

پازل‌های تشکیلات

سیری در اصول و راهکارهای فعالیت تشکیلاتی

چکیده: در این نوشتار آقای عرب اسدی به شرح اصول و راهکارهای کار تشکیلاتی می‌پردازند و ضعف‌های کار تشکیلاتی در مجموعه‌های فرهنگی را به نمایش گذاشته و راه حل‌هایی را برای آن ضعف‌ها ارائه می‌دهند. جامعیت این نوشتار، راهکارهای بدیع و مثال‌های متعدد، مطالعه‌ی این نوشتار را برای افرادی که قصد کار تشکیلاتی دارند ضروری می‌نماید.

تعریف استقامت

استقامت چیست؟ چه تفاوتی بین استقامت و مقاومت هست؟ استقامت از باب استفعال است و معنای طلب دارد و به معنی طلب مقاومت و قیام است. انسان معمولاً تا یک جایی مقاومت می‌کند اما پس از مدتی ممکن است به جایی برسد که کم بیاورد که از آنجا به بعد استقامت نام دارد که مثال بارز آن در کوهنوردی است. در استقامت تقاضا و درخواست قیام و در صحنه بودن می‌کنیم. پیامبر می‌فرماید آیه‌ی «فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ^۱» من را پیر کرد که یک دلیل آن، امر به استقامت است که یعنی پس از این همه سال تلاش خداوند می‌فرماید پایداری کن.

سختی کار تشکیلاتی نسبت به کار فردی

کار تشکیلاتی سختی‌های بیشتری از کار فردی دارد. اگر خودمان کاری را انجام بدهیم، برایمان آسان است اما وقتی کاری را به صورت جمعی انجام می‌دهیم سخت می‌شود زیرا هماهنگی در کارها کم می‌شود و بلد نیستیم کاستی‌ها را پر کنیم و خداوند چنین جبهه‌ای را دوست ندارد. «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ^۲» آن چیزی که مطلوب خداوند است، کار تشکیلاتی است. مقام معظم رهبری در دیداری که با مسئول تشکل‌ها در سال ۱۳۷۷ داشتند گفته بودند که این هنر نیست در پاییز و شب عید بلند شوید و به مناطق عملیاتی جنوب بروید و در تابستان مناطق عملیاتی غرب

^۱ سوره مبارکه هود آیه ۱۱۲

^۲ سوره مبارکه الصف آیه ۴

بروید. اگر مرد هستید، زمستان به غرب بروید و تابستان به جنوب بروید تا بفهمید عملیات در ماه مبارک رمضان در تیرماه یعنی چه. تسکیلات در نوع نشستن و با هم بودن هم نکته دارد. قرآن می‌فرماید «إِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ»^۳ اصحاب پیغمبر وقتی دور او بودند، هیچ کاری نمی‌کردند تا اینکه از ایشان اذن بگیرند.

متأسفانه ما تنها برای رهبری هزینه ایجاد می‌کنیم. عده‌ی زیادی هستند که می‌گویند می‌خواهیم خطبه‌ی عقدمان را مقام معظم رهبری بخواند و زمانی که از آنها سؤال می‌کنیم که آیا خاطرات شهید همت را خوانده‌ای، جوابی ندارد که بدهد. نباید حتی به اندازه‌ی خطبه‌ی عقد، وقت امام برای یک فرد و کار فردی گرفته شود؛ وقت امام برای جهان اسلام است. همه‌ی ما تنها دنبال این هستیم که چفیه‌ی رهبر را بگیریم. مقام معظم رهبری جمله‌های فراوانی گفته‌اند که هیچ یک از کسانی که دنبال چفیه‌ی ایشان هستند، این جمله‌ها را حفظ نیستند.

کار تشکیلاتی زمانی محقق می‌شود که همه با هم بنشینند و بلند شوند و در واقع همراه بودن در همه جا در کار تشکیلاتی موضوعیت دارد. یکی از مواردی که صلوات فرستادن یا سلام کردن مستحب نیست، سر کلاس است. هر اتفاقی که کلاس را به هم بزند مذموم است. در سرعت‌های بالا، ثانیه‌ها است که انسان را زمین می‌زند. در حرکت جریان حق هم این-گونه است.

واژه‌ی «فته» در قرآن دلالت بر تشکیلات دارد. یکی از ویژگی‌های فته این است که «كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ»^۴ باشد تا «غَلَبَتْ فِيهِ كَثِيرَةٌ بِإِذْنِ اللَّهِ»^۵ اتفاق بیفتد. این کار با «فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتُ»^۶ محقق می‌شود. در آیه‌ی «مَنْ تَابَ مَعَكَ»^۷ اگر خود پیغمبر قرار بود صبر کند، راحت‌تر صبر می‌کرد اما باید حالا باید همراه با افرادی که «فُلُوبُهُمْ شَتَّى»^۸ است پایمردی کنید و دور هم جمع شوید.

تشکیلاتی نبودن بسیاری از کارهای گروهی ما

^۳ سوره مبارکه نور آیه ۶۲

^۴ سوره مبارکه صف آیه ۴

^۵ سوره مبارکه بقره آیه ۲۴۹

^۶ سوره مبارکه هود آیه ۱۱۲

^۷ سوره مبارکه هود آیه ۱۱۲

^۸ سوره مبارکه حشر آیه ۱۴

اینکه ما در تشکیلات خود می‌گوئیم ما می‌خواهیم برویم کوه، هر کس آمد، آمد و هر کس نیامد، مهم نیست، با کار

تشکیلاتی سازگاری ندارد. تشکیلات یعنی اگر یک نفر نیامد، بایستیم تا بیاید و حساس شویم که چرا نیامده است و ببانداشیم که دفعه‌ی بعد چه کار کنیم که بیاید. اما متأسفانه در حال حاضر دغدغه‌ی اصلی مسئول تشکیلات ما این است که چای، قند و صبحانه فراهم باشد که این مسئله ناشی از فرهنگ مزخرف ما ایرانی‌ها است که بهترین تفریحمان خوردن است. وقتی می‌خواهیم به یک نفر خیلی احترام بگذاریم، می‌گوئید بیا برویم با هم فالوده بخوریم. در کار تشکیلاتی جایی که کار سخت شد باید تحمل کرد. در سینه‌کنش کوه است که باید تحمل کنیم که متأسفانه بسیاری افراد وقتی به این نقطه می‌رسیم می‌گویند ما همین‌جا می‌نشینیم. اصحاب حضرت موسی گفتند: «اذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ»^۹ اساساً مقاومت و استقامت دو مفهوم کاملاً تشکیلاتی است.

یکی از مراحل تربیت در تربیت مدیر و افراد تشکیلاتی، سختی کشیدن است. برای این کار می‌توانیم هر روز صبح در صبحگاه، خاطرات رزمندگان را بخوانیم. شهید همت در جبهه برای برگزاری صبحگاه دنبال بچه‌ها می‌افتاد اما نه با لگد و تیر مشقی بلکه با تیر جنگی. بعدها فهمیدند که با تیر مشقی هم می‌شود افراد را بیدار کرد. ما بابت اینکه نظم پیدا کنیم خون دادیم و بسیاری از شهدای ما در برنامه‌های آموزشی شهید شدند.

ضرورت اهل عمل بودن در کار تشکیلاتی

اهل عمل بودن در کار تشکیلاتی بسیار مهم است. این روش درست نیست که ما بگوئیم فلان کار باید انجام شود و بقیه انجام بدهند. آدم تشکیلاتی یعنی لوکوموتیو که در هر دو حالت کششی و هل دادن در کارها نقش دارد و تنها اهل دستور دادن و حرف زدن نیست. نادر شاه افشار درب کارونسرای را در خراسان زد و کارونسرادار می‌گوید یک سوراخ بود خیلی خشن که برای او خوراک آوردیم و اسب او را تیمار کردیم. وقتی داشت بیرون می‌رفت گفت: «من از این طرف می‌روم. سه ساعت بعد یاران من می‌رسند. به آنها بگوئید نادر از این طرف رفت» کارونسرادار می‌گوید که من تازه فهمیدم این نادر است که جلوتر از لشکرش حرکت می‌کرده است. قرآن کریم می‌فرماید: «أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ؛ یاری خدا نزدیک است» به کسانی

که «مَسْتَهْمُ الْبَاسَاءِ وَ الضَّرَّاءُ وَ زُلْزُلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَ الَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهَ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ»^{۱۰} تا به آن درجه از استقامت نرسیم، نصر خداوند نمی‌رسد. ما گمان می‌کنیم باید بایستیم تا نصر به ما برسد در حالی که ما باید به نصر برسیم. آدم تشکیلاتی یعنی شهید «سید علی حسینی اندرزگو» که پانزده سال ساواک را سر کار گذاشته بود تا پیدایش کند و سه ماه قبل از انقلاب به شهادت رسید. این شخص هجده چهره داشت، از لبنان و افغانستان سلاح وارد کشور می‌کرد و ترور شاه را طراحی کردند که لو رفت و منصور را هم اینها زدند. شهید بخارایی، شهید صفار هرنندی و شهید مسعود امانی کسانی بودند که مستقیماً در ترور بودند اما رهبرشان سید علی اندرزگو بود. این شخص مجرد هم نبود. پس نباید بگوئیم برای مبارزه باید زندگی را سه طلاقه کنیم. اتفاقاً او در بعضی موارد از زن و دو فرزندش به عنوان پوشش استفاده می‌کند.

چهار رکن کار تشکیلاتی

سازماندهی تشکیلات چهار رکن دارد که عبارتند از: رهبر، نظم، انسان‌ها و هدف. نظم یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خودش. نظم یعنی هارمونی و هماهنگی. ممکن است لباس‌های اعضا یکی نباشد اما هماهنگی در تقسیم وظایف وجود داشته باشد و نقش‌ها خوب توزیع شده باشد. هارمونی دقیقاً در موسیقی رعایت می‌شود که هم آهنگی زیبایی به وجود می‌آید. نظم به معنی یکی بودن و یونیک بودن، تعریف غربی از نظم است که بر اساس آن همه به یک شکل فکر می‌کنند. اتفاقاً بر اساس اعتقاد ما باید سلاقی مختلف و متشتت باشد و در کار تشکیلاتی باید سلیقه‌ی کسی که در رأس هرم هست را بر سلیقه‌ی خود ترجیح بدهیم. تشکیلات یعنی هماهنگی و اینکه یک نیروی فکری با یک نیروی اجرایی کنار هم قرار بگیرند تا حرکت ایجاد شود. این همان نظم سیستمی است که همه‌ی چرخ دنده‌ها یک اندازه نیستند که بعضی چرخ دنده‌ها خیلی بزرگ هستند و بعضی دیگر کوچک هستند و بعضی اصلاً چرخ دنده نیستند بلکه ریل هستند و روی چرخ دنده‌ها حرکت می‌کنند.

