





## آموزش کار تشکیلاتی

ویژه فرماندهان و اعضای شورای واحد های مقاومت بسیج دانش آموزی

# یک قُلُوبِ مدیریت

## شناسنامه

نام کتاب:	یک قلب مدیریت
گردآورنده:	حمید رضا محمدی
طراح:	میثاق عینی خراسانی
ناشر:	
تیراژ:	۵۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ:	اول
قیمت:	۳۰۰۰ تومان
شاپک:	
نشانی سایت:	WWW.BDFARS.IR
نشانی:	شیراز - بلوار پاسداران - پاسداران ۵۵ - ساختمان افشار
	سازمان بسیج دانش آموزی استان فارس

سخن آغازین ..... ۷

## فصل اول:

مسئله شناسی ..... ۱۱

## فصل دوم:

جذب و نگهداری ..... ۲۵

## فصل سوم:

سازماندهی ..... ۳۷

## فصل چهارم:

برنامه ریزی ..... ۴۷

## فصل پنجم:

اجرا ..... ۵۹

## فصل ششم:

ارزیابی و مستند سازی ..... ۷۳

پیوست‌ها ..... ۸۳



# سخن آغازین





## سلام فرمانده! سلام مسئول!

اول قصه همین‌ها! این‌ها که شما به فرمانده‌ای یا به مسئول؟ جوابش با خودت. خوب بهش فکر کن. فرمانده کسی هست که دستور می‌ده و اطاعت همیشه ولی مسئول کسی هست که همیشه ازش سؤال میشه. پس خوب دقت کن. ببین با خودت چند چندی؟ دوست داری اطاعت بشی یا اینکه به خاطر کارهایی که انجام میدی، جواب‌گو باشی. نه به فرمانده حوزه و مدیر مدرسه؛ به خدا و پیغمبر و اولیا و شهیدان راهشون. بگذریم...

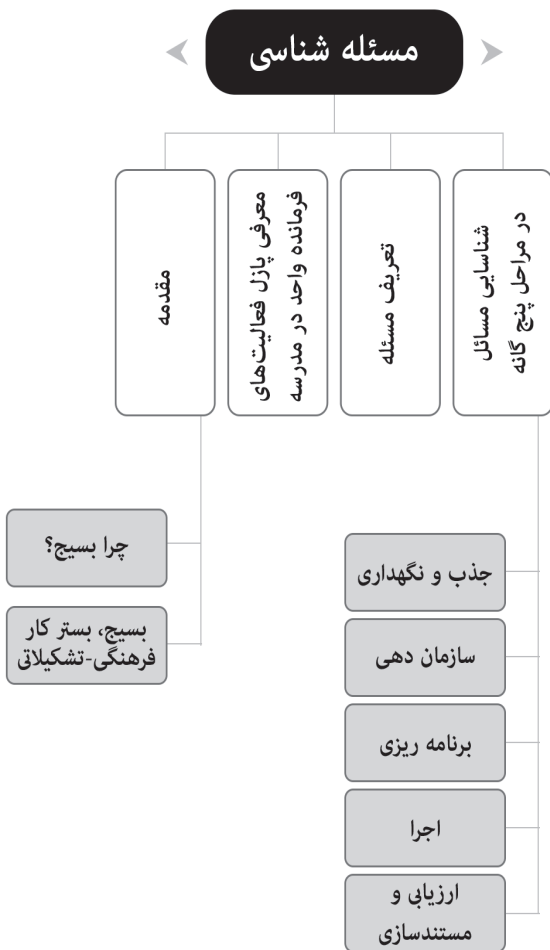
کار تو از خیلی وقت پیش شروع شده. همون روزی که برای اولین بار پا گذاشتی توی امن‌ترین نقطه این نظام مقدس؛ بسیج. اما کار اصلی تو به جورایی از امروز شروع میشه. آخه قراره وارد به عملیات بزرگ فرهنگی بشی. جایی که توپخونه‌های دشمن به

لحظه آروم و قرار نداره و دائم داره آتیش می‌باره. پس کمر بند  
همتت رو حسابی محکم کن. مسیر سخته، طولانیه، تیکه و طعنه  
و دردسر زیاده. اما یه نگاه به آخر این مسیر کن. می‌بینی؟ شهدا  
رو سر سفره کنار مولامون حسین (علیه‌السلام) می‌بینی؟  
پس بسم‌الله، لاحول و لا قوه الا بالله...  
قراره من و شما و اعضای شورای بسیج، یه سال با هم باشیم، من  
راهنمای شما و شما هم دوستای صمیمی من!  
ما اینجا متناسب با نیاز شما چندتا نکته مدیریتی می‌گیم ولی  
مهم‌ترین نکات مدیریتی، آن چیزایی که شما تو میدون عمل  
کسب می‌کنین. پس اینا را بخون ولی به همین بسنده نکن؛ دائم  
تمرین کن و تمرین و تمرین...  
خب دیگه. خیلی حرف زدم. بریم که حسابی کار داریم. آماده‌ای؟  
یا علی...

# فصل اول

مسئله شناسی

## فصل اول در یک نگاه



## مقدمه

یک سؤال کوتاه درعین حال کلیدی و مبنایی!

### چرا بسیج؟

چه نیازی است که من به بسیج وارد شوم؟ چه رسد به اینکه در آن کار کنم و بالاتر این‌ها، به‌عنوان فرمانده بسیج سعی کنم دست دیگران را هم بگیرم و آن‌ها را جذب بسیج نمایم؟ به‌عبارت‌دیگر بسیج چه نیازی از من برطرف می‌کند؟ چه مسیری را در جهت رشد و تعالی، به من نشان می‌دهد؟ اگر دیگری از من پرسید «چرا به بسیج می‌روی؟»، چه دفاعی از این رفتنم به بسیج خواهم داشت؟

قبل از اینکه جلوتر بروید، چنددقیقه‌ای به خودتان فرصت تأمل بدهید. مطمئن باشید خودتان نمی‌توانید به خودتان دروغ بگویید!! پس کاملاً صادقانه از خودتان پرسید:

## چرا بسیج؟

\*\*\*

آری اگر برای من که به‌عنوان فرمانده بسیج مدرسه معرفی شده‌ام، چرایی آمدنم به بسیج حل شده باشد، اواسط کار، شانه از زیر بار مسئولیت خالی نمی‌کنم و با دغدغه و انگیزش کافی، تمام تلاش خودم را در جهت حرکت رو به رشد این شجره طیبه در داخل مدرسه انجام می‌دهم.

بسیاری از ترس‌ها، مسئولیت‌گریزی‌ها، ناامید شدن‌ها و... به دلیل این است که من، مسئله را برای خودم حل نکرده‌ام که چرا به بسیج آمده‌ام؟ لذا با رفتن چند نفر از بسیج و فشار کاری آن، می‌بُرم و یا از کار کناره‌گیری می‌کنم، یا بدون رغبت و کاملاً بی‌انگیزه و از باب اینکه یک‌جوری این کار را تمام کنم تا انتهای مسئولیت دوام می‌آورم و یا بهتر بگویم که له می‌شوم.

\*\*\*

ما در اینجا نمی‌خواهیم درصدد پاسخگویی به این سؤال برآییم چراکه مسلم چنین سؤالاتی پاسخی واحد ندارد و هر کس متناسب با ذهنیتی که دارد می‌تواند پاسخی برای آن فراهم کند؛ بنابراین سؤال «چرا بسیج؟» همیشه باید در مقابل شما باشد و هر موقع احساس کردید از بسیج و فعالیت در آن دل‌سرد شده‌اید به این داشته‌های خودتان رجوع کنید و دغدغه‌ها و انگیزه‌های خودتان را مرور کنید.

صرفاً جهت اینکه ذهن شما باز شود که بتوانید ابعاد مختلف فعالیت‌های درزمینه‌ی بسیج - خاصه بسیج دانش‌آموزی - به همراه انگیزه‌هایی که یک فرد را به بسیج می‌کشاند را به‌صورت ملموس‌تر درک کنید در ادامه مثال‌هایی از انگیزه‌هایی که افراد می‌توانند داشته باشند، در چند دسته آمده است:

دسته اول: طبیعی است که برخی به خاطر مزایای بسیج به آنجا می‌آیند؛ مثلاً چیزی که مبتلابه پسرها هست، سربازی است. یا

مثلاً برای اینکه در آینده برخی شغل‌ها را داشته باشند به بسیج می‌آیند.

دسته دوم: برخی از جو نظامی خوششان می‌آید؛ مثلاً افرادی هستند که تیراندازی و این‌ها را دوست دارند و برای رسیدن به آن، عرصه بسیج را انتخاب می‌کنند.

دسته سوم: کسانی هستند که دلایل عمیق‌تری دارند و بر اساس آرمان‌ها و اهداف والای انقلاب اسلامی و شکل‌گیری نهادی به نامه بسیج در آن، بسیج را عرصه رشد و شکوفایی می‌دانند و با این هدف به آن وارد می‌شوند.

دسته چهارم: برخی بسیج را فرصتی می‌دانند که می‌تواند استعداد‌های خودشان را در آن به فعلیت برسانند، به این معنا که با تجربه یک کار اجرایی-تشکیلاتی، یا علمی-فرهنگی در بستر بسیج تلاش می‌کنند مهارت‌های جدیدی یاد بگیرند.

و دسته‌های دیگری که شما می‌توانید آن‌ها را در اطراف خودتان ببینید و دسته‌بندی کنید. پس بسم‌الله با کنار گذاشتن رودربایستی با خودتان، کاملاً صریح از خود بپرسید که چرا بسیج را انتخاب کرده‌اید؟ اگر دلیل قوی برای این انتخاب داشته باشید، شما را به سمت شکل‌دهی یک حرکت جمعی هدایت می‌کند و می‌توانید دست دیگران را هم بگیرید و به این عرصه وارد کنید و گرنه...

### بسیج از منظر ولایت

برای آشنایی عمیق‌تر با بسیج و فرهنگ بسیجی ضرورت دانستیم که قسمت‌هایی از بیانات مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله) پیرامون بسیج را بیاوریم.

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

۲. عرصه حضور بسیج، نیاز و مصالح کشور است: «بسیجی بودن، یعنی فعال بودن، در میدان عمل رفتن، متعالی کار کردن، سرما و گرما را تحمل می کند و از لذت های شیرین زیر دندان هر انسان به راحتی چشم می پوشد. بسیجی آرمان گرا و با اخلاص و باگذشت و در هر میدانی تن به کار بده است.»

۳. بسیجیان باارزش ترین افراد جامعه هستند: «در هر مجموعه ای که افراد آن عضو بسیج هستند، از جهت خدمت به انقلاب نسبت به دیگران برتر و مقدم ترند زیرا هرگاه خطری نظام را تهدید کند، سینه بسیجی سپر انقلاب خواهد شد. بنابراین هرکس وارد این عرصه شد، باارزش ترین افراد جامعه است و باید به این توفیق افتخار کند. من هم افتخار می کنم که یک بسیجی باشم، به عنوان یک بسیجی، هر جا که انقلاب به وجود من باید داشته باشد، حاضر خدمت کنم، همه باید به این عضویت افتخار کنیم، چون اساس ترین کار انقلاب را بسیج انجام می دهد.»

