
مسئله‌یابی، اولویت‌سنجی و هدف‌نویسی

دکتر ایوبی



صراط تابستان ۹۷

کاری از کارگروه آموزش و تألیفات شهید دیالمه
انجمن اسلامی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

جزوه مسئلہ یابی، اولویت سنجی و هدف نویسی

دکتر محمد ایوبی

سال ۱۳۹۷

تہیہ کنندگان:

زینب تنہائی، لالہ نیک پور

تہیہ شدہ توسط انجمن اسلامی دانشجوئیا، (تاسیس ۱۳۴۸)

دانشگاہ علوم پزشکی شهید بہشتی (ره)



به نام خدا

ما قبلاً موضوع و ارکان تشکیلات را در خدمتتان بودیم؛ در این جلسه می‌خواهیم یکی از ارکان تشکیلات در بحث مأموریت، موضوع «مسئله‌یابی» و «اولویت‌بندی» را به‌صورت کارگاهی کار کنیم.

ارکان تشکیلات:

۱. آرمان ۲. فرمانده ۳. مأموریت ۴. رزمنده

فضای جنگ است؛ حضرت آقا می‌گویند: تهاجم فرهنگی، ناتوی فرهنگی. ادبیات ما هم مربوط جنگ است؛ قبلاً می‌گفتیم اعضای تشکیلات.

مروری بر مباحث گذشته:

• آرمان اولویت تشکیلات است.

• فرمانده اولویت تشکیلات است.

▪ اولویت یعنی مهم‌ترین

▪ اولویت یعنی مقدم‌ترین

*یعنی اگر فرمانده‌ای در تشکیلات نباشد تشکیلات شکل نمی‌گیرد اما حتی فرمانده، افسران و... می‌توانند فدای آرمان شوند.

هدف از خلقت «وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنْتَهَىٰ»^۱ است یعنی ما باید به خدا برسیم؛ «كَذْحًا فَمَلَأَقِيهِ»^۲ باید خدا را ملاقات کنیم و مسیر رسیدن به خدا عبودیت است.

«وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ»^۳

شهید مطهری: «رسیدن یا نزدیک شدن به خدا بعد فیزیکی نیست؛ یعنی مؤدب شدن به ادبیات خدا، یعنی شبیه خدا شدن.»

^۱ آیه ۴۲ سوره نجم

^۲ بخشی از آیه ۶ سوره انشاق

^۳ آیه ۵۶ سوره ذاریات

عبودیت بعدی به نام ربوبیت دارد؛ یعنی با عبودیت رب بشویم. رب شدن یعنی چه؟ یعنی صاحب و خداوندگار شدن.

مراتب ربوبیت:

(۱) تسلط بر نفس

(۲) تسلط بر خطورات: ذهن انسان همچون اتاق پنجره داریست وقتی افکار بد واردش می‌شود باید آن‌ها را سریع بیرون انداخت. فکر و خطورات بد گناه نیست اما بیرون نینداختن آن، ادامه دادن و تمرکز بر آن‌ها گناه است. کسانی که به تسلط خطورات می‌رسند پنجره‌ی ذهنشان دیوار است، اصلاً فکر بدی واردش نمی‌شود که بخواهند دور بیاندازنش.

(۳) تسلط بر جسم: مشخص کردن اینکه چه زمانی گرسنه شوی، چه زمانی خوابت بیاید، یعنی ملکات الهیه و نفس لوامه‌شان بر وجودشان مالک است. این که آیت‌الله قاضی در روز برفی روی پشت‌بام نماز می‌خوانند به طوری که نیم متر برف روی پشتشان جمع می‌شود و حدود ۳-۴ ساعت در رکوع بودند به خاطر همین تسلط بر جسم است.

(۴) تسلط بر عالم: یعنی تو مشخص کنی کی باران بیارد و چه زمانی نیارد. انسان کامل و نفس مطمئنه که حضرت حجت‌اند این مرتبت^۴ را دارند (البته خاص معصومین نیست).

مثال: علامه طباطبایی رفته بودند هندوستان و در آنجا به ایشان فردی را نشان دادند هر چهل روز یکبار آدم می‌دید و در روز یک لیوان آب و نصف کف دست نان می‌خورد و به قولی از دنیا منقطع شده بود و به درجه‌ای رسیده بود که می‌توانست بمیراند اما قدرت زنده کردن را نداشت. علامه طباطبائی هم پس از نماز و توسل گفت: قم باذن الله. حیوان مرده هم برخاست. مرد تعجب کرد.

مرد برای نشان دادن خودش نفسش می‌میراند اما علامه به خاطر معرفی خدایش زنده کرد.

برای رب شدن ۶ روش تربیتی وجود دارد:

(۱) تربیت تعلیمی: معلم و شاگرد

(۲) مریدی: یک عده از نزدیک‌ترین افراد به استاد (مراد) می‌شوند و خودشان را مطابق او تنظیم می‌کنند.

(۳) گلخانه‌ای: محیط‌هایی مثل مسجد، مدرسه خوب و... می‌توانند محیط‌هایی باشند که مثل گلخانه آدم تا زمانی که در آن‌هاست تربیت می‌شود.

^۴ منزلت، مقام

۴) ریاضتی: اصلاً ادبیات ریاضت کشیدن برای خوبی‌ها اصلاً ادبیات ما نیست.