خلط بین نظم انسان‌ها و نظم اشیاء

نظم بین اشیاء با نظم بین انسان‌ها تفاوت دارد. متأسفانه آن چیزی که معمولاً از نظم به ذهن انسان متبادر می‌شود، نظم بین اشیاء است که عقبه‌های تئوریک هم دارد. تولید دانش در جامعه‌ی بشری مبتنی بر همین نظم بین اشیاء بوده است و

^{۱۰} سوره مبارکه بقره آیه ۲۱۴

حتی در نظریه‌های انسانی این نظم مبنا قرار گرفته است. این نگاه غلط است و این نظم، نظم نیست. به همین دلیل است که انسان را مهره فرض می‌کنیم، آدم را از آدم بودنش ساقط می‌کنیم و او را از اراده و اختیار ساقط می‌کنیم. این نگاه دقیقاً تجربه‌ی کمونیست‌ها است و صهیونیست‌ها هم دارند کارهای جدی می‌کنند در این خصوص که یک نیروی نظامی تربیت کنند که آدم بکشد چه بچه و چه بزرگ. کمونیست‌ها معتقد بودند که بچه نباید تحت تربیت پدر و مادر باشد بلکه باید تحت تربیت جامعه باشد و قوانین جامعه بر او حاکم باشد. برای این کار باید او را از خانواده بیرون بکشیم و در مهد کودک قواعدی که جامعه می‌گوید بر آن حاکم شود. با این کار یک ارتش جرّار ساخته می‌شود که آرمان‌های جامعه را قبول دارد و در راه آرمان‌های جامعه جان‌فشانی هم می‌کند زیرا این فرد در حقیقت مهره شده است و دیگر آدم نیست. ما در تشکیلات اجتماعی این مسئله را قبول نداریم و به همین دلیل است که حتی پیغمبر هم باید مشاوره بگیرد و مشورت کند. «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ»^{۱۱}

نکته‌ی دیگر در تعریف نظم، اقتضاء نظم و لازمه‌ی نظم است که بین انسان‌ها با اشیاء متفاوت است. وقتی انسان‌ها و موجودات زنده را لحاظ می‌کنیم، هماهنگی بیشتر فهم می‌شود. اگر بتوانیم این هارمونی را بین انسان‌های مختار برقرار کنیم بدون اینکه سلب اراده کنیم، یک پیروزی بزرگ است.

امداد غیبی زمانی می‌رسد که سه‌گانه‌ی ایمان، عمل و تشکیلات وجود داشته باشد. عمل یعنی حاصلی که از کار ما درمی‌آید. عمل باید در قالب تشکیلات محقق شود و اگر این دو با یکدیگر عجین شوند، ایمان روح که لازمه‌ی مؤفق شدن در کار است، در جسم بروز می‌کند و روح کار را پیش می‌برد و ضریب نفوذ آن به طور تصاعدی هندسی افزایش پیدا می‌کند. خداوند در قرآن می‌فرماید: «فِنَّهُ قَلِيلَةٌ غَلَبَتْ فِنَّهُ كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ»^{۱۲} «آدم‌های عادی با فئه فرق دارند. فئه‌ی کثیره عمل دارد و تشکیلات هم دارد. سپاه معاویه تشکیلاتی بود که توانست سپاه امیرالمؤمنین را متوقف کند. با عمل و کار تشکیلاتی در مقابل امام معصوم هم می‌شود مقاومت کرد. اما فئه‌ی قلیله این دو را دارد و یک چیزی بیشتر دارد که ایمان است. وقتی ایمان در این ظرف نزول کند و دمیده شود، فئه کثیره با اذن خدا بر فئه کثیره پیروز می‌شود. به همین دلیل خداوند می‌فرماید: «الآن

^{۱۱} سوره مبارکه آل عمران آیه ۱۵۹

^{۱۲} سوره مبارکه بقره آیه ۲۴۹

خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَ عَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مَانَّةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مَائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ^{۱۳}»

امیر المؤمنین خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «وَأَجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ^{۱۴}» این فرمایش حضرت علی پنج رکن دارد. اصل کلی، اصل شرح وظایف است. ایشان می‌فرمایند برای هر کدام از کسانی که در خدمتگزاری با تو همراه هستند یک وظیفه‌ای قرار بده که مطابق با آن وظیفه او را بازخواست کنی. اتفاقاً شرح وظایف و بازخواست در کارهای ارزشی و فرهنگی است که معنا دارد و در جایی که انسان حقوق می‌گیرد که بازخواست شدن هنر نیست. اخلاص وقتی معنا دارد که ما برای کار کردن برای خدا بیش از کار برای پول اهمیت قائل شویم و وقت بگذاریم. کسی که وظیفه‌ی قرار دادن مسئولیت به دوش افراد را بر عهده دارد رهبر تشکیلات است که در رأس تشکیلات قرار دارد که باید شرح وظیفه تعریف کند. اینکه در این جایگاه تواضع کنیم، کار درستی نیست و نباید یگوئیم افراد مجموعه عاقل و با شعور هستند. اگر چنین کاری انجام نشود، نمی‌شود کارها را پیگیری کرد. اگر هیچ کس مسئول کار نباشد، نمی‌شود کسی را در زمانی که اشتباهی رخ می‌دهد بازخواست کرد. اگر کسی ادعا کند که این روایت در خصوص مالک اشتر است، می‌گوئیم با این استدلال باید نتیجه گرفت که کل قرآن کریم در خصوص پیغمبر نازل شده است و برای ما نیست. در بعضی موارد غیر از رهبر، سایر همکاران و اعضا هم شرح وظیفه تعریف می‌کنند؛ یعنی حقوق متقابل بین افراد به وجود می‌آید. دو برادر دینی در رفاقت با یکدیگر هم حقوقی بر گردن هم دارند و حق و وظیفه دقیقاً مقابل هم هستند. بعضی از وظایف کسی که در تشکیلات کار می‌کند از روابط انسانی به وجود می‌آید. به عنوان مثال اگر قرار گذاشته‌ایم در یک ساعت به جلسه‌ای برویم، باید به وعده‌ی خود عمل کنیم و تخلف از این وعده مجازات دارد. در صورت تخلف، مجازات این شخص با رئیس بالاتر است.

قسمتی از وظایف را دیگر انسان‌ها که مخاطب هستند برای ما ترسیم می‌کنند. مخاطبان برنامه‌ها نسبت به ما حقوقی دارند. حتی کسی که در شب عاشورا صف می‌ایستد تا غذای نذری بگیرد وظیفه داریم که او را اکرام کنیم و نمی‌توانیم به یک نفر بگوئیم که هزینه‌ی پخت غذا را خودم داده‌ام و به تو غذا نمی‌دهم. «إِمَّا أَخُكَ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرُكَ لَكَ فِي الْخَلْقِ^{۱۵}؛ مردم دو دسته هستند یا برادرت هستند در دین، یا شبیه تو هستند در خلق» در هر دو صورت باید حقوق آنها را مراعات کنیم.

^{۱۳} سوره مبارکه انفال آیه ۶۶

^{۱۴} نهج البلاغه للصبحی صالح. الرأی فی المرأة. ص. ۴۰۵

^{۱۵} نهج البلاغه للصبحی صالح. ص ۴۲۶

مبنای قرار دادن وظیفه و مسئولیت بر دوش افراد، استعدادسنجی و تطابق وظیفه با استعدادهای فرد است. وظیفه

نباید با جایگاه سازمانی فرد تطابق داشته باشد بلکه باید با استعدادهایش مطابق باشد. خود جایگاه یعنی یک مجموعه از

وظایف و قرار دادن افراد در جایگاه مناسب هم جزء شرح وظایف است. اساساً سازمان را باید بر اساس استعداد تعریف کرد.

مشکل ما در کارهای تشکیلاتی این است که به صورت منفعل عمل می‌کنیم و در استعدادسنجی فعال نیستیم. همیشه منتظر

هستیم تا افراد بیایند گویی ما کعبه هستیم و باید دور ما طواف کنند. «مَثَلُ الْإِمَامِ مَثَلُ الْكَعْبَةِ»^{۱۶} امام است که باید بنشیند تا

مردم بروند سراغ او اما ما باید بلند شویم برویم سراغ مردم و استعدادها را بسنجیم. ما باید اولاً برویم سراغ نیروهای جدید و

استعدادهای جدید را بشناسیم و ثانیاً وقتی یک نفر آمد، بسنجیم تا ببینیم استعداد چه کاری را دارد.

جعل که در فرمایش حضرت علی مطرح شد، به معنی قرارداد است. در قرارداد احتمال تغییر وجود دارد و ممکن

است مسئولیتی را که به یک نفر دادیم، از او بگیریم به این دلیل که عملکرد او در آن قسمت خوب نبوده است. جعل، وحی

منزل نیست. با این کار به آن شخص می‌فهمانیم که استعداد این کار را ندارد و در واقع برای خودش هم این مسئله روشن

می‌شود و به شناخت بهتری از خود می‌رسد. شرح وظایف و وظایفی که انسان‌ها در تشکیلات انجام می‌دهند، ابزاری است

تا بفهمیم استعدادهای آنها چگونه است.

جایگاه تبعیت در تشکیلات

یک اصل جدی در تشکیلات، تبعیت است که معمولاً با ولایت‌پذیری از آن یاد می‌کنند. ما موظف هستیم در

مجموعه‌ی تشکیلات، از رده‌های بالاتر تبعیت کنیم تا کار انجام شود. آنچه انسجام تشکیلات را حفظ می‌کند، تبعیت و

اطاعت از سئول بالاتر است. امیرالمؤمنین می‌فرماید «لَا رَأْيَ لِمَنْ لَا يُطَاع»^{۱۷}

آنچه جزء ویژگی‌های مهم مسئول تشکیلات است، توانمندی‌ها و تخصص‌ها است سن و تحصیلات. شهید

برونسی بَنّا بود و فرماندهی تیپ شده بود و در بعضی موارد اینقدر بیانش خوب بود که آقایان تحصیل کرده‌ی دانشگاهی می‌-

^{۱۶} بحار الأنوار چاپ بیروت. ج ۳۶. باب ۴۱. نصوص الرسول. ص ۲۲۶

^{۱۷} نهج البلاغة صبحی صالح. البرم بالناس. ص ۷۰

ایستادند تا ایشان بیاید و صحبت کند تا در رزمنده‌ها انگیزه ایجاد کند. البته این مسئله باید به تناسب نوع کار سنجیده شود و این درست نیست که رئیس سازمان انرژی اتمی را یک آدم بی‌سواد بگذاریم.

ضرورت فرصت دادن برای فعالیت به زیردستان

در تفویض اختیار باید حواستمان باشد به نیروز زیردست اجازه بدهیم کار کند و اگر این زمینه را برای او فراهم نکنیم، دیگر کسی به تفویض‌های ما بها نمی‌دهد و ارزش خود را پایین می‌آوریم. تفویض اختیار نباید باعث ایجاد نزاع و دشمنی بین افراد شود. خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ»^{۱۸}؛ نزاع نکنید زیرا با نزاع کردن شل می‌شوید و فشل می‌شوید و ابهت شما می‌رود»

نکته‌ی دیگری که از پیام حضرت علی علیه السلام برداشت می‌شود این است که در این جعل، در مقابل جاعل، مجعول له داریم که این وظیفه برای او وضع می‌شود. آنچه در مجعول له و آن کسی که برایش وظیفه وضع می‌شود مهم است، این است که شرایط لازم برای به عهده گرفتن آن مسئولیت را داشته باشد. دغدغه که به مثابه‌ی موتور حرکت است را باید در افراد ایجاد کنیم. در گام اول باید علایق شخصی افراد را ببینیم. در زکات، «الْمُؤَلَّفَةُ قُلُوبُهُمْ»^{۱۹} داریم که یکی از مصارف زکات است و باید آن را به کفار بدهیم که علیه ما شورش نکنند.

