اختیار ..... ۱۴۲
- سازماندهی و ساماندهی نیروها در کاروان ..... ۱۴۳
- گروه بندی زائران کاروان ..... ۱۴۶

#### فصل پنجم: ارتباطات

- ارتباطات ..... ۱۵۱
- مفهوم و ضرورت ارتباطات ..... ۱۵۱
- عناصر ارتباطات ..... ۱۵۲
- فرستنده پیام ..... ۱۵۲
۱. مهارت های علمی ..... ۱۵۳
۲. قدرت بیان ..... ۱۵۵
۳. اخلاق نیکو ..... ۱۵۶



۱۵۹	.....	۴. اخلاص
۱۶۰	.....	۵. شجاعت
۱۶۲	.....	۶. استقامت و ایستادگی
۱۶۲	.....	۷. خیرخواهی
۱۶۴	.....	۸. اعتقاد به پیام
۱۶۵	.....	۹. موقعیت‌سنجی و رعایت مقتضای حال
۱۶۶	.....	پیام
۱۶۶	.....	۱. اعتدال
۱۶۷	.....	۲. روشن بودن پیام
۱۶۸	.....	۳. متانت پیام
۱۶۹	.....	۴. اتقان و استواری سخن
۱۷۰	.....	۵. نظام‌مند بودن
۱۷۱	.....	کانال‌های ارتباطی
۱۷۱	.....	۱. استفاده از هنر
۱۷۴	.....	۲. روش غیرمستقیم
۱۷۵	.....	۳. روش‌های استدلالی، موعظه‌ای و مناظره‌ای
۱۷۹	.....	گیرنده پیام
۱۸۰	.....	اهمیت گوش کردن
۱۸۱	.....	تفاوت‌های شنیدن و گوش دادن
۱۸۲	.....	گوش‌دادن فعال یا غیرفعال؟
۱۸۲	.....	گوش‌دادن فعال:
۱۸۳	.....	الف) علائم کلامی:
۱۸۵	.....	ب) علائم غیر کلامی:
۱۸۶	.....	موانع گوش‌دادن مؤثر
۱۹۳	.....	بازخور
۱۹۴	.....	موانع ارتباطات
۱۹۵	.....	۱. اختلال محیطی
۱۹۵	.....	۲. اختلال معنایی

- ۱۹۷.....۳. اختلال ادراکی
- ۱۹۸.....۴. خشم
- ۱۹۹.....۵. ترس
- ۲۰۱.....۶. تملق و چاپلوسی
- ۲۰۲.....۷. ارتباط با واسطه
- ۲۰۳.....۸. احتجاب و در دسترس نبودن
- ۲۰۵.....۹. تعارض
- ۲۰۵.....ارتباطات اثربخش
- ۲۰۶.....۱. هماهنگی میان گفتار و عمل
- ۲۱۱.....۲. خیرخواهی نسبت به مردم
- ۲۱۲.....۳. موقعیت سنجی
- ۲۱۳.....۴. عوامل فیزیکی و ظاهری
- ۲۱۷.....۵. اعتدال
- ۲۱۷.....مراحل ارتباط بین فردی مؤثر
- ۲۱۷.....مرحله اول: شروع ارتباط
- ۲۱۸.....۱. سلام همراه با لبخند
- ۲۱۹.....۲. استفاده از پرسش‌های ساده
- ۲۱۹.....۳. توجه به علاقمندی‌های طرف مقابل
- ۲۱۹.....۴. تمجید از شخص مقابل در حد متعارف
- ۲۲۰.....۵. دادن اطلاعات در مورد خود
- ۲۲۰.....مرحله دوم: ادامه ارتباط
- ۲۲۰.....۱. فراگیری هنر گوش دادن
- ۲۲۱.....۲. اظهار علاقمندی به صحبت کردن با زائران
- ۲۲۱.....۳. مطرح کردن علائق خود
- ۲۲۱.....۴. تغییر به موقع موضوع صحبت
- ۲۲۲.....مرحله سوم: پایان دادن ارتباط
- ۲۲۲.....۱. پایان دادن به گفت‌وگو با یک احساس خوشایند دو طرفه
- ۲۲۲.....۲. توجه به رفتارهای غیر کلامی زائر

۳. به عهده گرفتن نقش فعال‌تر در پایان دادن به گفت‌وگو..... ۲۲۳
۴. خاتمه دادن به گفت‌وگو قبل از شروع یک موضوع جدید..... ۲۲۳

#### فصل ششم: روش‌های نفوذ در دل‌ها

- روش‌های نفوذ در دل‌ها..... ۲۲۷
۱. اطاعت الهی..... ۲۲۸
۲. تقوا..... ۲۲۹
۳. رفق و مدارا..... ۲۳۳
۴. دوست داشتن و محبت..... ۲۴۱
۵. بدی را با خوبی جواب دادن..... ۲۴۳
- سیره عملی رهبران دین..... ۲۴۶
۶. سعه صدر..... ۲۴۸
۷. داشتن ظاهر آراسته..... ۲۵۳
- مفهوم آراستگی..... ۲۵۵
- انواع آراستگی..... ۲۵۵
۸. نرم و ملایم سخن گفتن..... ۲۵۸
۹. ادب و احترام..... ۲۵۹
۱۱. تواضع..... ۲۶۳
۱۲. سکوت..... ۲۶۷
۱۳. تشویق مردم..... ۲۶۸
۱۴. با کنایه صحبت نکردن و مسخره نکردن مردم..... ۲۷۰

#### فصل هفتم: نظارت و کنترل

- نظارت و کنترل..... ۲۷۳
- تعریف نظارت و کنترل..... ۲۷۵
- اهمیت نظارت..... ۲۷۷
- ارتباط کنترل با برنامه‌ریزی..... ۲۷۸
- فرایند نظارت و کنترل..... ۲۷۹

۱. تعیین نتایج مورد انتظار (هدف گذاری): ..... ۲۸۰
۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار: ..... ۲۸۰
۳. تعیین استانداردها: ..... ۲۸۰
۴. جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد: ..... ۲۸۱
۵. مقایسه اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها: ..... ۲۸۱
۶. تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و شناسایی انحرافات: ..... ۲۸۱
۷. پیگیری و انجام دادن اقدامات اصلاحی: ..... ۲۸۲
- انواع نظارت و کنترل ..... ۲۸۶
- قلمرو نظارت ..... ۲۹۰
۱. دیدگاه سنتی ..... ۲۹۰
۲. دیدگاه جدید ..... ۲۹۱
- مشخصات کنترل و نظارت اثربخش ..... ۲۹۲
- نظارت، سنت ثابت الهی ..... ۲۹۵

### فصل هشتم: مدیریت زمان

- مقدمه: ..... ۳۰۳
- نکاتی جهت بهره‌گیری شایسته از عمر ..... ۳۰۴
۱. سیر نزولی قوا ..... ۳۰۴
۲. نامعلومی میزان سرمایه عمر ..... ۳۰۵
۳. جبران ناپذیر بودن سرمایه عمر ..... ۳۰۵
۴. حسرت قیامت ..... ۳۰۵
۵. نقش انسان در بارور ساختن عمر ..... ۳۰۶
۶. حسابگری عمر ..... ۳۰۷
- فرصت، موهبتی الهی ..... ۳۰۷
- ارزش زمان و عمر در آموزه‌های دینی ..... ۳۰۹
- ضرورت مدیریت زمان ..... ۳۱۰
- دلایل عدم استفاده از مدیریت زمان ..... ۳۱۳
- اصول مدیریت زمان ..... ۳۱۵

۳۱۵	۱. برنامه‌ریزی جامع
۳۱۶	۲. برنامه‌ریزی روزانه
۳۱۶	۳. اولویت بندی کارها
۳۱۸	۴. افزایش تمرکز
۳۱۸	۵. توجه به شرایط روحی و جسمی
۳۱۹	۶. مشارکت با دیگران
۳۲۰	۷. زندگی سالم و استراحت کافی
۳۲۰	۸. ثبت فعالیت‌های یک روز
۳۲۱	۹. تعیین مهلت پایانی
۳۲۱	۱۰. تعیین زمان مورد نیاز هر برنامه
۳۲۲	۱۱. انعطاف‌پذیری
۳۲۳	۱۲. مدیریت فردی
۳۲۳	۱۳. شناسایی راه‌نمایان زمان
۳۲۵	۱۵. ارزیابی و کنترل برنامه
۳۲۸	۱۶. زنده کردن وقت‌های مرده



فصل اول:



کلیات و مفہیم





## اهمیت و ضرورت مدیریت

آدمی به مقتضای طبیعتش موجودی اجتماعی است و در زندگی اجتماعی از فطرت و طبیعت خود تأثیر می‌پذیرد. یکی از ارکان زندگی اجتماعی انسان‌ها مدیریت است که ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که به صورت اجتماعی زندگی می‌کنند، به طور غریزی مدیریت را برمی‌گزینند تا ناظر ضوابط و مسئولیت‌ها باشد. زندگی زنبور عسل و مورچه به وضوح گویای این مطلب است.

از آنجا که انسان‌ها تفاوت زیادی با حیوانات دارند، ضرورت مدیریت در زندگی انسان‌ها بیشتر احساس می‌شود. بشر برخلاف حیوانات که محکوم غریزه هستند، آزادی و اختیار و عقل دارد و مصلحت‌اندیش است و براساس این مصلحت‌اندیشی قوانینی وضع کرده و آنها را رعایت می‌کند. گواه این مدعا تاریخ جوامع بشری است که نشان می‌دهد حتی انسان‌های نخستین نیز به ضرورت مدیریت جهت دفع نیازها و پیشبرد اهداف خود پی برده بودند، و هر کجا چند نفر گرد هم جمع می‌شدند، برای تحقق اهداف دسته‌جمعی مدیری انتخاب می‌کردند. با گذشت زمان گروه‌های

زیادی به صورت هدفمند بوجود آمدند و بزرگ‌تر شدند و تنوع بیشتری یافتند. در دانش مدیریت، این گروه‌ها که با اهداف تشکیل می‌شوند، سازمان نامیده می‌شوند.

شرایط مختلف زمانی و مکانی و نیازهای گوناگون انسان‌ها سازمان‌ها را به رکن اصلی جوامع تبدیل کرده‌اند؛ به گونه‌ای که تقریباً در تمامی شئون زندگی انسان امروزی - از هنگام تولد تا مرگ - تأثیرگذارند.

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است.<sup>۱</sup>

سازمان‌ها هنگامی می‌توانند در انجام دادن مأموریت‌ها و تحقق به اهداف خود موفق شوند که از مدیرانی توانمند و کارآمد برخوردار باشند؛ زیرا مدیریت مهم‌ترین عامل تداوم حیات و موفقیت و رشد و بالندگی و پیشرفت سازمان است.

سازمان‌ها انواع مختلفی دارند و هر یک متناسب با نوع فعالیت و هدفی که دنبال می‌کند، منابعی در اختیار دارد. اما این عوامل به خودی خود موجب نیل به هدف نمی‌شوند؛ بلکه باید با یکدیگر

---

۱. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۷.

همه‌هنگ باشند و مجموعه‌ای یکپارچه را تشکیل دهند تا بتوانند به هدف خود برسند و این همه‌هنگی بدون وجود مدیریتی توانمند به دست نمی‌آید.

اما امروزه در مقایسه با گذشته، به دلیل وسعت ارتباطات، پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش و پیچیدگی افکار و انتظارات افراد و مهارت‌های مورد نیاز، ایفای نقش مدیریت بسیار پیچیده و دشوار و مهم شده است.

بنابراین مدیریت به منزله ستون فقرات همه تشکیلات و نهادهای اجتماعی، اعم از کوچک یا بزرگ، نظیر خانواده، دولت و سازمان‌های اداری است و هیچ سازمانی بدون بهره‌مندی از مدیریت صحیح به اهداف خود دست نخواهد یافت؛ زیرا دانش مدیریت، استفاده صحیح از امکانات، نیروی انسانی و وقت را امکان‌پذیر می‌کند؛ از این رو یکی از عناصر مهم در پویایی اجتماع تلقی می‌شود.

چنان‌که پیش‌تر گفته شد، هر سازمانی در راستای اهداف و متناسب با نوع فعالیتش به منابعی نیاز دارد که مهم‌ترین آنها منابع انسانی است. انسان عامل اصلی و بنیادی حرکت، رشد و تعالی سازمان است و بی‌توجهی به شرایط، افکار، خواسته‌ها و مجموعه خصایص ذاتی و اکتسابی او، نتیجه‌ای جز اتلاف سایر منابع و محقق نشدن اهداف سازمان نخواهد داشت. جایگاه و منزلت انسان به عنوان اشرف مخلوقات بسیار رفیع‌تر و حساس‌تر از دیگر عوامل تأثیرگذار در حرکت سازمان است و نقشی محوری و پیچیده در فرایند تحقق اهداف سازمانی دارد. از این رو اداره و هدایت او بسیار خطیر و مستلزم برخورداری از مهارت‌ها و قابلیت‌های خاصی است.

بسیاری از صاحب‌نظران، موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می‌دانند. به اعتقاد دراکر عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیر آن است. هارولد کونتز مدیریت را مهم‌ترین زمینه فعالیتی انسان می‌داند و معتقد است وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و نهادهای اجتماعی، این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.<sup>۱</sup>

در عصر حاضر، با بهره‌گیری از دانش مدیریت، مأموریت‌ها و اهداف سازمان تحقق می‌یابند؛ از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری بهینه می‌شود و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل درمی‌آید. فرایند مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری است. این اجزا با هم ارتباط متقابل دارند و معمولاً هم‌زمان اجرا می‌شوند و نیل به هدف‌ها را میسر می‌کنند.<sup>۲</sup>

صاحب‌نظران تعاریف بسیاری برای مدیریت ارائه داده‌اند که در اینجا به ذکر سه مورد بسنده می‌شود:

۱. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها (شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری و کنترل) بر روی منابع سازمان (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات) با هدف دستیابی به مقاصد سازمان با شیوه کارا و اثربخش.<sup>۳</sup>

۱. رضایان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۱۴.

۲. ر.ک: الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ص ۱۶-۲۲.

۳. Griffin, Ricky. W , Management: P. ۵

۲. فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل جهت استفاده از منابع به منظور تحقق اهداف عملکردی سازمان.<sup>۱</sup>

۳. هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران.<sup>۲</sup>

مدیریت، فعالیتی منظم در جهت تحقق هدف‌های معین است که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت در تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.<sup>۳</sup>

مدیریت، فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.<sup>۴</sup>

با استفاده از تعاریف فوق، می‌توان تعریفی نسبتاً جامع از مدیریت ارائه داد:

مدیریت عبارت است از دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب.

### مدیریت، علم یا هنر

در مورد اینکه مدیریت علم است یا هنر، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. گروهی بر این باورند که مدیریت صرفاً یک علم است و

---

۱. Schermerhorn, John R; Management: P. ۲۰

۲. Stoner, James and Edward Freeman; Management; P. ۶

۳. علاقه‌بند، علی، مدیریت عمومی، ص ۱۲.

۴. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۱۴.

دارای موضوع، روش و اصول خاصی است و انتقال این اصول به دیگران از طریق آموزش امکان‌پذیر است.

گروهی دیگر بر این اعتقادند که مدیریت صرفاً هنری ذاتی است که در جوهره و ذات انسان وجود دارد و انتقال آن با آموزش ممکن نیست. کسانی که در ذات خود از چنین هنر و قابلیت برخوردار باشند، در اداره سازمان یا مجموعه خویش موفق خواهند بود؛ ولی اگر از چنین هنری بی‌بهره باشند، به هیچ وجه توفیقی در اداره سازمان نخواهند داشت.

در مقابل این دو گروه، غالب متفکران و دانشمندان مدیریت بر این باورند که مدیریت آمیزه‌ای از علم و هنر است، یعنی آنچه مربوط به اصول، تکنیک‌ها و تئوری‌های اداره مؤثر سازمان‌ها می‌باشد، علم است و می‌توان آن را در مراکز آموزشی آموخت هنگام اجرا یا بهره‌گیری عملی از این اصول، مسأله جوهر و هنر مدیر موضوعیت می‌یابد. بنابراین در مرحله به کارگیری اصول و تکنیک‌ها، مدیریت نوعی هنر است.

باری، مدیریت، یک علم است؛ چون در دنیای پیچیده امروزی معادلات مختلفی پیش روی مدیران قرار دارد و آنان باید از آموزه‌ها و تئوری‌های مکاتب مختلف مدیریت و آخرین نظریات مدیریتی آگاهی کافی داشته باشند و نظریات علمی و تجربی اندیشمندان مختلف در علم مدیریت را به خوبی فرا بگیرند و درک کنند و با شرایط سازمانی خود انطباق دهند و از نتایج علمی آنها بهره گیرند. افزون بر آن مدیریت را می‌توان هنر نیز دانست؛ چون اعمال و به کارگیری بسیاری از اصول مهم و اساسی مدیریت نیازمند افراد با

استعداد و هوشمند است و توان مدیریتی ذاتی را می‌طلبد و تنها با آگاهی از آنها موفقیت حاصل نمی‌شود. مدیران باید از ویژگی‌های ذاتی و درونی لازم برخوردار باشند و هنر خود را در مدیریت به کار برند تا بتوانند منابعی را که در اختیار دارند، به صورت منطقی و صحیح مدیریت کنند.

پس بخشی از مدیریت که می‌توان آن را از طریق آموزش فرا گرفت، علم مدیریت و بخش دیگری که مربوط به استعدادهای ذاتی و درونی افراد است، هنر مدیریت نامیده می‌شود. به طور کلی علم، دانستن و هنر، توانستن است و هر چه ترکیب این دو عامل در افراد بیشتر باشد، در مدیریت قوی‌تر و موفق‌تر خواهند بود؛ زیرا هنر جز استفاده صحیح و معقول و منطقی مدیر از آموزه‌ها و امور تخصصی در حوزه مسئولیتی او نیست. بنابراین می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که مدیریت ترکیبی از علم و هنر است. و مرز میان این دو بدین‌گونه تبیین می‌شود که برای اداره سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های اجتماعی، باید با تئوری‌ها و اصول و روش‌های علم مدیریت آشنا شد و در واقع علم مدیریت را آموخت و سپس در به کارگیری این علم باید از قابلیت فردی یا هنر اعمال مدیریت استفاده کرد. لذا آشنایی با اصول علم مدیریت و همچنین هنر به کارگیری آن برای اداره مطلوب سازمان‌ها لازم است.

### مدیریت در آموزه‌های اسلامی

در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، مطالب بسیاری درباره اهمیت مدیریت و ضرورت به کارگیری مدیران شایسته وجود دارد. نخست اینکه در منابع دینی، مدیریت به عنوان ضرورتی

اجتناب‌ناپذیر برای هر سازمان و اجتماع مطرح شده است؛ زیرا فقدان آن سبب از هم گیسختگی شیرازه امور می‌شود و از اساس هدفی تعیین نمی‌شود تا میزان موفقیت در دستیابی به آن ارزیابی شود. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام در پاسخ گروه منحرف خوارج که می‌گفتند: «لاحکم الا لله؛ حکم از آن خداست»، فرمود:

کلمة حق یراد بها الباطل نعم انه لاحکم الا لله ولكن هولاء یقولون:  
لا امرة الا لله وانه لا بد للناس من امیر برّ او فاجر؛<sup>۱</sup>

خوارج به ظاهر سخنی به حق می‌گویند، اما از این سخن اراده باطل دارند. بله «حکم» یعنی قانون و حق قانون‌گذاری از آن خداوند است؛ ولی اینان «حکم» را به معنی حکومت و مدیریت می‌گیرند و می‌گویند غیر از خدا کسی نباید مدیر و امیر باشد و حال آنکه مردم به حاکم و مدیر نیاز دارند؛ خواه آن مدیر نیکوکار باشد و خواه بدکار.

در این کلام، ضرورت مدیریت، صرف نظر از اینکه چه کسی عهده‌دار آن باشد - فرد صالح و یا ناصالح - به خوبی بیان شده است. در سطح خرد و در مقیاس کوچک نیز پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله ضرورت مدیریت را چنین بیان می‌کند:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤْمَرُوا أَحَدُهُمْ؛<sup>۲</sup>

هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان، فرمان

ببرند.

۱. نهج البلاغه، خطبه ۴۰.

۲. المتقی هندی، کنز العمال، ج ۶، ص ۷۱۷.



در جایی که سه نفر نیاز به مدیر داشته باشند، مجموعه‌های بزرگ‌تر به طریق اولی به مدیر نیاز دارند. بنابراین برای هر مجموعه‌ای و جهت انجام دادن هر کاری، وجود مدیر ضروری است؛ اما برای انجام دادن کارهای مهم به مدیرانی توانمند نیاز است که پیچیدگی و حساسیت کارها آنها را خسته و مغلوب نکند و کثرت کارها موجب پریشانی و درماندگی آنها نشود. امیرمؤمنان، حضرت علی علیه السلام، در این باره به مالک اشتر فرمودند:

وَ اجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا، وَ لَا يَنْشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا؛<sup>۱</sup>

باید در رأس هر کاری یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نکند و کثرت کارها سبب پریشانی و خستگی وی نشود.

تنها مدیرانی از اشتغال به کارهای بزرگ و زیاد، درمانده و سرگردان نمی‌شوند که با برنامه‌ریزی و نظارت صحیح از امکانات استفاده کنند. اساساً یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و پیشرفت هر سازمانی، وجود مدیران توانمند است که با استفاده مناسب و بهینه از امکانات، مسیر ترقی و تعالی را هموار می‌کنند. آنان با کمترین منابع و امکانات، بهترین عملکرد را به نمایش می‌گذارند و بیشترین ثمر و نتیجه را عاید سازمان‌های خود می‌کنند.

فضل بن شاذان از حضرت امام رضا علیه السلام چنین روایت می‌کند:

---

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

أَنَا لَا نَجِدُ فِرْقَةَ مِنَ الْفِرْقِ وَلَا مَلَّةَ مِنَ الْمَلَلِ بَقُوا عَاشُوا أَلَا بِقِيَمٍ  
 وَرَيْسٍ لَمَا لَا بَدَّ لَهُمْ مِنْهُ فِي أَمْرِ الدِّينِ وَالدُّنْيَا؛<sup>۱</sup>  
 در تاریخ بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق  
 و پایدار باشد، مگر با وجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و  
 معنوی آنان را مدیریت کند.

حضرت امام جعفر صادق علیه السلام فرمود:

لَا يَسْتَعْنِي أَهْلُ كُلِّ بَلَدٍ عَنْ ثَلَاثَةِ يَفْزَعُ إِلَيْهِ فِي أَمْرِ دُنْيَا هَمٍّ  
 وَآخِرَتِهِمْ، فَاِنْ عَدَمُوا ذَٰلِكَ كَانُوا هَمَاجًا؛ فَفَقِيهِ عَالَمٌ وَرِعٌ وَآمِيرٌ  
 خَيْرٌ مَطَاعٌ وَطَيِّبٌ بَصِيرٌ ثَقَّةٌ؛<sup>۲</sup>

مردم هر اجتماعی از سه چیز بی‌نیاز نیستند تا امور دنیا و آخرت  
 خود را به وسیله آنها انجام دهند و هر اجتماعی فاقد آن سه باشد،  
 افراد آن جامعه از فرومایگان خواهند بود: ۱. فقیه آگاه و پرهیزگار؛  
 ۲. امیر و مدیر خیرخواه و مسلط؛ ۳. پزشکی بصیر و امین.

ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی از بدیهیات است و هیچ  
 نیازی به استدلال و برهان ندارد و هر مجموعه‌ای، هرچند بسیار  
 کوچک، بدون داشتن مدیر و سازماندهی خاص، سامان نمی‌یابد و به  
 سرعت از هم می‌پاشد. نکته مهم دیگر ضرورت تعیین جانشین برای  
 مواقعی است که مدیر ناگزیر است از اجتماع فاصله بگیرد. جانشین  
 مدیر در غیاب او به امور رسیدگی می‌کند تا جامعه دچار تزلزل و  
 لغزش نشود. در قرآن کریم به این مسأله تصریح شده است. ماجرای  
 جانشینی هارون برای حضرت موسی علیه السلام مؤید این مطلب است.

۱. بحار الانوار، ج ۲۳، ص ۳۲.

۲. تحف العقول، ص ۳۲۱.

## فصل اول: کلیات و مفاهیم □ ۲۷

هنگامی که حضرت موسی علیه السلام تصمیم گرفت به جانب کوه طور حرکت کند، نخست برادرش هارون را به عنوان جانشین و مدیر اجتماع خویش برگزید. خداوند متعال در قرآن کریم سخن حضرت موسی علیه السلام را چنین نقل می‌فرماید:

قال موسى لاختيه هارون اخلفني في قومي و اصلح و لا تتبع سبيل المفسدين؛<sup>۱</sup>

موسی به برادر خود هارون گفت: تو اکنون پیشوای قوم و جانشین من باش و راه صلاح پیش گیر و پیرو اهل فساد مباش. از این آیه شریفه استفاده می‌شود که هرگز حتی برای یک لحظه نمی‌توان امت را بدون امام و مدیر رها کرد.

نمونه دیگری که در قرآن ذکر شده و بر ضرورت تعیین جانشین دلالت دارد، ماجرای جانشینی حضرت علی علیه السلام برای رسول خدا صلی الله علیه و آله است. رسول خدا صلی الله علیه و آله در سال دهم هجری عازم مکه شد و پس از انجام دادن مناسک حج به سوی مدینه عزیمت کرد. وقتی حضرت به سرزمین سوزان «غدیر خم» رسید، از جانب خداوند فرمانی بسیار مهم مبنی بر جانشینی علی علیه السلام بعد از خود دریافت کرد:

يا ايها الرسول بلغ ما انزل اليك من ربك فان لم تفعل فما بلغت رسالته والله يعصمك من الناس...؛<sup>۲</sup>

ای پیامبر، آنچه از خداوند متعال بر تو نازل شد، به خلق برسان که اگر نرسانی، تبلیغ رسالت و ادای وظیفه نکرده‌ای و خداوند تو را از [آزار] مردمان حفظ می‌کند.

۱. سوره اعراف، آیه ۱۴۲.

۲. سوره مائده، آیه ۶۷.

در بینش شیعه مدیریت دو بعد دارد: مدیریت اجتماعی و مدیریت معنوی و هر دو در امامت خلاصه می‌شود. از نظر شیعه، امامت، ریاست عمومی در امور دنیا و دین است. بنا بر اعتقاد شیعه، نظام امامت در هر زمان و شرایطی، ثابت و پایرجاست و در زمان غیبت امام معصوم، ولی فقیه بر جایگاه امامت می‌نشیند و به نیابت از امام، اجرای امور و احکام را به دست می‌گیرد. تشیع ضرورت مدیریت را تا آن حد می‌داند که می‌گوید قبل از اینکه به کاری دست بزنید، برای خود مدیری برگزینید تا در پناه نظم و انضباط سریع‌تر به هدف برسید.

پس مدیران موفق، مدیرانی هستند که با استمداد از پروردگار خویش و بهره‌گیری از علم و هنر مدیریت، تمامی توان خود را در طبق اخلاص می‌گذارند و چشم به مواهب و عطایای مادی آن نمی‌دوزند. آنان مدیریت خویش را امانتی الهی می‌دانند و کمترین خیانت را به آن روا نمی‌دارند و خود را در برابر منابع و امکاناتی که در اختیار دارند، مسئول می‌دانند و در استفاده از آنها نهایت دقت را مبذول می‌دارند. آنها خود را برتر و والاتر از مجموعه تحت امر خویش نمی‌شمرند و هرگز با دیده ابزاری به آنان نمی‌نگرند.

اما انسان امروز در معرض پیچیدگی‌های بیشتری است و نسبت به انسان‌های گذشته، هوشمندتر و آگاه‌تر است. بر همین اساس نحوه مدیریت و تعاملات انسانی نیز می‌باید هوشمندتر، پیچیده‌تر و منطقی‌تر باشد. به همین دلیل به روش‌های جدید برای مدیریت شناخت عوامل مؤثر بر اداره صحیح و منطقی انسان‌ها نیاز است.

### مدیریت فرهنگی

چنان که پیش تر گفته شد، یکی از ابعاد مدیریت، مدیریت معنوی و به عبارت دیگر مدیریت فرهنگی است. مدیریت فرهنگی را می توان فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر مجموعه ای از فعالیت ها دانست که در راستای انتقال، تثبیت، ترویج و تکامل فرهنگی مشخص با تمامی اجزا و عناصر آن انجام می شود. بنابراین مدیریت فرهنگی به معنای سازمان دهی و اداره امور و فعالیت های فرهنگی است. به عبارت دیگر در مدیریت فرهنگی تمامی وظایف سازمانی مدیریت (برنامه ریزی، سازمان دهی، نظارت و...) در قلمرو فعالیت های فرهنگی و امور مرتبط با مسئله فرهنگ انجام می شود.

مدیریت فرهنگی به منظور شناخت و اداره فرهنگ، دارای پیچیدگی ها و ظرافت های انسانی و اجتماعی است؛ بدین معنی که عوامل اثرگذار بر اداره فرهنگ متعددند و به سهولت نمی توان عاملی را خارج یا وارد کرد و یا عاملی را تضعیف و یا تقویت کرد. بنابراین مطالعات دقیق اجتماعی - فرهنگی و به کارگیری اصول و مبانی مدیریت در هدایت امور فرهنگی در ابعاد مختلف و شناخت راه ها و روش های متعالی در این زمینه از اولویتهای فعالیت در مدیریت فرهنگی است.

رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریتی مدبرانه و مقتدرانه است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، سبب تعالی جامعه شود و موجبات بالندگی افراد آن را فراهم کند. اگر چنین

مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد یا مردم با مدیران ضعیف، ناآگاه و بی‌تدبیر روبه‌رو باشند، طبعاً انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی نابخاست.

در گذشته نه چندان دور، مدیران فرهنگی جوامع افرادی بودند که توانایی‌هایی در عرصه هنر، فرهنگ، اجتماع و سیاست داشتند؛ مثلاً شخصی به صرف اینکه هنرمندی قابل یا روزنامه‌نگاری توانمند بود، به عنوان مدیر فرهنگی انتخاب می‌شد؛ خواه آن فرد دارای بینش و دانش مدیریتی بود یا خیر. اما امروزه عرصه فرهنگ شاهد تغییرات هوشمندانه و هدفمند بسیار سریعی است. در جوامع کنونی، مدیریت فرهنگی باید بر مبنای دانایی و بینش صحیح مدیریتی و فرهنگی باشد. به عبارت دیگر جامعه امروز نیازمند مدیریت علمی در عرصه فرهنگ است وجود مدیران فرهنگی با دانش کافی و بینش استوار جزو مهم‌ترین نیازهای جامعه امروز است. این نیاز در مورد جامعه ایران اسلامی با توجه به تهدیدها و جنگ نرم دشمنان علیه آن، ضرورت بیشتری دارد و در سفرهای زیارتی، این ضرورت محسوس‌تر و ملموس‌تر است.

فرهنگ به عنوان زیرساخت جوامع که مسائل مختلف دیگر مثل مسائل اجتماعی، سیاسی اقتصادی و... را متأثر می‌کند، حساسیت بالایی در جهت‌گیری‌ها و راهکارهای کلان خود می‌طلبد و این امر منوط به حضور مدیران آگاه از ابزارهای فرهنگی و کارشناسان مجرب است که در کنار تعهد خود موجبات رشد و تعالی فرهنگ را فراهم می‌آورند.

فرهنگ به دلیل جایگاهی که در هویت و موجودیت جامعه دارد و نیز نقشی که در پیشرفت جوامع ایفا می‌کند، از اهمیت فراوانی برخوردار است. حضرت امام خمینی علیه السلام می‌فرماید:

بی‌شک بالاترین و والاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد. فرهنگ اساس ملت است؛ اساس ملیت یک ملت است؛ اساس استقلال یک ملت است. می‌توان گفت فرهنگ مبدأ همه خوشبختی‌ها و بدبختی‌های یک ملت است. بنابراین رأس همه اصلاحات، اصلاح فرهنگ است.

اگر مشکلات فرهنگی و آموزشی در راستای مصالح کشور حل شوند، دیگر مسائل نیز به آسانی حل می‌شوند، بنابراین از دیدگاه حضرت امام علیه السلام فرهنگ بزرگ‌ترین مسئله‌ای است که ملت را به تباهی می‌کشد و یا به اوج عظمت و قدرت می‌رساند. ایشان بر این باورند که منشأ و شالوده هر گونه حرکت و تحولی در اجتماع «فرهنگ» است؛ بنابراین مقوله فرهنگ عمومی و نحوه اصلاح و ابزارهای اصلاح آن، از جایگاه و اهمیت ممتازی برخوردار است که نمی‌توان و نباید از آن غافل شد.

وابستگی فرهنگی منشأ سایر وابستگی‌ها و عامل عقب‌ماندگی کشورهاست و استقلال فرهنگی نیز عامل تحقق استقلال در سایر ابعاد سیاسی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی و... است و استقلال در ابعاد گوناگون عامل توسعه است و دستیابی به اهداف توسعه

مستلزم رفع وابستگی فرهنگی و کسب استقلال فرهنگی است. حضرت امام علیه السلام می فرماید:

اگر بخواهید از همه وابستگی‌ها خارج شوید، اول این وابستگی مغزی را، قلبی را کنار بگذارید.

از دیدگاه امام رفع وابستگی و کسب استقلال فرهنگی مستلزم بازگشت به خویشتن و اتکا به فرهنگ گذشته اسلامی - ملی خود برای پایه‌گذاری فرهنگی مستقل است. امام علیه السلام شرط لازم برای دستیابی به استقلال و پیشرفت کشور را در جهات مختلف، کسب استقلال فرهنگی دانستند. باری، کسب هویت ملی و استقلال در زمینه‌های مختلف اقتصادی و... از جمله اهداف توسعه اسلامی است و دستیابی به این اهداف بدون کسب استقلال فرهنگی و برنامه‌ریزی برای مدیریت فرهنگی ممکن نیست.

مدیریت فرهنگی چند سالی است به عنوان شاخه‌ای مهم از مدیریت، در دانشگاه‌های معتبر کشور صاحب کرسی شده است. هدف از ایجاد این رشته، آموزش مدیرانی است که قادر به مدیریت در محیط‌ها و سازمان‌های فرهنگی باشند. از این رو مدیران فرهنگی افزون بر دانش مدیریت، باید از علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی، اصول تعلیم و تربیت و... بهره گیرند

قلمرو سازمان‌های فرهنگی و فعالیت مدیران آنها عموماً به مراتب، گسترده‌تر و حساس‌تر از سازمان‌های دیگر است و ضرورت طراحی برنامه‌هایی متناسب با ذائقه‌های نوبه‌نو شونده و در حال تغییر مخاطبان، به ویژه قشر جوان، گوشه‌ای از دشواری‌های مدیریت در حوزه فرهنگ را روشن می‌کند.



تهدیدات محیطی و حساسیت قلمرو فعالیت‌های فرهنگی، مدیران سازمان‌های فرهنگی را با مسئولیت‌های سنگین و دشوار و خطرناک (با ریسک بالا) روبرو کرده است.

برخی از صاحب‌نظران، مدیریت فرهنگی در شرایط پیوسته در تغییر و جامعه بی‌ثبات، را به بندبازی در ارتفاع ۲۰۰ متری تشبیه می‌کنند که توفیق در آن بسیار تحسین‌آمیز و کوچک‌ترین اشتباه در آن مصادف با پایان همیشگی کار است.

بنابراین محیط‌های فرهنگی به مدیرانی نیاز دارد که قلمرو دید، بردباری، پشتکار و امیدواری‌شان افزون‌تر از مدیران سایر حوزه‌ها باشد.

### مهارت‌های مدیریت

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی.

مهارت عبارت است از توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایفش منعکس می‌شود. بنابراین منظور از مهارت، توانایی استفاده مؤثر از دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. توضیح مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح ذیل است.

۱. مهارت فنی: یعنی توانایی انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرامی‌گیرند.

از جمله مهارت‌های فنی دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و کارپردازی است.

ویژگی بارز مهارت فنی امکان دستیابی به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن است، زیرا این نوع مهارت، دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام دادن وظایف خاصی که دارد، باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

۲. مهارت انسانی: یعنی توانایی شناخت تفاوت‌ها و مشترکات اعضای سازمان از لحاظ ارزش‌ها، باورها، نیازها و انگیزه‌ها و برقراری هماهنگی و هم‌افزایی مثبت بین آنها و نیز ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران. این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد و در کنار آنها کار کند و با آنها ارتباط مؤثر داشته باشد.

مهارت انسانی نقطه مقابل مهارت فنی است، یعنی کار کردن با نیروی انسانی در مقابل کار کردن با اشیا. برخورداری از مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد؛ از نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد؛ عقاید و افکارش روشن باشد؛

اعتماد به نفس داشته باشد و به دیگران نیز اعتماد کند و به عقاید و ارزش‌ها و احساسات آنان ارجح نهد؛ آنان را درک کند؛ از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیطی امن و مقبول برای جلب همکاری دیگران را فراهم کند.

مهارت‌های انسانی به آسانی دست‌یافتنی نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند؛ اما تسلط بر علومی چون روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌کنند. همچنین ارتباط مؤثر و متقابل مدیر و اعضای سازمان و نیز افراد بیرون از سازمان و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کند تا مدیر به مرور بتواند عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد را درک کند و راه و رسم کار کردن با آنان و اثرگذاری بر رفتارشان را بیاموزد. این مهارت برای همه مدیران از جمله مدیران آموزشی لازم است. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآید و بین‌عضایی که رهبری و سرپرستی آنها را به عهده دارد، همکاری و تفاهم ایجاد کند باید به اندازه کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

۳. مهارت ادراکی: این مهارت به معنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) می‌باشد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص ارتباط

و تأثیر متقابل کارکردهای گوناگون سازمان را مهارت ادراکی می‌گویند. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌کند تا با تصمیم‌گیری صحیح و اقدام مؤثر موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم کند.

اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموختن نظریه‌های علوم رفتاری (به ویژه تئوری‌های سازمان) مدیریت، تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش‌ها و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های حاصل از مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌کنند. این مهارت بیشتر برای مدیران سطوح عالی سازمان که باید برنامه‌های بلند مدت را طرح‌ریزی کنند لازم است؛ اما مدیران آموزشی نیز برای اینکه بتوانند محیط آموزشی را بشناسند، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کنند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهند و تصمیمات مؤثر اتخاذ کنند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی کنند، باید از مهارت ادراکی در سطح بالایی برخوردار باشند.

سطح مدیریت و مهارت‌ها: همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگرند، اما نیاز به آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به

مهارت‌های فنی بسیار نیاز دارند؛ زیرا وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها نیاز چندانی به مهارت‌های فنی ندارند؛ بلکه برای انجام دادن وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی باید به مهارت ادراکی در سطح بالایی مجهز باشند. مهارت‌های انسانی برای همه مدیران، در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند، لازم است؛ زیرا همه آنها برای نیل به اهداف سازمان باید با افراد داخل و خارج از سازمان ارتباط داشته باشند. آنها برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار افراد باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، بر مهارت‌های انسانی تأکید بسیاری می‌شود.

تجزیه و تحلیل مهارت‌های مدیریت به توضیح این واقعیت کمک می‌کند که چرا مدیران برجسته ادارات، بعضی اوقات معاون ضعیفی برای ریاست عالی سازمان هستند؟ سبب این است که افراد مزبور، ممکن است ترکیب مناسبی از مهارت‌های لازم برای مشاغل سطوح بالاتر، خصوصاً مهارت‌های ادراکی را نداشته باشند.<sup>۱</sup>

### سیر تحول اندیشه‌های مدیریتی:

قطعاً برای درک بهتر هر دانشی، دانستن پیشینه و تاریخچه آن ضروری است. مدیریت نیز مانند تمام علوم تحولاتی را در جهت

۱. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ص ۴۲۳.

تکمیل و گسترش نظریه‌ها داشته و امروزه به عنوان یکی از علوم اصلی مطرح است.

مدیریت به عنوان یکی از فعالیت‌های اجتماعی بشر، سابقه‌ای دیرینه دارد؛ اما آنچه به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت بیان می‌شود، مربوط به سال‌های پایانی سده نوزده میلادی است که نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت به صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح شد؛ اما مدیریت در اعصار پیشین نیز وجود داشته است؛ همان‌گونه که کشف قدرت جاذبه به وسیله نیوتن به این معنی نیست که چنین قدرتی قبل از وی وجود نداشته است.

پس از نظریه بوروکراسی وبر، اصول مدیریت علمی و اداری تیلور و فایول؛ نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سال‌های پایانی دهه ۱۹۳۰ و نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهادند؛ به طوری که امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است.<sup>۱</sup>

تئوری‌های سازمان و مدیریت با شیوه‌های متفاوتی طبقه‌بندی شده‌اند؛ اما نظریه‌های مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستمی در تمامی آنها ملاحظه می‌شود.

ریچارد اسکات با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار

---

۱. ر.ک: الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ص ۱۶-۲۲.

تقسیم‌بندی او نظریه‌های سیستم باز و بسته و مدل منطقی و اجتماعی رفتار انسان در سازمان است.

نظریه‌های گونه اول: در این نظریه‌ها، سازمان، به عنوان سیستمی بسته و رفتار انسان، منطقی قلمداد می‌شود. نظریات دانشمندانی چون تیلور و فایول در این گونه قرار می‌گیرند. در این دیدگاه، سازمان، ابزاری است برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده و رابطه سازمان با محیط بیرونی مدنظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانون‌مداری و... از ویژگی‌های بارز این طبقه از نظریات هستند.

آنچه امروز به عنوان مکتب کلاسیک شناخته می‌شود، در واقع برخی از نظریه‌های مدیریتی است که با این دیدگاه به مسائل سازمان و مدیریت پرداخته‌اند. نظریه‌های کلاسیک به سه شاخه اصلی تقسیم می‌شوند: نظریه مدیریت علمی فردریک تیلور؛ نظریه مدیریت اداری هنری فایول (اصول‌گرایان)؛ نظریه بوروکراسی ماکس وبر.

محور بحث نظریه‌های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان است. کلاسیک‌ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیر رسمی را مضر می‌دانستند. نظریه‌های کلاسیک نگرشی صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد است. کلاسیک‌ها انسان را هم‌ردیف با سایر عناصر تولید می‌دانستند و برای آن هویت مستقل قائل نبودند.

نظریه‌های گونه دوم: در این نظریه‌ها، سازمان به عنوان سیستمی بسته و رفتار انسان، اجتماعی تلقی می‌شود. نظریه‌های روابط انسانی

و مکتب نئوکلاسیک در این طبقه قرار دارند. اگر در گونه قبل، بر ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی تأکید می‌شد، در گونه دوم ارضای نیازهای اجتماعی و روانی اعضای سازمان به عنوان اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان اهمیت داشت. در سال ۱۹۲۰ در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می‌کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی را با هدف بررسی رابطه شرایط فیزیکی کار با میزان عملکرد کارکنان آغاز کرده‌اند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن انجام شد که بعدها به مطالعات هائورن شهرت یافت. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند و معتقد بودند مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند. به بیان دیگر طرفداران این روش متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. نگرش رفتاری مبلغ این اندیشه بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند، می‌توانند به بهره‌وری دست یابند.

نظریه‌های گونه سوم: در این نظریه‌ها، سازمان به عنوان سیستمی باز و رفتار انسان در سازمان، منطقی فرض می‌شود. از آغاز دهه ۱۹۵۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ نسل جدیدی از تئوری‌ها مطرح شدند که تأکید و تمرکز آنها بر منطقی بودن رفتارها در سازمان با توجه به محیط خارجی سازمان بود. بر مبنای این تئوری‌ها ساختار سازمانی باید با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. مهم‌ترین نگرش‌های گونه سوم، نگرش اقتضایی و نگرش سیستمی است.



بر اساس نگرش اقتضایی (موقعیتی) یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفه مدیر این است که با توجه به شرایط زمانی و موقعیتی که در آن است، تعیین کند چه روشی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف سازمان و مدیریت فراهم می‌کند. بنابراین در نگرش اقتضایی چیزی به عنوان بهترین وجود ندارد و شرایط گوناگون و اقتضات زمانی، مکانی و موقعیتی نشان می‌دهد که چه چیز بهترین است، در حالی که اندیشمندان مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک به اصول جهانشمول و همیشگی باور داشتند و راهکارهای ارائه شده توسط خودشان را برای همه شرایط مناسب می‌دانستند.

طرفداران نظریه نگرش سیستمی نیز معتقدند که این نگرش بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

نظریه‌های گونه چهارم: در این نظریه‌ها، سازمان به عنوان سیستم باز و رفتار انسان در سازمان، اجتماعی فرض می‌شود. اندیشمندانی چون می‌یر و روان‌سالان سیک و پفر تأکید بسیاری بر محیط داشتند. آنها این پیش‌فرض را که سازمان‌ها رفتار و عملکرد عقلایی و منطقی دارند، به طور مطلق قبول ندارند و بر این باورند که سازمان‌ها هدف اصلی خود را که بقاست، دنبال می‌کنند و در نتیجه سایر اهداف مانند کارایی و بهره‌وری که در فلسفه سازمان، منطقی به نظر می‌رسند، در درجه دوم قرار می‌گیرند.

برخی سازمان‌ها که در محیط‌هایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای

سیاسی منطبق می‌کنند و افزایش تولید و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامه کار آنها نقش حیاتی ایفا نمی‌کند. در چنین سازمان‌هایی رفتار عقلایی و منطقی که در گونه قبل مد نظر بود، جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی - سیاسی می‌دهد. بر اساس نظر مارچ و اولسون محیط سازمان‌ها پر از ابهام و پیچیدگی است و در چنین فضایی، تصمیم‌گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد. مسئله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در تئوری‌های گونه چهارم، جایگاه ویژه‌ای دارد و پیچیدگی‌های آن مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

به زعم نظریه‌پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها نمی‌توان به معیارهای صرفاً عینی اتکا کرد؛ بلکه باید موضوع را به صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی بررسی کرد. دیدگاه نظریه‌پردازان در این گونه نیز دیدگاهی اقتضایی محسوب می‌شود.<sup>۱</sup>

در مطالعات مدیریت امروز، بسیاری از نظریه‌ها ترکیبی از تئوری‌های کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها هستند؛ پیروان جنبش جدید مدیریت علمی بر تصمیم‌گیری‌های علمی، به کارگیری رایانه و ابزارهای تصمیم‌گیری تأکید دارند و نظریه‌پردازان جدید جنبش روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می‌کنند و جای اصول‌گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد، لازم است مدیران زیادی را به طور عملی بررسی کرد.

---

۱. ر.ک: الوانی، سید مهدی؛ پیشین، ص ۱۶-۲۲ و حسن میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۷، ص ۱۷۰-۱۸۰.

فصل دوم:



برنامه ریزی



## برنامه‌ریزی

چنان که پیش‌تر بیان شد، یکی از وظایف مهم مدیران، برنامه‌ریزی است و مدیران فرهنگی نیز از این اصل مستثنی نیستند. از جمله مدیران فرهنگی، روحانیون کاروان‌های زائران بیت‌الله الحرام هستند.

حضور زائران در حرم امن الهی و جوار مضجع شریف نبوی فرصتی مغتنم و بسیار مهم است که استفاده بهینه از آن، مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و منطقی است. در سالهای اخیر وضع تحصیلی و ترکیب سنی زائران بیت‌الله الحرام کاملاً تغییر یافته و در نتیجه زمینه برای انجام دادن کارهای فرهنگی به منظور بهره‌برداری معنوی از این سفر الهی بیشتر فراهم است. بنابراین روحانیون محترم به عنوان مدیران فرهنگی کاروان به منظور بهره‌برداری بیشتر از این فرصت مهم، باید برنامه‌ای مشخص و طرحی مدون داشته باشند لذا آشنایی آنها با مسئله برنامه‌ریزی و فرایند و مسائل آن ضروری است. آنان بدون شناخت اصل مهم برنامه‌ریزی، امکان استفاده بهینه از این فرصت معنوی و انجام دادن کارهای فرهنگی مناسب را نخواهند داشت.

بنابراین در این قسمت تلاش خواهیم کرد که برنامه‌ریزی به ویژه برنامه‌ریزی فرهنگی و مسائل و موضوعات مرتبط با آن را به اجمال مطرح کنیم تا روحانیون کاروان بتوانند با شناخت درست و برنامه‌ریزی صحیح برای امور فرهنگی، زائران بیت الله الحرام را در جهت بهره‌برداری معنوی هرچه بیشتر از این سفر الهی رهنمون شوند. از آنجایی که همه سازمان‌ها به دنبال آن هستند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند و نیز به دلیل پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی برنامه‌ریزی ضرورتی انکارناپذیر است. صاحب‌نظران تعاریف مختلفی برای برنامه‌ریزی ارائه داده‌اند. در ادامه چند مورد از آنها را بیان می‌کنیم.

برنامه‌ریزی فرایندی است در جهت رسیدن به وضعی مطلوب در آینده که بدون برنامه‌ریزی وقوع آن امکان‌پذیر نیست و برنامه‌ریزی فرهنگی به معنای برآورد علمی نیازهای فرهنگی جامعه و امکانات موجود و تعیین اقدامات مورد نیاز برای رفع نیازهای فرهنگی در یک دوره زمانی مشخص است.

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدفی خاص و مشخص کردن فعالیت‌هایی که به آن هدف منتهی می‌شوند. برنامه‌ریزی در هر سازمان مستلزم برگزیدن هدف‌های سازمان و مقاصد هر بخش و تعیین راه‌های دستیابی به آنهاست. از این‌رو برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده، روشی عقلایی فراهم آورده و بر نوآفرینی مدیریت سخت دلالت دارد.<sup>۱</sup>

۱. کونتز و همکاران، ۱۳۶۸، ص ۱۶۴.

برنامه‌ریزی فرایندی است که طی آن، مدیران اهداف را تعیین و آینده را پیش‌بینی می‌کنند و مسیر فعالیت‌های طراحی شده برای رسیدن به آن اهداف را نشان می‌دهند.

برنامه‌ریزی یعنی تعیین اهداف درست و سپس انتخاب روش و وسیله مناسب برای دستیابی به آن اهداف.

از تعاریف مزبور استنباط می‌شود که برنامه‌ریزی دارای دو رکن است: تعیین اهداف و پیش‌بینی راه‌ها و امکانات لازم برای رسیدن به آن اهداف. اما برنامه‌ریزی فرهنگی؛ تلاشی است برای تغییر آگاهانه در زمینه بینش‌ها، ارزش‌ها، اندیشه‌ها، عقاید و سلوک نسبتاً پایدار و بادوام یک جامعه.

برنامه‌ریزی فرهنگی عبارت است از طراحی و ارائه سیاست‌های راهبردی، اصولی و کلان در مجموعه امور فرهنگی متکی بر راهکاری اجرایی و عملی، به منظور پاسداری از فرهنگ جامعه و اصلاح و پویایی و تکامل آن. هدف از برنامه‌ریزی فرهنگی تأمین سلامت فضای فرهنگی جامعه و جلوگیری از بروز ناهنجاری‌ها و آسیب‌های فرهنگی با توجه به دگرگونی‌ها و تعاملات میان فرهنگ‌هاست.

### اهمیت برنامه‌ریزی

برای تعیین میزان موفقیت مدیر باید عملکرد او را با دو معیار اثربخشی و کارایی ارزیابی کرد. اثربخشی یعنی توانایی انجام دادن کارهای صحیح و کارایی یعنی توانایی انجام دادن کارها با روش‌های صحیح.

اما برای دستیابی به اثربخشی و کارایی، ضروری است برنامه‌های صحیح و دقیقی طراحی و اجرا شوند؛ زیرا اگر در سازمانی برنامه‌ریزی صورت نگیرد، اهداف سازمانی و نیز راه‌ها و ابزار مناسب برای دستیابی به آنها مشخص نخواهد شد و اگر اهداف سازمان و راه‌ها و ابزار رسیدن به آنها مشخص نشوند، اثربخشی و کارایی تحقق نخواهد یافت.

برنامه‌ریزی بر تمامی بخش‌های سازمان و همه وظایف مدیران احاطه دارد و همه آنها را دربر می‌گیرد و در صورت فقدان آن، اهداف سازمانی در پرده‌ای از ابهام باقی می‌مانند و این ابهام و سردرگمی به همه سازمان و فعالیت‌های آن سرایت می‌کند و در نتیجه سازمان را از رسیدن به سر منزل مقصود باز می‌دارد. همچنین اگر برای رسیدن به اهداف سازمانی، راهکارهای درست و ابزار مناسب تعیین نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نمی‌شود و دستیابی به اهداف ممکن نخواهد شد.

پیامبر گرامی اسلام ﷺ می‌فرماید:

يابن مسعود اذا عملت عملا فاعمل بعلم و عقل؛ و اياك ان تعمل  
عملا بغير تدبير و علم؛<sup>۱</sup>

ای پسر مسعود، هرگاه خواستی کاری انجام دهی، با آگاهی و عقل انجام بده؛ مبادا کاری را بدون برنامه‌ریزی و آگاهی انجام دهی. پیامبر اکرم ﷺ در این روایت، پس از آنکه اهمیت و ضرورت تدبیر و برنامه‌ریزی را متذکر شدند، به این آیه از قرآن کریم

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۱۰۰.



استشهاد فرمودند: «و مانند آن [زنی] که رشته خود را پس از محکم بافتن، [یکی یکی] از هم می‌گسست، مباشید»<sup>۱</sup>.

این آیه به داستان زنی از قریش به نام رایطه اشاره دارد که در زمان جاهلیت از صبح تا ظهر، خود و کنیزش پشم‌ها و موهایی را که در اختیار داشتند، می‌تابیدند؛ اما پس از آن همه را می‌شکافتند. این نمونه‌ای از کار بی‌هدف و بدون برنامه است و خداوند متعال به انسان‌ها دستور می‌دهد که از چنین کاری پرهیز کنند.

برنامه‌ریزی مدیران را وادار می‌کند که همه قسمت‌های سازمان را از زوایا و نقطه نظرهای مختلف بررسی و مطالعه کنند و میان همه بخش‌های سازمان و فعالیت‌های مختلف آنها، هماهنگی و وحدت ایجاد کنند. بنابراین اگر سازمانی دارای برنامه نباشد و نتواند مدیران را وادار به ایجاد هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان و فعالیت‌های گوناگون آنها کند، انسجام سازمان از بین می‌رود و ناهماهنگی و پراکنده‌کاری رواج پیدا می‌کند.<sup>۲</sup>

امیرالمومنین علیه السلام در این باره می‌فرماید: مَنْ قَعَدَ عَنْ حِيلَتِهِ أَقَامَتُهُ الشَّدَائِدُ؛<sup>۳</sup> یعنی هر کس دست از برنامه‌ریزی و چاره‌جویی بردارد، گرفتار مشکلات و سختی‌ها می‌شود.

بنابراین بی‌توجهی به برنامه‌ریزی و اقدام به کارها قبل از برنامه‌ریزی و چاره‌جویی مناسب، باعث روی آوردن مشکلات و

---

۱. سوره نحل، آیه ۹۲.

۲. پیروز و همکاران، ص ۱۸.

۳. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و درر الکلم، ح ۸۶۷۱.

سختی‌ها می‌شود و فرد یا سازمان را در تنگنا قرار می‌دهد. همچنین در روایت فوق بر این نکته تأکید شده است که نادیده گرفتن برنامه‌ریزی، پیامدهایی را در بردارد که به آسانی نمی‌توان بر آنها فائق آمد. در چنین وضعی مدیر سازمان به ناچار باید تسلیم مشکلات شود و مسیر خود را عوض کند.

البته برنامه‌ریزی مقتضای عقل است و اهمیت و ضرورت آن به استدلال نیاز ندارد و اقدام به هر کاری بدون برنامه‌ریزی، نشان نقصان عقل یا به کار نیستن آن است.

حضرت علی علیه السلام برنامه‌ریزی خوب، مناسب و صحیح را محکم‌ترین دلیل بر خردمندی انسان و کامل بودن عقل او می‌داند و می‌فرماید:

أَدْلُ شَيْءٍ عَلَى غَزَاةِ الْعَقْلِ حُسْنُ التَّدْبِيرِ؛<sup>۱</sup>

بهترین دلیل بر کمال عقل، برنامه‌ریزی خوب و مناسب است. در قرآن به صورت‌های گوناگون بر مسئله برنامه‌ریزی تأکید شده و نمونه آن داستان حضرت یوسف علیه السلام است.

پادشاه مصر در خواب دید که هفت گاو لاغر به هفت گاو چاق حمله کردند و آنها را خوردند و نیز هفت خوشه خشکیده به دور هفت خوشه سبز پیچیدند و آنها را از میان بردند؛ او از معبران خواست تا خواب او را تعبیر کنند. اما آنها در پاسخ گفتند: اینها خواب‌های پریشان است و ما به تعبیر خواب‌های پریشان آشنا نیستیم.

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۳۱۵۱.

در این هنگام، ساقی سلطان که سال‌ها قبل از زندان آزاد شده بود، به یاد خاطره زندان و تعبیر خوابش به وسیله حضرت یوسف علیه السلام افتاد که بسیار دقیق و صحیح تعبیر شده بود. ساقی با اجازه پادشاه نزد حضرت یوسف علیه السلام در زندان رفت و ماجرای خواب پادشاه را برای آن حضرت شرح داد. آنگاه حضرت یوسف چنین جواب داد:

تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ<sup>۱</sup>

هفت سال پی در پی می‌کارید و آنچه را درو کردید، جز اندکی که می‌خورید، در خوشه‌های خودباقی گذارید. پس از آن، هفت سال سخت می‌آید که (مردم) آنچه را برای آن سال‌ها ذخیره کرده‌اید، جز اندکی که (برای بذر) نگه می‌دارید، خواهند خورد. پس از آن، سالی فرا می‌رسد که به مردم در آن (سال) باران می‌رسد و در آن، آب میوه می‌گیرند.

با دقت در مفاد این آیات، روشن می‌شود که آن پیامبر بزرگ الهی افزون بر تعبیر خواب سلطان مسائل و مشکلات آینده را به خوبی پیش‌بینی کرد و برنامه اقتصادی جامع و بلندمدتی را برای پانزده سال کشور مصر طراحی کرد و کشور را از بحران بزرگ اقتصادی و خطر قحطی و خشکسالی نجات داد.

---

۱. سوره یوسف، آیات ۴۷-۴۹.

حضرت یوسف عَلَيْهِ السَّلَام با در نظر گرفتن فرصت‌ها (هفت سال پر باران) و تهدیدها (هفت سال قحطی) دستور داد که مردم در هفت سال اول که بارندگی زیاد بود، با جدیت و تلاش، و با استفاده از تمامی توان و امکانات به زراعت پردازند و همه محصول را جز اندکی برای مصرف ذخیره کنند تا در هفت سال دوم - که دوران سختی و قحطی و خشکسالی خواهد بود - گرفتار گرسنگی نشوند و از ذخیره‌های خود استفاده کنند. البته یوسف عَلَيْهِ السَّلَام تأکید کرد که در هفت سال دوم از همه ذخایر خود استفاده نکنند و مقداری به عنوان بذر نگه دارند تا در سال بعد - یعنی سال پانزدهم - از آن برای کشت استفاده کنند.

### فواید برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمانی مدیران را در دستیابی به هدف‌های سازمان و استفاده بهینه از منابع سازمان یاری می‌کند؛ همچنین به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد سازمان را با معیارهای واقعی ارزیابی کنند. برنامه‌ریزی آثار مثبت و فواید بسیاری برای سازمان دارد و در قرآن و متون اسلامی نیز به بسیاری از آنها اشاره شده است. در ادامه چند نمونه از آثار و فواید برنامه‌ریزی را مطرح می‌کنیم.

#### ۱. کاستن از میزان خطا:

سازمان‌ها در راستای رسالت و مأموریت اصلی خود، ناگزیر از انجام دادن فعالیت‌هایی هستند؛ اما پیش از آن باید درباره آنها بیندیشند و آثار و عواقب ناشی از انجام دادن آنها را پیش‌بینی کنند

تا از لغزش‌ها، اشتباهات و خطاها در امان باشند. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْفِعْلِ يُؤْمِنُ الْعِثَارُ؛<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی قبل از هر کار، سبب ایمنی از لغزش است.

## ۲. استفاده بهینه از منابع و امکانات

سازمان‌ها اعم از کوچک یا بزرگ منابع و امکانات محدودی در اختیار دارند؛ بنابراین برای استفاده و بهره‌برداری بهینه از آنها باید نهایت دقت را مبذول داشت و این هدف زمانی محقق می‌شود که سازمان برای استفاده از امکانات خود و تخصیص منابع به بخش‌های مختلف سازمان، برنامه‌ای منسجم و دقیق داشته باشد تا بتواند از هدر رفتن منابع و امکانات موجود جلوگیری کند. مدیران سازمان باید با برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد امکانات و توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان را به درستی شناسایی و برای استفاده بهینه از آنها تلاش کنند.

حضرت علی علیه السلام این حقیقت را این گونه متذکر شده‌اند:

لَا فِقْرَ مَعَ حُسْنِ تَدْبِيرٍ؛<sup>۲</sup>

با برنامه‌ریزی صحیح و تدبیر نیکو هیچ گونه فقر و کمبود امکاناتی وجود نخواهد داشت و فرد و سازمان هیچ‌گاه در چنگال فقر

---

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم ح ۱۴۸۲.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم ح ۱۰۹۲۰.

و کمبود امکانات گرفتار نخواهد شد. برنامه‌ریزی نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و بالفعل سازمان جلوگیری می‌کند، بلکه موفقیت سازمان در جذب امکانات و منابع دیگر را نیز تضمین می‌کند. سازمان افزون بر منابع موجود و بالفعل خود، منابع بالقوه‌ای دارد که تنها با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی می‌توان آن منابع و امکانات به دست آورد. برخی تصور می‌کنند که هر چه سازمان از لحاظ منابع و امکانات غنی‌تر باشد، میزان کارایی و اثربخشی آن بالاتر خواهد رفت.

البته تأثیر میزان منابع و امکانات را بر کارایی و اثربخشی سازمان انکارناپذیر است؛ اما امکانات تنها یکی از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان است و آنچه بیش از وجود منابع و امکانات اهمیت دارد، استفاده مناسب و بهینه از امکانات موجود سازمان است؛ زیرا ممکن است سازمان امکانات و منابع زیادی در اختیار داشته باشد، اما نتواند از آنها به نحو صحیح استفاده کند. در این صورت نه تنها میزان کارایی و اثربخشی سازمان بالاتر نخواهد رفت، بلکه احتمالاً نتیجه‌ای معکوس خواهد داشت.