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

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

\* \* \*




با فرض اینکه شما پاسخ محکم و منطقی به سؤال «چرا بسیج؟» داده‌اید، گام بعد را پیش می‌گیریم و رسماً وارد فضای کار تشکیلاتی در بستر بسیج می‌شویم. مطلب بالا به‌عنوان مقدمه واجب شروع مباحث تشکیلاتی در بسیج بود که باید احصاء شود.

### بسیج، بستر کار فرهنگی - تشکیلاتی

چه بخواهیم و چه نخواهیم یکی از فرصت‌هایی که بسیج برای ما فراهم می‌کند، بسترسازی برای کار فرهنگی - تشکیلاتی است. به این معنا که می‌توان از بسیج به‌عنوان نماد کار فرهنگی در هر مجموعه‌ای اعم از مدرسه، دانشگاه، محل، سازمان و ... یاد کرد. علاوه بر این به‌منظور انجام قوی‌تر کار فرهنگی در آن محیط، نیازمند فعالیت جمعی و تشکیلاتی است؛ بنابراین، از بسیج می‌توان به‌عنوان بستری برای کار فرهنگی تشکیلاتی یاد کرد. چیزی که این نوشتار بر آن تأکید دارد.

\* \* \*

خلاصه این که، از فرصت‌های پیش روی شما، همین بحث فرماندهی واحد مقاومت بسیج مدرسه است؛ فرصتی که از بین جمع زیاد دانش‌آموز در مدرسه، به شما رو آورده است. مقام معظم رهبری جمله‌ای بسیار کلیدی و مهم دارند که می‌فرمایند: «... ما که در فلان گوشه‌ی سازمان مشغول کار هستیم، دائم باید آن شغل را جدی بگیریم و به آن برسیم؛ آن را همان کار مهمی بدانیم که به ما محول شده است؛ خودمان را در آن شغل بسازیم؛ نباید فکر کنیم که حالا دیگر مثلاً چند سال است که در فلان شهر مشغول این کارها هستیم؛ نه، واقعاً چه فرقی می‌کند؟ در جبهه به یکی می‌گویند سر برانکار را بگیر و مجروحان را ببر؛ به یکی می‌گویند آر. پی. جی بزن؛ به یکی می‌گویند برو نگاه کن، هر وقت دیدی کسی می‌آید، ما را خبر کن؛ بنابراین، هر کسی کاری می‌کند. چنانچه هر کدام این کار را نکردند، جبهه شکست



خواهد خورد. نمی‌شود ما بگوییم این هم کار شد که به دست ما داده‌اند؛ برو مجروحان را بردار حمل کن! در حقیقت، اهمیت حمل مجروح در جای خود، کمتر از زدن آر. پی. جی که نیست. در جمهوری اسلامی، هر جا که قرار گرفته‌اید، همان‌جا را مرکز دنیا بدانید و آگاه باشید که همه‌ی کارها به شما متوجه است.»

به‌راستی واقعیت همین است. اگر می‌خواهید خدای متعال به کارهایتان برکت دهد باید کارتان را مهم‌ترین کار بدانید و باجان و دل در مسیر تحقق آن تلاش کنید و در این مسیر لاجرم باید با دیگران ارتباط داشته باشید چراکه اساساً فعالیت در بسیج، فعالیتی تشکیلاتی است نه انفرادی. لذا درک صحیح از چرایی و چیسستی کار تشکیلاتی و کسب برخی مهارت‌های تشکیلاتی می‌تواند شما را در جهت به ثمر رساندن تلاش‌هایتان در بسیج مدرسه یاری دهد.

مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «ما عقیده داریم که اگر چنان‌چه کسانی بخواهند برای انقلاب کار کنند و این‌ها متشکل نباشند، مجتمع نباشند، نخواهند توانست از لحاظ کیفیت و از لحاظ کمیت آن کاری را بکنند که یک گروه متشکل انجام خواهد داد.»

برای این کار لازم است که شما عینکی از جنس تشکیلات بر چشمان خود بگذارید و فضای بسیج دانش‌آموزی را از دید یک فرمانده یا عضو شورای واحد نگاه کنید. شناسایی چالش‌ها و مشکلات، تبدیل تهدیدها به فرصت، شناسایی نیروهای زنده، به‌فعلیت رساندن استعدادهای افراد و بسیاری از مطالب که با این عینک قابل دیدن است. پس شما هم پا به پای ما سعی کنید از این زاویه بنگرید.



## معرفی پازل فعالیت‌های فرمانده واحد در مدرسه

فرض کنید روز اول مهر فرارسیده است و شما رسماً به‌عنوان فرمانده یا یکی از مسئولین شورای بسیج مدرسه، فعالیت کاری خود را آغاز کردید. اگر خوب فضا را تصور کرده باشید، اولین اتفاقی که برای شما می‌افتد این است که باید با تعدادی صحبت کنید و آن‌ها را به بسیج جذب نمایید. چرا که اساساً کار تشکیلاتی یک‌نفره تحقق نخواهد یافت. پس شما نیازمند این هستید که تعدادی را به بسیج جذب کنید. حال فرض کنید افرادی جذب شدند. بعد چه؟ به تعبیر دیگر شما لازم است برای کسی که جذب بسیج می‌شود کار تعریف کنید و او را سازمان‌دهی نمایید. به‌عبارت‌دیگر لازم است شما به فردی که جذب شده، متناسب با استعدادها و قابلیت‌های او کار بدهید و او را با جایگاه سازمانی

خودش آشنا کنید به این معنا که فرد بداند که باید به چه کسی جواب بدهد و از چه کسی برنامه بگیرد. مطلب بعد این است که هدف از جذب و سازمان‌دهی این است که کاری انجام شود. لذا برای انجام آن کار می‌باید برنامه‌ریزی کرد و سپس مبتنی بر برنامه‌ریزی صورت گرفته اقدام نمود. پس از اجرای برنامه هم لازم است فرآیند برنامه‌ریزی و اجرا ارزیابی شود و مستندات فعالیت‌های اجرایی تهیه شود تا در آینده سایر برنامه‌ها باقوت بیشتری ادامه یابد.

بنابراین می‌توان کل فعالیت‌های جاری در مدرسه را، از زاویه دید یک فرمانده یا عضو شورای واحد در پنج محور زیر قرارداد:

جذب و نگهداری

سازماندهی

برنامه‌ریزی

اجرا

ارزیابی و مستندسازی

## تعریف مسئله

مبتهی بر شناختی که شما از بسیج دانش آموزی و فعالیت در آن از طرق مختلف به دست آورده‌اید (قبلاً تجربه عضویت در شورای بسیج را داشته‌اید یا از طریق دوستان با محیط بسیج آشنا شده‌اید)، حالت مطلوبی از کار کردن در ذهنتان به وجود آمده است که مثلاً همه اولیای مدرسه را جذب بسیج نمایید، دانش‌آموزان همه خود را بسیجی بدانند و به آن افتخار کنند و ذهنیات دیگری که هر مسؤل بسیجی با خود دارد. چنین فردی وقتی رسماً وارد میدان می‌شود تفاوتی بین آن چیزی که در ذهن داشت با آن چیزی که اتفاق افتاده، مشاهده می‌کند؛ یعنی بین فضای مطلوب و فضای موجود فاصله وجود دارد. در ادبیات علمی این فاصله را «مسئله» می‌نامند؛ بنابراین هر کجا احساس کردید آنچه فکر می‌کردید با فضای موجود مدرسه‌تان، اختلاف دارد، نباید ناامید شد و در فکر پاک کردن صورت مسئله بود بلکه باید تلاش کنید به بهترین شکل مسئله را حل نمایید.

از ثمرات اولیه فهرست کردن مسائل و مشکلات طبق تعریف بالا، این است که آن‌هایی که خیال می‌کنند باید با مشکلات

لاینحل زیادی سرو کله بزنند متوجه خواهند شد؛ اولاً مشکلاتشان آن تعدادی که آن‌ها خیال می‌کردند نیست و ثانیاً مشکل لاینحلی وجود ندارد و باتدبیر صحیح می‌توان مسائل و مشکلات را حل کرد.

\* \* \*

حال به‌عنوان یک فعالیت کارگاهی و با توجه به تعریفی که از مسئله مطرح شد، پازل فعالیت در مدرسه را جلو خود بگذارید و سعی کنید مسائلی را که احساس می‌کنید از ابتدای سال تحصیلی با آن روبه‌رو می‌شوید را طبق فهرست زیر بنویسید.

مسائل و مشکلات جذب و نگهداری:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

مسائل و مشکلات سازماندهی<sup>۱</sup>:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

۱. در اینجا اجمالاً سازماندهی را به معنای تعریف کار برای دیگران و مسئولیت دادن به آنان بپذیرید تا جلوتر در فصلی مجزا به آن بپردازیم.



مسائل و مشکلات برنامه ریزی:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

مسائل و مشکلات اجرا:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

مسائل و مشکلات ارزیابی و مستند سازی:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

لازم به ذکر است که نمونه ای از مسایل رایج در بین فرماندهان واحدهای مقاومت در انتهای کتاب آمده است.



## یادداشت

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page below the title.



# فصل دوم

جذب و نگهداری

## فصل دوم در یک نگاه





## حرف اصلی فصل

حرف اصلی این فصل و فصل‌های بعدی در دو قسمت جذب و نگهداری خلاصه شده است. به این معنا که یاد خواهیم گرفت که اولاً چه طور افراد جدیدی را به بسیج مدرسه جذب کنیم؛ ثانیاً چگونه این افراد جذب شده را وفادار به بسیج نماییم طوری که پس از مدتی بیرون نروند؟ قسمت جذب در این فصل و قسمت مربوط به نگهداری در مجموعه فصول بعد آن آمده است؛ یعنی سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و مستندسازی مبتنی بر بحث نگهداری است.

لازم به ذکر است که منظور ما از کلمه «جذب» در اینجا، همراه کردن اولیای مدرسه یا والدین یا دانش‌آموزان با فعالیت‌های بسیج است و نه الزاماً جذب به معنای اینکه همه این‌ها به مجموعه بسیج وارد بشوند و کار کنند که صرفاً در جذب دانش‌آموزان اتفاق می‌افتد.



## اهمیت توجه به موضوع جذب

نقش جذب نیروی انسانی و اهمیت روزافزون آن در رشد هر مجموعه تشکیلاتی بر هیچ کس پوشیده نیست. به طوری که امروزه نیروی انسانی به عنوان متولی امر برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، نقشی پراهمیت تر در پیشبرد اهداف متعالی هر مجموعه تشکیلاتی ایفا می کند.

از این رو بسیاری به این مطلب اذعان دارند که افراد حاضر در یک مجموعه تشکیلاتی، حکم سرمایه های انسانی آن تشکیلات را دارند. لذا با شناسایی دقیق و جذب افراد مناسب برای یک تشکیلات چون بسیج دانش آموزی می توان در جهت حرکت رو به رشد بسیج سرمایه گذاری کرد.