جوان دانشجو دوست دارد در دانشگاه خودش را عرضه کند و بگوید من هم بلد هستم. اما متأسفانه ما جلسه نمی‌گذاریم تا حرف‌های جوان‌ها را بشنویم. به همین دلیل این جوانان جذب نمی‌شوند. ما در تربیت، انرژی‌ها را منکوب نمی‌کنیم و بُرش نمی‌زنیم. ما از انرژی‌ها استفاده می‌کنیم و به آنها جهت می‌دهیم. جنگ و انقلاب اسلامی تجربه‌ای بود که انرژی‌ها را جهت داد. جریان انقلاب و جنگ، یک جریان سازنده بود. ابتدا باید معرفت در افراد شکل بگیرد تا بفهمند که باید نیازها و اولویت‌ها را جا به جا کنند و پس از آن باید در مسیر اولویت‌ها حرکت کنند. مارش جنگ برای وقتی است که رزمنده لباس پوشیده، دوره‌های آموزشی عقیدتی دیدهدف سلاح در دست دارد و شب حمله می‌خواهد حمله کند که در این شرایط باید به او روحیه بدهیم. امیرالمؤمنین در جنگ صفین که معاویه زودتر شریعه را گرفته بود به سپاه خود فرمود اگر می‌خواهید سیراب

^{۱۸} سوره مبارکه انفال آیه ۴۶

^{۱۹} سوره مبارکه توبه آیه ۶۰

شوید، باید ابتدا شمشیرهایتان از خون اینها سیراب شود تا شما از جرعه‌های آب سیراب شوید. در مدت کوتاهی دشمن فرار کرد و سپاه ایشان شریعه را گرفتند. این نوع صحبت کردن در اینجا اثرگذار است مه در مسجد کوفه؛ در مسجد کوفه باید بصیرت و بینش افراد را بالا برد. کار تشکیلاتی این‌طور نیست که موتور فرد را روشن کنیم تا خودش برود بلکه باید دستش را بگیریم و با هم برویم. انگیزه با استعداد مرتبط است. ما ابتدا انگیزه و علاقه به یک کار پیدا می‌کنیم و پس از آن استعداد آن کار را پیدا می‌کنیم. باید به مرور به افراد جهت بدهیم. جریان تشکیلات و کار تربیتی، جریان مماشات است؛ یعنی می‌دانیم که یک فرد، سلیقه‌ی غلطی دارد اما باید بگذاریم بیاید و سپس آرام آرام به او جهت بدهیم. شهید محراب یکی از مواردی است که توسط شهید کاوه جهت‌دهی شد و در نهایت قائم مقام شهید کاوه شد. شهید کاوه در یکی از پارک‌های مشهد او را در حال دعوا می‌بیند و زمانی که او می‌آید بیرون پارک تا سوار موتور بشود شهید کاوه به او می‌گوید مثل اینکه خیلی اهل دعوا هستی. وی می‌گوید: «آری. حال کجایش را دیده‌ای؟» شهید کاوه هم ریز نقش بوده است و به او می‌گوید: «یک جایی دعوا شده است. می‌آیی برویم؟» شهید کاوه او را می‌برد جبهه و در نهایت هم قائم مقام شهید کاوه می‌شود. باید به سلیقه و علاقه‌ی افراد احترام بگذاریم و البته باید به آن جهت بدهیم اما این جهت دادن استقامت نیاز دارد. باید کاری کنیم که اگر یک نفر از تشکیلات ما رفت و در یک تشکیلات دیگر عضو شد، از نظام و آرمان‌ها جدا نشود. ما از تهاجم فرهنگی می‌ترسیم اما متأسفانه از اینکه تشکیلاتی فکر نمی‌کنیم و کار تشکیلاتی بلد نیستیم ترس نداریم و این یک آفت بزرگ است.

استعدادسنجی دو بُعد دارد: گاهی اوقات یک فرد را با افرادی که ویژگی مشابه مثل بی‌نظمی دارد در یک جا قرار می‌دهیم و به این روش او را جذب می‌کنیم که در واقع روی نقص او سرمایه‌گذاری می‌کنیم و گاهی اوقات یک ویژگی مثبت او را مورد تأکید قرار می‌دهیم. تشکیلات اسلامی روی نقاط قوت سرمایه‌گذاری می‌کند و تشکیلاتی کفر روی نقاط ضعف سرمایه‌گذاری می‌کند. معاویه از کسانی بود که روی ضعف سرمایه‌گذاری می‌کرد. اشعث حاکم طبرستان بود که دو هزار درهم در محاسباتی که برای امیرالمؤمنین فرستاد، گم شد. حضرت به او فرمود بیا، اما او به معاویه پیوست. در حال حاضر هم ضد انقلاب روی نقاط ضعف افراد سرمایه‌گذاری می‌کند و هر کسی که در جمهوری اسلامی زندان رفته و آزاد شده است را می‌کشاند و روی او سرمایه‌گذاری می‌کنند. این افراد به این دلیل که شخصیتشان سرکوفت خورده است، در آن تشکیلات، هویت پیدا می‌کنند و سپس علیه نظام عقده خالی می‌کنند. به همین دلیل است که زندان و برخورد خشن تا جایی که روشی غیر از آن وجود دارد باید مورد استفاده قرار بگیرد. یکی از ویژگی‌های تشکیلات که آن را به سان چاقوی دو دم کرده است همین هویت پیدا کردن افراد در تشکیلات است. نباید تنها به ظاهر افراد نگاه کنیم و صرفاً به این جهت که یک

نفر حزب اللهی است، برای جذب او تلاش کنیم و سایر افراد را نادیده بگیریم. گاهی اوقات یک جوان خوش تیپ امروزی که سست‌عنصر است، سمت فساد می‌رود اما نه به این دلیل که اراده دارد بلکه به این دلیل که شخصیت او شل است اما گاهی اوقات آن شخصی که سمت فساد رفته است یک ویژگی دارد که به درد می‌خورد و اگر او را جذب کنیم، مانند شهید محراب می‌شود که شهید کاوه او را قائم مقام خود کرد. البته برای سرمایه‌گذاری روی این افراد باید یک حلقه‌ی اولیه داشته باشیم که حزب اللهی باشند و دغدغه‌مند باشند زیرا سایر زنجیره‌ها را باید به حلقه‌ی اول وصل کنیم و اگر این حلقه بشکند، سایر حلقه‌ها بیرون می‌ریزد و متلاشی می‌شود.

اثری که تشکیلات در ما می‌گذارد دو بُعدی است که در یک بعد ما را به اهداف شخصی که داریم و با آرمان‌های دین و انقلاب هماهنگی دارد نزدیک می‌کند و با حضور در تشکیلات ملاحظه می‌کنیم که با حضور در تشکیلات، دیانت ما بیشتر می‌شود و حدود شرعی را بیشتر رعایت می‌کنیم. این یک شاخص است و اگر ما شل بشویم، نشان می‌دهد که در تشکیلاتی که هستیم به اهداف خود نمی‌رسیم و در واقع تشکیلات دارد درجا می‌زند. شاخص دوم اثری است که تشکیلات در استعداد‌های ما می‌گذارد و هم‌زمان که ما را به اهدافمان نزدیک می‌کند، باید ما را به فعل هم برساند و به عبارتی ما را شکوفا کند. شخصی که در تشکیلات کار می‌کند، هر قدر ببیند استعدادش در آنجا بیشتر به فعلیت می‌رسد، به آن تشکیلات بیشتر بها می‌دهد.

کسی که در رأس تشکیلات قرار دارد کارهای زیادی باید انجام دهد. مسئول تشکیلات وقتی سن بچه‌ها به سن ازدواج رسید، باید آرام آرام به فکر یک فعالیت اقتصادی باشد که اعضای خود را در تشکیلات نگه دارد. ریسک‌پذیری یکی از ویژگی‌های لازم برای مسئول یک تشکیلات است. ما اگرچه گفتیم استعدادسنجی لازم است اما از ابتدای کار که علم غیب نداریم و به همین دلیل وقتی قرار شد وظیفه‌ای را بر عهده‌ی کسی بگذاریم، با توجه به اینکه استعدادسنجی کاملی نکرده‌ایم و هم‌چنین با توجه به اینکه اساساً استعدادسنجی در گرو همین کارهای عملیاتی است، نیاز به ریسک داریم تا بتوانیم هم کار خود را پیش ببریم و هم استعدادها را بسنجیم و ببینیم که آیا فرد مورد نظر ما موفق هست یا خیر. در میان شخصیت‌های فیلم «اخراجی‌ها» سید جواد هاشمی نقش یک فرد ریسک‌پذیر را داشت اما حاجی‌گریف شخصیت ظاهری ما در کار تشکیلاتی است. شخصیت شهید کاوه، شهید زین الدین و شهید بروجردی شخصیت‌هایی است که ریسک‌پذیر در حوزه‌ی انسانی هستند. شهید همت وقتی به کردستان رفت، در پاوه میدان تیر راه انداخت و کردهای آنجا می‌آمدند تیراندازی یاد می‌گرفتند

که به شهید همت گفتند این کار شما غلط است زیرا در بین این افراد، نیروهای کوموله و دموکرات هم هست اما از بین همان آدم‌ها، پیش‌مرگ‌های کرد مسلمان راه افتاد. یک اصل جدی در ریسک عبارت است از اینکه هر قدر ریسک‌پذیری بیشتر باشد، سودآوری بیشتر خواهد بود و در واقع سود و ریسک، نسبت مستقیم دارند. ریسک‌پذیری از ویژگی‌های شخصی است؛ یعنی کسانی که ریسک‌پذیری بالاتری دارند انسان‌های تشکیلاتی‌تری خواهند شد زیرا حاضر هستند هزینه کنند. البته باید مسئولیت ریسک را هم بر عهده بگیریم و خرابکاری‌ها را پوشش دهیم. بخش عمده‌ای از ریسک، روحیه‌ی ریسک‌پذیری است. مقام معظم رهبری می‌گویند: «یکی از خصوصیات خوبی که اروپایی‌ها دارند، خطرپذیری است. منشأ عمده‌ی موفقیت‌های آنها این بوده است.»^{۲۰}

اصل مهم دیگری که در کار تشکیلاتی لازم است، توجیه است. باید وظیفه‌ای را که به دوش افراد می‌گذاریم برای آنها تبیین و تفهیم کنیم و بگوئیم از او چه انتظاراتی داریم و بگذاریم مطابق همان انتظار عمل کند. البته باید حواسمان باشد که امر برایمان مشتبّه نشود و حالت غرور به ما دست ندهد. اما در کنار این تواضع داشتن، جایگاه همه‌ی افراد باید مشخص باشد و مسئول تشکیلات در موارد لازم باید دستور هم بدهد.

نکته‌ی مهم دیگر در کار تشکیلاتی، تیمی و گروهی کار کردن و در کنار آن، کل نگر در تشکیلات است. مسئول تشکیلات کسی است که کل را در نظر بگیرد و به جمع توجه داشته باشد. به عنوان مثال اگر برای یک نفر وظیفه‌ای وضع می‌کنیم، نباید اینگونه باشد که تنها به تأثیر این وظیفه در آن فرد توجه کنیم بلکه باید وقتی برای یک نفر تکلیفی وضع می‌کنیم، حواسمان باشد که انتخاب این وظیفه برای این آدم، چه اثری در سایر افراد دارد. ممکن است چنین اشکال وارد شود که اگر فردی کار کنیم، موفق می‌شویم اما وقتی که تیمی کار می‌کنیم، همواره شکست می‌خوریم. باید گفت که ما موظف به این هستیم که تیمی کار کنیم تا شکست بخوریم و آرام آرام یاد بگیریم که دیگر شکست نخوریم. در کار تشکیلاتی، اصل بر تربیت نیرو است نه کار و فعالیت. باید چند برنامه خراب بشود تا یک نیرو کار را یاد بگیرد. مشکل ما این است تشکیلاتی کار نمی‌کنیم و بیت المال را هدر می‌دهیم و متأسفانه بهانه‌ی ما برای فرار از کار تشکیلاتی، هدر رفتن بیت المال بر اثر اشتباه افراد است. اما با کار فردی هم بیت‌المال را هدر می‌دهیم و هم نیرو تربیت نشده است. نباید فکر کنیم کارهای بی‌ثمر و

بیهوده‌ای را در دوران جوانی و در تشکلهای انجام می‌دهیم و کارهای اصلی در آینده استزیرا کار اصلی همین کار کردن در این تشکلهای است و هر چه تکنیک است باید در همین مقطع تمرین کنیم و در انجا عملیات اصلی را انجام دهیم.