امیرالمؤمنین علی علیه السلام در این باره چنین می‌فرماید:

حُسْنُ التَّدْبِيرِ مَعَ الْكَفَافِ أَكْفَى لَكَ مِنَ الْكَثِيرِ مَعَ الْإِسْرَافِ؛<sup>۱</sup>

امکانات به مقدار نیاز همراه برنامه‌ریزی خوب کارسازتر از امکانات زیاد همراه اسراف است.

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۱۲.

یعنی اگر فرد یا سازمان امکاناتی در حد کفاف داشته باشد و برای استفاده مناسب از آنها به طور صحیح و خوب برنامه‌ریزی کند، بهتر از این است که منابع و امکانات زیادی در اختیار داشته باشد، ولی برای استفاده بهینه از آنها، برنامه مناسبی نداشته باشد و در استفاده از آنها اسراف و زیاده‌روی کند.

حضرت علی علیه السلام در یکی دیگر از بیانات نورانی خود می‌فرماید:

التَّطَفُّ فِي الْحِيلَةِ أَجْدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ؛<sup>۱</sup>

ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی، بهتر از امکانات و ابزار است.

### ۳. ایمنی از ندامت و پشیمانی

هر فرد یا سازمانی که بدون تفکر در ابعاد مختلف فعالیت‌های خود، کاری انجام دهد، بی‌تردید دچار سردرگمی خواهد شد؛ همچنین درصد خطا و اشتباهش بالا می‌رود و طبیعتاً چنین کاری موجب پشیمانی و ندامت خواهد بود.

اما اگر پیش از انجام دادن هر کاری، جوانب و زوایای آن کار بررسی شود، برای انجام دادن درست و منطقی آن برنامه‌ریزی مناسبی صورت پذیرد، مقصد نهایی مشخص شود و راه‌های مناسب برای رسیدن به هدف و نیز امکانات و منابع لازم برای این کار پیش‌بینی شود، احتمال موفقیت و دستیابی به اهداف و مقاصد افزایش و میزان خطا و اشتباه کاهش می‌یابد؛ بنابراین فرد یا سازمان دچار ندامت و پشیمانی نخواهد شد. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

---

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و درر الکلم، ح ۲۰۲۵.

التدبير قبل العمل يومنك من الندم؛<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی قبل از کار، تو را از پشیمانی، در امان نگه می‌دارد.

### فرایند برنامه‌ریزی فرهنگی

جهت برنامه‌ریزی دقیق و اثربخش، طی مراحل زیر ضروری است:

#### ۱. تعیین اهداف

نخستین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی تعیین اهداف است، یعنی مقاصد و نتایج مورد انتظار به وضوح مشخص شود تا مسیر اصلی حرکت معلوم باشد و مدیران بدانند برای رسیدن به چه هدفی باید برنامه‌ریزی کنند. هدف‌گذاری رکن اصلی برنامه‌ریزی است و تمامی برنامه‌ها برای دستیابی به آن هدف طراحی و اجرا می‌شوند و تمامی کارها و وظایف مدیران مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری و کنترل به منظور دستیابی به اهداف است.

البته باید توجه داشت که اعمال و رفتار هر انسانی متأثر از نوع نگرش - به ویژه باورها و ارزش‌ها - اوست. در نظام اسلامی نیز اعتقادات و ارزش‌های اسلامی بر عملکرد افراد تأثیر بسیاری دارند. ناگفته نماند که سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. بنابراین لازم است مدیران در تعیین اهداف دقت لازم را داشته باشند که مغایرتی با ارزش‌های اسلامی نداشته باشد. مدیران باید توجه داشته باشند که ممکن است در سازمان تنوع سلايق (ناشی از باورهای متفاوت) بسیاری وجود داشته باشد. به همین منظور مدیران نخست

---

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۳۳۸.



باید الگویی متناسب با نظام اسلامی تهیه کنند و بنین اعتقادات و باورهای متنوع افراد و الگوی طراحی شده هم‌افزایی مثبت و هماهنگی ایجاد کنند. گرچه توجه به ارزش‌ها و معیارهای دینی در همه مراحل مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است، درباره هدف‌گذاری و تعیین اهداف، این اهمیت بیشتر نمود پیدا می‌کند. و مدیران در تعیین اهداف مجموعه خود باید اهداف آرمانی و ارزشی خود را که همان اهداف پیامبر الهی ﷺ است، مبنا قرار دهند و اهداف مجموعه را طوری تعیین کنند که نه تنها تضادی با اهداف ارزشی و الهی نداشته باشد، بلکه در راستای آنها و در جهت تحقق و عینیت بخشیدن به آن اهداف مقدس باشد.

هدف به عنوان اصلی‌ترین رکن برنامه‌ریزی، نقش هدایت و راهبری کلیه تلاش‌های فرد و سازمان را به صورت یک نقطه محوری بر عهده دارد. هدف باید دارای خصوصیات و ویژگی‌های زیر باشد:

الف) کاملاً روشن و صریح باشد و مبهم و دو پهلو و کلی نباشد؛  
ب) حتی‌الامکان کمی باشد و قابل ارزیابی؛  
ج) عالی باشد، یعنی به اندازه‌ای سهل‌الوصول نباشد که به راحتی به دست بیاید؛

د) قابلیت حصول و دست‌یابی داشته باشد. به تعبیر دیگر، هدف باید واقع‌بینانه باشد، یعنی تعیین اهداف باید متناسب با توانایی‌ها و امکانات باشد.

بنابراین قدم اول در برنامه‌ریزی فرهنگی، تعیین اهداف است. لذا روحانیون محترم به عنوان مدیران فرهنگی کاروان ابتدا باید اهداف

فرهنگی مورد نظر را مشخص کنند. در ادامه به مواردی از اهداف فرهنگی متعددی که مدیران کاروان می‌توانند دنبال کنند، اشاره می‌کنیم:

۱. آشنا کردن زائران با احکام و مناسک حج یا عمره؛
  ۲. آشنا کردن زائران با احکام عمومی به ویژه احکام مبتلابه و ضروری؛
  ۳. آشنا کردن زائران با اماکن و آثار اسلامی به ویژه اماکن و آثار دو شهر مقدس مکه و مدینه؛
  ۴. آشنا کردن زائران با تاریخ صدر اسلام و اتفاقات مهم به ویژه اتفاقات مرتبط با دو شهر مقدس مکه و مدینه؛
  ۵. تلاش برای انجام دادن دقیق و صحیح اعمال حج یا عمره توسط زائران؛
  ۶. نهادینه‌سازی انس با قرآن در بین زائران در طول سفر و بعد از برگشت از سفر؛
  ۷. نهادینه‌سازی نماز اوّل وقت در بین زائران؛
  ۸. نهادینه‌سازی حضور در مسجد و شرکت در نماز جماعت و ... .
۲. شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و شرایط محیطی
- فرصت‌ها عبارت‌اند از عوامل بیرونی که می‌توانند مدیر را در دستیابی به اهداف کمک کنند و تهدیدها عبارت‌اند از عوامل بیرونی که می‌توانند در راه دستیابی به اهداف مورد نظر مانع ایجاد کنند.
- یکی از گام‌های اصلی برنامه‌ریزی، بررسی و مطالعه دقیق فرصت‌ها و تهدیدات است تا مدیران سازمان بتوانند از فرصت‌ها به

بهترین نحو استفاده کنند و با خطراتی که سازمان را تهدید می‌کند، به مقابله برخیزند. مسائل زیادی مثل شرایط محیطی می‌توانند فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسبی ایجاد کنند که ممکن است استفاده از آن فرصت‌ها برای مدیران نقش حیاتی داشته باشد. همچنین سازمان همواره با تهدیدها و خطراتی رو به رو است که باید برای مقابله مناسب با آنها شیوه مناسبی اتخاذ شود.

از امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام درباره دوراندیشی سؤال شد. آن حضرت فرمود:

أَنْ تَنْتَظِرَ فُرْصَتَكَ وَتُعَاجِلَ مَا أَمْكَنَكَ؛<sup>۱</sup>

منتظر فرصت خود باشی و آنگاه که ممکن شد، شتاب کنی. همان طور که استفاده از فرصت‌های به دست آمده، موفقیت سازمان را در دستیابی به اهداف خود تضمین می‌کند، توجه نکردن به فرصت‌ها و موقعیت‌های به دست آمده و از دست دادن آنها یا استفاده مناسب نکردن از آنها نیز موجب بروز مشکلاتی برای سازمان خواهد شد. در این باره نیز حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

بَادِرِ الْفُرْصَةَ قَبْلَ أَنْ تَكُونَ غُصَّةً؛<sup>۲</sup>

از فرصت استفاده کن، قبل از اینکه تبدیل به غصه شود. در سفر معنوی حج یا عمره فرصت‌های زیادی وجود دارد؛ البته تهدیدهایی هم وجود دارد و روحانی کاروان باید جهت استفاده بهینه از فرصت‌ها و از بین بردن تهدیدها برنامه‌ریزی کند. برای

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۳۳۹.

۲. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۳۴۱.

آشنایی روحانیون محترم با فرصت‌ها و تهدیدها برخی از مصادیق آنها را مطرح می‌کنیم:

**الف) فرصت‌ها:**

۱. فرصت زمانی که همان روزهای این سفر مهم معنوی است؛
۲. حضور در دو شهر مقدس مکه و مدینه؛
۳. حضور در برخی از اماکن مثل منطقه احد، مساجد سبعة، عرفات، منا، مشعر و...؛
۴. زمان‌های خاص مثل قبل از احرام و هنگام آماده شدن برای احرام، هنگام اولین تشریف به بیت الله الحرام و حرم مطهر نبوی؛
۵. وجود مدیر توانمند، همدل و همراه با روحانی؛
۶. وجود معین، معینه، پزشک و عوامل خدماتی متعهد و همراه و همدل با روحانی؛
۷. وجود زائران با انگیزه معنوی بالا و آماده برای پذیرش معارف دینی و معنویات؛
۸. وجود زائران ویژه و خاص مثل زائران تحصیل کرده، زائران روحانی و...؛
۹. نگاه مثبت زائران به روحانیت و همدلی و همراهی آنها با روحانی.

**ب) تهدیدها:**

۱. بازار و حضور بیش از حد زائران در بازار؛
۲. وجود مبلغان وهابی مثل افغانی‌های مستقر در بقیع و شبهاتی که آنها مطرح می‌کنند؛

۳. توزیع کتاب و سی‌دی از سوی وهابیان به منظور تبلیغ وهابیت و شبهه‌پراکنی درباره اعتقادات شیعه؛
۴. حضور مأمورین سعودی در اماکن مختلف مثل حرم مطهر نبوی و منطقه احد و ... که مانع بسیاری از فعالیت‌های فرهنگی و عبادی زائران و به ویژه روحانیون می‌شوند؛
۵. دست فروش‌هایی که در اماکن مختلف مثل اطراف بیت الله الحرام و حرم مطهر نبوی و نیز در منطقه احد و مساجد سبعه و.. حضور دارند؛
۶. وجود زائرنانی که به دلایل مختلف در مقابل فعالیت‌های فرهنگی روحانی مانع ایجاد می‌کنند؛ مثل زائرنانی که سابقه تشریف دارند. این‌گونه زائران که تصور می‌کنند با اعمال و مناسک به صورت کامل آشنا هستند، ممکن است زائران دیگر را نیز با خود همراه کنند و از حضور آنها در جلسات آموزشی کاروان و همراهی با کاروان در انجام دادن اعمال ممانعت کنند و بدین وسیله هم برای خود و هم دیگران مشکل ایجاد کنند؛
۷. نگاه منفی زائران به روحانیت و همراهی نکردن آنها با روحانی.

## ۲. تعیین راهکارها و روش‌ها

در این مرحله باید راه‌های مختلف دستیابی به اهداف، به صورت همه‌جانبه بررسی و مطالعه شوند و از بین آنها راه‌هایی انتخاب شوند که کمترین خطر را دارند و دستیابی به اهداف را آسان‌تر می‌کنند.

در این مرحله باید تلاش کرد تا حداکثر راهکارهای ممکن شناسایی شود. برای این منظور، مدیر باید علاوه بر استفاده از تجارب شخصی خود، به تجارب دیگران نیز توجه اساسی داشته باشد.

حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

مَنْ اسْتَقْبَلَ وُجُوهَ الْارَاءِ عَرَفَ مَوَاقِعَ الْخَطَا؛<sup>۱</sup>

هر کس از نظرات دیگران استقبال کند، لغزشگاه‌ها را می‌شناسد. مدیر باید با استفاده بهینه از تجارب دیگران و با خلاقیت و نوآوری، راهکارهای جدیدی ارائه دهد.

برای تحقق این منظور نباید به یک یا چند راهکاری که در بدو امر به ذهن متبادر می‌شود، اکتفا کرد. همچنین باید از ارزیابی راهکارها و قضاوت درباره خوب یا بد بودن هر یک از آنها در این مرحله اجتناب شود و این کار به مرحله بعد که مرحله ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین آنهاست، موکول شود.

بی‌توجهی به این مسئله، عوارض و پیامدهای نامطلوبی به دنبال خواهد داشت؛ از جمله پیامدهای نامطلوب آن ممانعت از بروز خلاقیت و نوآوری است. وقتی ذهن مدیر درگیر همان راهکار ابتدایی شود، از خلاقیت و نوآوری و پیدا کردن راهکارهای دیگر که ممکن است بهتر و مناسب‌تر باشند، باز می‌ماند.

همچنین وقتی چند نفر در صدد یافتن راهکارها هستند، باید از ارزیابی راهکار ارائه شده از سوی هر یک آنها و قضاوت در آن در این مرحله پرهیز شود؛ چون ممکن است راهکار مزبور از نظر دیگران،

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۲۳۸.

مناسب نباشد و رد شود یا حتی مورد استهزا قرار گیرد. در این صورت فردی که این راهکار را ارائه کرده است، احتمالاً از ارائه راهکارهای دیگر اجتناب خواهد کرد؛ زیرا احتمال می‌دهد راهکارهای دیگر او نیز رد شوند و یا مورد استهزا قرار گیرند. در حالی که ممکن است راهکارهای دیگر او بسیار مناسب و دقیق باشند و با این کار، آن راهکارها هیچ وقت بیان نشوند و راهکارهای نامناسب دیگر اجرا شوند. افزون بر آن، افراد دیگر نیز احتیاط خواهند کرد و از ارائه راهکارهای ابداعی و جدید خود امتناع خواهند کرد و به جای راهکارهای ابداعی و جدید، راهکارهای معروف و مشهور (که شاید راهکار مناسبی نیز نباشند) مطرح و اجرا خواهند شد.

بنابراین روحانیون محترم کاروان نیز به عنوان مدیران فرهنگی باید در این مرحله راهکارها و روش‌های مختلف برای دستیابی به اهداف خود را شناسایی کنند تا بتوانند از میان آنها بهترین راه را انتخاب کنند؛ و به این نکته توجه داشته باشند که جهت‌دستیابی به اهداف مورد نظر راه‌های مختلفی وجود دارد. مدیران فرهنگی در صورتی در دستیابی به اهداف موفق خواهند بود که همه راه‌ها را شناسایی کنند و از میان آنها بهترین و کارآمدترین روش‌ها را انتخاب کنند.

به عنوان مثال یکی از اهداف اصلی روحانیون محترم در کاروان آشنا کردن زائران با احکام و مناسک حج یا عمره است. برای دستیابی به این هدف روش‌های مختلفی وجود دارد؛ مثل:

۱. آموزش حضوری و مستقیم؛ به این صورت که روحانی در جلسه آموزشی کاروان، احکام و مناسک حج یا عمره را به زائران آموزش دهد.
  ۲. آموزش غیر مستقیم با برنامه‌های صوتی و تصویری و نرم‌افزارهای مختلفی که در این زمینه وجود دارد؛ به ویژه نرم‌افزارها و برنامه‌های تهیه شده به وسیله بعثه مقام معظم رهبری.
  ۳. آموزش عملی؛ این نوع از آموزش را می‌توان با استفاده از ماکت کعبه شریف و حجر اسماعیل و مقام ابراهیم و ... انجام داد.
  ۴. برگزاری آزمون؛ سؤالات آزمون از کتاب مناسب و مختصری که درباره مناسک و احکام حج و عمره است، طرح می‌شود. این روش برای زائران تحصیل کرده و باسواد مناسب است.
- یکی دیگر از اهداف روحانیون محترم کاروان، نهادینه‌سازی و تثبیت محبت و عشق به خدا، قرآن و اهل بیت در دل زائران است که در نتیجه آن محبت دیگران در طول این عشق و علاقه و در مسیر رسیدن به مرحله حبیب‌اللهی باشد. برای دستیابی به این هدف روش‌های مختلفی وجود دارد؛ از جمله:
- بیان نعمت‌های الهی اعم از معنوی مثل دین، قرآن، پیامبر و ائمه و مادی مثل آفرینش کرات آسمانی، خورشید، ستارگان و...؛
- ذکر مواردی از عنایات الهی و معصومین برای حل مشکلات توسط روحانی و زائران؛



بیان اینکه خدا و رسول اعمال انسان را می‌بینند، با استناد به آیه: «وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ»<sup>۱</sup> ترویج فرهنگ احترام به سادات با توجه به انتساب آنان به پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ؛

ذکر آثار دنیوی و اخروی هدیه دادن به اهل بیت عَلَيْهِمُ السَّلَام؛ چنان که در زیارت جامعه آمده است: «وَجَعَلَ صَلَاتِنَا عَلَيْكُمْ طَيِّبًا لِّخَلْقِنَا وَطَهَارَةً لِّانْفُسِنَا وَتَزْكِيَةً لِّنَا وَكَفَّارَةً لِّذُنُوبِنَا»؛

گفت‌وگو درباره کارهایی که انجام دادنشان اهل بیت را خوشنود می‌کند با مشارکت روحانی و زائران و نیز درخواست از زائران برای بیان کارهایی که به منظور جلب رضایت اهل بیت عَلَيْهِمُ السَّلَام انجام داده‌اند؛

برگزاری مراسم باشکوه در اعیاد مذهبی و ایجاد سرور در کاروان با مشارکت زائران؛

ترویج نذر برای اهل بیت به منظور تکامل معنوی و رفع مشکلات زندگی؛

ترویج فرهنگ سلام دادن به اهل بیت؛

گره زدن شادی‌های زائران به اهل بیت؛

تبیین حکمت احکام الهی و آموزه‌های دینی؛

بیان اخبار علمی که در لسان روایات آمده است. برای مثال پیامبر فرمودند: آب زمزم بهترین آب روی زمین است. این مسئله امروز توسط دانشمندان ژاپنی ثابت شده است و مثال‌های متعدد دیگر؛

---

۱. سوره توبه، آیه ۱۰۵.

تبیین زیبایی‌های کلام الهی و سخنان پیامبر و اهل بیت: «فَإِنَّ النَّاسَ لَوْ عَلِمُوا مَحَاسِنَ كَلَامِنَا لَا تَتَّبِعُونَا»<sup>۱</sup>  
 تبیین ویژگی‌های محبت به خدا مانند اینکه:  
 الف) محبت به خدا عشق برتر است؛  
 ب) عشق به خدا درمان عشق‌های مجازی است؛  
 ج) عشق به خدا به فراق منجر نمی‌شود؛  
 د) عشق به خدا با محبت خوبان (پدر، مادر، معلم و...) جمع شدنی است.

تبیین جلوه‌های رحمانی و محبت‌آمیز خدا؛  
 تبیین جلوه‌های شاد اهل بیت در دنیا و آخرت در چهار محور؛  
 بیان ویژگی‌های محبت خدا و اهل بیت در دنیا و آخرت در چهار محور:  
 الف) این محبت تکلیف است: «قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَى»<sup>۲</sup>

ب) محبت به خدا و اهل بیت دارای اجر و پاداش است؛  
 ج) محبت به خدا و اهل بیت آثار و برکات فراوان دارد: «وَالْمَرْءُ مَعَ مَنْ أَحَبَّ» اینکه شیعه بودن فراتر از محبت صرف داشتن است. چون برای رسیدن به فلاح و رستگاری محبت به تنهایی کافی نیست و پیروی و تبعیت نیز لازم است.

تبیین و مقایسه رفتار کریمانه اهل‌بیت با دشمنانشان، مثل ماجرای صفین که معاویه آب را به روی لشکریان امام علی عَلَيْهِ السَّلَام بست؛

۱. شیخ صدوق، معانی‌الاجبار، ص ۱۸۰.  
 ۲. سوره شوری، آیه ۲۳.

اما علی علیه السلام چنین نکرد؛ بیان برخی از ویژگی‌های رفتاری پیامبر و اهل بیت مثل کمک به دیگران، انفاق و دستگیری از نیازمندان و...؛ بیان علاقه و محبت پیامبر و اهل بیت به پیروانشان، چنان‌که امام زمان علیه السلام در توقیع شریف خود به شیخ مفید فرمودند: «إِنَّا غَيْرُ مُهْمِلِينَ لِمُرَاعَاتِكُمْ وَ لَا نَاسِينَ لِدِكْرِكُمْ»؛  
بیان ویژگی‌های شخصیتی پیامبر صلوات الله علیه که معرف عظمت و کرامت ایشان است؛

معرفی ائمه به عنوان ولی نعمت و واسطه فیض الهی، با خواندن حداقل قسمتی از زیارت جامعه و ادعیه رجبیه و...؛  
تبیین اصرار بر هدایت به وسیله اهل بیت، مثل بالمؤمنین رؤوف رحیم، رحمه للعالمین، عزیز علیه ما عنتم و...؛  
بیان برخی از رفتارهای عاشقانه و فداکاری‌های یاران اهل بیت، مثل میثم تمار؛  
ترویج اذکار مختلف و بیان خصوصیات اذکار، آیات، سور و دعاها و تأکید بر انس با آنها با عنایت به فهم و ترجمه آنها؛  
بیان آداب ارتباط با اهل بیت، مانند آداب زیارت و...؛  
شروع جلسات با آیت الکرسی و دعای سلامتی امام زمان و با توسل به اهل بیت.

یکی دیگر از اهداف روحانیون محترم در کاروان، نهادینه کردن روحیه گناه‌گریزی در زائران است. چون دوری از گناه موجب صفای باطن، روشنی دل و انعطاف‌پذیری در مقابل حق می‌شود. برای دستیابی به این هدف روش‌های مختلفی وجود دارد؛ مثل:

تبیین زشتی گناه و آثار آن: پیامدهای دنیوی (کم شدن عمر و حبس دعا و فقر و بلا) و آخروی (تجسم اعمال مثل بلند بودن زبان غیبت کننده و له شدن در زیر پا و محشور شدن مردمان متکبر در هیئت مورچه)؛

تبیین گناهان کلیدی و کبیره مثل دروغ و...؛  
بیان اینکه انسان همواره در محضر خداست و رسول خدا، ائمه و امام زمان شاهد اعمال انسان هستند؛

تحقیر گناه و بزهکاری و طنزسازی درباره آن، [با استفاده از گفت و شنود کیهان، مسابقه، کاریکاتور، شعر و لطیفه‌سازی و...؛]  
تأکید بر داشتن ظاهر و پوشش مناسب به دلیل تأثیر ظاهر بر باطن؛  
ناتوان معرفی کردن افراد گناهکار؛ مثلاً الْغِیْبَةُ جُهْدُ الْعَاجِزِ،<sup>۱</sup>  
بی‌حجابی یعنی گدایی محبت، تقلب نشانه تنبلی و تکبر نشانه حقارت و ذلت است؛

معرفی و ترویج مطالعه کتاب راجع به گناه و گناه‌گریزی؛  
از بین بردن زمینه‌های گناه، مثل پرهیز از خلوت کردن زن و مرد نامحرم و در صورت اجبار باز گذاشتن در، پرهیز از تنهایی مطلق، خودداری از تماشای صحنه‌های محرک، توجه به کراهت داشتن نشستن بلافاصله در جای زن، پرهیز از گویش دادن به موسیقی حرام، پرداختن به ورزش و روزه گرفتن؛  
اطمینان دادن به زائران در حتمی بودن پاداش الهی و افزایش ایمان در صورت ترک لذت گناهان؛

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۲۶۲.

تشویق زائران به اینکه در صورت ارتکاب گناه خود را جریمه و در صورت اجتناب از گناه خود را تشویق کنند البته با رعایت تناسب بین گناه و جریمه و شکرگزاری به درگاه خداوند با توفیق یافتن به ترک گناه؛

تبیین زشتی گناه و سم بودن آن با توجه به آیات و روایات موجود؛

ایجاد انگیزه در زائران برای توجه به آموزه‌های دینی و عبرت گرفتن از کسانی که به آموزه‌های دین توجه نکردند و تبیین بن‌بست‌های اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی و ... در جوامع غیردینی؛ توجه به تأثیرپذیری مخاطبان از محیط و گروه‌های مذهبی و ...؛ توجه دادن به قانون عمل و عکس‌العمل و آثار وضعی اعمال، مثل تأثیر نگاه به نامحرم و بی‌احترامی به پدر و مادر؛ ارائه الگوهای خوب که در شرایط بسیار نامناسب گناه را ترک کرده‌اند و یا نمونه‌هایی که با ترک گناه به منزلتی والا رسیده‌اند، مثل حضرت یوسف، ابن سیرین و ...؛

تبیین دقیق بحث لذت و انواع آن، اعم از جسمی، عقلی، معنوی، خیالی و ... و بیان مصادیق هر یک از آنها مثل لذت ترک گناه و نیز بیان آثار لذت‌های حرام، مثل محروم شدن از احساس لذت‌های حلال؛ توضیح: لذت‌های حلال منطبق با طبیعت است، مثل لذت بردن از زیبایی جنگل؛ بر خلاف لذت‌های حرام که، هماهنگ با طبیعت نیست مثل شنا کردن بر خلاف جریان آب. ، یکی از معانی یسبح لله هم این است که همه به سوی خدا حرکت می‌کنند؛ لذا کسانی که

در مسیر خدا هستند، موافق با طبیعت و کسانی که خلاف جریان حرکت می‌کنند، مخالف با طبیعت هستند. ناگفته نماند که لذت حرام، اضطراب و استرس و ندامت را به دنبال دارد؛ مثلاً گناهکار از اینکه کسی او را دیده باشد و لو دهد، بیم دارد. ولی لذت حلال ماندگار و عاری از ترس و استرس است.

ترویج شعارهای مناسب در میان زائران، مثل الم يعلم بان الله پری، چون از او گشتی همه چیز از تو گشت و یا در جوانی پاک بودن شیوه پیغمبری است؛

ترویج فرهنگ استغفار و توبه و تأکید بر قبولی آن و تبیین اینکه ترک گناه راحت‌تر از توبه است (پیشگیری بهتر از درمان است) و اینکه تأخیر در توبه و استغفار خطراتی به دنبال دارد؛

جمع‌آوری و ارائه بریده‌هایی از روزنامه که نتیجه جرم و جنایت و گناه را نشان می‌دهند، در صورتی که بدآموزی نداشته باشند؛  
تبیین دلیل و فلسفه حرمت گناهان و بیان تأثیرپذیری شخصیت افراد از اعمالی که انجام می‌دهند؛

تبیین محاسبه و مراقبه با استناد به آیات و روایات؛

یکی دیگر از اهداف روحانیون محترم در کاروان‌ها، نهادینه کردن حیا، عفت، نجابت و رفتارهای شایسته در میان زائران در جهت رشد معنوی و اخلاقی آنها و از بین بردن زمینه‌های گناه است. برای دستیابی به این هدف، روش‌های مختلفی وجود دارد؛ مثل: پرهیز دادن از آلوده شدن به عوامل بی‌حیایی مثل نگاه کردن فیلم‌های مستهجن و خواندن رمان‌های عشقی و دیدن ماهواره همچنین توصیه

به والدین جهت دور نگه داشتن عوامل از بین برنده حیا از دسترس فرزندان و نیز نپوشیدن لباس نامناسب در حضور فرزندان و...؛ ذکر مواردی که خدا در برابر بنده‌اش حیا می‌کند، مثلاً حیا کردن از عذاب زائر خانه خدا، پس انسان باید بیشتر حیا کند؛ تعریف و تمجید از فرد باحیا؛ توجه دادن به جایگاه و منزلت شخص با حیا نزد خدا؛ مقایسه ویژگی‌های فرد باحجاب و بی‌حجاب؛ درخواست از زائران برای نوشتن شعر، متن ادبی و مقاله کوتاه درباره حیا و حجاب؛ بیان مصادیق حیا توسط زائران (نه مصادیق بی‌حیایی)، مثل پرهیز از دراز کردن پا در محضر والدین، معلم و...؛ توجه دادن والدین به پوشش مناسب فرزندان دختر و پسر خود در خانه و تفکیک اتاق‌های آنها؛ اعتدال در رابطه صمیمی پدر و مادر نزد کودکان به منظور حساسیت‌زدایی؛ مواظبت والدین بر ایجاد نکردن زمینه‌های کنجکاوی ناصحیح، مثلاً پرهیز پدر و مادر از ایجاد روابط نامناسب؛ تبیین سیمای حیا بر اساس آیات و روایات؛ بیان آثار و برکات دنیوی و اخروی حیا و نیز عواقب و پیامدهای منفی دنیوی و اخروی بی‌حیایی و ذکر نمونه‌هایی از آفات بی‌حیایی و فواید باحیایی، مثل برخی از داستان‌های مجله خانواده؛ تبیین تفاوت حیا با خجالت و کم‌رویی؛ تبیین رعایت حیا و جلب منافع؛

توجه دادن به روند تدریجی تغییرات، خصوصاً در مسائل اخلاقی؛ یعنی همان‌گونه که تغییرات مثبت تدریجی صورت می‌گیرد، مثلاً در باحجاب کردن بی‌حجاب‌ها، ابتدا نباید از چادر شروع کرد، تغییرات منفی بی‌حیایی هم تدریجی صورت می‌گیرند، یعنی ابتدا چادر را برمی‌دارند، بعد مانتو را کوتاه می‌کنند، بعد...

تحریک عواطف عمومی و غیرت ملی و دینی نسبت به اهداف دشمن از سوق دادن جامعه به سوی بی‌حیایی، مثل جریان آندلس که با استفاده از بی‌حیایی و تحریک جنسی توانستند کشور را از دست مسلمانان خارج کنند؛

بیان تاریخچه چادر و پوشش در فرهنگ ملی و سنن تاریخی؛  
بیان اهمیت حیا و عفت برای زن به عنوان مهم‌ترین نیاز؛  
چنان‌که در دعا گفته شده است: *وَ عَلَيَّ النَّسَاءُ بِالْحَيَاءِ وَالْعِفَّةِ*؛  
تبیین ارتباط متقابل حیا و گناه: گناه موجب بی‌حیایی انسان است  
و حیا از گناه جلوگیری می‌کند؛

حیا وسیله رسیدن به زیبایی‌هاست. قال علی عليه السلام: «الْحَيَاءُ سَبَبٌ  
إِلَى كُلِّ جَمِيلٍ»<sup>۱</sup>.

در اینجا ذکر این نکته ضروری است که روحانی کاروان نیز باید از عوامل بی‌حیایی در رفتار و گفتار خود پرهیز کند.

### ۳. ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب گزینه مناسب

پس از شناسایی تمام گزینه‌ها و راهکارهای ممکن برای دستیابی به اهداف مورد نظر، باید همه راه‌ها به دقت ارزیابی و

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۲۱۳.



نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها مشخص شود تا بهترین و مناسب‌ترین راه برای رسیدن به اهداف سازمان انتخاب و برنامه مناسب طراحی شود.

با توجه به اینکه سازمان همواره با مسائل و موضوعات متعدد و گوناگونی رو به رو است و هر کدام از آنها، راه حل خاص خود را می‌طلبند، مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید تلاش کنند در برخورد با هر موضوع و مسئله‌ای، راهکار خاص و متناسب با آن مسئله را از میان راهکارهای موجود بیابند و بدین وسیله به حل آن مسئله بپردازند.

حضرت امام رضا علیه السلام می‌فرماید:

مَنْ طَلَبَ الْأَمْرَ مِنْ وَجْهِهِ لَمْ يَزَلْ<sup>۱</sup>

هر کس کار را از راهش دنبال کند، نمی‌لغزد.

در این مرحله روحانیون محترم کاروان باید روش‌های موجود برای دستیابی به اهداف را ارزیابی کنند و نقاط قوت و ضعف هر یک از این روش‌ها را بررسی کنند و سرانجام با توجه به شرایط کاروان و وضع زائران و مسائل دیگر، یک یا چند روش از روش‌های موجود را انتخاب کنند.

#### ۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات و تأمین آنها

پس از شناسایی تمام گزینه‌ها و راهکارهای ممکن برای دستیابی به اهداف مورد نظر، و ارزیابی دقیق آنها و انتخاب بهترین

---

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۳۵۶.

راه حل، مرحله بعد در فرایند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل دقیق منابع و امکانات بالقوه و بالفعل است تا مدیر بتواند منابع و امکانات مورد نیاز برای اجرایی کردن راه حل منتخب را تهیه کند. مثلاً اگر قرار باشد آموزش احکام و مناسک حج یا عمره به صورت عملی انجام شود، باید امکانات و تجهیزات مورد نیاز مثل ماکت و... تهیه شود و یا اگر قرار است آموزش از طریق نرم‌افزارها باشد، باید نرم‌افزار مورد نظر و نیز امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای استفاده از نرم افزار مثل پروژکتور و... تهیه شود.

البته باید توجه داشت که منظور از منابع و امکانات، تنها منابع و امکانات مادی و فیزیکی نیست؛ بلکه نیروهای انسانی و توانایی‌ها و مهارت‌های آنها نیز جزو منابع اصلی هستند و نقشی حیاتی و مهم در اثربخشی و کارایی هر سازمان یا مجموعه ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، مدیر کاروان، عوامل خدماتی، معین و معینه کاروان، و افراد تحصیل کرده و بانگیزه را می‌توان بخشی از منابع کاروان دانست که روحانی کاروان می‌تواند از توانمندی آنها جهت طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی استفاده کند.

##### ۵. تعیین زمان و مکان اجرای برنامه

یکی از عوامل مهم و مؤثر در برنامه‌ریزی، عنصر زمان است که از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در متون اسلامی نیز زمان به عنوان عاملی مهم در فرایند کار معرفی شده و بر توجه به آن بسیار تأکید شده است. در نامه معروف حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر آمده است:

وَأَمْضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ؛ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ؛<sup>۱</sup>

هر روز، کار همان روز را انجام بده؛ زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد. اهمیت عنصر زمان در برنامه‌ریزی تا جایی است که تعیین جدول زمانی به عنوان شاخص اصلی برنامه تلقی شده است. از این رو تحقق برنامه‌ها و تسهیل در اجرای آن‌ها در گرو، زمان‌بندی دقیق است و همین مسئله، اهمیت گفتار پیامبر گرامی اسلام ﷺ را نشان می‌دهد که فرمود:

الْأُمُورُ مَرْهُونَةٌ بِأَوْقَاتِهَا؛<sup>۲</sup>

کارها در گرو وقت خود هستند.

البته چنان که بی‌توجهی به زمان و از دست دادن آن مذموم است، عجله و شتاب‌زدگی نیز ناپسند است.

امیرمؤمنان حضرت علی عليه السلام می‌فرماید:

إِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَقُّطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا أَوْ  
اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتَ أَوْ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحَتْ؛ فَضَعْ كُلَّ أَمْرٍ  
مَوْضِعَهُ وَأَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ؛<sup>۳</sup>

از شتاب‌زدگی در کارها قبل از رسیدن وقت آنها یا سستی در آنها، آنگاه که در دسترس قرار گرفتند، و یا لجاجت در آنها هنگامی که پیچیده شدند، یا سستی در آنها هنگامی که روشن شدند، بپرهیز. پس هر چیزی را در جای خودش بگذار و هر امری را به وقت خود انجام بده.

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۴۰.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.

۳. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.

در این مرحله روحانیون محترم باید زمان دقیق اجرای برنامه و مدت زمان لازم برای اجرای آن را مشخص و مکان و محل اجرای برنامه را تعیین کنند. در اینجا ذکر چند نکته لازم است:

**اولاً:** زمان اجرای برنامه‌ها باید به گونه‌ای باشد که بیشترین کارایی و بهره‌وری را داشته باشد. برای این منظور لازم است زمان برنامه طوری تعیین شود که با وقت استراحت و خواب زائران یا زمان تشریف به حرم مطهر (به ویژه وقت خاص برای تشریف بانوان) یا وقت شام و نهار تلاقی نداشته باشد.

**ثانیاً:** زمان اجرای برنامه باید متناسب با شرایط زائران بوده و از طولانی کردن برنامه اجتناب شود.

**ثالثاً:** سعی شود برنامه در وقت مقرر شروع و سر وقت تمام شود. **رابعاً:** اگر برنامه در سالن اجتماعات برگزار می‌شود، باید دقت شود که با برنامه‌های کاروان‌های دیگر تلاقی نداشته باشد.

در مورد مکان اجرای برنامه‌ها نیز باید دقت شود که مناسب‌ترین مکان برای اجرا انتخاب شود؛ مثلاً در صورتی که هتل، سالن اجتماعات مناسب دارد، برنامه‌ها در سالن اجتماعات برگزار شود و در صورتی که سالن اجتماعات مناسبی وجود ندارد، از سالن و راهرو طبقات استفاده شود و در غیر این صورت مراسم و برنامه‌ها در سالن غذاخوری برگزار شود. همچنین قبل از شروع برنامه‌ها و مراسم باید مقدمات لازم برای اجرای مناسب برنامه فراهم شود. به عنوان مثال سیستم تهویه، سیستم صوتی بازبینی شود.

### ۶. اجرای برنامه

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام درباره ضرورت اجرای برنامه‌ها می‌فرماید:  
إِذَا عَلِمْتُمْ فَاعْمَلُوا؛ وَإِذَا تَيَقَّنْتُمْ فَأَقْدِمُوا؛<sup>۱</sup>  
آنگاه که دانستید، عمل کنید و هر گاه یقین پیدا کردید، اقدام کنید.  
از این بیان شریف استفاده می‌شود که وقتی راه و نحوه انجام دادن کاری روشن و مسیر شناخته شد (برنامه‌ریزی شد) باید وارد عمل شد و برای دستیابی به اهداف و رسیدن به نتیجه مورد نظر اقدام کرد.  
در این مرحله روحانیون محترم باید دقت و توجه لازم را به کار گیرند تا برنامه‌ها به صورت درست و مناسب اجرا شوند. چون هر اندازه هم که در طراحی و تدوین برنامه‌ها دقت شود و برنامه‌های مناسب و حساب‌شده‌ای تدوین شود، ولی دقت لازم در مرحله اجرا صورت نگیرد، نباید انتظار داشت که برنامه‌ها قرین توفیق باشند و نتایج مورد نظر به دست آیند.

### ۷. کنترل برنامه

مرحله نهایی در فرایند برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی برنامه است، یعنی وقتی برنامه طراحی و اجرا شد، لازم است کنترل‌های لازم در مورد اجرای صحیح برنامه و نیز میزان موفقیت آن در تحقق اهداف، صورت گیرد. برنامه تا وقتی اجرا نشود، نقاط قوت و ضعف آن کاملاً مشخص نمی‌شود. بنابراین هنگام اجرای برنامه باید نظارت دقیقی بر آن وجود داشته باشد تا روشن شود که آیا برنامه طراحی شده، به

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۲، ص ۳۶.

خوبی اجرا می‌شود یا نه؛ و آیا این برنامه می‌تواند در دستیابی به اهداف مؤثر باشد یا خیر؟

پس موفقیت هر برنامه، مشروط بر این است که نظارت و کنترل کافی و دقیقی بر اجرای آن وجود داشته باشد؛ زیرا کنترل برنامه باعث روشن شدن نقاط قوت و ضعف برنامه خواهد شد؛ و آنگاه که نقاط قوت و ضعف برنامه روشن شد، می‌توان نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را اصلاح و جبران کرد.

کنترل و ارزیابی برنامه زمانی مؤثر و کارآمد خواهد بود که مبتنی بر اطلاعات صحیح و دقیق باشد. بنابراین باید در مورد اجرای برنامه، اطلاعات لازم جمع‌آوری و در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد تا آنان بتوانند بر اساس اطلاعات درست و دقیق، ارزیابی صحیح و قابل قبولی در مورد برنامه داشته باشند، یعنی برنامه پیش‌بینی شده و آنچه عملاً اجرا شده است را با هم مقایسه کنند و مشخص کنند که برنامه به درستی اجرا شده است یا خیر.

مدیران فرهنگی و روحانیون در این مرحله باید پس از اجرای برنامه طراحی شده، به ارزیابی برنامه بپردازند و نتایج به دست آمده را بررسی و آنها را با اهداف پیش‌بینی شده در برنامه مقایسه کنند تا اگر نتایج به دست آمده با برنامه‌های پیش‌بینی شده منطبق نبود، به دنبال انجام دادن اقدامات اصلاحی لازم باشند. پس از این بررسی و ارزیابی است که روشن می‌شود آیا اشکال در یکی از مراحل مختلف برنامه‌ریزی قبل از اجرا است یا اینکه برنامه‌ریزی به خوبی انجام شده، ولی به درستی اجرا نشده است.

به عنوان مثال پس از برگزاری جلسات آموزش احکام و مناسک حج یا عمره می‌توان با یک ارزیابی ساده و گرفتن امتحان شفاهی از زائران به این نتیجه رسید که آیا برنامه‌ای که طراحی و اجرا شده است، توانسته است اهداف مورد نظر را برآورده کند یا نه؟ به عبارت دیگر با سؤال کردن از زائران می‌توان فهمید که آنها چقدر با احکام و مناسک حج یا عمره آشنا شده‌اند و بدین ترتیب می‌توان فهمید که آیا برنامه اجرا شده موفق بوده یا نه و اگر برنامه موفق نبوده، دلیل آن چیست؟





فصل سوم:



تصمیم گیری



## **تصمیم‌گیری**

تصمیم‌گیری مفهومی فراگیر دارد و حضور یا دخالت مستقیم و یا غیر مستقیم مدیر در آن در بسیاری از زمینه‌ها، توجه محققان و دانشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. هر کسی در طول زندگی خود، با موقعیت‌های گوناگونی برای تصمیم‌گیری مواجه است. تصمیم‌گیری از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت برخوردار است؛ تا جایی که بعضی از صاحب‌نظران، مدیریت و تصمیم‌گیری را مترادف می‌دانند و معتقدند که مدیریت، چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. از نظر این دسته از محققان، کانون اصلی مدیریت، تصمیم‌گیری است و انجام دادن وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل در واقع چیزی جز تصمیم‌گیری درباره نحوه انجام دادن این فعالیت‌ها نیست.

## **فرایند تصمیم‌گیری**

درباره فرایند تصمیم‌گیری نظرات متعددی وجود دارد؛ ولی به طور کلی دارای مراحل ذیل است:

مرحله اول: بررسی و درک مسئله؛

مرحله دوم: یافتن و ارائه راه حل‌ها؛

مرحله سوم: ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب گزینه اصلح؛  
مرحله چهارم: اجرا و بازنگری.

#### ۱. بررسی و درک مسئله:

تفاوت بین حالت مورد نظر و وضع موجود، به معنای وجود یک مسئله است. به عبارت دیگر، اگر بین وضع موجود و مطلوب در هر مجموعه، فاصله‌ای معنادار احساس شود، نشانگر وجود نوعی مسئله است، یعنی یا مشکلی وجود دارد، یا نیازی در سازمان احساس می‌شود، یا فرصت‌هایی برای پیشبرد اهداف سازمان پیش آمده که از آنها به بهترین وجه بهره‌برداری نشده است.

فرایند تشخیص مسئله دو مرحله دارد: مرحله اول: احساس مسئله و مرحله دوم: ادراک مسئله. در نظر بدوی این دو به هم نزدیک هستند، اما حس و درک با هم تفاوت دارند احساس یعنی عارضه بینی و ادراک یعنی ریشه‌یابی. به عبارت دیگر، حس به معنای ادراک ظاهری و درک به معنای ادراک واقعی است.

احساس مسئله یعنی دیدن علائم و نشانه‌های مسئله و ادراک مسئله یعنی پیدا کردن عوامل به وجود آورنده و ریشه‌ها و زمینه‌های پیدایش مشکل. برای تبیین بیشتر مسئله و تقریب به ذهن به این مثال توجه کنید:

فرض کنید کسی تب می‌کند؛ شما چه واکنشی نشان می‌دهید؟ طبیعی است تلاش خواهید کرد با هر روش ممکن، تب او را کنترل کنید و کاهش دهید؛ مثلاً او را پاشویه می‌کنید یا دستمال مرطوبی بر پیشانی او می‌گذارید و یا قرص تب‌بر به او می‌دهید تا تب او

کاهش یابد و وقتی همین فرد را نزد پزشک می‌برید، پزشک پس از معاینه، نسخه‌ای برای او می‌نویسد و چند نوع دارو تجویز می‌کند، مثلاً نوعی آنتی‌بیوتیک به علاوه مسکن تب‌بر. اما پزشک به بیمار توصیه می‌کند که مسکن را فقط در صورت وجود تب مصرف کند و آنتی‌بیوتیک را حتماً تا آخر مصرف کند؛ چون پزشک می‌داند که علت اصلی تب، مثلاً عفونتی است که در بدن بیمار وجود دارد و باید این عفونت به صورت کامل از بین برود. بنابراین آنتی‌بیوتیک (که برای از بین بردن عفونت است) باید کامل مصرف شود، ولی مصرف مداوم مسکن در طول دوره درمان لازم نیست.

علت تفاوت واکنش پزشک با یک فرد معمولی این است که فرد معمولی مشکل را تنها حس می‌کند، یعنی فقط علامت و نشانه مشکل را که همان تب است، حس می‌کند؛ اما پزشک ریشه و علت مشکل را که وجود عفونت یا میکروب در بدن است، پیدا می‌کند. به همین دلیل راهکار این دو نفر، بسیار متفاوت است. البته راهکاری که پزشک ارائه می‌دهد، جامع و کامل است و منجر به بهبودی کامل بیماری می‌شود؛ چون او ریشه و علت مشکل را از بین می‌برد. در حالی که اگر تنها به مسکن یا پاشویه اکتفا می‌شد، بیماری به هیچ وجه درمان نمی‌شد.

در مورد مسائل دیگر به ویژه مسائل فرهنگی نیز چنین است. یعنی اگر در شناخت مسئله، تنها به احساس مسئله و شناخت علائم و نشانه‌ها اکتفا شود و به ریشه‌ها و عوامل به وجود آورنده مسائل توجه نشود، قطعاً راهکاری مناسب برای حل آن پیدا نخواهد شد. مثل بدحجابی که سالیان زیادی است به عنوان یک مسئله و مشکل

در کشور مطرح است و چند سالی است در سفرهای زیارتی مثل عمره نیز نمود پیدا کرده است. در مواجهه با این مشکل اگر به ادراک مسئله یعنی شناسایی ریشه‌ها، زمینه‌ها و عوامل به وجود آورنده آن توجه نشود، قطعاً راهکار مناسبی برای حل آن پیدا نخواهد شد.

در این زمینه تاکنون راهکارهای مختلفی مطرح شده است؛ اما روشن است که این مسئله باید به صورت دقیق‌تر و عالمانه‌تر بررسی و عوامل و ریشه‌های آن به درستی شناسایی شود و بر اساس این شناخت، راهکارهای مناسب ارائه و اجرا شود تا نتیجه مطلوب حاصل و این مشکل حل شود.

البته همچنان که در مثال تب گفته شد، پزشک می‌داند که تب بیماری نیست؛ بلکه تنها علامت و نشانه بیماری است؛ لذا بیشتر بر درمان ریشه آن مثل عفونت، تأکید می‌کند و بر مصرف آنتی‌بیوتیک اصرار می‌ورزد و در عین حال از توجه به علائم و نشانه‌ها یعنی همان تب نیز غفلت نمی‌کند. در مثال بدحجابی نیز باید گفت که بدحجابی و نپوشاندن کامل بدن، مشکل و مسئله اصلی نیست؛ بلکه علت و ریشه‌های آن مثل نداشتن اعتقادات محکم، بی‌توجهی به عوارض بدحجابی، چشم و هم‌چشمی، هم‌رنگ شدن با جماعت، تأثیرپذیری از تبلیغات منفی درباره حجاب و... مشکل اصلی است.

هدف پزشک، از بین بردن ریشه تب، یعنی عفونت است و بر مصرف آنتی‌بیوتیک تأکید می‌کند، لکن از مصرف مسکن غفلت نمی‌کند، چون می‌داند که اگر تب کنترل نشود، سیستم ایمنی بدن

مختل می‌شود و در آن صورت آنتی‌بیوتیک هم دیگر تأثیری نخواهد داشت و مشکل حل نخواهد شد.

در مورد مسائل فرهنگی مثل بدحجابی نیز اصل و اولویت بر ریشه‌یابی و ارائه راهکارهای فرهنگی است؛ لکن از انجام دادن راهکارهای غیر فرهنگی که جنبه کنترلی دارند و همانند مسکن عمل می‌کنند نیز نباید غفلت کرد؛ چون اگر بدحجابی در جامعه شیوع پیدا کند و به عنوان یک هنجار شناخته شود و جلوی این مسئله گرفته نشود، دیگر راهکارهای فرهنگی، هر اندازه هم که درست و عمیق باشند، به طور کامل تأثیرگذار نخواهند بود.

بسیاری از کاروان‌ها با مسئله بدحجابی برخی از زائران درگیر هستند و روحانیون محترم کاروان‌ها باید برای مبارزه با این ناهنجاری چاره‌ای بیندیشند. وقتی بدحجابی به عنوان یک مسئله در نظر گرفته شود که باید در مورد آن تصمیمی اتخاذ شود، مرحله اول، بررسی و درک آن است؛ و همان‌طور که بیان شد، بررسی و درک مسئله دو گونه است: احساس مسئله و ادراک مسئله.

در مسئله بدحجابی، احساس مسئله یا عارضه‌یابی عبارت است از نمود و ظهور بدحجابی مثل پوشیدن لباس نامناسب و یا بیرون بودن موهای سر و یا آرایش و... اما ادراک مسئله یا ریشه‌یابی عبارت است از شناخت علل و عواملی که باعث به وجود آمدن چنین وضعی در یک زن مسلمان شده و او را به تبعیت نکردن از دستورات دینی درباره حجاب وادار کرده است.

برای حل یک مسئله، ادراک آن یعنی شناخت علل و عوامل آن و برخورد با ریشه‌های به وجود آورنده مسئله، بسیار مهم و حیاتی

است و بدون شناخت علل و عوامل، نمی‌توان راه حل درستی ارائه کرد و مسئله را به صورت منطقی و پایدار حل کرد. بنابراین روحانیون محترم در برخورد با مسئله بدحجابی باید ابتدا به شناخت علل و عوامل به وجود آورنده آن (که در مورد افراد مختلف، متفاوت است) بپردازند و سپس به فکر مقابله با آن باشند.

البته با توجه به اینکه در سفرهای کوتاه زیارتی نمی‌توان برخی از مسائل مثل بدحجابی را ریشه‌یابی و آنها را به صورت کامل حل کرد، باید به صورت مقطعی و با روش‌های اسلامی به مقابله با مظاهر مشکل پرداخت.

### شیوه‌های مسئله‌یابی:

شیوه‌های مسئله‌یابی یعنی شیوه‌هایی که به وسیله آنها می‌توان به وجود مسئله در کاروان پی برد. چه بسا مسائلی در کاروان وجود دارد که روحانی از آنها بی‌اطلاع است. بنابراین روحانی باید با روش‌های شناخت مسئله و پی بردن به وجود مسئله در کاروان آشنا شود. برای این کار شیوه‌های مختلفی وجود دارد؛ برخی از آنها عبارت‌اند از:

**انحراف از تجربه قبلی:** مثلاً درباره برگزاری جلسات در کاروان، انحراف از تجربه قبلی به این معنی است که قبلاً اکثر قریب به اتفاق زائران در جلسات شرکت می‌کردند؛ اما اکنون عده زیادی از آنها در جلسات شرکت نمی‌کنند. شرکت نکردن زائران در جلسات کاروان می‌تواند علل و ریشه‌های زیادی داشته باشد که روحانی باید آنها را شناسایی و برای حل آنها چاره‌اندیشی کند از جمله عوامل مؤثر در



بروز این مسئله، می‌تواند طولانی بودن جلسات کاروان و یا خسته‌کننده بودن آنها و یا مناسب نبودن زمان برگزاری آنها باشد.

**انحراف از برنامه:** چنان‌که پیش‌تر بیان شد، یکی از وظایف مهم روحانی برنامه‌ریزی است و همین برنامه‌ها ملاک خوبی برای شناخت وضع کاروان و مسائل آن است، یعنی اگر کاروان از برنامه‌های پیش‌بینی شده عقب باشد، روشن می‌شود که مسئله و مشکلی در کاروان وجود دارد.

**تذکر زائران:** زائران به عنوان مخاطبان اصلی برنامه‌ها و کسانی که به صورت مستقیم با برنامه‌های کاروان درگیر هستند، بهتر از دیگران می‌توانند درباره برنامه‌ها و مسائل جاری کاروان نظر بدهند و نظرات آنها ممکن است به صواب نزدیک‌تر باشد. بنابراین نکات و تذکراتی که آنها مطرح می‌کنند، می‌تواند یکی از روش‌های خوب برای پی بردن به مسائل و مشکلات کاروان و ارزیابی برنامه‌های آن باشد.

**تذکر همکاران:** کادر اجرایی کاروان مثل مدیر، معاون، پزشک، عوامل خدماتی و اجرایی یا معین و معینه کاروان را می‌توان همکاران روحانی در کاروان به حساب آورد. این افراد نیز به دلیل ارتباط نزدیک با روحانی و اطلاع از برنامه‌های او و نیز آگاهی از نقاط قوت و ضعف او می‌توانند در شناخت مسائل و مشکلات کاروان، به روحانی کمک کنند. روحانی باید از نکات و تذکراتی که آنها مطرح می‌کنند، استقبال کند و از طریق آنها در جریان مسائل و مشکلات خود یا کاروان قرار گیرد.

تذکر مسئولان: مسئولان محترم بعثه مقام معظم رهبری و رابطان محترم نیز از جمله افرادی هستند که به دلیل ارتباط کاری با کاروان و روحانی آن می‌توانند در انتقال مسائل و مشکلات کاروان به روحانی کمک کنند. چون بعضی از زائران یا کادر اجرایی کاروان مثل مدیر، معاون، پزشک و... به جای اینکه مسائل را مستقیماً به روحانی منتقل کنند، آنرا با رابطان یا مسئولان بعثه در میان می‌گذارند و مسائل از طریق ایشان به روحانی منتقل می‌شود.

## ۲. یافتن و ارائه راه حل‌ها:

طبیعی است که راه‌های مختلفی برای حل مشکلات وجود دارد و مدیر پس از تبیین مسئله باید فهرست کاملی از راه‌حل‌های ممکن را تهیه و از میان آنها بهترین گزینه را انتخاب کند. نظرخواهی از کارشناسان و افرادی که خود مستقیماً با مسئله درگیر بوده‌اند، می‌تواند به یافتن بدیل‌های بیشتر کمک کند. همچنین مطالعه و بررسی راه‌حل‌های به کار رفته در موارد مشابه، با رعایت تفاوت‌ها می‌تواند کارگشا باشد.

## ۳. ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب بهترین راه حل:

پس از جمع‌آوری راه حل‌ها و دستیابی به اطلاعات کافی درباره بدیل‌های مختلف حل مسئله، تصمیم‌گیرنده باید با جدیت، هر یک از آنها را با دقت ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند و با توجه به نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، بهترین و مناسب‌ترین راه حل را انتخاب کند. بدیهی است که ارزیابی راه حل‌ها باید بر اساس معیارهایی صورت پذیرد که از جمله این معیارها، عملی بودن راه حل و تحقق بهتر و آسان‌تر اهداف است.

خداوند متعال در این باره می‌فرماید:

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ  
وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَبَابِ<sup>۱</sup>

آنان که گفتار را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند،  
ایشانند کسانی که خدا هدایتشان کرده و ایشانند خردمندان.

#### ۴. اجرا و بازنگری:

گرچه فرایند انتخاب - که عنصر اصلی در تصمیم‌گیری است -  
در مرحله قبلی به اتمام رسیده است، اجرای گزینه (تصمیم) نیز  
نقش مهمی در موفقیت و دستیابی به اهداف دارد.  
بنابراین بعد از ارزیابی گزینه‌های مختلف و بررسی نقاط قوت و  
ضعف هر کدام از آنها و انتخاب بهترین و مناسب‌ترین گزینه، باید  
گزینه مورد نظر اجرا شود و در نهایت نتایج حاصل از اجرای تصمیم  
با نتایج مورد انتظار مطابقت داده شود و مدیران در صورت لزوم  
تغییراتی را برای اصلاح یا اجرای تصمیم اعمال کنند.

#### عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری

عوامل متعددی در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای آن اثرگذار  
هستند که توجه به آنها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از مجموع  
عوامل تأثیرگذار در فرایند تصمیم‌گیری، بعضی فقط در یک یا چند  
مرحله کاربرد دارند. اما بعضی از عوامل در تمامی مراحل

---

۱. سوره زمر، آیه ۱۸.

تصمیم‌گیری تأثیرگذار هستند. برخی از این مؤلفه‌ها و عوامل که در منابع غنی دینی بر آنها تأکید فراوانی شده است، عبارت‌اند از:

#### ۱. مشورت و رایزنی با صاحب‌نظران و کارشناسان

مشورت با دیگران و نظر خواهی از آنها یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری است و در اسلام، از اهمیت بالا و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات، مدیر قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن تمام اطلاعات لازم در مورد یک مسئله نیست و در نتیجه نمی‌تواند تصمیم منطقی و درستی در مورد آن اتخاذ کند.

مشورت با دیگران به منظور استفاده از نظرات آنان مسئله‌ای عقلی است و مشورت نکردن و استبداد به رأی یکی از بیماری‌های مهلک مدیران در تصمیم‌گیری است؛ زیرا مدیر هر اندازه آگاهی‌های زیادی داشته باشد و در زمینه کاری خود متخصص، کاردان و پر تجربه باشد، باز هم نمی‌تواند به همه ابعاد و زوایای یک مسئله پی‌برد و چه بسا ابعادی از مسئله که می‌توانند نقشی تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری داشته باشند، از نظر او مخفی بمانند.

امیرمؤمنان علیه السلام مشورت را یکی از ضرورت‌های اساسی برای اداره امور، به ویژه تصمیم‌گیری می‌داند. آن حضرت مشورت با دیگران را قوی‌ترین و محکم‌ترین پشتیبان و حامی می‌داند و می‌فرماید:

لَا مَظَاهِرَةَ أَوْثَقُ مِنَ الْمَشَاوِرَةِ<sup>۱</sup>

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۰۰.

هیچ حامی و پشتیبانی، استوارتر و محکم‌تر از مشورت کردن نیست.

مسائل و مشکلات متعددی در کاروان به وجود می‌آیند که روحانی کاروان به عنوان مدیر فرهنگی کاروان و رهبر معنوی زائران باید در مورد آنها تصمیم بگیرد؛ لکن اگر از نظر و مشورت دیگران استفاده نکند و بدون بهره‌مندی از فکر دیگران تصمیم بگیرد، نمی‌تواند از درستی تصمیم خود اطمینان یابد. بنابراین بهتر است از نظر دیگران مثل مدیر کاروان، معین، معینه، پزشک، عوامل خدماتی و زائران به ویژه زائران خاص مانند روحانیون، زائران تحصیل‌کرده و فرهنگی و... استفاده کند تا مطمئن شود که هنگام تصمیم‌گیری، جوانب مختلف مسئله از نظر او دور نمانده و تصمیم درستی می‌گیرد.

البته باید توجه داشت که برای هر مسئله (خصوصاً مسائل ساده و مشخص) مشورت کردن توصیه نمی‌شود. همچنین مشورت با هر کسی نیز لازم نیست. بنابراین اولاً لازم نیست روحانی کاروان در مورد همه مسائل کاروان با دیگران مشورت کند و اگر هم ضرورت ایجاد کرد تا درباره مسئله‌ای مشورت کند، لازم نیست با همه زائران کاروان مشورت کند. مثلاً در مورد زمان و نحوه رفتن به سوی عرفات می‌تواند با مدیر، معاون، معین و معینه مشورت کند، ولی ضرورتی به مشورت با زائران نیست.

#### **آثار و فواید مشورت**

آثار و برکات فراوانی که از مشورت کردن نصیب انسان یا سازمان می‌شود، هرگز از تفکر یک فرد و امکانات و منابع فراوان مادی به

دست نمی‌آید. در اینجا بخشی از فواید مشورت را به اختصار توضیح می‌دهیم:

#### الف) بهره‌برداری از درخشش افکار دیگران

یکی از فواید مشورت، بهره‌برداری و استفاده از افکار و نظرات دیگران است. مشورت به انسان کمک می‌کند تا افکار و اندیشه‌های دیگران، به ویژه صاحب‌نظران و متخصصان را به یاری طلبد و با قرار دادن افکار و اندیشه‌های آنان در کنار فکر و نظر خود، بر قدرت، وسعت و عمق اندیشه و بینش خود بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه‌های دیگران بهره‌مند شود.

حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

مَنْ شَاوَرَ ذَوِي الْعُقُولِ اسْتَضَاءَ بِأَنْوَارِ الْعُقُولِ؛<sup>۱</sup>

هر کس با صاحبان عقل و خرد مشورت کند، از درخشش افکار بهره‌مند می‌شود.

#### ب) جلوگیری از هلاکت

یکی از دلایل اهمیت و حساسیت مسئله تصمیم‌گیری این است که یک تصمیم، ممکن است هلاکت فرد یا فروپاشی و نابودی سازمان را به دنبال داشته باشد. اگر هنگام تصمیم‌گیری، تمامی جوانب مسئله به طور دقیق و اصولی بررسی نشوند، احتمال دارد تصمیمی نسنجیده و نادرست گرفته شود و این تصمیم نادرست ممکن است عواقب و پیامدهای ناگواری به دنبال داشته باشد. گاهی یک تصمیم نسنجیده و

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۲.

## فصل سوم: تصمیم‌گیری □ ۹۵

غیرمنطقی می‌تواند سرنوشت فردی را عوض و او را تباه کند و یا موجبات فروپاشی و نابودی سازمانی را فراهم آورد.