## کسب مهارت های فردی جهت جذب

کسی که می‌خواهد کار جذب را انجام دهد لازم است برخی مهارت‌ها و توانایی‌ها را داشته باشد و باانگیزه‌ای بالا، دیگران را جذب نماید. ممکن است این فرد خود فرمانده بسیج باشد و ممکن هم هست که نباشد. در صورتی که فرمانده بسیج توانایی جذب دیگران را در خود ندید می‌تواند از فردی دیگر که قدرت جذب و اقناع بالایی دارد استفاده کند. نظیر چنین کاری را قرآن در داستان رسالت موسی و ابلاغ پیام الهی به فرعون مطرح می‌کند. موسی از خدای متعال می‌خواهد که به هارون برادرش اجازه دهد با او نزد فرعون بیاید چرا که او در بیان فصیح‌تر از موسی سخن می‌گوید «هو افصح منی».

جهت دستیابی به برخی از مهارت‌های مهم جذب مثل فن بیان، قدرت اقناع بالا، نوشتن، سخنرانی و... کتاب‌های زیادی وجود دارد که می‌توانید متناسب با نیاز خودتان به آن‌ها مراجعه نمایید.<sup>۲</sup> ما در اینجا فرصت پرداختن به چگونگی کسب مهارت‌های فردی را نداریم و فرض می‌گیریم که شما به چنین کتاب‌هایی رجوع خواهید کرد و با این فرض جلو می‌رویم.

\* \* \*

به‌طور کلی مسائل حوزه جذب به سه دسته جذب اولیای مدرسه، دانش‌آموزان و والدین تقسیم‌بندی می‌شود که در ادامه این سه دسته و نحوه جذب و همراه کردن آن‌ها مطرح خواهد شد.

---

۲. یکی از این کتاب‌ها، کتابی به نام «روش‌ها» است که حجت‌الاسلام والمسلمین محدثی آن را تألیف کرده است.

## ۱. جذب اولیای مدرسه

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

۱. در هیچ شرایطی حرمت آن‌ها نباید شکسته شود. به تعبیر دیگر نسبت به آن‌ها باید نهایت احترام رعایت شود.

۲. سلسله‌مراتب و جایگاه مسئولیتی آن‌ها باید شناخته شود. مثلاً در مواردی که لازم است مدیر یا معاون ذیل برگه‌ای را امضا نمایند، نیابد فرمانده بسیج دانش‌آموزی اصرار کند که آن‌ها را به‌نوعی دور بزند. لازمی این کار اولاً شناسایی صحیح جایگاه مسئولیتی و ثانیاً تلاش در جهت رعایت این سلسله‌مراتب است.

۳. در حین جذب اولیای مدرسه لازم است بدانیم که اولیای مدرسه دو گروه هستند: همراه و غیرهمراه. برخی مریبان مثل معلم پرورشی و دینی معمولاً همکاری و همیاری با بسیج دارند ولی برخی دیگر خود را همراه بسیج نمی‌دانند. باید این دسته‌بندی صورت گیرد و متناسب با آن کار جذب و همراه کردن مریبان صورت گیرد.

۴. داشتن ارتباط مؤثر با اولیای مدرسه از طرق مختلف به همراه کردن آن‌ها کمک می‌کند. مثلاً برای معلمان که با بسیج سال‌های قبل همکاری داشتند جلسه سپاسی برگزار شود یا از طریق پیامک با آن‌ها ارتباط صمیمانه‌ای برقرار گردد و یا از طرف بسیج دانش‌آموزی، لوح تقدیری به‌رسم یادبود به آن‌ها تقدیم شود.

## ۲. جذب دانش‌آموزان

فرایند جذب دانش‌آموزان مدرسه به بسیج دانش‌آموزی شامل مراحل زیر است:

۱. شناسایی: در مرحله شناسایی افراد مناسب به منظور جذب در بسیج دانش‌آموزی می‌توان از کادر مدرسه مشورت گرفت. به این ترتیب کادر مدرسه افراد بسیج را از خود می‌داند و احتمال همراهی بیشتر می‌رود. همچنین می‌توان از خود دانش‌آموزان نیز مشورت گرفت، به شکلی که هر دانش‌آموز، چند نفر را متناسب با ویژگی‌های مورد نظر ما می‌شناسند و به ما معرفی می‌کنند؛ وقتی به نزد این افراد معرفی شده می‌رویم، آن‌ها هم نفراتی را که می‌شناسند را به ما معرفی می‌کنند و همین‌طور شناخت شما از افراد مختلف و ظرفیت‌های دانش‌آموزی مدرسه، افزایش می‌یابد. این شیوه‌ی شناسایی، در ادبیات مدیریت، به‌عنوان تکنیک «گلوله برفی» آمده است.

به‌علاوه بررسی سوابق و توانایی‌های افراد در مدرسه نیز در کار شناسایی مفید است مثلاً برخی افراد هستند که معمولاً صبحگاه را اداره می‌کنند یا معمولاً در نمازخانه فعالیت دارند و... این افراد

معمولاً در مدرسه شناخته شده هستند.

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

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

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

جذب چهره به چهره مهم ترین قسمت فرآیند جذب در شناسایی افراد اصلی تشکیلات است. توجه به عامل زمان و مکان، انتخاب روش مناسب صحبت با هر سطح، استفاده از توانایی های فردی، شروع مناسب و نتیجه گیری و... از جمله نکات مهم در جذب چهره به چهره محسوب می شود.



### ۳. جذب والدین

گاهی اوقات جو برخی خانواده‌ها علیه بسیج است، لذا والدین به فرزندشان اجازه نمی‌دهند که به این محیط وارد شوند. در اینجا فرزندان لازم است با والدین خود ضمن رعایت کامل احترام، صحبت کنند و محیط پاک و مخلصانه بسیج را برای آن‌ها تشریح نمایند. مسلماً همه پدر و مادران دوست دارند که فرزندشان از محیط‌های فاسد دور شوند و به محیط‌های پاک قدم بگذارند.

گاهی اوقات هم خانواده علیه بسیج نیست بلکه مخالف این هستند که فرزندشان در بسیج مسئولیت قبول کند؛ چراکه آن را باعث عقب ماندن از مطالعات درسی می‌دانند. در این صورت هم لازم است فرزندان تمام تلاش‌شان را بکنند تا اولاً افت تحصیلی پیدا نکنند و ثانیاً به پدر و مادر خود قول دهند که مطالعه و فعالیت در بسیج را به صورت برنامه‌ریزی شده انجام دهند که مبادا فعالیت در بسیج به درس آن‌ها ضربه بزند.

\* \* \*

علاوه بر موارد مذکور، برخی افراد مدرسه، با دیدن یک اطلاعیه مکتوب در تابلو اعلانات بسیج، علاقه‌مند به کار در بسیج می‌شوند. فراخوان شفاهی از طریق صحبت فرمانده بسیج یا شخص دیگری در صف صبحگاه یا کلاس درس و دعوت از دانش‌آموزان نیز مرحله دیگری از فرایند جذب به حساب می‌آید.



## نگهداری مهمتر از جذب

مهم‌تر از جذب نیروی انسانی مناسب به یک مجموعه تشکیلاتی، نگهداری آن‌ها در تشکیلات است. چه بسیار افرادی هستند که با استفاده از قدرت اقناع بالا، کسانی را به تشکیلات جذب می‌کنند ولی چون در آن مجموعه کاری به آن‌ها سپرده نمی‌شود یا برنامه‌ریزی خاصی صورت نمی‌گیرد، آن‌ها از تشکیلات می‌روند. اینکه چگونه افراد جذب‌شده را در بسیج نگهداری کنید و با آن‌ها کار تشکیلاتی انجام دهید، حرف اصلی فصول بعدی، یعنی سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و مستندسازی، است.



## یادداشت

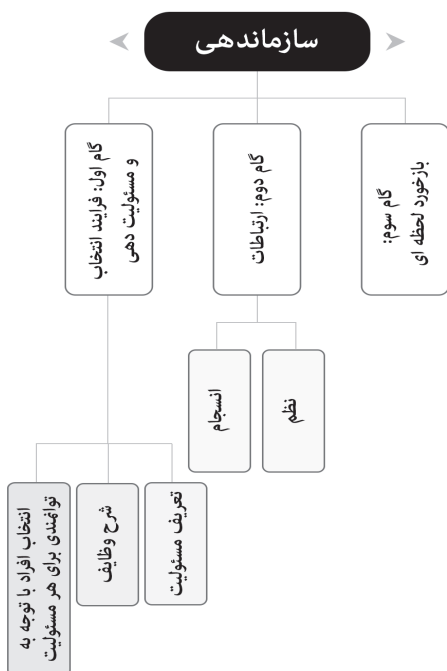
A series of horizontal dotted lines for writing notes.



# فصل سوم

سازماندهی

## فصل سوم در یک نگاه





## حرف اصلی فصل

حرف اصلی این فصل، فهم و درک صحیح شبکه‌سازی تشکیلاتی است به این معنا که فرمانده بسیج نباید خودش همه کارها را انجام دهد بلکه باید برای دیگران کار تعریف کند و کار را با همکاری آنها انجام دهد. از شهید بهشتی نقل می‌کنند که مدیر خوب کسی نیست که به اندازه ده نفر کار کند بلکه مدیر خوب کسی است که با ده نفر کار کند. در این فصل با فرآیند سازماندهی در قالب سه گام آشنا می‌شوید:

## گام اول: فرایند انتخاب و مسئولیت دهی

مبتنی بر دغدغه مقدسی که برای من به عنوان کسی که می‌خواهم یک تشکیلات جدید را به راه بیندازم، فرایند جذب شروع می‌شود. صحبت با همفکرترین افراد و وقت گذاشتن برای توجیه آن‌ها سخت‌ترین مرحله شکل‌گیری یک تشکیلات است. چرا که اگر به اندازه تعداد انگشتان یک‌دست، آدم اصلی جذب تشکیلات شوند می‌توان امید به فراگیر شدن این تشکیلات را داشت، به شرط اینکه کاملاً توجیه شده باشند و به مبانی و فلسفه شکل‌گیری تشکیلات ایمان داشته باشند.

قبل از اینکه شما به افراد جذب‌شده در تشکیلاتتان (فصل قبل) کار بسپارید و انتظار نتیجه داشته باشید لازم است، ابتدا کل مسئولیت‌های موجود در تشکیلاتتان را فهرست کنید. چه مسئولیت‌هایی در مجموعه شما وجود دارد؟ چه کسانی با چه ویژگی‌هایی شایسته آن مسئولیت‌ها هستند؟ و شرح وظیفه کسی که این مسئولیت را قبول خواهد کرد چیست؟

پس قبل از اینکه با فرد صحبت کنید و مسئولیتی به او بدهید خود شما باید تصویری کامل از کل مسئولیت‌ها و شرح وظیفه‌ها داشته باشید تا بتوانید گام اصلی سازمان‌دهی، یعنی انتخاب افراد با توجه به توانمندی برای هر مسئولیت را طی نمایید.

ما با تعریف مسئولیت و واگذاری آن به افراد زیرمجموعه آن‌ها را پایبند به تشکیلات می‌کنیم، به طوری که مجموعه را از خودشان بدانند و شرح وظیفه، ابهامات موجود در مسئولیت را کم می‌کند. این دو فرصت به همراه شناخت کافی از افرادی که جذب شده‌اند، باعث می‌شود که شما بتوانید افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دهید.