اصل مهم دیگر، تقسیم متناسب مسئولیت‌ها است. باید بتوانیم مسئولیت‌ها را درست توزیع کنیم. شکل و قالب باید به گونه‌ای باشد که نتوان به آن اشکال وارد کرد. اگر مجبور شدیم جراحی کنیم و عده‌ای را به هر دلیلی از تشکیلات حذف کنیم و بپریم، باید حواسمان باشد هزینه و فایده چقدر است. در واقع این حذف کردن نباید به قیمت از بین رفتن تشکیلات باشد. باید نیرو جذب کنیم تا عقبه‌ی نظام جمهوری اسلامی شکل بگیرد و به همین دلیل، حفظ اتحاد بسیار مهم است. باید بین فاسد بودن و مفسد بودن یک مجموعه تفاوت قائل شد. زمانی باید یم مجموعه را منحل کنیم که مفسد باشد و در واقع مایه‌ی فساد دیگران باشد اما اگر خودش اندکی فساد داشت، باید در جهت رفع فساد و اصلاح آن اقدام کنیم. مفهوم دفع حداقلی و جذب حداکثری یعنی انسجام تشکیلاتی را حفظ کنیم. ممکن است جذب حداکثری و دفع حداقلی باعث شود که بعضی از ارزش‌ها و هدف‌های تشکیلات از بین برود که این امر اگر به صورت موقت باشد، اشکال ندارد و باید در این جهت باشد که تشکیلات حفظ شود. فعالیت فرهنگی مانند سفره‌ی خیر است که باید بگذاریم همه بیایند سر آن بنشینند و از آن بهره‌مند شوند. زمانی که می‌خواهیم وظیفه تعریف کنیم، نباید بگوئیم ما یک هیأت هستیم و کارهای ما محدود است پس تنها به دو نفر نیرو احتیاج داریم. وقتی یک سفره‌ی خیر پهن می‌کنیم، باید بگذاریم همه بیایند و سر سفره بنشینند. به همین دلیل بود که کسی را از جبهه دفع نمی‌کردند و می‌گذاشتند به رغم سن کم، به جبهه بیایند زیرا این سیستم هدایت است. امروز هم فعالیت‌های فرهنگی سیستم هدایت انسان‌ها است.

جایگاه رقابت در تشکیلات

سازماندهی و هدایت تشکیلات تنها این نیست که وظیفه‌ها را مشخص کنیم بلکه باید در میان اعضای تشکیلات رقابت ایجاد کنیم. یکی از موتورهای حرکت کار تشکیلاتی، رقابت است و باید فضای رقابت را در تشکیلات جا بیندازیم. مبنای این نکته آیه‌ی «فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ» در خیر سبقت بگیرید^{۲۱} است. سبقت وقتی است که خود را با دیگری مقایسه می‌کنیم. به عنوان مثال وقتی با ماشین حرکت می‌کنیم، ناگهان می‌بینیم یک ماشین دیگر با سرعت بالا از کنارمان رفت و تصمیم

^{۲۱} سوره ی مبارکه مائده آیه ۴۸

می‌گیریم به آن ماشین برسیم. برای رسیدن به این ماشین سبقت می‌گیریم، بیشتر گاز می‌دهیم، به صورت مارپیچ حرکت می‌کنیم. عامل این حرکت، رقابت است. در سازمان و تشکیلات هم رقابت باعث حرکت بیشتر می‌شود. بنده به توسعه‌ی کمی صدا و سیما اعتقاد دارم زیرا باید ملت را حتی با شبکه‌ی نمایش و پویا مشغول کنیم تا از این طریق بین شبکه‌ها رقابت ایجاد شود و این رقابت موجب تحرک شود. البته اصل بر کیفیت است اما در حال حاضر دارند با تولید محصولات بی کیفیت مردم را جذب می‌کنند. وقتی قرار است محصول بی کیفیت بخریم، خب بهتر است این محصول بی کیفیت، ایرانی باشد. بله اگر یک سیستم مفصل و فرصت زمانی زیاد داشتیم، باید قوی کار می‌کردیم و افراد را هم محدود می‌کردیم. اما امام خمینی اگر نشسته بود که بخواهد روی چند نفر کار کند تا حالا باید صبر می‌کرد اما ایشان جریان را ایجاد کردند. امام خمینی از روز اول نمی‌دانست قانون اساسی به چه شکل است و بر اساس اصل نظریه‌ی ولایت فقیه عمل کردند و کیفیات و جزئیات آن را به مرور توسعه دادند. وقتی افراد زیادی را در یک مجموعه وارد می‌کنیم، به همین بهانه یک تعلق خاطری پیدا می‌کنند و آرام آرام همین تعلق خاطر آنها را هدایت می‌کند.

اصل سلسله مراتب در تشکیلات

یکی از نکته‌های مهم در تشکیلات، بحث سلسله مراتب است. حتی اگر نیت افراد خدمت هم باشد، باید باز هم سلسله مراتب وجود داشته باشد تا مشخص شود رأس کار دست چه کسی است. واژه‌ی خدمت و خادم بودن در معرفی رأس تشکیلات بسیار مهم است. حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: «سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ»^{۲۲} یعنی اگر می‌خواهید بفهمید فرمانده چه کسی است، ببینید چه کسی خادم‌تر است. در واقع این یک شاخص است برای اینکه بدانیم چه کسی را باید فرمانده بگذاریم. گزارش دژبانی شهربانی در مورد شهید رجایی که مرکز اسناد چاپ کرده است ذکر کرده است که شهربانی منطقه‌ی بهارستان در حال گشت زدن جناب نخست وزیر را با موتور سیکلت مشاهده می‌کند و او را تا درب خانه مشایعت می‌کند. امام خمینی می‌فرماید: «اگر به من بگویند خدمتگزار، بهتر از این است که بگویند رهبر»^{۲۳} یا مقام معظم رهبری می‌فرمایند اگر بنده از ریاست جمهوری بر کنار بشوم و حضرت امام نمایندگی خودشان را در یکی از هنگ‌های نظامی در سیستان و بلوچستان هم به من بسپارند، آن را انجام می‌دهم. اما اکنون هنوز افراد برکنار نشده‌اند، به فکر بعد از خود هستند. رهبر یعنی

^{۲۲} من لا يحضره الفقيه. ج ۴. ص ۳۷۶

^{۲۳} صحیفه امام. ج ۱۰. ص ۴۶۲

کسی که بر قلب‌ها حکمرانی می‌کند نه آن کسی که جایگاه سازمانی دارد. تلقی افراد از خدمت متفاوت است. بعضی افراد دنبال این هستند که دیگران را اذیت کنند و اگر به عنوان مثال می‌روند دستشویی‌ها را می‌شویند، برای این است که به مسئول دستشویی‌ها بگویند تو بی‌عرضه هستی و اهل کار نیستی. یکی از نکاتی که در مقبولیت رئیس هرم تأثیر دارد، پیشگامی او نسبت به اعضای مجموعه و یک سر و گردن بالاتر بودن نسبت به زیردستان در مهارت کاری و تسلط به حیطه‌ی کاری افراد زیرمجموعه است. امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید: «شما را به هیچ چیزی امر نکردم الا اینکه قبل از آن خودم به آن عمل کردم.» با این روش است که مقبولیت ایجاد می‌شود. اگر مسئول یک مجموعه نسبت به وظایف زیرمجموعه‌ی خود و نحوه‌ی کار آنها احاطه نداشته باشد، از او تبعیت نمی‌شود و با چالش مواجه می‌شود. شهید خرازی می‌گفت: «من نیرویم را هیچ جایی که خودم قبلاً بررسی نکرده باشم نمی‌فرستم.» مشکل ما این است که خودمان در رأس تشکیلات هستیم اما اهل عمل نیستیم ولی انتظار داریم تمام کسانی که زیرمجموعه‌ی ما هستند به تمام وظایف خود به طور کامل عمل کنند.

نکته‌ی دیگری که در مورد مسئول تشکیلات به ذهن متبادر می‌شود، پرهیز از موازی کاری است به گونه‌ای که شرح وظیفه‌ی افراد نوشته شود تا وظایف آنها موازی هم نباشد. اگر چند نفر یک کار را انجام بدهند، انگیزه‌ها شل می‌شود و تصور می‌کنند کاری که انجام می‌دهند بیهوده است. عمل افراد یک مجموعه باید به صورت شبکه باشد. بعضی اوقات تلقی از کار تشکیلاتی این است که هدف‌ها باید مشترک باشند. این حداقل تلقی از کار تشکیلاتی است. بعضی اوقات می‌گوئیم کار تشکیلاتی یعنی اینکه افراد یک تشکیلات یک عمل را با هم انجام بدهند و به عنوان مثال با هم بروند نماز بخوانند یا با هم زیارت بروند. اما باید گفت تلقی صحیح از کار تشکیلاتی این است که عمل افراد به هم گره بخورد و مانند یک خط تولید باشد که محصول هر واحد، ماده‌ی اولیه‌ی واحد بعدی است و اگر واحد قبلی کار نکند، واحد بعدی هم نمی‌تواند کار انجام دهد. در این حالت یک گره‌خوردگی و در هم تنیدگی وجود دارد. امام خمینی با اینکه مباحث مدیریتی نخوانده بودند، از این شیوه استفاده کردند و با وحدت سپاه و ارتش در جنگ، یگان‌های رزم مشترک را شکل دادند که با این کار توانستند خرمشهر را فتح کنند. این در هم تنیدگی عمل است که تأثیر زیادی در پیشرفت کار تشکیلاتی دارد. البته باید به این نکته هم توجه کرد که همه‌ی عمل‌ها نباید به این شکل طراحی بشود. یکی از نکات مهمی که از همین در هم تنیدگی می‌توان بهره جست، ایجاد ارتباط میان افرادی است که با هم رفیق نیستند. وقتی می‌خواهیم وظیفه‌ی افراد را طراحی کنیم، برای دو نفری که با هم رفیق نیستند یک وظیفه‌ی در هم تنیده تعریف می‌کنیم تا با هم رفیق شوند. داستانی وجود دارد که می‌گویند یک شیری از باغ وحش فرار کرد و مدت‌ها در یک اداره مخفی بود و هر روز یکی از کارکنان اداره را می‌خورد. آن روزی که فهمیدند شیر در