بحث زیادی مطرح شد حول اینکه حضرت ابراهیم می‌خواست پسرش را ذبح کند آیا ریاضت نبود؟ یا کاری مقدس بود؟

(Sacrifice: قربانی کردن / Sacred: مقدس)

مارگری کور فیلسوف فکر می‌کنم فرانسوی پاسخ این سؤال را چنین می‌دهد: اخلاقیات یعنی قربانی کردن خوشایندها برای خوبی‌ها. از این جهت کار ابراهیم که قربانی کردن نهایت خوشایندش بود جای تقدیر دارد. در روش ریاضتی حتی ممکن است حلال خدا را هم بر خود حرام بدانند مثلاً آیت‌الله بهجت قوت روزانه‌شان چای شیرین و نان بود یا علامه حسن‌زاده که می‌گفتند معاذ الله از بستنی. البته این روش دستور دارد همان‌طوری نمی‌شود.

مثلاً روزه برای تقلیل شهوت سفارش شده است.

۵) تفکری: (روش استاد صفایی) برای همه چیز سؤال می‌کند. از سؤال به شناخت می‌رسد از شناخت به عقیده از عقیده به حب و از آن به ایمان و سپس به عمل می‌رسد.

۵ علت برای اعمالمان:

نفس، شیطان، خدا، زینت دنیا، حرف مردم

اگر نیت اعمالمان به غیر خدا رود کارمان مشکل دارد. خداوند بهترین شریک است اگر در نیت اعمالمان خدا و کس دیگری (یکی از پنج تایی بالا) شریک شوند خدا سهم خود را هم به شریکش می‌دهد و می‌گوید برو با او حساب کتاب کن!

۶) تربیت تشکیلاتی: یعنی جهاد در بستر تشکیلات برای رشد.

اگرچه روش‌های دیگر را دور نمی‌ریزیم اما این روش را توصیه می‌کنیم و اولویتی برای آن قائل هستیم. اگر تشکیلات برای تشکیلات باشد تربیت گلخانه‌ای است اما تشکیلاتی که برای جهاد باشد دیگر گلخانه نیست. می‌شود هم تشکیلاتی بود هم از روش‌های دیگر هم استفاده نمود. حضرت آقا و امام مدل تربیتی تشکیلاتی را اجرا می‌کنند.

تفاوت روش تربیت تشکیلاتی با دیگر روش‌های تربیتی:

۱) در این روش آدم‌ها را جدا نمی‌کنند. همه می‌آیند. درحالی‌که مثلاً در روش تفکری شاید یک نفر را به سبب ضعیف بودنش برانیم اما در این روش هم شاهرخ ضرغام هست هم آیت‌الله.

۲) رابطه حضوری لازم نیست.

می‌گفتند صحبت امام که در جبهه پخش می‌شد مثلاً امام می‌گفتند من دست و بازوی شما بسیجی‌ها را می‌بوسم؛ انگار وحی خدا بود که بر دل‌ها نازل می‌شد. دیگر نیازی نبود که امام را ببینند یا چیز بیشتری از ایشان بشنوند.

۳) زمان کمتری نیاز است. یک‌شنبه ره صدساله طی می‌کنند به قول حضرت آقا جنگ کارخانه انسان‌سازی است. بروسی در جبهه با حضرت زهرا ارتباط می‌گیرد حال مثلاً در روش مریدی آقای قاضی بعد از ۴۰ سال در مسیر نجف تا کربلا فردی ژنده‌پوش و درویش‌مسلك را می‌بیند که می‌گوید سر سلسله‌ی دنیا دست عباس است. آقای قاضی که به حرم حضرت عباس می‌رسند می‌بینند در باز می‌شود و ملکوت و غیب هویدا می‌شود. در این چهل سال هیچ ندید، پس از چهل سال...

در حال حاضر هم در جنگ لبنان و سوریه کم نداریم. می‌پرسند شما چطور تانک مرکاوا را می‌زنید؟ فقط ۱ مترمربع درش هست که از فاصله ۸۰۰ متری می‌زنید. چطور؟ آن‌هم تانکی که خودش خودکار شلیک می‌کند. باید گفت: «وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ رَمَىٰ»؛ خدا به هدف می‌زد. خدا می‌گوید وسایل و قوتتان را بیاورید همه را اما به بقیه‌اش کار نداشته باشید اتفاقاً اگر کار داشته باشید حالتان را می‌گیرم. امام صادق: خدا را آن‌وقت‌هایی شناختم که وقتی آدمی کلی برنامه‌ریزی می‌کند همه‌اش نقشه بر آب می‌شود. طوفان شن طبس را نگاه کنید.

در دفاع مقدس ۳۲ کشور در جنگ با ما بودند اما ما پیروز شدیم. پرویز مشرف از دیکتاتورهای قبلی پاکستان است که از ژنرال‌های گنده به حساب می‌آید، می‌گوید تحلیل جنگ ایران و عراق برای من غیرممکن است. وقتی کل استعداد تحصیل خانواده را آوردی به مو می‌رسد اما پاره نمی‌شود. در مدل تشکیلاتی هم فرمانده هم سرباز تویی.

۴) مدل تربیت تشکیلاتی خروجی بیشتری دارد. مگر هدف خلقت لقاءالله و اوج آن شهادت نیست؟ ۲۷۰۰۰۰ نفر در زمان جنگ به اوج رسیدند. البته خود شهادت هم درجه‌بندی دارد بعضی شهدا شاهدان اعمال ما هستند یا مثلاً امام حسین سیدالشهدا هستند.