## گام دوم: ارتباطات

یکی از محورهای اصلی کار تشکیلاتی که اگر این محور از تشکیلات حذف شود اضمحلال تشکیلات رخ می‌دهد، موضوع ارتباط است. هر جا آدم‌های تشکیلاتی باهم دارند کار تشکیلاتی می‌کنند حواسشان باید باشد که ارتباط منظم و منسجم باهم داشته باشند.

### نظم مؤلفه اول ارتباط


نظم یعنی جلسات هر هفته برگزار شود مثلاً می‌دانیم که چهارشنبه‌ها ظهر هر هفته جلسه داریم اگر این رها شود شاکله تشکیلات از هم می‌پاشد. ولو اینکه شما صرفاً هدف‌تان دورهم جمع شدن باشد و مثلاً فقط چایی بخورید و بروید. خود این جمع شدن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مثلاً توصیه بزرگان این است که همین‌طور، دورهم جمع شوید. این نظم است. خود این نظم و انضباط است که موضوعیت پیدا می‌کند نه محتوای

جلسه و...

یعنی به عنوان یک عضو تشکیلات بدانم که هفته‌ای یک بار کسی که محور یا هماهنگ کننده تشکیلات است به من پیامک می‌زند و دیگر هیچ، ولی نظم دارد. روایت می‌گوید «قَلِيلٌ تَدُومُ عَلَيْهِ خَيْرٌ مِنْ كَثِيرٍ مَلُولٍ» (نهج البلاغه، حکمت ۲۷۸) کار اندک ولی مستمر بهتر از کار زیاد ولی بدون دوام است؛ این مداومت داشتن و نظم داشتن کار خیلی مهمی است. وقتی این طور مداوم و منظم شد، همه خودشان را با آن تنظیم می‌کنند؛ اما اگر به هم ریخت می‌بینید که یک جلسه می‌آیند و جلسه دیگر نمی‌آیند. اگر این طور شد دیگر تو نمی‌توانی تویخ کنی که چرا دیر آمدی؟ چرا؟ چون مگر تو نظم داری؟ اصلاً مگر جلسه‌ای تشکیل شده است که من بیایم؟

### انسجام مؤلفه دوم ارتباط

انسجام چیست؟ انسجام به معنای یکپارچگی است. برای مثال ما در تشکیلاتمان نظم داریم ولی همه افراد تشکیلات از اتفاقات مطلع نمی‌شوند که در جلسات و کارها بیایند، یعنی مجموعه افراد تشکیلات اطلاعی از حال یکدیگر ندارند. این به معنای کم‌رنگ بودن تقوای تشکیلاتی در چنین جمعی است. تقوای تشکیلاتی به این معنا نیست که یک نفر مراقب همه هست. در تقوای تشکیلاتی همه مراقب هم دیگر هستند. حدیث داریم که «کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیتة». این معنای تقوای تشکیلاتی است؛ یعنی همه مراقب هم هستند. این طور نیست که رهبر مراقب همه باشد نه یکجایی اعضای تشکیلات هم مراقب رهبر هستند؛ یعنی کنترل‌های افراد هم یکجایی از بالا به پایین و یکجایی از پایین به بالا انجام می‌شود. برای همین حضرت امام به مردم در وصیت‌نامه می‌گویند که اگر دیدید که مسئولین از اصول اسلامی تخطی کردند خودتان وارد عمل شوید و با آنها



مقابله کنید. حال آنکه اسلامیت نظام از بالا به پایین تسری پیدا می‌کند، ولی ناظر آنچه کسی است؟ از پایین به بالا. این یعنی انسجام. پس انسجام یک رابطه دوطرفه و چند سویه بین افراد تشکیلات است به عبارت عامیانه‌تر افراد تشکیلات به هم آویزان هستند. استعاره حلقه است که جنس رابطه‌ها درهم تنیده و دوطرفه است. تشکیلات مثل خوشه‌های انگور نیستند که هر کدام از هم جدا باشند بلکه مثل بافتنی است که تاروپود درهم تنیده‌اند. مثلاً مربی گروه یک با مربی گروه دو خودش ارتباط دارد و رفیق است. این فاکتور ارتباط همچنین فاکتور ارزیابی تشکیلات هم هست. مثلاً می‌خواهید ببینید که چقدر این تشکیلات قوی هست ببینید که چقدر این‌ها باهم ارتباط دارند؟ ارتباطات چند سویه.

## گام سوم: بازخورد لحظه ای

مسئلاً در هر کار تشکیلاتی به اقتضاء افراد و سلیق آن‌ها، اختلافاتی پدید می‌آید. هرچقدر این اختلافات بیشتر شود، کدورت‌هایی در آن‌ها نقش می‌بندد. هنر رهبر تشکیلات این است که نگذارد این کدورت‌ها به کینه‌های درونی تبدیل شود. راه حل آن‌هم در بازخورد کوتاه‌مدت یا لحظه‌ای است. به این معنا که هر موقع احساس کرد که اختلاف و تنش بین دو نفر بالا گرفت بعد از جلسه به صورت انفرادی یا داخل جلسه شفاف‌سازی کند که منظور اصلی این نیست که ما دشمن هم دیگر هستیم و به نحوی سوء تفاهم‌ها را از بین ببرد. این کار به مثابه پاک کردن غبار روی شیشه عینک است که اگر سریع برطرف شد عینک شفاف می‌شود ولی اگر بیشتر و بیشتر شد ممکن است غبارها رسوب کند و شفافیت آن را از بین ببرد.

مطلب دیگری که در این زمینه ممکن است به وجود آید این است که عده‌ای از بیرون از تشکیلات شایعه‌هایی به وجود آورند. در این شرایط باید به محض مطرح شدن چنین شایعه‌هایی آن را در تشکیلات مطرح کنید و شفاف‌سازی نمایید. چرا که انبار شدن این چنین شایعه‌هایی به عوض شدن نگرش افراد تشکیلات حتی آن‌هایی که در حلقه اول هستند، منجر می‌شود.

علاوه بر این، ممکن است اعضای اصلی تشکیلات به واسطه حضور در بسیج وضعیت درسی‌شان افت پیدا کند و بسیج مانع رشد آن‌ها شود؛ رهبر تشکیلات باید با یک بازخورد گیری شخصی جهت‌دهی آن‌ها را اصلاح نماید.

گاهی اوقات افراد مدت زیادی یک مسئولیت را انجام می‌دهند و به اصطلاح فرسوده می‌شوند. رهبر تشکیلات باید به تناسب شناختی که از افراد دارد، برای برون‌رفت از فرسایش افراد راه‌حلی بیندیشد.



## یادداشت

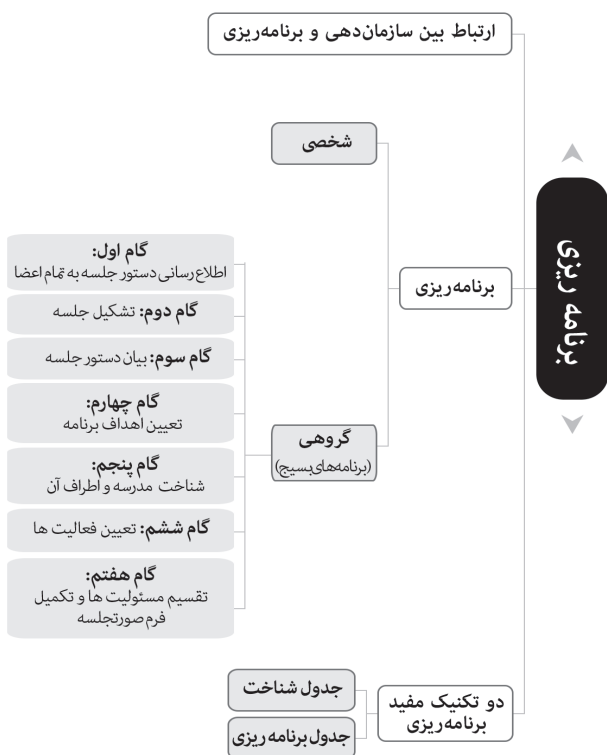
A series of horizontal dotted lines for writing notes.



# فصل چهارم

برنامه‌ریزی

## فصل چهارم در یک نگاه







## حرف اصلی فصل

حرف این فصل، فهم و درک شیوه‌های مختلف کار، شناسایی درست مدرسه و محیط آن و نیرو انسانی موجود است؛ به طوری که ذهن شما نسبت به کلیه برنامه‌هایی که قابلیت اجرایی در مدرسه را دارند باید باز باشد و صرفاً به چند نمونه محدود اکتفا نکنید. نکته مهم‌تر در این فصل پی بردن به شیوه‌ای از برنامه‌ریزی تشکیلاتی که مغایر برنامه‌ریزی فردی نبوده و باهم تعارض ایجاد نکنند. به این معنا که مسئولین بسیج باید طوری برنامه‌ریزی کنند که به برنامه‌های درسی خودشان ضربه نخورد. اینکه چطور این برنامه‌ریزی باید انجام شود، موضوع اصلی این فصل است.



## ارتباط بین سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی

پس از تعیین نقش‌ها و شرح وظایف در قسمت سازمان‌دهی، نوبت به برنامه‌ریزی می‌رسد. تا اینجا شما افراد مناسب را در جای مناسب قرار داده‌اید و انتظار دارید که آن‌ها به خوبی کار کنند. سؤال اینجاست که آن‌ها باید دقیقاً چه کار کنند؟ چطور شما آن‌ها را می‌سنجید؟ معیار چیست؟

همه این‌ها ما را به سمت برنامه‌ریزی سوق می‌دهد؛ یعنی شما افراد مناسب را جذب می‌کنید، به آن‌ها مسئولیت می‌دهید؛ بعد باید به این افراد برنامه بدهید که چه کار کنند. مثلاً به مسئول فرهنگی بگویید که شما باید برای دهه فجر نمایشگاه کتاب برگزار کنید یا جشن پیروزی انقلاب داشته باشید.

در مباحث برنامه‌ریزی، به طور کل برنامه‌ریزی به دو قسمت شخصی و گروهی قابل تقسیم است. منظور از برنامه‌ریزی شخصی،

برنامه‌ای است که فرمانده بسیج یا اعضای شورا برای شخص خود دارند. وجود چنین برنامه‌ای برای کسی که مسئولیتی را قبول می‌کند حیاتی است و باید نهایت تلاش خود را به خرج دهد که برنامه‌ریزی شخصی و برنامه‌ریزی گروهی او در راستای هم باشد. برنامه‌ریزی گروهی نیز ناظر به برنامه‌های واحد مقاومت مدرسه است. گاهی اوقات دانش‌آموزان بسیجی به خاطر کار در بسیج افت تحصیلی پیدا می‌کنند. این نشان از تعارض برنامه‌ریزی شخصی و گروهی است. مسئول واحد باید تلاش کند برنامه‌های شخصی و گروهی را هماهنگ نماید. در این نوشتار مجال پرداختن به بحث برنامه‌ریزی شخصی نیست لذا شما را به کتب مدیریت زمان یا برنامه‌ریزی شخصی ارجاع می‌دهیم. ما در اینجا بر برنامه‌ریزی تشکیلاتی با محوریت برنامه‌ریزی برای واحد مقاومت بسیج مدرسه متمرکز هستیم.