آن اداره وجود دارد، روزی بود که آبدارچی را خورده بود. این داستان نشان می‌دهد که در آن اداره بقیه به درد نمی‌خوردند و بود و نبودشان فرقی نمی‌کرد. تشکیلات آن جایی است که اگر یک نفر حضور نداشت، نبودن او به چشم بیاید. وقتی تشکیلات را تازه راه می‌اندازیم، پرهیز از موازی کاری یک اصل جدی است اما اگر تشکیلاتی داریم که دارد حرکت می‌کند و می‌خواهیم دوام داشته باشد، اینجا باید به بخشی از موازی کاری‌ها بها بدهیم؛ یعنی بخشی از موازی کاری را عملاً خودمان راه بیندازیم. مهم این است که تشکیلات ما در چه فضایی است و در چه زمانی از عمر خودش به سر می‌برد. اگر یک تشکیلات به بلوغ رسیده باشد، موازی کاری بهترین سازوکار برای تربیت دینی و جانشین پروری است. گاهی اوقات وقتی می‌خواهیم مسئول واحد تدارکات بگذاریم، دو سازوکار وجود دارد. یک سازوکار این است که جانشین برای آن فرد بگذاریم که این کار در کنار مزایایی که دارد، آفاتی هم دارد. مزیتش این است که نیروی جانشین از خود مجموعه رشد می‌کند و آفتش این است که به محض اینکه برای یک نفر جانشین می‌گذاریم، شل می‌شود و می‌گوید دیگر من باید آرام آرام کار را تحویل بدهم و بروم. مادامی که یک مسئول می‌داند خودش مسئول کار است، با همت بیشتری کار می‌کند. یکی از فرهنگ‌های موجود در کشور ما همین است و برای همین کسی زیاد به جانشین پروری فکر نمی‌کند. در دوران دفاع مقدس ما خیلی روی جانشین پروری تأمل داشتیم زیرا فرمانده هر لحظه می‌دید که امکان شهادتش وجود دارد و مجبور بود جانشین برای خود قرار دهد و او را تربیت کند. اما در حال حاضر یک نفر که وزیر است، اگر برای خود جانشین تربیت کند، می‌گوید اگر این شخص بهتر از من باشد، من را کنار می‌گذارند و او را جایگزین من می‌کنند و به همین دلیل به فکر جانشین پروری نیستند. به هر میزانی که اصل جانشین پروری را جدی بگیریم، هزینه انتقال مسئولیت به جانشین پایین می‌آید. اگر سیاسی نگاه نکنیم و ضعف‌ها را یک مقدار پوشش بدهیم، بهترین گزینه‌ها برای حکومت‌داری در جمهوری اسلامی گزینه‌هایی هستند که در مجموعه‌های مردمی مانند بسیج رشد کرده‌اند. اینکه غربی‌ها از بسیج می‌ترسند فقط به خاطر نظامی‌گری آن نیست. وقتی یک نفر فرماندهی بسیج بشود، آزاد است تا استانداردها، امام جمعه، رئیس آموزش و پرورش و سایر مسئولین را نقد کند زیرا از طرف آنها منصوب نشده است و از طرفی در همه‌ی این دستگاه‌ها هم تشکیلات بسیج وجود دارد مانند بسیج دانش‌آموزی یا دانشجویی. در دانشگاه، بهترین جایی که نیروهای حزب اللهی می‌توانند تربیت شوند و در جمهوری اسلامی منشأ اثر بشوند، بسیج دانشجویی است.

اصل بعدی در عمل، اتقان عمل است به این معنی که باید عمل انسان محکم باشد. نباید به این بهانه که دوره‌ی مسئولیت ما به زودی تمام خواهد شد از پرداختن به کارهای مبنایی خودداری کنیم. باید تا دقیقه‌ی آخر، کار انجام دهیم و

انجام دادن کار تا آخرین لحظه باید محکم باشد تا قوام تشکیلات را تصاعدی بالا ببرد. متأسفانه در دولت و نظام اجرایی ما به این دلیل که این اتفاق عمل فرهنگ نشده است، از شش ماه پیش از انتخابات تا شش ماه پس از انتخابات فروکش داریم؛ یعنی عملاً کشور یک سال سردرگم است. اینکه ممکن است یک مسئول دولتی را روز آینده عوض کنند دلیل نمی‌شود که مسئولیت خود را تا دقیقه‌ی آخر به خوبی انجام ندهد. یک شاخص فنی برای آدم‌های تشکیلاتی این است که کارهایشان را متقن انجام دهند. در این صورت اصل بهره‌وری در عمل حاکم می‌شود. امیرالمؤمنین علیه السلام اصل بهره‌وری را با عبارت «خفیف المؤمنة و كثير المعونة»^{۲۴} توصیف می‌کنند. بعضی افراد روحیه‌ای دارند که یه محض اینکه به آنها می‌گوئیم کار فرهنگی، می‌گویند کار فرهنگی پول، امکانات، تجهیزات و سایر چیزها نیاز دارد. خب به این شیوه کار کردن را هر کسی بلد است. بهره‌وری این است که به محض اینکه به فرد گفتیم کار فرهنگی، همه‌ی نیروها و امکانات خود را پای کار بیاورد. معونه از عون می‌آید که به معنی یاری است. وقتی نوع تلقی ما از کار، تلقی فعالی باشد، در انجام کار، سخت نمی‌گیریم و با حداقل امکانات کار را انجام می‌دهیم. اگر قرار باشد هر کاری که به ما می‌دهند پول، پرستیژ، امکانات خوب و ماشین تحت اختیار داشته باشد که کار را به ما نمی‌دادند زیرا متقاضی زیادی داشت و به قبلی‌ها می‌دادند. به همین دلیل مقام معظم رهبری می‌فرمایند در همه‌ی عرصه‌ها نیاز به روحیه‌ی بسیجی داریم. روحیه‌ی بسیجی یعنی «خفیف المؤمنة و كثير المعونة» البته این توضیح به معنای سوء استفاده کردن از افراد نیست.

اصل آمادگی و تمرین

تمرین پیش از عمل بسیار مهم است و ابتدا باید تمرین کرد و سپس وارد عمل شد. امیرالمؤمنین در جمله‌ای می‌فرماید: «إِنَّ الْيَوْمَ مَضْمَارٌ وَ غَدًا السَّبَاقُ؛ امروز روز تمرین است و فردا روز عمل است»^{۲۵} موقعی که وقت عمل فرا رسید، دیگر فرصت تمرین نداریم. وقتی می‌خواهیم به المپیک برویم، پیش از اعزام هر کاری می‌توان انجام داد اما در روز مسابقه نمی‌توان گفت تا صبح بیدار بودم یا موقع مسابقه بدنم سرد بود. هر عملی را که می‌خواهیم در مجموعه‌ی تشکیلات خوب انجام بشود، اعم از اینکه برای مخاطب، پرسنل و غیره باشد، باید فرصت تمرین به افراد بدهیم. آن جایی که گفتیم جانشین-

^{۲۴} البرهان فی تفسیر القرآن / ج ۴ / ص : ۸۴۵ / [سورة الزخرف (۴۳): الآيات ۱ الى ۴]

^{۲۵} نهج البلاغة / ترجمه شهیدی / خطبه ۱۰۶ / ص : ۴۷۶

پروری یا موازی کاری می‌شود، فرصتی به فرد داده‌ایم که تمرین کند. فرصت یک جانشین، فرصت تمرین است؛ یعنی اگر اشتباه هم بکند به جایی بر نمی‌خورد.

از دیگر اصولی که بسیار مهم است، اصل مانور و اصل حفظ آمادگی است. بعضی اوقات برای مردم سؤال می‌شود که این مانورهایی که جمهوری اسلامی می‌گذارد و سلاح جنگی مصرف می‌کنند اسراف نیست؟ این همه پول خرج کردن برای تجهیزات نظامی اسراف نیست؟ این مانورها بسیار به جا و درست است زیرا به عنوان مثال یک بار زلزله می‌آید و اگر در تهران زلزله بیاید، پیش بینی این است که در اولین ساعت، یک میلیون نفر کشته داشته باشیم. پیش از اینکه به وظیفه‌ی اصلی خود بپردازیم باید کار کرده باشیم و مانور داده باشیم. هزینه کردن برای این کار، هزینه نیست بلکه سرمایه‌گذاری است برای اینکه کارشان را بهتر انجام دهند و شرح وظیفه دقیقاً همین است. باید برای افراد یک مجموعه شرح وظیفه تنظیم کنیم به این صورت که به آقای الف بگوئیم این کارها از تو می‌خواهم، اینقدر فرصت داری و این هم حدود اختیارات است. بعد باید شرح وظیفه را به او تفهیم کنیم که من مقصودمان این است که اگر گفتیم گزارش بدهد، گزارشی را با این قالب، در این زمان‌ها و با این فرآیند می‌خواهیم. که در گزارش هم این مؤلفه‌ها را باید مد نظر قرار بدهد.

در تشکیلات، اصل بر این است که برای هر فرد، یک کار مشخص در نظر بگیریم و تنها یک وظیفه بر دوش او بگذاریم. اگر به یک فرد دو تا کار سپردیم، خود به خود به او این بهانه را داده‌ایم که یک جایی از زیر کار در برود و ما هم نتوانیم چیزی به او بگوئیم زیرا تا بگوئیم که چرا مسئولیت تدارکات را انجام ندادی، می‌گویند کارهای فرهنگی خیلی شلوغ بود و اگر بگوئیم چرا کار فرهنگی را انجام ندادی، می‌گویند کارهای تدارکات نگذاشت که به کارهای فرهنگی برسم.

در زمان مؤاخذه‌ی افراد نباید بگوئیم اینها کار را برای خدا انجام می‌دهند و همین که آمده‌اند برای خدا کار می‌کنند باید خوشحال باشیم و نیازی به بازخواست کردنشان نیست. بازخواست به معنی تندی و برخورد شدید نیت بلکه بازخواست یعنی پیگیری. یکی از بزرگان از قول مقام معظم رهبری نقل می‌کرد که ما گمان می‌کردیم تصمیم‌گیری پنجاه یا شصت درصد کار است و پیگیری سی الی چهل درصد است اما اکنون فهمیدیم که نود درصد کار، پیگیری است و تنها ده درصد تصمیم‌گیری است. تا پیگیری نکنیم، کار به نتیجه‌ی لازم نمی‌رسد.

نکته‌ی مهم دیگر، ارزیابی عملکرد است که به استعدادسنجی که در مقدمه‌ی بحث گفتیم بر می‌گردد با این تفاوت که آسیب‌شناسی و ارزیابی، بعد از انجام عمل صورت می‌گیرد. باید عادت کنیم که بعد از انجام کار، هم گزارش بدهیم و هم گزارش بگیریم. این گزارش دادن مانع ایجاد بدبینی می‌شود و انسجام کار را بالاتر می‌برد. گزارش دادن باعث می‌شود که هویت جمعی ایجاد شود و افرادی که در یک قسمت مشغول به کار هستند، اثرگذاری کار خود را می‌بینند و انگیزه پیدا می‌کنند. اثر گزارش به مقام بالاتر، ثبات مدیریت و اثر گزارش به زیردستان، افزایش انگیزه است. یکی از موانع گزارش دادن این است که ما بلد نیستیم به صورت مکتوب کار کنیم. در سیستم اداری کشور و سیستم کارهای تشکیلاتی ما تجربه را همه از نو تجربه می‌کنند و انتقال تجربه صورت نمی‌گیرد. این کار بحث‌های مفصلی در مدیریت دانش دارد که غربی‌ها روی آن کار کرده‌اند. اولین قدم در این مسیر، مکتوب کردن تجربیات و گزارش‌ها است.

امتحان و ابتلاء یک اصل حاکم بر همه‌ی کارهای تشکیلاتی است. باید در بعضی موقعیت‌ها فیلم بازی کنیم و فضایی را فراهم کنیم که بتوان نیروها را سنجید. به عنوان مثال وقتی می‌خواهیم یک سری اطلاعات ببخش نشود، باید از قبل، تمرین کنیم و ببینیم چه کسانی اهل حفظ اطلاعات هستند. برای این کار یک خبر ساختگی تولید می‌کنیم و یک مسئله‌ی پیش پا افتاده را با اهمیت جلوه می‌دهیم تا از این طریق بفهمیم به چه کسانی می‌توان در کار تشکیلاتی اعتماد کرد.