بنابراین ضروری است که تصمیم‌گیری، با دقت لازم انجام شود و قبل از اخذ تصمیم جوانب و زوایای مختلف مسئله به خوبی بررسی شود و این کار جز از طریق مشورت با دیگران ممکن نیست. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

مَا عَطِبَ مَنْ اسْتَشَارَ<sup>۱</sup>

آن کسی که مشورت کند، هلاک نمی‌شود.

### ج) شناسایی خطاها

حضرت علی علیه السلام درباره مشورت و استفاده از نقطه نظرهای

دیگران می‌فرماید:

مَنْ اسْتَقْبَلَ وُجُوهَ الْأَرَاءِ، عَرَفَ مَوَاقِعَ الْخَطَأِ<sup>۲</sup>

کسی که از نظرات و آراء گوناگون استقبال کند، موارد خطا و اشتباه را بازمی‌شناسد.

### د) دستیابی به راهکار مناسب

از جمله فواید مشورت و توجه به نظرات دیگران، تصمیم‌گیری معقول و انتخاب راه درست است. حضرت علی علیه السلام ضمن توصیه به مشاوره و استفاده از نقطه نظرهای دیگران، به این فایده مشورت چنین اشاره فرموده است:

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۰۵.

۲. مجلسی، محمد باقر، ج ۷۲، ص ۱۰۴.

اضْرَبُوا بَعْضَ الرَّأْيِ بِبَعْضٍ يَتَوَكَّدُ مِنْهُ الصَّوَابُ؛<sup>۱</sup>  
نظرها و اندیشه‌ها را به یکدیگر بزنید تا درستی و حقیقت از آن  
متولد شود.

### ح) پیش‌گیری از پشیمانی

شتاب‌زدگی در کارها سرانجامش ندامت و پشیمانی است و تنها  
راه ایمنی از آن مشورت است. امیرمؤمنان حضرت علی سَلَّمَ در این  
باره می‌فرماید:

مَنْ لَمْ يَسْتَشِرْ يَنْدَمْ؛<sup>۲</sup>

هر کس مشورت نکند، پشیمان می‌شود.

### صفات و ویژگی‌های مشاوران

مشاوره - با وجود همه مزایا و اهمیت فراوانی که دارد - باید  
طبق اصول و ضوابطی باشد تا جایگاه مناسب خود را در سازمان  
پیدا کند و مدیران را در دستیابی به روش‌ها و راهکارهای مناسب  
یاری کند. مدیران و خط‌مشی‌گذاران سازمان با رعایت آن اصول و  
ضوابط، می‌توانند بهره‌برداری مناسب و بهینه‌ای از مشاوره داشته  
باشند و به بیراهه نروند.

البته طرف مشورت باید دارای ویژگی‌ها و خصوصیات باشد که در  
منابع و متون غنی اسلامی، به ویژه روایات معصومان عَلَيْهِمُ السَّلَامُ، بر این مسئله  
تأکید شده و ویژگی‌ها و خصوصیات زیادی برای کسی که طرف

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۲.

۲. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۰۴.



مشورت قرار می‌گیرد، مطرح شده است. در ادامه به ویژگی‌ها و شرایطی که امیرمؤمنان برای مشاوران مطرح کرده‌اند، اشاره می‌کنیم.

#### الف) خداترس بودن:

خداترسی و خوف از عصیان و نافرمانی خداوند متعال، یکی از فضایل اخلاقی و از صفات برجسته انسانی است و هر مسلمانی باید این ویژگی را دارا باشد؛ اما برای کسی که طرف مشورت قرار می‌گیرد، داشتن این ویژگی مهم، لازم و ضروری است. حضرت امام صادق از امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام نقل می‌کند که آن حضرت فرمود:

شَاوِرْ فِي أُمُورِكَ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ اللَّهَ تَرَشُّدًا<sup>۱</sup>

در کارهای خویش با خداترسان مشورت کن، تا به راه راست رهنمون شوی.

کسانی که از خدا خوف داشته باشند و خداوند متعال را همواره ناظر بر اعمال و رفتار خویش بدانند، سعی می‌کنند هنگام مشاوره، حقیقت را بگویند و روش درست و راهکار مناسب را به مشورت‌کننده نشان دهند؛ زیرا می‌دانند که خداوند متعال ناظر بر اعمال آنهاست و این کار آنها نیز - همچون سایر کارها - ثبت می‌شود و در روز قیامت به حساب آنها رسیدگی می‌شود.

#### ب) خردمند بودن:

مشورت کردن، به ویژه مشورت با افراد خردمند، صاحب‌نظر و متخصص، می‌تواند فرد یا سازمان را در دستیابی به راه‌های

---

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و درر الکلم، ص ۴۴۲.

مطلوب‌تر و صحیح‌تر یاری کند. مولی‌الموحدين حضرت علی عليه السلام می‌فرماید:

مَنْ شَاوَرَ ذَوِي الْأَبْطَابِ دُلَّ عَلَى الرَّشَادِ؛<sup>۱</sup>

هر کس با صاحبان اندیشه و خرد مشورت کند، به راه درست رهنمون می‌شود.

و نیز می‌فرماید:

شَاوِرِ ذَوِي الْعُقُولِ تَأْمَنَ الزَّلَّلَ وَالنَّدَمَ؛<sup>۲</sup>

با افراد عاقل و صاحب خرد مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی ایمن شوی.

### ج) با تجربه بودن:

هر چه تجربه انسان بیشتر باشد، توانایی و قدرت‌ش در شناخت مسائل مختلف و ارائه راه‌های سنجیده‌تر برای حل مشکلات، بیشتر و عقیده و نظر او پربارتر و ارزشمندتر خواهد بود. مشورت با اهل تجربه موجب می‌شود انسان در توانمندی‌های آنان شریک شود و از خطاهای گذشتگان مصون ماند و به راه درست رهنمون شود.

آنان که تجربه بیشتری دارند، از آرائی پخته و اندیشه‌ای متقن و قوی برخوردارند؛ بنابراین می‌توانند مشاوران خوبی باشند. به همین جهت حضرت علی عليه السلام بر مشورت با اهل تجربه بسیار تأکید فرموده‌اند. آن حضرت می‌فرماید:

---

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۰۵.  
۲. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۲.

أَفْضَلُ مَنْ شَاوَرْتَ ذُوَ النَّجَارِبِ؛<sup>۱</sup>

برترین کسی که با وی مشورت می‌کنی، کسی است که دارای تجربه‌های فراوان باشد.

(د) بخیل نبودن:

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام در این باره به مالک اشتر می‌فرماید:  
لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ؛<sup>۲</sup>  
بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا تو را از احسان  
منصرف می‌کند و از تهی‌دستی و فقر می‌ترساند.

(ح) ترسو نبودن:

امام علی علیه السلام به مالک اشتر می‌فرماید:  
وَلَا جَبَانًا يَضَعُكَ عَنِ الْأُمُورِ؛<sup>۳</sup>  
با ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کند.

(و) حریص نبودن:

حضرت علی علیه السلام در ادامه نامه به مالک اشتر می‌فرماید:  
وَلَا حَرِيصًا يَزِينُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ؛<sup>۴</sup>  
همچنین حریص را به مشورت مگیر که حرص را به ناحق در  
نظرت زینت می‌دهد.

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۲.

۲. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۳۰.

۳. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۳۰.

۴. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۳۰.

ز) دروغ گو نبودن:

امیر مؤمنان علیه السلام می فرماید:

وَلَا تَسْتَشِرِ الْكُذَّابَ؛ فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ يَقْرَبُ عَلَيْكَ الْبَعِيدَ وَ يَبْعَدُ  
عَلَيْكَ الْقَرِيبَ؛<sup>۱</sup>

با فرد دروغ گو مشورت نکن؛ زیرا او مانند سراب است و دور را در نظر تو نزدیک و نزدیک را در نظرت دور می نمایاند.

## ۲. حق محوری:

در تصمیم گیری، تشخیص بهترین راه حل، مهم ترین دغدغه مدیران است. مدیر پس از شناسایی مسئله و جمع آوری راه حل ها باید آنها را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب کند. برای این کار معیارها و شاخص هایی وجود دارد که مهم ترین آنها حق و ارزش های الهی است. بدین معنی که در بین راه حل هایی که با این ملاک سازگارند، آنچه بهره وری بیشتری دارد، انتخاب می شود و راه حلی که با این شاخص تعارض دارد - هر چند سودآور نیز باشد - کنار گذاشته می شود. بنابراین راه حلی که منافی به دنبال دارد، ولی با یکی از ارزش های اسلامی در تضاد است، نباید انتخاب شود؛ هر چند به ضرر سازمان و یا شخص مدیر باشد.

مدیران در نظام الهی باید به گونه ای تربیت شوند که از عمق جان، عمل به حق را دوست داشته باشند؛ زیرا کسی نزد خداوند دارای فضیلت بیشتر است که عمل بر اساس حق را بیش از هر چیز

---

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالكلم، ص ۴۴۲.

## فصل سوم: تصمیم‌گیری □ ۱۰۱

مد نظر داشته باشد و آن را وجهه همت خویش قرار دهد. در چنین صورتی اگر مدیری به خاطر عمل به حق، شکست بخورد، نباید غمگین باشد؛ چون صادقانه به وظیفه خود عمل کرده و نزد خداوند مأجور است.

حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

أَفْضَلَ النَّاسِ عِنْدَ اللَّهِ مَنْ كَانَ الْعَمَلُ بِالْحَقِّ أَحَبَّ إِلَيْهِ؛ وَإِنْ نَقَصَهُ وَكَرَّهُهُ مِنَ الْبَاطِلِ، وَإِنْ جَرَّ إِلَيْهِ فَايْدَةً وَزَادَهُ؛<sup>۱</sup>

همانا برترین مردمان نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب‌تر از باطل باشد؛ گر چه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد و باطل برای او منافی فراهم سازد و برایش رتبت و زیادتی به بار آورد.

کلام نورانی حضرت این پیام ارزشمند را به مدیران می‌دهد که حق و ارزش‌های الهی مهم‌ترین شاخص برای انتخاب بهترین راه حل در تصمیم‌گیری است.

### ۳. استفاده از تجربه

بهره‌گیری مناسب از تجارت گذشته می‌تواند انبوهی از اطلاعات ارزشمند را در اختیار مدیران قرار دهد. در نتیجه میزان خطا و اشتباه در تصمیم‌ها کاهش می‌یابد و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام موفقیت و امکان دستیابی به اهداف و کارهای مورد نظر را یکی از آثار و نتایج حفظ تجربه‌ها و استفاده بهینه از آنها می‌داند و می‌فرماید:

---

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، ص ۱۸۲.

مَنْ حَفِظَ التَّجَارِبَ أَصَابَتْ أفعالُهُ؛<sup>۱</sup>

کسی که تجربه‌ها را حفظ (و از آنها استفاده) کند، کارهایش به نتیجه می‌رسد.

بدیهی است که هر اندازه تجربه فرد بیشتر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف و حل مشکلات، بیشتر و عقیده و نظر او ارزشمندتر و مقبول‌تر خواهد بود. حضرت امام علی علیه السلام در تبیین این نکته می‌فرماید:

رَأَى الرَّجُلَ عَلَى قَدَرِ تَجْرِبَتِهِ؛<sup>۲</sup>

اندیشه و نظر هر شخص به اندازه تجربه او است.

انسان با بهره‌برداری از تجربه‌ها، بهترین و مناسب‌ترین گزینه‌ها را انتخاب می‌کند و کمترین اشتباه را مرتکب می‌شود. امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

ثَمَرَةُ التَّجْرِيبَةِ حُسْنُ الإِخْتِيَارِ؛<sup>۳</sup>

ثمره و نتیجه تجربه، اختیار و انتخاب نیکو است.

روحانیون کاروان به ویژه روحانیون محترمی که سابقه بیشتری دارند، دارای تجارب بسیاری هستند و در تصمیمات مختلفی که می‌گیرند، می‌توانند از تجارب قبلی خود استفاده کنند و بدین وسیله میزان اثربخشی تصمیمات خود را افزایش و احتمال خطا و لغزش را کاهش دهند و مطمئن شوند که تصمیماتشان درست،

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۴.

۲. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۴۴.

۳. همان.

منطقی و بهینه است. همچنین آنها می‌توانند از تجارب دیگران به ویژه تجارب روحانیون دیگر بهره‌مند شوند.

#### ۴. توکل

توکل که یکی از مباحث مهم تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی است، عبارت است از اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمامی کارها و تکیه بر اراده او؛ با اعتقاد به اینکه او آفریننده سبب‌هاست و سبب‌ها با اراده او در سببیت کامل و تأثیرگذار می‌شوند. البته این بدان معنا نیست که انسان از جستن نیازهای خود و فراهم کردن مقدمات آنها بی‌نیاز باشد و گمان کند وسایل ظاهری و طبیعی، سببیت ندارند؛ بلکه به این معناست که تمام توجه و امید خود را به اسباب و علل ظاهری منحصر نکند و به اراده خدا توجه داشته باشد. بنابراین توکل بر خدا و حواله کردن همه امور به او، یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر اراده آدمی است؛ به گونه‌ای که مغلوب هیچ عامل دیگری نمی‌شود و به موفقیت قطعی و سعادت حقیقی نائل می‌گردد. امیرمؤمنان علیه السلام می‌فرماید:

أَصْلُ قُوَّةِ الْقَلْبِ التَّوَكُّلُ عَلَى اللَّهِ؛<sup>۱</sup>

اساس و ریشه قوت قلب، توکل بر خداوند متعال است.

از آنجا که هر تصمیمی، عواقب و پیامدهایی به دنبال دارد، ترس از عواقب ناخوشایند و پیامدهای نامطلوب، موجب سستی در امر تصمیم‌گیری می‌شود و تنها چیزی که می‌تواند سستی و فترت را از

---

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۱۹۷.

میان برد و زمینه را برای تصمیم‌گیری مناسب آماده کند، توکل و اعتماد به نیرویی متعالی است که فراتر از همه نیروهاست و آن، ذات مقدس خداوند است. توکل رمز بهره‌مندی از امدادهای غیبی است.

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

مَنْ تَوَكَّلَ عَلَيْهِ كَفَاهُ وَ مَنْ سَأَلَهُ أُعْطَاهُ؛<sup>۱</sup>

هر کس که بر او (خداوند متعال) توکل کند، او را کفایت می‌کند و پشتیبان او می‌شود و هر کس از او چیزی طلب کند، به او عطا می‌کند.

#### ۵. دارا بودن اطلاعات کافی

اطلاعات از اصلی‌ترین عناصر تصمیم‌گیری خوب و مؤثر است و همه مدیران هنگام تصمیم‌گیری باید اطلاعات کافی در اختیار داشته باشند تا بتوانند پیش‌بینی‌های لازم را درباره رویدادهای آتی به عمل آورند. شرایط تصمیم‌گیری از درجه اطلاعات را می‌توان در حالات مختلف، بر روی یک طیف قرار داد که در یک طرف آن، وضع مطمئن و در انتهای دیگر وضع تشنج‌زا قرار می‌گیرد.

در شرایط مطمئن، اطلاعات به اندازه کافی وجود دارد و مدیر کاملاً از هدف‌ها آگاه است و درباره نتیجه اقدام یا راهی که در پیش رو دارد، می‌تواند اطلاعات دقیق، قابل سنجش و معتبر به دست آورد. از این رو مدیری که در شرایط مطمئن تصمیم می‌گیرد، به اهداف و رویه‌های کار آشنا است و درباره تصمیم خود، اطلاعات

---

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۱۲۳.



## فصل سوم: تصمیم‌گیری □ ۱۰۵

کافی دارد. به این نوع تصمیمات، تصمیمات برنامه‌ریزی شده می‌گویند؛ چون در تصمیمات برنامه‌ریزی شده، اهداف، رویه‌ها و روش‌ها روشن است و سیاست‌های سازمان، چگونگی اخذ تصمیم را مشخص می‌کند.

در تصمیم برنامه‌ریزی شده، فرد از آزادی عمل کمتری برخوردار است؛ زیرا این سازمان است که تعیین تکلیف می‌کند و درباره آنچه باید انجام شود، تصمیم می‌گیرد. با این حال، تصمیمات برنامه‌ریزی شده، با هدف صرفه‌جویی در وقت یا دادن آزادی عمل و اختیار بالا به مدیران است و سیاست‌ها، مقررات و رویه‌ها سبب صرفه‌جویی در وقت مدیران می‌شود و به آنها اجازه می‌دهد که وقت خود را به امور مهم‌تر اختصاص دهند.

اما وقتی مدیران با مسائل پیش‌بینی نشده و اضطراری رو به رو می‌شوند که سیاست‌های سازمان یا شرکت برای حل آنها روشی ارائه نکرده و اطلاعات کافی در این زمینه جمع‌آوری نشده است، مجبورند تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بگیرند؛ پس نیاز به اطلاعات جامع در چنین موقعیت‌هایی لازم و ضروری است. تصمیم‌گیری در سازمان زمانی مؤثر است که مدیر از اطلاعات کافی بهره‌مند باشد. شاید کلام نورانی امام صادق علیه السلام به همین نکته اشاره دارد که در فرازی از وصیت خود به عبدالله بن جندب فرموده است:

وَقِفْ عِنْدَ كُلِّ أَمْرٍ حَتَّى تَعْرِفَ مَدْخَلَهُ مِنْ مَخْرَجِهِ، قَبْلَ أَنْ تَقَعَ فِيهِ فِتْنَةً؛<sup>۱</sup>

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۵، ص ۲۸۳.

به هنگام هر امری (تصمیم) توقف کن تا ورودی را از خروجی آن بازشناسی، قبل از اینکه در آن تصمیم واقع گردی و پشیمان شوی.

مفهوم روایت این است که برای تصمیم‌گیری درست و بخردانه، کسب اطلاعات کافی و صحیح لازم است تا ندامت و پشیمانی گریبان‌گیر مدیر نشود.

سیره پیغمبر اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نیز چنین بود که هنگام جنگ و مقابله با دشمنان، پیوسته از وضع آنان و تحرکات و اقداماتشان کسب اطلاعات می‌فرمود و بر اساس اطلاعات دقیق و درست، تصمیم‌گیری می‌کرد. «عرفا» و «نقبا» دو گروه بودند که پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ از وجود آنها در جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کرد. عرفا جمع عریف و به معنای دانا و کسی که اصحاب و یاران خود را بشناسد و به معنای کارگزار است.

نقبا جمع نقیب و آن نیز به معنای مهتر و سالار قوم و پیشوا و رئیس است و به کسی که به احوال مردم معرفت داشته باشد نیز نقیب گفته می‌شود.

پس عرفا و نقبا، بزرگان قوم بودند که به مسائل و احوال قوم خود آشنایی کامل داشتند و رسول اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ از این‌گونه افراد برای کسب اطلاعات استفاده می‌کردند. علاوه بر این، رسول گرامی اسلام به وسیله مأموران اطلاعاتی خود از وضع دشمن مطلع می‌گشت.

به عنوان نمونه، در ماه رجب سال دوم هجری عبدالله بن جحش را با هشتاد نفر از مهاجران به مأموریتی فرستاد و هنگام حرکت،

فصل سوم: تصمیم‌گیری □ ۱۰۷

نامه‌ای به دست وی داد و به او فرمود تا دو روز راه نپیموده، آن را نخواند؛ آنگاه در آن بنگرد و به فرمان عمل کند و کسی از همراهان خود را به همراهی مجبور نکند. عبدالله پس از دو روز راهپیمایی، نامه را گشود و چنین فرمان یافت:

إِذَا نَظَرْتَ فِي كِتَابِي هَذَا، فَاْمُضْ حَتَّى تَنْزِلَ نَخْلَةَ بَيْنَ مَكَّةَ وَ الطَّائِفِ  
فَتَرُصِّدْ بِهَا، قَرِيْشًا، وَ تَعْلَمْ مِنْ أَخْبَارِهِمْ؛<sup>۱</sup>

هرگاه در نامه‌ام نگریستی، همچنان رهسپار شو تا در نخله، میان مکه و طائف، فرود آیی. آنجا در کمین قریش باش و اخبارشان را برای ما جست‌وجو کن.

از مجموع مطالب ذکر شده استفاده می‌شود که اطلاعات از جمله عناصر مهم در تصمیم‌گیری است.

### ویژگی‌های اطلاعات مطلوب و اثر بخش

#### الف) کیفیت و دقت:

برای اینکه اطلاعات سودمند و اثربخش باشند، باید از کیفیت بالا و دقت کافی برخوردار باشند، تا مدیران بتوانند برای تحقق اهدافشان از آنها به نحو مطلوب استفاده کنند. هر اندازه اطلاعات دقیق‌تر باشند، کیفیت آنها بیشتر است و مدیر هنگام تصمیم‌گیری بیشتر می‌تواند به آنها تکیه و اعتماد کند. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید:

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۱۹، ص ۱۸۹.

إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ<sup>۱</sup>

اگر فاسقی برایتان خبری آورد، نیک واری کنید. مبدا به نادانی گروهی را آسیب برسانید و [بعد] از آنچه کرده‌اید، پشیمان شوید. آیه شریفه بر ضرورت دقیق و صحیح بودن اطلاعات دلالت دارد. اطلاعات صحیح و دقیق، اطلاعاتی است که از هر گونه جهت‌گیری، جانب‌داری، دست‌کاری و... مبرا باشد و هیچ‌گونه دخل و تصرف نابجایی در آن صورت نگرفته باشد.

#### ب) به موقع و به هنگام بودن

اطلاعات مناسب و اثربخش، اطلاعاتی است که به موقع تهیه و در اختیار مدیران و مسئولان قرار گیرد تا آنها بتوانند با استفاده بهینه از اطلاعات مزبور، برنامه پیش‌بینی شده را کنترل کنند و برای اینکه این کار به شیوه‌ای مؤثر و با موفقیت انجام شود، باید قبل از اینکه عملیات مورد نظر از برنامه پیش‌بینی شده انحراف زیادی پیدا کند، اقدامات اصلاحی انجام شود؛ زیرا تأخیر در جمع‌آوری اطلاعات یا پردازش و انتقال آنها، ممکن است اطلاعات مهم و حیاتی را به داده‌ها و اطلاعات بی‌اهمیت و کم ارزش تبدیل کند و از حیز انتفاع بیندازد.

#### ج) متناسب بودن

اطلاعات باید در حد نیاز باشد، یعنی بیش از اندازه مورد نیاز و یا ناقص و ناکافی نباشد؛ چون در هر دو صورت، اطلاعات مشکل‌آفرین

۱. سوره حجرات: آیه ۶.

## فصل سوم: تصمیم‌گیری □ ۱۰۹

و مسئله‌ساز خواهند بود. اطلاعات اگر ناقص و کمتر از میزان مورد نیاز باشد، یعنی یک مسئله کاملاً بررسی نشود و اطلاعات کافی در مورد آن جمع‌آوری نگردد، مدیر نمی‌تواند با اعتماد به آن وظایف خود را اعم از تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی یا کنترل انجام دهد. همچنین اگر اطلاعات جمع‌آوری شده بیش از مقدار مورد نیاز باشد، مدیر در میان انبوه اطلاعات غرق می‌شود و توان استفاده مناسب و بهینه از آنها را نخواهد داشت.

مدیران همواره از این مسئله ناراحت هستند که با توده‌ای انبوه از گزارش‌ها، برآوردها و پیش‌بینی‌ها مواجه می‌شوند که نه وقت خواندن آنها را دارند و نه می‌توانند آنها را به خوبی درک کنند و نه می‌توانند از آنها استفاده کنند تا نیازهایشان را برآورده کنند.

### د) مرتبط بودن اطلاعات

یکی از دشوارترین جنبه‌های مدیریت اطلاعات، تصمیم‌گیری در این باره است که کدام اطلاعات با وظایف و مسئولیت‌هایی که مدیران و مسئولان باید انجام دهند، ارتباط و تناسب دارد. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام خطاب به حارث همدانی می‌نویسد:

وَاقْصُرْ رَأْيَكَ عَلَى مَا يَعْنِيكَ؛<sup>۱</sup>

توجهت تنها به اموری باشد که به تو ارتباط دارد. بنابراین مدیر نباید خود را سرگرم اطلاعات و آماری کند که ارتباط ناچیزی با کار او دارد، یا اصلاً ارتباطی ندارد؛ چون با این کار،

---

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۶۰.

قسمتی از نیرو و وقت مفید و فعال او به هدر می‌رود و او را از پرداختن به وظایف اصلی‌اش بازمی‌دارد. مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف سازمان باید اطلاعاتی را دریافت کنند که به حوزه کاری آنها مرتبط است.

#### ۶. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی

دوراندیشی و آینده‌نگری یکی از شرایط لازم و مقدمات اساسی یک تصمیم‌گیری معقول و منطقی است و هر انسانی باید هنگام تصمیم‌گیری در مورد یک مسئله، جوانب و زوایای گوناگون آن را به خوبی بررسی و پیامدهای احتمالی آن را پیش‌بینی کند. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام دوراندیشی و آینده‌نگری را نشانه عقل و خردمندی شمرده و می‌فرماید:

إِعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ؛<sup>۱</sup>

خردمندترین مردم، عاقبت‌اندیش‌ترین آنها است. عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری هنگام تصمیم‌گیری، صرف‌نظر از نوع تصمیم و جایگاه تصمیم‌گیرنده، ضرورت دارد؛ اما ضرورت و اهمیت آن مدیران و مسئولان بیشتر است. مدیرانی که با آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی و بررسی، زوایا و جوانب مختلف مسئله تصمیم می‌گیرند و امکانات و مقدمات لازم را پیش‌بینی می‌کنند، تصمیماتی استوارتر و متقن‌تر اتخاذ می‌کنند و میزان موفقیت و اثربخشی آنان افزایش می‌یابد؛ همچنین مانع از هدر رفتن استعدادها، امکانات و منابع سازمان خواهند شد.

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۵۲.

حضرت علی علیه السلام درباره آینده‌نگری و دوراندیشی می‌فرماید:  
مَنْ نَظَرَ فِي الْعَوَاقِبِ سَلِمَ مِنَ النَّوَائِبِ؛<sup>۱</sup>  
کسی که در عواقب کار دقت کند، از گرفتاری‌ها در امان خواهد ماند.

#### ۷. قاطعیت

تصمیم‌گیری آنگاه مؤثر خواهد بود که از قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. قاطعیت معقول و ثبات پس از بررسی جوانب مختلف مسئله، نقشی مهم در حل و فصل امور و دستیابی به اهداف دارد و اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد، کارها در زمان مناسب خود انجام نمی‌گیرد و دستیابی به اهداف مقدور نمی‌شود. البته قاطعیت به معنای دقت نکردن در اتخاذ تصمیم، بررسی نکردن جوانب مختلف مسئله، تصمیم‌گیری عجولانه، استبداد به رأی، برخورد خشن و انعطاف‌ناپذیری در تصمیم نیست؛ بلکه قاطعیت بدین معناست که وقتی اطلاعات لازم درباره مسئله‌ای جمع‌آوری شد، نظرات و پیشنهادهای مختلف به دست آمد و بهترین راه حل مشخص شد و زمینه اجرای عمل فراهم بود، باید با قاطعیت کامل و ثبات لازم، تصمیم مناسب اتخاذ شود و با جدیت به مرحله اجرا درآید.

#### مدیریت جلسات تصمیم‌گیری

بر اساس مصوبه شورای برنامه‌ریزی بعثه مقام معظم رهبری و تأیید نماینده محترم ولی فقیه، در هر کاروان شورایی مرکب از

---

۱. درایتی، مصطفی، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، ص ۴۷۶.

روحانی، معین، معینه، مدیر، معاون، پزشک و رابط گروه یاوران حجاج تشکیل و در خصوص برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و اجرای مطلوب آن در کاروان بر اساس سیاست‌های مصوب بعثه مقام معظم رهبری به وظیفه خود عمل می‌کند.

با توجه به اینکه روحانی کاروان مسئول تشکیل و اداره جلسات شورای فرهنگی کاروان است، ضرورت دارد با مدیریت و نحوه اداره جلسات آشنا شود تا بتواند جلسات را به صورت صحیح اداره کند و استفاده بهینه‌ای از آن داشته باشد.

### وظایف و مأموریت‌های شورای فرهنگی کاروان

۱. اجرای مطلوب طرح‌ها و برنامه‌های ابلاغی؛
۲. اطلاع‌رسانی به موقع درباره جلسات و برنامه‌های فرهنگی؛
۳. بررسی پیشنهادهای و انتقادات زائران و رسیدگی به آنها؛
۴. شناسایی نیروهای مستعد جهت همکاری با روحانی، شورای فرهنگی و بعثه مقام معظم رهبری؛
۵. برنامه‌ریزی جهت تشکیل جلسات ویژه به مناسبت اعیاد، وفیات، بزرگداشت ایام الله و شرکت با شکوه در مراسم و جلسات عمومی بعثه (دعای کمیل، براءت از مشرکان و ...)
۶. شناسایی ظرفیت‌های جدید فرهنگی - مذهبی و استفاده از آن به منظور غنی‌سازی برنامه‌های فرهنگی و بهره‌گیری افزون‌تر از فرصت استثنایی موسم حج؛
۷. ارزیابی چگونگی حضور زائران کاروان در جلسات و مراسم و برنامه‌های مختلف حج؛



۸. شناسایی و معرفی زائران موفق کاروان؛
۹. نظارت بر رفتار اجتماعی زائران و ارائه رهنمودها و آموزش‌های لازم به آنان؛
۱۰. ساماندهی تبلیغات داخلی کاروان و بررسی محتوایی و نظارت بر چگونگی انجام دادن آن؛
۱۱. بررسی آسیب‌ها و نیازهای فرهنگی کاروان و انتقال آن به بعثه مقام معظم رهبری همراه راه‌حل‌های مؤثر.

### **شرح وظایف و اختیارات رئیس شورای فرهنگی کاروان**

۱. انتخاب اعضای گروه یاوران حجاج با همکاری مدیر کاروان؛
۲. اداره جلسات شورای فرهنگی کاروان؛
۳. تعیین دستور جلسات شورای فرهنگی؛
۴. نظارت مستمر بر حسن اجرای مصوبات شورا و مصوبات ابلاغی و اتخاذ تدابیر لازم؛
۵. تأیید و ارسال ارزیابی‌های انجام شده.

### **شرح وظایف و اختیارات دبیر شورای فرهنگی کاروان**

۱. معرفی اعضای گروه یاوران حجاج کاروان به معاونت امور فرهنگی بعثه مقام معظم رهبری پس از تأیید رییس شورای فرهنگی کاروان؛
۲. تدارک مقدمات برگزاری مطلوب و مستمر جلسات شورای فرهنگی پیش از موسم و در موسم حج؛
۳. تهیه و تنظیم صورت‌جلسات و مصوبات شورا و ثبت و نگهداری مطلوب آنها؛

۴. پیگیری جهت اجرای به موقع و مطلوب مصوبات شورا؛
  ۵. تهیه و تنظیم گزارش عملکرد شورا و ارسال آن به معاونت امور فرهنگی پس از تأیید شورای فرهنگی کاروان؛
  ۶. ارتباط و تعامل مستمر با دفتر شوراها و فرهنگی کاروانها در ایران و مکه و مدینه.
- تذکر: مسئولیت اجرای برنامه‌های فرهنگی کاروان بر عهده رییس و دبیر شورا است و با تعیین مسئول پیگیری برای هر یک از برنامه‌ها انجام می‌شود.

### نحوه تشکیل و اداره جلسات شورای فرهنگی کاروان

۱. جلسات شورا با اکثریت اعضا رسمیت پیدا می‌کند؛
  ۲. اداره جلسه به عهده روحانی محترم کاروان است؛
  ۳. مدیر کاروان، دبیری شورای فرهنگی کاروان را به عهده خواهد داشت؛
  ۴. تصمیم‌های اتخاذ شده در جلسات و مصوبات آن با اکثریت رأی حاضران معتبر است؛
  ۵. جلسات شورا در موسم حج هر هفته یک بار و در ایران، حداقل سه بار در هفته تشکیل می‌شود؛
  ۶. تصمیم‌گیری‌ها و مصوبات شورا فقط مربوط به همان کاروان و محل استقرار آنان است.
- تعریف جلسه
- جلسه عبارت است از گردهمایی افراد مشخص در زمان و مکان مشخص به منظور بحث و گفت‌وگو درباره یک موضوع یا موضوعات

مختلف برای رسیدن به یک هدف یا اهداف گوناگون. جلسه ممکن است بین دو نفر باشد؛ اما معمولاً تعداد شرکت‌کنندگان در جلسات بیش از دو نفر است، مثل جلسات شورای فرهنگی کاروان‌های حج تمتع که هفت عضو دارد: روحانی، معین، معینه، مدیر، معاون، پزشک و رابط گروه یاوران حجاج.

### ارکان جلسه

ارکان جلسه عبارت‌اند از رئیس، دبیر و اعضا.

### رئیس جلسه

رئیس جلسه کسی است که مسئولیت اداره جلسه را بر عهده دارد؛ همچنین اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست و اجرای قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم و برگزاری موفقیت‌آمیز جلسات را دارد. وی درخاتمه جلسه، نظرات اعضا را گردآوری، تلخیص و استنتاج می‌کند. یکی از مسئولیت‌های اصلی رئیس جلسه، حصول اطمینان از تشکیل و برگزاری جلسه به شکل صحیح است. به عبارت دیگر، رئیس جلسه باید شرایطی ایجاد کند که ضمن رعایت ترتیب در رسیدگی به مفاد دستور جلسه، زمان کافی به بررسی کلیه موارد اختصاص یابد.

بر اساس مصوبه شورای برنامه‌ریزی بعثه مقام معظم رهبری و تأیید نماینده محترم ولی فقیه، روحانی کاروان مسئول تشکیل و اداره جلسات شورای فرهنگی کاروان و به اصطلاح رئیس این جلسات است. بنابراین روحانیون محترم کاروان باید این مسئولیت

مهم را به درستی انجام دهند و جلسات تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کاروان را با بهره‌وری بالا به نتیجه برسانند.

### وظایف رئیس جلسه:

۱. تبیین دستور جلسه به صورت واضح و گویا؛
۲. ایجاد محیط آرام جهت بحث و گفت‌وگو؛
۳. هدایت جریان بحث و مذاکره به طور صحیح؛
۴. ایجاد فرصت برای همه اعضا جهت ارائه نظرات؛
۵. حفظ بحث و مذاکره در حدود دستور جلسه؛
۶. بیان چگونگی پیشرفت مذاکره به شکل مفید و مختصر؛
۷. ایجاد و حفظ نظم در جلسه؛
۸. استفاده از توانائی‌های خاص افراد در جلسه؛
۹. جلوگیری از عوامل بازدارنده؛
۱۰. شروع و ختم به موقع جلسه؛
۱۱. انعطاف‌پذیری در مقابل سبک و لحن متفاوت افراد؛
۱۲. استقبال از نظرات افراد و گوش دادن به سخنان آنها همراه با احترام؛
۱۳. قاطعیت در استفاده از زمان جلسه و حل و فصل مشکلات؛
۱۴. دادن فرصت و زمان برابر به همه اعضا جهت اظهار نظر و توجه یکسان به آنها.

### دبیر جلسه

دبیر جلسه مسئول تنظیم دستور جلسه و اعلام آن به اعضا و نگهداری سوابق و تمهیدات برگزاری جلسه است. وی به عنوان منبع اطلاعاتی باید به سؤالات اعضا پاسخ روشن بدهد.

### وظایف دبیر جلسه:

۱. سوابق و مدارک لازم را جهت ارائه در مواقع ضروری آماده داشته باشد؛
۲. قبل از تشکیل جلسه از آماده بودن وسایل و لوازم مورد نیاز اطمینان یابد؛
۳. مطمئن باشد که کلیه اعضای جلسه آگاهی لازم را درباره موضوع، زمان و مکان برگزاری جلسه دارند؛
۴. مطالب ارائه شده از سوی اعضا را یادداشت یا ضبط کند؛
۵. راه‌حل‌های ارائه شده از سوی اعضای جلسه را با دقت یادداشت کند؛
۶. اگر به اعضای جلسه مسئولیت‌هایی محول شده است، بر چگونگی عملکرد آنها نظارت کند؛
۷. پس از تنظیم صورت‌جلسه برای رساندن آن به کلیه اعضا اقدام کند؛
۸. در خصوص ثبت مواردی که در جلسه بعد باید عنوان شود، اقدام کند.

### اعضای جلسه:

اعضای جلسه افرادی هستند که به صورت رسمی عضو جلسه هستند و در جلسات مشارکت فعال دارند. البته رئیس و دبیر جلسه نیز عضو جلسه محسوب می‌شوند و همانند سایر اعضا وظیفه دارند در جلسه مشارکت فعال داشته باشند.

### اصول مدیریت جلسات

برای برگزاری جلسات موفق و اثربخش، دو کار وابسته به هم باید انجام شود: ۱. اقدامات و تمهیدات قبل از تشکیل جلسه؛ ۲. فعالیت‌ها و اقدامات مدیریتی در طول برگزاری جلسه. هر دو فعالیت مزبور مهم و حیاتی هستند؛ زیرا اگر برای برگزاری جلسه‌ای بهترین تمهیدات پیش‌بینی شود، ولی در طول برگزاری جلسه به آن توجه نشود و یا اجرا نشود، همه اقدامات به هدر خواهد رفت. همچنین اگر برنامه‌ریزی جلسه‌ای ضعیف باشد، حتی مدیر کارآمد هم به ندرت می‌تواند در این‌گونه جلسات به نتیجه‌ای مطلوب دست یابد. برای مدیریت مناسب و اثربخش جلسات باید به موارد ذیل توجه شود:

#### ۱. تعیین اهداف و دستور جلسه:

برای برگزاری جلسه باید اهداف و دستور مشخص و واضحی برای آن وجود داشته باشد. دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشد و همه شرکت‌کنندگان در جلسه باید نسبت به آن وفادار باشند و از حاشیه‌ها پرهیز کنند. لذا روحانی کاروان به عنوان رئیس جلسه باید جلسه را طبق دستور جلسه هدایت و کنترل کند. برای این منظور باید فهرستی از همه موضوعاتی که باید درباره آنها بحث شود و مقدار زمان لازم برای هر یک از موضوعات، مشخص شود. تقریباً تمامی جلساتی که بدون دستور جلسه برگزار می‌شوند، بدون اثربخشی لازم به پایان

می‌رسند. در این‌گونه جلسات از هر دری سخن به میان می‌آید و بدون توجه به هدف جلسه، تصمیم‌های نامناسب اتخاذ می‌شود. برخی از فواید دستور جلسه عبارت‌اند از:

الف) کاهش احتمال مطرح شدن موارد غافلگیر کننده در طول جلسه؛

ب) جلوگیری از پراکنده‌گویی؛

ج) افزایش امکان رسیدن به نتیجه و استفاده بهینه از وقت.

### ۲. شروع مناسب جلسه:

سالی که نکوست از بهارش پیداست؛ شروع خوب در هر کاری، نتایج خوب و دلخواه را به دنبال دارد. بنابراین برای برگزاری جلسات خوب و اثربخش و تصمیم‌گیری‌های درست و مناسب، باید جلسات به نیکوترین وجه آغاز شوند و چه زیباتر که مطلع جلسه به زیور یاد و نام خدا و تلاوت چند آیه از قرآن آراسته شود و با استمداد از خداوند متعال و توسل به حضرات معصومین علیهم‌السلام فضای معنوی جلسه تقویت شود. پس رئیس جلسه باید دستور جلسه را به صورت کامل برای اعضای جلسه توضیح دهد و تبیین کند و از آنها بخواهد نظرات خود را به ویژه درباره راهکارها و روش‌های حل مسئله ارائه کنند.

### ۳. تنظیم صورت جلسه:

تنظیم صورت جلسات، یکی از ارکان مهم مدیریت جلسات است و بی‌توجهی به آن موجب فراموشی بسیاری از تصمیمات اتخاذ شده در جلسات می‌شود. مستندسازی درست و به موقع مصوبات جلسات

و ثبت و نگهداری و اندازه‌گیری میزان دستیابی به آنها باعث می‌شود زمان صرف شده کاملاً کارآمد و اثربخش شود. لذا دبیر جلسه یا یکی از شرکت‌کنندگان باید ضمن یادداشت مطالب ارائه شده، بلافاصله بعد از خاتمه جلسه برای تنظیم صورت جلسه اقدام کند. هنگام تنظیم صورت جلسه باید از جملات کوتاه، دقیق و مرتبط استفاده شود. از جمله فواید تنظیم صورت جلسه پس از مذاکرات عبارت‌اند:

الف) جلوگیری از بحث درباره موضوعاتی که قبلاً درباره آنها توافق شده است؛

ب) برانگیختن احساس مسئولیت بیشتر در اعضای جلسه برای اجرای مصوباتی که در برگه صورت جلسه ثبت شده و به امضای آنها رسیده است؛

#### ۴. تمرکز بر موضوعات دستور جلسه:

در بسیاری از جلسات، بر اثر بی‌توجهی رئیس جلسه و اعضای شرکت‌کننده، موضوعات مختلف غیر مرتبط با موضوع جلسه مطرح می‌شود و بخش زیادی از وقت جلسه را به خود اختصاص می‌دهد که در نتیجه از موضوعات اصلی غفلت می‌شود و یا در حاشیه قرار می‌گیرند. تنها راه حل این مشکل، تمرکز بر موضوعات دستور جلسه و پرهیز از مطرح کردن مسائل بی‌ارتباط با موضوعات مزبور مرتبط می‌باشد. در صورتی که جلسه از موضوع اصلی خود منحرف شد، رئیس جلسه باید سریع اقدام کند و مؤدبانه مانع از ادامه این صحبت‌ها بشود.



۵. شروع و اتمام به موقع جلسه:

یکی از اصول مدیریت جلسات که تأثیر زیادی بر اثربخشی جلسات دارد و انگیزه شرکت‌کنندگان را نیز برای شرکت در جلسات تقویت می‌کند، شروع به موقع جلسه و پایان دادن آن در زمان مقرر است. برای تحقق این منظور، حضور رئیس در محل جلسه اندکی قبل از شروع آن لازم است. این کار موجب می‌شود که شرکت‌کنندگان انگیزه بیشتری برای حضور به موقع در جلسات داشته باشند.

همچنین جلسات باید به موقع و رأس ساعتی که از قبل تعیین شده، تمام شوند. معمولاً محدودیت زمان نوعی احساس فوریت ایجاد می‌کند و همین باعث می‌شود شرکت‌کنندگان بر روی موضوع‌های جلسه تمرکز کنند و از صحبت‌های بیهوده اجتناب کنند. بنابراین ساعت شروع و خاتمه جلسه باید از قبل مشخص شود و جلسه دقیقاً طبق جدول زمانبندی اجرا و مدیریت شود.

۶. تعیین زمان مناسب برای جلسه:

جلسات تصمیم‌گیری در صورتی می‌توانند کارایی لازم را داشته و قرین توفیق باشند که در زمانی مناسب برگزار شوند. ضمناً در شرایط مختلف ممکن است زمان‌های متفاوتی بهترین و مناسب‌ترین زمان برای برگزاری جلسات باشند؛ ولی در اغلب موارد ساعت ۱۱ صبح یا ۴ عصر بهترین زمان برای این منظور است؛ بنابراین باید سعی شود در صورت امکان، جلسات در این ساعات برگزار شوند. همچنین یکی از بدترین زمان‌ها برای برگزاری جلسات، بعد از نهار است؛ زیرا بیشتر افراد بعد از صرف نهار با کاهش انرژی مواجه

می‌شوند. نکته مهم دیگری که باید به آن توجه شود، تعیین وقت و مکان جلسه بعدی است و بهترین زمان برای این کار پایان جلسه است؛ موقعی که همه افراد در جلسه هستند. روش مزبور اثربخشی بیشتری نسبت به دعوت‌نامه یا تلفن دارد.

#### ۷. جلوگیری از ایجاد وقفه در جلسه:

یکی دیگر از اصول مهم مدیریت جلسات، جلوگیری از ایجاد وقفه در روند جلسات است؛ مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید. ایجاد وقفه در جلسه، ولو زمانی اندک، موجب هدر رفتن وقت گران‌بهای شرکت‌کنندگان و کاهش انگیزه آنها برای حضور در جلسات و نیز از بین رفتن تمرکز آنها می‌شود.

#### ۸. انتخاب مکان مناسب برای جلسه:

مکان برگزاری جلسه بسیار مهم است و بر اثربخشی جلسه و موفقیت یا عدم موفقیت آن تأثیر زیادی دارد. برای تحقق این منظور، محل تشکیل جلسه باید از هرگونه مزاحمت‌های احتمالی که مانع تمرکز حواس شرکت‌کنندگان می‌شود، دور باشد. در انتخاب محل جلسه باید راحتی شرکت‌کنندگان از لحاظ رفت و آمد در نظر گرفته شود. همچنین سر و صدای بیرون باید به حداقل ممکن برسد و به مسائلی چون نور و دما و تهویه هوا نیز توجه شود.

#### ۹. اختصاص دادن وقت کافی به هر یک از اعضای جلسه:

تنظیم دقیق وقت یکی از وظایف اصلی رئیس جلسه است. رئیس جلسه باید برای هر یک از افراد حاضر در جلسه زمان مشخصی را

در نظر بگیرد تا زمان کافی برای ابراز نظراتشان داشته باشند؛ همچنین در طول جلسه باید کنترل لازم را اعمال کند تا هر یک از شرکت‌کنندگان در وقت اختصاصی خود مطالبش را اظهار کند و حق کسی پایمال نشود.

#### ۱۰. توجه به راه حل‌ها:

گاهی بخش عمده‌ای از وقت جلسه تنها برای بیان صورت مسأله و توضیح وقایعی که اتفاق افتاده است، صرف می‌شود و در پایان جلسه نتیجه روشنی حاصل نمی‌شود. برای جلوگیری از این مسئله رئیس جلسه باید ابتدا صورت مسأله را به درستی و با عبارات روشن و گویا بیان کند و از اعضای جلسه بخواهد از پرداختن به صورت مسأله و توضیح دادن آنچه اتفاق افتاده است، پرهیز کنند و تنها به ارائه راه حل‌ها و روش‌های مختلف حل مسأله بپردازند.

گفت‌وگو درباره راه حل‌ها، ماهیتاً پویا و خلاقیت برانگیز است؛ در حالی که بحث صرف درباره مشکل، دلسردکننده است و مانع از بروز خلاقیت می‌شود. وقتی محور گفت‌وگو، بیان مشکلات باشد، اعضا نیز بر وقایع گذشته متمرکز می‌شوند و اینکه چه کسی مقصر است! لذا نمی‌توانند به راه حل فکر کنند.

#### ۱۱. کنترل افراد معترض:

گاهی برخی از شرکت‌کنندگان در جلسه به دلایلی نظم جلسه را به هم می‌ریزند و با مطرح کردن موضوعات بیهوده، حق ابراز نظر دیگران را از بین می‌برند و مانع از برگزاری جلسه به صورت صحیح و

مناسب می‌شوند. بنابراین یکی از وظایف رئیس جلسه، کنترل این‌گونه افراد و ممانعت از اخلال در نظم جلسه است تا جلسه به بهترین وجه ادامه پیدا کند و به نتیجه مطلوب و اتخاذ تصمیمات درست منتهی شود. رئیس جلسه به منظور کنترل افراد معترض باید وقت محدود جلسه و ضرورت مراعات وقت دیگر اعضا را به آنها گوشزد کند و یا با تعریف و تمجید از آنها، آرامشان کند مثلاً به آنها بگوید شما فردی خلاق هستید و انشاءالله بعد از جلسه از نظرات شما استفاده خواهیم کرد.

#### ۱۲. مشارکت دادن همه افراد در بحث:

رئیس جلسه باید توجه داشته باشد که مشارکت همه اعضا در بحث ضروری است؛ چون هر کدام از آنان با قصد و نیتی خاص انتخاب شده‌اند. بنابراین باید همه اعضا جهت مشارکت در بحث‌ها تشویق شوند. مشارکت دادن اعضا در اجرای جلسه مانع از رخوت و بی‌حالی و خواب‌آلودگی آنها می‌شود. افزون بر آن، با مشارکت تمامی اعضا در بحث، موضوعات مطرح شده، از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و راه‌های مختلف و متنوعی ارائه می‌شود.

#### ۱۳. شنونده خوبی بودن:

رئیس جلسه باید شنونده خوبی باشد و با دقت به نظرات اعضای جلسه گوش دهد و بیش از اینکه مخالفت کند، به دنبال توافق نظر باشد؛ همچنین هنگام سخن گفتن هر یک از اعضا، تا جایی که ممکن است سکوت کند و سخن آنان را قطع نکند.

۱۴. مطرح کردن موضوعات مهم در ابتدای جلسه:

معمولاً در ساعات آغازین جلسه، شرکت‌کنندگان هوشیارترند و از انرژی بیشتری برخوردارند و آمادگی بیشتری برای بررسی مسائل و ارائه راه حل دارند. بنابراین بهتر است موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شوند؛ سپس سایر مسائل به ترتیب اولویت بیان شوند. اگر در ابتدای جلسه موضوعاتی مطرح شوند که در اولویت نیستند، ممکن است وقت زیادی از جلسه به بحث درباره آنها اختصاص یابد و آنگاه که نوبت به موضوعات مهم می‌رسد، زمان کمتری برای بحث و بررسی باقی می‌ماند و در نتیجه، همه جوانب و زوایای آنها بررسی نمی‌شود و چنان‌که پیش‌تر نیز بیان شد خستگی اعضا در دقایق پایانی جلسه نیز مزید بر علت می‌شود. اگر موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شوند، هم فرصت کافی برای بررسی جوانب مختلف آنها وجود خواهد داشت و هم اعضای جلسه با آمادگی و دقت بیشتری موضوع را بررسی خواهند کرد و در نهایت راه حل بهتر و مناسب‌تری برای آن به دست خواهد آمد.

۱۵. ختم جلسه به صورت مناسب:

یکی دیگر از اصول مهم مدیریت جلسات، پایان دادن به جلسه به صورت صحیح و مناسب است. رئیس جلسه پس از بررسی کلیه موارد و به توافق رسیدن اعضای جلسه در خصوص اقدامات لازم باید پایان جلسه را اعلام کند. اما قبل از پایان جلسه، باید خلاصه‌ای از مذاکرات و فعالیت‌هایی که باید انجام شوند، برای اعضای جلسه بازگو شود و تبیین شود که دقیقاً چه فعالیتی باید صورت پذیرد؛

چه چیزهایی باید پیگیری شوند و اگر تصمیمی گرفته شد، چه کسی مسئول ابلاغ و اجرای آن است. همچنین در پایان جلسه باید با خواندن بعضی از دعاها، فضای معنوی جلسه را تقویت کرد.

### موانع و مشکلات مدیریت جلسات

اداره جلسات یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌هاست و رئیس جلسه با موانع و مشکلات زیادی روبه‌رو است. برخی از مهم‌ترین موانع و مشکلات برگزاری جلسات خوب و اثربخش و مدیریت بهینه عبارت‌اند از:

#### ۱. سوءاستفاده رئیس جلسه از قدرت:

تجربه نشان داده است که وقتی رئیس در موضوع جلسه ذینفع است، عقایدش را برای تأمین منافع خود در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌دهد و حتی اگر به طور مستقیم وارد عمل نشود، از راه‌های گوناگون و به طور غیر مستقیم از افرادی حمایت می‌کند که از عقاید او دفاع می‌کنند. چنین مدیرانی تمایل دارند فعال‌ترین فرد جلسه باشند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصاص می‌دهند. با مشارکت افراد در جلسه پایین می‌آید.

#### ۲. گرایش افراد به محافظه‌کاری و همراه جماعت شدن:

هر اندازه حس به هم پیوستگی میان اعضای جلسه قوی‌تر باشد و افراد به هم اعتماد متقابل داشته باشند، احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهند داشت؛ اما وقتی این اعتماد و به هم پیوستگی میان اعضای جلسه وجود نداشته باشد، افراد به سازش تمایل پیدا می‌کنند.

### ۳. نگرش منفی:

یکی دیگر از مشکلات و موانع برگزاری جلسات موفق و اثربخش و مدیریت بهینه جلسات، نگرش منفی اعضای جلسه به توانمندی اعضای جلسه در تصمیم‌گیری و دست‌یابی به راهکار مناسب است. در نتیجه چنین باوری، جلسه با مشکل مواجه خواهد شد و به احتمال زیاد اثربخش نخواهد بود.

### ۴. مشکل ارتباطی:

وجود ارتباط مناسب میان اعضای جلسه، یکی از ضرورت‌های برگزاری یک جلسه خوب و اثربخش است بنابراین اگر اعضای جلسه روابط خوبی با هم نداشته باشند، یعنی به صحبت‌ها و سخنان یکدیگر گوش ندهند و یا از صحبت‌های یکدیگر چیزی متوجه نشوند، قطعاً در فرایند برگزاری جلسه اختلال ایجاد خواهد شد و در نهایت هدف برگزاری جلسه که دست‌یابی به راه حل مطلوب است، محقق نخواهد شد.

### ۵. برخورد شخصی و مشکل تراکم گفت‌وگو در جلسه:

اغلب افراد تمایل دارند به سرعت وارد بحث شوند و دیدگاه‌های خود را مطرح کنند. این موضوع منجر به بروز مشکل تراکم گفت‌وگو در جلسات می‌شود که نتیجه آن نیز منحرف شدن جلسه از هدف اصلی خود است. برای حل این مشکل، لازم است رئیس جلسه جریان متعادلی از مکالمه را برقرار کند و افراد را از برخوردهای شخصی با یکدیگر برحذر دارد.

۶. توجه اعضای جلسه به موضوع‌های مختلف در یک زمان:

هر یک از شرکت‌کنندگان دارای علائق، مشکلات و اولویت‌های خاص خود است و طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هر یک از آنها به مورد خاصی معطوف شود. رئیس جلسه باید علایق مشترک اعضا را که در تضاد با الگوی تعیین شده نیست، شناسایی کند و با تدابیری میزان اعتقاد و پایبندی اعضا به آن را تقویت کند؛ همچنین اختلاف‌نظرهای موجود را با شیوه‌ای صحیح هدایت کند تا به الگوی مورد نظر نزدیک شوند.

۷. فقدان محیط مناسب:

برای مثال اگر فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند، جلسه از کارایی لازم برخوردار نبوده و به اهداف مورد نظر که دستیابی به راهکارهای مناسب است، دست نخواهد یافت. لذا قبل از برگزاری جلسه، باید محیطی مناسب برای آن در نظر گرفت.



فصل چهارم:  
▼

سازماندهی



## سازماندهی

زندگی بشر از دیرباز به صورت گروهی بوده است و انسان‌ها در کنار یکدیگر به دنبال ارضای نیازهای خویش بوده‌اند؛ و هنگامی که دو یا چند نفر به طریقی هماهنگ شده برای رسیدن به اهداف مشترک همکاری کنند، شکل ساده‌ای از سازمان تشکیل می‌شود. امروزه سازمان مفهومی روشن برای اعضای جامعه است؛ چون به اقتضای ضرورت‌های اجتماعی آدمی یا عضو یک سازمان است و یا با سازمان‌هایی در ارتباط می‌باشد. چنانکه پیش‌تر بیان شد، هر سازمان مدیری دارد که این مدیر برای تحقق اهداف سازمان، موارد استفاده از منابع موجود سازمان را اعم از مادی و انسانی تعیین می‌کند و به این فرایند سازماندهی گفته می‌شود.

در سازماندهی، فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف به گونه‌ای تقسیم می‌شوند که افراد به راحتی از عهده انجام دادن آن‌ها، برآیند؛ همچنین فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود سازمان گروه‌بندی می‌شوند و بهترین شیوه استفاده از منابع مشخص می‌شود. در مرحله بعد مشخص می‌شود که هر کس چه کاری باید انجام دهد و هر فرد در مقابل چه مقامی مسئولیت دارد،

یعنی سلسله مراتب سازمانی تعیین می‌شود. آخرین مرحله از فرایند سازماندهی، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف است.

اعضای هر گروه یا سازمان، از لحاظ هوش، استعداد، توانایی، تجربه حرفه‌ای و کشش‌های عاطفی متفاوت‌اند که در نتیجه سازماندهی، از توانایی‌های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می‌شود.

نتیجه سازماندهی، ایجاد ساختار است و ساختار، روابطی منظم و منطقی به وجود می‌آورد که لازمه عملیات اعضای سازمان است.

ساختار سازمان به منزله چارچوب و اسکلت سازمان است. ساختار سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند؛ چون شرایط محیطی و اهداف سازمان‌ها با هم تفاوت دارند. هدف‌های ساختار سازمانی عبارتند از:

۱. اطلاع‌رسانی به مدیران جهت افزایش اطمینان در تصمیم‌گیری؛
۲. توزیع اختیار بین مسئولان گروه‌ها جهت تصمیم‌گیری اثربخش؛
۳. برقراری ارتباط میان واحدها به منظور اطمینان از اجرای اثربخش برنامه‌ها و مشارکت همه واحدها در موفقیت سازمان.

بنابراین وقتی سازماندهی به صورت صحیح و منطقی انجام می‌شود، ساختار سازمانی شکل می‌گیرد و ساختار سازمانی می‌تواند روابط منظم و منطقی میان واحدهای مختلف و اجزای سازمان به وجود آورد که در نهایت، این فرایند موفقیت سازمان را تضمین می‌کند.

در فرهنگ اسلامی که فرهنگ نظم و انتظام است، سازمان و سازماندهی از جایگاهی خاص برخوردار است. در نظام اسلامی تقسیم کار، حدود وظایف، جلوگیری از تداخل امور، اختیار و آزادی در محدوده مسئولیت، برای دستیابی به سعادت و سیادت در

زندگی ضروری هستند و در قرآن و سنت بر آن بسیار تأکید شده و نمونه‌های فراوانی ذکر شده است.

نمونه موفقیت‌آمیز تقسیم کار و وظایف را می‌توان در جنگ خندق مشاهده کرد. پیامبر گرامی اسلام تصمیم گرفتند برای دفاع از شهر، خندقی حفر کنند و جهت سرعت بخشیدن به کار (حفر خندق)، مسئولیت‌ها را بین افراد تقسیم فرمودند؛ در نتیجه موفقیتی چشمگیر نصیب مسلمانان شد تا آنجا که بسیاری از مورخین، پیروزی مسلمانان را در این جنگ خطرناک و بزرگ، نتیجه تدبیر پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دانسته‌اند.

## عناصر سازماندهی

### ۱. تقسیم وظایف

برای دستیابی به ساختاری منسجم باید فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم شود. تقسیم کار یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. بر اساس این اصل، کار باید به اجزای فرعی تقسیم شود تا حدی که بتوان به هر یک از کارکنان بخشی از کار را واگذار کرد.

### الف) مفهوم تقسیم کار

در تقسیم کار، کارها و وظایف به فعالیت‌های کوچک، ساده و جدا از یکدیگر تبدیل می‌شوند؛ به گونه‌ای که هر فردی در سازمان بتواند در فعالیت خاصی تخصص پیدا کند و بازدهی و بهره‌وری او به صورت تصاعدی بالا رود. بنابراین با تقسیم کار می‌توان تمامی

وظایف را به صورت تخصصی درآورد و بازدهی فعالیت‌ها را افزایش داد. به عبارت دیگر، تقسیم کار از گام‌های نخستین برای ایجاد ساختار نظام یافته است. البته در مراحل بعدی، هماهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است. پس برای تنظیم هر ساختاری، ابتدا باید کارهای کلان به فعالیت‌های فرعی و خرد تبدیل شوند و وظایف به روشنی تعریف شوند.

#### ب) اهمیت تقسیم کار

با تقسیم کار و تعیین نقش هر یک از اعضا، اولاً هرگونه ابهام در نقش و وظیفه افراد برطرف می‌شود؛ ثانیاً با مشخص شدن کار هر فرد، از تداخل کارها و واگذاری مسئولیت‌ها به یکدیگر کاسته می‌شود؛ ثالثاً زمینه ارزیابی و مسئولیت‌خواهی از افراد فراهم می‌شود؛ رابعاً موجب تخصصی شدن فعالیت‌ها و در نهایت افزایش بهره‌وری خواهد شد.

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام درباره لزوم تقسیم کار و مسئولیت به فرزندش امام حسن علیه السلام می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِّنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ أَلَّا يَتَوَكَّلُوا فِي خِدْمَتِكَ؛<sup>۱</sup>

برای هر یک از زیردستان و کارکنان وظیفه‌ای مشخص کن تا او را برای همان کار مؤاخذه و بازخواست کنی؛ به درستی که این روش سزاوارتر و مناسب‌تر است تا کارهایت را به یکدیگر وانگذارند.

۱. سید رضی، ممد بن حسین، نهج البلاغه، ص ۴۰۵.

ناگفته نماند که هرچه مشاغل پیچیده‌تر شوند، تقسیم کار ضروری‌تر می‌شود. خصوصاً در سازمان‌های بزرگ مدیر نمی‌تواند به تنهایی تمامی کارهایی را که در برنامه سازمانی پیش‌بینی شده انجام دهد. چون هیچ کس از نظر جسمی و روانی نمی‌تواند همه کارهای مربوط به یک نوع فعالیت پیچیده را به تنهایی انجام دهد، و اگر هم فرض شود کسی بتواند همه مهارت‌های لازم را برای انجام دادن کار به دست آورد، با این حال، تقسیم کار موجب ساده‌تر شدن کارها می‌شود. در نتیجه افراد می‌توانند کارهای مزبور را به سرعت یاد بگیرند و آنها را به طور سریع انجام دهند.

همچنین تقسیم کار و تخصصی شدن کارها باعث تنوع مشاغل می‌شود و افراد می‌توانند به کارهایی بپردازند که با استعداد، علاقه و توانایی‌های آنان سازگارتر است.

## ۲. هماهنگی

هماهنگی، فرایند یکپارچه‌سازی اهداف و فعالیت‌ها به منظور تحقق هدف‌های سازمان است. در هماهنگی، فعالیت‌های بخش‌های مختلف در راستای نیل به اهداف سازمانی جهت‌دهی می‌شوند. بنابراین هماهنگی فرایندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل، برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند.