بنابراین می‌توان جلسه جلسات شورای واحد مقاومت با محوریت برنامه‌ریزی را اصلی‌ترین رکن برنامه‌ریزی واحد مقاومت دانست؛ به طوری که آن جلسه موضوع بحث، برنامه‌ریزی واحد مقاومت یا برنامه‌ریزی برای یک مناسبت خاص باشد.

در ادامه گام‌های مختلف برنامه‌ریزی جمعی در قالب جلسه شورا آمده است. در این مراحل سعی شده تمامی اجزای یک برنامه‌ریزی جمعی به زبان ساده در کنار هم قرار گیرد.

## گام یک: اطلاع‌رسانی دستور جلسه به تمامی اعضای شورا

جلسه شورا علاوه بر برنامه هفتگی ثابت بر اساس یک مناسبت یا موضوع جدید نیز شکل می‌گیرد. لذا در ابتدا قبل از تشکیل جلسه می‌بایست موضوع جلسه که به آن دستور جلسه هم می‌گویند از طریق دبیر جلسه شورا به تمامی اعضای شورا اطلاع‌رسانی گردد. دبیر جلسه باید با هماهنگی مسئول واحد مقاومت، دستور جلسه

را مشخص نماید و زمان و مکان دقیق را با توجه به نظرخواهی قبلی از تمامی اعضای شورا، اعلام نماید.

### گام دوم: تشکیل جلسه

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

### گام سوم: بیان دستور جلسه

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

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

### گام چهارم: تعیین اهداف برنامه

چرا می‌بایست برای برنامه هدف تعیین کنیم؟

۱) موجب تمرکز و یکپارچگی تلاش‌ها و هماهنگی فعالیت‌ها می‌شود.

۲) سبب ایجاد انگیزه برای اجرای برنامه می‌شود.

۳) ارزشیابی برنامه را ممکن می‌سازد.

لذا سعی کنید در جدول اهداف نتایج مورد انتظارتان از برنامه را

بنویسید. منظور این است که قصد دارید با اجرای این برنامه چه چیزی به بچه‌های مدرسه اضافه شود. این اهدافی را که مشخص می‌کنید باید حتماً واقع‌گرایانه و قابل‌سنجش باشند.

### گام پنجم: شناخت بیشتر مدرسه و اطراف

برای این که بتوانیم اهداف برنامه را درست محقق کنیم، حتماً باید واحد مقاومت بسیج مدرسه و محیط اطراف آن (اعم از مدرسه و محیط بیرون از مدرسه) را بشناسیم. برای این منظور، تشکیلات درون بسیج مدرسه را به‌عنوان محیط داخلی و هرآن چه که بر تصمیم‌گیری‌های بسیج اثر می‌گذارند را، محیط بیرون از بسیج می‌نامیم. به این ترتیب تلاش می‌کنیم شناخت خودمان را از طریق فهم و درک جایگاه صحیح بسیج مدرسه و آنچه بر آن اثرگذار است، تقویت کنیم.

در انتهای این فصل، تکنیک جدول شناخت (سوات)، به‌عنوان یکی از تکنیک‌های عملیاتی شناخت همه‌جانبه از یک تشکیلات و محیط آن آمده است.

### گام ششم: تعیین فعالیت‌ها

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

۱. چه فعالیتی باید انجام دهیم؟
  ۲. از چه روشی باید انجام دهیم؟
- به عبارتی دیگر باید سعی کنیم که تمام قالب‌های موجود را بررسی کنیم و قالبی را که تأثیرگذاری بیشتری دارد، انتخاب کنیم. قالبی که متناسب با موضوع باشد و به بهترین نحو بتواند اثر خودش را بگذارد. لذا از طریق جدول فرم برنامه‌ریزی قالب مناسب را انتخاب کنید.

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

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

مسئولیت‌هایی که معمولاً در هر برنامه‌ای موجود است:

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

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

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

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

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

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

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



## دو تکنیک مفید در برنامه‌ریزی

### تکنیک اول: جدول شناخت (سوات یا SWOT)

برای این که بتوانیم اهداف برنامه را درست محقق کنیم حتماً باید مدرسه و اطراف آن را به‌خوبی بشناسیم. به همین منظور، تکنیکی در علم مدیریت تحت عنوان «سوات» مطرح شده است که فرایند شناخت یک تشکیلات را، به‌صورت همه‌جانبه، امکان‌پذیر می‌کند. در این تکنیک مطلوبیت و نا مطلوبیت‌های مربوط به محیط داخلی یک تشکیلات، با عنوان نقاط قوت و ضعف و مطلوبیت‌ها و نامطلوبیت‌های مربوط به محیط بیرونی یک تشکیلات که سبب تسریع یا تأخیر دستیابی تشکیلات به اهدافش می‌شود، به ترتیب فرصت‌ها و تهدیدها گفته می‌شود. این موارد در تکنیک سوات، در جدولی به شکل زیر مطرح می‌شود:



جدول شناخت (سوات) < >			
محیط داخلی	قوت ها	ضعف ها	راهکارها
محیط خارجی	فرصت ها	تهدیدها	

با تکمیل این جدول می توان، فهم کاملی از جایگاه تشکیلات در محیط و راهکارهایی برای کاهش ضعف ها و تقویت قوت ها و تبدیل تهدیدها به فرصت، پیدا کرد.

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

جدول برنامه ریزی (گانت)، کاری می کند که مدیر یک تشکیلات، کل فرایند انجام یک برنامه را، به همراه افراد مسئول و زمان بندی انجام مراحل مختلف تصویر کند. با این کار مدیر تشکیلات، به راحتی می تواند، فرایند اجرایی شدن برنامه را، گام به گام رصد کند. علاوه بر این جدول برنامه ریزی (گانت)، نشان می دهد که:

- چه کارهایی و یا عملیاتی باید انجام گیرد.
- هر کار و یا عملیات از چندوظیفه تشکیل شده است.
- چه وظایفی باید به طور همزمان پیگیری شوند.



- در داخل هر عملیات چه وظایفی باید به‌طور سریالی یا پشت سر هم انجام شود.
- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی است.
- دستیابی به هدف نهایی در چه تاریخی به دست می‌آید.
- در جدول زیر، نمونه‌ای تکمیل‌شده از جدول برنامه‌ریزی (گانت) را نشان می‌دهد.

## تقویم اجرایی جشن نیمه شعبان

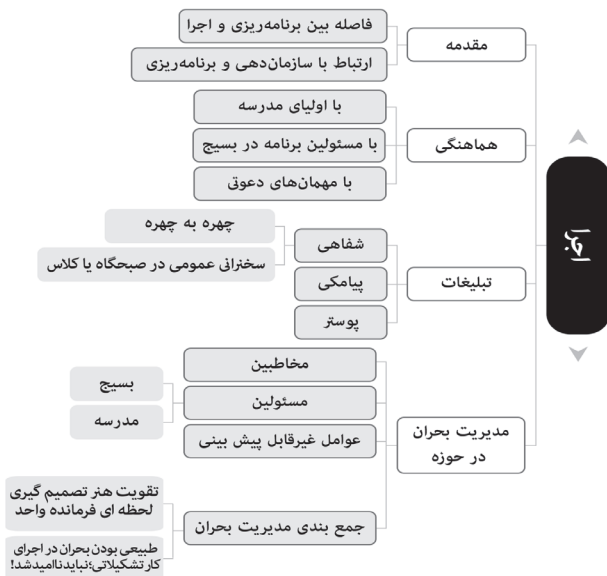
مسئول پیگیری	هفته ۱	هفته ۲	هفته ۳	هفته ۴	هفته ۵	هفته ۶	هفته ۷	فعالیت‌ها
محمدی							*	هماهنگی با مدرسه
مقدم			*	*	*	*	*	جمع‌آوری منابع مالی
زارعی							*	انتخاب و دعوت سخنران
زارعی		*						خرید هدایا و پذیرایی
شاهنوش		*						طراحی و توزیع تبلیغات
عزیزی				*				دعوت از مدعو ویژه
		*						برگزاری جشن
براتی	*							تهیه خبر
براتی	*							ارائه گزارش



# فصل پنجم

اجرا

## فصل پنجم در یک نگاه





## حرف اصلی فصل

در این فصل سه بحث اصلی وجود دارد: هماهنگی، تبلیغات و مدیریت بحران. هماهنگی به عنوان کلید اصلی اجرایی کردن برنامه است و تبلیغات به معنای استفاده روش تبلیغاتی صحیح برای اجرای برنامه و استقبال دانش آموزان در مدرسه است و مدیریت بحران مبتنی بر تصمیم گیری های لحظه ای مسئولین برنامه است.



## چیستی اجرا؟

تمامی تلاش‌های فرمانده و نیروهای زیردست او در راستای اجرایی کردن یک برنامه بوده است؛ یعنی جذب نیرو، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی که در کارگاه‌های قبل بیان شد، با این هدف بود که بسیج دانش‌آموزی بتواند یک برنامه مناسب را در سطح مدرسه اجرایی کند؛ بنابراین منظور از کارگاه اجرا، عملیاتی کردن برنامه‌های انجام‌شده در کارگاه قبل است. لذا اگر جذب و سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی به فعالیت اجرایی منجر نشود، مثل درخت بی‌ثمر می‌ماند.

نکته حائز اهمیت در این اجرا، درک فاصله بین برنامه و اجراست. به این معنا که هرچقدر هم دقیق برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی صورت گرفته باشد ولی معمولاً آن طوری که انتظار می‌رود، فعالیت‌ها پشت سر هم اجرا نمی‌شوند. در این حالت اولاً نباید ناامید شد چراکه امری کاملاً طبیعی است ثانیاً با فراگیری برخی تکنیک‌های تصمیم‌گیری لحظه‌ای می‌توان مدیریت بحران کرد. در ادامه این قسمت توضیح داده خواهد شد.



## هماهنگی

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

دومین قسمت هماهنگی در فعالیت‌های بسیج مدرسه، هماهنگی



با اولیای مدرسه است. گاهی برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد که مثلاً برنامه‌ای برای دهه فجر برای کل دانش‌آموزان مدرسه اجرا شود ولی به دلیل عدم هماهنگی با اولیای مدرسه جهت تعطیلی کلاس‌ها، برنامه لغو می‌شود. لذا هماهنگی با اولیای مدرسه نقش کلیدی در اجرایی شدن برنامه‌های بسیج دارد. البته باید توجه داشت که در ارتباط با اولیای مدرسه افراط و تفریط صورت نگیرد. سومین قسمت مربوط به آن دسته از برنامه‌هایی است که در آن مهمان از بیرون از مدرسه دعوت شده است. برخی خیال می‌کنند صرف هماهنگی اولیه با مهمان کفایت می‌کند حال آنکه لازم است در چندین نوبت با او هماهنگی صورت گیرد. آخرین هماهنگی یک روز قبل از برنامه باید باشد که مبادا اتفاقی غیرمنتظره او را از آمدن به مدرسه منصرف کرده باشد. سه دسته هماهنگی مطرح‌شده در بالا تا حد امکان بحران‌های اجرایی شدن یک برنامه را می‌کاهد ولی باز هم ممکن است بحران‌هایی اتفاق بیفتد که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.