بازخواست افراد همیشه نباید به این صورت باشد که گوش آنها را بکشیم بلکه در مواردی انتقال تجربه هم نوعی بازخواست و تذکر دادن به افراد است به این صورت که وقتی ما تجربه‌ی موفق خود را از همان کاری که نیروی زیردستان نتوانسته است با موفقیت انجام دهد برای او بازگو می‌کنیم، این تکرار به آن فرد یاد می‌دهد که چگونه عملکرد خوبی داشته باشد. از هر کس متناسب با اختیاراتش باید سؤال و جواب کنیم و مسئولیت بخواهیم. اینکه می‌گویند مسائل فرعی را اصلی نکنید و مسائل اصلی را فرعی نکنید دقیقاً به همین معنا است. نباید در ارزیابی یک سازمان، فرد یا یک بخش به نحوی برخورد کرد که عملکرد آن به طور کامل زیر سؤال برود. در نظام اداری کشور ما به این دلیل کار مثبتی انجام نمی‌شود که به آن میزان که به منصوب شدن یک فرد در یک سمت گیر می‌دهیم، عملکرد او را مورد بررسی و تحلیل درست قرار نمی‌دهیم. اگر یک هزارم ارزش‌گذاری و بها دادن به افراد را روی عملکرد افراد بگذاریم، خود به خود افراد خوب منصوب می‌شوند. نتیجه‌گرایی در مدیریت باید جایگزین فرآیندگرایی بشود. شهید چمران می‌گوید بی‌تقوا آن کسی است که صلاحیت‌های لازم

برای کاری را ندارد و کار را به عهده می‌گیرد. ما هم به تعهد معتقدیم و باور داریم که باید کار را به آدم با تقوا بسپاریم اما با تقوا کسی است که اگر نمی‌تواند مسئولیتی را به عهده بگیرد، نپذیرد.

ضرورت انباشته نکردن گله‌مندی‌ها در تشکیلات

اگر در کار تشکیلاتی از کسی ناراحت شدیم، بهتر است با او مطرح کنیم و در دل خود نگه نداریم زیرا ظرفیت-هایمان محدود است و تبدیل به کینه می‌شود. به عنوان مثال اگر کسی یک اشتباه کرد، نباید با این تصور که اگر به او نگوئیم، کرامت داریم و بزرگوارانه برخورد کرده‌ایم آن را تبدیل به یک کینه و مسئله‌ی بزرگ‌تر بکنیم و مانند یک مخزن تحت فشاری بشود که اگر ترکید، نشود آن را کنترل کرد و آسیب‌های جبران ناپذیر وارد شود.

معنای تیم و گروه

نکاتی که تا این قسمت از بحث مطرح شد، یک مرور اجمالی بر اصولی بود که باید در کارهای تشکیلاتی مد نظر قرار بدهیم که آنها را بر اساس فرمایش امیرالمؤمنین علیه السلام بیان کردیم. موضوع دیگری که می‌خواهیم بیشتر به آنپردازیم، بحث کار گروهی و کار تیمی است. تعریفی که ما از کار تیمی داریم چیست؟ تیم یعنی چه؟ تمامی مباحثی که تا اینجا در مورد تشکیلات مطرح کردیم یعنی یک گروه منسجم هماهنگ که در راستای یک هدف هستند و اعمالشان در هم تنیدگی دارد -مانند یک تیم فوتبال که همه‌ی کسانی که در تیم فوتبال هستند، خط حمله نیستند و گل نمی‌زنند اما هماهنگ هستند و می‌دانند چگونه با هم کار کنند. در یک تیم، همگرایی و انسجام مهم است. همه‌ی نکاتی که در مورد کار تشکیلاتی گفتیم، در مورد گروه هم صادق است.

جایگاه کار گروهی در تشکیلات

سؤال این است که با وجود تشکیلات چه نیازی است که کار گروهی انجام دهیم؟ به عنوان مثال در تشکیلات چند معاونت در عرض هم داریم؛ مثلاً معاونت فرهنگی، معاونت آموزشی، معاونت تدارکات و هر کسی دنبال آن چیزی است که خودش می‌خواهد. جایگاه کار تیمی در بین هر معاونت و زیر مجموعه‌های خودش است. برآیند کار زیرمجموعه‌ها،

مأموریت آن معاونت است که باید به صورت تیمی کار کنند و هویت داشته باشند تا همه‌ی ابعاد مأموریتی را به درستی پوشش دهند. اتفاقی که در تیم می‌افتد این است که هویت مشترک شکل می‌گیرد و این هویت مشترک خیلی پررنگ است. ژاپنی‌ها در زمینه‌ی کار تیمی^{۲۶} در شرکت تویوتا خیلی خوب کار کردند و از آنجا ادبیاتش را در بحث‌های مدیریت آوردند در کارآمدی موفق بودند.^{۲۷} یکی از دو شرکت خودروسازی اصلی آمریکا با تویوتا ترکیب شدند و یک واحد تولیدی جدید ایجاد کردند که در این واحد تولیدی جدید یک خودروی جدید طراحی کردند و گفتند که این خودرو را با هم تولید می‌کنیم. اما قبل از اینکه این کار صورت گیرد آمریکایی‌ها را بردند در ژاپن و در شرکت تویوتا یک دوره‌ی آموزشی یک ماهه یا سه ماهه برگزار کردند که آمریکایی‌ها یاد بگیرند تیم یعنی چه. ژاپنی‌ها گفتند یعنی چه در خط تولید یک نفر چرخ را سفت کند و یک نفر دیگر بدنه بدارد؟ هر ماشین را از اول تا آخر، یک تیم باید تولید کند.

هویت مشترک در یک گروه، خیلی مهم است و این هویت مشترک غلیظ‌تر از تشکیلات می‌شود. شکل دادن هویت مشترک در یک تشکیلات خیلی سخت. اینکه قرآن می‌فرماید: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ»^{۲۸} مفهوم برادری یعنی یک پارادایم ذهنی حاکم باشد.

ریزش اشتباه هدف سازمان به عناوین زیرمجموعه‌ها

هدف آموزش و پرورش، تربیت است اما ما همه‌ی اتفاقات تربیتی را از معاون تربیتی یا مربی تربیتی می‌خواهیم.

سؤال این است که آیا بقیه مربی بی‌تربیتی هستند؟ معلم شیمی هم که سر کلاس می‌رود وظیفه‌ی تربیتی دارد؛ نباید سکولار باشیم. اشکال جدی که در ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وجود دارد این است که حوزه‌ی قرآن از حوزه‌ی فرهنگ و هنر جدا شده است و معاونت هنری می‌گوید من با قرآن کاری ندارم و قرآن برای خودش متولی دارد. معاونت سینمایی خودش را موظف نمی‌داند که محصولات قرآنی تولید کند. حوزه‌ی قرآن جدا است، بودجه و اعتبار جدا دارد، کارشناس جدا دارد. در عرصه‌ی فرهنگ، حلقه‌ی وصل، فکر فرهنگی است؛ یعنی باید مدیرانی داشته باشیم که در فکر فرهنگی با هم

^{۲۶} Team working

^{۲۷} البته یک مقدار هم اقتضائات روانشناسی اجتماعی‌شان است. به عنوان مثال ژاپنی‌ها و چینی‌ها در ادبیات دیپلماتیک به هیچ وجه به تنهایی مذاکره نمی‌کنند بلکه همیشه جمعی مذاکره می‌کنند زیرا ضریب هوشی آنها پایین و سرشان کلاه می‌رود اما ایرانی‌ها در کار فردی هم موفق هستند. آقای جلیلی که برای مذاکرات می‌رود، یک نفری در مذاکرات پیروز می‌شود.

^{۲۸} سوره مبارکه حجرات آیه ۱۰

مشترک باشند تا همان فیلم‌هایی را در معاونت سینمایی تولید کنند که با آن مبنای فکری مشترک وجود دارد. در واقع هر جا زورمان نرسید که ساختار را عوض کنیم، آدم‌هایی را می‌گذاریم که با ما همفکر هستند. حضرت امام بعد از انقلاب فرهنگی می‌فرمودند استاد انقلابی، متن ضد انقلابی یا غیر انقلابی را انقلابی تدریس می‌کند و استاد ضد انقلاب، متن انقلابی را ضد انقلابی تدریس می‌کند. ایشان می‌خواستند بگویند که تأثیر عامل انسانی بسیار مهم است. آن استاد دانشگاهی که او را به کار می‌گیریم بسیار مهم است و بقیه فرع هستند. اگر محتوا تولید کنیم اما کسی نباشد که این محتوا را عرضه کند، تولید ما به درد نمی‌خورد و نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت. چنین نیست که برای رسیدن به همه‌ی مأموریت‌هایمان نیاز به تعریف یک بسته برای هر یک از آنها باشیم بلکه در ساختار سازمانی، باید برآیند همه‌ی فعالیت‌ها، انسان مهذب‌ی باشد که در هسته‌ی مقاومتی در یک نقطه از دنیا مقابل استکبار جهانی بایستد و اگر تطمیعش کردند، نپذیرد. اما چرا خلاف این مسئله واقع می‌شود؟ چه کار کنیم که افراد جامعه مهذب بشوند؟ آیا باید تهذیب راه بیاندازیم؟ خیر. مثل این می‌ماند بگوئیم مسئله‌ی ما در کشور این است که ماهواره آمده است و وزارت ارشاد باید یک معاونت ماهواره ایجاد کند. اگر ده سال بعد، یک مسئله‌ی جدیدتری آمد آیا باید یک ساختار دیگر اضافه کنیم؟ ساختار باید بتواند مأموریت‌های فرهنگی را پوشش بدهد.

در جنگ، ما یک دشمن داریم و یک سمت خودی داریم که انقلاب اسلامی است. این انقلاب یک آدم‌هایی دارد و یک برنامه‌ای برای مقابله با دشمن دارد. تمام نسبتی که ما با دشمن پیدا می‌کنیم، وابسته به شناسایی و برآورد است. ابتدا باید بدانیم دشمن کیست، چه ویژگی‌هایی دارد و چگونه باید این دشمن را بشناسیم. در بسیاری از موارد مقام معظم رهبری گفته‌اند که برخی نمی‌فهمند دشمن را نمی‌شناسند، صدای دشمن را نمی‌شنوند، جهت را نمی‌فهمند و درک نمی‌کنند که این جهت دشمن است. بحث جدی دیگر، برآورد کردن است. باید برآورد کنیم که دشمن چقدر امکانات دارد. به عنوان مثال آیا ما باید جواب ماهواره را با ماهواره بدهیم؟ این وقتی ممکن است که مثل شهید آوینی از ابزار دشمن تحلیل و برآورد داشته باشیم و بدانیم که این ابزار دشمن چه خاستگاهی داشته و چه ذاتی دارد. شهید آوینی می‌فرماید که سینما دروغ می‌گوید و مبنای آن بر کذب و دروغ‌گویی است. ما چگونه باید به جنگ سینما برویم؟ واکنش ما نسبت به حمله‌ی دشمن باید متناسب با برآورد باشد. اگر دشمن ۲۵۰۰ عدد تانک دارد، نمی‌توان با پیاده نظام به جنگ او رفت بلکه باید هواپیما بیاید و مواضع دشمن را بمباران کند زیرا رویارویی با این دشمن از عهده‌ی پیاده نظام خارج است.