### اهمیت هماهنگی

ضرورت و اهمیت هماهنگی چندان به توضیح نیاز ندارد؛ خصوصاً در سازمان‌های بزرگ؛ و مدیر در این فرایند، جایگاهی ویژه دارد. بهترین مدیران افرادی هستند که استعدادها و سلیقه‌های گوناگون

را زیر چتر مدیریت گرد می‌آورند و بدترین مدیران کسانی هستند که مجموعه‌ای همسو و هماهنگ را متفرق می‌کنند. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

مَكَانُ الْقِيَمِ بِالْأَمْرِ مَكَانُ النُّظَامِ مِنَ الْخَرْزِ يَجْمَعُهُ وَيَضُمُّهُ؛ فَإِنْ انْقَطَعَ النُّظَامُ تَفَرَّقَ الْخَرْزُ وَ ذَهَبَ، ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَذَا فَيُرْهِ أَبَدًا؛<sup>۱</sup>

جایگاه رهبر و مدیر در کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را جمع می‌کند و کنار هم قرار می‌دهد (هماهنگی ایجاد می‌کند). اگر رشته بریده شود، مهره‌ها پراکنده می‌شوند و از میان می‌روند و دیگر به تمامی فراهم نمی‌آیند.

این فراز از گفتار امام علی علیه السلام گویای جایگاه و منزلت مدیر و نقش او در ایجاد هماهنگی است. در تاریخ موارد بسیاری از بی‌توجهی به این مسئله و عواقب آن ثبت شده است و از جمله آنها جنگ احد است که در زمان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله به وقوع پیوست و ضایعاتی بسیار سنگین و جبران‌ناپذیر به بار آورد.

در ابتدا این جنگ با تدابیر مناسب پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و تبعیت سپاهیان از ایشان، سپاه اسلام پیروز شد؛ اما همین که نشانه‌های پیروزی مسلمانان آشکار شد، بعضی از سپاهیان که به دستور پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله در بالای جبل‌الرماء مستقر شده بودند، از این دستور حضرت سرپیچی و آنجا را ترک کردند. دشمن نیز از سرپیچی سپاهیان و ناهماهنگی میان آنها استفاده کرد و با حمله‌ای غافلگیر

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۲۰۳.



کننده ضرباتی سنگین بر سپاه اسلام وارد کرد. در حالی که اگر آن عده از سپاهیان توجه داشتند که بازتاب این سرپیچی چه تأثیری بر کل سپاه دارد، شاید چنین نمی‌کردند و این خود یکی از دلایل مهم ضرورت هماهنگی میان اعضا و واحدهای مختلف سازمان است. هر مؤسسه‌ای از افراد، گروه‌ها، تجهیزات و... تشکیل شده که هر کدام جزئی از سیستم سازمانی هستند و به آنها خرده سیستم می‌گویند. مجموع خرده سیستم‌های کنار یکدیگر در راستای نیل به مقاصد سازمانی فعالیت می‌کنند؛ بنابراین لازم است هر یک از آنها به تأثیر عملیات خود بر نتایج فعالیت‌های سایر واحدها توجه داشته باشد. اما مهم‌ترین عنصر هر سازمان، نیروی انسانی است. اگر افراد و گروه‌ها به گونه‌ای مطلوب در کنار هم قرار گیرند و نسبت به اهداف سازمانی، تعهد بالا و علاقه زیادی نشان دهند و در این مسیر با جدیت تلاش کنند، سازمانی منسجم و هماهنگ را تشکیل داده‌اند. اعضای چنین سازمانی در صف واحد فکری، سیاسی، اجتماعی، تاکتیکی و عملی قرار می‌گیرند و با انگیزه‌ای ماورای انگیزه‌های مادی، در راه تامین اهداف سازمانی فعالیت می‌کنند.

قرآن کریم می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُوصَةٌ؛<sup>۱</sup>

خداوند کسانی را که در راه او در صفی واحد و هماهنگ، چون بنیانی استوار می‌جنگند، دوست دارد.

---

۱. سوره صف، آیه ۴.

صف به معنای این است که چند چیز یا انسان، در خطی مستقیم قرار گیرند. بنابراین سازمانی را می‌توان هماهنگ و منسجم دانست که هم اعضای آن در صفی واحد و منظم باشند و هم ساختاری مشخص و نظام‌یافته داشته باشد که نیروها بتوانند در این ساختار با انگیزه بالا فعالیت و در مقابل حوادث ایستادگی کنند و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار شوند.

پس همان‌گونه که از آیات و احادیث برمی‌آید، هماهنگی و انسجام برای هر سازمانی، اعم از کوچک (خانواده) و بزرگ (جامعه) ضروری است. قرآن کریم، امت اسلام را منسجم و یکپارچه معرفی کرده است تا بدین وسیله، مسلمانان را به وحدت، انسجام و هماهنگی دعوت کند؛ آنجا که می‌فرماید:

وَإِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ<sup>۱</sup>

همانا این امت شما، امت واحد باشد و من هم خدای شما. پس تنها از من پروا داشته باشید.

اما با وجود سفارش قرآن، مسلمانان با بی‌توجهی به این امر (وحدت و هماهنگی)، به تشتت و ناهماهنگی مبتلا شدند. خداوند در این باره می‌فرماید:

فَتَقَطَّعُوا أَمْرَهُمْ بَيْنَهُمْ زُبُرًا كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ<sup>۲</sup>

آنگاه [مردم با وجود این سفارش خدا] امر [دین]شان را میان خود پاره پاره کردند و در آئین، فرقه فرقه شدند و هر گروهی به آنچه نزدش بود، دل خوش کرد.

۱. سوره مؤمنون: آیه ۵۲.

۲. سوره مؤمنون: آیه ۵۳.

آری، اگر امت اسلامی ابر سیستمی است که خرده سیستم‌هایی در بردارد؛ اگر بخواهد در مسیر انسجام و یکپارچگی قرار گیرد، باید از تشتت و ناهماهنگی دوری کند و راه تفرقه را نپوید و اگر به عللی تفرقه ایجاد شد، باید بی‌درنگ در جهت رفع آن اقدام شود. قرآن کریم در این باره می‌فرماید:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا...<sup>۱</sup>

اگر بین دو گروه از مؤمنین درگیری پیش آمد، [بلافاصله] بین آنها صلح برقرار کنید. زیرا همه مؤمنان با هم برابر و برادرند و در یک سازمان (امت واحد) قرار دارند؛ چنان که قرآن می‌فرماید:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ<sup>۲</sup>

همانا مؤمنان با هم برادرند؛ پس بین برادرانتان اصلاح کنید. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام نیز در نهج البلاغه از تفرقه نهی می‌فرماید و تکروی را موجب خروج از سازمان اسلامی می‌داند و می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَالْفُرْقَةَ؛ فَإِنَّ الشَّاذَّ مِنَ النَّاسِ لِلشَّيْطَانِ، كَمَا أَنَّ الشَّاذَّ مِنَ الْغَنَمِ لِلذَّبِّ<sup>۳</sup>؛

از تفرقه بپرهیزید؛ زیرا انسان جدا مانده از جمعیت مؤمنان [تکروا]، طعمه شیطان می‌شود، همان گونه که گوسفند خارج از گله، سهم گرگ خواهد شد.

---

۱. سوره حجرات، آیه ۹.

۲. سوره حجرات: آیه ۱۰.

۳. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، ص ۱۸۴.

تفرقه و ناهماهنگی، چنان در نظر علی عليه السلام مبعوض و نفرت‌انگیز است که دعوت کننده به تفرقه را شایسته کشته شدن می‌داند:  
 أَلَا مَنْ دَعَا إِلَى هَذَا الشُّعَارِ فَأَقْتُلُوهُ وَ لَوْ كَانَ تَحْتَ عِمَامَتِي هَذِهِ<sup>۱</sup>  
 آگاه باشید! هر کس با این شعار (تفرق) دعوت کرد، او را بکشید،  
 اگر چه [آن کس] زیر عمامه من باشد.

بنابراین انسجام و هماهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است و آنچه عامل ناهماهنگی و تشتت در درون سازمان بزرگ اسلامی است، باید برداشته شود. در ادامه درباره دو مؤلفه مهم گروه‌های غیررسمی و توزیع اختیار به اختصار توضیح داده می‌شود.

### گروه‌های غیر رسمی

گروه‌های غیر رسمی بدون اراده مدیر و بر مبنای نیاز اعضا به تعلق شکل می‌گیرند. اعضای یک گروه غیر رسمی معمولاً افکار و ارزش‌های یکسانی دارند. به طور کلی گروه‌های غیر رسمی از تعامل بین افراد مختلف سازمان به وجود می‌آیند و مدیریت سازمان در به وجود آوردن آنها به صورت رسمی هیچ‌گونه دخالتی ندارد؛ برخلاف گروه‌های رسمی که مدیر با استفاده از قدرت خود در سازمان، آنها را به وجود می‌آورد. گروه‌های غیر رسمی هیچ‌گونه وجهه قانونی ندارند و نمی‌توانند اساسنامه و یا سند قانونی داشته باشند. این گروه‌ها را قشر نیمه‌شفاف نیز می‌گویند؛ زیرا شناسایی آنها به صورت ساختاری روشن در سازمان ممکن نیست و چون اساس شکل‌گیری آنها

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۱۸۵.

ارتباط میان اعضاست، برای شناسایی این گروه‌ها باید زمان بیشتری صرف شود تا چگونگی ارتباطات بین افراد در این گروه‌ها روشن شود؛ در صورتی که گروه (سازمان) رسمی دارای ساختار، نمودار سازمانی و وظایف مشخص است که در اختیار عموم قرار دارد.

### اهداف و دلایل تشکیل گروه‌های غیر رسمی

گروه‌های غیر رسمی به دلایل مختلفی در سازمان‌ها تشکیل می‌شوند؛ اما چون تشکیل این گروه‌ها به اراده مدیر نیست، گاهی وجود چنین گروه‌هایی برای سازمان زیان‌بخش است. این گروه‌ها معمولاً در مقابل سیستم مدیریت و عملکرد مدیر قرار می‌گیرند و اگر قدرتمند شوند، می‌توانند مدیریت را تحت‌الشعاع خود قرار دهند. از جمله اهداف تشکیل این‌گونه گروه‌ها دستیابی به منافع گروه و مخالفت با عملکرد مدیر و معاونان و دوایر مختلف و نیز اهداف راهبردهای سازمان است.

در این گروه‌ها معمولاً یک یا چند نفر که از قدرت شخصی (محبوبیت) بیشتری در میان اعضا برخوردار هستند، گروه را رهبری می‌کنند. این گروه‌ها می‌توانند بر اثر تعامل و هماهنگی بین خودشان به گروه‌های وسیعی تبدیل شوند که سازمان را احاطه می‌کنند.

یک مدیر جهت شناسایی گروه‌های غیر رسمی و رویارویی و برخورد با آنها در وهله اول باید سیستم اطلاعاتی بسیار قوی‌ای در سازمان ایجاد کند تا به راحتی بتواند اعضا، اهداف و عملکرد این گروه‌ها را زیر نظر داشته باشد.

### تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. تفویض اختیار از جمله مسائل اصلی در بحث سازماندهی است که در نتیجه آن مدیران بخشی از اختیارات خود را با شرایط خاص به اعضای سازمان واگذار می‌کنند و اعضا نیز با پذیرش آن، نسبت به مسئولیت خویش پاسخگو خواهند بود. و در نهایت نیز سازمان به شکل مؤثرتری فعالیت خواهد کرد، زیرا هیچ مافوقی نمی‌تواند به تنهایی همه امور سازمان را اداره کند.

حضرت علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِّنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا وَلَا يَتَشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا؛<sup>۱</sup>

برای هر نوع از کارهای سرپرستی انتخاب کن، که کارهای مهم، بر او چیره نشود و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. تفویض اختیار یعنی انتقال بخشی از اختیارات مدیر به زیردستان با شرایط خاص. انجام دادن این کار، خود مستلزم شناخت دقیق وظایف تعریف شده برای موقعیت مورد نظر و شرح دقیق آنهاست. برای این منظور لازم است مدیران با دقت بسیار زیاد به شرح وظایف مورد نظرشان بپردازند.

### مزایای تفویض اختیار

واگذاری مؤثر اختیار؛ بازدهی، کارایی و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد و موجب آزادی عمل بیشتر کارکنان سازمان و در

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، نامه ۵۳.

نتیجه افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود. مزیت دیگر تفویض اختیار، افزایش قوه ابتکار و خلاقیت کارکنان سازمان است؛ زیرا کارکنان سازمان، دارای استعدادها و توانمندی‌های خاصی هستند که در صورت تفویض اختیار زمینه بروز آنها فراهم می‌شود و در نهایت تصمیمات معتبرتری اتخاذ می‌شود؛ چون کارکنان به جهت درگیری دائم با عملیات مختلف سازمان، واقعیت‌ها را بهتر درک می‌کنند و می‌شناسند.

از دیگر مزایای تفویض اختیار، جلوگیری از هدر رفتن وقت و انرژی مدیران به سبب درگیر شدن با کارهای اجرایی و جزئی است که امکان انجام دادن آنها توسط کارکنان عادی هم وجود دارد.

### **سازماندهی و ساماندهی نیروها در کاروان**

نیروهای انسانی زیادی در کاروان وجود دارند که با استفاده بهینه از آنها می‌توان از پتانسیل و ظرفیت آنها در جهت دستیابی به اهداف فرهنگی استفاده کرد و نقطه مقابل آن استفاده ناصحیح از آنها و یا تعامل نادرست با آنهاست که در نتیجه آن، نیروهای انسانی مزبور به موانعی برای اجرای برنامه‌های فرهنگی روحانی و یا خنثی کننده آن برنامه‌ها تبدیل می‌شوند. برخی از نیروها و منابع انسانی کاروان عبارت‌اند از:

مدیر کاروان؛ معاون کاروان؛ معین روحانی کاروان؛ معینه روحانی کاروان؛ دستیار زن؛ پزشک کاروان؛ عوامل خدماتی کاروان؛ زائرانی که سابقه تشرف داشته‌اند؛ زائران اهل علم و باسواد و فرهنگی و

متخصص؛ زائرانی که انگیزه معنوی بیشتری دارند؛ زائرانی که از قشر مذهبی جامعه هستند؛ و به طور کلی زائرانی که متناسب با توان و مهارت خود به همکاری و همیاری در کارها تمایل دارند.

البته روحانی کاروان باید شناخت کافی و دقیق از هر یک از افراد و مهارت آنها داشته باشد و بخشی از کارهای فرهنگی را به تناسب تجربه و توان و تخصصشان به آنها واگذار کند و خود بر عملکرد آنها نظارت داشته باشد. این کار مزایای زیادی خواهد داشت:

۱. از ظرفیت و پتانسیل عظیم این نیروها در جهت اهداف فرهنگی استفاده می‌شود؛

۲. مقاومت و کارشکنی آنها در مقابل کارها را می‌شکند؛

۳. در آنها انگیزه‌ای برای کار و تلاش ایجاد می‌کند؛

۴. روحیه همکاری و همیاری و برادری در کاروان را تقویت می‌کند؛

۵. وقت روحانی را برای انجام دادن کارهای بیشتر و مهم‌تر آزاد می‌کند.

برخی از کارهایی که به آسانی می‌توان واگذار کرد، عبارت‌اند از:

واگذاری تصحیح قرائت نماز و ... به معین، معینه، زائران روحانی

یا معلم قرآن؛

واگذاری اجرای برنامه قرائت قرآن در هتل یا حرم (مثل نام‌نویسی و

دادن جزء به افراد و...) به یکی از زائران باسواد و بانگیزه؛

واگذاری اجرای مسابقه کتاب‌خوانی و مقاله‌نویسی و

خاطره‌نویسی به مدیر کاروان یا یکی از زائران بانگیزه؛

واگذاری سخنرانی چند دقیقه‌ای به برخی از زائران (در باره نحوه

توفیق تشریف، حالات روحانی، تجارب معنوی و حتی برخی از



مطالب مثل معرفی اماکن و اسرار و... البته با توضیح و تکمیل روحانی کاروان؛

واگذاری سخنرانی و بخشی از جلسات آموزشی به روحانی زائر، البته به صورت محدود و حساب شده.

در قسمت قبل مزایای واگذاری بعضی از کارها به زائران به اجمال بیان شد. اکنون برای روشن تر شدن مطلب مزایای واگذاری بعضی از کارها به روحانی یا طلبه‌ای که به عنوان زائر در کاروان حضور دارد، بیان می‌شود.

اول اینکه با این کار بخشی از وقت روحانی کاروان آزاد می‌شود و او می‌تواند به کارهای فرهنگی دیگر بپردازد. مسئله کمبود وقت دغدغه بسیاری از روحانیون محترم کاروان است.

دوم اینکه این کار به نوعی موجب تکریم روحانی می‌شود و روحانی کاروان این مسئله را به صورت عملی به زائران خود آموزش می‌دهد و آن را نهادینه می‌کند که در نهایت نیز این مسئله موجب تقویت جایگاه خود روحانی و افزایش محبوبیتش در کاروان خواهد شد.

سوم اینکه در نتیجه این کار، روحانی یا طلبه زائر همواره خود را همراه و همکار روحانی می‌داند و تمامی تلاش خود را برای تقویت جایگاه روحانی در کاروان و پیشبرد برنامه‌های فرهنگی خواهد کرد. اما اگر روحانی کاروان به این مسئله بی‌توجه باشد، نه تنها از مزایای مذکور محروم خواهد شد، آن روحانی و طلبه زائر نیز هیچ تعلق خاطری به روحانی کاروان نخواهد داشت و خواسته یا ناخواسته به مانعی بر سر راه کارهای فرهنگی روحانی تبدیل خواهد شد. ناگفته

نماند که ممکن است توانمندی‌هایی در روحانی زائر وجود داشته باشد که تأثیرگذاری معنوی در زائران را تقویت کند و در توسعه کارهای فرهنگی مؤثر باشد.

در کاروان علاوه بر طلبه یا روحانی زائر، ممکن است نیروهای فرهنگی دیگری باشند که می‌توان از توان و پتانسیل آنها در کارهای فرهنگی کاروان استفاده کرد، مثل قاری قرآن، استاد دانشگاه، مداح، معلم. البته چنان‌که پیش‌تر بیان شد، روحانی کاروان باید قبل از واگذاری کارها، از افراد و توانایی آنها شناخت کافی داشته باشد. مثلاً فردی که برای تصحیح قرائت زائران انتخاب می‌شود، باید خود قرائت صحیحی داشته باشد. همچنین روحانی کاروان توجه داشته باشد که واگذاری مشکلاتی به دنبال نداشته باشد. مثلاً تصحیح قرائت بانوان زائر به آقایان واگذار نشود.

### گروه‌بندی زائران کاروان

روحانی می‌تواند کل زائران را به چند گروه تقسیم و برای هر یک سرگروهی تعیین کند. سرگروه‌ها در واقع رابطان میان روحانی کاروان و گروه هستند و در مواقع ضروری جای خالی روحانی کاروان را پر می‌کنند و یا در اطلاع‌رسانی صحیح گروه خود را هدایت می‌کنند تا آنها کاملاً از انتظارات روحانی کاروان آگاه شوند. (مثل مشخص کردن عریف و نقیب در سیره پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله).

یکی دیگر از فواید گروه‌بندی، حضور بهتر زائران در جلسات کاروان است. مزیت دیگر گروه‌بندی، ایجاد حلقه‌های معرفتی و علمی است این کار نوعی تنوع در ساختار آموزشی محسوب می‌شود

که نتیجه آن نیز انتقال مؤثرتر آموزه‌های دینی و معرفتی به زائران است. همچنین می‌توان از گروه‌بندی جهت انجام دادن مناسک (حج یا عمره) استفاده کرد؛ زیرا به دلیل ازدحام جمعیت در مسجد الحرام، کل کاروان نمی‌تواند همزمان اعمال را انجام دهد، برای حل این مشکل می‌توان مثلاً یک کاروان ۱۵۰ نفره را به ۱۰ گروه ۱۵ نفره تقسیم کرد تا هر یک با راهنمایی مسئول گروه اعمال را انجام دهند. مسئولین گروه با آموزش‌هایی که قبلاً درباره مناسک و اعمال حج و عمره دیده‌اند، می‌توانند گروه خود را در انجام دادن اعمال راهنمایی کنند و پس از انجام دادن قسمتی از اعمال یا کل آن، گروه خود را به کاروان ملحق کنند. در نتیجه احتمال گم شدن زائران و پراکندگی کاروان کمتر می‌شود و راحت‌تر می‌توان کارها را مدیریت و سازماندهی کرد.

البته در ترکیب گروه و تعیین سرپرست گروه باید دقت و تأمل شود. یکی از نکات مهمی که باید به آن توجه شود، مسئله تناسب و همگونی اعضای گروه است. یعنی افرادی در یک گروه قرار بگیرند که دارای نقاط مشترک باشند، مثلاً چند نفر که با هم قوم و خویش یا همسایه یا همشهری هستند، در یک گروه قرار بگیرند و یکی از آنها که هم توان و تخصصی دارد و هم مقبول آن افراد است، به عنوان سرپرست گروه انتخاب شود.



فصل پنجم:



ارتباطات



## ارتباطات

موفقیت در تبلیغ معارف اسلامی و نهادینه کردن فرهنگ دینی در میان زائران، مستلزم آگاهی و برخورداری روحانی کاروان از ظرافت‌های ارتباطی با مردم است؛ زیرا بدون ارتباط مناسب با زائران، در امر تبلیغ معارف الهی موفق نمی‌شود. البته در صورتی روحانیون کاروان در پیشبرد اهداف مقدس دین موفق خواهند بود که ارتباط آنها با مخاطبانشان بر اساس معیارهای شناخته شده باشد. امروزه چگونگی تنظیم ارتباطات، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است؛ به خصوص در دانش مدیریت.

## مفهوم و ضرورت ارتباطات

مراد از ارتباطات در مدیریت، انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد است. به عبارت دیگر، ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده، به شرط اینکه گیرنده، همان معنایی را که فرستنده قصد کرده است، درک کند. وجود ارتباط صحیح و مؤثر در کاروان امری حیاتی است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرک‌ها واکنش نشان می‌دهد و با ارسال پیام به اعضای

مختلف بدن، پاسخ‌ها را هماهنگ می‌کند، فعالیت‌های کاروان را هماهنگ می‌کند. بنابراین ریشه بسیاری از مشکلات در کاروان را می‌توان در کمبود ارتباطات صحیح، نقص نظام ارتباطی و یا سوء برداشت از ارتباطات موجود و تفسیر نادرست آن جست‌وجو کرد.

### عناصر ارتباطات

در هر فرایند ارتباطی، پنج عنصر اصلی وجود دارد که عبارت‌اند از: فرستنده، پیام، وسیله، گیرنده و بازخور.

### فرستنده پیام

اولین عنصر، فرستنده پیام است. در کاروان، روحانیون محترم اغلب نقش فرستنده پیام را ایفا می‌کنند. یکی از عوامل مهم در مؤثر بون پیام فرستنده، اعتبار و شخصیت فرستنده پیام است، یعنی وقتی گوینده پیام از نظر دریافت کننده پیام (مخاطب) اعتبار زیادی داشته باشد، پیامش جدی تلقی می‌شود. در نتیجه مخاطبان با دقت بیشتری به سخنانش گوش می‌دهند و پیام او را به گونه‌ای دریافت می‌کنند که هماهنگ با مقصود فرستنده پیام و یا حداقل نزدیک به آن است.

بر عکس، چنانچه مخاطب به گوینده اعتماد نداشته باشد، به سخنان او نیز توجه نمی‌کند و حتی در مواردی سعی می‌کند کلام او را زیر ذره‌بین بگذارد و عملاً معانی و مفاهیمی را دنبال می‌کند که مورد نظر گوینده نیست.

بسیاری از تبلیغات امروز دشمنان علیه روحانیت، دقیقاً در جهت کاهش اعتماد مردم به آنان و در نتیجه پذیرفتن پیام‌های دینی



آنان است. بنابراین برای مبلغان ضروری است که با کسب ویژگی‌های لازم، بر اعتبار و موقعیت خود بیفزایند. برخی از ویژگی‌های لازم در ادامه بیان می‌شود:

#### ۱. مهارت‌های علمی

یکی از عواملی که اعتبار فرستنده پیام را افزایش می‌دهد، مهارت‌های علمی و میزان دانش اوست. انسان به طور طبیعی برای افرادی که در حیطه کاری خود، تخصص و دانش لازم را دارا هستند، احترام و اعتبار ویژه‌ای قائل است و سعی می‌کند از نظرات کارشناسی آنها در آن زمینه استفاده کند؛ اما برخی از سر عادت در هر عرصه‌ای زبان به سخن می‌گشایند و درباره هر موضوعی اظهارنظر می‌کنند، ولو اینکه در آن زمینه مطالعه و دانش لازم را نداشته باشند. در نتیجه مخاطبان آنها نه تنها در آن مورد خاص به سخنانشان گوش نمی‌دهند، بلکه به طور کلی به آنها بی‌اعتماد می‌شوند، و سخنانشان را حتی در مواردی که در حیطه تخصصی آنهاست، نمی‌پذیرند.

امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره می‌فرماید:

لَا تَقُلْ مَا لَا تَعْلَمُ فَتُنْتَهَمَ بِإِخْبَارِكَ بِمَا تَعْلَمُ؛<sup>۱</sup>

چیزی را که نمی‌دانی نگو، چون نسبت به گزارشات از آنچه

می‌دانی، مورد اتهام قرار می‌گیری.

و نیز می‌فرماید:

---

۱. آمدی، عبد الواحد بن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۱۰۴۲۶.

لَا تُخْبِرُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ عِلْمًا؛<sup>۱</sup>

از آنچه علم بدان نداری، خبر مده.

همچنین خطاب به فرزندش امام حسن مجتبی علیه السلام می فرماید:

دَعِ الْقَوْلَ فِي مَا لَا تَعْرِفُ وَالْخِطَابَ فِي مَا لَمْ تُكَلِّفْ؛<sup>۲</sup>

در آنچه نمی دانی سخن را واگذار و آنچه را بر عهده نداری، بر زبان میار.

بنابراین روحانی کاروان برای عمل به وظیفه اصلی خود که تبلیغ دین و ابلاغ معارف اسلامی به زائران است، باید آگاهی و شناخت کاملی از دین و معارف دینی داشته باشد؛

چنان که پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می فرماید:

ان دین الله لن ینصره الا من حاطه من جمیع جوانبه؛<sup>۳</sup>

دین خداوند متعال را هرگز یاری نخواهد کرد، مگر کسی که از تمامی جوانب آن آگاه باشد.

برای تحقق این منظور روحانی کاروان باید مطالعاتی گسترده و عمیق در موضوعات مختلف داشته باشد؛ مثل: مناسک حج و عمره، احکام عمومی و مبتلابه مردم، معارف و اسرار عبادات به ویژه اسرار حج و عمره، تاریخ اسلام به ویژه تاریخ صدر اسلام و زندگی پیامبر صلی الله علیه و آله و ائمه معصومین علیهم السلام، اماکن و آثار اسلامی.

۱. آمدی، عبد الواحد بن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۱۰۱۷۹.

۲. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، نامه ۳۱.

۳. متقی هندی، کنز العمال، جلد ۱۰، ص ۱۷۱.

## ۲. قدرت بیان

معمولاً کسانی که در ارائه و پرورش موضوع و متقاعد ساختن دیگران تبحر دارند، در ایجاد ارتباط مؤثر و مفید موفق‌ترند. چه بسیار دانشمندان فرزانه‌ای که توان بیان اندیشه‌های خود را حتی در برابر جمعی محدود ندارند و چه بسیار کسانی که با مؤونه اندک علمی، مخاطبان زیادی را جذب کلام و بیان زیبایی خود می‌کنند. شیوایی بیان در ارسال پیام، نقشی بسزا دارد؛ چنان‌که وقتی حضرت موسی علیه السلام به پیامبری مبعوث می‌شود، از خداوند می‌خواهد بیانی رسا و گویا به او عطا کند. او خطاب به خدای متعال می‌فرماید:

وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي؛<sup>۱</sup>

[خدایا] گره از زبان من باز کن تا سخن مرا درک کنند.

کلام پیامبران الهی موجز، گویا و روشن و عاری از معانی مغلق و پیچیده بود؛ چنان‌که همگان از آن استفاده می‌کردند و پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله در زیبایی و فصاحت کلام گوی سبقت را از دیگر پیامبران ربود است. کلام آن حضرت در عین سادگی، حقایقی را بیان می‌فرماید که مردم در هر عصر و زمانی به تناسب فهمشان از آن بهره می‌برند. خطبه‌های علی علیه السلام نیز چنین است. کلام آن حضرت در اوج عظمت، چنان شیوا و گویا است که هم حاضران در مجلسش به اندازه ظرفیت خود از آن بهره می‌بردند و هم شیفتگانش در اعصار بعد از حضرت تا به امروز و نیز آیندگان.

۱. سوره طه، آیات ۲۷ و ۲۸.

نه سادگی به معنای پریشان‌گویی است و نه زیبایی به معنای پیچیده‌گویی. برخی چنان آشفته سخن می‌گویند و یا قلم می‌زنند که مخاطبان خود را ناراحت و بیزار می‌کنند و بعضی نیز چنان در دنیای الفاظ و اصطلاحات پیچیده غرق می‌شوند که دیگران را راهی به فحوای کلام آنها نیست. در حالی که امیر بیان، حضرت علی علیه السلام معیار کلام زیبا و شیوا را این‌گونه بیان می‌کند:

أَحْسَنُ الْكَلَامِ مَا زَانَهُ حُسْنُ النُّظَامِ وَفَهَمَهُ الْخَاصُّ وَالْعَامُّ؛<sup>۱</sup>

زیباترین سخن، آن است که نظام نیکو آن را زینت بخشد و خاص و عام آن را بفهمند.

باری، کلام باید ساختاری منظم و منسجم داشته باشد، یعنی موضوع سخن و آغاز و پایانش روشن باشد؛ همچنین محتوای مطالب برای همه مستمعین مفید باشد. بدین معنا که خواص، ضمن بهره‌مندی از کلام گوینده نتوانند اشکالی بر آن وارد کنند و عوام نیز به اندازه ظرفیت خود مطالب را درک کنند.

### ۳. اخلاق نیکو

اخلاق نیکو و ملایمت رفتار و کردار از بایستگی‌های ارتباطات و تعاملات اجتماعی مؤثر است. کسی که می‌خواهد پیامی را به دیگران برساند، به گونه‌ای که در آنها علاقه و انگیزه ایجاد کند، باید خوش اخلاق باشد و کلامش نرم و دلنشین باشد. چنان‌که خداوند

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالكلم، ح ۳۳۰۴.

متعال هنگامی که حضرت موسی و هارون علیهم السلام را برای تبلیغ دین به سوی فرعون فرستاد، به آنها فرمود:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا<sup>۱</sup>

و با او به نرمی سخن بگویید.

بنابراین روحانیون کاروان که وظیفه ارائه معارف بلند اسلامی و تبیین آن را به عهده دارند، باشید با کلام نرم با زائران سخن بگویند و از هرگونه خشونت در گفتار و کردار پرهیز کنند؛ چون تنها در این صورت است که زائران از سخنان روحانی استقبال می‌کنند و از آن تأثیر می‌پذیرند؛ چنان که امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

لَيْنُ الْكَلَامِ قَيْدُ الْقَلْبِ؛

نرمی گفتار، به بند کشاننده دل است.

امام صادق علیه السلام در این باره می‌فرماید:

مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يَرِيدُ مِنَ النَّاسِ؛<sup>۲</sup>

هر کسی در کار خویش نرم و ملایم باشد، به هر چه از مردم

بخواهد، می‌رسد.

انسان با اخلاق زیبا می‌تواند دل‌های دیگران را تسخیر کند و محبت خود را در اعماق روح آنها جای دهد. طبیعی است وقتی چنین رابطه عاطفی ایجاد شود، زائران با علاقه و تمایل درونی مطابق کلام روحانی و خواسته او عمل می‌کنند و بالاتر از آن، گاهی حاضرند برای تحقق اهداف او فداکاری و ایثار کنند.

۱. سوره طه، آیه ۴۴.

۲. کلینی، محمد بن یعقوب، کافی، ص ۱۲۷.

با خشونت در گفتار و عمل، نمی‌توان مردم را به انجام دادن دستورات اسلامی و پایبندی به دین وادار کرد. چنین برخوردی، سرانجام روحانی را منزوی و تنها و مردم را از اطراف او پراکنده می‌کند. قرآن به پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ گوشزد می‌کند که مهربانی و اخلاق ملایمش موجب جذب مردم به او شد:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ<sup>۱</sup>

از پرتو رحمت الهی، در برابر آنها نرم (و مهربان) شدی و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند.

البته میان خشونت در عمل و گفتار و صلابت و قاطعیت فرق است. رسول گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در عین اینکه در برخورد و گفتار خود، نهایت تواضع و نرمش را داشتند، در اجرای قوانین و اصول اسلام قاطع بودند. آن حضرت در مسائل فردی، نرم و ملایم و باگذشت بود، اما در حفظ حریم قوانین و مقررات اسلام با سختی و قاطعیت برخورد می‌کرد.

چنان که پس از فتح مکه و پیروزی بر قریش، تمامی بدی‌هایی را که آنها در طول سالیان متمادی در حق او روا داشته بودند، نادیده گرفت و همه را یکجا بخشید؛ اما در همین شرایط از جرم زنی از قبیله بنی‌مخزوم که مرتکب سرقت شده بود، صرف نظر نکرد. خویشان آن زن که از اشراف قریش بودند و اجرای حد سرقت را

۱. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

توهینی به خود تلقی می‌کردند، بعضی از بزرگان صحابه را واسطه کردند که رسول خدا ﷺ را از اجرای حد منصرف کنند؛ ولی پیامبر ﷺ در پاسخ فرمود: «سوگند به خدایی که جانم در دست اوست، در اجرای عدل، نسبت به هیچ کس سستی نمی‌کنم؛ اگرچه آن کس از نزدیک‌ترین خویشاوندان خودم باشد».

#### ۴. اخلاص

یکی از ملکات اخلاقی که در قرآن کریم و روایات، بسیار بر آن تأکید شده، اخلاص است. اخلاص یعنی روی دل با حق تعالی داشتن و التفات نکردن به مدح و ذم خلائق. آراستگی به این فضیلت اخلاقی برای رهبران دینی و مبلغین معارف الهی ضرورت و اهمیت بیشتری دارد؛ خصوصاً در کاروان‌های زیارتی حج و عمره اخلاص روحانی در موفقیتش بسیار پررنگ و کلیدی است. پیامبر گرامی اسلام ﷺ درباره ضرورت اخلاص برای مبلغین معارف الهی فرمود:

ما من عبد یخطب خطبه الا الله سائله عنها ما اراد بها؛<sup>۱</sup>

هیچ بنده‌ای خطبه‌ای ایراد نمی‌کند، مگر آنکه خداوند متعال از او می‌پرسد هدفش از آن چه بوده است.

همچنین آن حضرت در یکی از سفارشات خود به ابوذر در این

باره می‌فرماید:

يَا أَبَا ذَرٍّ مَا مِنْ خَطِيبٍ إِلَّا عُرِضَتْ عَلَيْهِ خُطْبَتُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَمَا أَرَادَ بِهَا؛<sup>۲</sup>

۱. متقی هندی، کنز العمال، ج ۱۰، ص ۱۹۲.

۲. طوسی، محمد بن حسن، امالی، ص ۵۳۰.

ای ابوذر، هیچ سخنرانی نیست، مگر آنکه روز قیامت، سخنرانی او و هدف از آن سخنرانی به او عرضه می‌شود.

#### ۵. شجاعت

از جمله صفات ضروری برای روحانیون و مبلغان دینی، شجاعت و نداشتن ترس از بیان حق است. خداوند متعال در قرآن کریم درباره ضرورت این ویژگی برای روحانیون و مبلغان معارف الهی می‌فرماید:

الَّذِينَ يَبْلُغُونَ رَسُولَاتِ اللَّهِ وَيَخْشَوْنَهُ وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ  
وَكَفَىٰ بِاللَّهِ حَسِيبًا<sup>۱</sup>!

کسانی که پیام‌های خدا را ابلاغ می‌کنند و از او می‌ترسند و از هیچ کس جز خدا بیم ندارند و خدا برای حسابرسی کفایت می‌کند. ضرورت این ویژگی برای روحانیون و مبلغان دینی از آن رو است که گاهی روحانی و مبلغ دینی مطالب حقی را بیان می‌کند که برای عده‌ای ناخوشایند است و چون آنها سخنان روحانی را در تضاد با منافع خود می‌بینند در صدد ملامت روحانی و مبلغ دین برمی‌آیند. در چنین مواردی خصلت شجاعت است که به کمک روحانی و مبلغ دین می‌آید و او را در بیان مطالب حق یاری می‌کند تا مشمول این آیه شریفه شود:

فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةَ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ<sup>۱</sup>

۱. سوره احزاب، آیه ۳۹.



به زودی خدا گروهی را می‌آورد که آنان را دوست می‌دارد و آنان (نیز) او را دوست دارند. (اینان) با مؤمنان، فروتن (و) برکافران سرفرازند؛ در راه خدا جهاد می‌کنند و از سرزنش هیچ ملامتگری نمی‌ترسند. این فضل خداست؛ آن را به هر کس بخواهد می‌دهد و خدا گشایشگر داناست.

در روایات متعدد نیز ضرورت مسئله شجاعت و ترس نداشتن از بیان حق و دفاع از آن مورد توجه قرار گرفته است؛ چنان‌که جمله پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌فرماید:

لَا يَمْنَعُكُمْ رَهْبَةُ النَّاسِ أَنْ يَقُولَ بِحَقِّ إِذَا رَأَاهُ أَوْ شَهِدَهُ؛<sup>۱</sup>

مبادا ترس از مردم، هیچ یک از شما را از حق‌گویی، به گاه مشاهده آن، باز دارد.

رسول گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ پس از این توصیه، به نکته‌ای دقیق و ظریف اشاره کرده و فرموده است:

«حق‌گویی، نه مرگ کسی را نزدیک می‌کند و نه روزی فردی را دور می‌کند».

همچنین ابوذر می‌گوید: پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مرا به هفت خصلت توصیه کرد؛ از جمله به من فرمود:

أَنْ أَقُولَ الْحَقَّ وَإِنْ كَانَ مُرًّا؛<sup>۲</sup>

حق را بگویم؛ هر چند تلخ باشد.

---

۱. سوره مائده، آیه ۵۴.

۲. متقی هندی، کنز العمال، ج ۳، ص ۷۵.

۳. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۱۰۷.

### ۶. استقامت و ایستادگی

یکی دیگر از ویژگی‌ها و صفات ضروری برای روحانیون و مبلغان دینی به ویژه روحانیون کاروان‌های زیارتی حج و عمره، استقامت و ایستادگی در انجام دادن مأموریت اصلی خویش یعنی دعوت مردم به سوی خدا و تبیین معارف الهی و نهادینه‌سازی ارزش‌های دینی در میان زائران است؛ چنان‌که خداوند متعال آنگاه که به پیامبر گرامی اسلام ﷺ برای دعوت و تبلیغ دین دستور داد، او را به استقامت و ایستادگی دعوت کرد و فرمود:

فَلِذَلِكَ فَادِعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ<sup>۱</sup>؛

بنابراین به دعوت بپرداز و همان‌گونه که مأموری، ایستادگی کن.

### ۷. خیرخواهی

مردم اگر احساس کنند کسی که نکته‌ای به آنها می‌گوید از روی دلسوزی و خیرخواهی است، قطعاً استقبال می‌کنند و آن را می‌پذیرند؛ لکن اگر احساسی خلاف این داشته باشند و تصور کنند نکاتی که به آنها گفته می‌شود یا تذکراتی که به آنها داده می‌شود، نه از روی خیرخواهی بلکه به دلیل تخریب شخصیت آنها یا هر دلیل دیگری است، نه تنها از پذیرفتن آن اجتناب خواهند کرد، حتی ممکن است در مقابل آن موضع منفی اتخاذ کنند و به تقابل

---

۱. سوره شوری، آیه ۱۵.

با آن بپردازند. لذا خداوند متعال در قرآن کریم وقتی از زبان نبی مکرم اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مسئله ابلاغ رسالت الهی و تبیین معارف دینی را مطرح می‌کند، به مسئله نصیحت و خیرخواهی نیز می‌پردازد و می‌فرماید:

أَبْلُغْكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ<sup>۱</sup>

پیام‌های پروردگارم را به شما می‌رسانم و برای شما خیرخواهی امین هستم.

توجه به این مسئله برای همه مبلغان خصوصاً روحانیون محترم کاروان‌ها ضروری است. آنها در صورتی در تعاملات اجتماعی و تبلیغ معارف الهی موفق خواهند بود که مخاطبان آنها باور کنند که سخنان آنها از روی خیرخواهی و با در نظر گرفتن منفعت و مصلحت آنهاست.

امیرمؤمنان حضرت علی عَلِيٌّ در بیان فضیلت رسول اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ به مسئله خیرخواهی حضرت نسبت به مردم اشاره کرده فرموده است:

فَبَالَغَ فِي النَّصِيحَةِ وَ مَضَى عَلَى الطَّرِيقَةِ وَ دَعَا إِلَى الْحِكْمَةِ  
وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ<sup>۲</sup>

خیرخواهی را به نهایت رساند و به راه راست رفت و از طریق حکمت و موعظه نیکو مردم را به خدا خواند.

---

۱. سوره اعراف، آیه ۶۸.

۲. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، خطبه ۹۵.

### ۸. اعتقاد به پیام

هماهنگی دل با زبان و به عبارت دیگر اعتقاد گوینده به محتوای پیامی که ارسال می‌کند، یکی دیگر از ویژگی‌های لازم برای مبلغان دینی و روحانیون کاروان‌ها است. چون هدف مبلغان دینی و روحانیون کاروان‌ها تنها ابلاغ پیام نیست. هدف اصلی آنان تأثیرگذاری بر مردم و زائران و نهادینه‌سازی فرهنگ دینی است و این هدف تنها در صورتی تحقق پیدا می‌کند که مبلغان دینی و روحانیون کاروان‌ها به محتوای پیامی که ارسال می‌کنند، اعتقاد کامل داشته باشند و به عبارت دیگر دل آنها با زبانشان یکی باشد.

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

إِذَا طَابَقَ الْكَلَامُ نِيَّةَ الْمُتَكَلِّمِ قَبْلَهُ السَّمْعُ وَإِذَا خَالَفَ نِيَّتَهُ لَمْ يَحْسُنْ مَوْقِعُهُ مِنْ قَلْبِهِ؛<sup>۱</sup>

هرگاه گفتار گوینده با نیت او همگون شود، شنونده گفتارش را می‌پذیرد و هرگاه گفتار با نیتش ناهمگون باشد، گفتارش به خوبی در دل شنونده نمی‌نشیند.

چنان‌که شاعر نیز می‌گوید:

سخن کز دل برآید      لا جرم بر دل نشیند  
مولی الموحدین حضرت علی علیه السلام در یکی دیگر از سخنان  
ارزشمند خویش می‌فرماید:

الكلمه اذا خرجت من القلب وقعت في القلب و اذا خرجت من  
اللسان لم تجاوز الآذان؛<sup>۱</sup>

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و درر الکلم، ح ۴۱۷۳.

سخن که از دل برآید، لا جرم بر دل نشیند و چون از زبان بیرون آید، از گوش فراتر نرود.

#### ۹. موقعیت سنجی و رعایت مقتضای حال

هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد. گوینده خوب همواره به مقتضای شرایط سخن می‌گوید؛ خصوصاً مقتضای حال مخاطب. درباره سیره پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نقل شده است که:

كان [رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ] يخطب في كل وقت بما يقتضيه حاجة المخاطبين و مصلحتهم؛<sup>۲</sup>

رسول خدا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ همواره به مقتضای نیاز و مصلحت مخاطبان سخن می‌گفت.

بنابراین مبلغان دینی و روحانیون کاروان نیز باید هم در سخنرانی‌ها و جلسات رسمی و هم در تعاملات و ارتباطات غیر رسمی به مقتضای حال مخاطبان توجه کنند و از بیان هر مطلبی در هر موقعیتی اجتناب کنند. امیرمؤمنان حضرت علی عَلَيْهِ السَّلَام می‌فرماید:

لَا تَتَكَلَّمَنَّ إِذَا لَمْ تَجِدِ لِلْكَلامِ مَوْقِعًا؛<sup>۳</sup>

وقتی برای گفتار، جایگاه (مناسبی) نمی‌یابی سخن مگو.

حضرت امام حسین عَلَيْهِ السَّلَام نیز خطاب به ابن عباس فرمود:

لَا تَكَلَّمَنَّ فِيمَا لَا يَعْنِيكَ؛ فَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكَ فِيهِ الْوِزْرَ وَلَا تَكَلَّمَنَّ

فِيمَا يَعْنِيكَ حَتَّى تَرَى لِلْكَلامِ مَوْضِعًا؛ فَرُبَّ مِتَكَلَّمٍ قَدْ تَكَلَّمَ بِالْحَقِّ فَعَيْبٌ؛<sup>۴</sup>

۱. ابن ابی الحدید، عبدالحمید، شرح نهج البلاغه، ج ۲۰، ص ۲۸۷.

۲. ابن جوزی، زاد المعاد، ج ۱، ص ۴۸.

۳. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۱۰۲۷۴.

۴. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۶۵.

در آنچه سودی برای تو ندارد، سخن مگو که من برایت از این بیم دارم که گناهی بر تو باشد و در آنچه برایت سود می‌بخشد، سخن مگو جز آنگاه که برای سخن جایی بیابی، که بسی گوینده که به حق سخن می‌گوید، اما نکوهش می‌شود.

### پیام

یکی دیگر از عناصر ارتباطات، پیام است. پیام عبارت است از مطالبی که پیام دهنده می‌خواهد برای دیگران بیان کند. پیام باید طوری تنظیم شود که فرستنده و گیرنده پیام درک یکسانی از آن داشته باشند. بسیاری از مشکلات ارتباطی و سوء تفاهات از کیفیت شکل‌گیری پیام ناشی می‌شود، یعنی گوینده به گونه‌ای صحبت می‌کند که در ذهن شنوندگان، مفهومی غیر از آنچه در ذهن خودش هست، ایجاد می‌شود. برای اینکه پیام به صورت صحیح و کامل به مستمعین منتقل شود، باید دارای ویژگی‌هایی باشد که برخی از آنها عبارت است از:

#### ۱. اعتدال

هنگام ارسال پیام و بیان مطالب باید به میزان نیاز مخاطب توجه و از افراط و تفریط پرهیز شود. برخی هنگام بیان مطلبی خاص گمان می‌کنند که میزان اطلاع مخاطبشان در آن موضوع خاص به اندازه خود آنهاست، لذا در ارسال پیام و بیان مطالب از آگاهی دادن در حد نیاز مخاطب، دریغ می‌ورزند و در مقابل، بعضی برای فهماندن یک موضوع یا مسئله شرعی، با شرح بیش از حد جزئیات، شنونده را گیج و متحیر می‌کنند و در بسیاری از موارد باعث ملالت

و نفرت او می‌شوند. در حالی که برای تفهیم موضوعی خاص، به بیان مطالب حاشیه‌ای نیاز نیست؛ بلکه اطلاعاتی مفید است که ارتباط مستقیم با موضوع داشته باشد.

حضرت علی علیه السلام در کلامی کوتاه می‌فرماید:

خَيْرُ الْكَلَامِ مَا لَا يَمِلُّ وَلَا يَقِلُّ؛<sup>۱</sup>

بهترین سخن آن است که نه ملال‌آور باشد و نه اندک (نارسا).  
بر این اساس بر روحانیون لازم است قبل از سخنرانی، مطالب مورد نظر را متناسب با نیاز مخاطبانشان و در حد اعتدال تنظیم کنند و به همان صورت ارائه کنند؛ در نتیجه خواهند توانست آنچه را در ذهن دارند با همان کیفیت به مخاطبان خود منتقل کنند. با این کار هم مستمعین از سخنرانی لذت و بهره کافی را می‌برند و هم او به اهداف تبلیغی خود می‌رسد.

## ۲. روشن بودن پیام

گاهی سوء تفاهمات و سوء برداشت‌ها، در نتیجه کاربرد واژگان نامأنوس و عبارات پیچیده و یا اصطلاحات علمی و فنی است که شنونده با آن بیگانه است. بنابراین برای جلوگیری از بروز این مشکل، در هنگام سخنرانی حتی المقدور باید از عبارات ساده و روان استفاده کرد. برخی از روحانیون همین که مشاهده می‌کنند بعضی از حاضران در مجلس تحصیل کرده هستند، اصطلاحات و الفاظ مشکلی را در سخنان خود به کار می‌برند؛ در حالی که گوینده باید

---

۱. آمدی، محمد بن عبدالواحد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۴۹۶۹.

به همه مخاطبان خود توجه داشته باشد تا مجلس او از جذابیت و نشاط کافی برخوردار باشد. البته گاهی به اقتضای ساختار جلسه، گوینده باید از اصطلاحات علمی استفاده کند؛ ولی این مسئله تناقضی با شیوایی و روانی کلام ندارد.

قرآن بر وضوح و روشنی پیام تأکید دارد و می‌فرماید:

وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ<sup>۱</sup>

وظیفه فرستاده خدا فقط ابلاغ آشکار است.

مقصود از واژه «مبین» سادگی و بی‌پیرایگی پیام است؛ به طوری که مخاطبان در کمال سهولت و آسانی آن را بفهمند و درک کنند. پیامبران آن چنان ساده و روان، پیام خود را القا می‌کردند که همه افراد، حتی بی‌سوادترین آنها هم به اندازه ظرفیت آن را درک می‌کردند.

### ۳. متانت پیام

متانت و ادب در برقراری ارتباط مؤثر بسیار مهم است و گوینده باید از هرگونه تندی و بدزبانی پرهیز کند تا کلامش مؤثر واقع شود. این ویژگی نیز برای مبلغان خصوصاً روحانیون کاروان ضروری است. گاهی آنها بر اثر ناراحتی‌هایی که خارج از جلسه سخنرانی برایشان ایجاد شده است و یا به دلایل دیگر، خواسته و یا ناخواسته در اثنای سخن به مخاطبان خود یا بخشی از جامعه پرخاش و بدزبانی می‌کنند و این برخلاف بینش اسلامی است.

حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

---

۱. سوره عنکبوت، آیه ۱۸.



مَنْ حَسُنَ كَلَامُهُ كَانَ النَّجْحُ أَمَامَهُ؛<sup>۱</sup>

هر کس گفتارش نیکو باشد، پیروزی در برابر اوست.

آری، انسان‌ها اسیر محبت و حسن برخورد و خوش‌زبانی هستند. لذا به جرأت می‌توان ادعا کرد که روحانیون کاروان با این روش به راحتی می‌توانند زائران را جذب و رسالت خود را ایفا کنند. بد زبانی مانع از کامیابی می‌شود و مشکلات عدیده‌ای را برای گوینده و مردم ایجاد می‌کند. چون سخنان نامناسب و رکیک، در مخاطبان حساسیت و نفرت نسبت به صاحب سخن ایجاد می‌کند؛ در نتیجه از حالت عادی خارج می‌شوند و اصلاً پیام او را درک نمی‌کنند و گاهی بر اثر همین سوء تفاهمات، ضرباتی غیر قابل جبرانی به جامعه وارد می‌شود. امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید:

مَنْ سَاءَ لَفْظُهُ سَاءَ حَظُّهُ؛<sup>۲</sup>

هر کس سخنش بد باشد، بهره بد برد.

#### ۴. اتقان و استواری سخن

یکی از ویژگی‌های لازم برای پیام، اتقان و استواری است؛ چنان‌که خداوند متعال در قرآن کریم بارها به این مسئله تأکید فرموده است، از جمله آنجا که می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا؛<sup>۳</sup>

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۸۴۹۵.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۹۱۷۳.

۳. سوره احزاب، آیه ۷۰.

ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از خدا پروا دارید و سخن استوار گوئید. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام نیز به تاسی از قرآن، سخن استوار و کلام متقن را بهترین سخن می‌داند و می‌فرماید:

أَحْسَنُ الْقَوْلِ السَّادَةُ<sup>۱</sup>

بهترین سخن، سخن استوار است.

بنابراین روحانیون محترم کاروان باید در مراودات با مردم، به ویژه در سخنرانی‌های رسمی، سخنان متقن و مستند بگویند و از بیان سخنان سست و نامستند و غیر قابل باور پرهیز کنند.

#### ۵. نظام‌مند بودن

پیام در صورتی اثربخش و مفید خواهد بود که از نظم و نظامی مشخص پیروی کند. به عبارت دیگر پیامی خوب و مفید است که نظام‌مند باشد. بنابراین روحانیون محترم کاروان باید تلاش کنند تا مطالبی که ارائه می‌کنند دارای نظم منطقی باشد. امیر بیان حضرت علی علیه السلام در یکی از سخنان ارزشمند خویش بر این نکته مهم تأکید کرده و فرموده است:

أَحْسَنُ الْكَلَامِ مَا زَانَهُ حُسْنُ النُّظَامِ وَ فَهَمَهُ الْخَاصُّ وَالْعَامُّ<sup>۲</sup>

زیباترین سخن چیزی است که از نظام خوبی برخوردار باشد و عام و خاص (همگان) آن را بفهمند.

---

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۲۸۶۵.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۴۴۴.

### کانال‌های ارتباطی

یکی از چیزهایی که معمولاً روحانیون و مبلغان از آن غفلت می‌کنند و یا کمتر به آن توجه دارند، چگونگی ابلاغ پیام و سخن دین است، یعنی آنها بیشتر به محتوای پیام توجه دارند و برای قالب و ساختار آن اهمیت و نقشی قائل نیستند؛ در حالی که اهمیت نحوه ارائه پیام، کمتر از خود پیام نیست. اساساً یکی از شرایط موفقیت در هر کاری، انتخاب روش و اسلوب صحیح است.

ارسال پیام، به ویژه تبیین معارف اسلامی، اسلوب و روشی صحیح می‌طلبد و تنها با استفاده از روش‌ها و کانال‌های مناسب می‌توان پیام و سخن را با موفقیت به مخاطبان القا کرد و در نتیجه آن، عزت و موقعیت روحانیت نیز افزایش می‌یابد. همچنین زائران زیبایی و حلاوت معارف قرآن و پیشوایان معصوم علیهم‌السلام را بهتر درک می‌کنند. در ادامه برخی از کانال‌های ارتباطی بیان می‌شود.

#### ۱. استفاده از هنر

«تحقیقات نشان داده است که با شنیدن مطلبی، فقط ده تا پانزده درصد آن را به خاطر می‌سپاریم؛ ولی اگر آن را مشاهده کنیم، در آینده بین سی تا سی و پنج درصد آن را به خاطر خواهیم آورد. حال اگر از دو جنبه سمعی و بصری یکجا استفاده کنیم، طبیعی است که میزان به خاطر سپردن مطالب، مجموع این دو نسبت خواهد بود و ماندگارترین تأثیر را در ذهن ما خواهد گذاشت»<sup>۱</sup>.

---

۱. کریس کول، کلید طلایی ارتباطات، ص ۷۸.

از این رو، در دنیای کنونی، نهادهایی که زمام مسائل فرهنگی و تبلیغاتی را در دست دارند، همواره می‌کوشد تا از طریق مظاهر هنری و نمایشی، ارزش‌ها و ضد ارزش‌های فکری و اخلاقی را به جوامع بشری القا کنند و دشمنان دین و اخلاق نیز توانسته‌اند با تولید انواع و اقسام فیلم و سریال و کارتن، ضربه‌های مهلکی بر پیکر انسانیت وارد کنند در حالی که هنوز در جامعه ما افرادی وجود دارند که از نقش حیاتی هنر غافل هستند و گمان می‌کنند با همان روش‌های سنتی می‌توان به نیازهای فکری و فرهنگی جامعه پاسخ مناسب داد.

قوی‌ترین گواه این مدعا، متون اسلامی و سیره عملی پیشوایان دینی است که با مطالعه آنها روشن می‌شود یکی از کارآمدترین ابزارها در اسلام برای رساندن پیام سعادت به گوش انسان‌ها، استفاده از روش تمثیل و نمایش است. به عنوان نمونه تنها به ذکر یک مورد اکتفا می‌شود:

رسول اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در یکی از مسافرت‌ها با اصحابش در سرزمینی خالی و بی‌علف فرود آمدند. حضرت به یارانش فرمود: هیزم جمع کنید. آنها عرض کردند: یا رسول الله، این سرزمین خالی است و هیزمی در آن دیده نمی‌شود». پیامبر فرمود: در عین حال، هر کس به اندازه‌ای که می‌تواند، هیزم جمع کند. اصحاب روانه صحرا شدند و هر کجا شاخه کوچکی دیدند، برداشتند و با خود آوردند و روی هم ریختند؛ در نتیجه مقدار زیادی هیزم جمع شد. در این وقت رسول گرامی صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فرمود: گناهان نیز این چنین جمع و انباشته می‌شوند. گناهان کوچک مثل همین هیزم‌های کوچک، ابتدا به

چشم نمی‌آیند؛ ولی همانند این هیزم‌ها به تدریج جمع می‌شوند و یک روز می‌بینید از همان گناهان خرد که به چشم نمی‌آمدند، کوهی عظیم به وجود آمده است.<sup>۱</sup>

پیامبر اسلام ﷺ برای تبیین اهمیت و خطر گناهان کوچک، از این روش گویا بهره جستند و پیام خود را در ضمیر مخاطبان خود جای دادند؛ در حالی که اگر این واقعیت را با روش عادی بیان می‌کردند، قطعاً این‌گونه در روح و جان انسان‌ها نقش نمی‌بست. بر همین اساس، روحانیون محترم می‌توانند در موقعیت‌های مناسب، پیام‌های قرآن و اهل بیت علیهم‌السلام را در قالب‌های هنری ارائه کنند، تا از این رهگذر فضای پذیرش بهتری را در مخاطبان خود به وجود آورند.

روحانیون محترم باید کارهای فرهنگی و آموزش‌های مورد نیاز زائران را به اشکال و زبانهای مختلف مطرح کنند گاهی به شکل سخنرانی و همراه داستانسرایی و در شرایطی دیگر با استفاده از نرم افزارها و فیلم‌های آموزشی مثل مسافر قبله و مثلاً در ابتدای جلسات آموزشی می‌توان از نرم افزار مسافر قبله استفاده کرد و با نمایش بخشی از فیلم‌های آموزشی آن، هم قسمتی از مناسک را آموزش داد و هم جلسه را برای سخنرانی روحانی آماده کرد.

همچنین برای آموزش احکام علاوه بر توضیح شفاهی و استفاده از فیلم آموزشی می‌توان به صورت عملی نیز آن را نمایش داد؛ مثلاً

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۰، ص ۳۴۶.

چند نفر از زائران لباس احرام بپوشند و اعمال عمره را به صورت نمایشی انجام دهند و حتی روحانی به بعضی از آنها بگویند که عمداً برخی از محرمات احرام را مرتکب شوند یا اعمال را نادرست انجام دهند تا روحانی به آنها تذکر دهد و آنها اصلاح کنند و به این وسیله روحانی با صحنه‌سازی، مناسک را به گونه‌ای آموزش دهد که برای زائران ملموس‌تر و عینی‌تر باشد.

## ۲. روش غیرمستقیم

گاهی ابلاغ پیام به صورت مستقیم موجب ایجاد تنش و درگیری می‌شود؛ به ویژه در مواردی که روحانی می‌خواهد رفتار نامناسب و منفی زائر را تغییر دهد. لذا در چنین مواردی لازم است از روش غیرمستقیم استفاده شود. از این طریق، روحانی می‌تواند نظرات و احساس‌های مثبت یا منفی خود را به افراد منتقل کند و آنها را به تجدید نظر در رفتارشان و یا به استمرار آن ترغیب کند؛ بدون اینکه آنها را تحقیر کرده باشد و موجب رنجش خاطر آنها شود و یا تأثیری معکوس بر آنها بگذارد.

در بسیاری از موارد، روش غیرمستقیم در تبلیغ و امر به معروف و نهی از منکر، نه تنها مانع از تحقیر افراد و از بین رفتن شخصیت آنها می‌شود، محبت و صفا و صمیمیت بیشتری را میان روحانی و مردم به وجود می‌آورد. جریان زیبای تاریخی زیر گویای اثر شگرف این روش است:

امام حسن و امام حسین علیه‌السلام در دوران طفولیت خود به پیرمردی برخوردند که مشغول وضو گرفتن بود؛ اما طرز صحیح وضو

گرفتن را نمی‌دانست. بی‌شک تعلیم مسائل و ارشاد جاهل واجب است و حسنین نیز طبق همین حکم باید وضوی صحیح را به پیرمرد یاد می‌دادند. این دو طفل تصمیم گرفتند تا به طور غیرمستقیم او را متوجه اشتباهش کنند. آنها شروع به گفت‌وگو کردند؛ به گونه‌ای که پیرمرد می‌شنید. یکی گفت: وضوی من از وضوی تو کامل‌تر است. دیگری نیز گفت: وضوی من از وضوی تو کامل‌تر است. بعد آنها توافق کردند که در حضور پیرمرد وضو بگیرند و پیرمرد قضاوت کند. هر دو، وضویی صحیح و کامل در مقابل پیرمرد گرفتند. پیرمرد تازه متوجه شد که وضوی صحیح چگونه است و به فراست، مقصود اصلی آنها را دریافت و سخت از محبت بی‌شائبه و هوش و فطانت آنان متأثر شد و به آنها گفت: وضوی شما صحیح و کامل است؛ من پیرمرد نادان، هنوز وضو گرفتن را نمی‌دانم. اکنون شما به سبب محبتی که به امت جد خود دارید، مرا متوجه ساختید و من توبه کردم.<sup>۱</sup>

### ۳. روش‌های استدلالی، موعظه‌ای و مناظره‌ای

شیوه ابلاغ پیام باید متناسب با زمان و مکان و شرایط روحی افراد باشد. بدین معنا که گاهی عقل و منطق و گاهی احساسات و عواطف بر فضایی حاکم است و گاهی برخی در موضع لجبازی و مقابله قرار دارند. طبیعی است در این موقعیت‌های گوناگون، نمی‌توان یکسان و به صورت کلیشه‌ای عمل کرد؛ بلکه باید به

---

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۴۳، ص ۳۱۹.

صورت اقتضایی با آن برخورد کرد، یعنی در هر شرایطی، متناسب با همان شرایط عمل کرد.

قرآن مجید با توجه به تنوع شرایط روحی و فکری و موقعیتی انسان، خطاب به پیامبر چنین می‌فرماید:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ؛<sup>۱</sup>

با حکمت و اندرز نیکو به راه پروردگارت دعوت کن و با آنها به

طریقی که نیکوتر است، استدلال و مناظره کن.

در این آیه، رسول گرامی صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مأمور شده است که با یکی از سه طریق

حکمت، موعظه حسنه و جدال احسن، مردم را به حق دعوت کند.