در تشکیلات می‌گوییم ایمان دسته‌جمعی. رعایت اخلاق هم در تشکیلات سخت‌تر است.

بهترین روش تربیت تشکیلات است. آرمان تشکیلات، تربیت است. نمی‌توانید در خلاف جهت خلقت کار کنید. هدف از هر کارت باید تربیت باشد. تربیت در طول خلقت. اولویت تربیت خود افراد تشکیلات هستند. چون

° فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ ۚ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ رَمَىٰ ۚ وَلِيُبْلِيَ الْمُؤْمِنِينَ مِنْهُ بَلَاءً حَسَنًا ۚ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (آیه ۱۷ سوره انفال)

(ای مؤمنان) نه شما بلکه خدا کافران را کشت و (ای رسول) چون تو تیر (یا خاک) افکندی نه تو بلکه خدا افکند (تا کافران را شکست دهد) و برای آنکه مؤمنان را به آزمونی نیکو از سوی خود بیازماید که خدا شنوا و داناست.

فاقد شیء نمی‌تواند معطی آن باشد. تربیت خود، مخاطب، جامعه بشریت، رسالت تشکیلات، حکومت اسلامی و تمدن مهدوی است.

ویژگی آرمان: نویدبخش است. تبلیغی است، می‌تواند موتور آدم‌ها را راه بیندازد و انگیزه ایجاد کند. مبنای حرکت است. شاخص بر اساس آن تعیین می‌شود. محور گفتمان است. مقدس است. فرا انسانی است و می‌ارزد آدمی جانش را برای آن فدا کند.

مأموریت: فعالیتی است که تشکیلات برای رسیدن به آرمان تعیین، طراحی، اجرا و رصد می‌کند. مأموریت تشکیلات‌های مختلف متفاوت است (حتی در صورت یکسان بودن آرمان).

بحث جدید را شروع می‌کنیم

تا الآن مرور مباحث گذشته بود.

تعیین مأموریت:

اصولی که بر اساس آن مأموریت را مشخص می‌کنیم:

(۱) بر اساس توان تشکیلات

(۲) بر اساس مسائل و مشکلات (فرا تشکیلاتی)

(۳) نگاه جبهه‌ای و قرارگاهی داشتن

سؤال حضار: حد محافظه‌کاری و آرمان‌گرایی چیست؟

پاسخ استاد: حضرت آقا: نگاه جهانی داشته باشید عملیات منطقه‌ای؛ یعنی باید افقت آرمانی باشد اما واقع‌گرایانه توان تشکیلات را در نظر بگیرید و عمل کنی. تفاوت آرمان و مأموریت هم در این است.

قبلاً می‌گفتند جوان مؤمن انقلابی، الآن می‌گویند جوان مؤمن انقلابی پای کار. هرچند یکی از مؤلفه‌های انقلابی بودن پای کار بودن هم هست اما من باب اهمیتش مطرح می‌شود. گاهی در تشکیلات کار می‌کنی تا نفس خودت را راضی کنی، به دلیل ارضای وجدان خودت است ولی این کافی نیست باید پای هر کاری باشی، حرکت مجاهدانه کنی. لیدر اغتشاشات اخیر بانوان بودند (شاید به دلیل اینکه راحت‌تر می‌شود پوششی کار کرد و تابلو نبود). من کجای میدانم؟ شب با فکر تشکیلات و جامعه بخوابی یا خوابت نبرد.

چقدر دغدغه داری؟ جنگ احزاب شده. دشمن با تمام استطاعتش آمده.

در توضیح مورد سوم باید گفت:

جبهه‌ای و قرارگاهی کار کردن یعنی مثلاً کل تشکیلات یک استان اعم از بسیج و انجمن و... جبهه تشکیل دهند. عمل جبهه‌ای یعنی یک. کار موازی نکنیم دو. اینکه سنگر خالی نماند.

گام‌های تعیین مأموریت:

(۱) مزیت رقابتی یا توان تشکیلات

(۲) احصاء مشکلات

(۳) ماتریس اولویت

(۴) ماتریس ۲۰_۸۰ (پارتو)

در مورد مزیت رقابتی باید گفت آنچه ما را متمایز می‌کند، مزیت ماست. دو فاکتور دارد:

(۱) مهارتی (۲) علائق

توان تشکیلات را در حوزه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، عقیدتی، اجتماعی، بهداشتی و... باید با توجه به این دو فاکتور سنجید. این‌ها را برای شغل و تحصیلات در حوزه فردی هم می‌توان در نظر گرفت. اصل مهارت‌سنجی، آزمون استعداد و تحلیل شخصیت و... است اما الآن که فرصت استعدادیابی نیست از روی تجربه، مطالعه در چه حوزه‌ای، تحصیلات در چه حوزه‌ای می‌توان فاکتور مهارت را لحاظ کرد. این فرم‌ها در اختیار نیروها قرار می‌گیرد و بر اساس علاقه و تجربه و تحصیلات و مطالعه به این‌ها از یک تا چهار نمره می‌دهید؛ یعنی علاقه زیاد چهار، علاقه کم یک و به همین ترتیب. بعد تحلیل می‌کنی ماتریس توان تشکیلات را که مثلاً در فلان حوزه نیروی خوبی داری و می‌توانی در آن زمینه فعالیت کنی. دقت کنید صرفاً مهارت و تخصص را در نظر نگرفتیم بلکه ممکن است کسی علاقه داشته باشد اما مهارت نه اما به سبب علاقه مهارت را هم سریع فرامی‌گیرد.