## تبلیغات

تابه حال رسیدیم به اینکه بسیج دانش آموزی می‌خواهد برنامه‌ای برگزار کند، نیروهایی را برای اجرای برنامه سازمان‌دهی می‌کند و کار اجرا را با هماهنگی در سطوح مختلف پیش می‌برد. کل مراحل بیان‌شده تلاش خود را دارد که بیشترین مخاطب از دانش‌آموزان مدرسه را به سمت برنامه جذب کند.

تبلیغات مناسب و خلاقانه حکم گل زدن در بازی فوتبال را دارد؛ یعنی همه اعضای تیم کار خود را به‌خوبی انجام داده‌اند منتظرند که دانش‌آموزان استقبال خوبی از برنامه داشته باشند؛ بنابراین هدف از تبلیغات فراهم ساختن موجبات پیوستن بیشترین شمار ممکن از افراد به یک برنامه است. در واقع تبلیغات، دادن آگاهی‌های خاص و اعمال‌نظر در جهت‌دهی به افکار عمومی با استفاده از وسایلی مانند زبان، خط، تصویر و نمایش است.

به‌طور کلی می‌توان تبلیغات مناسب در فضای دانش‌آموزی را در موارد ذیل خلاصه کرد:

الف. تبلیغ شفاهی: تبلیغ شفاهی به دودسته تبلیغ چهره به چهره و تبلیغ به‌صورت سخنرانی قابل تقسیم است. تبلیغ چهره به چهره را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین و اثرگذارترین تبلیغ معرفی کرد. سخنرانی‌های مهیج مبتنی بر فن بیان قوی و قدرت اقناع بالایی سخنران می‌تواند در تصمیم‌گیری دانش‌آموزان در مورد حضور در برنامه اثرگذار باشد.

ب. تبلیغ پیامکی: تبلیغ برنامه از طریق ارسال پیامک امروزه یکی از مهم‌ترین و رایج‌ترین تبلیغات به‌حساب می‌آید. کوتاه و مختصر بودن و در دسترس بودن آن برای همگان، از عوامل مهم گسترش تبلیغ پیامکی محسوب می‌شود. مسئولین بسیج دانش‌آموزی نیز می‌توانند به‌خوبی از این ابزار جهت تبلیغ برنامه‌های خود بهره‌مند گردند.

ج. تبلیغ از طریق پوستر: پوستر یکی از رایج‌ترین تبلیغات مکتوب به‌حساب می‌آید. طراحی زیبا و گویا، خلاقیت در آن، سادگی و... از جمله شاخص‌های یک پوستر تبلیغی خوب به‌حساب می‌آید. علاوه بر شیوه‌های تبلیغی مطرح‌شده می‌توان از روش‌های دیگر تبلیغی مثل تبلیغات وبلاگی، تبلیغ از طریق چاپ بروشور و... استفاده کرد. انتخاب روش صحیح تبلیغ بستگی به سلیقه مسئول تبلیغات واحد مقاومت و موقعیت‌شناسی او در جذب دانش‌آموزان دارد.

لازم به ذکر است که برخی نکات مربوط به تکنیک‌ها و قواعدی که لازم است در تبلیغ، به کار گرفته شود، در پیوست انتهای کتاب آمده است.



## مدیریت بحران

سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و هماهنگی بیان‌شده در قسمت‌های قبل کاری می‌کند که بحران‌های اجرای برنامه به حداقل برسد ولی معمولاً در فرایند اجرا، مشکلاتی اتفاق می‌افتد که از قبل قابل پیش‌بینی نبوده است. مدیریت بحران کاری مشکل است که به شجاعت و سرعت عمل بالا نیاز دارد. لازمه تصمیم‌گیری در بحران، تجربه و مهارت کافی است ولی علاوه بر آن، مدیر باید توکل داشته باشد و بتواند از هنر خود به بهترین وجه ممکن استفاده کند.

حقیقت آن است که در وضعیت بحرانی برای تعیین درستی و نادرستی تصمیم، قانون مشخصی وجود ندارد، زیرا تنها نتیجه تصمیم است که درستی یا نادرستی آن را تعیین می‌کند. مدیر بحران کسی است که عوامل به وجود آورنده بحران را بشناسد

و از فرصت‌ها خوب استفاده کند. چنین شخصی باید بتواند به آشفته‌گی ذهنی‌اش در کوتاه‌ترین مدت نظم دهد؛ و این امر امکان ندارد مگر با تجربه و حضور مداوم در موقعیت‌های بحرانی. در فضای کاری بسیج دانش‌آموزی، فرمانده واحد معمولاً با سه دسته بحران روبه‌رو می‌شود:

الف. بحران در حوزه مخاطبین: حرف اصلی در اینجا این است که چرا ما مثلاً برای ۱۰۰ نفر برنامه‌ریزی کرده‌ایم که در مراسم حضور داشته باشند اما دانش‌آموزان استقبالی نمی‌کنند و بیش از ۲۰ نفر نمی‌آیند؟ یا اردویی قرار است برگزار شود، ۴۰ نفر گفته‌اند می‌آیند ولی روز موعود ۲۰ نفر بیشتر نمی‌آیند؟ پاسخ به این سؤالات در فهم شیوه‌های تبلیغ و اطلاع‌رسانی، عدم تناسب برنامه با نیاز مخاطب، عدم برخورد صحیح مسئولین اجرایی و... است. بحران‌های مربوط به این قسمت گاهی اوقات به لغو برنامه منجر می‌شود.

ب. بحران در حوزه مسئولین: مراد از مسئولین در اینجا، مسئولین مدرسه و همچنین مسئولین اجرایی و برگزارکننده برنامه هستند. مثلاً مدیر مدرسه به شما قول داده است که در برنامه با شما همکاری کند، ولی روز موعود یک‌دفعه با توجیهی زیر قولش زده و برنامه شما را به هم بریزد. هماهنگی مستمر با مسئولین مدرسه یکی از راه‌های جلوگیری از بحران در حوزه مسئولین مدرسه است.

در مورد مسئولین برنامه نیز، بحران زمانی رخ می‌دهد که مسئولین امر، ناگهان به دلایلی از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند و کار را زمین بگذارند. تعیین جانشین برای مسئولین برنامه مهم‌ترین پیش‌بینی برای برون‌رفت از این بحران است.

ج. بحران در حوزه عوامل غیرقابل‌پیش‌بینی: گاهی اوقات مسئولین همکاری کامل دارند، دانش‌آموزان هم استقبال خوبی نشان می‌دهند ولی برخی عوامل غیرقابل‌پیش‌بینی، بحران‌آفرین

می‌شود. مثلاً زمانی را تصور کنید که یک اردوی کوهنوردی می‌خواهید برگزار کنید. همه چیز تا لحظات آخر هماهنگ است ولی روز موعود بارش شدید باران بحران آفرین شده و اردو را لغو می‌کند. یا مثلاً وسط برنامه برق قطع شود، طوری که صدای مهمان برنامه به دانش آموزان نرسد. از این قبیل مثال‌ها ممکن است برای شما بسیار اتفاق افتاده باشد.

علاوه بر این اموری از قبیل مسئله بودجه، ناهماهنگی‌های زمانی، عجله‌ای شدن کار، نیامدن سخنران و... در کار تشکیلاتی اتفاق می‌افتد که از آن به‌عنوان بحران در مدیریت یاد می‌شود. هرچند که ممکن است نوع بحران‌ها متفاوت باشند ولی همه آن‌ها نقاط مشترکی دارند:

۱. نیاز به تصمیم‌گیری بدیع دارند.
۲. عدم واکنش سریع معمولاً پیامد نامطلوب دارد.
۳. راه‌حل‌ها محدود هستند.
۴. زمان به نفع تصمیم‌گیران نیست.
۵. تصمیمات غلط، عواقب وخیم دارند.
۶. شدت گرفتن غیرمنتظره رویدادها وضعیت بحرانی را تشدید می‌کند.

۷. عموماً غیرقابل‌پیش‌بینی است یعنی نمی‌توان پیش‌بینی کرد که کی و در کجا اتفاق می‌افتد.

بحران همین‌طور که از اسمش پیداست قابل‌پیش‌بینی نیست برای همین مدیریت بحران صرفاً شناخت تکنیک‌هایی است که می‌توان در مواقع بحران از آن‌ها استفاده کرد و کسی نمی‌تواند ادعا کند که هر بحرانی را می‌تواند مدیریت نماید. شما با قرار دادن خودتان در بحران‌های فرضی و سعی در تصمیم‌گیری لحظه‌ای در آن شرایط می‌توانید این تکنیک را در خودتان تقویت نمایید.

نکته آخر اینکه در شرایط بحرانی مسئولین نباید دچار یأس



و ناامیدی شوند بلکه بحران هم یکی از اتفاقات طبیعی و رایج  
فعالیت‌های تشکیلاتی است که معمولاً اتفاق می‌افتد. شما در  
چنین شرایطی فقط باید سعی کنید بهتری تصمیم را در کمترین  
زمان بگیرید.



## یادداشت

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





# فصل ششم

ارزیابی  
و مستندسازی

## فصل ششم در یک نگاه





## حرف اصلی فصل

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان گفت چهارفصل اول ناظر بر فعالیت‌های قبل از اجرا، فصل پنجم ناظر بر فعالیت اجرا و این فصل به فعالیت‌های پس از اجرا می‌پردازد. در ارزیابی و مستندسازی شما تلاش می‌کنید با ارزیابی مناسب برنامه‌ها و تحلیل آن قوت‌ها را احصاء کرده و ضعف‌های آن را برای انجام برنامه‌های آتی برطرف کنید. علاوه بر این، مستندسازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های پس از اجرا مطرح خواهد شد.



## ارزیابی

ارزیابی برنامه یکی از کارهای مهم پس از برگزاری هر برنامه است. این کار بدین منظور انجام می‌شود که نقاط قوت و ضعف برنامه شناسایی گردد؛ آنگاه به نقاط قوت بیش‌ازپیش توجه شود و این نقاط تقویت گردد و هم‌چنین نقاط ضعف برای برگزاری برنامه‌های بعدی مرتفع شود. به اصطلاح خودمانی: «از عبرت‌ها پند می‌گیریم تا عبرت دیگران نشویم».

در برنامه‌های واحد مقاومت مدرسه، ارزیابی از دو قشر صورت می‌گیرد: مخاطبین و مسئولین. ارزیابی از مخاطبین از طریق توزیع فرم نظرسنجی بلافاصله پس از برنامه انجام می‌شود. تهیه فرم، توزیع آن و نهایتاً تحلیل نظرات مخاطبان، از مهم‌ترین گام‌های عملیاتی ارزیابی از مخاطبین است. دیدن جوانب مختلف ارزیابی از مخاطبین، خود هنری است که با تمرین به دست می‌آید.