بحثی در باب محتوای انقلاب

انقلاب چیست؟ محتوا و ماهیت انقلاب چیست؟ شاخص های انقلاب چیست؟ به چه کسی می گوئیم آدم انقلابی حزب اللهی؟ به چه کسی می گوئیم بسیجی؟ آیا هر کسی بیاید در بسیج ثبت نام کند بسیجی است؟ اگر مسئول بسیجی بد عمل کرد و عده ای به خاطر این عملکرد خوششان نمی آید که در ساختار تشکیلات او باشند، نباید بگوئیم اینها بسیجی نیستند و علیه ما هستند. اگر قرار باشد اینگونه عمل کنیم، اوضاعمان بد می شود. ما یک انقلاب داریم و این انقلاب باید صادر شود. ما انقلاب خود را به همه ی دنیا صادر می کنیم؛ یعنی ما با همه ی دنیا جنگ داریم. اگر دنیا هم به ما کار نداشته باشد، ما به دنیا کار داریم. اگر مستکبرین به ما کار نداشته باشند، ما به آنها کار داریم. پیام قبول قطعنامه ی امام خمینی این مسئله را به طور مفصل باز کرده است. اگر انقلاب را بشناسیم، همه ی ساختارهای سازمانی ما رو به جلو و پویا هستند. وقتی اسن فضا را درست درک کنیم، می بینیم که ما تا کنون ساختار سازمانی یا سازمانی تحت عنوان عصب نداشتیم که مأموریتش این باشد که بیاید فضای فرهنگی داخلی و بین المللی را تحلیل کند و به ما بگوید دشمن دارد حمله می کند. منتظر ماندیم تا چنین حرف هایی را مقام معظم رهبری بگوید. همیشه صدای پای استکبار را چه کسی به ما گفته است؟ پس از گوشزدهای رهبری، صدا و سیمایی ها گفتند راست می گوید و باید یک فیلمی بسازیم. ارشادی ها گفتند یک فیلم سینمایی هم ما بسازیم. دقیقاً مانند ماجرای حاج حسین خرازی است که نیروی اطلاعات عملیاتی ندارد تا برود شناسایی کند و خودش راهبری هم می کند که در نتیجه او را می زنند می کشند و قضیه تمام می شود. ما قرار است انقلاب را حفظ کنیم و نیروی تراز اول انقلاب اسلامی را تربیت کنیم. شاخص های انقلابی گری چیست؟ یک فرد انقلابی کیست؟ هر کسی ریش داشته باشد؟ هر کسی پیراهنش روی شلوارش باشد؟ هر کسی نماز جماعت بخواند؟ هر کسی نماز جمعه برود؟ ما به چه کسی می گوئیم حزب اللهی؟ اگر شاخص های ما تنها اینها باشد، مانند ابن ملجم خواهند شد که در صف اول می ایستاد و نماز هم می خواند. باید شاخص تعیین کنیم. ما هنوز شاخص های فرهنگی نداریم که مسئله در بحث های مهندسی فرهنگی خیلی مهم است. دشمن و انقلاب نیاز ندارد معاونت داشته باشد. تجلی این مسئله در برنامه است. جنس برنامه ریزی چیست؟ محتوای برنامه ها باید انقلاب اسلامی باشد. ما در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به هیچ وجه معاونتی تحت عنوان برنامه ریزی محتوایی نداریم. ما در جمهوری اسلامی جایی متولی محتوای برنامه ها باشد نداریم و دائم از خود سؤال می کنیم که چرا به اهداف انقلاب اسلامی نمی رسیم و هسته های مقاومت در دنیا ایجاد نمی شود. چند تا فیلم، سریال و کارتن برای هسته های مقاومت ساختیم؟ چه تعداد از اینها متناسب با فرهنگ عربستان ساخته شده است؟ اگر بخواهیم به عنوان مثال عربستان را به هم بریزیم، یکی از

ابزارهایی که باید مورد استفاده قرار گیرد، ابزار فرهنگی است. «جورج اورول» یک رمان به نام «مزرعه‌ی حیوانات»^{۲۹} در سال ۱۹۴۵ نوشته است که می‌گویند استارت فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی از این رمان شروع شد. این رمان دقیقاً کشورهای انقلابی را هدف گرفته است و می‌گوید انقلاب، بچه‌های خودش را می‌خورد و همه‌ی انقلاب‌ها در آخر بر می‌گردند و می‌گویند اشتباه کردیم. این رمان یک مدت در جمهوری اسلامی ممنوع بود و برخی از آقایان ساده، فکر می‌کردند این رمان اگر وارد ایران بشود، انقلاب اسلامی زمین می‌خورد. معاونت برنامه‌ریزی راهبردی رئیس جمهور به هیچ وجه به محتوا کار ندارد و فقط امور اجرایی را برنامه‌ریزی می‌کند و می‌گوید چند تا سد بسازیم. این معاونت کاری ندارد صدا و سیما چه چیزی تولید می‌کند. برای همین ما در جمهوری اسلامی بیش از ۱۰/۰۰۰ مسجد کم داریم. چه کسی باید کتاب‌های درسی جمهوری اسلامی را رصد بکند و بگوید پس محتوای انقلاب کجایش است؟ نهایتاً مقام رهبری فرمودند در این کتاب‌ها حداقل از شهدا مطالبی را بگنجانید تا تاریخ انقلاب اسلامی برای جوان و نوجوان بازگو شود که تربیت صورت بگیرد.

کم‌کاری در حوزه‌ی سینمای انقلاب اسلامی

در جمهوری اسلامی کدام نهاد هست که مشخص کند چند تا فیلم باید ساخته شود؟ تازه یادمان می‌افتد از شهید چمران سریال نداریم و باید یک سریال بسازیم. سپس می‌بینیم که شخص مناسبی نداریم فیلم مورد نیاز انقلاب را بسازد. ۳۳ سال است که انقلاب اسلامی پیروز شده اما کارگردان حزب اللهی کم داریم. کارگردان باید تخصص محتوای فیلمی که می‌خواهد بسازد را داشته باشد؛ یعنی حزب اللهی باشد و فیلمبردار بودن مهم نیست. مصطفی عقّاد یک فیلم «عمر مختار» را قبل از انقلاب ساخته است اما هنوز هم وقتی آن را می‌بینیم، روح می‌گیریم. وقتی بر کار تشکیلاتی تأکید می‌کنیم، دلیلش این است که تشخیص و تعیین محتوای انقلاب اسلامی و پیاده نمودن آن سخت است. ما محتوا داریم اما آدمی که محتوا را بلد باشد کم داریم. اهداف ما جهانی است اما در حد خود جمهوری اسلامی هم هدف‌گذاری نکرده‌ایم.

راهکارهای جذب نیرو برای تشکیلات

در انقلاب اسلامی باید نیروی تراز انقلاب اسلامی تربیت بشود. برای ورود نیرو در تشکیلات، باید دو کار انجام بشود؛ اول شناسایی و دوم جذب. ما چقدر دنبال نیرو می‌گردیم؟ چقدر برایمان مهم است که نیرو پیدا کنیم؟ به این کار، در

^{۲۹} مزرعه‌ی حیوانات (به انگلیسی: Animal Farm) که در ایران به نام قلعه‌ی حیوانات نیز شناخته شده است.

ادبیات مدیریت منابع انسانی شناسایی می‌گوئیم؛ یعنی کاری که برای پیدا کردن نیرو در مسئولیت‌های مختلف انجام می‌دهیم. شناسایی قبل از جذب است که به معنی تور پهن کردن است.

وقتی در پایگاه محله می‌خواهیم برای بسیج یا کانون فرهنگی نیرو پیدا کنیم، اردو بهترین کار است. اردو مانند تور است که در آن می‌توانیم علایق و توانمندی‌های افراد را به خوبی شناسایی کنیم. برگزاری مسابقات راهی دیگر برای جذب افراد است. وقتی مسابقه‌ی فوتبال راه می‌اندازیم، همه می‌آیند و دور هم بازی می‌کنند زیرا فوتبال جذابیت دارد. این روشی است که بچه‌های بسیج در آن بی‌عرضه شده‌اند و مدام هم می‌گویند چرا بسیج عضو نمی‌گیرد؟ دلیلش این است که با اطلاعیه کسی نمی‌آید عضو بسیج بشود. باید جذابیت ایجاد کنیم. بین ریسک‌پذیری و سود، نسبت مستقیم است و هر قدر ریسک بیشتری کنیم، زحمت بیشتری داریم و سود بیشتری هم می‌بریم.

کار دیگری که می‌شود برای جذبا افراد انجام داد، برگزاری جشنواره است. به عنوان مثال اگر طرحی را برای ساخت مسجد داریم و می‌خواهیم یک الگوی معماری اسلامی داشته باشیم، یک راه ساده این است که یک پروژه تعریف کنیم و چند میلیارد تومان بدهیم تا مهندسان بیایند کار را انجام بدهند اما یک راه بهتر این است که بگوئیم ما می‌خواهیم پانصد تا مسجد در کل کشور بسازیم که اینها مهندسی لازم دارد و به بهترین نقشه‌ای که مهندسان جمهوری اسلامی بکشند، یک میلیارد جایزه می‌دهیم که در این صورت چند میلیارد تومان در هزینه‌ی طراحی صرفه‌جویی کرده‌ایم و همان نقشه را در کل کشور اجرا می‌کنیم.

فرصت دیگری که می‌توان از آن استفاده کرد، مراسم‌های مذهبی هستند. مثلاً در دهه‌ی محرم که هیأت برنامه‌ی مفصل دارد و شلوغ است، اقدامات زیادی به صورت فشرده انجام می‌شود که در این زمان به جای اینکه به یک نفر بگوئیم بیا معاون فرهنگی هیأت در طول سال باش، می‌گوئیم در این ده شب محرم، یک ساعت قبل از هیأت و یک ساعت بعد از هیأت کمک کن و معاون فرهنگی هیأت باش. این مراسم‌ها فرصت خیلی خوبی است زیرا همه‌ی اقشار در آن شرکت می‌کنند. اعتکاف و شب‌های قدر هم همین‌طور است. خداوند برای ما خیلی مناسبت فراهم کرده است اما متأسفانه ما بلد نیستیم از آن استفاده کنیم.

دانشگاه، محل جذب نیروی انقلاب

ما هرگز برای خریدن یک گاو و قربانی کردن آن، به پاساژ طلا و جواهر نمی‌رویم بلکه به گاوداری می‌رویم. اگر دنبال نیرو هستیم، باید به جایی برویم که محل تربیت نیرو است. این ساده‌ترین راه است که متأسفانه باز هم در نظام ما، مسئولین بلد نیستند چنین کاری کنند. وقتی دولت می‌خواهد نیروی جذب کند، بهترین کار این است که برود سراغ دانشگاه‌ها، برترین‌هایشان را شناسایی کند و بگوید من از پایان‌نامه‌ی شما حمایت می‌کنم و با کمترین هزینه، پایان‌نامه‌ی آنها را روی موضوعات مورد نیاز خود متمرکز کند. با این کار بدون اینکه به او پول چندانی بدهند، او را در سازمان خود جذب کرده‌اند و آن دانشجویان بایشان اطلاعات جمع‌آوری کرده است.

ضرورت آشنایی با روانشناسی اجتماعی محیط کار در تشکیلات

در شناسایی نیرو باید روی علایق آدم‌هایی که قرار است جذب شوند کار کنیم. مدیر فرهنگی آن مدیریت است که روانشناسی اجتماعی را می‌شناسد. مثلاً کسی که در شیراز کار می‌کند، می‌داند که در شیراز، دو دسته افراد وجود دارند. یک سری، حزب اللهی‌های اهل ادب و هنر هستند و یک سری، دو آتشی‌شدید هستند. کسی که اهل ادب و شعر هست نمی‌تواند بگوید من یک اردو می‌گذارم برای بچه‌های شیراز و هر روز در صبحگاه به آنها آموزش نظامی می‌دهم اما می‌تواند یک اردو بگذارد و هر شب، شب شعر برگزار کند. مثلاً آذری‌زبان‌ها در آذربایجان برای جذب حزب اللهی‌ها باید هر شب هیأت برگزار کنند. جامعه‌شناسی این آدم‌ها با هم فرق دارد. باید بدانیم با آدم‌هایی که در کوه زندگی کرده‌اند چگونه برخورد کنیم و با آدم‌هایی که در دشت زندگی کرده‌اند چگونه باید برخورد کرد. در شناسایی، چهار عامل مهم وجود دارد که عبارتند از «من» به عنوان مدیر تشکیلاتی که در مقام شناسایی هستیم، «سازمان»، «نیروها» و «معرف».