آن حوزه‌هایی که نمره‌های کمتری گرفتند اولویت‌های بعدی شما هستند.

سه ماتریس را باید باهم ببینید تا مسئله‌یابی درستی داشته باشید.

مشکلات: رهبر به‌عنوان راهبر جامعه بسیار دقیق اشاره می‌کند

مصاحبه با خبرگان: پرسشنامه تهیه کنید به افراد خبره بفرستید یا حضوری با آن‌ها صحبت کنید.

مثال: طبق گفته‌های اول که توان تشکیلاتی را تخمین زدید متوجه شدید که مثلاً می‌خواهید در زمینه فرهنگی فعالیت کنید حال پرسشنامه شامل چه میزان در فرهنگ بحران داریم؟ راهکارها چه چیزهایی است؟

حتماً از این سؤال غافل نشوید:

چه کس دیگری می‌تواند کمک کند؟ (این‌گونه زنجیره‌وار به کسان دیگری دست می‌یابید.)
روش دیگر: طوفان مغزی هم خوب است (بین خودتان بحث کنید) اما کار بهتر، صحبت با خبره‌هاست.
دو نوع ورودی به ماتریس اولویت‌بندی وارد کردیم:

۱- توان تشکیلات

۲- احصاء^۶ مسائل و مشکلات

در مرحله‌ی بعد مسائل و مشکلاتی که به دست آوردیم در قسمت عناوین جای می‌دهیم.

کارگروهی متشکل از ذینفعان تشکیل می‌شود؛ ذینفعان کسانی هستند که در آن مسئله تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند؛ افرادی که منافعشان به یک نوعی به آن حوزه وابسته است. مثلاً اساتید دانشگاه، مسئولین دانشگاه، مسئولین تشکله‌ها و کسانی که فکر می‌کنید در این حوزه صاحب‌نظر هستند و تأثیرگذار و تأثیرپذیرند.

در هر ستون متغیری وجود دارد که باید با توجه به‌عنوان مربوطه، به هریک از آن‌ها عددی بین ۱ تا ۴ بدهید. متغیرها عبارت‌اند از: میزان بحرانی بودن، میزان نقش‌آفرینان، تمرکز دشمن، عملکرد جبهه انقلاب، توان تشکیلات

اختصاص عدد بالاتر به هر ستون به معنای در اولویت قرارگیری عنوان مربوطه برای ما می‌باشد؛ به‌این‌ترتیب در صورت بحرانی بودن عنوان، ستون مربوط به بحرانی بودن عدد نزدیک به ۴ می‌گیرد و در غیر صورت عدد مربوطه به سمت ۱ میل می‌کند.

مورد بعدی میزان نقش‌آفرینان است، آیا در این حوزه کسی هم‌سو با ما دارد کار می‌کند یا خیر؟

اگر تعداد نقش‌آفرینان در این عنوان زیاد است عدد به سمت ۱ میل می‌کند، چون وجود نقش‌آفرینان، عنوان را از اولویت ما خارج می‌کند.

بحث بعدی بررسی کیفی کارهایی است که در حل این مشکلات عنوان شده است؛ کلاً جبهه انقلاب عملکرد خوبی دارد یا خیر؟

اگر اینجا عملکرد جبهه انقلاب خوب است ۱ و اگر خوب نیست می‌رود به سمت ۴.

موضوع بعدی تمرکز دشمن است، دشمن چقدر روی این موضوع سرمایه‌گذاری کرده است؟

^۶ شمردن، آمار گرفتن

مثال می‌زنیم؛ در بحث محرومیت‌زدایی، یا از این دست مسائل که تشکل ما می‌خواهد به آن وارد شود، دشمن شاید خیلی سرمایه‌گذاری نکرده است ولی مثلاً در بحث روابط با نامحرم، سرمایه‌گذاری کرده است.

پس آن موضوعی که تمرکز کرده است می‌شود ۴ و اگر تمرکز نداشته ۱ است.

بحث دیگر توان تشکیلات است.

آیا در این موضوع ما توانمند هستیم؟

آن چیزی که در جدول قبل (ماتریس توان تشکیلات) به دست آوردیم می‌رساند که آیا در این حوزه توانمند هستیم یا خیر؟ چقدر؟

اگر توانمندیم عدد ۴ و اگر نیستیم به سمت ۱ می‌رود؛ یعنی اگر آن حوزه طبق اولویت ما به دست آمد عدد ۴ می‌گذاریم؛ به این ترتیب توان تشکیلات با روش گذشته به دست می‌آید. این را برای هر موضوعی باید مشخص کنیم.

با توجه به سنجیدن تمام این عوامل کنارهم، گاهی لازم است موازی کاری صورت گیرد؛ همیشه موازی کار کردن اشتباه نیست؛ مثلاً ده تا گروه دارند کار می‌کنند (میزان نقش آفرینان بالاست) اما عملکردشان (عملکرد جبهه انقلاب) خوب نیست،

یا مسئله خیلی بحرانی است

یا تمرکز دشمن خیلی بالاست

ولی باز ما باید وارد عمل شویم

این ضرایب باعث می‌شود شما تمام عوامل را کنار هم در نظر بگیرید.