چک‌لیست زیر یک نمونه از مواردی است که در ارزیابی برنامه به شما کمک نماید:

اثربخشی برنامه با توجه به اهداف:

زیاد      متوسط      کم

استقبال دانش‌آموزان:

فراتر از حد انتظار      در حد انتظار      کمتر از حد انتظار



رضایت دانش آموزان از کیفیت برنامه:

زیاد      متوسط      کم

زمان اجرای برنامه:

مناسب      نامناسب

مکان اجرای برنامه:

مناسب      نامناسب

جهت افزایش کیفیت چنین برنامه هایی چه پیشنهادی دارید؟

\* \* \*

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

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

ارزیابی نهایی و جمع‌بندی حاصل از نتایج در جلسه شورای بسیج برگزار می‌شود. به این صورت که اولین جلسه‌ی شورای بسیج بعد از برگزاری برنامه باید موضوعش ارزیابی برنامه باشد. در این جلسه تحلیلی از نظرسنجی مخاطبین و نظرات اولیای مدرسه ارائه شود. علاوه بر این هر یک از اعضای شورا نیز نظر خودش را ناظر بر برنامه بر گزار شده مطرح می‌کند. در این جلسه می‌توان از کلیه کادر اجرایی برنامه به‌عنوان مهمان جلسه شورا دعوت کرد.



## مستند سازی

به‌طور کلی می‌توان مستندسازی و ثبت تجارب کار تشکیلاتی را در پنج عنوان جای داد:

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

۲. خبرنگاری: یکی از مستندات پس از اجرای برنامه، خبرنگاری است. از طرق مختلف مثل وبلاگ و نشریه می‌توان آن خبر را منتشر کرد. شرکت در کلاس‌های خبرنگاری و مطالعه کتاب‌های مرتبط با این موضوع، گامی تمرینی در جهت کسب این مهارت است.

۳. خاطره‌نگاری: ثبت تجارب به‌صورت خاطره‌ای که معمولاً استفاده‌های شخصی از این می‌شود. در کار تشکیلاتی نوشتن

فراز و فرودهای اجرای یک برنامه تشکیلاتی می‌تواند برای دیگران بسیار مفید باشد به طوری که آن‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های کار تشکیلاتی عملیاتی آشنا نماید.

۴. تجربه نگاری: گاهی اوقات فرصت نوشتن تک‌تک خاطرات اجرای یک برنامه تشکیلاتی نیست. در این صورت توصیه می‌شود، تجارب کسب‌شده از اجرای آن برنامه یادداشت شود. در خاطره نگاری، فرد تمام اتفاق را می‌نویسد ولی در تجربه نگاری، آن یادگیری که از اجرای کار برای وی حاصل شده است را به عنوان یک تجربه می‌نویسد. در این قسمت گاهی اوقات به صرف نگارش اتفاق یا برنامه‌ای که رخ داده است اکتفا نمی‌شود بلکه نوع تحلیل و برداشت ما از برنامه نوشته می‌شود. در اینجا شناسایی ظرفیت‌ها، دلایل قوت و ضعف و... بیان می‌شود.

۵. ایده نگاری: گاهی اوقات من به عنوان مدیر یک تشکیلات ایده‌های زیادی برای اجرا دارم که برخی از آن‌ها در زمان مدیریت بنده اجرایی می‌شود ولی بسیاری از آن‌ها در مدت اندک ریاست بنده فرصت اجرایی شدن را نمی‌یابد. یا ممکن است ایده‌هایی داشته باشم که در مدرسه ما اجرایی نشود ولی در سایر مدارس فرصت اجرا را داشته باشد و سایر ایده‌ها که هرچند همه آن‌ها برای من در همان لحظه به کار نیاید ولی بسیاری دیگر می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. ایده نگاری کاری می‌کند که دیگران بتوانند ایده‌های شما را اجرا نمایند. لازم به ذکر است که در کار تشکیلاتی مهم نیست که کار به نام من انجام شود یا دیگری، بلکه مهم این است که کار موفق و اثرگذاری انجام شود. مثلاً در فضای بسیج دانش‌آموزی استان فارس با راه‌اندازی سایتی مستقل و تعبیه قسمتی برای ایده نگاری شما می‌توانید ایده‌های خود را در معرض دید دیگران قرار دهید. به این صورت ایده‌های شما را هم دیگر فرماندهان بسیج دانش‌آموزی و هم مسئولین بالادستی شما می‌توانند ببینند و آن‌ها را اجرا نمایند.

هر کدام از موارد فوق تجارب موفق‌تری در پی دارد که می‌توان ذیل آن مثال‌هایی را مطرح کرد. تصور کنید اسوه‌های تشکیلاتی چون شهید چمران و امام موسی صدر و... ریز اتفاقات جلساتشان را ثبت می‌کردند؛ چقدر این مستندات می‌توانست برای ما مفید باشد. شهید باقری، گزارش نویسنده حرفه‌ای بود که الان هم از گزارش‌های اطلاعاتی دقیق او استفاده می‌کنند. ایده نگاری دنیای دیگری است که باید جدی گرفته شود.

نکته دیگر در ارائه مستندات به بهترین شکل است. بسته‌بندی صحیح و ارائه قوی مستندات هنر یک آدم تشکیلاتی است. چراکه بهترین محتواها هم اگر کثیف و زشت ارائه شود، خیلی خسته‌کننده خواهد بود. لذا اگر قرار است گزارشی تصویری آماده شود باید یک کلیپ ساز آن را شکیل نماید. اگر قرار است کتابچه شود، باید یک نفر طراحی زیبایی برای او انجام دهد؛ و همین‌طور. مثلاً کسی که ادبیات خوبی دارد، مستندات مکتوب را می‌تواند ویرایش ادبی نماید. به این صورت محتوا برای ارائه بسیار مفید خواهد بود.

در مجموع مستندسازی و ثبت تجارب فواید زیادی دارد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- در سال‌های آینده، آیندگان از آن‌ها بهره ببرند.
- بتوانید به‌وسیله مستندات، گزارش تهیه کرده و به حوزه ارسال کنید.
- در صورت نیاز، به‌عنوان یک تجربه در اختیار دیگران قرار گیرد.

- برای جذب منابع و امکانات برای برنامه‌های بعدی. مسئله قابل توجه آن است که این مستندسازی‌ها باید در یک فضای عمومی به اشتراک گذاشته شود تا فضای استفاده بهتر از آن فراهم گردد. پیشنهاد می‌شود که فرماندهان واحد مستندات خود را در سامانه مجازی (شهاب) به اشتراک بگذارند تا باعث





انتقال تجربیات گردد.

در انتها چند نکته ذیل بحث مستندسازی، آمده است:

۱- حتماً از همهی برنامه‌هایتان عکس و فیلم تهیه کنید. برای این کار یک نفر از دانش‌آموزان علاقه‌مند و مستعد این کار را به‌عنوان عکاس برنامه‌ها انتخاب کنید.

۲- در مستنداتی که تهیه می‌کنید، حتماً از آرم و عنوان بسیج دانش‌آموزی استفاده کنید. از فرمانده حوزه بخواهید که پرچم رومیزی و آرم پارچه‌ای بسیج دانش‌آموزی را برای شما تهیه کند.

۳- یک نفر از دانش‌آموزان (مسئول خبرنگاران) را مأمورنمایید تا از برنامه‌ها خبر تهیه کند. فراموش نکنید که از هر برنامه‌ای که برگزار می‌کنید ده‌ها خبر می‌توان تولید کرد.

۴- پیشنهاد می‌گردد که برای هر برنامه‌ای که انجام می‌گیرد یک گزارش مصور تهیه کنید تا در صورت لزوم استفاده گردد. گزارشی که جامع بوده و تمام کارهای صورت گرفته در برنامه را شامل گردد.

۵- حتماً یک نسخه از مستنداتی که تهیه می‌کنید را برای خودتان بایگانی کنید. بایگانی تهیه‌شده هم از گزارش‌های مکتوب باشد و هم مستندات تصویری را در فایل‌های رایانه‌ای ذخیره کنید.

۶- به یاد داشته باشید که از هر کار و برنامه‌ای می‌توانید گزارش و خبر تهیه کنید. حتی صبحگاه مدرسه و حتی چسباندن یک برگه در تابلو اعلانات.



پیوست  
ها



## پیوست ۱: نمونه‌ای از مسائل موجود در واحدهای مقاومت

برخی از مسائل موجود در فضای مدارس که از تجارب دانش‌آموزان فرمانده بسیج احصاء شده است، به صورت تیتروار در اینجا آمده است:

۱. مشکلات مرحله جذب: مشکلات این مرحله در چهار قسمت مشکلات مربوط به اولیای مدرسه، مشکلات مربوط به همراهی والدین، مشکلات مربوط به دانش‌آموزان و مشکلات عمومی جذب، قابل تقسیم است. در ادامه برخی از این مشکلات بیان شده است:

(۱) مسائل مربوط به اولیای مدرسه

• عدم همکاری اولیای مدرسه: اولیای مدرسه به بهانه مشغله زیاد



وقت برای بسیج نمی گذارند.

• نداشتن دغدغه کار فرهنگی: اصلاً برخی از آن‌ها دغدغه کار ندارند

• برخی جو غالب را علمی می‌دانند نه فرهنگی: مدیران و معاونان را فقط ارزیابی علمی می‌کنند نه ارزیابی فرهنگی.

• وجود برخی معلمان یا معاونان که کارشان عناد با بسیج است و دائم سنگ اندازی می‌کنند.

۲) مسائل مربوط به والدین

• مخالفت والدین با حضور فرزندشان در بسیج: جو موجود در برخی خانواده‌ها علیه بسیج است.

• مخالفت والدین با مسئولیت گرفتن فرزندشان در بسیج: به این دلیل که معتقدند بسیج آن‌ها را از درس دور می‌کند.

۳) مسائل مربوط به دانش‌آموزان

• علیه بسیج بودن جو غالب مدرسه

• جو درسی مدرسه: در برخی مدارس جو درسی است نه فرهنگی مثل مدارس تیزهوشان.

• عدم وجود جاذبه‌های ملموس در بسیج

۴) مشکلات عمومی جذب

• قدرت اقناع و بیان مناسب نداشتن

• عدم وجود انگیزه و اعتقاد لازم

• عدم اعتماد به نفس

۲. مشکلات مرحله سازمان‌دهی:

• نداشتن پاتوق

• عدم اشرافیت فرمانده به مسئولیت‌های سازمانی

• عدم تطبیق مناسب استعداد شخصی با مسئولیت

• عدم وجود رفقای قابل اعتماد جهت کار در فعالیت بسیج

• عدم وجود چارت مشخص کاری

• نداشتن وقت مناسب برای فعالیت



- بزرگ بودن چارت تشکیلاتی
- رئیس بازی در آوردن فرمانده: نبود اخلاق تشکیلاتی
- ۳. مشکلات مرحله برنامه‌ریزی:
  - تعارض در برنامه شخصی و جمعی: معمولاً کار در بسیج به فعالیت شخصی فرد ضربه می‌زند.
  - نبود برنامه و مدیریت زمان: گاهی اوقات اصلاً افراد برنامه ندارند چه رسد به قوت و ضعف برنامه و تعارض بین برنامه‌های شخصی و جمعی
  - اصرار بر انجام کارهایی که ضرورتش در مدرسه حس نشده. برخی کارها ضرورت انجامش در مدرسه شناسایی نشده است و اصرار می‌کنند که کار انجام شود و این جور کارها اجرایی نمی‌شود و صرف هزینه بیهوده است.
- ۴. مشکلات مرحله اجرا:
  - مدیریت بحران
  - عدم استقبال دانش‌آموزان به‌عنوان مخاطبان برنامه
  - از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن برخی از اعضای بسیج وسط کار
  - عدم همراهی اولیای مدرسه: گاهی اوقات همراهی نکردن اولیای مدرسه مشکلاتی را برای برنامه‌ها ایجاد می‌کند. مثلاً فکر می‌کردید در زمان برنامه کلاس‌ها تعطیل شود ولی اولیای مدرسه این اجازه را به شما ندهند.
  - چند صاحب داشتن کار
- ۵. مشکلات مرحله ارزیابی و مستندسازی:
  - مستند نشدن فعالیت‌ها
  - نبود ارزیابی مناسب پس از برنامه‌ها
  - ندانستن شیوه‌های تجربه‌نگاری و دست‌به‌قلم شدن را نمی‌دانند.