حکمت یعنی سخن متقن و محکم که نتوان در آن خدشه‌ای

وارد کرد و تردیدی در آن نباشد. موعظه حسنه یعنی پند و

اندرزهای دلپسند و خوب و جدال یعنی مناظره با تمسک به همان

چیزهایی که مورد قبول مخاطب است.

از مناظره زمانی استفاده می‌شود که انسان با کسی روبه‌رو شود

که هدفش کشف حقیقت نیست؛ بلکه فقط مجادله می‌کند و ایراد

می‌گیرد و در کمین است تا کلمه‌ای را بشنود و آن را دست‌آویز قرار

دهد و طرف مقابل را هو کند. با چنین فردی باید مجادله کرد؛ ولی

به روش احسن، یعنی نباید از راه حق و حقیقت خارج شد.

هدایت از طریق حکمت، یعنی به حرکت درآوردن فکر و اندیشه

افراد و بیدار کردن عقل‌های خفته، و موعظه در مواردی به کار

---

۱. سوره نحل، آیه ۱۲۵.



می‌رود که تحریک عواطف انسانی در پذیرش پیام، تأثیر بیشتری نسبت به استدلال دارد؛ چون موعظه و اندرز، بیشتر جنبه عاطفی دارد و مجادله در شرایطی به کار می‌رود که ذهن افراد از مسائل نادرست انباشته شده و باید از طریق مناظره، ذهنشان را خالی کرد تا آمادگی برای پذیرش حق را پیدا کنند.

البته آیه شریفه درباره اینکه از هر یک از روش‌های مذکور کجا باید استفاده کرد، ساکت است؛ بنابراین تشخیص این مسئله به عهده خود دعوت کننده است و او باید به اقتضای موقعیت طریقی را که اثر بهتری دارد و حق را بهتر ظاهر می‌کند استفاده کند.<sup>۱</sup> مثلاً در مجامع علمی، بیشتر باید از روش‌های استدلالی و علمی بهره برد. بعضی از افراد، استعداد درک استدلال عقلی و علمی را ندارند و اگر مسائل علمی و تخصصی برای آنها مطرح شود، گیج و ملول می‌شوند. راه هدایت چنین افرادی پند و اندرز است و اگر در چنین مواردی نیاز به استدلال بود، باید از منطق ساده و روان استفاده کرد. البته میزان تأثیر موعظه و پند و اندرز اگر بیشتر از استدلال و برهان نباشد، قطعاً کمتر نیست.

پند و اندرز آثار مثبت زیادی دارد که یکی از آنها حیات قلب‌هاست؛ چنان‌که امیرمؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید:

المَوَاعِظُ حَيَاةُ الْقُلُوبِ؛<sup>۲</sup>

موعظه‌ها حیات‌بخش دل‌ها هستند.

۱. طباطبائی، سید محمد حسین، المیزان، ج ۱۱، ص ۳۷۳.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، ح ۳۲۱.

و نیز فرمود:

المَوَاعِظُ صِقَالُ النُّفُوسِ وَ جِلَاءُ القُلُوبِ؛<sup>۱</sup>

موعظه‌ها صیقل‌دهنده جان‌ها و جلابخش دل‌هایند.

و نیز فرمود:

بِالمَوَاعِظِ تَنْجَلِي العَفَلَةُ؛<sup>۲</sup>

پرده غفلت با اندرزها کنار می‌رود.

و همچنین فرمود:

ثَمَرَةُ الوَعظِ الانتِبَاهُ؛<sup>۳</sup>

نتیجه اندرز بیدار شدن است.

در خطبه ۱۹۳ نهج‌البلاغه به تأثیر عمیق موعظه اشاره شده است.

در این خطبه آمده که شخصی به نام همام که از یاران امیرمؤمنان

علی علیه السلام بود، به حضرت گفت: پرهیزگاران را به گونه‌ای برای من

توصیف کن که گویا به آنان می‌نگرم. آنگاه که حضرت اوصاف

متقین را توصیف کرد، همام بیهوش شد و در آن بیهوشی از دنیا

رفت. امیرمؤمنان فرمود:

أَهَكَذَا تَصْنَعُ المَوَاعِظُ البَالِغَةَ بِأَهْلِهَا؛

پندهای رسا با آنان که شنوای آن‌اند، چنین می‌کند!

با توجه به فضای کنونی جامعه، روحانیون باید علاوه بر قدرت

علمی، از فنون مناظره و مجادله نیز کاملاً باخبر باشند تا بتوانند در

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۱۳۵۴.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۴۱۹۱.

۳. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ح ۴۵۸۸.

مقابل افرادی که می‌خواهند با غوغاسالاری ذهن دیگران را آلوده کنند، از آن استفاده و از مبانی اسلام و تشیع به خوبی دفاع کنند؛ چنان‌که در سیره تبلیغی حضرات معصومین علیهم‌السلام نیز بسیار مشاهده می‌شود که در مقابل معاندان از مناظره و مجادله استفاده می‌کردند.

### گیرنده پیام

در هر فرایند ارتباطی، پیامی که فرستاده می‌شود، توسط فرد یا افرادی دریافت می‌شود که در اصطلاح به آن فرد یا افراد گیرنده پیام می‌گویند. در صورتی فرایند ارتباط اثربخش است که استنباط گیرنده پیام با مقصود فرستنده پیام یکی باشد. به عبارت دیگر، اگر مخاطب از پیام ارسالی برداشتی غیر از ذهنیت گوینده داشته باشد، در حقیقت، پیام دریافت نشده است. از اینرو می‌توان گفت که یک دریافت کننده خوب بودن به اندازه یک فرستنده دقیق بودن، حائز اهمیت است و گاه از آن مهم‌تر است.

بنابراین در ارسال پیام لازم است گیرنده پیام از نظر فکری و روحی برای گوش کردن و تفسیر پیام آمادگی داشته باشد. به عنوان مثال شخصی که به جهت کار و فعالیت زیاد دچار خستگی و کسالت روحی باشد، نمی‌تواند شنونده خوبی برای سخن دیگران باشد. در نتیجه بر اثر برداشت غلط یا ناقص از کلام آنها چه بسا واکنش‌های نامناسبی از خود بروز دهد.

روحانیون محترم کاروان‌ها گرچه اکثراً به عنوان فرستنده در صدد انتقال مفاهیم و معارف الهی به زائران هستند، لکن گاهی نیز باید به عنوان گیرنده، به نیازها، خواسته‌ها، پرسش‌ها و درد دل‌های

زائران گوش بدهند تا فرایند ارتباطی در کاروان کامل و دو سویه باشد. با توجه به این مسئله و از آنجا که استنباط و درک گیرنده پیام، نقشی مهم در ایجاد ارتباط سالم و کارآمد ایفا می‌کند، در این قسمت درباره حقیقت و ماهیت گوش کردن مطالبی مطرح می‌شود.

### اهمیت گوش کردن

برای کسب اطلاعات و آگاهی‌های سودمند، تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست؛ بلکه کیفیت گوش کردن اهمیت بیشتری دارد. به عبارت دیگر شنونده برای درک صحیح پیام، باید غیر از گوش، از قلب و چشمان خود نیز مدد گیرد و در صورتی که پیام پیچیده و مبهم بود، با مطرح کردن سؤالاتی آن را رفع کند.

برای ایجاد و حفظ روابط خوب و مطلوب با دیگران و جلوگیری از سوء تفاهم، باید فن دقیق شنیدن را به خوبی آموخت و به کار بست؛ زیرا حسن استماع، کاری دشوار است و به کسب مهارت نیاز دارد. از طرف دیگر، شنیدن ناقص کلام دیگران، ارزش سخن گوینده را به شدت کاهش می‌دهد، یعنی هنگامی که شنونده از کنار برخی از مطالب گوینده با بی‌اعتنایی عبور می‌کند، گوینده از حرکات و حالات شنونده به بی‌توجهی و بی‌رغبتی او پی‌می‌برد؛ در نتیجه دلسرد می‌شود و انگیزه خود را برای ادامه سخن از دست می‌دهد.

دانشمندان علوم ارتباطات معتقدند مهارت گوش‌دادن، پایه ارتباط مؤثر با دیگران است. بنابراین در روابط بین فردی از طریق این مهارت می‌توانیم ضمن احترام گذاشتن به فرد مقابل، وی را به ادامه تعامل تشویق کنیم. میان گوش دادن و شنیدن تفاوت بسیار

است. بیشتر مردم فکر می‌کنند گوش‌دهندگان خوبی هستند و پیام دیگران را به درستی درک می‌کنند، در حالی که تحقیقات نشان می‌دهد که ما معمولاً گوش‌دهندگان خوبی نیستیم.

### تفاوت‌های شنیدن و گوش دادن

شنیدن، مقدمه گوش دادن است، لکن این دو مترادف نیستند و میان آنها در عرصه اثربخشی ارتباطات میان فردی تفاوت‌های زیادی وجود دارد. برخی از این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

الف) شنیدن کاری فیزیکی و جسمانی است؛ در حالی که گوش دادن امری ذهنی و روانی است.

ب) شنیدن به احساس کردن می‌انجامد؛ در حالی که گوش دادن به ادراک منجر می‌شود.

ج) شنیدن لزوماً ارادی نیست و جزو اعمال غیر ارادی بدن محسوب می‌شود و گوش تمامی صداهایی را که در دامنه توان شنیدن انسانی باشد (بین ۲۰ تا ۲۰۰۰۰ فرکانس) به عنوان یک گیرنده می‌گیرد و در آنها هیچ‌گونه تغییر ماهوی نمی‌دهد؛ در حالی که در گوش دادن ذهن دخالت می‌کند و با این مداخله در اطلاعات و علائم دریافتی تغییر ماهوی ایجاد می‌شود و ذهن آنها را طبقه‌بندی و تأویل و تفسیر می‌کند و به آنها معنا و مفهومی خاص می‌بخشد.

د) گوش دادن مؤثر، عملی فعال است؛ در حالی که شنیدن، عملی انفعالی و کم اثر است.

### گوش دادن فعال یا غیرفعال؟

گوش دادن منفعل یا غیر فعال به این معنی است که گاهی فرد تمامی توجه خود را به سخنان دیگری معطوف می‌کند، اما کاری نمی‌کند که این گوش دادن را به طرف مقابل نشان دهد؛ در نتیجه به طرف مقابل او حس خوبی منتقل نمی‌شود. در این حالت ذهن گوینده به جای اینکه روی سخنان خودش متمرکز باشد و با انگیزه آن را ادامه دهد، دچار ابهام می‌شود و معمولاً ترجیح می‌دهد حرف‌هایش را زودتر تمام کند یا اینکه احتمالاً از شنونده بپرسد که آیا به حرف‌هایش گوش می‌دهد یا نه.

### گوش دادن فعال:

اما گوش دادن فعال به معنای منعکس کردن احساسات به طرف مقابل است. در این نوع، شنونده رفتارهایی انجام می‌دهد که حاکی از توجه او به گوینده است. گوش دادن مؤثر یا فعال موجب تقویت اعتماد متقابل افراد می‌شود و عامل مهمی برای درک دیگران، رفع بدگمانی‌ها و ایجاد روابط سالم‌تر و مفیدتر با مردم است. افرادی که سعی می‌کنند با دقت به سخنان و دیدگاه‌های دیگران گوش بسپارند، از نفوذ، محبوبیت و کارآمدی بیشتری برخوردارند. گوش دادن فعال در واقع نوعی تکریم دیگران و نمادی از کرامت انسانی شنونده است. برعکس، کم‌توجهی یا بی‌اعتنایی به گفته‌های دیگران به نوعی تحقیر دیگران محسوب می‌شود و نتیجه‌ای جز بدبینی و کینه‌توزی ندارد.

مهارت گوش دادن فعال در روابط بین فردی شامل پیام‌های کلامی و غیر کلامی است؛ لذا برای کسب این مهارت باید رفتارهای کلامی و غیر کلامی را شناخت.

از جمله پیام‌های کلامی، بیان استنباط خود نسبت به دیدگاه‌های اصلی و احساسات گوینده با لحنی دوستانه است و از مصادیق پیام‌های غیر کلامی، تصدیق سخنان طرف مقابل با استفاده از حالات چهره است. بنابراین گوش دادن عبارت است از فرایند شنیدن، انتخاب، جذب، سازماندهی و به خاطر سپردن و دادن پاسخ‌های مشخص به محرک‌های شنیداری و غیر کلامی.

در این تعریف بر دریافت و فهم درست علائم کلامی و غیر کلامی تأکید شده است. بنابراین لازم است علایم کلامی و غیر کلامی توضیح داده شوند.

#### الف) علائم کلامی:

یکی از نشانه‌های اصلی خوب گوش دادن در تعاملات اجتماعی استفاده از علائم کلامی است. بهره‌مندی از گفتار در تعاملات اجتماعی باید متعادل و متناسب با وضع و احوال شخص مقابل باشد؛ زیرا افراط و تفریط در گفتار یا پرسش‌های نابجا، موجب کاهش انگیزه طرف مقابل از ادامه تعامل، از بین رفتن اعتماد و در نتیجه دست نیافتن به اطلاعات کافی می‌شود. علائم کلامی مصادیق متعددی دارد؛ مثل: تصدیق، تحسین، انعکاس احساسات، تعبیر و تفسیر کردن و....

۱) تصدیق: کلمات و عباراتی است که نشانه تأیید و موافقت با اعمال و گفتار طرف مقابل است. از تصدیق برای تقویت قسمت‌های مهم گفتار طرف مقابل و جهت دادن به آن استفاده می‌شود. نمونه‌های آن عبارت‌اند از بله، درسته، همین طور است که شما می‌گویید و صدای غیر لغوی مانند اهوم.

۲) تحسین: نوعی تقویت مثبت، ولی فراتر از یک تأیید ساده یا توافق با گفتار و اعمال طرف مقابل است. از انواع تحسین کلامی می‌توان به عباراتی مانند آفرین، چه جالب، ادامه بده، عالیه اشاره کرد که متناسب با شرایط به کار می‌روند.

۳) انعکاس احساسات: نوعی همدردی (که شاخه‌ای از مهارت‌های زندگی است) محسوب می‌شود و کاربرد آن زمانی است که شخص مقابل نیاز به همدردی برای کسب آرامش دارد. مثلاً وقتی کسی ناراحت، عصبانی و آشفته حال است، باید از این فن استفاده کرد. شنونده برای بازگرداندن احساسات باید به دقت به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهد تا از نیازها و مسائل اصلی او باخبر شود و گفتار خود را براساس آن نیازها تنظیم کند.

۴) تعبیر و تفسیر کردن: شنونده با استفاده از گنجینه واژگان شخصی خود، مطالبی را که شنیده است، برای گوینده تفسیر می‌کند. با این کار، گوینده مطمئن می‌شود که شنونده سخنان وی را درست فهمیده است و همچنین نشان می‌دهد که در طول تعامل، شنونده با دقت به سخنان گوینده گوش داده است.



ب) علائم غیر کلامی:

پاسخ‌های غیر کلامی نیز نقش مهمی در گوش دادن ایفا می‌کنند. برخی از این رفتارها نشانه توجه به گوینده و برخی هم نشانه بی‌توجهی به اوست که باید به آنها اهمیت داد. از علائم غیر کلامی رایج می‌توان به تکان دادن سر، حالات چهره، وضع بدنی و تماس چشمی مستقیم اشاره کرد.

۱. تکان دادن سر: علامت توجه به گفته‌های گوینده است. سر تکان دادن در خلال ارتباط باعث تشویق گوینده به ادامه تعامل و در نتیجه کسب اطلاعات بیشتر توسط شنونده می‌شود.

۲. حالات چهره: بیانگر هیجانات درونی شنونده نسبت به صحبت‌های گوینده است، مانند: بالا انداختن ابروها که نشانه تعجب شنونده است.

۳. وضع بدن: معرف نگرش‌های مثبت و منفی و سطح هیجانات و تمایلات است. لذا باید به نحوه نشستن یا ایستادن بسیار توجه شود؛ زیرا گوینده از وضع بدنی شنونده درباره ادامه یا قطع سخن، تصمیم می‌گیرد.

۴. تماس چشمی مستقیم: نشانه گوش دادن به گفته‌های گوینده است. شنونده بیش از گوینده از نگاه استفاده می‌کند و نسبت به گوینده نگاه‌های طولانی‌تری دارد. البته در این مورد باید به محذورات شرعی توجه و موازین شرعی در مراوده با نامحرم به ویژه در تعامل با بانوان جوان مراعات شود و از تماس چشمی مستقیم با آنان پرهیز کرد.

در حقیقت علائم کلامی و غیر کلامی گوش دادن فعال طوری در هم آمیخته‌اند که اگر یکی از این دو کانال ارتباطی گویای عدم توجه باشد، طرف مقابل آن را حمل بر گوش ندادن می‌کند. بنابراین شنونده باید علاوه بر کلام گوینده به کل صحنه گفتار، یعنی علائم غیر کلامی و زمینه گفتار و... توجه داشته باشد.

از جمله پیامدهای مثبت گوش دادن فعال، این است که مخاطبان به ویژه زائران احساس می‌کنند که حرفهای آنها شنیده می‌شود. همچنین زائران فرصت کافی برای معرفی خود یا تشریح وضع موجود خواهند داشت. در مقابل، گوینده نیز این فرصت را خواهد داشت که علل واقعی مشکل را طرح و برخی از راه‌ها را مطرح کند و به طور کلی گوینده وقت کافی برای طرح همه اطلاعات خود را خواهد داشت.

### موانع گوش دادن مؤثر

عوامل مختلف فردی و محیطی می‌توانند بر این عمل فعال و هوشیارانه تأثیر بگذارند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

۱. گرفتاری ذهنی: گاهی ذهن فرد درگیر یک مشکل یا مطلبی علمی است، فرد مذکور اگر در این هنگام مخاطب کسی واقع شود، اغلب، یا به طور کلی متوجه سخنان گوینده نمی‌شود و یا درصد دقت او بسیار پائین می‌آید. مثلاً زمانی که فکر و ذهن روحانی مشغول یک مسئله علمی یا یک مشکل اجرایی است این مشغله ذهنی مانع از برقراری ارتباط مؤثر و موفق می‌شود.

توجه به اتفاقات آینده و نگرانی از آنها نیز نوعی مشغله ذهنی است. مثلاً گاهی اتفاق می‌افتد که روحانی قرار است پس از صحبت با زائر قرار است سخنرانی کند. در این صورت مدام به سخنرانی خود می‌اندیشید و نمی‌تواند توجهی به سخنان زائر داشته باشد.

۲. تمایل نداشتن: بی‌رغبتی دلایل متفاوتی دارد از جمله: تنفر از صدا و قیافه شخص گوینده، دائمی بودن محرک‌های منفی (مانند زائرنانی که مرتب نق می‌زنند یا اشکال تراشی می‌کنند)، یکنواختی صدای سخنران و استفاده از کلمات و لغات نامأنوس، بی‌علاقگی به موضوع بحث.

۳. پیشداوری‌های غلط: گاهی پیش داوری‌های مخاطب درباره گوینده به بی‌توجهی به سخنان او منجر می‌شود. مثلاً وقتی فرد با این ذهنیت که سخنران، اغلب درباره موضوعات سیاسی یا تکراری صحبت می‌کند و یا اینکه حرف‌هایش از خودش نیست، به سخنان او گوش نمی‌دهد. در حالی که ممکن است سخنان شخص مزبور در این جلسه، تکراری یا سیاسی نباشد. این پیش داوری علاوه بر اشخاص، ممکن است در موضوعات هم اتفاق بیفتد.

۴. ارزیابی همزمان شخصیت یا گفته‌های گوینده قبل از اتمام سخنان: گاهی فرد قبل از اتمام شدن سخنان گوینده، همزمان با بیان مطالب به بررسی و ارزیابی سخنان و یا شخصیت او می‌پردازد. این عمل، فرایند گوش دادن را مختل می‌کند و در نتیجه فرایند ارتباطی به طور کامل و درست شکل نمی‌گیرد.

شیوه‌های بهبود مهارت گوش دادن عبارت‌اند از:

اَوَّل: سکوت، تمرکز و توجه: خداوند در قرآن کریم برای درک و فهم حرف حق به گوش دادن به آنها و سکوت در حین گوش دادن کرده و فرموده است:

وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ؛<sup>۱</sup>

وقتی قرآن خوانده می‌شود، به آن گوش فرا دهید و سکوت کنید. امید است که رحمت خدا شامل حالتان شود.

سکوت کلید تمرکز و توجه است و نگاه کردن به چشم گوینده، تمرکز فرد را افزایش و احتمال حواس پرتی را کاهش می‌دهد و رغبت گوینده به ادامه سخن را افزایش می‌دهد. بنابراین باید هنگام گوش کردن سکوت اختیار کرد و فکر و ذهن را بر حرف‌های گوینده متمرکز کرد.

دوم: احترام و علاقه به گوینده: روحانی باید هنگام گوش دادن به سخنان زائران از طریق علائم غیر کلامی - تکان‌های تصدیق کننده سر، حالات تأیید کننده چهره و چشم دوختن به گوینده - علاقه خود را به آن سخنان ابراز کند؛ چون بی‌علاقگی به حرف‌های زائران نوعی بی‌توجهی به منزلت انسانی آنان است و آنها را نسبت به روحانی دلسرد می‌کند و در طولانی مدت موجب بی‌علاقگی و بی‌توجهی آنها به گفته‌های روحانی می‌شود؛ لذا روحانی باید هنگام گوش دادن، از هر نوع گفتار یا حرکت و رفتاری که نشان دهنده بی‌علاقگی و بی‌توجهی به سخنان گوینده است، اجتناب و علاقه خود را به او ابراز کند.

---

۱. سوره اعراف آیه ۲۰۴.

سوم: همدلی و هم فکری: شاید هیچ عاملی در برقراری حسن تفاهم و روابط حسنه با افراد، مؤثرتر از همدلی نباشد؛ چه بسا گوش دادن توأم با همدلی به سخنان و گلایه‌ها و شکایات افراد قسمتی از مشکلات رفتاری و روانی آنها را حل کند. با ابراز همدلی با گوینده در واقع یکی از نیازهای اجتماعی و روانی او ارضا می‌شود. البته همدلی بسیار مشکل است؛ زیرا روحانی باید خواست‌ها، تمایلات و انگیزه‌های خود را با زائر هم‌سو و حتی‌الامکان یکسان کند و به اصطلاح باید سعی کند خود را به جای او بگذارد و مثل او بیندیشد. همدلی یکی از نیازهای اجتماعی انسان است، بنابراین روحانی باید به سخنان، گلایه‌ها و شکایات زائران با دلسوزی و همدلی گوش دهد.

چهارم: خودداری از حرکات اضافی: روحانی باید هنگام گوش دادن به سخنان زائران، از حرکاتی که باعث حواس‌پرتی می‌شود خودداری کند. برخی از این حرکات عبارت‌اند از: نگاه کردن به ساعت، بازی کردن با کتاب، گوشی تلفن و...؛ چون در نتیجه چنین کارهایی زائران احساس می‌کنند روحانی کسل شده یا علاقه‌ای به موضوع ندارد.

پنجم: توجه به علائم غیر کلامی: اگر فقط به کلمات گوینده گوش سپرده شود و اشارات و دیگر علائم غیر کلامی او نادیده انگاشته شود، بخش مهمی از پیام از دست خواهد رفت. بنابراین روحانی ضمن گوش دادن به پیام و درد دل زائران باید به پیام‌های غیر کلامی و نیز احساسات و عواطف آنها توجه کند و مجموعه آنها را با یکدیگر تعبیر و تفسیر کند تا تلقی کامل‌تر و دقیق‌تری از سخن و پیام زائران داشته باشد.

ششم: بازخور شفاهی: شنونده خوب و فعال، آنچه را شنیده بررسی می‌کند و به طرح سؤال می‌پردازد؛ این رفتار باعث ایجاد شفافیت می‌شود و درک موضوع را تضمین می‌کند و به گوینده اطمینان می‌دهد که سخنانش شنیده شده است. ورود و خروج به موقع در مسیر حرف‌های گوینده، پرسیدن سؤال‌های بجا و با معنا برای گرمی بخشیدن به محاوره، گفتن کلمات خوشایند و شوخی‌های بجا و مناسب و خنده‌های به موقع برای گرمی و انرژی بخشیدن به گفت‌وگو بعضی از ظرائف و لطائف بازخور شفاهی هستند. بنابراین روحانی باید با پاسخ‌های مناسب و بجا، علاقه و توجه به گفتار زائر و درک درست از آن را به وی نشان دهد. برای این منظور می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

۱. تکان دادن سر به علامت تأیید گفتار زائر؛
۲. لبخند زدن متقابل به زائر وقتی او لبخندی می‌زند؛
۳. گرفتن دست‌ها یا زدن به شانه‌های زائر؛
۴. نگاه مستقیم به چشمان زائر؛
۵. کد آوردن از خود گوینده. (با استناد به قول خود گوینده مطلبی را یادآوری کند)

هفتم: معادل سازی: معادل‌سازی یعنی بازگو کردن مطالب گوینده توسط شنونده و هدف از آن بررسی میزان درستی درک از پیام گوینده است. بنابراین معادل‌سازی ابزاری است که روحانی می‌تواند از طریق آن (یعنی تکرار پیام زائر البته با عبارات و الفاظ خود)، میزان درک خود از پیام زائر را بررسی کند و صحت و سقم

آن را بسنجد. بعضی از مصادیق این ابزار عبارت است از: چیزی که من شنیدم، این است که...؛ آیا منظور شما این است که... .

**هشتم:** همراهی و همنوایی: گوش دادن روحانی به سخنان زائر نوعی همراهی با اوست؛ لذا تا زمانی که زائر مطلب خود را تمام نکرده یا منتظر پاسخ نیست، نباید کلام او را قطع کند. همچنین ترک کردن صحنه گفت‌وگو قبل از تمام شدن سخنان زائر بی‌توجهی به او محسوب می‌شود؛ بنابراین اگر به عللی روحانی مجبور به این کار باشد، باید کمی صبر کند تا توقفی در کلام زائر حاصل شود؛ سپس از او عذرخواهی و صحنه گفت‌وگو را ترک کند. البته منظور این نیست که روحانی در تمام طول گفت‌وگو ساکت و آرام بنشیند و حرفی نزند، بلکه باید در جاهای مناسب وارد گفت‌وگو شود و علاقه و توجه خود را به موضوع صحبت و شخص زائر نشان دهد.

**نهم:** حوصله، صبر و شکیبایی: چه بسا در خلال گفت‌وگو، برخی از سخنان زائر به مذاق روحانی خوش نیاید و یا مخالف افکار وی باشد. در این موارد روحانی باید با حوصله و شکیبایی برخورد کند و مخالفت و ناخوشنودی خود را بروز ندهد. چه بسا خویشتن‌داری و هضم مطالب ناخوشایند، مسیر گفت‌وگو را به پایانی برساند که در آن بسیاری از سوء تفاهم‌های طرفین رفع شده باشد؛ در حالی که در نتیجه بی‌حوصلگی و ناشکیبایی، محاوره به صورت ناقص پایان می‌یابد و سوء تفاهمات باقی می‌ماند و یا حتی آنها را تشدید می‌کند. برای این منظور می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

۱. پیش‌خوانی نکردن منظور زائر قبل از اینکه زائر منظور خود را به صورت کامل بیان کند؛.
  ۲. اجتناب از ارزیابی و قضاوت قبلی در مورد سخنان و شخصیت گوینده؛
  ۳. تقویت روحیه انتقادپذیری در خود برای بالا بردن تحمل شنیدن حرف‌های مخالف.
- دهم:** گشاده‌رویی: گشاده‌رویی و نرم‌خویی برای هر انسانی خوب و لازم است؛ لکن برای روحانیون ضرورت بیشتری دارد. روحانی با وجود انبوه ناراحتی‌ها و مشکلات و آشفتگی درون، باید بر خود مسلط و چون کوه استوار باشد و مانع از بروز و نمود ناراحتی‌های خود در گفت‌وگوهایش شود و از گفتار خشک و سرد و یأس‌آور پرهیز کند و در عین واقع‌بینی و رویارویی عینی با مشکلات، کلامش گرم و امیدوار کننده و روحیه‌بخش باشد.
- یازدهم:** آرامش و متانت: آرامش و متانت عبارت است از آرامش نفس و تسلط بر آن در اوضاع و احوال گوناگون. این فضیلت در گفت‌وگوهای روزمره به صورت تسلط فرد در گفته‌ها و حفظ رشته کلامش بروز می‌کند. مسلماً روحانیون در گفت و گو با زائران که از خانواده‌های مختلف و با فرهنگ‌های متفاوت می‌باشند، ممکن است سخنان ناگوار بسیاری بشنوند، لکن باید در غایت متانت به حرف‌های زائران گوش دهند. تغییر تن صدا و رنگ باختن صورت در حین پاسخ و گفتار نشانگر عدم تسلط بر واقعیات جاری است و فاصله زائران را از روحانی بیشتر و عمیق‌تر می‌کند؛ لذا روحانیون باید سعی کنند با متانت، روشن و شمرده و در نهایت اعتماد به



نفس سخن بگویند و از ادای کلمات به صورت شتابزده و ناتمام اجتناب کنند.

**دوازدهم:** حق شنوی و حق خواهی: حرف حق را از هر که باشد باید شنید. صرفاً به دلیل این که زائران از دانش و مهارت کمتری برخوردارند، نباید همه حرف‌های آنها را نامربوط و بی‌اعتبار ارزیابی کرد؛ چه بسا سخن حق و نکته‌ای بسیار دقیق که زائر معمولی بر زبان آورد و بی‌توجهی به آن صدمات زیاد و پیامدهای ناگواری به دنبال داشته باشد.

### بازخور

یکی دیگر از عناصر ارتباطات و آخرین آنها بازخور است. بازخور در حقیقت آن پاسخی است که گیرنده پیام به فرستنده پیام می‌دهد. بازخور می‌تواند یک واکنش کلامی یا غیرکلامی یا مجموعه‌ای از هر دو باشد. در این مرحله است که مشخص می‌شود دریافت کننده پیام تا چه حد متوجه مقصود و منظور فرستنده پیام شده است. به عبارت دیگر، بازخور روشن می‌کند که فرستنده، پیغام خود را با چه میزان موفقیت و صحت به گیرنده پیام انتقال داده است.

فرایند ارتباطی که فاقد بازخور باشد، در واقع نوعی ارتباط یک جانبه و یک طرفه است. در این نوع ارتباط، فرستنده پیام تنها به ارسال پیام اقدام می‌کند و توجهی به پاسخ یا واکنش گیرنده پیام ندارد. البته امکان ندارد پیامی بدون بازخور باشد و اگر پیام به مقصد برسد، حتماً واکنش‌هایی به همراه دارد. منتها در ارتباط یک

طرفه، فرستنده پیام به این واکنش‌ها توجهی نمی‌کند. به همین جهت این‌گونه ارتباطات را ارتباطات یک طرفه نامیده‌اند. به عنوان مثال، گوینده‌ای که مطالبی کسل‌کننده در سخنرانی خود مطرح می‌کند، باید از چهره‌های خسته و کسل شنوندگان خود دریابد که سخنانش در مخاطبان تأثیر مناسبی ندارد؛ ولی اگر از این بازخورها با بی‌توجهی بگذرد، این ارتباط یک طرفه محسوب می‌شود.

مثلاً اگر سؤال شود که مدت سخنرانی باید چه مقدار باشد، در جواب باید گفت: برای همه محیط‌ها و انواع مخاطبان نمی‌توان یک نسخه پیچید؛ بلکه باید با توجه به نوع محیط و جلسه، زمان سخنرانی را تعیین کرد؛ اما بهترین شاخص برای این منظور توجه به بازخورها و عکس‌العمل‌های شنوندگان است که میزان آمادگی آنها را برای ادامه سخنرانی نشان می‌دهد.

### موانع ارتباطات

مانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عاملی که در ارسال یا درک پیام، اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توان به دو گروه خارجی و داخلی تقسیم کرد. دسته اول به عوامل فیزیکی‌ای اطلاق می‌شود که در محیط خارج، بر فرایند ارتباطی تأثیر می‌گذارند و آن را مختل می‌کنند، همانند سر و صدا، گرما و نور.

دسته دوم عبارت‌اند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی اثر می‌گذارند و در جریان ارتباط اختلال ایجاد می‌کنند، مثل احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباطات آنان، نوع تلقی

و نگرش‌هایشان<sup>۱</sup>. اگر چه عواملی که می‌توانند جریان ارتباطات را دچار مشکل کنند زیاد هستند، در این قسمت، تنها به تبیین برخی از آنها می‌پردازیم که بعضی از آنها از موانع خارجی و برخی از موانع داخلی محسوب می‌شوند.

#### ۱. اختلال محیطی

اختلال محیطی به آن دسته از عوامل مزاحم بیرونی اطلاق می‌گردد که مانع دریافت پیام توسط مخاطب می‌شوند، مثلاً هنگامی که به علت وجود صداهای دیگر صدای روحانی به زائران نمی‌رسد، در حقیقت اختلال محیطی، مانع ایجاد ارتباط شده است. روحانیون محترم باید توجه داشته باشند که هر نوع مزاحمتی می‌تواند در ارتباط آنها با مردم تأثیر منفی داشته باشد، مثل صدای زنگ تلفن، همهمه حاضران، یا پرداختن به امور جانبی در هنگام گفت‌وگو با دیگران. عوامل مزبور، فرایند را دچار اختلال می‌کند و مانع از درک صحیح پیام توسط مخاطب می‌شود و پیام نارسا می‌تواند عوارض جبران‌ناپذیری در مخاطب ایجاد کند. بنابراین باید تلاش شود که در فضای ارتباطات این موانع به حداقل برسد تا پیام به طور دقیق، توسط مخاطبان درک شود.

#### ۲. اختلال معنایی

گاهی بر اثر دشواری کلمات در معانی آنها ابهام ایجاد می‌شود، مانند وقتی که افراد از زبانی استفاده کنند که فهم آن فقط برای

۱. ر.ک: الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۴.

گروهی خاص، یا در بخشی از یک کشور و یا در کشور خاصی ممکن باشد. در این صورت است که پیام برای مخاطب اختلال معنایی به وجود می‌آورد. اساساً سخنران باید مخاطب‌شناس باشد و در هر جلسه‌ای متناسب با سطح دانش و معلومات حاضران صحبت کند. هنر روحانی این است که هم حرف خوب بزند و هم خوب، حرف بزند.

گاهی متخصصان رشته‌های مختلف فراموش می‌کنند که سطح دانش مخاطب آنها در زمینه تخصصی مزبور، محدود است و امکان دارد درک معنای واژه‌های فنی مورد استفاده توسط آنها برای مخاطب مشکل باشد. به عنوان مثال برخی از روحانیون، جلسات مردمی را با حوزه‌های درسی اشتباه می‌گیرند؛ در نتیجه در سخنرانی‌های خود از اصطلاحات علمی حوزوی استفاده می‌کنند، غافل از اینکه این گونه صحبت کردن نه تنها نتیجه مثبت ندارد، بلکه در مخاطبان ملالت و خستگی ایجاد می‌کند و چه بسا نتیجه معکوس داشته باشد.

برای اجتناب از چنین مشکلاتی، بر روحانیون محترم لازم است در سخنان خود از واژه‌هایی استفاده کنند که فهم آنها برای مخاطبان ممکن باشد و از به کار بردن اصطلاحاتی که برای زائران نامأنوس و نامفهوم است، پرهیز کنند، مثل به کار بردن اصطلاحات علمی حوزوی (فری اوداج اربعه) و یا کلماتی که در زبان فارسی مأنوس و مرسوم نیست (خانم‌های محترمه که در زبان فارسی خانم‌های محترم گفته می‌شود یا مشکله‌ای که در زبان فارسی مشکل گفته می‌شود).

### ۳. اختلال ادراکی

یکی از عواملی که در فرایند ارتباطات مانع ایجاد می‌کند، نحوه ادراک و استنباط گیرنده یا فرستنده پیام از متن پیام است. نحوه ادراک افراد از وقایع و پدیده‌ها متفاوت است. گاهی انسان از پدیده‌ها ادراک کلیشه‌ای دارد؛ بدین صورت که آنها را در طبقاتی قرار می‌دهد و همه را یکسان تلقی می‌کند، مثلاً همه مدیران را افرادی خشک و خشن یا همه جوانان را افرادی یاغی تصور می‌کند؛ در نتیجه هنگام ارتباط با چنین افرادی، پیام آنها را به درستی درک نمی‌کند؛ چون پیام آنها تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنها قرار می‌گیرد. مثلاً وقتی برداشت ما از همه جوانان این باشد که آنها افرادی شرور و نافرمان هستند، اگر در مسئله‌ای انتقاد سالم هم داشته باشند، آن را حمل بر تمرد و ناسازگاری آنها می‌کنیم و همین برداشت موجب می‌شود که هیچگاه حرف و درد دل آنها را درک نکنیم.

گاهی نیز انسان دچار خطای هاله‌ای می‌شود؛ به این معنی که درک یک ویژگی، سایر ویژگی‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد، انسان دچار خطایی شده است که آن را «خطای هاله‌ای» می‌گویند، مثلاً زمانی که بد خط بودن فرد را - به عنوان یک خصوصیت منفی - به سایر خصوصیات او تعمیم دهیم و او را از سایر جهات نیز منفی ارزیابی کنیم، دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. گاهی نیز یک ویژگی مثبت موجب این نوع خطای ادراکی می‌شود، مثلاً وقتی فردی را منظم قلمداد می‌کنیم ممکن است باعث شود که تمام ویژگی‌ها و عواملی را که در گفتار، رفتار و عملکرد او تأثیر دارد، مثبت و

مناسب ارزیابی کنیم؛ در حالی که بسیاری افراد منظمی که از خصلت‌های خطرناک اخلاقی دیگری رنج می‌برند و چه بسا افراد بی‌نظمی که دارای ویژگی‌های ارزشمند دیگری هستند.

#### ۴. خشم

به طور کلی شرایط روحی انسان می‌تواند در فرایند ارتباطات، تأثیر مثبت و یا منفی داشته باشد و یکی از مصادیق آن حالت خشم و غضب است که گاهی به اندازه‌ای در ذهن و حواس فرد اختلال ایجاد می‌کند که نمی‌تواند پیام و سخن دیگران را به صورت صحیح دریافت کند و یا پیامی را برای دیگران ارسال کند. امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید:

الْغَضَبُ يُفْسِدُ الْأَلْبَابَ وَيُبْعِدُ مِنَ الصَّوَابِ؛<sup>۱</sup>

خشم، خردها را تبه می‌گرداند و [انسان را] از حقیقت دور می‌سازد. خشم و غضب بر نیروی تعقل و فکر انسان تأثیر می‌گذارد؛ در نتیجه انسان با فکر مخدوش و مشوش پیام را دریافت و یا ارسال می‌کند. طبیعی است هر قدر میزان خشم و ناراحتی فرد بیشتر باشد، آثار ویرانگر آن نیز افزایش پیدا خواهد کرد؛ به گونه‌ای که شالوده ارتباطات سالم را به هم می‌زند. حضرت علی علیه السلام این واقعیت تلخ را گوشزد می‌کند، آنجا که می‌فرماید:

شِدَّةُ الْغَضَبِ تُغَيِّرُ الْمَنْطِقَ وَ تَقَطِّعُ مَادَّةَ الْحُجَّةِ وَ تَفَرِّقُ الْفَهْمَ؛<sup>۲</sup>

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱۳۵۶.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۴۲۸.

شدت خشم، نحوه سخن گفتن را تغییر می‌دهد و ریشه برهان و دلیل را قطع می‌کند و فهم را از هم می‌گسلد. انسان خشمگین بر زبان و گفتارش تسلط کافی ندارد، در نتیجه حرف‌های نسنجیده و حساب نشده‌ای بر زبان جاری می‌کند و چون تمام فکرش بر انتقام گرفتن از طرف مقابل و مقابله کردن با او متمرکز می‌شود، سخنانش خالی از استدلال و منطق است. این حالت بحرانی قدرت درک و فهمش را بر هم می‌زند؛ در نتیجه پیامی را که ارسال می‌کند، نه تنها اثر سازنده و مثبتی از خود به جای نمی‌گذارد، ممکن است آثار تخریبی نیز داشته باشد، و از طرف دیگر نمی‌تواند پیام دیگران را به طور کامل دریافت کند و استنباط صحیحی از آن داشته باشد.

بنابراین بر روحانیون کاروان - که نقش اصلی آنها برقراری ارتباط با زائران است - لازم است که با کمال حوصله و سعه صدر با آنها برخورد کنند و احیاناً اگر در رفتار و گفتار مخاطبان خود ناهنجاری‌های اخلاقی مشاهده کردند، تعادل روحی خود را حفظ کنند و اجازه ندهند برخوردهای نامناسب و جاهلانه افراد، در گفتار و رفتار آنها تأثیر منفی داشته باشد؛ بلکه با خوی کریمانه و با آرامش با افراد رو به رو شوند. در چنین شرایطی است که قطعاً معارف و پیام‌های دین در جان افراد نفوذ خواهد کرد و روحانیون هم رسالت خود را با موفقیت کامل به انجام خواهند رساند.

##### ۵. ترس

در صورتی که ترس و وحشت به هر دلیلی در وجود رخنه کند، فرایند ارتباط دچار مشکل می‌شود. از اینرو روحانیون باید روحیه

آزادمنشی را در خود تقویت و هنگام سخنرانی و ارتباط با مردم از ملاحظات بیجا پرهیز کنند، و از طرف دیگر، در عین حفظ ابهت و وقار خود، باید فضایی سالم و منطقی ایجاد کنند تا زائران از گفتن حرف حق، هراسی به خود راه ندهند و هرگونه پیشنهاد و یا انتقاد خود را با صراحت بیان کنند. در غیر این صورت روحانیون از واقعیت‌های موجود در کاروان به دور خواهند ماند.

البته صراحت در گفتار، غیر از جسارت و بی‌ادبی است و مسلمان وظیفه دارد ادب را در گفتار و معاشرت خود رعایت کند.

در سیره و روش پیامبر گرامی صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نیز دیده می‌شود که آن حضرت با همه عظمت و موقعیت الهی و اجتماعی که داشتند، با مردم در کمال تواضع و به دور از هر گونه کبر و غرور برخورد می‌کردند؛ چنان که نقل شده که شخصی نزد پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ آمد و هنگام سخن گفتن لرزه بر اندامش افتاد. حضرت به او فرمود:

هُوَ عَلَىكَ، فَلَسْتُ بِمَلِكٍ؛<sup>۱</sup>

راحت باش، من که پادشاه نیستم.

آنقدر این موضوع اهمیت دارد که امیرالمؤمنین عَلَيْهِ السَّلَام با اینکه خود، تجسم حق و عدالت است و از هر گونه خطا و اشتباه مصون و محفوظ است، باز پیروان خود را در فضایی قرار می‌دهد که آنها بتوانند بدون وهمه و ترس، با او صریح و بی‌پرده سخن بگویند. ایشان به اصحاب خود می‌فرماید:

۱. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۱۶، ص ۲۲۹.



وَلَا تَظُنُّوا بِي اسْتِنْقَالًا فِي حَقِّ قَيْلٍ لِي وَلَا التَّمَّاسَ إِعْظَامَ لِنَفْسِي،  
فَإِنَّهُ مَنْ اسْتَثْقَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ  
بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ، فَلَا تَكْفُؤُوا عَن مَقَالَةِ بِحَقِّ؛<sup>۱</sup>

گمان نکنید که اگر حقی به من گفته شود، برای من دشوار است  
[و ناراحت می‌شوم] و خیال نکنید که من در پی بزرگ کردن  
خویشتن هستم؛ زیرا کسی که [شنیدن] حق و یا عرضه شدن  
عدالت به او برایش مشکل باشد، عمل به آنها برای وی مشکل‌تر  
است؛ بنابراین از گفتن سخن حق خودداری نکنید.

### ۶. تملق و چاپلوسی

چاپلوسی و تملق از دیگر رذائل اخلاقی است که در فرایند  
ارتباط اختلال ایجاد کند. افراد متملق و ریاکار با انگیزه‌هایی چون  
خوش خدمتی و برای خوشایند دیگران، زبان به ستایش آنها باز  
می‌کنند و سخنانی برخلاف واقع بیان می‌کنند. مثلاً وقتی اعضای  
یک سازمان برای جلب حسن نظر مدیران مطالب و اخبار را خوب  
جلوه بدهند، ممکن است آنها بر اساس همین اطلاعات کذب،  
تصمیماتی نادرست اتخاذ کنند. بنابراین روحانیون کاروان نیز به  
عنوان مدیران فرهنگی باید تلاش کنند که فضای کاروان به این  
آفت اخلاقی آلوده نشود و تملق پیشگان را در رأس کارها نگمارند.  
سیره و گفتار حضرات معصومین نیز بیانگر این واقعیت است که  
ایشان شدیداً با این مسئله مبارزه می‌کردند؛ چنان‌که حضرت

---

۱. سید رضی، محمدبن حسین، نهج البلاغه، خطبه ۲۰۷.

علی علیه السلام آنگاه که می‌دیدند اصحاب و دوستانش زبان به ستایش وی می‌گشایند و از او با القاب و عناوینی خاص یاد می‌کنند، و اگر نقصی در کارها می‌بینند، ازار نمی‌کنند، می‌فرمودند:

فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةَ، وَلَا تَتَحَفَّظُوا مِنِّي بِمَا يُتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ؛<sup>۱</sup>

آن‌گونه که با زمامداران گردنکش (برای خوش‌آمد آنها) سخن می‌گویید، با من سخن مگویید، و با من [در بیان مسائل] محافظه کاری نکنید آن‌چنانکه با افراد خشمگین (و جباران) عمل می‌کنید. آری، علی علیه السلام کراهت داشت که مردم، آن‌سان که با جباران و ستمگران مواجه می‌شوند و با ملاحظه‌کاری و ریاکارانه با آنها سخن می‌گویند، با او رو به رو شوند و سخن بگویند؛ بلکه دوست داشت وقتی مردم با او رو به رو می‌شوند، به جای تعارفات و مداحی‌ها، نقص‌ها و عیب‌هایی را که در حکومت می‌بینند، با کمال صراحت و رو در رو بیان کنند.

#### ۷. ارتباط با واسطه

وجود واسطه بین فرستنده پیام و گیرنده آن، از جمله موانع ارتباطی است و موجب می‌شود پیام آن‌گونه که هست منتقل نشود. به عبارت دیگر، هر چه مدار و مسیر ارتباطات، طولانی‌تر باشد و پیام از مراجع و سطوح بیشتری بگذرد، امکان تحریف آن افزایش می‌یابد و از صحت و سلامت ارتباطات کاسته می‌شود. بنابراین لازم است روحانیون کاروان، ارتباط مستقیم و رو در رو با زائران داشته

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۳۳۵.

## فصل پنجم: ارتباطات □ ۲۰۳

باشند و از ارسال پیام توسط دیگران پرهیز کنند. حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به یکی از کارگزارانش می‌نویسد:

وَلَا يَكُنْ لَكَ إِلَى النَّاسِ سَفِيرٌ إِلَّا لِسَانُكَ؛ وَلَا حَاجِبٌ إِلَّا وَجْهُكَ؛<sup>۱</sup>

نباید میان تو و مردم واسطه و سفیری باشد جز زبانت و نباید حاجب و پرده‌ای باشد جز چهره‌ات.

### ۸. احتجاب و در دسترس نبودن

یکی دیگر از موانع ارتباطات به ویژه در مورد روحانیون کاروان، احتجاب و در دسترس نبودن روحانی کاروان است که در نتیجه آن، زائران احساس می‌کنند روحانی برای آنها ارزش و اهمیتی قائل نیست و به همین دلیل از او رنجش و آزدگی پیدا می‌کنند؛ با این وضعیت هم روحانی از واقعیاتی که در کاروان می‌گذرد، دور می‌شود؛ و هم زائران به طور صحیح و دقیق، در جریان کارهای روحانی و کاروان قرار نمی‌گیرند. در حالی که اگر روحانی با زائران ارتباط مستقیم داشته باشد، هم زائران به وی علاقه‌مند می‌شوند، و هم روحانی از واقعیات امور کاروان با خبر می‌شود و می‌تواند با تبیین مسائل، اذهان زائران را نسبت به مسائل کاروان روشن کند. البته بدیهی است که روحانیون، برنامه‌های شخصی و فرهنگی دیگری نیز دارند؛ لذا نباید از آنها انتظار داشت تمامی وقت خود را در اختیار زائران قرار دهند.

---

۱. سید رضی، محمدبن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۵۷.

امیرالمؤمنین علیه السلام در نامه تاریخی خود به مالک اشتر می‌فرماید:  
 فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ؛ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ  
 شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ، وَقَلَّةٌ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ؛ وَالْاحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ  
 مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبَحُ الْحَسَنُ  
 وَيَحْسَنُ الْقَبِيحُ، وَيُشَابُّ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ؛<sup>۱</sup>

هیچگاه زمان طولانی، خود را از مردم پنهان مدار؛ زیرا پنهان بودن زمامداران از مردم، نوعی محدودیت و کم‌اطلاعی از امور است، و این چهره پنهان داشتن زمامداران، آگاهی آنها را از مسائل نهانی قطع می‌کند؛ در نتیجه بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار بد، نیکو جلوه می‌کند و حق با باطل آمیخته می‌شود.

بنابراین وقتی روحانی پیوسته در اتاقش محصور شود و با افراد معدودی سرو کار داشته باشد، از مسائل اساسی و واقعی کاروان بی‌خبر خواهد ماند؛ در نتیجه مسائل مهم و حساس در نظر او کوچک و مسائل کوچک، بزرگ و مهم جلوه می‌کند. و چه بسا ممکن است افراد فرصت طلب با وارونه کردن اخبار، واقعیت‌ها را برای روحانی، مشتبه و مخدوش کنند. طبیعی است در چنین شرایطی امکان دارد روحانی تصمیمات اشتباه و نامناسب اتخاذ کند که در نتیجه هم به حیثیت و جایگاه خود ضربه می‌زند و هم ممکن است کاروان را با بحران جدی رو به رو کند.

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، ص ۴۴۱.

### ۹. تعارض

همکاری و همیاری مدیران و روحانیون محترم کاروان یکی از ضروریات سفرهای زیارتی حج و عتبات عالیات است تا موجب پیشرفت کارها و بهره‌مندی زائران از این فرصت معنوی شود. لکن گاهی این همکاری و همیاری، کمرنگ می‌شود و جای خود را به اختلاف و تعارض می‌دهد. این اختلاف و تعارض مانع از دستیابی روحانیون محترم کاروان به اهداف فرهنگی می‌شود و آنها را از انجام دادن وظایف خود بازمی‌دارد و فرایند ارتباط مؤثر را مختل می‌کند.

### ارتباطات اثربخش

چنان‌که پیش‌تر بیان شد، ارتباط اثربخش ارتباطی است که در آن بین منظور ارسال‌کننده پیام و آنچه‌گیرنده پیام دریافت می‌کند، تفاوتی وجود نداشته باشد؛ در حالی که اغلب استنباط‌گیرنده از پیام با آنچه مورد نظر فرستنده پیام است، یکی نیست. علامت اثربخش بودن ارتباط و استنباط صحیح پیام از سوی گیرنده بعد از دریافت پیام است.

عواملی وجود دارد که هم می‌تواند میزان تفاوت ذهنیت فرستنده پیام و گیرنده را کاهش دهد و هم انگیزه مخاطب را برای عمل به پیام افزایش دهد و در یک کلام این عوامل می‌توانند تا حد زیادی، تبلیغات و ارتباطات روحانیون را در جامعه، اثربخش و مؤثر کنند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

۱. هماهنگی میان گفتار و عمل

روحانیون به عنوان رهبران دینی همواره در معرض توجه ویژه مردم هستند و عمل و رفتار آنان بسیار موشکافانه از سوی مردم ارزیابی می‌شود و کردار و رفتار آنان بر مردم مؤثرتر از سخن و گفتار آنهاست. لذا آنها باید توجه بیشتری به کردار و رفتار خود داشته باشند و تلاش کنند قبل از اینکه با سخنان خود مردم را به سوی معارف الهی دعوت نمایند، با عمل و رفتارشان وظیفه خویش را به انجام رسانند.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

كُونُوا دَعَاةً لِلنَّاسِ بِالْخَيْرِ بَغَيْرِ اَلْسِنَتِكُمْ لِيُرَوْا مِنْكُمْ اَلْاِجْتِهَادَ وَ الصَّدْقَ وَ الْوَرَعَ؛<sup>۱</sup>

مردم را با (وسیله‌ای) جز زبانتان به نیکی فراخوانید. (تا) آنان کوشش، راستی و پارسایی را در شما ببینند.

ضرورت تبلیغ عملی و دعوت مردم به سوی معارف الهی با رفتار و کردار برای روحانیون کاروان که تعامل نزدیک‌تری با مردم و زائران دارند، بیشتر و ملموس‌تر است؛ چون در طول سفر زیارتی رفتار و کردار روحانی کاروان در مرئی و منظر زائران است و بسیاری از مردم که در محل زندگی خود با هیچ روحانی‌ای تعامل نزدیک نداشته‌اند، این فرصت را غنیمت می‌شمارند تا با زیر نظر قرار دادن اعمال و رفتار روحانی کاروان و دقت در کارهایی که انجام می‌دهد،

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۲، ص ۱۰۵.

او را ارزیابی کنند و یا حتی صحت و سقم تبلیغات مسمومی را که علیه روحانیت می‌شود ارزیابی کنند.

بنابراین روحانیون کاروان برای تأثیرگذاری تبلیغات خود در طول این سفر و نیز خنثی کردن تبلیغات مسموم دشمن علیه روحانیت باید در کردار و رفتار خویش دقت بیشتری داشته باشند. حضرت امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

كُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِأَعْمَالِكُمْ وَلَا تَكُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِالسُّنَنِتِكُمْ؛<sup>۱</sup>  
مردم را با رفتارتان فراخوانید و (تنها) با زبانهایتان مردم را دعوت نکنید.

و حضرت در جای دیگر مبلغانی را که با رفتار و کردار خود به تبلیغ فرامین دینی می‌پردازند، مشمول دعای خویش قرار داده و فرموده است:

رَحِمَ اللهُ قَوْمًا كَانُوا سِرَاجًا وَمَنَارًا؛ كَانُوا دُعَاةً إِلَيْنَا بِأَعْمَالِهِمْ وَ  
مَجْهُودٍ طَاقَتِهِمْ؛<sup>۲</sup>

رحمت خدا بر آن گروه که چراغ و نورافشان بودند و با رفتارشان و تمام توانشان (مردم را) به سوی ما فراخواندند.

خداوند متعال در آیات مختلف قرآن کریم، بر هماهنگی میان گفتار و عمل تأکید فرموده است؛ از جمله در سوره صف می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ؛<sup>۳</sup>

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۵، ص ۱۹۸.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۸۰.

۳. سوره صف، آیه ۲.

ای کسانی که ایمان آورده‌اید، چرا چیزی می‌گویید که انجام نمی‌دهید؟

اگر روحانیون علاقه داشته باشند که زائران پیام‌هایی را که از طرف آنها تبیین می‌شود، به طور صحیح و مؤثر دریافت کنند و به آن جامه عمل بپوشانند، باید خود آنها قبل از دیگران به محتوای کلامشان پایبند باشند. به عنوان مثال اگر گوینده‌ای مخاطبان خود را به نظم و دقت در کارها سفارش کند، ولی خودش در عمل، انسانی منظم و دقیق نباشد، این دوگانگی در گفتار و عمل موجب می‌شود که افراد، ارزشی برای پیام و گفتار او قائل نشوند. اما پایبندی گوینده به نظم و دقت، آنها را به این دو خصلت علاقمند می‌کند.

روایت شده که حضرت امام زین العابدین علیه السلام به حسن بصری برخورد که در منا مردم را موعظه می‌کرد. امام ایستاد و فرمود: دست نگهدار! می‌خواهم از حالی که الان داری، بیرسم. آیا بین خود و خدایت راضی هستی با همین حالی که داری، فردا مرگت برسد؟ حسن بصری گفت: نه. حضرت فرمود: آیا به تغییر و تحول از حالی که برای نفست نمی‌پسندی، به حالی که موجب رضای تو است، با خود سخن گفته‌ای؟ حسن بصری مدتی سرش را به زیر انداخت، آنگاه گفت: چنین می‌گوییم؛ اما بدون حقیقت. امام فرمود: آیا به پیامبری پس از محمد صلی الله علیه و آله دل بسته‌ای که با او برایت سابقه‌ای فراهم شود؟ او پاسخ داد: نه. حضرت فرمود: آیا به خانه‌ای غیر از این خانه‌ای که در آن هستی (خانه دنیا)، دل بسته‌ای تا تو را در آنجا برند و تو در آنجا عملی بیاوری؟ وی گفت: نه. حضرت فرمود: آیا



دیده‌ای کسی دارای عقل بسیار باشد و خودش برای خویشتن چنین بپسندد؟ تو بر حالی هستی که آن را نمی‌پسندی و با نفس خودت درباره انتقال از این حالت به حالتی که مایه پسندت باشد، به حقیقت سخن نمی‌گویی و نیز به پیامبری پس از محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دل نبسته‌ای و به خانه‌ای غیر از این خانه که در آن هستی، برای بازگشتن و عمل کردن دل نبسته‌ای؛ حال، مردم را موعظه می‌کنی؟!<sup>۱</sup>

آنچه سبب این همه تأکید و سفارش درباره این مسئله شده، نقش پررنگ آن در تأثیرگذاری تبلیغ است؛ چنان که حضرت امام صادق عَلَيْهِ السَّلَام فرمود:

إِنَّ الْعَالِمَ إِذَا لَمْ يَعْمَلْ بِعِلْمِهِ زَلَّتْ مَوْعِظَتُهُ عَنِ الْقُلُوبِ كَمَا يَزِلُّ الْمَطَرُ عَنِ الصَّخَاةِ<sup>۲</sup>

هرگاه عالم به علم خود عمل نکند، (اثر) موعظه‌اش از دل‌ها ذائل می‌شود؛ چنان که باران از روی سنگ صاف می‌لغزد.

لذا خداوند متعال فرمود:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ<sup>۳</sup>

آیا مردم را به نیکی فرمان می‌دهید و خود را فراموش می‌کنید، با اینکه کتاب (خدا) را می‌خوانید؟ آیا (هیچ) نمی‌اندیشید؟

۱. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۱۰، ص ۱۴۶.

۲. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۱، ص ۴۴.

۳. سوره بقره، آیه ۴۴.

واقعیت این است که سخن اگر از جان برون آید، لاجرم بر دل نشیند، وگرنه از گوش شنونده فراتر نمی‌رود. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:  
 الكلمة اذا خرجت من القلب وقعت في القلب واذا خرجت من  
 اللسان لم تجاوز الآذان؛<sup>۱</sup>

هنگامی که سخن از قلب خارج شود، در قلب وارد می‌شود و هنگامی که (تنها) از زبان خارج شود، از گوش‌ها تجاوز نمی‌کند. آری اگر کلام، پیام روح انسان باشد و از دل برخیزد، در دل نفوذ می‌کند؛ ولی اگر پیام روح نباشد و فقط لفظی باشد که بر زبان جاری می‌شود، نمی‌تواند تأثیر عملی در وجود مخاطب ایجاد کند. بررسی زندگی پیشوایان دین - که پیام الهی را برای مردم بیان می‌کردند- نشان می‌دهد که آنها نه تنها به محتوای پیام و گفتار خود عمل می‌کردند، بلکه در عمل نسبت به دیگران پیش‌قدم بودند؛ به همین جهت بود که کلام و پیام آنها تا اعماق جان افراد نفوذ می‌کرد و قلب و احساسات بشر را به تصرف خویش درمی‌آورد. امیرالمؤمنین علیه السلام در کلامی زیبا، روش و سیره خود را این‌چنین بیان می‌فرماید:

أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي وَاللَّهِ مَا أَحْتُكُم عَلَى طَاعَةِ إِلَّا وَأَسْبِقُكُمْ إِلَيْهَا وَلَا  
 أَنهَاكُم عَنْ مَعْصِيَةٍ إِلَّا وَأَتَنَاهِي قَبْلَكُمْ عَنْهَا؛<sup>۲</sup>  
 ای مردم، به خدا سوگند! من شما را به هیچ طاعتی وادار  
 نمی‌کنم، مگر اینکه خودم پیش از شما آن را انجام می‌دهم و شما را

۱. ابن ابی‌الحدید، عبدالحمید بن هبیه الله، شرح نهج‌البلاغه، ج ۲۰، ص ۲۸۷.

۲. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۲۵۰.

از معصیتی نهی نمی‌کنم، مگر اینکه خودم پیش از شما از آن کناره می‌گیرم.

## ۲. خیرخواهی نسبت به مردم

یکی از عواملی که می‌تواند اثربخشی کلام گویندگان مذهبی و روحانیون محترم کاروان را افزایش دهد، خیرخواهی و دلسوزی نسبت به افراد و زائران است. از دیدگاه اسلام، کسی که نقش هدایت جامعه را به عهده می‌گیرد، باید بر اساس خیرخواهی و دلسوزی با افراد رفتار کند و مردم باید بر اساس عشق و محبت، گوش جان به مربی خود بسپارند و در جاهایی که لازم است از او پیروی کنند. اگر روحانیون انتظار چنین عشق و محبتی را از زائران خود دارند، باید هر چه بیشتر خیرخواه آنها باشند؛ زیرا همین خیرخواهی است که بذر محبت را در دل افراد می‌پاشد. حضرت علی علیه السلام این واقعیت را در یک جمله کوتاه این‌گونه مطرح می‌فرماید:

النَّصِيحَةُ تُثْمِرُ الْوُدَّ؛<sup>۱</sup>

خیرخواهی محبت به ارمغان می‌آورد.

روحانی نمی‌تواند نسبت به مشکلات روحی و معنوی و گرفتاری‌های زائران بی‌تفاوت باشد. او بسان پدر در خانواده است. در نتیجه همان گونه که پدر نسبت به سرنوشت و روحیه و عواطف و ناراحتی‌های فرزندانش حساس است و تمامی هم خود را صرف رفع گرفتاری‌ها و تأمین نیازهای روحی و عاطفی آنان می‌کند، روحانی

---

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و درر الکلم، ح ۸۴۴.

نیز باید در قبال زائران، احساس مسئولیت پدرا نه داشته باشد و به آنها همچون فرزندان خود، توجه و به امور آنها رسیدگی کند. مسئله خیرخواهی روحانی و رسیدگی به مشکلات زائران، بدین معناست که زائران باید احساس کنند که روحانی به آنان علاقمند است و توجهی خاص به تک تک افراد دارد؛ و نسبت به مشکلات آنان حساس و در غم و شادی آنها شریک است در نتیجه حتی گاهی یک دلجویی و احوالپرسی ساده می‌تواند تأثیر شگرف در روحیه زائران بگذارد و آنها را جذب کند.