جمع سطرها تعیین‌کننده اولویت عناوین در هر یک از حوزه‌ها می‌باشد.

به این ماتریس، **ماتریس اهمیت عملکرد** گفته می‌شود.

این ماتریس می‌گوید این عنوان اولاً اهمیتش چقدر است؟ ثانیاً عملکرد ما به چه صورت است؟

اگر موضوعی اهمیتش بالاست و ما عملکرد خوبی در آن نداریم می‌شود اولویت ما.

این ماتریس خیلی کمک می‌کند که چندین عامل، به‌طور کمی در کنار هم سنجیده شود و در تمام کارها و اولویت‌سنجی‌ها قابل به‌کارگیری است.

یکی از آفات این ماتریس دست‌کاری مجدد در عددهای جدول بعد از اتمام کار است؛ انجام این کار ما را دچار خطا می‌کند.

ماتریس یادشده (اهمیت_عملکرد) و عناوین مربوط به آن به شکل زیر است:

عنوان	میزان بحرانی بودن	میزان نقش آفرینان	عملکرد جبهه انقلاب	تمرکز دشمن	توان تشکیلات
فرهنگی					
فقدان هنر انقلابی					
سبک زندگی ایرانی اسلامی					
حوزه زن در غرب					
تولید کالای فرهنگی					
حس خودباختگی					
تزریق امید در دانشگاه					
اختلاط					
مستند حجاب					
تشکیلات					
ارمان خواهی					
افسر جنگ نرم					
مطالبه گری					
محکم کردن زیرساخت های تشکل					
تبیین تمدن اسلامی					
گفتمان سازی و آزاداندیشی					
دفاع صریح از نظام					
اخلاق تشکیلاتی					
ساختار تشکیلاتی					
کادر سازی و تربیت نیرو					
جذب بدنه					
رسانه					
معضلات فضای مجازی					
سواد رسانه					
فقدان کیفی					
رسانه به عنوان ابزار انتقال مفهوم					
سیاسی					
شرکت در انتخابات					
تبدیل مبارزات دانشجویی به حرکت عمومی					
استدلال اندیشه					
قدرت تحلیل دانشجویی					
دشمن شناسی					

				حکومت اسلامی
				احساس عدم کارآمدی نظام
				توجه به فضای سیاسی جهان
				اجتماعی
				رفع فقر
				فساد
				تبعیض
				آسیب‌های اجتماعی
				قومیت‌گرایی و وحدت
				امنیت روانی
				توجه به رفاه عمومی و اجتماعی
				عقیدتی
				تعبد و تدین در عمل و گفتار
				انحراف هیئت‌های مذهبی
				تزریق روحیه معنوی در دانشگاه
				حراست از مبانی دینی
				دفاع از ارزش‌های شهدا در انقلاب اسلامی
				عدم توجه به مهدویت
				شیعه انگلیسی
				فرقه‌های انحرافی
				علمی
				ارتباط حوزه و دانشگاه
				تولید علم و دیپلماسی علمی
				خودسازی علمی
				نظام سلامت
				طب سنتی
				علم، دین، فلسفه
				جایگاه نخبگان در کشور
				پژوهش
				نظام آموزشی دانشگاهی
				علوم انسانی اسلامی

اقتصادی				
				عدالت اقتصادی (مبارزه با فساد اقتصادی)
				اقتصاد مقاومتی
				تحول نظام بانکی

ماتریس ۲۰-۸۰ یا ماتریس تمرکز یا ماتریس parto:

این اصل می‌گوید در یک موضوع ۱۰۰ درصدی ما باید موضوع کلیدی که مربوط به ۲۰ درصد کار است پیدا کنیم تا جواب گوی ۸۰ درصد بقیه هم باشد.

برای مثال، حوزه‌ی بصیرت بخشی و روشننگری سیاسی برای من اولویت دارد.

حالا باید چه کار کنم؟

باید روی موضوع و فعالیتی دست بگذارم که با تمرکز روی ۲۰ درصد کار جواب ۸۰ درصد بقیه را هم بگیرم. یعنی تمام مسائل یک نقطه عطف و بحرانی دارد که با دست‌کاری آن نقطه می‌توانیم روی بقیه‌ی چیزها تأثیر بگذاریم.

هر سیستمی یک نقطه‌ی حساس داد که آن متغیر کلیدی آن سیستم است و به آن key factor (پیشران، نقطه اثر) می‌گویند.

✓ باید آن نقطه را پیدا کنیم

آن را با چه چیزی مشخص می‌کنیم؟

روش تحلیل متقاطع (CIA) است که برای شناسایی نقطه اثر از آن استفاده می‌کنیم

یعنی تمام عوامل تأثیرگذار در آن موضوع را یکبار در سطر و یکبار به همان ترتیب در ستون می‌نویسیم.

در ماتریس قبلی موضوعی که در هر حوزه در اولویت است، انتخاب شد.