## پیوست ۲: تکنیک‌ها و قواعد انواع تبلیغات

الف. ویژگی‌های تبلیغ چهره به چهره:

- ایجاد صمیمیت با مخاطب
  - شرح دادن برنامه موردنظر و بیان تأثیرات آن برای مخاطب
  - دادن وعده‌های صادق برای ایجاد انگیزه در مخاطب
  - رعایت حسن خلق و استفاده از بیانی شیوا برای ارائه مطلب
- ب. ویژگی‌های تبلیغ در قالب یک سخنرانی:
- مخاطب قرار دادن همه دانش‌آموزان
  - استفاده از قوه‌ی احساسات دانش‌آموزان (تهییج و تحریک احساسات) مثل حماسی صحبت کردن و یا عاطفی صحبت کردن
  - که هر کدام تأثیر مطلوب خود را دارد.



- ادبی صحبت کردن و استفاده از لغات مناسب و پرمعنا و پرمفهوم برای انتقال مطلب
- عدم یکنواختی صدا در سخنرانی
- تقسیم نگاه به مخاطبین
- تسلط بر فضای سخنرانی به وسیله تمرین کردن زیاد
- تسلط بر محتوا و شفافیت آن
- انتخاب زمان مناسب برای سخنرانی
- آرام و شمرده صحبت کردن.
- ج. ویژگی‌های تبلیغ پیامکی:
  - کوتاهی بودن
  - پوشش زمان و مکان
  - غنای محتوایی در عین کوتاهی
- د. ویژگی‌های تبلیغ از طریق پوستر:
  - استفاده از نمادها و سنبل‌های ساده؛ به یاد داشته باشیم یک طرح شلوغ ذهن مخاطب را مشوش می‌کند.
  - حتی‌المقدور پیام و هدف برنامه موردنظر در طرح مشخص باشد.
  - استفاده از تصاویر و یا جملات شخصیت‌های بزرگ به‌عنوان الگو در طرح که باعث اطمینان قلبی مخاطب برای ورود در برنامه می‌شود.
  - استفاده از رنگ‌های متناسب، قالب‌های جذاب، سایزبندی صحیح و... در طرح
  - محتوای یک طرح تبلیغاتی از اهمیت بالایی برخوردار است بنابراین محتوا باید کاملاً شفاف و روشن باشد و در آن از ابهام‌گویی و پرداختن به جزئیات برنامه خودداری گردد.
  - در محتوا بیشتر به ممیزات برنامه و نکات اساسی و کلیدی مثل زمان، مکان، مدعوین و... پرداخته می‌شود.

## پیوست ۳: ۷۰ نکته مدیریتی

- ۱- در انجام کارها روی شیوه‌ای خاص تأکید نکنید. شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه‌تر و بهتری شما را به مقصد برساند.
- ۲- توجه داشته باشید دانش و تجربه، هیچ‌کدام به‌تنهایی رهگشا نیستند، مثل اکسیژن و هیدروژن که از ترکیب معینی از آنها هوای تنفس ما تأمین می‌شود، می‌توان با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای حیاتی و استثنایی خلق کرد.
- ۳- از هر فرصتی برای به‌کارگیری افراد برجسته در برنامه استفاده کنید.
- ۴- با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه، انگیزه کاری آنها را از بین نبرید.
- ۵- از مشورت و نظرخواهی با افراد گروه ابایی نداشته باشید.
- ۶- با رفتارهای ضدونقیض، اعتماد افراد گروه را از خود سلب نکنید.
- ۷- در به وجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.
- ۸- برای ارتقای سطح دانش افراد گروه و افزایش بهره‌وری آنان، در زمینه‌های مختلف کلاس‌های آموزشی ترتیب دهید و از لوازم کمک آموزشی بهره‌گیرید.
- ۹- دقت کنید که توبیخ فرد خطا کار، باید متناسب با اشتباهاتش تعیین شود.

- ۱۰- در صورت لزوم با قاطعیت «نه!» بگویید.
- ۱۱- طوری رفتار کنید که دیگران شما را به‌عنوان الگو انتخاب کنند.
- ۱۲- هرگز در حضور افراد گروه، پشت سر افراد بدگویی نکنید.
- ۱۳- برای آزمون افراد با آزمایش‌های فاقد ارزش و بی‌اساس، شخصیت آنان را زیر سؤال نبرید.
- ۱۴- با شروع به‌موقع جلسات، وقت‌شناسی را عملاً به حاضرین بیاموزید.
- ۱۵- برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آن‌ها را به کار ببرید.
- ۱۶- در انجام کارها به دو نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید: توکل و توسل.
- ۱۷- انتقادپذیر باشید.
- ۱۸- با بی‌توجهی، تلاش و زحمات افراد گروه را بی‌ارزش نکنید.
- ۱۹- خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که افراد به‌خوبی از جزئیات و وظیفه‌ای که به عهده آنان است، مطلع هستند.
- ۲۰- از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را به دست آورید.
- ۲۱- اگر از موضوعی اطلاعی ندارید، بدون هیچ تردیدی سؤال کنید.
- ۲۲- زمان پیاده‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، به‌اندازه اخذ تصمیمات، مهم است.
- ۲۳- بدون تفکر و درنگ پاسخ به مسئله‌ای ندهید.
- ۲۴- همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه شما می‌افزاید.
- ۲۵- اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تأثیر شگفت‌انگیزی

- بر اطرافیان خواهد داشت و فرمان‌بری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد.
- ۲۶- سازوکارهایی را جهت اخذ پیشنهاد به مجموعه بسیج طراحی کنید
- ۲۷- صبر و حوصله را از مهم‌ترین ارکان موفقیت تلقی کنید.
- ۲۸- خودتان نیز مسئولیت‌پذیر باشید.
- ۲۹- وقتی می‌خواهید کاری را به کسی محول کنید، روشی را برای عنوان کردنش انتخاب کنید تا حس مسئولیت افراد برانگیخته شود.
- ۳۰- علت ناموفق بودن برنامه‌ها را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری شود.
- ۳۱- در اموری که تخصص ندارید از مشاورین باتجربه نظر بگیرید.
- ۳۲- اجازه ندهید سنگینی کار گروهی بر دوش عده‌ای از افراد گروه باشد
- ۳۳- دانش خود را نسبت به مجموعه بسیج تا حدی بالا ببرید که پاسخگوی سؤالات دیگران در این زمینه باشید.
- ۳۴- وقتی عصبانی هستید، درباره دیگران تصمیم‌گیری نکنید.
- ۳۵- همیشه وقت‌شناس باشید. برای حضور به موقع، می‌توانید از ترند قدیمی ۵ دقیقه جلو کشیدن ساعت استفاده کنید.
- ۳۶- به افراد تلاشگر و متعهد بگویید که چقدر برای بسیج و مدرسه مفید هستند و شما به آن‌ها علاقه و اعتماد دارید.
- ۳۷- هیچ‌گاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.
- ۳۸- به شایعات بی‌اساس بی‌توجه باشید و در مورد زیردستان از روی گفته‌های دیگران قضاوت نکنید.
- ۳۹- ایجاد ارتباط صمیمی و شوخ‌طبعی بین افراد گروه را به عنوان شالوده‌ی حفظ گروه حفظ کنید.



- ۴۰- از سرزنش کردن دیگران در جمع خودداری کنید.
- ۴۱- فرهنگ تشکر از افراد گروه را افزایش دهید و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنید.
- ۴۲- هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، وعده‌های بی‌اساس به دیگران ندهید.
- ۴۳- اشتباهات زیردستان را بیش از حد لازم به آن‌ها گوشزد نکنید.
- ۴۴- امین و رازدار افراد گروه باشید و از انتشار اسرار آنان برای دیگران خودداری کنید.
- ۴۵- روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی‌تعصب خطاهای خود را بپذیرید.
- ۴۶- با عبارات کنایه‌آمیز و نیش‌دار به دیگران درس عبرت ندهید.
- ۴۷- با آرامش و خونسردی به حرفه‌ای دیگران گوش کنید و برای صرفه‌جویی در زمان مرتباً حرف آنان را قطع نکنید.
- ۴۸- تا صحت و سقم مسئله‌ای روشن نشده، کسی را مؤاخذه نکنید.
- ۴۹- در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید زیردستان از اضطراب شما آگاه شوند.
- ۵۰- برای ثبت برنامه‌های جدید که ناگهان به ذهن می‌رسند، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید.
- ۵۱- فرهنگ کتاب‌خوانی را بین افراد گروه ترویج کنید.
- ۵۲- به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید.
- ۵۳- در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین افراد پیش می‌آید، داوری کنید و برقرارکننده صلح و آشتی باشید.
- ۵۴- به منظور جلوگیری از تک‌روی و رقابت‌های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی در مجموعه را تقویت کنید.
- ۵۵- از عنوان کردن فرمان‌های غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جوئید.

- ۵۶- عیب جو و بهانه گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
- ۵۷- هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.
- ۵۸- حتی وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده‌اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.
- ۵۹- زمانی که از کسی اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمنده کنید، نه با توهین و ناسزا.
- ۶۰- افراد را تشویق کنید تا باعث ارتقا آنان و تقویت روحیه و انگیزش در کار آنان باشد.
- ۶۱- با توجه بیش از حد به افراد خاص، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید.
- ۶۲- به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید.
- ۶۳- نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید.
- ۶۴- هرکسی را فقط با خودش مقایسه کنید، نه دیگران.
- ۶۵- مراقب باشید و اجازه ندهید افراد گروه برای اجرای نظرات شخصی خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند.
- ۶۶- بی‌طرفانه راجع به مسائل تصمیم‌گیری کنید تا زاویه دید شما وسعت پیدا کند.
- ۶۷- با هر نوع بی‌انضباطی مبارزه کنید.
- ۶۸- از گروه بخواهید اگر با مشکلی روبه‌رو می‌شوند ضمن اعلام آن مشکل چندراه حل مناسب نیز ارائه دهند.
- ۶۹- از هرگونه تقسیم‌بندی و درست کردن مسئولیت‌های اضافی در امور بپرهیزید.
- ۷۰- برای ایجاد همدلی و صمیمیت بین افراد گروه برای برنامه‌های جنبی و تفریحی اعضا (مثل کوهنوردی) برنامه‌ریزی کنید.



## یادداشت

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