### ۳. موقعیت سنجی

روحانیون باید به این نکته توجه داشته باشند که در همه موقعیت‌ها نمی‌توان با یک سبک و اسلوب سخن گفت؛ بلکه مدیریت تبلیغ اقتضا می‌کند که گاهی پیام به صورت شفاهی مطرح شود و در بعضی از شرایط، کتبی. همچنین گاهی کلام باید حالت هیجانی و خطاب‌ی داشته باشد و گاهی برعکس، پیام به صورت موعظه و نصیحت می‌تواند تأثیرگذار باشد. حتی گاهی لازم است پیام، با ملامت و توبیخ آمیخته باشد.

سرعت، حجم، طنین صدا و مکث‌های سخنران می‌تواند به درک نکات اصلی پیام کمک کند. با تأکید بر کلمات، مکث کردن قبل از بیان یک نکته، یا بالا بردن صدا به هنگام بیان یک مطلب، سخنران بر اهمیت آن نکته یا مطلب تأکید می‌کند.<sup>۱</sup>

۱. ری ام . برکو و دیگران، مدیریت ارتباطات، مترجم: سید محمد اعرابی و داود ایزدی.

بررسی اجمالی سخنان امیرالمؤمنین نشان می‌دهد که حضرت با توجه به موقعیت خاصی که در آن بودند، کلام خود را ایراد می‌کردند. حضرت آنجا که میدان، میدان موعظه و نصیحت بود، آن گونه سخن می‌گفت که مخاطبانش، سخت تحت تأثیر قرار می‌گرفتند. مواعظ وی دل‌ها را می‌لرزاند و اشک‌ها را جاری می‌ساخت. آنجا که عرصه، عرصه جهاد و مبارزه بود، حضرت آن گونه سخن می‌راند که عشق به شهادت و مبارزه در راه خدا را در دل پیروان خود زنده می‌کرد، و همین طور در هر موقعیتی هماهنگ با آن موقعیت سخن می‌گفت. روحانیون نیز باید به موقعیت‌ها و شرایط مختلف توجه داشته باشند و در هر شرایطی به مقتضای آن عمل کنند.

#### ۴. عوامل فیزیکی و ظاهری

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر اثربخش بودن پیام تأثیر بگذارد، مناسب بودن محیطی است که در آن، پیام رد و بدل می‌شود، مثلاً اگر فضا بسیار گرم یا بسیار سرد باشد، تمرکز افراد را برهم می‌زند؛ در نتیجه در ارسال پیام و دریافت آن اختلال ایجاد می‌کند. حتی شرایط ظاهری سخنران از قبیل قیافه، آراستگی، نظافت و کیفیت صدا در مؤثر بودن کلام او نقش دارد.

یکی از دانشمندان در این زمینه می‌گوید: «عواملی نظیر اندازه اتاق، رنگ دیوارها و نو ۶۳۸ع و محل قرار گرفتن وسایل می‌توانند بر نوع احساس ما و نحوه برقراری ارتباط توسط ما تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، جادادن تعداد زیادی از افراد در یک محل کوچک کار، می‌تواند موجب محدود شدن ارتباطات گردد»<sup>۱</sup>.

---

۱. مدیریت ارتباطات، ص ۲۰.

همچنین او بر این باور است که «رنگ‌ها نیز بر اشخاص اثر می‌گذارند و بسیاری از مؤسسات بر این نکته تأکید دارند و آن را به کار می‌گیرند. به عنوان مثال، بیمارستان‌ها استفاده از رنگ‌های مختلف را برای اتاق‌های خود آزمایش می‌کنند، به این امید که تنوع رنگ‌ها موجب بهبود سریع بیماران یا تسکین درد آنها بشود. در بیمارستان‌ها قطعات بزرگ تجهیزات پزشکی نظیر دستگاه‌های اشعه ایکس را به همان رنگ زمینه دیوارها رنگ‌آمیزی می‌کنند تا موجب هراس بیماران نشود و در رنگ‌آمیزی ملحفه‌ها و پتوها از رنگ‌های ملایم صورتی، آبی و رنگ‌های روشن استفاده می‌شود. به همین ترتیب، رنگ‌های روشن به کلاس‌های درس افزوده می‌شود تا دانش‌آموزان احساس نشاط و هوشیاری کنند»<sup>۱</sup>.

طبیعی است وقتی فضا، رنگ، صدا و به طور کلی عوامل فیزیکی و ظاهری به گونه‌ای باشند که در افراد خستگی، ناراحتی و افسردگی ایجاد کنند، مخاطبین، آمادگی کافی برای پذیرش کلام گوینده را ندارند و برعکس اگر این عوامل به شکلی ترتیب داده شوند که نشاط و انبساط روحی در افراد ایجاد کنند، آنها در موقعیتی قرار می‌گیرند که می‌توانند با حالتی مناسب و خوشایند، پیام گوینده را دریافت کنند، و این همان اثربخشی پیام است.

جالب این است که با مراجعه به متون اسلامی مشاهده می‌شود که اسلام بر همین امور ریز که در نگاه ابتدایی خیلی سطحی و بی‌اهمیت به نظر می‌رسند بسیار تأکید کرده است. به عنوان مثال

۱. مدیریت ارتباطات، ص ۱۴۷ و ۱۴۸.

می‌توان ادعا کرد که هیچ فرهنگ و مکتبی به اندازه اسلام به نظافت و بهداشت و مسواک کردن سفارش نکرده است؛ تا جایی که امام صادق علیه السلام برای ترغیب دیگران به بهداشت دهان می‌فرماید:

مِنْ أَخْلَاقِ الْأَنْبِيَاءِ السُّوَاكُ؛

مسواک کردن از اخلاق پیامبران است.<sup>۱</sup>

برای مردم دنیای امروز خیلی جذاب و جالب است، وقتی

می‌شنوند پیشوای شیعیان، امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُنْفِقُ عَلَى الطَّيِّبِ أَكْثَرَ مِمَّا يُنْفِقُ عَلَى الطَّعَامِ؛<sup>۲</sup>

رسول خدا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ برای بوی خوش (عطر زدن) بیشتر از خوراک،

خرج می‌کرد.

نظافت و بهداشت و استفاده از بوی خوش، علاوه بر نتایج فردی و اجتماعی موجب برقراری ارتباطات سالم و اثربخش بین افراد جامعه می‌شود. از این رو پیامبران که رسالت اصلی آنها برقراری ارتباط با مردم و ابلاغ پیام الهی به آنان بود، از نظر آراستگی ظاهر و نظافت به گونه‌ای بودند که افراد جامعه، رغبت و تمایل داشتند در کنار آنها باشند و با آنها ارتباط برقرار کنند.

اساساً چیزهای ظاهری نظیر نظافت، پوشش مناسب، خوشبو بودن و صدای خوب می‌تواند جاذبه‌های زیادی برای مخاطب داشته باشد، و بر عکس، رعایت نکردن این مسائل موجب تنفر مخاطب می‌شود و حتی او را نسبت به خود پیام بدبین می‌کند. اگر روحانی با لباسی کثیف و

۱. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۷۳، ص ۱۳۱.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۱۶، ص ۲۴۸.

بدنی بدبو بخواهد پیام دین را به یک زائر پاکیزه و نظیف برساند، طبیعی است که زائر به سخنان این روحانی توجه نمی‌کند و ارزشی برای آن قائل نمی‌شود؛ اگرچه سخنانش از در و گهر باشد.

به همین دلیل است که یکی از شرایط نبوت، این است که در پیغمبر نباید صفتی باشد که موجب تنفر مردم بشود؛ اگر چه یک نقص جسمی باشد. با اینکه نقص ظاهری به کمال روحی انسان صدمه‌ای نمی‌زند؛ اما پیامبر باید از نظر ظاهری و جسمانی هم جذاب باشد و حداقل نفرت‌آور نباشد.

شاید بتوان گفت که یکی از دلایلی که در آموزه‌های دینی به رعایت کردن این عوامل ظاهری سفارش شده است، همین جاذبه‌های ارتباطی است. مثلاً گفته شده است امام جماعتی که زیباتر باشد، مقدم بر دیگران است؛ زیرا او در این سمت به طور طبیعی با مردم ارتباط دارد و در همین ارتباطات است که پیام دین را به دیگران انتقال می‌دهد؛ بنابراین هر اندازه قیافه او جذاب‌تر باشد، افراد با توجه و تمایل بیشتری به سخن او گوش می‌کنند. همچنین سفارش شده است که قرآن را با صدای زیبا بخوانید؛ چون وقتی این پیام آسمانی با صدای دلنشین و جذاب به گوش مخاطبین برسد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت.

بنابراین بر روحانیون لازم است که توجه کافی به این عوامل تأثیرگذار در انتقال پیام دین داشته باشند؛ به ویژه آراستگی و نظافت ظاهری. البته حد مطلوب در نظافت و بهداشت این است که سر و صورت و دهان و بینی و موها و کفش و لباس به گونه‌ای باشد که از یک سو موجب تحریک و حواس‌پرتی مخاطبین نشود و از



سوی دیگر در پذیرش پیام دین و عمل به آن تأثیر بگذارد؛ چنان که امام رضا علیه السلام در تابستان روی حصیر و در زمستان روی گلیم می‌نشست و لباس زبر و خشن می‌پوشید؛ ولی زمانی که می‌خواست در مقابل مردم ظاهر شود، خود را برای آنها آراسته می‌کرد.<sup>۱</sup>

#### ۵. اعتدال

اعتدال و میانه‌روی در مورد همه مسائل لازم و ضروری است؛ لکن در مورد مسائل کاروان و عملکرد روحانیون کاروان ضروری‌تر است؛ چون روحانیون کاروان، اسوه و الگوی رفتار زائران هستند و عملکرد آنان همواره زیر ذره‌بین و نگاه دقیق زائران است. روحانیون کاروان باید در مسائلی چون غذا خوردن، شوخی کردن، لباس پوشیدن، حضور در بازار و خرید سوغات و... جانب اعتدال را حفظ کنند.

### مراحل ارتباط بین فردی مؤثر

#### مرحله اول: شروع ارتباط

روابط بین فردی و تعامل دو جانبه با تک‌تک زائران یکی از وظایف اصلی روحانیون در کاروان و یکی از روش‌های بسیار مفید جهت تأثیرگذاری در زائران است. اصولاً یکی از نشانه‌های سلامت درونی، وجود روابط گرم و صمیمی با انسان‌های دیگر است. اغلب روحانیون محترم کاروان به ضرورت ارتباط و تعامل آگاه هستند؛

---

۱. ر.ک: مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۶، ص ۳۰۰.

لکن برخی از روحانیون در چگونگی شروع ارتباط با زائران مشکل دارند؛ به ویژه زائرانی که برقراری ارتباط با آنها سخت‌تر است. هنگام شروع یک گفت‌وگو یا ارتباط بین فردی مؤثر روحانی باید توجه داشته باشد که ممکن است زائر به علت شرم و حیای ذاتی یا نداشتن تجربه ارتباط مستقیم با یک روحانی یا به هر دلیل دیگر از آغاز صحبت و گفت‌وگو امتناع کند و از اینکه روحانی، تمایلی به گفت‌وگو نداشته باشد، بترسد. حال اگر، هم روحانی و هم زائر دارای چنین ذهنیتی باشند، قاعدتاً هیچ‌گاه رابطه‌ای شکل نخواهد گرفت و روحانی کاروان از این ظرفیت عظیم برای تبلیغ دین و تأثیرگذاری بر زائر محروم خواهد شد. به منظور شروع ارتباط موفق و اثربخش با زائران، راهبردهای زیر توصیه می‌شود:

#### ۱. سلام همراه با لبخند

سلام همراه با لبخند علاوه بر اینکه موجب پذیرش روحانی از سوی زائران می‌شود، اعتماد به نفس روحانی را نیز افزایش می‌دهد. رفتارهای کلامی و غیر کلامی مهم‌ترین شاخص‌هایی هستند که دیگران با توجه به آنها درباره ما قضاوت می‌کنند. جمله «اولین تأثیر، ماندگارترین تأثیر است»، نشانگر نقش و جایگاه یک ارتباط خوب و موفق است. وقتی زائر شاهد رفتارهای کلامی و غیر کلامی‌ای باشد که فردی محترم و مؤدب را در ذهنش تداعی می‌کند، قطعاً اولین اثری که بر وی خواهد داشت، به حدی گرم‌ازا خواهد بود که کوه یخی بین او و روحانی را ذوب خواهد کرد.

## ۲. استفاده از پرسش‌های ساده

یک پرسش ساده این امکان را فراهم خواهد کرد که بتوانیم با فردی که تاکنون اصلاً او را ندیده‌ایم، ارتباط برقرار کنیم. برای این منظور می‌توان از دو نوع سؤال باز و بسته استفاده کرد. سؤالات بسته، سؤالاتی هستند که پاسخ آنها در حد بله یا خیر و یا بسیار کوتاه است، مثلاً آیا شما در کاروان ما هستید؛ کی وارد مدینه شدید. در عوض سؤالات باز سؤالاتی هستند که پاسخ‌های توصیفی یا تشریحی را به دنبال خواهند داشت، مثلاً چگونه توفیق این سفر را پیدا کردید؛ برای استفاده بهتر از این سفر خود چه برنامه‌ای دارید.

## ۳. توجه به علاقمندی‌های طرف مقابل

روحانی با روش‌های مختلف می‌تواند اطلاعاتی به ویژه در مورد شغل و مسائل مورد علاقه زائر کسب و از آنها در موارد مختلف از جمله در تعاملات خود با زائر استفاده کند. روحانی برای شروع ارتباط و آغاز صحبت با زائر، کافی است توجه کند که او به چه چیزی علاقمند است؛ سپس درباره موضوع مورد علاقه او پرسش‌هایی مطرح کند تا بتواند ارتباطی صحیح و پایدار با زائر برقرار کند.

## ۴. تمجید از شخص مقابل در حد متعارف

زائران معمولاً دارای ویژگی‌ها و خصوصیات هستند که روحانی می‌تواند با شناخت به موقع آنها و استفاده از آنها در شروع ارتباط، گفت‌وگویی هدفمند را آغاز و یک ارتباط اثربخش را پایه‌گذاری کند.

#### ۵. دادن اطلاعات در مورد خود

روش دیگر شکل گرفتن یک ارتباط اثربخش در قالب گفت‌وگو این است که روحانی ابتدا در مورد خودش اطلاعاتی به زائر بدهد، مثلاً اینکه کجا درس خوانده است؛ به چه حوزه‌ای رفته است؛ شغلش در ایران چیست؛ اهل کجاست. منطقی که در ورای این روش نهفته است این است که بعضی تصور می‌کنند پرسش درباره کار افراد نوعی کنجکاوی غیر مؤدبانه یا فضولی به شمار می‌آید. مسلماً این نوع طرز فکر راه ایجاد هر نوع رابطه‌ای را سد می‌کند و روحانی باید سعی کند چنین سدی در روابط او با زائران ایجاد نشود. به همین علت خوب است روحانی در قالب جمله‌های کوتاه، ساده و قابل فهم اطلاعاتی از خودش به زائران بدهد.

#### مرحله دوم: ادامه ارتباط

توانایی شروع یک ارتباط و گفت‌وگو، شرط لازم برای ایجاد یک ارتباط دو جانبه است، اما شرط کافی نیست و توانایی ادامه دادن به یک گفت‌وگو بخشی دیگر از مهارت‌های ارتباطی است که منجر به توانمند شدن روحانی در زمینه ارتباط با زائران می‌شود. برای تحقق این منظور روش‌هایی وجود دارد که برخی از آنها عبارت‌اند از:

#### ۱. فراگیری هنر گوش دادن

گوش دادن یکی از مهم‌ترین توانایی‌هایی است که هم در شروع، هم در ادامه و هم در خاتمه گفت‌وگو، کاربرد دارد؛ چون با گوش دادن صحیح معمولاً حس خود ارزشمندی در زائر فعال می‌شود و همین موضوع روند ارتباط را در هر مرحله‌ای تسهیل می‌کند. گوش

دادن فرایندی فعال است که طی آن روحانی توجه لازم را به صحبت‌های زائر می‌داند.

#### ۲. اظهار علاقمندی به صحبت کردن با زائران

وقتی روحانی با زائر صحبت می‌کند، باید به نحوی علاقمندی خود را به گفت‌وگو نشان دهد. بعضی از رفتارهای مناسب برای تحقق این منظور عبارت‌اند از: برقراری تماس چشمی مناسب، لبخند، گوش دادن مؤثر، حرکات بدنی نظیر تکان دادن سر، تغییرات چهره متناسب با گفته‌های فرد مثلاً بالا رفتن ابروها به نشانه تعجب، دنبال کردن صحبت‌های زائر با سؤالات مرتبط.

#### ۳. مطرح کردن علائق خود

برای ادامه گفت‌وگو، لازم است زائر از علائق، نظریات و عقاید روحانی آگاه شود؛ بنابراین بهترین راه برای تداوم رابطه این است که روحانی مطالب مورد علاقه خود را نیز بازگو کند. برای این منظور بهتر است روحانی مطالب را به صورت ساده، رسا، مرتب و منظم بیان کند.

#### ۴. تغییر به موقع موضوع صحبت

گاهی صحبت درباره موضوعی خصوصاً در ساعت‌های طولانی مانع از شکل‌گیری ارتباط دو جانبه می‌شود. البته ممکن است ساعت‌های طولانی و حتی در ملاقات‌های مکرر با زائر بحث کند؛ ولی گاه موقعیت‌هایی پیش می‌آید که موضوع صحبت‌ها جذابیت آنچنانی برای زائر ندارد. در چنین مواردی روحانی باید تلاش کند تا موضوع گفت‌وگو را تغییر دهد.

### مرحله سوم: پایان دادن ارتباط

پایان دادن به یک گفت‌وگو در ارتباط دو جانبه حائز اهمیت است. اگر شروع ارتباط‌های بین فردی را به برخاستن هواپیما از سطح زمین و پرواز را به ادامه یک گفت‌وگو تشبیه کنیم، پایان گفت‌وگو همان فرود هواپیماست که اگر فرود به درستی انجام نشود، قطعاً وقت و انرژی‌ای که در دو مرحله قبل صرف شده، به هدر خواهد رفت. نکات زیر چگونگی پایان دادن به یک گفت‌وگو و ارتباط بین فردی به شیوه مناسب را توضیح می‌دهد.

#### ۱. پایان دادن به گفت‌وگو با یک احساس خوشایند دو طرفه:

یکی از کارکردهای مهارت‌های ارتباطی، تبدیل کردن ارتباطات گذرا به ارتباطات دائمی است، ولی روحانی باید بتواند گفت‌وگوهای مربوط به این دو نوع ارتباط را به خوبی به اتمام برساند. وقتی روحانی با زائری مشغول صحبت می‌شود، ایجاد احساس خوب در خاتمه گفت‌وگو موجب تداوم ارتباط می‌شود و نشان می‌دهد روحانی در ایجاد یک ارتباط اثربخش و پایدار موفق بوده است. برای پایان دادن مناسب به گفت‌وگو، می‌توان از جملاتی مناسب استفاده کرد، مثل از آشنایی با شما خوشحال شدم و امیدوارم مجدداً شما را ملاقات کنم؛ از صحبت‌های شما استفاده زیادی کردم؛ از صحبت کردن با شما انرژی گرفتم.

#### ۲. توجه به رفتارهای غیر کلامی زائر

وقتی افراد از یک گفت‌وگو خسته می‌شوند، معمولاً خستگی خود را با زبان بدنی ابراز می‌کنند. قطع تماس چشمی زائر با روحانی، به

ساعت نگاه کردن، این پا و آن پا شدن، بروز احساسات ناخوشایند در چهره، بازی کردن با گوشی و... از جمله رفتارهایی هستند که به محض مشاهده آنها باید به گفت‌وگو پایان داد.

### ۳. به عهده گرفتن نقش فعال‌تر در پایان دادن به گفت‌وگو

زائر ممکن است به دو علت نتواند به گفت‌وگو خاتمه دهد؛ یکی اینکه امکان دارد فکر کند که پایان دادن از طرف او باعث ناراحتی روحانی می‌شود و دیگر اینکه متوجه علائم صادر شده از طرف روحانی برای پایان دادن به گفت‌وگو نباشد. بنابراین در هر دو حالت این روحانی است که می‌تواند در موقعیت مناسب به گفت‌وگو خاتمه دهد.

### ۴. خاتمه دادن به گفت‌وگو قبل از شروع یک موضوع جدید

بهترین زمان برای پایان دادن به گفت‌وگو بعد از نتیجه‌گیری درباره یک موضوع است. بنابراین روحانی باید به این نکته مهم توجه کند و بعد از نتیجه‌گیری درباره یک موضوع و قبل از شروع موضوع جدید به صورت مناسب به گفت‌وگو پایان دهد.





فصل هشتم:



روش‌های نفوذ در دل‌ها



## روش‌های نفوذ در دل‌ها

مشکل عده‌ای از روحانیون محترم کاروان و مدیران فرهنگی این است که نمی‌دانند روابط خود را با زائران و عموم مردم بر چه اساسی بنا کنند تا به محبوبیت برسند و در دل‌ها نفوذ کنند. نفوذ در دل‌ها برای مدیران به ویژه مدیران فرهنگی ضروری است و موجب تسهیل در کار خواهد بود. بنابراین اگر روحانیون محترم کاروان و مدیران فرهنگی می‌خواهند که زائران و عموم مردم، آنها را دوست داشته باشند و آنها بتوانند با زائران روابط حسنه برقرار سازند و یقین پیدا کنند که زائران کاروان آنها را دوست دارند و آنها در دل زائران نفوذ دارند، باید با روش‌های نفوذ در دل‌ها آشنا شوند.

محبوبیت و توانایی نفوذ در دل‌های دیگران یک امر مادرزادی و ارثی نیست. البته بعید نیست عده‌ای بیشتر از سایرین آماده کسب محبوبیت باشند، لکن دیگران نیز اگر بخواهند می‌توانند با تلاش و کوشش و آشنایی با تکنیک‌ها و روش‌های نفوذ و تأثیرگذاری در دل دیگران به همان اندازه محبوب شوند و در دل دیگران نفوذ داشته باشند. کسانی محبوب می‌شوند که بر روابط خود با دیگران حاکم هستند و تلاش می‌کنند چگونگی این روابط را مدیریت نمایند.

عوامل متعددی می‌توانند در میزان نفوذ و تأثیرگذاری مدیر و رهبر مؤثر باشند. در ادامه بعضی از عواملی که در میزان نفوذ و تأثیرگذاری رهبر، نقش و اهمیت بیشتری دارند، بیان می‌کنیم.

### ۱. اطاعت الهی

هیچ چیز چون بندگی پروردگار متعال و اطاعت الهی، عزت نمی‌بخشد و موجب نفوذ و تأثیرگذاری نمی‌شود. پیامبر بزرگوار اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌فرماید:

إِنَّ رَبَّكُمْ يَقُولُ كُلَّ يَوْمٍ: أَنَا الْعَزِيزُ فَمَنْ أَرَادَ عِزَّ الدَّارَيْنِ فَلْيَطِعِ الْعَزِيزَ؛<sup>۱</sup>  
همانا پروردگار شما هر روز ندا می‌دهد که من عزیز هستم و هر کس خواهان عزت دو جهان است، خدای عزیز را اطاعت کند.

اطاعت از خداوند متعال، انسان را که ذره‌ای ناچیز و حقیر است، به خدایی که عزیز بی‌نهایت و قوی مطلق است، مرتبط می‌کند و از او موجودی عزیز، قوی و سرافراز می‌سازد. امیرمؤمنان حضرت علی عَلَيْهِ السَّلَام می‌فرماید:

إِذَا طَلَبْتَ الْعِزَّ فَاطْلُبْهُ بِالطَّاعَةِ؛<sup>۲</sup>

اگر خواهان عزت هستی، آن را در اطاعت و فرمانبرداری از خدا بجوی.  
امام حسن مجتبی عَلَيْهِ السَّلَام نیز در تبیین یکی از آثار مثبت و برکات معنوی اطاعت از خداوند متعال می‌فرماید:

إِذَا أَرَدْتَ عِزًّا بِلَا عَشِيرَةَ، وَهَيْبَةً بِالسُّلْطَانِ، فَأَخْرُجْ مِنْ ذَلِكَ مَعْصِيَةَ اللَّهِ إِلَيَّ عِزًّا طَاعَةً لِلَّهِ؛<sup>۱</sup>

۱. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع‌البیان، ج ۴، ص ۴۰۲.

۲. آمدی، محمد بن عبدالواحد، غررالحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۲۷۹.

اگر می‌خواهی بدون داشتن عشیره و طایفه، عزت و احترام داشته باشی و بدون برخورداری از سلطنت و مقام، شکوه و هیبت داشته باشی، از ذلت معصیت خدا به سوی عزت اطاعت الهی حرکت کن.

امام مجتبی علیه السلام در این سخن نورانی، رابطه عمیق میان اطاعت الهی و برخوردار شدن از عزت، احترام و هیبت در میان مردم را تبیین می‌کند و این حقیقت را بیان می‌دارد که اطاعت الهی باعث می‌شود موقعیت اجتماعی فرد تغییر کند و انسان از پایگاه اجتماعی بهتر و والاتری برخوردار شود و آنگاه که فرد، پایگاه اجتماعی قوی‌تر و بهتری در میان مردم داشته باشد و مردم برای او عزت، احترام و شکوه ویژه‌ای قائل شوند، آن فرد به راحتی می‌تواند در مردم نفوذ کند و بر اعمال و رفتار آنان تأثیر بگذارد؛ چون مردم همواره تحت تأثیر افرادی قرار می‌گیرند که موقعیت اجتماعی بهتر و برتری داشته باشند و در چشم آنان از عزت، احترام، شکوه و هیبت ویژه‌ای برخوردار باشند.

## ۲. تقوا

تقوا به معنای پرهیزگاری، خویشنداری، مراقبت از نفس در انجام دادن دستورهای الهی و بازداشتن آن از گناه و معصیت است. انسان باتقوا کسی است که در مقابل نفس و هواهای نفسانی مقاومت کند و از آلوده شدن به گناه و معصیت پرهیز نماید.

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۴۴، ص ۱۳۹.

تقوا به عنوان یک عامل درونی، اعمال و رفتار و نیت‌های انسان را کنترل و شدیداً از آنها مراقبت می‌کند و بر انجام دادن دستورها و خواسته‌های خداوند متعال اصرار می‌ورزد و انسان را از آلوده شدن به گناه و سرپیچی از اوامر الهی باز می‌دارد.

این عامل درونی در نفوذ و تأثیرگذاری مدیر نقش اساسی دارد. شاید در ابتدا پذیرش این مسئله که میان تقوا و نفوذ رهبر رابطه‌ای وجود دارد، سخت باشد و چنین به نظر برسد که تقوا و پرهیزگاری در میزان نفوذ و تأثیرگذاری رهبر بر پیروان نقش ندارند؛ اما با نگاهی عمیق و تحلیلی به مسئله، نقش بسزای آن تقوا در میزان نفوذ و تأثیرگذاری رهبر روشن می‌شود؛ چون تقوا باعث می‌شود انسان در میان مردم از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دل‌های آنان گردد؛ و هر کس از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و مردم او را دوست داشته باشند، نفوذ بیشتری بر آنان خواهد داشت و بهتر از دیگران می‌تواند بر مردم تأثیر بگذارد.

امیر بیان حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

التَّقْوَى تُعِزُّ، الْفُجُورُ يُذِلُّ؛<sup>۱</sup>

تقوا عزت می‌بخشد و تبه‌کاری ذلت می‌آورد.

پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نیز در یکی از بیانات روشن‌نگر خویش،

برخی از آثار مثبت و برکات تقوا را متذکر شده و می‌فرماید:

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۳۹.

خَصَلَةٌ مَنْ لَزَمَهَا أَطَاعَتْهُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةُ وَ رِبْحَ الْفَوْزِ بِالْجَنَّةِ. قِيلَ: وَ مَا هِيَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: التَّقْوَى؛ مَنْ أَرَادَ أَنْ يَكُونَ أَعَزَّ النَّاسِ فَلْيَتَّقِ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ. ثُمَّ تَلَا: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ»<sup>۱</sup>

یک خصلت است که هر کس همواره دارای آن باشد، دنیا و آخرت از او اطاعت و پیروی می‌کنند و سعادت بهشت نصیب او می‌گردد. سؤال شد: یا رسول الله، آن ویژگی و آن خصلت چیست؟ آن حضرت فرمود: تقوا؛ هر کس می‌خواهد عزیزترین و گرامی‌ترین مردم باشد، باید تقوای الهی پیشه کند؛ سپس این آیه شریفه را تلاوت کرد: «هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند متعال برای او گشایش قرار می‌دهد و از جایی که گمان نمی‌کرد، برای او روزی می‌رساند».

رسول گرامی اسلام صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در این سخن گهربار، برخی از آثار تقوا و پرهیزگاری را مطرح می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. اطاعت و پیروی دنیا و آخرت از فرد پرهیزگار و با تقوا؛

۲. دستیابی فرد پرهیزگار به بهشت برین الهی؛

۳. عزیز و ارجمند شدن در میان مردم.

در توضیح قسمت اول این روایت باید گفت که اگر کسی تقوای الهی پیشه کند و همواره خود را از عصیان و نافرمانی خدا دور نگه دارد، خداوند متعال چنان نیرو و قدرتی به او عطا خواهد کرد که بتواند در دنیا و آخرت نفوذ کند و آنها را تحت کنترل و اطاعت خود

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۰، ص ۲۸۵.

در آورد. یکی از مصادیق روشن و مسلم این مسئله - تبعیت دنیا و آخرت از انسان باتقوا - تبعیت و پیروی انسان‌های دیگر از انسان باتقواست. به عبارت دیگر، خداوند متعال، انسان باتقوا را در میان مردم از عزت، شکوه و جلال خاصی برخوردار می‌کند تا آنان بتوانند در مردم نفوذ کنند و اعمال و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهند.

اگر انسان تقوای الهی پیشه کند، در واقع اختیار خودش را به دست گرفته است و کسی که اختیارش دست خودش است، می‌شود انسان کامل. اگر کسی اختیارش دست خودش باشد، اختیار عالم را هم به دستش می‌دهند. نمونه چنین انسانی علامه طباطبایی رحمته الله علیه است. ایشان برای معالجه قلب به لندن رفته بودند. پزشکان هنگام معالجه رگه‌های خونی درون چشم ایشان دیدند و گفتند اگر اجازه بدهید، می‌توانیم این رگه‌های خونی را از چشم شما در بیاوریم. علامه پذیرفتند و در موعد مقرر به بیمارستان رفتند. وقتی پزشکان از ایشان اجازه خواستند تا نیم ساعت بی‌هوششان کنند و عمل را انجام دهند، ایشان فرمودند: احتیاجی نیست مرا بی‌هوش کنید. پزشکان گفتند: چنین چیزی ممکن نیست. چاقوی جراحی می‌خواهد در چشم شما عمل کند و چشم اجازه نمی‌دهد. علامه فرمودند: نه لازم نیست. پزشکان گفتند: آقا، چطور لازم نیست؟ ایشان فرمودند: اختیار چشم و پلک من دست خودم است. سپس آنها چشم علامه را عمل کردند و در کمال شگفتی دیدند ایشان می‌توانند نیم ساعت، سه ربع پلکشان را باز نگه دارند.

در قسمت سوم روایت نیز پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله همین مسئله را به صورتی دیگر مطرح کرده است و آن اینکه تقوا و پرهیزگاری



موجب می‌شود که انسان در میان مردم، عزیز و دوست داشتنی شود و مردم، احترام ویژه‌ای برای فرد باتقوا قائل شوند. در نتیجه انسان باتقوا می‌تواند در دل‌های مردم نفوذ کند و اعمال و رفتار و نیت آنها را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت که تقوا و پرهیزگاری، یکی از ویژگی‌های رهبران اثربخش و یکی از عوامل مؤثر در میزان نفوذ و تأثیرگذاری رهبر بر پیروان و زیردستان خود است.

### ۳. رفق و مدارا

رفق و مدارا یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاقی و اجتماعی است که تأثیر بسیار شگرفی در پیوند دل‌های مردم دارد. این اصل مهم و اساسی، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیران است و به جرأت می‌توان گفت که رفق و مدارا یکی از کارسازترین ابزار و بهترین و کم‌هزینه‌ترین راه‌های ممکن برای نفوذ در دیگران و تحت تأثیر قرار دادن آنهاست.

به عبارت دیگر، نفوذی که از طریق رفق و مدارا حاصل می‌شود، نفوذ در دل‌هاست و نفوذ در دل‌ها، قوی‌ترین و مؤثرترین نفوذ است. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نمونه روشن و بارز رهبرانی است که از نفوذ قوی و عمیقی در میان مردم برخوردار بود و در اعماق دل مردم نفوذ داشت؛ به طوری که مردم با عشق و علاقه و با خواست و اراده خویش و بدون دخالت هرگونه زور و اجباری به سخنان آن حضرت گوش می‌دادند و اعمال و رفتار خویش را طبق خواسته‌های او - که همان خواست خدا است - تغییر می‌دادند.

خداوند متعال دلیل اصلی نفوذ عمیق پیامبر صلی الله علیه و آله در دل‌های

مردم را مدارا و ملایمت آن حضرت با مردم دانسته است:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ؛<sup>۱</sup>

پس به موجب لطف و رحمت الهی با آنان نرم خو و نرم دل شدی؛ و اگر تندخو و سخت دل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. پس از آنان درگذر و برایشان آمرزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن.

رفق و مدارای آن حضرت در برخورد با مردم و معاشرت با آنان، یکی از نقاط عطف سیره عملی و اخلاق اجتماعی ایشان بود و از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بود. تحول عظیمی که آن حضرت در جامعه آن روز ایجاد کرد و از مردم بی‌فرهنگ، جاهل، بت‌پرست و اعراب بیابانی، انسان‌های پاک، وارسته و متعالی ساخت، جز در سایه رفق و مدارای آن حضرت امکان‌پذیر نبود.

رفق و مدارا با مردم یکی از دستوره‌های خداوند متعال به رسول خدا بود و آن حضرت، همان‌گونه که دستور داشت تا واجبات الهی را به پا دارد، مأمور بود تا در برخورد با مردم، رفق و مدارا را سرلوحه رفتار خود قرار دهد.

البته دستور الهی برای رفق و مدارا با مردم، مختص به پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نبود، بلکه همه پیامبران الهی مأمور بودند با مردم مدارا کنند. رسول گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در تبیین این نکته می‌فرماید:

إِنَّا أُمِرْنَا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ بِمُدَارَاةِ النَّاسِ، كَمَا أُمِرْنَا بِأَدَاءِ الْقَرَائِصِ؛<sup>۲</sup>

۱. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۵۳.

ما جماعت پیامبران، به مدارا با مردم امر شده‌ایم؛ همان‌طور که به انجام دادن واجبات امر شده‌ایم.

رفق و مدارا با مردم به ویژه زائران، آثار مثبت و برکات فراوانی دارد. برخی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا عبارت است از: دستیابی به خواسته‌های فرد از دیگران؛ فائق آمدن بر مشکلات؛ تسهیل روابط اجتماعی.

اصولاً بدون در پیش گرفتن رفتار نرم و همراه رفق و مدارا با مردم، رهبری و نفوذ در مردم، به ویژه نفوذ در دل‌ها و جان‌های آنان، امکان‌پذیر نیست.

این مسئله در ارتباط رهبر و پیروان ضروری‌تر است؛ به این معنا که رهبر در صورتی می‌تواند در دل و جان زبردستان و پیروان خود نفوذ کند و عملکرد و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار دهد که در برخورد با آنان همواره برخوردی ملایم و همراه رفق و مدارا داشته باشد.

مولای متقیان حضرت علی علیه السلام در یکی از سخنان گهربار خود می‌فرماید:

مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ دُونَهُ، لَمْ يَنْلِ حَاجَتَهُ؛<sup>۱</sup>

کسی که نسبت به زبردستانش نرمش نداشته باشد، به خواسته‌اش نمی‌رسد.

آن حضرت در یکی دیگر از بیانات نورانی خویش، این مسئله مهم را مورد توجه قرار داده و می‌فرماید:

أَدْرَاكُ النَّاسِ لِحَاجَتِهِ ذُو الْعَقْلِ الْمُتَرَفِّقِ؛<sup>۲</sup>

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۹۰۰۶.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۳۳۲۵.

موفق‌ترین مردم در رسیدن به خواسته‌هایشان، انسان خردمند و مدارا کننده است.

رهبر سازمان در صورتی می‌تواند به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابد که رفتارش با کارکنان سازمان و زیردستان خود به گونه‌ای باشد که آنان را تحت تأثیر قرار دهد و در آنان انگیزه لازم برای همکاری و همیاری با رهبر را به وجود آورد. اگر کارکنان و زیردستان، رهبر خود را قبول داشته باشند و به عبارت دیگر، اگر رهبر در زیردستان خود نفوذ داشته و تأثیرگذار باشد، در آن صورت دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر به مراتب آسان‌تر خواهد بود.

ارتباطات اجتماعی همواره با مشکلات و مسائل خاصی همراه است و مدیر اگر بخواهد بر این مشکلات و سختی‌ها فائق آید و وظیفه رهبری خود را به نحو احسن انجام دهد، لازم است در برخورد با کارکنان و زیردستان خویش، مسئله مدارا و رفق را از یاد نبرد؛ زیرا یکی از راه‌های اصلی غلبه بر مسائل و مشکلات، به ویژه مسائل و مشکلاتی که در تعاملات اجتماعی به وجود می‌آید، رفق و مدارا با مردم است. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام این نکته را چنین متذکر می‌شود:

الرَّفْقُ يُيسِّرُ الصَّعَابَ وَ يُسَهِّلُ شَدِيدَ الْأَسْبَابِ؛<sup>۱</sup>

رفق و مدارا، سختی‌ها و دشواری‌ها را آسان کرده و چاره‌های سخت را ساده می‌کند.

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۱۷۷۸.

اگر به مسئله رفق و مدارا توجه جدی نشود و در مناسبات و روابط اجتماعی و معاشرت با مردم، رفق و مدارا حاکم نباشد، مشکلات بسیاری در تعاملات اجتماعی به وجود خواهد آمد. حضرت امام صادق علیه السلام رفق و مدارا با مردم را سبب ارجمند شدن نزد آنان، و خشونت و تندخویی را سبب خوار شدن نزد آنان می‌داند و می‌فرماید:

إِنْ شِئْتَ أَنْ تُكْرَمَ فَلِنْ وَإِنْ شِئْتَ أَنْ تُهَانَ فَآخِشُنْ؛<sup>۱</sup>

اگر می‌خواهی گرامی باشی، نرم باش و اگر می‌خواهی خوار شوی، خشن باش.

رفق و مدارا، علاوه بر اینکه در تسهیل روابط اجتماعی مؤثر است و می‌تواند از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل در مناسبات اجتماعی جلوگیری کند، می‌تواند به عنوان یک راه حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات به وجود آمده در روابط و تعاملات اجتماعی در نظر گرفته شود. و امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام یکی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا در معاشرت با مردم را از بین بردن مشکلات اجتماعی و دعواها و نزاع‌های به وجود آمده در میان مردم دانسته و می‌فرماید:

الرِّفْقُ يُؤَدِّي إِلَى السَّلْمِ؛<sup>۲</sup>

رفق و مدارا به آشتی می‌انجامد.

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۶۹.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ج ۹۰۲.

بنابراین یکی از راه‌هایی که مدیر می‌تواند در نقش یک رهبر واقعی ظاهر شود و در کارکنان و زیردستان خود نفوذ کند و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهد، رفق و مدارا، ملایمت و نرمی در برخورد با آنهاست. در این صورت است که مدیر می‌تواند در دل‌های کارکنان نفوذ کند و به اهداف خود - که همان اهداف سازمان است - دست یابد؛ چون رفق و مدارا یکی از عوامل اصلی در پیروزی و کامیابی است.

شکی نیست که بهره بردن از رفق و مدارا در روابط و مناسبات اجتماعی، به ویژه در ارتباط میان روحانی و زائر، کاری معقول و منطقی است و می‌تواند باعث تقویت رابطه مثبت و سازنده میان روحانیون و زائران و نفوذ روحانیون در زائران شود؛ اما باید توجه داشت که این مسئله، هیچ‌گاه به صورت مطلق و دائمی مطلوبیت ندارد و منطقی نیست.

در متون و منابع غنی اسلامی نیز تأکید و سفارش ویژه‌ای درباره رفق و مدارا در تعامل با مردم شده است، اما خود رهبران دین نیز به این نکته اشاره کرده‌اند که رفق و مدارا و ملایمت در برخورد با مردم به هیچ وجه مطلق و همیشگی نیست؛ بلکه به اقتضائات و شرایط مختلف بستگی دارد. حضرت علی علیه السلام در سفارش به یکی از کارگزارانش، درباره نحوه برخورد و تعامل با مردم می‌فرماید:

وَأَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ، وَاعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ؛<sup>۱</sup>

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، نامه ۴۶.

در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن؛ اما آنجایی که جز با شدت عمل کار از پیش نمی‌رود، شدت عمل را به کار بند. بنابراین از منابع غنی اسلامی به دست می‌آید که اصل اول رفیق و مدارا و محبت به مردم و زبردستان است و اگر این اصل کارساز نبود، باید از شدت عمل استفاده کرد.

خداوند متعال نیز در برخورد با مردم، هم لطف و رحمت و محبت دارد و هم شدت و تندی و عذاب؛ از یک طرف درباره خودش می‌فرماید:

«كَتَبَ عَلَيَّ نَفْسِيهِ الرَّحْمَةَ»<sup>۱</sup>

یعنی رحمت را بر خود واجب کرده است و از طرف دیگر می‌فرماید:

إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ<sup>۲</sup>

یعنی همانا عذاب من شدید است.

اما آنچه اهمیت دارد این است که لطف و رحمت و محبت او مقدم بر شدت و عذاب اوست و این یکی از سنت‌های ثابت الهی است؛ چنان که در دعای مأثور خطاب به خداوند متعال عرض می‌کنیم:

يَا مَنْ سَبَقَتْ رَحْمَتُهُ غَضَبَهُ<sup>۳</sup>

ای کسی که رحمت و لطف او، بر شدت و غضب او پیشی گرفته است.

۱. سوره انعام، آیه ۱۲.

۲. سوره ابراهیم، آیه ۷.

۳. مجلسی، محمدباقر، بحار الانوار، ج ۹۴، ص ۳۸۶.

پس رفق و ملایمت، مقدم بر شدت عمل است و وظیفه اولیه و اصلی مدیران و رهبران فرهنگی این است که در تعامل با مردم به ویژه زائران تلاش کنند با در پیش گرفتن سیاست مبتنی بر رفق و مدارا و رفتار ملایم و همراه لطف و محبت در زائران خود نفوذ کنند و رفتار و عملکرد آنان را هدایت کنند و تا زمانی که این سیاست کارساز است و تا وقتی بدین وسیله می‌توان به اهداف دست یافت، حق استفاده از سیاست دوم - یعنی سیاست شدت عمل - را ندارند. اما اگر سیاست رفق و مدارا و روش ملایمت و محبت با مشکل مواجه شد و کارایی خود را از دست داد، چاره‌ای جز تمسک به سیاست دوم و استفاده از شدت عمل وجود ندارد.

بنابراین سیاست رفق و مدارا در صورتی مطلوب و منطقی است و به عنوان یک اصل کلی در تعاملات اجتماعی مورد تأیید است که مورد سوءاستفاده قرار نگیرد و در صورتی که از این سیاست سوءاستفاده شود، سیاست شدت عمل و دوری از رفق و مدارا ضرورت می‌یابد. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

إِذَا كَانَ الرَّفْقُ خُرْقًا، كَانَ الْخُرْقُ رَفْقًا؛ رَبَّمَا كَانَ الدَّوَاءُ دَاءً، وَ الدَّاءُ دَوَاءً؛<sup>۱</sup>

در صورتی که رفق و مدارا، اسباب خرق و زحمت شود، تندی (و شدت عمل) عین رفق و مداراست؛ (چنان که) گاهی دارو موجب بیماری می‌شود و بیماری خود، دارو می‌باشد.

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، نامه ۳۱.



بدیهی است که توجه به شرایط و اقتضائات، منحصر به استفاده از این مسئله نیست؛ بلکه در مسائل دیگر نیز توجه به اقتضائات و شرایط، امری طبیعی و ضروری است و روشن است که از هر یک از روش‌های نفوذ، در صورتی می‌تواند کارایی داشته باشد که بجا و به موقع و با توجه به شرایط، از آن استفاده شود.

#### ۴. دوست داشتن و محبت

یکی از مصادیق اخلاق اجتماعی که تأثیر بسزایی در میزان نفوذ در دیگران دارد، مسئله دوست داشتن دیگران و محبت کردن به آنان است. تقریباً همه انسان‌ها در این خصیصه با هم مشترک هستند که هر کس به آنها لطف و محبت می‌کند، او را دوست می‌دارند و دل در گرو او می‌گذارند و به او روی می‌آورند. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام در تبیین این نکته مهم می‌فرماید:

قُلُوبُ الرَّجَالِ وَ حَشِيَّةٌ فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ؛<sup>۱</sup>

دل‌های مردمان وحشی است؛ پس هر کس به آنها الفت ورزد، به او روی می‌آورند.

این نکته قاعده کلی است که دوستی و محبت به افراد موجب محبوبیت انسان نزد آنها می‌شود و آنگاه که فردی در چشم دیگران محبوب و دوست‌داشتنی شد، میزان نفوذ و تأثیرگذاری او بر آنان به مراتب بیشتر می‌شود و میزان اطاعت و پیروی آنها نیز از او بیشتر می‌گردد. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله که خود، مظهر لطف و محبت به مردم بود، بر این نکته مهم تأکید می‌کنند:

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، حکمت ۵۰.

الْمَرْءُ مَعَ مَنْ أَحَبَّ؛<sup>۱</sup>

دل و جان انسان با کسی است که او را دوست می‌دارد. خداوند متعال انسان را فطرتاً به گونه‌ای آفریده است که دل و جان او در تسخیر لطف و محبت است. فطرت آدمی چنان است که اگر از کسی لطف و محبت و احسان ببیند، به تسخیر او درمی‌آید و تحت تأثیر او قرار می‌گیرد. یکی از رموز موفقیت پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در نفوذ بر دل‌های مسلمانان و تسخیر قلوب آنها همین مسئله رحمت و محبت است.

پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ پیام‌آور رحمت و محبت، و مظهر تام و کامل رحمت فراگیر الهی نسبت به همه جهانیان است. خداوند متعال خطاب به این پیامبر رحمت می‌فرماید:

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ؛<sup>۲</sup>

ما تو را جز رحمتی برای جهانیان نفرستادیم.

آری، رسول خدا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بزرگ‌ترین مظهر لطف و رحمت خداوند متعال به جهانیان بود و جامعه را با قدرت و رحمت و محبت خود اداره می‌کرد. رحمت و محبت پیامبر گرامی اسلام نسبت به مردم به حدی بود که مردم شیفته وجود مبارک آن حضرت می‌شدند و دوستی و محبتش را در دل جای می‌دادند؛ در نتیجه، اطاعت و پیروی از آن حضرت را از صمیم جان می‌پذیرفتند.

۱. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۶۸، ص ۷۰.

۲. سوره انبیاء، آیه ۱۰۷.

خداوند متعال در توصیف سیمای رئوف و مهربان آن حضرت می‌فرماید:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ<sup>۱</sup>

همانا رسولی از خودتان به سوی شما آمد که رنج‌های شما بر او سخت است و بر هدایت شما بسیار حریص است و نسبت به مؤمنان، رئوف و مهربان است.

در این آیه شریفه، خداوند متعال برخی از ویژگی‌های پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ را بیان می‌کند. یکی از ویژگی‌های آن حضرت، رأفت و مهربانی است. البته رأفت و محبت پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مخصوص مؤمنان نیست و همه انسان‌ها را شامل می‌شود؛ اما نسبت به مؤمنان، محبت و لطف ویژه‌ای دارد.

یکی دیگر از ویژگی‌های پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در این آیه کریمه با عبارت «حریص علیکم» بیان شده است. کلمه «حرص» در لغت به معنای علاقه وافر و شدید به چیزی است؛ بنابراین معنای عبارت این می‌شود که او نسبت به شما علاقه وافر و شدید دارد و به شما عشق می‌ورزد.

#### ۵. بدی را با خوبی جواب دادن

یکی دیگر از مسائل اخلاق اجتماعی که نقش مهمی در تأثیرگذاری بر دیگران و نفوذ در آنان دارد، این است که انسان،

---

۱. سوره توبه، آیه ۱۲۸.

بدی‌های دیگران را با خوبی و نیکی جواب دهد. برخورد خوب در مقابل برخورد بد و تلخ دیگران، به ویژه زمانی که زائر به هر دلیلی ناراحت شده و عصبانی است و در برخورد با روحانی رفتار نامناسبی دارد، می‌تواند در جلب محبت و دوستی آنان تأثیر بسزایی داشته باشد. به هر میزان که دیگران، انسان را دوست داشته و نسبت به او محبت داشته باشند، به همان میزان قدرت نفوذ و تأثیرگذاری انسان در آنان افزایش می‌یابد.

خداوند متعال در مورد دفع بدی با خوبی، خطاب به پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌فرماید:

وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ<sup>۱</sup>

هرگز نیکی و بدی یکسان نیست؛ بدی را با نیکی دفع کن؛ ناگاه (خواهی دید) همان کسی که میان تو و او دشمنی است، گویی دوستی گرم و صمیمی می‌شود.

اصولاً در مقابل بدی‌ها و برخوردهای نامناسب دیگران، سه نوع عکس‌العمل می‌توان نشان داد:

اول اینکه انسان در مقابل رفتار و برخورد بد دیگران، مقابله به مثل کند و با آنان برخورد بد و نامناسب داشته باشد؛  
دوم اینکه در مقابل برخورد بد دیگران، عکس‌العملی نشان ندهد و آنان را عفو کند؛

---

۱. سوره فصلت، آیه ۳۴.

سوم اینکه در مقابل برخورد نامناسب و بد دیگران، عکس‌العمل مثبت نشان دهد و در مقابل بدی‌های آنان از خود خوبی نشان دهد و به اصطلاح، بدی را با خوبی دفع کند.

خداوند متعال، در آیه کریمه‌ای که مطرح شد، به پیامبر گرامی اسلام دستور می‌دهد که در مقابل رفتارهای بد و برخوردهای نامناسب دیگران، راه حل و عکس‌العمل نوع سوم را انتخاب کند، یعنی علاوه بر اینکه در مقابل آنان برخورد بد نداشته باشد و آنان را عفو کند، برخورد خوب و مناسب داشته باشد.

در ادامه آیه، خداوند متعال به برخی از آثار و پیامدهای مثبت این عمل اشاره می‌کند و می‌فرماید که اگر بدی را با خوبی پاسخ دادی، در آن صورت خواهی دید که آن کسی که دشمن تو بود، تبدیل به دوستی بسیار گرم و صمیمی برای تو خواهد شد. تعبیر زیبای «كَانَتْهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ» اشاره به همین معنا دارد که دشمن تو تبدیل به دوست صمیمی خواهد شد؛ چون کلمه «حمیم» به معنای داغ و گرم است.

اکنون این سؤال مطرح می‌شود که زمینه‌ها و بسترهای مناسب برای به وجود آمدن این قدرت چیست؟ به عبارت دیگر، چه کسی می‌تواند دارای این قدرت باشد و این گونه در دیگران نفوذ کند و آنان را تحت تأثیر قرار دهد؟

خداوند متعال در آیه بعدی، پاسخ این پرسش را داده و اعمال این قدرت را منوط به دارا بودن صفت صبر و شکیبایی و داشتن ایمان قوی دانسته است:

وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ؛<sup>۱</sup>

جز کسانی که پایداری می‌کنند، به این مقام نمی‌رسند؛ و جز کسانی که بهره عظیمی (از ایمان و تقوا) دارند، به آنان نائل نمی‌گردند.

### سیره عملی رهبران دین

رهبران دین که در عمل به دستوره‌های دین همواره جلوتر از دیگران بودند، در مورد مسئله دفع بدی با خوبی و داشتن عکس‌العمل مثبت در برابر رفتارهای منفی دیگران نیز پیش قدم بودند. موارد متعددی در منابع و متون اسلامی ذکر شده است که نشان می‌دهد معصومان علیهم‌السلام در مقابل برخوردهای بد و رفتارهای نامناسب دیگران، نه تنها مقابله به مثل نمی‌کردند و عکس‌العمل منفی نشان نمی‌دادند، بلکه با حلم و بردباری و صبر و متانت و مهر و محبت با آنان برخورد همراه با می‌کردند و بدین وسیله در اعماق دل‌های آنان نفوذ می‌کردند.

یکی از نمونه‌های بارز این مسئله، جریانی است که در مورد امام حسن مجتبی علیه‌السلام نقل شده است.

روزی مردی از اهالی شام که از تبلیغات سوء معاویه بر ضد اهل بیت پیامبر - صلوات الله علیهم اجمعین - متأثر بود، امام حسن علیه‌السلام را دید و به او دشنام داد. امام حسن علیه‌السلام چیزی نفرمود و جواب او را نداد تا اینکه حرف‌های او تمام شد.

وقتی او ساکت شد، امام علیه‌السلام با لبخندی شیرین به او سلام کرد و فرمود: پیر مرد، فکر می‌کنم غریب هستی و احتمالاً در اشتباه افتاده‌ای. اگر از ما رضایت بخواهی، رضایت خواهیم داد و اگر چیزی از ما طلب کنی، به تو عطا خواهیم کرد و اگر راهنمایی بخواهی، تو

را راهنمایی خواهیم کرد و اگر باری بر دوش داری، برمی‌داریم و اگر گرسنه هستی، تو را سیر می‌سازیم و اگر لباس در اختیار نداری، به تو لباس خواهیم داد و اگر نیازمند هستی، نیاز تو را برطرف خواهیم کرد و اگر رانده شده‌ای، به تو پناه خواهیم داد و اگر حاجتی داری، آن را برطرف خواهیم کرد. اگر بر ما وارد شوی و میهمان ما شوی، راحت‌تر خواهی بود؛ چون همه وسایل و امکانات پذیرایی برای ما فراهم است.

پیرمرد آنگاه که سخنان حضرت را شنید، گریست و گفت: گواهی می‌دهم که تو جانشین خدا در زمین هستی و خدا بهتر می‌داند رسالت خویش را در کجا قرار دهد. تو و پدرت مبعوض‌ترین بندگان نزد من بودید؛ اما اکنون دوست داشتنی‌ترین مخلوقات خدا نزد من هستید. پیرمرد اثاث سفر خود را در اختیار آن حضرت قرار داد و میهمان ایشان شد و یکی از دوست‌داران آن حضرت گردید.<sup>۱</sup> همچنین روایت شده است مردی از خاندان امام سجاد علیه السلام در محضر آن حضرت ایستاد و شروع به دشنام و ناسزاگویی کرد. حضرت به او چیزی نگفت. وقتی آن مرد رفت، آن حضرت به همنشینان خود فرمود: آنچه آن مرد گفت، شنیدید؛ دوست دارم با من بیایید و جواب من به او را بشنوید.

امام کفش‌های خود را پوشید و به راه افتاد، در حالی که این آیه را تلاوت می‌کرد: «وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ

---

۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۴۳، ص ۳۴۴.

الْمُحْسِنِينَ»<sup>۱</sup> و کسانی که خشم خود را فرو می‌برند و از خطای مردم درمی‌گذرند، و خدا نیکوکاران را دوست دارد.

پس ما دریافتیم که حضرت چیزی به او نخواهد گفت. به در خانه آن مرد رسیدیم. حضرت با صدای بلند او را صدا زد و فرمود: بگوئید علی بن حسین است. آن مرد از خانه خارج شد و به طرف ما آمد، در حالی که تردیدی نداشت امام برای تلافی آمده است. آن حضرت به او فرمود: برادرم، لحظاتی پیش نزد من، آنچه خواستی گفتی. پس اگر آنچه گفتی، در من باشد، از خدا برای خودم طلب بخشش می‌کنم و اگر آنچه گفتی، در من نیست، خدا تو را ببخشد. در این هنگام آن مرد میان دو چشم آن مرد را بوسید و گفت: آنچه گفتم در شما نیست و من خود به آن سزاوارتر هستم.<sup>۲</sup>

#### ۶. سعه صدر

سعه صدر و داشتن ظرفیت فکری و روحی در برخورد با مسائل گوناگون، یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که مدیران به ویژه مدیران فرهنگی و روحانیون محترم کاروان با داشتن آن می‌توانند در دیگران نفوذ کنند و اثربخشی و موفقیت خود را تضمین کنند. سعه صدر علاوه بر اینکه یکی از ویژگی‌های لازم برای نفوذ در دیگران است، زمینه و بستر مناسب برای ویژگی‌های دیگر، مثل رفق و مدارا، الفت و محبت و دفع بدی با خوبی است، یعنی فردی می‌تواند

۱. سوره آل عمران، آیه ۱۳۴.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۴۶، ص ۵۴.



در روابط و مناسبات اجتماعی به سیاست منطقی رفق و مدارا عمل کند و در تعامل با مردم نسبت به آنان محبت نشان دهد و نیز بدی‌های دیگران را به خوبی پاسخ دهد که ظرفیت فکری و روحی گسترده‌ای داشته باشد و این همان سعه صدر است. اگر کسی از این ظرفیت برخوردار باشد و دارای وسعت نظر، گشادگی دل، قدرت تحمل و حوصله بسیار باشد، می‌توان گفت از سعه صدر برخوردار است.

هر اندازه روح انسان توسعه و گسترش یابد و ظرفیت و توان فکری و روحی انسان بیشتر شود، از سعه صدر بیشتری برخوردار است، و هر مقدار که روح انسان توسعه و گسترش کمتری داشته و از گنجایش و ظرفیت کمتری برخوردار باشد، از سعه صدر کمتری برخوردار خواهد بود.

مدیریت خصوصاً مدیریت فرهنگی، کاری پیچیده و دشوار است و همه کارها و وظایف آن، حساس و مهم است. تعامل با انسان و سر و کار داشتن با او، دشواری‌ها و مشکلات خاص خود را دارد. بنابراین همه مدیران به ویژه مدیران فرهنگی باید از توانایی و ظرفیت بالای فکری و روحی برخوردار باشند و وسعت نظر، قدرت تحمل و حوصله بسیار زیادی داشته باشند. بدون برخورداری از این ظرفیت و توانایی لازم، مدیران به هیچ وجه نمی‌توانند در رویارویی با دشواری‌ها و مشکلاتی که بر اثر تعامل با مردم به وجود می‌آید، عکس‌العمل مناسب و منطقی از خود نشان دهند و ممکن است بر اثر نداشتن قدرت تحمل و حوصله در برخورد با مردم، عنان از کف بدهند و

عکس‌العمل‌های نامناسب و غیر معقولی از خود نشان دهند که به هیچ وجه به مصلحت نیست.

از جانب خداوند متعال به حضرت موسی خطاب شد: «اذْهَبْ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ»<sup>۱</sup>؛ به سوی فرعون برو که او طغیان کرده است. حضرت موسی علیه السلام از جانب خداوند متعال مأموریت یافت تا به سوی فرعون برود و بنی‌اسرائیل را از دست او نجات دهد و خود، رهبری و هدایت آنها را بر عهده گیرد. در این هنگام حضرت موسی علیه السلام سعه صدر را به عنوان اولین و مهم‌ترین ابزار لازم جهت انجام دادن این مسئولیت سنگین و دشوار از خداوند متعال درخواست کرد و خطاب به خداوند سبحان عرض کرد:

رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي؛<sup>۲</sup>

گفت: پروردگارا، سینه‌ام را گشاده گردان و کار را بر من آسان کن.

حضرت موسی علیه السلام برای اینکه بتواند این مسئولیت سنگین را به نحو احسن انجام دهد و این رسالت بزرگ را با همه سختی‌ها و دشواری‌های موجود، به سر منزل مقصود برساند، نیاز به ظرفیت بالای روحی و قدرت تحمل و حوصله بسیار داشت؛ لذا از خداوند متعال سعه صدر طلب کرد.

پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نیز به منظور به انجام رساندن مأموریت مهم و دشوار رسالت و نبوت و رهبری جامعه جاهلی آن روزگار، نیاز

۱. سوره طه، آیه ۲۴.

۲. سوره طه، آیات ۲۵ و ۲۶.

مبرم به سعه صدر و فراخی سینه داشت تا بتواند از یک طرف مشکلات طاقت فرسای ۲۳ ساله را تحمل کند و از طرف دیگر اعراب جاهلی را که تعصب خاص و شدیدی نسبت به آداب و رسوم خود داشتند، تحت تأثیر قرار دهد و در دل آن نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را در جهت مطلوب و مورد نظر، هدایت کند. از این رو، خداوند متعال این موهبت بزرگ الهی را به اشرف مخلوقات و خاتم پیامبران عنایت کرد و خطاب به او فرمود:

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ الَّذِي أَنْقَضَ ظَهْرَكَ؛<sup>۱</sup>

آیا به تو سعه صدر عطا نکردیم و بار سنگین را از تو برداشتیم؛ باری که بر پشت تو سنگینی می‌کرد؟

تحمل مشکلات و سختی‌هایی که برای پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در راه دعوت مردم و رهبری آنها به وجود آمد و آزار و اذیت‌ها و فشارها و مصائبی که بر آن رسول گرامی وارد شد، جز در سایه داشتن سعه صدر و ظرفیت بالایی که خداوند متعال به آن حضرت عطا کرده بود، امکان‌پذیر نبود و آن پیامبر رحمت، بدون برخورداری از این موهبت بزرگ الهی، قادر به مقاومت در برابر آن مشکلات و سختی‌ها نبود و توان تحمل آن فشارها و مصائب را نداشت.

اگرچه مصائب و مشکلاتی که بر پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وارد می‌شد، بسیار سنگین و شکننده بود، اما سعه صدر، قدرت تحمل و ظرفیت بالایی که اثر تسبیح و ستایش و بندگی خالص و حقیقی

---

۱. سوره انشراح، آیات ۱ - ۳.

برای پروردگار متعال به آن حضرت عنایت شده بود، به اندازه‌ای بود که ایشان را قادر می‌ساخت تا در برابر همه دشواری‌ها و سختی‌ها مقاومت کند و بر آنها پیروز شود.