مثلاً در موضوع بصیرت بخشی و روشننگری سیاسی که مسئله‌ی در اولویت ماست، چه برنامه‌هایی می‌توانیم داشته باشیم یا دلایل ایجاد این مسئله چیست؟

○ سیر مطالعاتی

○ کرسی آزاداندیشی

○ مناظره

○ تریبون آزاد

○ کلاس آموزشی

این‌ها را در سطر و ستون می‌نویسیم.

حالا شروع به مقایسه می‌کنیم.

تأثیر ستون را بر سطر بررسی می‌کنیم.

اگر تأثیر نمی‌گذارد به سمت ۰ و اگر تأثیرگذار است به سمت ۳ می‌رود (بین ۰ تا ۳ عدد دهی می‌کنیم).

کارآمدی این عوامل را باید روی هم بررسی کنیم.

می‌خواهیم ببینیم کدام بر دیگری برای اجرا ارجحیت دارد.

اینکه آیا این برنامه می‌تواند جایگزین دیگری باشد یا خیر.

شاید هر کدام در جایگاه خود اهمیت داشته باشد ولی ما می‌خواهیم نسبت به هم بسنجیم.

عددی که در جدول گذاشته می‌شود باید به اتفاق جمع ذینفعان برسد.

به جای برنامه می‌توانید دلایل مسئله‌ی پیش رویتان را ریشه‌یابی کنید.

مسئله‌ی ما برای مثال کمبود بصیرت سیاسی می‌باشد.

ریشه‌های این مسئله چیست؟

دلیل

دلیل ۱- کمبود مطالعه

دلیل ۲- کمبود انگیزه

دلیل ۳- ضعف اعتقادی

دلیل ۴- وجود تشکلهای غیرهمسو

مثال بعدی ماتریس تحلیل متقاطع برای مسئله‌ی کمبود تولید کالای فرهنگی متناسب با ارزش است:

عدم استقبال مخاطب	عدم استقبال مخاطب	کمبود متخصص انقلابی	پی بردن به اهمیت هنر	بی‌علاقگی فعالین	تعداد زیاد هنرمند غیرانقلابی	تبیین نادرست هنر انقلابی	اختلاط	خودبزرگ‌بینی	حرمت نایجا
	عدم استقبال مخاطب	۳							

								۱	کمبود متخصص انقلابی
								۰	پی بردن به اهمیت هنر
								۲	بی‌علاقگی فعالین
								۲	تعداد زیاد هنرمند غیرانقلابی
								۳	تبیین نادرست هنر انقلابی
								۱	اختلاط
								۰	خودبزرگ‌بینی
								۲	حرمت ناپجا
								۱۳	جمع‌بندی

و باقی ستون‌ها به همین ترتیب بررسی می‌شود تا در نهایت ستونی که بیشترین جمع اعداد را بگیرد به عنوان برنامه‌ی در اولویت انتخاب می‌شود. به این ترتیب تأثیرگذارترین دلیل مشخص می‌شود و روی آن کار می‌کنیم. بعد از تعیین مهم‌ترین برنامه، برای تعیین راهکار هم همین جدول را می‌کشیم و راهکار در اولویت را انتخاب می‌کنیم.

در جدول راهکارها دیگر نسبت به هم نمی‌سنجیم نسبت به موضوع می‌سنجیم.

این روش تصمیم‌گیری گروهی است.

یک روشی داریم به نام روش دلفی؛ فراوانی نظرات را می‌نویسیم و بعد میانگین‌گیری انجام می‌شود. البته بهتر است مد گرفته شود چون اعداد باید در رنج ۰ تا ۳ باشند و در صورت میانگین‌گیری هم باید به یکی از این اعداد تبدیل شوند.

البته آفت این کار بحث نشدن بر سر موضوعات است.

بعضی افراد **agresive** هستند (تهاجمی) و دسته‌ی دیگر **sensitiv** می‌باشند. یکی از آفات بحث‌های گروهی این دسته‌هاست. در ادبیات غربی بند واگن داریم، تمامی افراد **agresive** هستند و بقیه باید بپذیرند برای

حل این مشکلات می‌گویند هرکسی نظرش را بدهد با دلایلیش ولی کسی اظهار نظر نکند، در نهایت رأی‌گیری شود.

حالا نوبت به پیشنهاد برنامه می‌رسد. حالا برای آن حوزه باید با طوفان ذهنی باید پیشنهاد برنامه بدهید.

شرایط پیشنهاد برنامه:

ارزیابی پیشنهادها ممنوع

حتی پیشنهادهای مضحک کاربردی‌تر است

در مرحله اول همه‌ی روش‌ها را لیست کنید (پخته شدن ایده‌ها)

مرحله‌ی بعد توضیح ایده‌ها

در مرحله دوم نمره دهی است

در مرحله سوم جمع‌بندی و توجیه است

این می‌شود کل روند انتخاب یک برنامه برای فعالیت

هدف

هدف، راهبردی (کلان)، سیستمی و خلاقانه است.

برای رسیدن به یک وضع مطلوب است نه صرفاً حل مسئله، چون بعضی اوقات مسئله نداریم می‌خواهیم به یک وضع مطلوب برسیم. مثلاً می‌خواهیم تمدن سازی کنیم یا می‌خواهیم رتبه‌ی اول منطقه شویم.

طرح، یک نقشه است؛ یعنی نقشه‌ای که ما برنامه‌ریزی می‌کنیم؛ سه ویژگی دارد:

کلان است، سیستمی است، ورودی و خروجی دارد.