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام درباره وسعت نظر و سعه صدر آن حضرت می‌فرماید:

كان أوسع الناس صدرا؛<sup>۱</sup>

سعه صدر او از همه مردم بیشتر بود.

سعه صدر و وسعت نظر، یکی از ویژگی‌های ضروری برای مدیران است؛ به ویژه آنگاه که بخواهند وظیفه رهبری را انجام دهند و در کارکنان سازمان نفوذ کنند و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهند. امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام مهم‌ترین وسیله و ابزار لازم برای مدیریت را داشتن سعه صدر و سینه‌ای گشاده می‌داند و می‌فرماید:

آلة الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛<sup>۲</sup>

وسيله و ابزار ریاست، سعه صدر است.

فردی که می‌خواهد مدیریت و ریاستی را بر عهده بگیرد، باید از قدرت تحمل و حلم و بردباری بسیار بالایی برخوردار باشد؛ اهل صبر و پر حوصله باشد؛ به ویژه روحانیون محترم کاروان که می‌خواهند مدیریت فرهنگی و اداره امور عده زیادی از افراد را بر عهده گیرند و تلاش می‌کنند که با نفوذ در آنها، عملکرد و رفتار آنها در جهت مطلوب هدایت کنند.

۱. قاضی عیاض، الشفا بتعريف حقوق المصطفى، ج ۱، ص ۱۵۵.

۲. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، حکمت ۱۷۶.

## ۷. داشتن ظاهر آراسته

یکی از روش‌های اصلی نفوذ بر دیگران، داشتن ظاهر آراسته و مرتب است؛ چون تمیز و مرتب بودن و پاکیزگی افراد، ناخودآگاه دیگران را جذب او می‌کند و در مقابل، عدم توجه به مسئله تمیزی و پاکیزگی و مرتب بودن، موجب تنفر و فرار دیگران از فرد می‌شود و حتی حرف‌های مفید، زیبا، مثبت و تأثیرگذار او برای دیگران جذابیتی نخواهد داشت.

هیچ کس نمی‌تواند منکر این امر شود که ظاهر افراد در روابط اجتماعی آنان مؤثر است و در عکس‌العمل دیگران نسبت به آنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین حضرت امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْجَمَالَ وَ التَّجَمُّلَ وَ يَكْرَهُ الْبُؤْسَ وَ التَّبَاؤُسَ؛<sup>۱</sup>

خداوند زیبایی و آراستن را دوست دارد و از نپرداختن به خود و خود را ژولیده نشان دادن کراهت دارد.

آراستگی علاوه بر اینکه در برقراری و استحکام روابط متقابل افراد تأثیرگذار است، موجب محبوبیت انسان نزد خداوند متعال نیز می‌شود. این حقیقت در سخنان و توصیه‌های پیشوایان علیهم السلام نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ از جمله پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ مِنْ عَبْدِهِ إِذَا خَرَجَ إِلَى إِخْوَانِهِ أَنْ يَتَهَيَّأَ لَهُمْ وَ يَتَجَمَّلَ؛<sup>۲</sup>

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۶، ص ۴۴۰؛ طوسی، محمد بن حسن، امالی، ص ۲۷۵.

۲. طبرسی، حسن بن فضل، مکارم الاخلاق، ص ۳۵.

خداوند دوست می‌دارد که چون بنده‌اش به سوی برادرانش بیرون می‌آید، خود را برای آنها آماده و زیبا سازد. امام صادق علیه السلام نیز این حقیقت را به یکی از یاران خود متذکر شده و فرموده است:

إِظْهَارُ النِّعْمَةِ أَحَبُّ إِلَيَّ اللَّهُ مِنْ صِيَانَتِهَا فَإِيَّاكَ أَنْ تَتَزَيَّنَ إِلَّا فِي أَحْسَنِ زِيٍّ قَوْمِكَ؛<sup>۱</sup>

نزد خدا، نمایان کردن نعمت از نگه داشتن آن محبوب‌تر است. پس مبادا جز در بهترین شکل مورد پسند قوم خود بیرون بیایی. امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام که خود در غایت زهد و ساده‌زیستی بود، به مسئله آراستگی اهمیت می‌داد و هرگز سهل‌انگاری در این مورد را روا نمی‌دانست. روایتی از آن حضرت نقل شده که نشان می‌دهد رفاقت و صمیمیت و خویشاوندی نباید باعث کوتاهی در این امر شود. آن حضرت فرمود:

لِيَتَزَيَّنَ أَحَدُكُمْ لِأَخِيهِ الْمُسْلِمِ كَمَا يَتَزَيَّنُ لِلْغَرِيبِ الَّذِي يُحِبُّ أَنْ يَرَاهُ فِي أَحْسَنِ الْهَيْئَةِ؛<sup>۲</sup>

هر یک از شما خود را برای برادر مسلمانان همان گونه بیاراید که برای بیگانه‌ای که دوست دارد وی را در بهترین شکل ببیند، می‌آراید. البته باید به این نکته هم توجه داشت که در این امر نباید از حد اعتدال بیرون رفت. از این رو، مرزهایی برای آن بیان شده است. مثلاً از دیدگاه فقه پوشیدن لباس شهرت، خود را شبیه پوشش

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۶، ص ۴۴۰.

۲. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۶، ص ۴۳۹.

کافران در آوردن و پوشش با هدف فتنه‌انگیزی و... جایز نیست. بر این اساس، همان‌طور که آراستگی حلال و شایسته موجب استحکام و ایجاد نشاط و سلامت در ارتباط‌ها می‌شود، آراستگی ناشایست و حرام، با این امور منافات دارد و موجب مفسده برای فرد و جامعه می‌شود.

### مفهوم آراستگی

آراستن به معنای زینت دادن و تزئین کردن و همچنین به معنای منظم و مرتب بودن، هماهنگ بودن و آماده و مهیا بودن نیز گفته شده<sup>۱</sup> که کاملاً مرتبط با معنای اول است؛ زیرا تزئین کردن به نوعی با نظم و تقارن و نیز هماهنگی همراه است و نشان‌دهنده آماده و مهیا بودن برای مقصود مورد نظر (مثلاً ملاقات دوست) است. در مقابل آراستن که معمولاً با افزایش همراه است، پیراستن قرار می‌گیرد که ویژگی آن کاستن و زدودن شاخ و برگ است.

### انواع آراستگی

۱. پاکیزگی عمومی: پاکیزگی گذشته از تأثیر بسزایی که در سلامت شخصی و اجتماعی انسان دارد، موجب دلپذیری و جلب نظر بیننده می‌شود؛ همچنین یکی از خواسته‌های فطری انسان است و با سرشت انسان آمیخته شده است. پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌فرماید: «النظافة من الایمان»<sup>۲</sup> «پاکیزگی جزئی از ایمان است»،

۱. معین، محمد، فرهنگ فارسی، ج ۱، ص ۳۹.

۲. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۲۱، ص ۲۵۷.

یعنی یکی از نشانه‌های مؤمن، پاکیزگی و آراستگی است. امام رضا علیه السلام می‌فرماید:

مِنْ أَخْلَاقِ الْأَنْبِيَاءِ التَّنَظُّفُ؛<sup>۱</sup>  
پاکیزگی از اخلاق انبیاست.

در سیره پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نقل شده است که آن حضرت به آینه یا آب نگاه می‌کردند و با ظاهری آراسته با مردم مواجه می‌شدند و می‌فرمودند: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ مِنْ عَبْدِهِ إِذَا خَرَجَ إِلَى إِخْوَانِهِ أَنْ يَتَهَيَّأَ لَهُمْ وَيَتَجَمَّلَ؛<sup>۲</sup> خداوند تعالی دوست دارد وقتی بنده‌اش نزد برادران خود می‌رود، خود را آماده کند و بیاراید.

و در حدیث دیگر در مورد عدم توجه به پاکیزگی و آراستگی می‌فرماید: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُبْغِضُ الْوَسْخَ وَالشَّعِثَ؛<sup>۳</sup> خداوند متعال شخص آلوده و ژولیده را دشمن می‌دارد.

در بعضی از روایات به موارد خاص آراستگی و نظافت اشاره شده است. امام صادق علیه السلام در قسمتی از حدیث خود می‌فرماید:

فَإِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ إِذَا أَنْعَمَ عَلَى عَبْدٍ أَحَبَّ أَنْ يَرَى عَلَيْهِ أَثْرَهَا. قِيلَ: وَ كَيْفَ ذَلِكَ؟ قَالَ: يُنَظَّفُ ثَوْبَهُ وَيُطَيَّبُ رِيحَهُ وَيُجَصِّصُ دَارَهُ وَيَكْنُسُ أَفْنِيَّتَهُ حَتَّىٰ إِنَّ السَّرَّاجَ قَبْلَ مَغِيبِ الشَّمْسِ يَنْفِي الْفَقْرَ وَيَزِيدُ فِي الرِّزْقِ؛<sup>۴</sup>  
هرگاه خداوند به بنده‌ای نعمتی بدهد، دوست دارد اثر آن را در او ببیند. عرض شد: چگونه؟ حضرت فرمود: لباس تمیز بپوشد؛ از

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۵، ص ۵۶۷.

۲. طبرسی، حسن بن فضل، مکارم الاخلاق، ص ۹۶.

۳. متقی هندی، کنز العمال، ج ۱۷، ص ۱۸۱.

۴. طوسی، محمد بن حسن، امالی، ص ۲۷۵.



بوی خوش استفاده کند؛ خانه‌اش را گچکاری کند؛ آلودگی‌های منزل خود را برود و از بین ببرد؛ حتی روشن کردن چراغ قبل از غروب خورشید، فقر را دور می‌سازد و روزی را افزایش می‌دهد.

۲. رسیدگی به موی سر: موی سر یکی از جلوه‌گرترین اجزای بدن است. زیبایی رو و صورت با موی سر جلوه می‌کند. امام صادق علیه السلام فرمود:

إِنَّ مِنْ أَجْمَلِ الْجَمَالِ الشَّعْرَ الْحَسَنَ؛<sup>۱</sup>

از زیباترین زیبایی‌ها، موی نیکو و قشنگ است.

امام رضا علیه السلام فرمود:

ثَلَاثٌ مِنْ سُنَنِ الْمُرْسَلِينَ الْعِطْرُ وَ أَخَذَ الشَّعْرَ وَ كَثْرَةُ الطَّرُوقَةِ؛<sup>۲</sup>

سه چیز است که از روش‌های پیامبران است: عطر زدن، مو گذاشتن و بسیار همبستر شدن.

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود:

مَنْ إِتَّخَذَ شَعْرًا فَلْيُحْسِنِ وَلَا يَتَّهْهُ أَوْ لِيَجْزَهُ؛<sup>۳</sup>

هر کس موی سرش را بلند می‌گذارد، خوب نگهداری یا کوتاهش کند.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

اسْتَأْصِلْ شَعْرَكَ يَقِلَّ دَرْنُهُ وَ دَوَابُّهُ وَ وَسِخُهُ وَ تَغْلِظُ رَقَبَتَكَ وَ

يَجْلُو بَصْرَكَ؛<sup>۱</sup>

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۱، ص ۶۱۴.

۲. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۶، ص ۲۸۵.

۳. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۶، ص ۲۸۵.

موی سرت را کوتاه کن؛ زیرا (کوتاه کردن مو) آلودگی‌ها و انگل‌های آن را کم و گردنت استوار و نور چشمت را افزون می‌کند. درباره فواید شانه زدن موی سر، روایات متعددی از معصومان ذکر شده است. امام صادق علیه السلام در تفسیر کلمه زینت در آیه «خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ»<sup>۲</sup> فرموده است:

المَشْطُ فَإِنَّ المَشْطَ يَجْلِبُ الرِّزْقَ وَ يُحَسِّنُ الشَّعْرَ وَ يُنْجِزُ الحَاجَةَ وَ يَزِيدُ فِي الصُّلْبِ وَ يَقْطَعُ البَلْغَمَ؛<sup>۳</sup>

شانه زدن زینت است؛ زیرا (شانه زدن) روزی می‌آورد؛ مو را زیبا می‌کند؛ حاجت را برآورده می‌سازد و موجب افزونی نیروی جنسی می‌شود و بلغم را از بین می‌برد.

#### ۸. نرم و ملایم سخن گفتن

نرم و ملایم صحبت کردن افراد را جذب خود می‌کند و به راحتی می‌تواند بر روی آنها تأثیر بگذارد. یکی از دلایل این مسئله آن است که مردم به آدم‌های خشن اعتماد نمی‌کنند و آنها را افراد مناسبی برای اطمینان کردن، نمی‌دانند.

نقش و تأثیر سخن نرم و صحبت کردن ملایم در جذب افراد و نفوذ بر دل‌های آنان به اندازه‌ای است که خداوند متعال هنگامی که حضرت موسی و هارون علیهم السلام را برای تبلیغ دین به سوی فرعون

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ص ۴۸۴.

۲. سوره اعراف، آیه ۳۱.

۳. طبرسی، حسن بن فضل، مکارم الاخلاق، ص ۷۰.

فرستاد، به آنها توصیه کرد به نرمی با فرعون سخن بگویید؛ زیرا در این صورت، احتمال تأثیرگذاری بیشتر است:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا...<sup>۱</sup>

و با او به نرمی سخن بگویید.

بنابراین روحانیون محترم کاروان به عنوان مدیران فرهنگی اگر بخواهند در میان زائران کاروان خود نفوذ داشته باشند، باید با کلام نرم با آنها سخن بگویند و از هر گونه خشونت در گفتار و کردار پرهیز کنند؛ چون تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت مردم از روحانی استقبال کنند و تحت تأثیر و نفوذ او قرار گیرند.

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام فرمود:

لین الکلام قید القلب؛<sup>۲</sup>

نرمی گفتار، به بند کشاننده دل است.

#### ۹. ادب و احترام

ادب و احترام در گفتار و رفتار فرد نسبت به خود و دیگران یکی دیگر از عوامل مؤثر در نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است و در مقابل، بی‌احترامی به خود و دیگران و بی‌احترامی و بی‌ادبی در کلام و رفتار همگی از جذابیت و کارایی افراد می‌کاهد. افراد باید در ظاهر آراسته و در باطن وارسته باشند. افراد مؤدب و متین و محترم، بی‌تردید کارایی و جذابیت بیشتری دارند و این جذابیت از درون آنها موج

۱. سوره طه، آیه ۴۴.

۲. طبرسی، فضل بن حسن، نثراللاکی، ص ۹۸.

می‌زند. بنابراین روحانی کاروان و مدیر فرهنگی باید محترم و مؤدب و باشخصیت باشد، که در آن صورت، خواهد دید خود به خود جذاب می‌شود و تأثیرگذاری او بر زائران بیشتر می‌شود. اخلاق خوش و رعایت ادب در گفتار هنگام معاشرت با مردم، از آموزه‌های دین مبین اسلام است. برخورد با دیگران همراه لبخند و مودت و محبت، موجب رفع کدورت‌ها، ترغیب به دوستی و تحکیم رشته‌های محبت بین عناصر جامعه است. ترک خشونت و پرهیز از عصبانیت و ناملایمت و عفو در جرائم از عوامل مؤثر در انسجام جامعه اسلامی است.

خداوند در این باره می‌فرماید:

وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ<sup>۱</sup>

و در راه رفتن خود میانه‌رو باش و از صدای خود بکاه، که بدترین بانگ‌ها بانگ خران است.

آرام سخن گفتن از نشانه‌های اولیای خداست و فراگیری این عمل از آداب زیبای آن بزرگواران است و در جامعه امروزی که فضاها و محیط‌های زندگی، فوق العاده کوچک و فشرده و متراکم شده است، بیش از هر چیز، به عمل به این ادب اسلامی نیاز است تا از مزاحمت‌ها و در هم ریختن اعصاب همسایگان و هم‌اتاقی‌ها و همسفران و... جلوگیری شود.

---

۱. سوره لقمان، آیه ۱۹.

یکی از آداب مهم زندگی و آموزه‌های بسیار مهم اسلام، آرامش و سکوت است. در روایتی نورانی از امام رضا علیه السلام آمده است: «از نشانه‌های فهم و عقل، داشتن آگاهی و بردباری و سکوت است. سکوت دری از درهای حکمت است.»

انسان مخلوقی اجتماعی است که ناگزیر از ارتباطات و معاشرت با دیگران است. برای رفع نیازهای خود همه به یکدیگر نیازمندند و این نیاز باعث شده که آحاد جامعه در طول زندگی خود با یکدیگر مرتبط و وابسته باشند و در رفع نیازهای همدیگر بکوشند. نحوه برخوردها می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ اما آنچه مسلم است، این است که اسلام و قرآن کریم بر استفاده از زبان و کلمات مودت‌آمیز و محبت‌آمیز تأکید دارد.

بر این اساس، اخلاق خوش و رعایت ادب در گفتار و هنگام معاشرت با هم‌نوعان، از آموزه‌های دین مبین اسلام است که می‌تواند جامعه‌ای نمونه را ترسیم کند. برخورد با دیگران همراه لبخند، مودت و محبت، موجب رفع کدورت‌ها، ترغیب به دوستی و تحکیم رشته‌های محبت بین عناصر جامعه است.

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام ادب را همچون لباس فاخر بر تن انسان و موجب برتری او معرفی کرده و فرموده است:

الْعِلْمُ وَرَأْتُهُ كَرِيمَةً وَالْآدَابُ حُلٌّ مُجَدَّدَةٌ، وَالْفِكْرُ مِرْآةٌ صَافِيَةٌ؛<sup>۱</sup>

---

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۶۹.

علم، میراثی گرانبها است و ادب، لباس فاخر و زینتی است و فکر آئینه‌ای صاف است. ۱۰. خوش برخوردی و تبسم زمانی که در برخورد با دیگران، رفتار ما خشک و دور از نشانه‌های تمایل به ارتباط است، طبعاً نباید انتظار داشته باشیم طرف مقابل، تمایلی به ارتباط با ما داشته باشد. از نشانه‌های بی‌میلی به برقراری رابطه با دیگران اخم کردن، ابرو در هم کشیدن، روی برگرداندن و نداشتن تماس چشمی است و برعکس، گشاده‌رویی، توجه مؤدبانه به دیگران و دقت در تماس‌های چشمی، مقدمات اولیه برقراری ارتباط است.

برای کسب محبوبیت به تبسم و شادی نیاز داریم؛ چون تبسم به چهره افراد جذابیتی عمیق و ژرف می‌بخشد و در تبسم، سنگینی و متانت و جذابیت خاصی وجود دارد که نفوذ در دل‌های مردم و تأثیرگذاری بر آنها را امکان‌پذیرتر می‌کند. تبسم نشانه آمادگی ما در ایجاد ارتباط با دیگران محسوب می‌شود و هنگامی که ما با روی خوش و لبخند با فرد دیگری صحبت می‌کنیم، در حقیقت با این طرز رفتار خود می‌خواهیم به طرف مقابل بفهمانیم که مایلیم با او رابطه برقرار کنیم. واقعیت این است که تبسم همه جا حاکی از آن نیست که زندگی بر وفق مراد ماست؛ ولی وقتی می‌خواهیم با فردی دیگر باب گفت‌وگو را باز کنیم، لبخند ما محیط مناسبی را برای شروع یک ارتباط فراهم می‌کند.

البته ناگفته پیداست که رفتار ما باید متناسب با مقتضیات و اوضاع و احوالی که در آن هستیم باشد. برای محبوبیت و نفوذ در دل دیگران باید فضای اطراف ما گیرا و جذاب باشد؛ در نتیجه شور

و شوق و نشاط ما به اطرافیان منتقل می‌گردد و مثل آهن‌ربا اطرافیان را به سوی ما جذب می‌کند و میان ما و آنها ارتباط برقرار می‌سازد. تجربه ثابت کرده است که آدم‌های پرشور و شوق، بیش از افراد سرد و بی‌حال، افراد دیگر را به خود جلب می‌کنند.

چشم‌ها گویای اطلاعات مهم و پیچیده‌ای در مورد احساس افراد به دیگران است. انسان با نگاه کردن، به طرف مقابل می‌فهماند که مایل است که با او صحبت کند و یا حرف‌های او را بشنود. بدیهی است خیره شدن به چشمان فرد مقابل ممکن است در پاره‌ای موارد نتیجه عکس داشته باشد و یا موجب بدگمانی و سوءظن او شود و یا او را ناراحت کند. بنابراین در این کار نباید جانب احتیاط را از دست داد. نکته مهم دیگر این است که فرد در خلال نگاه‌های خود گه‌گاه تبسمی دوستانه بر لب داشته باشد. در این صورت طرف مقابل هر چند در رفتار خود بی‌تفاوت باشد، به تدریج تحت تأثیر قرار می‌گیرد و عکس‌العمل مثبتی از خود بروز می‌دهد.

درست است که بخش اعظمی از مهارت‌های ارتباطی مبتنی بر گفت‌وگو و صحبت و به عبارت دیگر رفتارهای کلامی است، لکن نباید فراموش کرد که اهمیت رفتارهای غیر کلامی کمتر از رفتارهای کلامی نیست؛ رفتارهایی نظیر حالات چهره، حرکات دست و سر و تماس چشمی، فاصله با طرف مقابل و... مصادیقی از رفتارهای غیر کلامی است.

#### ۱۱. تواضع

تواضع یکی از اصول مسلم اخلاقی و از والاترین صفات و خصلت‌های اخلاقی و از ویژگی‌های بندگان شایسته خداوند است و

انسان با تواضع می‌تواند بالاترین درجات انسانی را کسب نماید. تواضع مایه تقویت دوستی است و برعکس، هرگونه تکبر و بزرگ‌نمایی بین دوستان، صمیمیت را از بین می‌برد و موجب تفرقه می‌شود. بنابراین روحانی کاروان در برخورد با زائران باید تواضع و فروتنی پیشه کند تا بتواند دوستی و محبت آنها را جلب و در دل آنها نفوذ کند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

ثَلَاثَةٌ تُورَثُ الْمَحَبَّةَ الدِّينُ وَ التَّوَّاضُعُ وَ الْبَدَلُ؛<sup>۱</sup>

سه چیز دوستی را در پی دارد: دینداری، فروتنی و بخشش.

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام نیز می‌فرماید:

ثَمَرَةُ التَّوَّاضُعِ الْمَحَبَّةُ وَ ثَمَرَةُ الْكِبَرِ الْمَسَبَّةُ؛<sup>۲</sup>

میوه درخت تواضع، محبت و میوه تکبر، دشنام و

ناسزاگویی مردم است.

امام رضا علیه السلام نیز یکی از آداب رفاقت را تواضع دانسته و فرموده

است:

إِصْحَابِ الصَّدِيقِ بِالتَّوَّاضُعِ وَ الْعَدُوِّ بِالتَّحَرُّزِ وَ الْعَامَّةَ بِالبُشْرِ؛

با دوست فروتنی و با دشمن احتیاط و با عامه مردم با

خوش‌رویی همراهی کن.

روشن است که نظم جامعه جز در سایه همکاری و همدلی

حاصل نمی‌شود و همکاری و همدلی مردم در صورتی ممکن است

که مدیر نخواهد خود را بر آنها تحمیل کند و یا فخرفروشی کند و

۱. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، تحف العقول، ص ۳۱۶.

۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۴۶۱۳ و ۴۶۱۴.



خود را برتر از دیگران بدانند. همیشه مدیرانی موفق هستند که در عین قاطعیت متواضع و پر محبت باشند.

امیر مؤمنان حضرت علی عَلَيْهِ السَّلَام می‌فرماید:

بِخَفْضِ الْجِنَاحِ تَنْتَظِمُ الْأُمُورُ؛<sup>۱</sup>

با تواضع و محبت کارها نظم و سامان می‌یابد.

از رسول خدا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ روایت شده است:

التَّوَّاضِعُ لَا يَزِيدُ الْعَبْدَ إِلَّا رِفْعَةً فَتَوَّاضِعُوا يَرْفَعَكُمُ اللَّهُ؛<sup>۲</sup>

تواضع جز بزرگی بر انسان نمی‌افزاید. پس تواضع کنید تا خداوند شما را بلند مقام سازد.

از یکی از علمای معاصر نقل شده است که نیمه شبی وی از خواب بیدار می‌شود و حس می‌کند که صدایی از داخل حیاط می‌آید. بیرون می‌رود و می‌بیند دزدی آمده و میوه‌های باغچه را جمع کرده، ولی طوری سنگین است که نمی‌تواند آن را بلند کند و به دوش بیندازد. ایشان خیلی آهسته وارد حیاط می‌شود و بدون آنکه آن شخص متوجه شود، کمک می‌کند تا گونی را بلند کند و بر دوش بگذارد. ناگهان دزد متوجه او می‌شود و عذرخواهی می‌کند، اما آن عالم در کمال ادب و تواضع به او می‌فرماید: خیر آقا، شما به منزل پدرتان آمده‌اید و نیازی به اجازه گرفتن ندارید و با اصرار زیاد وی را مجبور می‌کند میوه‌ها را با خود ببرد. فردای آن روز دزد به

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ح ۴۳۰۲.

۲. متقی هندی، کنز العمال، ح ۵۷۱۹.

محضر این عالم می‌آید و توبه می‌کند و از آن پس انسانی مؤمن و پرهیزگار می‌شود.

آری، اگر تواضع و ادب چنین در جان و روح خلاقان تأثیرگذار است، قطعاً اثر آن در جان و روح دوستان با ایمانی که برای زندگی خود دوستی و محبت و ارادت را برگزیده‌اند، به مراتب بیشتر و عمیق‌تر است.

فروتنی یکی از شرایط اساسی کسب محبوبیت است. کسانی که خودخواه هستند و پیوسته از برتری‌های خیالی خود حرف می‌زنند و بدان می‌بالند، کمتر ممکن است افراد محبوبی باشند. البته این بدان معنی نیست که برای محبوب شدن، به اندازه‌ای در شکسته نفسی و فروتنی افراط کنیم که به عزت نفس و غرور و اعتماد به نفس ما لطمه وارد شود؛ بلکه باید تا آنجا که امکان دارد کارهایی را که به ما محول شده است، به خوبی انجام دهیم و در عین حال خود را آماده کنیم که از علم دیگران نیز بهره ببریم و به اصلاح اشتباهات خود پردازیم.

افرادی که واقعاً عالم و دانشمند هستند، از تکبر و خودخواهی مبرا خواهند بود. چون چنین کسانی بهتر از هر کس می‌دانند که معلومات آنها در مقایسه با مجهولاتشان چه اندازه ناچیز است؛ چنان‌که آن دانشمند واقعی در شعر معروف خود می‌گوید:

تا بدان جا رسید دانش من که بدانم همی که نادانم  
امام باقر علیه السلام در حدیثی بعضی از مصادیق تواضع را بیان کرده و فرموده است:

فصل ششم: روش‌های نفوذ در دلها □ ۲۶۷

التَّوَّاضِعُ الرُّضَا بِالْمَجْلِسِ دُونَ شَرَفِهِ وَ أَنْ تُسَلِّمَ عَلَيَّ مِنْ لَقِيَّتِ وَ أَنْ  
تَتْرَكَ الْمِرَاءَ وَ إِنْ كُنْتَ مُحِقًّا؛<sup>۱</sup>

تواضع آن است که به کمتر از جایگاه شایسته خود در مجلس قانع باشی و هرگاه کسی را ملاقات کردی در سلام کردن پیشی بگیری و جر و بحث را رها کنی؛ هر چند حق با تو باشد.

## ۱۲. سکوت

غالباً افراد به اشتباه برای اینکه جذاب‌تر شوند، شلوغ می‌کنند و بیشتر حرف می‌زنند، در حالی که این خطاست و در مقابل، این سکوت است که می‌تواند هدف آنها یعنی جذابیت و تأثیرگذاری را محقق کند؛ چون سکوت، تأثیر ذهنی و روانی بسیار قوی‌ای دارد. در سکوت، فرد پیرامون خود خلاء ایجاد می‌کند و هر خلای، جذب را سبب می‌شود. آنها که بیشتر صحبت می‌کنند و کمتر می‌شنوند، از جذابیت خود می‌کاهند؛ حال آنکه سکوت و گوش دادن بیشتر به واقع شما را عاقل‌تر و قابل اطمینان‌تر معرفی می‌کند و این زمینه‌ای مساعد برای صمیمیت بیشتر است. سکوتی سرشار از اعتماد به نفس، سرچشمه صمیمیت است.

حضرت امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

عَلَيْكَ بِالصَّمْتِ، تُعَدُّ حَلِيمًا جَاهِلًا كُنْتَ أَوْ عَالِمًا، فَإِنَّ الصَّمْتَ زَيْنٌ  
لَكَ عِنْدَ الْعُلَمَاءِ وَ سِتْرٌ لَكَ عِنْدَ الْجُهَّالِ؛<sup>۲</sup>

۱. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، تحف العقول، ص ۲۹۶.

۲. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، تحف العقول، ص ۳۰۵.

عالم هستی یا جاهل، خاموشی را برگزین تا بردبار به شمار آیی؛  
زیرا خاموشی نزد دانایان زینت و نزد نادانان پوشش است.

حضرت امام رضا علیه السلام نیز می‌فرماید:

إِنَّ الصَّمْتَ بَابٌ مِنْ أَبْوَابِ الْحِكْمَةِ، يَكْسِبُ الْمُحِبَّةَ، إِنَّهُ دَلِيلٌ عَلَى  
كُلِّ خَيْرٍ؛<sup>۱</sup>

همانا سکوت و خاموشی راهی از راه‌های حکمت است. سکوت  
موجب محبت و علاقه می‌گردد و راهنمایی برای کسب خیرات  
است.

البته باید تذکر داد که مقصود از خاموشی این نیست که انسان  
باید همیشه و در همه حال لب فرو بندد و زبان نگشاید و حتی در  
مقام احقاق حق خود و دیگران به ویژه در مقام بیان معارف الهی  
سکوت اختیار کند، بلکه مقصود جلوگیری از شلوغ‌کاری و زیاد  
حرف زدن است؛ چون زیاد حرف زدن و شلوغ‌کاری پیامدهای منفی  
بسیاری دارد.

### ۱۳. تشویق مردم

روحانی کاروان باید تا جایی که مقدور است زائران را تشویق و  
تلاش کند که توانمندی‌ها، توفیقات و ویژگی‌های زائران را شناسایی  
و بدین وسیله آنها را ترغیب و تشویق کند. طبیعت بشر چنین  
است که اگر کسی از او به شدت انتقاد کند، خوشش نخواهد آمد.

۱. نوری، حسین بن محمدتقی، مستدرک الوسائل، ج ۹، ص ۱۶، ح ۱۰۰۷۳.

تشویق کردن یعنی تعریف کردن از خصوصیات خوب و یا کار خوبی که کسی انجام داده است. ما با تشویق دیگران ارزش حقیقی آنها را به ایشان نشان می‌دهیم و کمک می‌کنیم تا توانایی‌هایشان را بشناسند یا از آن مطمئن شوند. وقتی ما کسی را برای کاری که کرده یا قابلیت‌هایی که از خود نشان داده است، تشویق می‌کنیم، هم خودمان احساس خوبی پیدا می‌کنیم و هم به او انگیزه می‌دهیم تا کارهای خوب بیشتری انجام دهد و به این ترتیب بر خوبی‌های دنیا می‌افزاییم. همه ما با تشویق بهتر می‌شویم و بهتر کار می‌کنیم؛ نمرات بهتری می‌گیریم و بهتر خدمت می‌کنیم. تشویق ما موجب می‌شود تا دوستان ایام دشوار را تاب بیاورد؛ همکارمان بهتر کار کند و فرزندان نمره بهتری بگیرد. تشویق موجب امیدواری و حتی تحول انسان‌ها می‌شود.

اگر معلم سال اول دبیرستانمان با شنیدن انشای ما در سر کلاس ادبیات به ما گفته باشد تو روزی نویسنده می‌شوی، این جمله عمیقاً در ذهن ما حک می‌شود و بر مسیر آینده ما اثر می‌گذارد. اگر خوب بنگریم در هر یک از موفقیت‌های ما در زندگی، چه کوچک و چه بزرگ، کلام تشویق‌آمیز کسی نقش داشته است. هیچ یک از مشاهیر جهان بدون حمایت و تشویق کسی به قله نرسیده‌اند. تشویق پدر و مادر است که کودک نو پا را قادر به راه رفتن و دویدن می‌کند. تشویق، انرژی بخش، الهام‌بخش و متحول کننده است.

متأسفانه ما گاهی هیچ تشویقی دریافت نمی‌کنیم. گاه در سربالایی زندگی و در جاده‌های پر پیچ و خمی که تنها و به زحمت در آنها گام برمی‌داریم، هیچ صدای تشویق‌آمیزی نمی‌شنویم.

اینجاست که خودمان باید خودمان را تشویق کنیم و دست تأییدآمیزی به پشت خودمان بزنیم و برای اینکه دشواری‌ها را تاب آورده‌ایم و به سوی هدفمان می‌رویم، به خودمان تبریک بگوییم. ما خیلی از مواقع در تشویق خودمان و دیگران خساست به خرج می‌دهیم. با تشویق، هیچ کوهی خیلی بلند به نظر نمی‌رسد؛ هیچ طرحی خیلی دشوار به نظر نمی‌رسد؛ هیچ راهی خیلی طولانی به نظر نمی‌رسد و هیچ مشکلی لاینحل به نظر نمی‌آید. این تشویق است که غیر ممکن‌ها را ممکن و همه چیز را آسان‌تر می‌کند. هر کسی زیر باران تشویق بهتر کار می‌کند تا زیر باران انتقاد. تشویق کردن دیگران مستلزم توجه به توانایی‌ها و اعمال و رفتار آنهاست و همین توجه کردن هم برای ما و هم برای کسی که تشویقش می‌کنیم خوب است.

#### ۱۴. با کنایه صحبت نکردن و مسخره نکردن مردم

اگر مدیر بتواند شرایط حاکم بر جمع و حال و حوصله افراد دور و برش را درک کند، روابط شخصی او مانند یک سفر دریایی نرم و آرام خواهد شد. گاهی ممکن است یک پاسخ کنایه‌آمیز بتواند طوفانی از خنده به راه بیندازد؛ اما باید توجه داشت که این شادی زودگذر باعث دلخوری و دلتنگی فرد دیگری نشود. اشتباه کردن جزء لاینفک رفتار بشری است و هیچ‌چیز به اندازه مسخره شدن به خاطر آن اشتباه، موجب آزار نمی‌شود. مسخره کردن سبب می‌شود فرد احساس حقارت کند. این کار اهانتی بزرگ است؛ به اندازه‌ای که گاهی زمان زیادی طول می‌کشد تا شخص بتواند فرد مسخره‌کننده را ببخشد.

فصل ہفتم:



نظارت و کنٹرول





## نظارت و کنترل

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود.

به جرأت می‌توان گفت که انجام دادن هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه نظارت دقیق وجود داشته باشد و کنترل‌های لازم اعمال باشد. به کمک نظارت و کنترل است که مدیریت از نحوه تحقق هدفها و انجام دادن عملیات آگاه می‌شود و قدرت پیگیری و در صورت لزوم، اصلاح آنها را پیدا می‌کند. نظارت و کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده‌های مختلف سازمان است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد.

یکی از مهم‌ترین مسائلی که وجود کنترل و نظارت را ضروری می‌سازد و آن را به عنوان یک وظیفه اصلی برای مدیران درمی‌آورد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همیشه دقیق نیست و همواره با درصدی از خطا توأم است و برای رفع این خطاها و انجام دادن اصلاحات لازم در برنامه‌های عملیاتی، نظارت و کنترل بهترین وسیله است و چاره‌ای جز آن نیست.

از دیدگاه دانشمندان علم مدیریت، یکی از اصول مسلم و مورد اتفاق علم مدیریت و یکی از وظایف یک مدیر لایق و توانمند، اصل نظارت و کنترل است؛ زیرا در یک سازمان ممکن است برنامه‌ریزی خوبی انجام شده باشد، ساختار سازمانی مناسبی ایجاد شده باشد و کارکنان هدایت و برانگیخته شده باشند، ولی هیچ اطمینانی وجود نداشته باشد که فعالیت‌ها آن‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند و هدف‌ها آن‌طور که مدیران پیش‌بینی کرده‌اند، تحقق یابند. لذا کنترل و نظارت به عنوان آخرین حلقه از زنجیره وظایف مدیران، دارای اهمیت ویژه است.

مدیران با کنترل و نظارت از نحوه تحقق هدف‌ها آگاهی می‌یابند و قدرت پیگیری پیدا می‌کنند تا در صورت وجود هر گونه انحراف از اهداف و برنامه‌ها، توان اصلاح آنها را پیدا کنند. مدیران بدون برخورداری از سیستم دقیق و جامع نظارت و کنترل نمی‌توانند از منابع و امکانات خود به درستی استفاده کنند و در تحقق هدف‌های خود موفق باشند؛ لذا یکی از وظایف اصلی مدیران، نظارت و کنترل است و عمل به وظایف و انجام دادن فعالیت‌ها در صورتی موفق و اثربخش خواهد بود که کنترل‌های لازم در مورد آنها اعمال شده باشد. بنابراین نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود و بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت ناقص است و تضمینی برای انجام دادن درست آنها وجود ندارد. کنترل و نظارت ارتباط تنگاتنگ با سایر اصول و وظایف مدیریت دارد؛ به طوری که ناکامی در آن برابر با ناکامی در مدیریت یک مجموعه یا سازمان است.

در سفرهای زیارتی و کاروان‌های حج و عمره نیز روحانی محترم کاروان به عنوان مدیر فرهنگی و مسئول انجام دادن اعمال و مناسک حج و عمره به صورت صحیح و مطابق فتوای مراجع محترم تقلید، باید علاوه بر برنامه‌ریزی و سازماندهی، نسبت به انجام دادن وظیفه کنترلی خویش حساس باشند و با نظارت دقیق بر برنامه‌ها و اعمال زائران کاروان و کنترل آنها مطمئن شوند که برنامه‌ها به درستی اجرا شده و تمامی زائران آموزش‌های لازم را فرا گرفته و اعمال و مناسک خود را به صورت صحیح و کامل انجام داده‌اند.

### تعریف نظارت و کنترل

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، برای رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. در مورد کنترل و نظارت در متون مدیریت، تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که در ادامه چند نمونه از آنها عبارت‌اند از:

۱. کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهایی عملیات تعیین می‌شوند؛ سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد؛ عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند؛ اختلاف‌ها و انحراف‌های مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند.<sup>۱</sup>

۱. الوانی، ۱۳۷۹، ص ۸۸.

۲. جیمز استونر در تعریف نظارت چنین می‌گوید: «کنترل مدیریتی، تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات، در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از اینکه با مؤثرترین و کارآمدترین شیوه، از همه منابع موجود برای تحقق هدف‌های مشترک استفاده شده است»<sup>۱</sup>.

۳. استیفن رابینز کنترل و نظارت را این گونه تعریف می‌کند: «فرایند تحت‌نظر قرار دادن فعالیت‌ها به منظور حصول اطمینان از اینکه آنها همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌شوند، و اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم».

برخی کنترل را بر اساس عوامل اصلی فرایند کنترل نیز تعریف کرده‌اند و معتقدند که کنترل مدیریتی، تلاش منظمی است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات، در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از اینکه با مؤثرترین و کارآمدترین شیوه از همه منابع موجود برای تحقق هدف‌های مشترک استفاده شده است.

---

۱. رضائیان، ۱۳۷۰، ص ۵۵۸.

بنابراین کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه آیا اقدامات و فعالیت‌هایی که در سازمان در حال اجراست، در راستای اهداف پیش‌بینی شده برای سازمان و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی شده است یا نه. به عبارت دیگر نظارت و کنترل، فرایندی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود‌ها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و تصویر واضحی از اختلافات یا تشابهات در اختیار مدیران و مسئولان مربوط قرار می‌دهد.

### اهمیت نظارت

مدیرانی که بخواهند بدون داشتن سیستم کنترلی مدیریت کنند، فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و نیز اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها خواهند بود. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کارهایی که انجام می‌شوند و خدماتی که ارائه می‌شوند، تنها در صورتی میسر است که یک سیستم مؤثر کنترل و نظارت وجود داشته باشد. اهمیت دیگر کنترل، نظارت بر روند پیشرفت کارها و اصلاح کردن اشتباهات است. مدیران به منظور دستیابی به اهداف اصلی که در قالب برنامه‌هایی پیش‌بینی شده است، همواره در تلاش هستند و به منظور حصول اطمینان از پیشرفت کارها ضروری است سیستمی طراحی و اجرا کنند که بتواند بر روند پیشرفت کارها نظارت داشته باشد.

بنابراین، کنترل به عنوان آخرین حلقه زنجیره وظایف مدیر، دارای اهمیت است؛ اما ارزش وظیفه کنترل، بیش‌تر در رابطه با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و تفویض اختیار تعیین می‌شود.

مدیران به سختی تفویض اختیار کنند و یکی از علل خودداری آنها این است که آنان نگرانند زیردستان کاری را که مسئولیتش به عهده آنان است، به درستی انجام ندهند. بنابراین، بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند کارها را خودشان انجام دهند و از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. اما اگر مدیر، نظام کنترل مؤثری به وجود آورد، بی‌میلی به تفویض اختیار کاهش می‌یابد. چنین نظام کنترلی می‌تواند اطلاعات و بازخورد عملکرد زیردستانی را که اختیارات به آنان تفویض شده است، فراهم کند.

مدیران هرگز نمی‌توانند مطمئن باشند که رویدادها طبق برنامه به وقوع خواهند پیوست و حرکت همه عوامل دست اندرکار سازمان به سمت اهداف تعیین شده می‌باشد؛ زیرا پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی سازمان همواره با درصدی از خطا همراه است. به منظور مصون ماندن از خطا یا کاهش میزان آن و اصلاح عملکرد استفاده از فرایند کنترل و نظارت ضروری است. البته نظارت و بازرسی می‌باید مشخص‌کننده انحرافات و حاوی پیشنهادهای اصلاحی لازم برای انجام دادن صحیح و اصولی امور باشد.

### ارتباط کنترل با برنامه‌ریزی

کنترل و نظارت به عنوان یکی از وظایف اصلی و اساسی مدیران، ارتباط مستحکم و واضحی با سایر وظایف دارد؛ زیرا سایر وظایف مدیریت - مثل برنامه‌ریزی و سازماندهی - در صورتی به طور موفق و اثربخش انجام خواهند شد که یک سیستم نظارت و کنترل جامع و مناسب در سازمان وجود داشته باشد. از این رو، در حالی که

نظارت و کنترل از نظر ترتیب، آخرین وظیفه مدیریت به شمار می‌آید، از نظر اهمیت در ردیف آخر قرار نمی‌گیرد.

در این میان، ارتباط کنترل و نظارت با برنامه‌ریزی بیشتر و قوی‌تر است؛ زیرا مدیران از برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند تا مسیر فعالیت برای دستیابی به اهداف را هموار کنند و کنترل فرایندی است که ضمن آن مشخص می‌شود که آیا به اهداف خود رسیده‌اند یا نه. ارتباط برنامه‌ریزی و کنترل به حدی است که صاحب نظران مدیریت معتقدند این دو وظیفه را نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد. برخی نیز این دو وظیفه مهم مدیریت را به دو تیغه یک قیچی تشبیه می‌کنند.

مدیران همواره به منظور دستیابی به اهداف، راهکارهایی را پیش‌بینی، و برنامه‌هایی را طراحی و اجرا می‌کنند؛ اما از آنجا که پیش‌بینی‌ها همواره مطابق با واقع نیستند و برنامه‌ها همیشه به صورت صحیح و کامل اجرا نمی‌شوند، لازم است همواره بر آنها نظارت شود. پس می‌توان گفت که کنترل دقیقاً از آنجا آغاز می‌شود که برنامه‌ریزی پایان می‌یابد.

### فرایند نظارت و کنترل

فرایند کنترل دارای مراحل اصلی ذیل است:

۱. تعیین نتایج مورد انتظار (هدف‌گذاری)؛
۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار؛
۳. تعیین استانداردها و معیارها با توجه به هدف‌های از پیش تعیین شده؛
۴. جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد و عملیات انجام یافته و در حال انجام؛

۵. مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده؛

۶. تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و شناسایی انحرافات؛

۷. پیگیری و انجام دادن اقدامات اصلاحی.

در ادامه هر یک از مراحل مذکور به اختصار شرح داده می‌شود.

#### ۱. تعیین نتایج مورد انتظار (هدف‌گذاری):

در این مرحله روشن می‌شود که هدف از نظارت و کنترل

چیست و با انجام دادن این کار به چه نتیجه‌ای باید رسید.

#### ۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار:

در مرحله دوم شاخص‌ها و معیارهایی برای سنجش و ارزیابی

نتایج مورد انتظار تدوین شود.

#### ۳. تعیین استانداردها:

در مرحله سوم با توجه به برنامه‌های پیش‌بینی شده و در

راستای اهداف و متناسب با آنها استانداردهایی تعیین می‌شود

بنابراین لازم است که هدف‌ها در قالب نتایج قابل اندازه‌گیری و

حتی‌الامکان به صورت مقادیر کمی بیان شوند تا تعیین

استانداردهای متناسب با آن اهداف، امکان‌پذیر شود.

البته ممکن است همه هدف‌ها یا بعضی از آنها، کیفی و غیر قابل

اندازه‌گیری باشند که در این صورت تعیین استانداردها و معیارها

مشکل می‌شود. اما در این گونه موارد نیز باید سعی شود اهداف

کلی به هدف‌های جزئی‌تر و ریزتر تقسیم شوند تا بتوان به گونه‌ای

آنها را اندازه‌گیری کرد. پس مطلوب این است که هدف‌هایی که در



فرایند برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند، کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر اندازه‌گیری کرد.

#### ۴. جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد:

یکی از مراحل مهم فرایند کنترل و نظارت، تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملکرد یا عملیات انجام شده و در حال انجام دادن است. جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم و پردازش آنها، یکی از مراحل اصلی و یکی از اقدامات حیاتی برای یک سیستم کنترل است و هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و به موقع نمی‌تواند نقش خود را به نحو مؤثر در سازمان ایفا کند.

مدیران تنها در سایه داشتن اطلاعات دقیق و به موقع می‌توانند میزان پیشرفت سازمان را در جهت تأمین هدف‌ها مشخص کنند و در صورت مشاهده انحراف و عدم سازگاری فعالیت‌ها با اهداف پیش‌بینی شده و استانداردهای تعیین شده، اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند.

#### ۵. مقایسه اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها:

در این مرحله، اطلاعات به دست آمده از عملکرد واقعی، با آنچه به صورت استاندارد و معیار پیش‌بینی شده است، مقایسه می‌شود. اگر نتیجه مقایسه این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها و معیارهای پیش‌بینی شده مطابق است، برنامه ادامه می‌یابد و اگر عملکرد با استانداردها مطابق نباشد و انحرافات و مغایرت‌هایی وجود داشته باشد، باید اقدامات اصلاحی انجام شود.

#### ۶. تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و شناسایی انحرافات:

در این مرحله، انحرافات و مغایرت‌ها شناسایی شده با دقت بررسی و ارزیابی می‌شود تا زمینه‌ها، ریشه‌ها و دلایل آن به درستی شناسایی و راهکارهای اصلاح آنها ارائه شود.

### ۷. پیگیری و انجام دادن اقدامات اصلاحی :

مراحل شش گانه فوق به عنوان مقدمه‌ای هستند برای مرحله نهایی کنترل که همان مرحله پیگیری و در صورت نیاز، انجام دادن اقدامات اصلاحی است. اگر این مرحله نباشد، تمامی مراحل قبلی کنترل بی‌نتیجه خواهد بود و هیچ اثر مثبتی برای سازمان نخواهند داشت.

قبل از انجام دادن هر گونه اقدام اصلاحی، باید علل و ریشه‌های انحراف بررسی شود تا معلوم شود مشکل از استانداردهای پیش‌بینی شده بوده است یا از اجرای برنامه، یا از علل دیگر.

پس از آنکه انحرافات مشخص و ریشه‌های آنها روشن شد، باید اقدامات اصلاحی مورد نیاز و ضروری انجام شود. اگر مدیر، فرایند کنترل را تا رسیدن به نتیجه ادامه ندهد، باید گفت که تنها عملکرد را تحت نظر قرار داده و کاری به عنوان کنترل انجام نداده است. بنابراین لازم است پیگیری‌های لازم صورت گیرد و در صورتی که برنامه‌های اجرا شده و عملکرد با استانداردها هماهنگی کامل نداشته اصلاحات لازم در برنامه صورت گیرد و یا اقدامات لازم برای اصلاح عملکرد آنان انجام شود.

البته پیگیری منحصر به مواردی نیست که عملکرد کارکنان با استانداردها و معیارهای مورد نظر منطبق و سازگار نیست و انحراف یا تخلفی صورت گرفته است، بلکه در مواردی که عملکرد آنان با معیارها و استانداردها منطبق باشد نیز بحث پیگیری مطرح است و ضرورت دارد؛ زیرا باید کارکنانی که عملکردشان مطلوب و مطابق استانداردهاست، تشویق شوند.

اگر فرایند نظارت و کنترل در سازمان منجر به پیگیری و انجام دادن اقدامات اصلاحی لازم نشود، نه تنها برای سازمان، مفید و

ثمربخش نیست و باری را از دوش سازمان بر نمی‌دارد، هزینه‌های اضافی و زیانباری به سازمان تحمیل می‌کند و مقداری از وقت و امکانات سازمان را به خود مشغول خواهد کرد.

همچنین اگر در سازمان نظارت وجود داشته باشد، اما پیگیری‌های لازم صورت نگیرد و نسبت به نتیجه نظارت هیچ ترتیب اثری داده نشود، علاوه بر اینکه انحرافات احتمالی از اهداف و اشتباهات برنامه‌ها و پیش‌بینی‌ها اصلاح نخواهد شد، تأثیرات منفی و نامطلوبی بر نیروهای انسانی سازمان خواهد داشت؛ زیرا این مسئله باعث خواهد شد که افراد کوشا و وفادار به سازمان بی‌رغبت شوند و کسانی که تلاش و کوشش زیادی نکرده و به سازمان وفادار و متعهد نبوده‌اند، تشویق و ترغیب شوند.

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید:  
وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ؛ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيداً لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيباً لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ وَالْأَزْمُ كُلاًّ مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ؛<sup>۱</sup>

هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در کارهای خوب و نیکشان بی‌رغبت شوند و بدکاران در کارهای بد و نادرستشان تشویق گردند؛ و هر کدام از اینها را مطابق کارشان پاداش بده.

آن حضرت در این قسمت از نامه بر ضرورت تشویق و ترغیب افراد نیکوکار و برخورد مناسب با خطاکاران تأکید می‌کند و از

---

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، ص ۴۳۰.

برخورد مساوی با این دو گروه نهی می‌فرماید همچنین این نکته را متذکر می‌شود که قدردانی از افرادی که عملکرد خوبی داشته‌اند و تشویق و ترغیب آنان باعث دلگرم شدن آنان می‌شود و انگیزه کافی برای ادامه کار را در آنها ایجاد خواهد کرد؛ علاوه بر اینکه قدردانی نکردن از نیکوکاران به منزله تشویق خطاکاران و ترغیب آنان به نداشتن عملکرد خوب و مناسب است.

البته از نظر اسلام، تشویق و تنبیه باید با جهت‌گیری اصلاحی همراه باشد، یعنی هدف نهایی از تشویق و تنبیه‌ها، بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان باشد؛ همچنان که تشویق و تنبیه‌های خداوند متعال - یعنی ثواب و عقاب‌هایی که خداوند متعال در نظر گرفته است - جنبه اصلاحی دارد و در جهت سوق دادن افراد به سوی انجام دادن کارهای نیک و باز داشتن آنها از انجام دادن کارهای بد و ناپسند است. مولای متقیان علی علیه السلام در مورد فلسفه وجودی ثواب و عقاب الهی می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ وَضَعَ الثَّوَابَ عَلَى طَاعَتِهِ وَالْعِقَابَ عَلَى مَعْصِيَتِهِ  
ذِيادَةً لِعِبَادِهِ عَنِ نِقْمَتِهِ وَحِيَاثَةً لَهُمْ إِلَى جَنَّتِهِ؛<sup>۱</sup>

همانا خداوند سبحان، ثواب و پاداش را در مقابل اطاعتش، و عقاب کیفر را در برابر معصیت و نافرمانی‌اش مقرر کرده تا بندگانش را از نِقمت و خشم خود باز دارد و آنها را به سوی بهشت خود سوق دهد. بنابراین همان‌طور که تشویق و تنبیه‌های خداوند متعال و ثواب و عقاب‌های او، در جهت اصلاح و به منظور باز داشتن انسان‌ها از

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، حکمت ۳۶۸.

ارتکاب کارهای خلاف و سوق دادن آنها به سوی انجام دادن کارهای درست و در نتیجه رفتن به بهشت است، تشویق‌ها و تنبیه‌های مدیر در سازمان نیز باید جهت‌گیری اصلاحی داشته باشد، یعنی در جهت بهبود عملکرد کارکنان و باز داشتن آنها از انحرافات و خطاها و سوق دادن آنها به حرکت در راستای دستیابی به اهداف سازمان باشد.

در نظام مدیریتی اسلام، تأکید فراوانی بر تشویق و ترغیب کارکنان و سوق دادن آنان به حرکت در جهت دستیابی به اهداف سازمان شده است؛ اما این تأکیدها به این معنا نیست که در مدیریت اسلامی تنبیه وجود ندارد یا اینکه تنبیه مجاز شمرده نشده است؛ بلکه در شرایطی که با وجود همه تدابیر تشویقی و اصلاحی، برخی از کارکنان در برابر وظیفه خود احساس تعهد نکنند و با کم‌کاری و عملکرد ضعیف یا انحراف از اهداف و وظایف، موجب اخلال در برنامه‌ها و اهداف سازمان شوند، یا مرتکب خیانت شوند و آگاهانه قصد ضربه زدن به سازمان را داشته باشند، نباید بی‌تفاوت از کنار این مسئله گذشت؛ باید قاطعانه در برابر چنین افرادی ایستاد و متخلفان را به شدت تنبیه کرد تا موجب عبرت برای خود آنان و دیگر کارکنان سازمان شود. امیر مؤمنان علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

و تَحْفِظُ مِنَ الْأَعْوَانِ؛ فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةِ اجْتِمَاعٍ  
بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارٌ عِيُونِكَ، اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ  
الْعُقُوبَةَ فِي بَدْيِهِ وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمُدَلَّةِ وَ  
وَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ وَ قَلَّدْتَهُ عَارَ التُّهْمَةِ؛<sup>۱</sup>

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.

با دقت بسیار مراقب همکاران خود باش؛ پس اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش همه بازرسان تو آن را تأیید کرد، به این مقدار از گواهی اکتفا کن و او را خوار و رسوا ساز و داغ خیانت بر پیشانی او بزن و حلقه بدنامی برگردنش بیاویز.

البته هدف اصلی یک نظام مؤثر نظارتی این است که با نظارت دقیق بر کارها بتواند از هرگونه اشتباه و انحراف جلوگیری کند و عملکرد و عملیات را با برنامه‌های پیش‌بینی شده و اهداف مورد نظر تطبیق کند. ولی احتمال اینکه عملکرد واقعی یا عملیات انجام شده کاملاً با استانداردها و برنامه‌ها منطبق باشد و دارای هیچ‌گونه انحراف یا تغییری نسبت به پیش‌بینی‌های انجام شده نباشد، بسیار کم است. لذا اگر اقدامات اصلاحی انجام نشود، نظام نظارتی ناقص و بی‌نتیجه خواهد بود و هیچ‌گونه آثار مثبتی در پی نخواهد داشت.

ذکر این نکته نیز لازم است که اگر اختلاف بین نتایج به دست آمده و پیش‌بینی‌های برنامه زیاد باشد، بهتر است درباره خود برنامه و هدف‌های آن نیز تجدید نظر شود؛ زیرا یا توجه لازم و مناسب به منابع و امکانات موجود نشده و یا اینکه پیش‌بینی‌ها و جهت‌گیری برنامه‌ریزی اشتباه بوده است که در هر دو صورت، انجام دادن اقدامات اصلاحی و تصحیح انحرافات، لازم و ضروری است.

### انواع نظارت و کنترل

۱. کنترل قبل از عمل: این نظارت، پیش از وقوع هر فعالیتی صورت می‌گیرد و هدف از آن، کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است. نظارت قبل از عمل یا نظارت آینده‌نگر،

مطلوب‌ترین نوع کنترل است؛ اما مستلزم کسب اطلاعات به موقع و دقیق است که توسعه آن را با دشواری روبه‌رو می‌کند. کنترل آینده‌نگر یا هدایت‌کننده کنترلی است که با استفاده از داده‌ها، کنترل را تحقق می‌بخشد، قبل از آنکه عملی واقع شود. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش‌بینی و اعمال اصلاحات را ممکن می‌کند.

هدف از این نوع کنترل، پیش‌گیری و اعمال اصلاحات قبل از اجرا برای حصول به نتایج مورد نظر است. کنترل پیش‌نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل‌کننده است. بنابراین کنترل قبل از انجام دادن کار یا کنترل پیش‌نگر یعنی مدیر قبل از انجام دادن کار، موانع و مشکلاتی را که ممکن است در مسیر انجام دادن کار وجود داشته باشد، را پیش‌بینی کند و برای برداشتن موانع و حل مشکلات، راهکارها و رهنمودهایی را آماده و ابلاغ نماید.

روحانی کاروان به عنوان مدیر فرهنگی کاروان، باید قبل از انجام دادن طواف، تمامی موانع و مشکلاتی را که ممکن است زائران هنگام طواف با آن مواجه شوند، شناسایی کند و آنها را به زائران آموزش دهد و راهکارهای برون‌رفت از موانع و روش‌های حل مشکلات را به آنها یادآوری نماید. یکی از این موانع و مشکلات جدا شدن زائر از کاروان و سردرگمی اوست که روحانی با تذکر این مسئله به او آموزش می‌دهد که در صورتی که از کاروان جدا شد، ضمن حفظ آرامش خود اگر مناسک را می‌داند، به تنهایی اعمال خود را مثل طواف و نماز انجام دهد و سپس به کاروان ملحق شود و اگر اعمال خود را نمی‌داند، به دنبال کاروان بگردد و روحانی کاروان

را پیدا کند و از او بپرسد یا اینکه در داخل مسجدالحرام، به هر روحانی‌ای که دید، مراجعه کند و وضع خودش را توضیح دهد و از او راهنمایی بخواهد.

یکی دیگر از موانع و مشکلات احتمالی این است که زائران هنگام طواف با شست‌وشوی مسجدالحرام مواجه شوند. روحانی کاروان با پیش‌بینی این مشکل به زائران آموزش می‌دهد که در صورت وقوع چنین مشکلی وظیفه آنها چیست و چگونه باید اعمال خود را ادامه دهند. همچنین روحانی کاروان با پیش‌بینی این مسئله که زائران ممکن است در اثنای طواف با صفوف نمازگزاران و برگزاری نماز جماعت برخورد کنند، به آنها آموزش می‌دهد که در این صورت باید اعمال خود را چگونه ادامه دهند و وظیفه آنها چیست.

۲. کنترل حین عمل: کنترل حین عمل یا کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می‌دهد و هم‌زمان با انجام دادن فعالیت اجرا می‌شود. از طریق این نظارت، مسائل و مشکلات پیش از آن که پرهزینه شوند، حل می‌شوند. حساسیت برخی از برنامه‌ها ایجاب می‌کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کند و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ نماید.

به عنوان مثال، روحانی کاروان هم‌زمان با انجام دادن طواف یا هنگامی که زائر در حال خواندن نماز طواف است، بر کار او نظارت می‌کند و خطاهای احتمالی او را تذکر می‌دهد و اصلاح می‌کند، مثلاً بعد از طواف، سریع نماز طواف خود را بخواند و با استقرار در اطراف زائران خود که در حال اقامه نماز هستند، مشکلات احتمالی نمازهای آنها را تذکر دهد و اصلاح کند.



مثلاً ممکن است زائری به مکان نماز طواف دقت نکند و در طرفین مقام ابراهیم به اقامه نماز بپردازد یا اینکه با وجود امکان اقامه نماز پشت مقام ابراهیم، به فاصله دورتر برود و با فاصله زیاد از مقام نماز بگذارد، یا اینکه هنگام نماز او را هل دهند و او حرکت کند و از حالت نماز خارج شود و با آن حال به نماز خود ادامه دهد و اعاده هم ننماید، یا اینکه روحانی مشاهده کند که با وجود امکان مراعات تقدم مرد بر زن، زائران این مسئله را مراعات نکرده و زن‌ها جلوتر از مردها و مردها پشت سر آنها به اقامه نماز پرداخته‌اند. در همه این موارد، روحانی کاروان می‌تواند بلافاصله با تشخیص مشکل، حل آن را به زائر آموزش دهد تا زائر عمل خود را به درستی و به صورت صحیح بجا آورد.

۳. نظارت و کنترل بعد از عمل: نوع سوم کنترل و نظارت این است که مدیر پس از انجام عمل بر عملکرد کارکنان و افراد خود نظارت و کنترل داشته باشد. این نوع از کنترل در واقع همان مفهومی است که به ذهن عموم مردم پس از شنیدن واژه کنترل خطور می‌کند. تصور عموم این است که کنترل یعنی همان ارزیابی کار پس از انجام آن. در این نوع، مدیر پس از اتمام کار به کنترل آن می‌پردازد، یعنی کار انجام شده را با برنامه پیش‌بینی شده مقایسه می‌کند تا اگر عمل انجام شده مطابق برنامه نبود، به منظور اصلاح انحرافات احتمالی، اقدامات لازم را انجام دهد.

ضعف این نوع نظارت آنجاست که مدیر، هنگامی اطلاعاتی از مسائل موجود به دست می‌آورد که اشکال و انحراف به وجود آمده و به سازمان صدمه وارد کرده است و بعضاً جبران صدمات وارده بسیار

سخت و یا غیر ممکن است. البته این نوع از کنترل، نسبت به کنترل قبل از عمل و حین عمل، دو امتیاز دارد: الف) اطلاعات به دست آمده، واقعی است و نتیجه مقایسه عملکرد و استاندارد را به خوبی نشان می‌دهد که موجب پاداش یا تنبیه می‌شود. ب) باعث انگیزش کارکنان می‌شود؛ زیرا به موقع از نتایج کار خویش آگاه می‌شوند.

به عنوان مثال، روحانی کاروان پس از انجام دادن کامل اعمال، در هتل، اعمال همه زائران را کنترل می‌کند تا ببیند آنان اعمال خود را به درستی انجام داده‌اند یا نه و در صورتی که کسی در اعمال خود به مشکلی برخورد کرده، روحانی کاروان راه حل این مشکل را بیان و زائر را برای اصلاح مشکل پیش آمده راهنمایی می‌کند. نکته‌ای که توجه به آن لازم است، این است که در موقعیت‌های مختلف و به تناسب شرایط، می‌توان هر سه کنترل و یا ترکیبی از آنها را اعمال کرد.

### قلمرو نظارت

حال که ضرورت و اهمیت اصل نظارت روشن شد، باید دید چه چیزی باید کنترل و نظارت شود: افراد، فرایندها و یا هردو؟ در این مورد دو دیدگاه و دو رویکرد اصلی وجود دارد:

#### ۱. دیدگاه سنتی

در دیدگاه سنتی که بیشتر مبتنی بر نظریه فردریک تیلور - پدر مدیریت علمی - است، افراد، تحت نظارت و کنترل قرار

می‌گیرند. تیلور تأکید می‌کرد که با کنترل جدی مدیریتی در سراسر محیط کار، نظم ایجاد می‌شود که این نظم موجب تحقق کارآیی نیروی کار می‌گردد. در محیطی که تیلور برای تحقیق انتخاب کرده بود، کار به اجزای کوچکی تقسیم شده بود و مشاغل برای افرادی که مسئول اجرای آن بودند، استاندارد شده بود و ساختار مدیریتی سلسله‌مراتبی وجود داشت که تلاش می‌کرد برای افزایش کارآیی کارگر، کارکنان را کنترل کند. تیلور طرفدار جدایی برنامه‌ریزی از اجرا بود؛ زیرا می‌بایست مدیران، مسئول اجرا باشند. تیلور فکر می‌کرد که مدیران، فاقد دانش مورد نیاز برای فرایندهای عملیاتی سازمانی هستند.

## ۲. دیدگاه جدید

در دیدگاه جدید به جای کنترل افراد، فرایندها کنترل می‌شوند. طرفداران این نظریه با مشارکت دادن کارکنان در وظیفه کنترل و با گسترش حوزه مشاغل و با دادن فرصت به گروه‌های خودگردان برای پرداختن به مسائل گوناگون، موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان می‌گردند. در این شرکت‌ها کارکنان به جای اجرای وظایف محدود، برای مراقبت از فعالیت‌های کاری خود و اصلاح آنها تشویق می‌شوند.

به نظر می‌رسد که در یک مدیریت اثربخش، باید هم افراد و هم فرایندها کنترل شوند؛ زیرا تنها در این صورت است که می‌توان ادعا کرد که نظارت و کنترل به صورت کامل و جامع انجام شده است و می‌توان تا حدی به صحت و دقت کارها امیدوار بود.

### مشخصات کنترل و نظارت اثربخش

۱. دقت: یکی از ضرورت‌ها در مؤثر بودن نظام نظارتی و مشخصات کنترل و نظارت اثربخش، دقیق بودن آن است، یعنی باید اطلاعات به دست آمده کاملاً دقیق باشند.
۲. به موقع بودن: نظارت باید به موقع صورت گیرد و گزارش آن باید هر چه سریع‌تر جمع‌آوری شود تا اقدامات اصلاحی - در صورت نیاز - انجام شوند؛ زیرا اگر نظارت به موقع نباشد، کارآیی و اثربخشی خود را از دست خواهد داد و به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.
۳. مبتنی بر هدف و برنامه بودن: نظارت مؤثر، نظارتی است که مبتنی بر هدف و برنامه‌ای مشخص باشد، یعنی نظارت به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بتواند مسیر دستیابی به هدف را تسهیل و زمینه لازم برای اجرای برنامه‌ها را فراهم نماید. هدف نهایی از نظارت، تحقق هدف‌ها است و جمع‌آوری اطلاعات، تعیین استانداردها و...، همه ابزاری هستند برای دستیابی به هدف‌های اصلی.
۴. تأکید بر نقاط راهبردی: از آنجا که نظارت بر تمامی کارها و عملیات ممکن نیست و چنین کاری ضرورتی هم ندارد، نظارت باید توجه اصلی خود را بر نقاط حساس و راهبردی معطوف دارد. منظور از نقاط حساس و راهبردی نقاطی است که انحراف و اشتباه در آنها موجب صدماتی سنگین می‌شود و نظارت بر آنها موجب کارایی بیشتر می‌شود. به عنوان مثال در کنترل مناسک می‌توان گفت که روحانی باید کنترل خود را بر کنترل اعمال واجب متمرکز نماید و از کنترل مستحبات اجتناب نماید و حتی در کنترل اعمال واجب نیز باید به کنترل اعمال و مناسک حساس و کلیدی اکتفا نماید.

۵. تناسب با مقتضیات: نظام نظارت و کنترل باید طوری طراحی و اجرا شود که با کارها، اعمال و موقعیت‌های گوناگون تناسب داشته باشد؛ چون هر کاری و هر موقعیتی، نظارت خاصی را می‌طلبد و نظام کنترل در صورتی مؤثر خواهد بود که به این اصل مهم توجه داشته باشد. به عنوان مثال همچنان که در قسمت قبل تبیین شد، نظارت قبل از انجام دادن اعمال و مناسک باید به شکلی باشد که با نظارت بعد از انجام دادن اعمال و مناسک و نیز نظارت همزمان، متفاوت باشد.

۶. مقبولیت داشتن: نظارت‌های شدید و بیش از اندازه، موجب ایجاد روحیه مقاومت در زائران می‌شود و به تضعیف روحیه و کاهش بازدهی منجر می‌شود. بنابراین برای ایجاد یک نظام نظارتی مؤثر و کارا، توجه تمامی زائران و تبیین ضرورت کنترل اعمال آنان ضروری است، یعنی روحانیون محترم کاروان باید دلیل و ضرورت کنترل اعمال و آثار مثبت آن را برای زائران خود بیان کنند. برقراری ارتباطات مناسب میان روحانی کاروان و زائران نیز در ایجاد مقبولیت مسئله نظارت در میان زائران و تلطیف فضا مؤثر خواهد بود.

۷. واقع‌بینانه بودن: کنترل و نظارت باید واقع‌بینانه و از آرمان‌گرایی به دور باشد تا بتواند اهداف مورد نظر را تأمین کند. بنابراین روحانیون محترم کاروان باید در نظارت بر اعمال زائران و کنترل اعمال و مناسک آنان، واقع‌بین باشند و انتظار نداشته باشند که یک زائر معمولی بتواند اعمال خود را به بهترین نحو ممکن انجام بدهد؛ بلکه اگر دیدند زائری اعمال خود را درست و صحیح انجام داده است، از او بپذیرند و حتی او را تشویق نمایند، ولو اینکه انجام دادن آن عمل به شکل مناسب‌تر و بهتر هم ممکن باشد.

۸. پویایی و دوام: یکی دیگر از ویژگی‌های کنترل و نظارت کارآمد و اثربخش، پویایی و دوام است. لذا کنترل و نظارت روحانی بر اعمال و مناسک زائران باید دائمی و پویا باشد نه مقطعی و موردی، یعنی کنترل و نظارت روحانی باید در طول سفر و به صورت مداوم باشد. همچنین روحانی باید از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف کنترل استفاده نماید نه اینکه همواره یک روش و تکنیک را به کار بگیرد.

۹. تمرکز بر ریشه‌ها و علت‌ها: اگر توجه اصلی نظام کنترل و نظارت بر علل و ریشه‌ها نباشد، انجام دادن اقدامات اصلاحی امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین کنترل باید بر ریشه‌ها و علت‌ها متمرکز شود.

در کنترل و نظارتی که روحانی بر زائران خود دارد نیز توجه و تمرکز بر ریشه‌ها و علت‌های مشکلات، ضرورتی است؛ چون تنها با شناسایی علل و ریشه‌های مشکلات است که می‌توان برای از بین بردن آنها راهکاری پیدا کرد و آنها را برطرف نمود.

۱۰. کامل و همه جانبه بودن: همه جانبه و کامل بودن یکی دیگر از ویژگی‌های کنترل و نظارت کارآمد و اثربخش می‌باشد. یکی از مصادیق کامل و جامع بودن نظام کنترل و نظارت این است که کنترل باید قبل از انجام دادن اعمال و مناسک و حین انجام اعمال دادن و مناسک باشد نه فقط در انتها و پس از به اتمام رسیدن آنها.

۱۱. جهت‌گیری اصلاحی: هدف کنترل باید اصلاح و بهبودی عملکرد افراد باشد، یعنی جهت‌گیری نظام کنترل و نظارت نباید پیدا کردن نقاط ضعف و مشکلات و به اصطلاح مچ‌گیری باشد. بنابراین روحانی کاروان باید تمام توان خود را بر این مسئله معطوف

نماید که اشکالات احتمالی زائران را با روی باز و خوشرویی برطرف کند؛ نه اینکه این اشکالات را بهانه‌ای برای سرزنش و توبیخ زائران قرار دهد و به اصطلاح از آنها مچ‌گیری نماید.

### نظارت، سنت ثابت الهی

یکی از سنت‌های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و نیات انسان‌ها و ارزیابی آنهاست و بر مبنای همین نظارت دقیق و کامل است که در روز قیامت، همه کارهای انسان را ارزیابی می‌کند و پاداش یا کیفر مناسب را برای هر یک از آنها تعیین می‌کند.

خداوند سبحان در قرآن کریم در آیات متعدد، مسئله نظارت بر اعمال بندگانش را مطرح کرده و خود را شاهد و ناظر کارهای بندگان خود معرفی فرموده است؛ از جمله در سوره مبارکه توبه می‌فرماید:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ<sup>۱</sup>؛

(ای پیامبر)، بگو عمل کنید؛ خداوند و رسول خدا و مؤمنان اعمال شما را می‌بینند و به زودی به سوی کسی بازمی‌گردید که پنهان و آشکار را می‌داند و شما را به آنچه عمل می‌کردید، خبر می‌دهد.

همچنان که از این آیه شریفه استفاده می‌شود و در آیات دیگر قرآن و روایات معصومان علیهم‌السلام بیان شده است، خداوند متعال علاوه بر اینکه تمام کارهای انسان‌ها را می‌بیند و آنها را به دقت زیر نظر دارد، بر افکار و نیات انسان‌ها نیز نظارت کامل دارد با اندک تأملی در آیات قرآن کریم و روایاتی که از پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و ائمه هدی علیهم‌السلام

۱. سوره توبه، آیه ۱۰۵.

رسیده، روشن می‌شود که شش گروه، کار نظارت بر اعمال و افکار و نیات انسان‌ها را بر عهده دارند:

۱. خداوند سبحان: پیش از همه و برتر و بالاتر از همه، ذات پاک خداوند بر اعمال و رفتار و نیات بندگانش نظارت می‌کند. خداوند در این باره می‌فرماید:

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ...<sup>۱</sup>

در هیچ کاری نباشی و از سوی او [خدا] هیچ [آیه‌ای] از قرآن نخوانی و هیچ کاری نکنید، مگر اینکه ما بر شما گواه باشیم، هنگامی که به آن مبادرت می‌ورزید.

پس نخستین ناظر بر اعمال انسان، خود خداوند متعال است. حضرت امام خمینی علیه السلام این حقیقت را با استفاده از آیات قرآن و روایات معصومان علیهم السلام چنین بیان می‌کنند: «عالم محضر خداست؛ در محضر خدا معصیت نکنید».

واقعیت این است که اگر انسان این حقیقت را همیشه نصب‌العین خود قرار دهد و خداوند متعال را همواره شاهد و ناظر بر کارهای خود بداند و به عبارت دیگر، خود را همواره در محضر خدا ببیند، از هرگونه لغزش و خطا و خیانت مصون خواهد ماند.

بدیهی است که نظارت و شهادت خدای متعال، برای همه چیز و همه کس کافی است و ضرورتی به وجود ناظران دیگر احساس

۱. سوره یونس، آیه ۶۱.



نمی‌شود؛ اما لطف خداوند و عدالت او ایجاب می‌کند که ناظران و شاهدان دیگری نیز برای نظارت بر کارهای انسان‌ها معین کند.

۲. پیامبران و امامان: قرآن کریم در این باره می‌فرماید:

فَكَيْفَ إِذَا جِئْنَا مِنْ كُلِّ أُمَّةٍ بِشَهِيدٍ وَجِئْنَا بِكَ عَلَى هَؤُلَاءِ شَهِيدًا<sup>۱</sup>  
چگونه خواهد بود آن روز که از هر امتی گواهی می‌آوریم و تو (پیامبر خاتم) را گواه بر این امت (اسلام) قرار می‌دهیم.

خداوند متعال در این آیه متذکر می‌شود که پیامبر گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در روز قیامت، بر امت خود گواهی خواهد داد و روشن است که گواهی آن روز بدون وجود نظارت در این دنیا درست نخواهد بود. لذا پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در این دنیا ناظر بر اعمال امت خود است.

در ذیل این آیه شریفه، امام صادق عَلَيْهِ السَّلَام می‌فرماید: «این آیه درباره امت محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نازل شده که در هر قرنی برای آنها امامی از ما گواه بر آنان خواهد بود و محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ گواه بر همه ماست».

۳. فرشتگان: علاوه بر نظارت خداوند متعال و پیامبران و امامان، عده‌ای از فرشتگان نیز مأمور نظارت بر اعمال و رفتار و نیات انسان‌ها می‌باشند. قرآن کریم در این باره می‌فرماید:

وَجَاءَتْ كُلُّ نَفْسٍ مَعَهَا سَائِقٌ وَشَهِيدٌ<sup>۲</sup>

و هر کسی می‌آید [در حالی که] با او سوق دهنده و گواهی دهنده‌ای است.

---

۱. سوره نساء، آیه ۴۱.

۲. سوره ق، آیه ۲۱.

در آن روز (قیامت)، هر انسانی وارد صحنه محشر می‌شود، در حالی که فرشته‌ای با اوست که او را به سوی حساب سوق می‌دهد و شهادی از فرشتگان است که بر اعمال او شهادت می‌دهد.

۴. اعضای بدن انسان: همه اعضای بدن انسان، شاهد و ناظر بر اعمال او می‌باشند؛ اما در قرآن کریم به نظارت و گواهی چند عضو تصریح شده است؛ از جمله آنها زبان، دست، پا، چشم و گوش است. آیه ۲۴ سوره مبارکه نور می‌فرماید:

يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ؛  
روزی که زبان و دست و پای آنان به آنچه انجام داده‌اند، شهادت خواهد داد.

۵. زمان: زمان نیز که یکی از مخلوقات الهی است که به اذن خداوند متعال در این دنیا بر اعمال و رفتار انسان‌ها نظارت دارد و در قیامت گواهی و شهادت خواهد داد.

حضرت امیرالمؤمنین، علی علیه السلام می‌فرماید:

هیچ روزی بر فرزند آدم نمی‌گذرد، مگر اینکه به او می‌گوید: ای فرزند آدم، من روز تازه‌ای هستم و بر تو گواه هستم. در من سخن نیکو و خوب بگو و کار نیک انجام بده تا در قیامت به نفع تو گواهی دهم.

۶. زمین: زمینی که زیر پای ما قرار دارد و ما همواره میهمان آن هستیم و از ما با انواع نعمت‌ها و برکاتش پذیرایی می‌کند، مراقب ما و ناظر بر اعمال و رفتار ماست و در روز قیامت آنها را بازگو خواهد کرد. خداوند متعال در این باره می‌فرماید:

إِذَا زُلْزِلَتِ الْأَرْضُ زُلْزَالَهَا وَأَخْرَجَتِ الْأَرْضُ أَثْقَالَهَا وَقَالَ الْإِنْسَانُ  
مَا لَهَا يَوْمَئِذٍ تُحَدِّثُ أَخْبَارَهَا؛<sup>۱</sup>

هنگامی که زمین شدیداً به لرزه درآید و زمین بارهای سنگینش را خارج سازد و انسان می‌گوید: زمین را چه می‌شود (که این‌گونه می‌لرزد). در آن روز، زمین تمام خبرهای خود را بازگو می‌کند. از این آیات استفاده می‌شود که زمین در قیامت اخبار خود را بازگو خواهد کرد و این یقیناً مسبوق به نظارتی است که در این دنیا بر اعمال انسان‌ها دارد.



فصل هشتم:



مدیریت زمان



## مقدمه:

سعديا دي رفت و فردا همچنان معلوم نيست  
در ميان اين و آن فرصت شمار امروز را  
عمر يكي از سرمايه‌هاست كه در صورت بهره‌گيري صحيح از آن  
مي‌تواند آينده سعادتمند و روشني براي ما به ارمغان آورد.  
بهره‌مندی از سرمايه عمر، ويژه انسان‌هاي عاقل و آينده‌نگر است.  
فرصت‌هاي روزگار پيوسته رو به کاهش است و اگر قدر آن شناخته  
نشود، به سرعت از دست مي‌رود؛ بي‌آنكه دستاوردی براي انسان  
داشته باشد.

عمر انسان كه تنها سرمايه اوست، همچون آب روان در  
سرايشي با تندی مي‌گذرد و با گذشت هر روز، بخشي از سرمايه  
انسان مستهلك مي‌شود. بنا بر اين انسان بايد نهايت توجه و وسواس  
را داشته باشد تا در قبال سرمايه‌اي كه از دست مي‌دهد، توشه و  
كمالي كسب كند. نيروها، نشاط، سلامتي و بالاخره فرصت‌هاي  
مختلفي كه اكنون براي هر كسي فراهم است، هميشه همين‌طور  
نمي‌ماند و روز به روز از مقدار آن كاسته مي‌شود. انسان عاقل آن

است که قبل از پایان یافتن فرصت‌ها، از آنها به بهترین وجه استفاده کند و بارش را ببندد و کمال مطلوب خود را تحصیل کند.

### نکاتی جهت بهره‌گیری شایسته از عمر

برای استفاده شایسته از سرمایه عمر و جلوگیری از حسرت‌های آینده، توجه به چند نکته ضروری و کارساز است:

#### ۱. سیر نزولی قوا

اولین نکته‌ای که توجه به آن می‌تواند در استفاده شایسته از سرمایه عمر و جلوگیری از تأسف و حسرت‌های آینده، مؤثر باشد، سیر نزولی قوای انسان و روبه زوال بودن فرصت‌ها و نعمت‌هاست. عمر انسان فرایند ویژه و خط سیر خاصی دارد و در این فرایند و خط سیر، فرصت‌ها و نعمت‌ها رو به زوال، قوا رو به سست شدن و اعضا به سمت فرسودگی در حرکت هستند و نعمت‌های الهی به تدریج از انسان باز گرفته می‌شود و ضعف و سستی بر انسان مسلط می‌شود و شور و نشاط از بین می‌رود. بنابراین تمام تلاش انسان باید در جهت استفاده بهینه از فرصت‌ها و نعمت‌ها باشد.

خداوند متعال به منظور ترغیب انسان به بهترین نحو استفاده از این فرصت‌ها و نعمت‌ها، این فرایند را توضیح داده و فرموده است:

وَمَنْ نُعْمِرْهُ نُكْسِئْهُ فِي الْخَلْقِ أَفَلَا يَعْقِلُونَ<sup>۱</sup>

هر کس را طول عمر دهیم، در آفرینش واژگونش می‌کنیم و به ناتوانی کودکی باز می‌گردانیم.

---

۱. سوره یس، آیه ۶۸.



## ۲. نامعلومی میزان سرمایه عمر

مسئله دیگری که توجه به آن می‌تواند در استفاده بهینه از سرمایه عمر و پیشگیری از تأسف و حسرت‌های آینده، نقش مؤثری داشته باشد، نامعلومی میزان عمر و مشخص نبودن فرصت‌های در اختیار انسان است. عمر در دست خداست و کسی از مدت و کیفیت و زمان پایان آن آگاه نیست. پس آدمی باید پیوسته آماده و گوش به زنگ باشد و خود را برای استفاده بیشتر و بهتر از فرصت‌های موجود آماده کند. خداوند متعال در این باره می‌فرماید:

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ تَمُوتَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ كِتَابًا مُؤَجَّلًا؛<sup>۱</sup>

هیچ کس جز به فرمان خدا نمی‌میرد؛ سرنوشتی است تعیین شده.

## ۳. جبران ناپذیر بودن سرمایه عمر

بدیهی است که عمر انسان در حال گذر است و این سرمایه بزرگ جبران‌پذیر نیست. آنان که در واپسین سال‌های عمر، آرزوی بازگشت دوباره آن را دارند، به جایی نمی‌رسند؛ خداوند متعال می‌فرماید:

وَلَنْ يُؤَخَّرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجَلُهَا؛<sup>۲</sup>

خداوند هرگز مرگ کسی را هنگامی که اجلش فرا می‌رسد، به تأخیر نمی‌اندازد.

## ۴. حسرت قیامت

بسیارند انسان‌هایی که در روز قیامت بر فرصت‌های سوخته و عمر تباه شده خود حسرت می‌خورند خورد؛ حسرت اینکه سرمایه

۱. سوره آل‌عمران، آیه ۱۴۵.

۲. سوره منافقون، آیه ۱۱.

عمر را از کف دادند و چیزی برای حیات ابدی خویش تدارک ندیدند. این حسرت، با آرزوی بازگشت دوباره به دنیا برای جبران قصور و سستی و ذخیره‌سازی عمل صالح همراه است؛ آرزویی که تحقق‌ناپذیر و دست‌نیافتنی است. خداوند متعال می‌فرماید:

أَوْ نُرَدُّ فَنَعْمَلْ غَيْرَ الَّذِي كُنَّا نَعْمَلُ قَدْ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ<sup>۱</sup>

یا به ما اجازه داده شود به دنیا بازگردیم و اعمالی غیر از آنچه انجام می‌دادیم، انجام دهیم. به راستی که [آنان] به خویشتن زیان زدند.

##### ۵. نقش انسان در بارور ساختن عمر

انسان در بارور ساختن عمر، نقش اصلی را دارد. کیفیت سپری کردن این فرصت و خرج کردن این سرمایه، سعادت و شقاوت آدمی را رقم می‌زند و خود فرد، بیشترین تأثیر و نقش را در بهره‌برداری مؤثر از سرمایه عمر دارد. ایشان با تدبیر و برنامه‌ریزی صحیح و استفاده صحیح، منطقی و بهینه از عمر و زمانی که در اختیار دارد، می‌تواند از میزان حسرت و ندامت آینده‌اش بکاهد و به اهداف خود در این دنیا نیز دست یابد. هر کس مسئول سرنوشت خویش است که با انتخاب و عمل خود آن را رقم می‌زند. امام علی علیه السلام می‌فرماید:

«فراموش مکن تندرستی و نیرو و فراغت و جوانی و شادابی خود را و از آنها برای به دست آوردن آخرت استفاده کنی».<sup>۲</sup>

۱. سوره اعراف، آیه ۵۳.

۲. حر عاملی، حسن بن علی، وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۹۰، ح ۲۱۱.

### ۶. حسابگری عمر

عمر و زمانی که در اختیار انسان است، حساب خاص خود را دارد و اگر انسان دچار غفلت شود و از حسابرسی عمر و عملکرد خویش غافل گردد، حسابگرانی دقیق، مأمور ثبت و ضبط عمر و اعمال او و ارزیابی شخصیت فکری و عملی وی بر اساس عملکردش هستند. این مأموران نه غافل می‌شوند و نه چیزی از چشم بینای آنان پوشیده می‌ماند. امام علی علیه السلام می‌فرماید:

إِنَّ عَمْرَكَ عَدَدُ أَنْفَاسِكَ وَ عَلَيْهَا رَقِيبٌ يُحْصِيهَا<sup>۱</sup>

عمر تو، همان تعداد نفس‌های تو است و کسی مراقب آنهاست و آنها را می‌شمارد.

توجه به این نکته که عمر و زمانی که در اختیار هر کس داده شده است، حساب و کتاب خاصی دارد و دقیقاً محاسبه می‌شود، می‌تواند نقش اساسی و مهمی در بهره‌گیری مناسب و استفاده صحیح از آن داشته باشد و مانع هدر رفتن این سرمایه عظیم شود.

### فرصت، موهبتی الهی

فخر رازی از یکی از بزرگان چنین نقل کرده است: شخصی را دیدم که یخ می‌فروخت و مکرر فریاد می‌زد: «ارحموا من ینذوب رأس ماله؛ به کسی که سرمایه‌اش ذوب می‌شود، رحم کنید». پس با خود گفتم این است معنای سخن خداوند که می‌فرماید:

---

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و درر الکلم، ص ۲۲۲.

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ<sup>۱</sup>

سوگند به عصر که انسان در خسران و زیان است.

انسانی که روز به روز از عمرش کاسته می‌شود و زمان را از دست می‌دهد و در برابر آن، فضایی کسب نمی‌کند، مانند یخی است که آب می‌شود و هیچ می‌گردد. وقت، نه خریدنی است و نه قرض گرفتنی. زمان و فرصتی که در اختیار ما قرار گرفته، موهبتی الهی است که ارزش آن با هیچ چیز برابری نمی‌کند. با مواظبت و استفاده صحیح از این موهبت الهی می‌توان بسیاری از خواسته‌های مادی و معنوی را برآورده کرد؛ ولی با هیچ وسیله‌ای نمی‌توان فرصت و زمان از دست رفته را بازگرداند.

روز بگذشت خیال است که از نو آید

فرصت رفته محال است که از سر گردد

بزرگی در مقام نصیحت به فرزند خود می‌گفت: «ضربان‌های قلب و دقایق حیات، هر کدام شماره معینی دارد؛ نه کم می‌شود و نه زیاد. مرگ، خود می‌رسد و همین که پیمانۀ عمر لبریز شد، ندای رحیل درمی‌دهند. پس حسابگرانه زندگی کنیم که به هنگام رفتن، حسرت و تأسفی نداشته باشیم. از روزهای کوتاه عمر بهترین استفاده را ببریم و کارهای بزرگ انجام دهیم».<sup>۲</sup>

گر گوهری از کفت برون تافت

در سایه وقت می‌توان یافت

---

۱. سوره عصر، آیات ۱ و ۲.

۲. مختاری، ۱۳۷۲، ص ۴۰۰.

گر وقت رود زدست انسان

با هیچ گوهر، خرید نتوان

و به قول شیخ بهایی:

آنچه ندارد عوض ای هوشیار

عمر عزیز است غنیمت شمار

امیرمؤمنان علی علیه السلام در مورد اهمیت زمان و فرصتی که در اختیار

انسان قرار داده شده است، می فرماید:

الفرصة تمرّمرّ السّحاب فانتهزوا فرص الخیر؛<sup>۱</sup>

فرصت‌ها مانند ابر می‌گذرند. پس فرصت‌های نیکو را از دست ندهید.

هر چیزی در دنیا قابل جبران است، غیر از وقت که چون از

دست رفت، دیگر برنمی‌گردد. شاید «یک روز» خیلی بی‌اهمیت به

نظر برسد، اما از لحاظ کیفیت با «یک سال» بلکه با «ابدیت» برابر

است؛ گو اینکه از حیث کمیت ابداً قابل مقایسه نیست؛ زیرا «یک

سال» بر اساس همین «یک روز» بلکه بر اساس «یک ساعت»

محاسبه می‌شود؛ همچنان که ارقام بزرگ از اعداد کوچک سر

چشمه می‌گیرند.

### ارزش زمان و عمر در آموزه‌های دینی

در آموزه‌های دینی و توصیه‌های حضرات معصومین علیهم السلام نکات

بسیار سودمندی درباره استفاده صحیح از زمان و عمر گرانمایه‌ای

---

۱. مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۷۱، ص ۳۳۷.

که به عنوان یک فرصت طلایی در اختیار انسان قرار گرفته است، وجود دارد که به چند نمونه آن اشاره می‌شود:

۱. امام علی علیه السلام می‌فرماید: «شب و روز در تو عمل می‌کنند؛ تو هم در آن دو عمل کن. آنها از تو می‌گیرند، تو نیز از آنها بگیر».<sup>۱</sup>
۲. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «ای ابوذر، نسبت به عمر خود و نگهداری از آن، حریص‌تر باش تا نسبت به درهم و دینارت».<sup>۲</sup>
۳. امام علی علیه السلام می‌فرماید: «نفس‌های تو، اجزای عمر تو است؛ پس آنها را جز در طاعت خدا که تو را به خدا نزدیک کند، صرف نکن».<sup>۳</sup>
۴. امام سجاد علیه السلام می‌فرماید: «خداوندا، تا وقتی که عمر من در راه طاعت تو صرف می‌شود، به من عمر بده؛ پس آنگاه که عمرم چراگاه شیطان شد، مرا به سوی خود ببر».<sup>۴</sup>
۵. رسول خدا صلی الله علیه و آله به ابوذر غفاری چنین توصیه فرمود: «ای ابوذر، پنج چیز را قبل از پنج چیز مغتنم بشمار: جوانی‌ات را قبل از پیری خود؛ تندرستی‌ات را قبل از بیماری‌ات؛ ثروتمندی‌ات را قبل از تهی‌دستی‌ات؛ آسودگی‌ات را قبل از مشغولی‌ات و زنده بودن‌ت را قبل از مردنت».<sup>۵</sup>

### ضرورت مدیریت زمان

زمان، بهترین هدیه خالق جهان به اشرف مخلوقات (انسان) است که در صورت شناخت و استفاده صحیح از آن توانایی‌های نهفته در

---

۱. محمدی ری شهری، ۱۴۱۶، ص ۱۳۳.

۲. پیشین، ص ۲۲۲.

۳. پیشین، ص ۷۲۲.

۴. امام زین العابدین، ۱۳۸۶، دعای ۲۰.

۵. حرانی، ۱۴۰۴، ص ۲۳۳.

درون انسان بروز می‌یابد. شناخت زمان، بصیرت لازم برای استفاده صحیح از آن را فراهم می‌سازد. زمان باارزش‌ترین منبعی است که در اختیار انسان قرار دارد؛ زیرا استفاده از منابع دیگر نیز وابسته به داشتن زمان است. بر این اساس می‌توان گفت زمان، اصلی‌ترین سرمایه بشری است که نیاز به مدیریت و اداره کردن دارد تا از آن در راستای تحقق اهداف فردی و جمعی استفاده شود.

اگر خداوند به بشری هفتاد سال عمر بدهد و در این مدت به بیماری حادی مبتلا نشود، فقط یازده و نیم تا دوازده سال آن مفید است؛ زیرا از عمر هفتاد ساله، بیست و پنج سال صرف خوابیدن و هشت سال صرف خوردن و نه سال برای دید و بازدید و تمهیدات کار می‌شود و حدود شش و نیم سال به کارهای اجتماعی اختصاص می‌یابد!

نکته دیگر اینکه انسان در هر بیست و چهار ساعت، بین چهار تا پنج ساعت حضور ذهن کامل دارد و به صورت طبیعی، آن چهار، پنج ساعت را در طول بیست و چهار ساعت، تقسیم می‌کند و از آن بهره‌برداری می‌کند. این مسئله اهمیت برنامه و زمان را معلوم می‌کند.

زمان منبعی است که نه کسی می‌تواند آن را ذخیره کند و نه قابل خرید است، بلکه باید در لحظه از آن استفاده شود؛ در غیر این صورت، به هیچ قیمتی باز نخواهد گشت. زمان علاوه بر اینکه قابل خریدن نیست، اگر تلف شود، قابل جایگزین کردن هم نیست. بنابراین باید از این فرصت به بهترین نحو استفاده شود. حضرت علی علیه السلام خیلی دقیق به این مسئله اشاره کرده و فرموده است:

إِضَاعَةُ الْفُرْصَةِ عُصَّةٌ<sup>۱</sup>

۱. سید رضی، محمد بن حسین، نهج البلاغه، ص ۴۸۹.

از دست دادن فرصت، غم و غصه به دنبال خواهد داشت. اگرچه زمان سرمایه ارزشمندی است، اما تمام شدنی است و تنها کسانی که از لحظه لحظه این سرمایه عظیم در راه سعادت و کمال و بهروزی خویش بهره گیرند، در آینده و در بخش‌های پایانی عمر گرفتار حسرت برگزیده نخواهند شد. در بین همه منابعی که در اختیار داریم، زمان با ارزشترین آنهاست، ولی به اندازه اهمیت خود در میان انسان‌ها از جایگاه و منزلت برخوردار نیست. علت بیشتر شکست‌های جبران‌ناپذیر زندگی فردی، کاری و اجتماعی، عدم استفاده مطلوب از زمان است. در دنیای انسانی هیچ چیز مهم‌تر و باارزش‌تر از زمان نیست. زمان تنها سرمایه‌ای است که می‌توان از طریق آن همه چیز به دست آورد، ولی با هیچ چیز نمی‌توان لحظه‌ای از آن را به دست آورد. بنابراین موفقیت مرهون مدیریت بهینه زمان است.

مدیریت زمان یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که نقش کلیدی در موفقیت دارد و زندگی افراد موفق نیز یک ویژگی مهم دارد و آن استفاده مناسب از وقت است. امروزه مدیریت زمان در علم مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا با استفاده از راهکارهای مدیریت زمان می‌توان بازدهی‌ها را افزایش داد و با بهره‌گیری مناسب از زمان از اتلاف وقت و هزینه‌های سنگین پیش‌گیری کرد. از این رو مدیریت زمان، علم کنترل زمان و استفاده صحیح از آن نیز نامیده می‌شود.

مدیریت زمان مهارتی است که توسط آن افراد می‌توانند از وقت خود به بهترین نحو در راه رسیدن به هدف‌های خود استفاده کنند.



استفاده مؤثر و اثربخش از زمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای موفقیت در عرصه کار و زندگی است و مدیریت زمان شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای کنترل و استفاده بهتر از زمان است. بررسی رفتار افراد موفق و اثربخش، اهمیت زمان را تأیید می‌کند. پیترو دراکر می‌گوید «مدیران اثربخش در شروع کار خود ابتدا عامل زمان را در نظر می‌گیرند، سپس به انجام دادن وظایف خود می‌پردازند». همچنین از نظر وی مدیران اثربخش پیش از برنامه‌ریزی در پی آن هستند که دریابند زمان را واقعاً صرف چه کارهایی می‌کنند. آنها با پی بردن به چگونگی گذراندن زمان خود، سعی می‌کنند، زمانشان را مدیریت کنند و فعالیت‌های وقت‌گیر و بی‌ثمر را حذف کنند.

مدیریت زمان، مجموعه‌ای از فنون و تکنیک‌ها برای اداره صحیح زمان است که با به کارگیری این مهارت‌ها می‌توان به نتایج ذیل دست یافت:

۱. شناسایی اهداف و دستیابی منطقی و نظام‌مند به آنها؛
۲. تعیین اولویت‌ها و فراهم آوردن دورنمایی بهتر از فعالیت‌ها؛
۳. افزایش اثربخشی فعالیت‌ها؛
۴. شناسایی و تسلط بر عوامل ضایع‌کننده وقت؛
۵. کاهش تنش‌های ناشی از کار زیاد و به دست آوردن فرصت‌های بیشتر برای فعالیت‌های بیشتر.

### دلایل عدم استفاده از مدیریت زمان

۱. تصورات اشتباه: تصورات اشتباه درباره مدیریت زمان اولین عامل مؤثر در ایجاد اختلال در فرایند مدیریت زمان است و

رایج‌ترین تصور اشتباه آن است که فرد پرمشغله بودن را نوعی استفاده مفید از وقت بداند. بسیار می‌شنویم که مدیران با افتخار می‌گویند حتی برای صرف ناهار فرصت ندارند. اگر لیست کارهای روزانه شما خیلی بیشتر از زمان کاریتان است، خوشحال نشوید؛ بلکه بدانید که به مطالعه در زمینه مدیریت زمان نیاز دارید.

۲. **عدم تفویض اختیار:** عامل بازدارنده دیگر، عدم تفویض اختیار به دیگران است. مدیران معمولاً تصور می‌کنند هیچ‌کس قادر نیست کارها را با سرعت و کیفیت خودشان انجام دهد؛ بنابراین سعی می‌کنند تا آنجا که ممکن است انجام دادن کارها را به دست گیرند و در نتیجه خود را درگیر موارد کم اهمیت می‌سازند. این طرز تفکر باعث توقف رشد مجموعه خواهد شد. بعضی از روحانیون کاروان نیز تصور می‌کنند هیچ‌کس نمی‌تواند کارهای فرهنگی کاروان را انجام دهد و آنها باید همه کارها را شخصاً انجام دهند، در حالی که روحانی باید مسائل فرهنگی کاروان را برنامه‌ریزی و مدیریت نماید و ضرورت ندارد همه برنامه‌ها را خودش اجرا کند. بلکه باید اجرای بعضی از آنها را به دیگران واگذار نماید.

۳. **تعلل و به تعویق انداختن کارها:** یکی دیگر از عوامل عدم استفاده از مدیریت زمان و عدم بهره‌وری از زمان، تعلل و به تعویق انداختن کارها است. افراد موفق با تمرین و تلاش این عادت را از خود دور کرده‌اند. مدیران عمل‌گرا بسیار سریع رشد می‌کنند؛ زیرا سعی نمی‌کنند انجام دادن کاری را به بهانه‌های مختلف به تعویق بیندازند؛ بلکه همواره می‌کوشند بهانه‌هایی را بیابند تا کاری را عملی سازند.

۴. نداشتن برنامه کاری: آخرین مشکل که حتما باید مورد توجه قرار گیرد، نداشتن برنامه کاری روزانه و هفتگی است. بسیاری از مردم وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوند و می‌خواهند به سر کار بروند، نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند و منتظرند تا وقایع و اتفاقات، روز کاری را شکل دهد و این یک فاجعه است.

## اصول مدیریت زمان

### ۱. برنامه‌ریزی جامع

نخستین و مهم‌ترین اصل برای استفاده صحیح از زمان، داشتن برنامه‌ای حساب شده و دقیق است. این برنامه محور اصلی مدیریت زمان است. داشتن برنامه‌ای جامع که همه‌ی زوایای زندگی فردی و کاری را پوشش دهد، مانند در اختیار داشتن نقشه و در واقع، استراتژی (راهبرد) فرد برای دستیابی به اهداف است که در برگیرنده کوتاه‌ترین و کم هزینه‌ترین مسیر برای رسیدن به هدف است. برنامه مناسب، موجب جلوگیری از هدر رفتن وقت و انرژی و بالا بردن اعتماد به نفس، توان پیگیری و قدرت نظارت و کنترل بر اعمال می‌شود و نشان از هوش و خلاقیت فرد دارد.

البته باید نخست با اصول برنامه‌ریزی آشنا شد تا بتوان برنامه درست و منطقی تدوین کرد. دوم اینکه برنامه باید مکتوب باشد تا انتظاری را که از آن هست را برآورده نماید. برنامه مکتوب، افزودن بر اینکه همیشه تجارب مکتوب افراد را در اختیارشان می‌گذارد، قدرت تمرکز، اعتماد به نفس، تسلط بر کار، پشتکار، نظم، پیگیری و کنترل را نیز به ارمغان می‌آورد.

## ۲. برنامه‌ریزی روزانه

برنامه‌ریزی روزانه به افراد کمک می‌کند تا در طول روز کارهای بیشتری را به پایان برسانند و کنترل بیشتری بر زمانی که در اختیار آنهاست، داشته باشند. بدین منظور باید فهرستی از کارهایی را که باید انجام دهند، را تهیه کنند؛ مهم‌ترین کارها را در اولویت اول قرار دهند و بعد زمان مشخصی را به هر کدام اختصاص دهند. به این ترتیب زمان برای آنها ارزش بیشتری پیدا می‌کند و کارهایشان به تأخیر نمی‌افتد.

برنامه‌ریزی روزانه، فهرست واقع بینانه‌ای از کارهایی است که افراد باید در طول روز انجام دهند و لازم است آنها را در جدولی که حداقل شامل ستون‌هایی برای درج ساعات روز، فعالیت‌هایی که باید انجام گیرد، زمان هر فعالیت، نوع اولویت، ثبت عملکرد و ارزیابی فعالیت‌هاست، تنظیم کنند.

## ۳. اولویت بندی کارها

یکی از مهارت‌هایی که موجب بالا رفتن کارایی برنامه روزانه می‌شود، تعیین اولویت فعالیت‌هایی است که در برنامه مشخص شده یا در بین روز ایجاد می‌شود. در واقع، تصمیم فرد برای دادن حق تقدم به کارها را اولویت‌بندی می‌گویند. اگر فرد ارزش کارها را بسنجد و اولویت آنها را تعیین کند، توان خود را روی کارهای مهم‌تر متمرکز می‌کند و در صورت مواجهه با مشکل در برنامه، بر اساس اولویت تعیین شده حرکت می‌کند.

همچنین اولویت‌بندی موجب می‌شود که افراد ارزش فعالیت‌های خود را بهتر بشناسند و به طور مؤثرتری با آنها برخورد کنند. برای اولویت‌بندی می‌توان فعالیت‌ها را به سه دسته تقسیم کرد:

دسته نخست، کارهایی هستند که هم دارای اهمیت بسیار زیادی هستند و هم در فهرست برنامه‌های اصلی آمده‌اند و برای دستیابی به هدف بزرگ‌تر، انجام دادن آنها در این مقطع، فوری و ضروری است. این نوع کارها باید در اولویت اول قرار گیرند و مقدم بر کارهای دیگر شوند.

دسته دوم، کارهایی هستند که از اهمیت کمتری برخوردارند و یا فوریت کمتری دارند. این کارها در اولویت دوم هستند و باید وقت مناسبی برای آنها در نظر گرفته شود.

دسته سوم، کارهایی هستند که نه از اهمیت برخوردارند و نه از فوریت؛ اما معمولاً بیشترین وقت روز را می‌گیرند، مانند روابط اجتماعی و کارهای روزمره. این امور، بیشتر بر حسب عادت انجام می‌گیرند و نقشی در ارتقای فرد و رسیدن به هدف ندارند. متأسفانه اغلب افراد، ناخواسته بیشترین زمان خود را صرف این امور می‌کنند؛ در حالی که انجام دادن بسیاری از این نوع کارها، ضرورتی ندارد؛ ولی با صرف وقت برای انجام دادن آنها، فرد از انجام کارهای مهم‌تر باز می‌ماند.

امیرمؤمنان حضرت علی علیه السلام در مورد ضرورت اولویت‌بندی کارها به محدودیت وقت و توان انسان اشاره کرده و اهمیت اولویت‌بندی کارها را مورد توجه قرار داده و فرموده است:

إِنَّ رَأْيَكَ لَا يَتَّسِعُ لِكُلِّ شَيْءٍ فَفَرِّغْهُ لِلْمُهْمِّ؛<sup>۱</sup>

۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، ص ۲۴۳.

همان فکر و توان تو همه کارها را پوشش نمی‌دهد؛ پس آن را برای انجام دادن کارهای مهم آزاد کن.

#### ۴. افزایش تمرکز

یکی از اصول مهم مدیریت زمان که تأثیر زیادی در استفاده بهتر و بیشتر از زمان و فرصتی که در اختیار انسان است، دارد، افزایش تمرکز بر فعالیت‌هاست. تمرکز بر فعالیت یعنی فرد، هنگام انجام دادن یک کار، از فکر کردن و مشغول شدن به کارهای دیگر بپرهیزد. تمرکز بر فعالیت‌ها وقت افراد را بیشتر نمی‌کند، بلکه عادت‌ها را تغییر می‌دهد. افراد در ابتدا بهتر است میزان زمان‌های تلف شده خودشان را کاهش دهند، سپس تمرکزشان را بالا ببرند. به طور مثال به خودشان بگویند وقتی مشغول انجام دادن فلان کار مهم هستم، سراغ تلفن، اینترنت یا کارهای دیگری نمی‌روم تا کارم تمام شود.

#### ۵. توجه به شرایط روحی و جسمی

یکی از ویژگی‌های برنامه مناسب، تناسب آن با شرایط روحی و جسمی فرد است. توان روحی و جسمی افراد برای انجام دادن کارها همیشه یکسان باقی نمی‌ماند و سطح فعالیت و برانگیختگی در ساعات متفاوت روز تغییر می‌کند. این تغییرات، بسته به عادات تغذیه، خواب، حالات روحی و شرایط جسمی افراد متفاوت است. به همین دلیل نمی‌توان قانون معینی برای آن تعریف نمود. برای برنامه‌ریزی لازم است فرد از ساعات بیولوژیک (زیستی) خود، اطلاعات کافی به دست آورد و نتایج آن را در برنامه‌ریزی خود

تأثیر دهد. برای به دست آوردن این اطلاعات، فرد باید چند روز به دقت، وضعیت برانگیختگی و افسردگی خود را در ساعات مختلف ثبت کند و بعد از به دست آمدن نتایج، فعالیت‌های اصلی و مهم خود را که احتیاج به توان بالاتر و انرژی بیشتری دارند، برای ساعات برانگیختگی قرار دهد و امور روزانه و غیر مهم را که احتیاج به تمرکز ندارند، به ساعاتی موکول کند که از انرژی کمتری برخوردار است. در صورتی که بیشتر مردم، خلاف این کار را انجام می‌دهند، یعنی بین صبح و ظهر را (که معمولاً بیشترین برانگیختگی وجود دارد) به کارهای بی‌اهمیت می‌پردازند و کارهای اصلی خود را بعد از نهار یا شب انجام می‌دهند.

انسان باید برای به دست آوردن توازن جسمی و روحی در خوابیدن و غذا خوردن متعادل باشد و علاوه بر عمل کردن به توصیه‌های پزشکی و بهداشتی در این موارد، از یک نظم دائمی پیروی کند؛ با این کار، می‌تواند برآوردی مطمئن از توانایی خود در روز به دست آورد. در غیر این صورت نمی‌تواند پیش‌بینی مناسبی از میزان عملکرد خود در روز داشته باشد.

#### ۶. مشارکت با دیگران

اصل دیگری که نقش مهمی در مدیریت بهتر زمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها و زمان دارد، مسئله مشارکت دادن دیگران در کارهاست. برای اینکه بتوان زمان را به طور مؤثری مدیریت کرد، باید اطرافیان را هم در انجام دادن امور شرکت داد و بعضی از مسئولیت‌ها را برعهده دیگران گذاشت. فرد نباید یک تنه به میدان

برود، بلکه باید به فهرست کارهایی که باید انجام دهد، نگاهی بیندازد و از افراد دیگر بر اساس استعداد و توانمندی‌هایشان کمک بگیرد. به عنوان مثال در میان کارهای فرهنگی کاروان کارهای زیادی هست که روحانی کاروان می‌تواند انجام دادن آنها را به افراد دیگر واگذار کند، مثل برگزاری مسابقات مختلف، برنامه ختم گروهی قرآن و... و خود به کارهای مهم‌تر بپردازد؛ البته بر انجام دادن کارهای واگذار شده به دیگران هم باید نظارت نماید.

#### ۷. زندگی سالم و استراحت کافی

داشتن یک زندگی سالم و استراحت کافی، در بهره‌گیری مناسب‌تر و بهتر از زندگی و فرصت‌های آن مؤثر است و یکی از اصول مدیریت زمان محسوب می‌شود همچنین موجب افزایش تمرکز افراد می‌شود و مسیرهای موفقیت بیشتری را برای آنها هموار می‌کند. وقتی فرد سالم باشد، کارایی وی زیادتر می‌شود و در نتیجه طی یک زمان کوتاه کارهای بیشتری را به پایان می‌رساند. بنابراین انسان باید به اندازه کافی بخوابد، رژیم غذایی سالمی داشته باشد و مرتب ورزش کند؛ زیرا مشغله زیاد و کار بیش از حد، فرد را خسته و فرسوده می‌کند و سعی و تلاش او برای زمان‌بندی ناکام می‌ماند. پس هر وقت لازم بود، باید از کار دست کشید و استراحت کرد.

#### ۸. ثبت فعالیت‌های یک روز

اصل دیگر در مدیریت زمان و استفاده بهینه از زمان، یادداشت کردن کارها و فعالیت‌های انجام شده در طول روز می‌باشد. افراد باید یک دفترچه شبیه دفترچه خاطرات روزانه داشته باشند و برای



چند روز هر کاری که انجام می‌دهند، یادداشت کنند تا ببینند وقت آنها چه طور می‌گذرد. این کار کمک می‌کند افراد درباره خودشان صادقانه قضاوت کنند، اشکالات و نواقص خود را درک کنند، عوامل اتلاف وقت خود را بشناسند و به دنبال زمان‌هایی باشند که می‌توانند از آنها معقولانه‌تر استفاده کنند.

#### ۹. تعیین مهلت پایانی

یکی از اصول مدیریت زمان و یکی از مواردی که در نوشتن برنامه بلند مدت و نیز برنامه روزانه باید به آن توجه داشت، تعیین مهلت انجام دادن هر فعالیت است. این کار، فرد را مقید می‌کند تا ظرف زمان تعیین شده، کار را انجام دهد. اگر برای یک فعالیت، محدوده زمانی تعریف نشود، احتمال طولانی شدن و انجام نشدن کار، بالا می‌رود. از نظر روانی، ذهن، مراحل انجام دادن کار را در مدت زمانی که در اختیار دارد، تنظیم می‌کند و اگر مدت زمان بیشتر از حد معمول باشد، کار، زمان بیشتری می‌برد؛ اما اگر زمان کم باشد، کار، زودتر به پایان می‌رسد.

برای این منظور باید دو نکته رعایت شود: نخست، اینکه حتماً مهلت پایانی تعیین شود و دوم اینکه حتی‌الامکان این مهلت، واقع‌بینانه و حقیقی باشد. البته تخمین زدن درست زمان، خود، یک مهارت است که اگر فرد در برنامه‌ریزی مداومت داشته باشد و نتایج برنامه‌ی هر روز را بررسی و از آن استفاده کند، آن را به دست خواهد آورد.

#### ۱۰. تعیین زمان مورد نیاز هر برنامه

علاوه بر تعیین مهلت پایانی انجام دادن هر فعالیت و تعریف محدوده زمانی اجرای هر برنامه، باید مقدار زمان مورد نیاز برای

اجرای برنامه‌ها نیز مشخص شود مثلاً روشن شود که برای اجرای یک برنامه یا انجام دادن یک کار که باید حداکثر تا ۴۵ روز آینده تمام شود، چند ساعت یا چند روز زمان لازم است.

#### ۱۱. انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیر بودن، یکی دیگر از اصول مدیریت زمان است و نقش مهمی در موفقیت فرد در استفاده بهینه از زمان و بهره‌برداری از فرصت‌ها دارد. همیشه آنچه در ذهن فرد است و در برنامه منعکس شده، در عمل اتفاق نمی‌افتد. در بهترین حالت، ممکن است حدود ۷۰ درصد برنامه مطابق پیش‌بینی فرد، جلو برود. بسیاری از حوادث پیش‌بینی نشده، مزاحمت‌های ناخواسته، مشکلات غیر منتظره و حالات روحی نامطلوب در کمین هستند تا نظام برنامه را برهم بزنند. آنچه موجب می‌شود فرد از مسیر برنامه منحرف نشود، انعطاف‌پذیری برنامه و روش اتخاذی فرد در مقابل این گونه حوادث است که شاخص هوش و خلاقیت او نیز محسوب می‌شود.

نخستین راه برای مبارزه با از هم پاشیدگی برنامه بر اثر این موارد، تعیین وقتی آزاد در برنامه است که از آن برای جبران وقت استفاده می‌شود. راه دیگر، توانایی خود فرد در مدیریت وقت است، مثلاً اگر برای یک ساعت مشخص، برنامه مطالعه در نظر گرفته است، اما به دلایلی نمی‌تواند تمرکز کند، بهتر است به جای مطالعه، فعالیت دیگری که به تمرکز نیاز ندارد، انجام دهد و مطالعه را به ساعت دیگری که برای آن کار در نظر گرفته بود، منتقل کند و یا با تمرینات ورزشی ساده سعی کند تعادل خود را به دست آورد. به هر

حال باید مرز بین نظم داشتن و خشک بودن در اجرای برنامه را درک کرد و فقط به فکر انجام دادن کار نبود؛ بلکه به درست انجام دادن نیز فکر کرد.

#### ۱۲. مدیریت فردی

اداره کردن، خود یکی از بزرگ‌ترین توانایی‌هایی است که یک انسان می‌تواند به دست آورد و فقط با این نیرو می‌توان برنامه را به اجرا رساند. لازمه چنین توانایی‌ای کسب صفاتی از قبیل اعتماد به نفس، اراده، پشتکار و نظم در زندگی است و آنچه موجب می‌شود تا فرد بتواند به این صفات دست یابد، قبول این واقعیت است که مسئولیت هر کس با خود اوست و شخص دیگری نمی‌تواند او را اداره کند. البته اجرای درست اصول گذشته می‌تواند در ایجاد انگیزه بسیار مؤثر باشد و تحریکی جهت حرکت به سوی هدف مورد نظر فرد باشد و شیرینی رسیدن به اهداف کوتاه مدت و موفقیت در برنامه روزانه، انرژی لازم برای ادامه مسیر را فراهم می‌آورد.

#### ۱۳. شناسایی راهزنان زمان

یکی از پیش شرط‌های مدیریت زمان، این است که هر کسی دزد زمان خودش را بشناسد و آن را مدیریت کند، یعنی فرد باید دقت کند و ببیند بیش از همه، چه چیزی وقتش را تلف می‌کند. دزد زمان ممکن است تلفن باشد، یا نشستن پای تلویزیون، یا بی‌برنامگی مفرط برای انجام دادن کارهای روزانه، یا استراحت بیش از حد یا هر چیزی دیگری از این قبیل. برخی از این عوامل و راهزنان وقت عبارت‌اند از:

۱. صحبت‌های کم اهمیت؛
۲. مطالعه مطالب کم اهمیت و غیر ضروری؛
۳. تلفن‌های غیر ضروری؛
۴. نداشتن انضباط کاری؛
۵. سستی و بی‌ارادگی در تصمیم‌گیری؛
۶. ناتوانی در «نه» گفتن به خواسته‌های نابجا؛
۷. نداشتن تمرکز حواس؛
۸. عادت امروز و فردا کردن؛
۹. قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار؛
۱۰. عدم برنامه‌ریزی مناسب؛
۱۱. تماشای بی‌رویه و بدون انتخاب تلویزیون.
۱۴. اجرای برنامه

با رعایت چند نکته در مورد نحوه اجرای برنامه می‌توان امیدوار بود تا در مدیریت زمان به موفقیت خوبی دست یافت. نخستین نکته، درست شروع کردن روز است. بسیاری در شروع کار با مشکل مواجه هستند و روز را خوب آغاز نمی‌کنند. اگر فرد روز خود را با خستگی، خواب‌آلودگی و عجله شروع کند، نباید توقع داشته باشد که در طول روز، بدون فشار و با آرامش به کارهای خود برسد؛ زیرا «سالی که نکوست، از بهارش پیداست».

برای اینکه فرد بتواند روز خوبی را آغاز کند، باید شب به موقع بخوابد تا صبح به راحتی از خواب بلند شود و پس از وضو و نماز و مناجات، کمی ورزش کند و برنامه روزانه‌ی خود را (که شب قبل آماده کرده است) مرور کند و وظایف خود را به خاطر بسپارد و

اولویت کارها را در نظر بگیرد؛ سپس صبحانه کاملی میل کند و سراغ کارها برود. مرور کارها در ابتدای روز موجب می‌شود راه‌های انجام دادن آن در ضمیر و ذهن فرد مهیا گردد و در طول روز در مواجهه با کارها با سردرگمی مواجه نشود و کاری از قلم نیفتد.

همچنین فرد باید سعی کند از زندگی و کار خود لذت ببرد؛ زیرا این احساس لذت مستقیماً در عملکرد فرد تأثیر می‌گذارد. برای این منظور باید هر روز برخی از کارها را که به نوعی از آن لذت می‌برد را در برنامه قرار دهد؛ زیرا اگر کاری را به خوبی و کامل انجام دهد، احساس رضایت و موفقیت ناشی از آن، کمک بزرگی برای فرد خواهد بود؛ اما انجام دادن کارها به صورت نیمه تمام، نیروی او را هدر می‌دهد.

فرد باید تلاش کند تا همیشه از برنامه خود جلو باشد تا افزون بر به دست آوردن اعتماد به نفس، دچار تشویق فکری نشود؛ در اجرای برنامه و صرف کردن وقت خود، بسیار جدی، مصمم و منظم باشد و همان گونه که در پول خرج کردن دقت می‌کند، در صرف وقت خود خسیس باشد و همان طور که زمان با انسان بی‌رحمانه رفتار می‌کند، او نیز با آن بی‌رحمانه رفتار کند و نگذارد سستی و تنبلی، وقت او را ضایع کند و مانع از پیشرفتش شود.

#### ۱۵. ارزیابی و کنترل برنامه

نظارت، ارزیابی و کنترل برنامه، کارآمدترین قسمت در استفاده‌ی از زمان است که احتیاج به وقت، تأمل و درایت همراه با جدیت و پشتکار دارد؛ اما در نتیجه غفلت از این مسئله، فرد نقص کار خود را نمی‌فهمد و راه پیشرفت خود را نمی‌یابد. پس لازم است حتماً در حین انجام دادن

برنامه، بر کار نظارت شود و تمام وقفه‌ها و مشکلاتی که در برنامه پیش می‌آید، در ستون مربوط به آن در برنامه ثبت شود. این کار را باید در طول روز انجام داد. در غیر این صورت، در پایان روز نمی‌توان به درستی این وقفه‌ها را شناسایی کرد.

باید هر شب قبل از نوشتن برنامه‌روز بعد، وقتی را به بررسی و ارزیابی برنامه همان روز اختصاص داد و با شناسایی نقاط ضعف و قوت، برای برطرف کردن نقاط ضعف، تدبیری اندیشید و راهی نو اتخاذ کرد. در حدیثی آمده است: «حاسبوا قبل ان تحاسبوا».

توجه به این نکته لازم است که شناخت اشتباهات و ضعف‌ها، خود یک قوت است؛ به شرطی که منجر به اصلاح شود؛ در غیر این صورت، ارتکاب اشتباهی است که به شکست خواهد انجامید. اگر انسان معایب کار خود را شناخت، باید خوشحال شود و با برنامه‌ریزی جدی در صدد رفع آن برآید؛ نه اینکه امید خود را از دست بدهد و کار را رها سازد.

بدین منظور فرد باید روحیه انتقادپذیری را در خود بالا برد تا هم بتواند از خود انتقاد کند و هم از انتقادهای دیگران استفاده کند؛ چون انتقادهای دیگران به منزله هدیه‌ای برای فرد است؛ چنان که حضرت صادق علیه السلام می‌فرماید:

أَحَبُّ إِخْوَانِي إِلَيَّ مَنْ أهدَى إِلَيَّ عَيْبِي؛<sup>۱</sup>

بهترین برادران من کسی است که عیب‌های مرا به من هدیه کند.

۱. کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، ج ۲، ص ۶۳۹.

همان طور که در قسمت نوشتن برنامه روزانه اشاره شد، برنامه باید دارای چندین ستون باشد که ستون‌های درج ساعات روز، نوع فعالیت‌ها، مهلت انجام دادن آنها و نوع اولویتشان در هنگام تنظیم برنامه پر می‌شود ستون عملکرد روزانه در میان روز پر می‌شود که اگر به دقت و درستی انجام شود، در ارزیابی برنامه تأثیر خوبی می‌گذارد. ستون آخر که ارزیابی عملکرد روزانه است، در پایان روز پر می‌شود و مشخص می‌شود علت انجام نشدن و یا ضعف در کارها چه بوده است و چه درصدی از برنامه تحقق یافته است.

همچنین باید مشخص شود که زمان باارزش، صرف چه کارهایی شده است و آیا آن فعالیت‌ها ارزش صرف وقت داشته‌اند یا نه؟ و نیز باید دید که چند درصد از وقت، صرف کارهای اصلی و مهم شده و چند درصد صرف کارهای روزمره و غیر مهم شده است و اگر کمتر از ۶۰ درصد وقت صرف کارهای مهم شده، باید در صدد بود تا با برنامه‌ریزی بهتر، راندمان و بازده کار را بالا برود.

پیشرفت در برنامه و زندگی، امری تدریجی است و آنچه موجب آرامش می‌شود، این است که فرد بداند هر روزی که می‌گذرد، به نوعی پیشرفت کرده است. امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید:

من ساوی یوماه فهو مغبون؛

آن کس که عمل دو روز او مساوی باشد، مغبون است.

درست است که باید هدف بزرگ را در نظر داشت، ولی کار باید از جای کوچک آغاز شود و فرد شرایط روحی و روانی و ظرفیت خود را در برنامه‌ریزی رعایت کند.

و جهت برطرف کردن عیوب خود، جدولی تنظیم کند و عواملی را که موجب هدر رفتن وقت می‌شود، در آن ثبت و مشخص کند هر روز، هر کدام از عوامل، چقدر وقت را تلف کرده است. با این کار، علاوه بر اینکه انگیزه فرد برای برطرف کردن عیوب بالا می‌رود، بهتر می‌تواند راه حل مناسب را بیابد و با برنامه‌ریزی و جدیت، آن را پیگیری کند. با مداومت و پشتکار در کار و برنامه به زودی زمان از آن انسان خواهد شد و هر طور که بخواهد، از آن استفاده می‌کند.

#### ۱۶. زنده کردن وقت‌های مرده

زنده کردن وقت‌های مرده، یعنی استفاده مفید از وقت‌های مرده و بهره بردن از زمان‌هایی که اغلب افراد معمولاً استفاده مفیدی از آنها نمی‌کنند. در زندگی روزمره اکثر افراد، وقت‌های مرده و زمان‌هایی که اغلب، استفاده مفیدی از آنها نمی‌شود، وجود دارد که با زنده کردن آنها و استفاده مفید از آنها می‌توانند کارهای بسیاری را انجام دهند، مثلاً با انجام دادن برخی از کارهای عقب مانده می‌توانند کارهای خود را به روز و مطابق برنامه کنند یا حتی از برنامه‌های پیش‌بینی شده جلوتر باشند. وقت‌های مرده مصادیق متعددی دارد که برخی از این مصادیق عبارت‌اند از:

زمانی که افراد در اتوبوس یا تاکسی نشسته و دنبال کارهای خود می‌روند؛ زمانی که در در صف‌های انتظار هستند (مثل مطب پزشکان یا صف نانوايي)؛ زمانی که افراد از سر کار برمیگردند تا شام یا نهار بخورند، ولی غذا آماده نیست و باید مثلاً نیم ساعتی منتظر باشند و زمان‌های بسیار دیگری که معمولاً از آنها استفاده مفید نمی‌شود و از بین می‌روند.