✓ خلاقانه باید باشد.

یعنی نوآوری و ابتکار در آن وجود داشته باشد.

حالا خلاقیت یعنی چه؟

چطور خلاقیت خود را زیاد بکنیم؟

خود طراحی می‌شود ترسیم نقشه با این ویژگی‌ها

مثلاً الان کاری که برای دلار انجام شد؛ چه نقشه‌ای داشت؟

به این ترتیب بود که چیزهایی که نیاز داریم به دودسته تقسیم شدند:
نیازهای اولیه را به قیمت دلار پایین تر بدهیم و نیازهای ثانویه به قیمت بالاتر
نقشه دوم این بود که مردم به جای اینکه ریال در بانک ذخیره کنند دلار ذخیره کنند
ولی فایده اش این است که با بالا رفتن دلار، پول به ریال که ذخیره شده نصف نمی شود.
طرح تحول نظام سلامت یک طرح است که دارای سه ویژگی یاد شده، است.

تفکر سیستمی

ورودی ها، پردازشگر، خروجی، اجزای تفکر سیستمی هستند.
بازخورد، محیط و مرز سیستم هم سایر اجزا آن محسوب می شوند.
همه ی مسائل را می توان در قالب تفکر سیستمی دید
ما یک مطلبی را داریم به نام نگرش سیستمی به دین؛ چطور اعمال دینی مان را به طور سیستمی نگاه کنیم؟

ورودی های نماز چیست؟

وضو، اذان و اقامه، نظافت.

پردازشگر آن چیست؟

اعمال نماز

هر موضوعی را می توان سیستمی نگاه کرد. در مورد بازخورد، خروجی را با مطلوب مقایسه می کنید، اگر
مطلوب نبود، تابع یا ورودی را تغییراتی می دهید. آدمی که می خواهد طراح باشد باید تمرین کند تفکر
سیستمی داشته باشد. تمام اعمال دینی را می توانید سیستمی تحلیل کرد.

خلاقیت

در خلاقیت چند روشی است که کاربردی است؛ مثل فن دفترچه تلفن

شما می خواهید روی یک موضوعی فکر کنید، دفترچه تلفن را برمی دارید به مخاطبین نگاه کرده و هم زمان به
موضوع مورد نظر هم فکر می کنید. این جرقه و خلاقیت ایجاد می کند. مثلاً می خواهید سیر مطالعاتی بگذارید،
سعی می کنید بین مخاطبین و سیر مطالعاتی ارتباط برقرار کنید. غربی ها می گویند می توانید به جای دفترچه
تلفن دیکشنری باز کنید. مثلاً می خواهید یک جشن برگزار کنید می بینید یکی از مخاطبینتان وبلاگ نویسی
بلد است، پس یک وبلاگ می توانید برای آن بزنید. این روش تجربه شده است.

تمرین:

- برای برگزاری برنامه‌ی ۱۶ آذر، با استفاده از این روش ایده‌ها را بدهید.
- اسم یکی از قومیت‌ها را دیدم؛ می‌توان مراسمی با حضور قومیت‌ها برگزار کرد.
- می‌توان شیوه‌ی اقناع فکری را برای دانشجویها بگذاریم (یکی از مخاطبینم در این زمینه مطالعه داشته است).
- می‌توانیم یک نمایشگاه لباس داشته باشیم (اسم یک خیاط را دیدم).
- می‌توانیم در کنار برنامه، خطاطی داشته باشیم (اسم یک خطاط را در مخاطب‌هایم دیدم).
- می‌توانیم غرفه‌ی عکاسی داشته باشیم.
- غرفه‌ی کاریکاتور برای هر فرد.

راه دیگر این است که دیکشنری باز کنید و بین موضوعات ارتباط برقرار کنید. روش بعدی، فن تهدید و فرصت است. مثل تشکل‌های ناهم‌سو که باید بتوانید از تهدیدها به‌عنوان فرصت استفاده کنید.

هدف‌گذاری

هدف و انگیزه را به‌عنوان دو عامل شکل‌دهنده رفتاری می‌دانیم. انگیزه‌ها همان تمایلات، خواسته‌ها و محرک‌های درونی فرد تعریف می‌شوند، هدف‌ها حالات بیرونی است که انسان را به حرکت وامی‌دارد. در اینجا مراد از هدف، چیزی است که تلاش می‌کنیم به آن برسیم.

در تعریفی دیگر، اهداف، پیشرفت‌ها و نتایج محسوسی هستند که می‌توانید با برداشتن چندین گام مشخص، آن‌ها را به دست بیاورید.

مفهوم آرمان‌ها و اهداف اغلب به‌جای هم به کار برده می‌شوند؛ اما تفاوت اصلی بین آن‌ها در عینیت آن‌هاست، آرمان بیشتر ذهنی (subjective، انفسی است)، اهداف بیشتر عینی (objective، آفاقی) است. تفاوت هدف با آرمان همین عینیت است که می‌توان آن را سنجید و شمرد. مثلاً می‌گوییم هدفم این است نمایشگاه عفاف و حجاب برگزار کنم و آرمانم این است که سطح حجاب جامعه افزایش پیدا کند. در هدف کارایی مهم است و در آرمان اثربخشی اهمیت دارد.

✓ کارایی یعنی انجام درست کارها

✓ اثربخشی یعنی تأثیر کارها

در هدف فقط می‌خواهیم کارها را درست انجام دهیم و در آرمان می‌خواهیم اثرگذار باشیم. اهداف را به‌روشنی می‌توان در بودجه، زمان و نیازهای افراد خلاصه کرد. آرمان را نمی‌توان برایش بودجه‌ریزی کرد، نمی‌توان گفت فلان زمان به آن می‌رسیم؛ در کل به هدف می‌گوییم کمیت قابل وصل و به آرمان می‌گوییم قله‌ی قابل رؤیت. چشم‌انداز غربی است و برای سازمان تعریف می‌شود، غربی‌ها چیزی به‌عنوان آرمان ندارند؛ ایده آیزم دارند

پراگ ماتیزم: عمل‌گرا

ایده آلیزم: آرمان‌گرا

رنالیزم: واقع‌گرا

باید بین واقع‌گرایی و آرمان‌گرایی حد وسطی را داشته باشیم.

در مرحله آرمان ایده آیزم و در مرحله هدف باید رئالیزم باشیم.

پس مهم‌ترین تفاوت این دو این است که هدف کمی است و می‌توان آن را سنجید.

ویژگی‌های هدف چیست؟

۱- انگیزه‌بخش است

۲- قابل دستیابی است

۳- قابل سنجش و اندازه‌گیری است

۴- قابل زمان‌بندی است

۵- واضح و روشن و قابل فهم است

۶- قابلیت شکست به اهداف کوچک‌تر را دارد

در هدف دیگر نمی‌توانیم بگوییم سطح فرهنگ دانشجویها را بالا ببریم؛ این آرمان است. هدف قابل سنجش است، عینیت دارد، واضح است و دیدنی.

هدف چند اصل دارد:

۱- هدف باید چالشی باشد؛ چالشی یعنی چه؟ یعنی سهل و ممتنع باشد، نه ساده باشد که بگوییم بنشینیم به هدف می‌رسیم، نه آنقدر سخت باشد که بگوییم خودمان را هم بکشیم نمی‌توانیم به این هدف برسیم.

حرکت مستمر در اهداف ایجاد کنید، نباید جوری باشد که شما خودتان را خلاص کنید هم به هدف برسید نه آن طور که هرچقدر دنده هم عوض کنید باز به هدف نرسید، در این صورت برای شما بی‌انگیزگی و ناامیدی ایجاد می‌شود.

مستمر بودن باید به این شکل باشد که در بازه‌ی یک‌ساله استمرار داشته باشد، مثلاً هر چند ماه یکبار اجرا شود و دنباله‌دار باشد، البته بر اساس ظرفیت هر کمیسیون. مثلاً برای حوزه‌ی زنان که یکی از موضوعات هدف‌گذاری است؛ مهرماه می‌خواهیم یک کرسی آزاداندیشی بگذاریم، آذرماه یک نشریه بیرون بدهیم.

تمام افراد تشکیلات باید با هدف درگیر بشوند، یک نفر اجراکننده نباشد. که لازمه آن توجه افراد و تبیین اهداف برای آن‌هاست.

هدف ۴ مرحله دارد:

۱-هدف‌گذاری درست

۲-توجه و گفتمان سازی همه‌ی اعضای تشکیلات

۳-ارزیابی هدف

۴-اصلاح اهداف

افرادی که مخاطبین اهداف هستند بعضاً نباید از هدف اطلاع داشته باشند و اعضای تشکیلات هستند که باید توجه شوند.

برنامه‌ریزی، تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود، برای رسیدن به اهداف مطلوب است.

حالا که اهداف مشخص شد باید بگوییم چه کسی، چه زمانی، کجا و با چه بودجه‌ای کار را انجام دهد.

چیزی داریم به نام گایند چارت که برنامه‌ها با زمانش کامل در آن مشخص است. هم انگیزه‌بخش است هم مشخص‌کننده برنامه‌هاست و به آن‌ها جهت می‌دهد. باعث می‌شود بفهمیم چقدر از برنامه‌ها عقب یا جلو هستیم.

از دو محور تشکیل شده است، یک محور زمان (بر اساس، ماه، هفته، سال و...) و محور دیگر برنامه‌هاست.

برنامه‌های کلان معمولاً زمان‌بندی ماهانه و سالانه دارد و به همین ترتیب.

برنامه‌ریزی خیلی مهم است.

چند اصل در برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی فرایند دستیابی به هدف است. در یک کلام برنامه‌ریزی یعنی فعالیت‌هایی اثربخش در جهت رسیدن به مطلوب.

مجموع اثربخشی و کارایی، بهره‌وری است.

برنامه چینش زمان بدنی شده‌ی اقدامات است.

mbo: برنامه‌ریزی بر اساس هدف

در برنامه‌ریزی چند اصل داریم:

برنامه خود به‌تنهایی ارزش ندارد، برنامه وسیله است نه هدف. مثلاً اگر وسط برنامه به این نتیجه رسیدیم که اگر برنامه را تغییر بدهیم بهتر به هدف می‌رسیم، نباید بگوییم نمی‌توانیم؛ چون برنامه هدف ما نیست. برای برنامه‌ها باید جایگزین تعریف کنیم. اگر استاد نیامد چه؟ اگر مکان هماهنگ نشد چه؟ این سؤالات باعث می‌شود ما جایگزین در نظر بگیریم.