«من» به این دلیل مهم است که آن نیرو قرار است با من کار کند. مثلاً اگر من آدم سخت‌گیری هستم، باید به معرف‌هایی که می‌خواهند نیرو معرفی کنند این نکته را بگویم. بعضی اوقات می‌گویند نیرو می‌خواهیم اما خودشان را لحاظ نمی‌کنند و در صورتی که ممکن است نیروهای خوبی باشند اما با آن فرد کار نکنند به این دلیل که یک سابقه‌ی ذهنی بدی با او دارند.

یک سازمان چه ویژگی‌هایی دارد؟ اگر قرار است یک نیرو در سازمانی بیاید که محیط اقتصادی است یا محیط فرهنگی و اجتماعی و... است، باید تفاوت این محیط‌ها در شناسایی نیروها لحاظ شود. حتی سایر اقتضائات سازمان را باید

لحاظ کنیم. مثلاً ممکن است گفته شود آقا یا خانم به هیچ وجه نمی‌خواهیم به این دلیل که اتاقی که نیرو می‌خواهد در آن مستقر شود، یک اتاق است که دو نفر آقا در آن است اتاق هستند و اتاق دیگری هم نداریم و به همین دلیل فقط آقا می‌خواهیم. یا به عنوان مثال دو نفر نیرو داریم که آذری هستند و اگر یک نفر غیر آذری بیاید، به مشکل بر می‌خورد.

از جمله ویژگی‌های مهمی که در کعرف باید وجود داشته باشد چه غریبه باشد و چه دوست، دو ویژگی مهم است. یک اینکه من او را بشناسم و آن کسی که من او را نمی‌شناسم، اولویتش پایین‌تر است. دوم اینکه نیاز من را بشناسد. بعضی اوقات ما مشغول انجام کاری هستیم و یک نفر به ما می‌گوید یک نیروی خوبی است و درخواست می‌کند که اگر کار برایش سراغ داریم، او را معرفی کند. این معرفی به درد نمی‌خورد. گاهی اوقات ویژگی‌های نیروی مورد نیاز خود را بیان می‌کنیم که یک نیروی لیسانس باشد، پنج سال هم کار کرده باشد، قدش این قدر باشد، وزنش این قدر باشد، متاهل باشد، دانشجو یا فارغ‌التحصیل باشد و... که در این صورت معرف، نیاز ما را می‌شناسد. معرف باید نیاز را بشناسد تا نیروی مناسب را معرفی کند. آن معرفی که که نیاز مرا می‌شناسد، به دو دسته تقسیم می‌شود. یا با نیرویی که می‌خواهد معرفی کند کار کرده است و یا کار نکرده است. علت اینکه اکثر نیروهای نظام از بین پاسداران انتخاب می‌شوند، همین است که با هم کار کرده‌اند.

در مورد ویژگی‌هایی که در مورد نیروها اهمیت دارد و باید به آنها توجه کرد، همان نکاتی که در بحث اردو، مسابقه، جشنواره و... گفتیم را باید مد نظر قرار داد.

راهکار شناسایی نیرو متفاوت است. گاهی شناخت ما از نیرو از طریق کار کردن با او حاصل می‌شود و گاهی با نیرو کار نکرده‌ایم اما او را می‌شناسیم که ممکن است همسایه دوست یا ... باشد که این شناخت، بیشتر نسبت به خصوصیات و روحیات او است. شناختی که از طریق کار کردن به دست می‌آید، متقن است و بیشتر قابل اتکا است زیرا در شناسایی از این طریق، اطلاعات و داده‌های درست تری به دست می‌آید.

در اولویت‌بندی بین طُرُق شناسایی باید گفت که به ترتیب اولویت اگر خود ما با نیرو کار کرده باشیم، در اولویت اول قرار دارد. پس از آن، کسانی اولویت دارند که دوستان صمیمی ما با آنها کار کرده‌اند و از طریق این دوستان معرفی می‌شوند. در مرحله‌ی بعد، کسی که با او کار نکرده‌ایم اما او را می‌شناسیم و آخرین مرحله هم کسی است که یک ناشناس به ما معرفی می‌کند که با او کار کرده است ولی او کار کرده است با او پنج، او کار کرده است و او را تأیید می‌کند.

در رفتار سازمانی یک مبحثی به عنوان تنش داریم و می‌گوئیم تنش همیشه بد نیست بلکه در پاره‌ای موارد، مدیر باید تنش ایجاد کند. زمانی که یک سازمان دچار رخوت و سستی می‌شود، مدیر باید تنش ایجاد کند و نیروها را با هم درگیر کند که البته یک درگیری ظاهری و بازی زرگری است که منجر به حرکت می‌شود.

فرآیند شناسایی

در فرآیند شناسایی اولین کاری که باید انجام دهیم این است که نیازسنجی کنیم؛ یعنی باید بدانیم چه نیازی داریم، نیرو را برای کجا نیاز داریم و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد. مرحله‌ی بعدی، سفارش دادن نیاز به معرف است. این معرف می‌تواند اردو یا هر ساز و کار دیگری باشد. برای هر کاری متناسب با آن نیاز تور پهن می‌کنیم. گام سوم، دریافت معرفی‌نامه از معرف‌ها است که یا به صورت مکتوب و در قالب رزومه است یا به صورت شفاهی صورت می‌گیرد. مرحله‌ی بعد، تحلیل معرفی‌نامه است. توصیه‌ی مهم این است که برای جذب یک نیرو در یک قسمت مهم نباید زود تصمیم گرفت. باید صبر کنیم که رزومه‌های متعددی به ما برسد و بتوانیم از بین گزینه‌های زیاد تصمیم‌گیری کنیم. مرحله‌ی پنجم، مذاکره با نیرو است. وقتی مراحل قبلی انجام شد و فهمیدیم که نیروهای خوب چه کسانی هستند، با آنها مذاکره‌ی اولیه انجام می‌دهیم که صرفاً نوعی سنجش فضای حاکم است. به عنوان مثال اگر در یک اردو هستیم، با آن فرد همراه می‌شویم و سر سفره از در و دیوار و زمین و زمان صحبت می‌کنیم تا فضای ذهنی او را به دست بیاوریم. از این طریق می‌فهمیم که آدم کم‌حرفی، محتاط، خوش‌برخورد، دارای روابط عمومی بالا یا سایر ویژگی‌ها است. اگر فردی به عنوان مثال خیلی مؤدب بود، او را نباید به عنوان نیروی تدارکات بگذاریم زیرا تدارکات باید فحش بلد باشد.

فرآیند جذب

وقتی رزومه‌ها را بررسی کردیم، مذاکره کردیم و فهمیدیم کدام افراد برای کار مناسب هستند، برای پایبند کردن آنها به تشکیلات باید چه کار کنیم؟ در خود واژه‌ی جذب، جذابیت نهفته است. باید جذابیت‌هایی که در کار مد نظر و در سازمان مربوطه وجود دارد مشخص کنیم. باید از جذابیت‌های کار گفت نه اینکه بگوئیم این یک کار بیخودی است اما مجبوریم و چون آدم نداریم شما را برای این کار در نظر گرفته‌ایم. جذب کردن، هنرمندی لازم دارد. بعضی اوقات مثلاً برای بی‌فایده نشان دادن فوتبال باید با یک نفر فوتبال بازی کنیم و وسط بازی ناگهان بگوئیم که فوتبال مهم نیست زیرا یک عمر دنبال یک

توب می‌دویم و به هیچ جایی هم نمی‌رسیم. سپس آن فرد را به هیأت دعوت کنیم و از مزایای هیأت برای او بگوئیم. اولین جذابیت در همان نحوه‌ی بیان کاری است که می‌خواهیم بر عهده‌ی آن فرد بگذاریم. ما به رستوران هم که می‌رویم، غذا را تزئین می‌کنند تا برای مشتری رضایت ایجاد کند. نباید کار را همین‌طور بی برنامه عرضه کنیم بلکه باید آن را با استفاده از جاذبه‌های اعتقادی، جنگ، انقلاب، اسلام و امام حسین ساخته و پرداخته کنیم. بعضی اوقات برای فردی که می‌خواهد مسئولیتی را بر عهده بگیرد، پول مهم نیست بلکه کار مهم است و گاهی اوقات، همکاران مهم هستند. مثلاً می‌گوئید شما در این جمع با دانشجویان یا طلبه‌ها همکار هستید که ممکن است برای آن فرد مطلوب باشد و به خاطر این قبیل ویژگی‌ها کار را قبول کند.

نیاز افراد یکی دیگر از نکات مهمی است که باید در جذب نیرو مد نظر قرار گیرد. مثلاً اگر کسی اهل عزاداری است، باید بشود میان‌دار هیأت یا اگر خوش سلیقه و خوش بیان است، باید مجری بشود. باید کاری را به هر فرد پیشنهاد بدهیم که متناسب با روحیات او باشد تا بتواند در آن کار استعدادهای خود را شکوفا کند و نیازهای ما را هم به درستی برطرف کند. گاهی اوقات می‌بینیم که آن فرد نیاز دارد اما جایی برای برآوردن آن نیاز نداریم که رد این موارد وظیفه‌ای نداریم.

در مذاکره با افراد برای بر عهده گرفتن یک کار باید یک پسند طرفینی ایجاد شود. در اینجا جذابیت‌های ما مهم است. مثلاً اگر در اردو وقتی تازه از خواب بیدار شده‌ایم و با سر و وضع ژولیده و با لباس‌های نامرتب مذاکره کنیم، در راه مستراح یا در راه حرم صحبت کردن خیلی فرق دارد. اگر بخواهیم یک نفر را برای مسئولیت امور شهدا جذب کنیم، وقتی داریم به بهشت زهرا و زیارت گلزار شهدا می‌رویم بهترین نتیجه را می‌توانیم بگیریم زیرا در این حالت آن فرد ارادت بیشتری دارد و بهتر جذب می‌شود.

اولین نکته‌ای که در فرآیند جذب بیان کردیم این است که پس از طرح بحث، باید فرد را دغدغه مند کنیم. این نکته به ویژه در کارهای ارزشی باید لحاظ شود. تا وقتی که فرد دغدغه نداشته باشد، در بسیج نمی‌آید. دغدغه موتور حرکت و انگیزه‌ی ممتدی است که در هر کاری لازم است. هرگاه نیروها در تشکیلات شل شدند، باید دغدغه ایجاد کرد. مقام معظم رهبری پیش از اینکه ما شهدای هسته‌ای را بدهیم، بحث جهاد علمی را مطرح کردند. زمانی که اولین سانتریفیوژها را اعلام کردند، ایشان فرمودند من می‌شناسم و می‌دانم که همین دانشمندان هسته‌ای ما هم نماز شب می‌خوانند و بعد فعالیت‌های

علمی می‌کنند دقیقاً همان‌طوری که رزمندگان ما در جبهه‌ها نماز شب می‌خواندند و می‌جنگیدند. این صحبت دغدغه ایجاد کرد. سپس شهید شدند. دغدغه که ایجاد شود، شهادت در پی آن می‌آید. ایشان جهاد اقتصادی را دو سال قبل از تحریم‌ها مطرح کردند.

وقتی فرد مورد نظر ما کار را قبول کرد، او را در جمع همکاران هم طراز و زیر مجموعه‌اش معرفی می‌کنیم. این معرفی چه هیأت باشد و چه اداره فرقی نمی‌کند. تا جایی که ممکن است باید در همین جلسه‌ی اول افراد را با هم رفیق کنیم. کار را باید با یک مأموریت ساده شروع کنیم نه اینکه بلافاصله پس از معارفه یک سیاهه از تمام کارها جلوی فرد بگذاریم که نداند از کجا باید شروع کند. پس از اینکه روی غلطک افتاد، دیگر نباید در کارها دخالت کنیم بلکه تنها باید ارتباط خود را با او حفظ کنیم.

بینش افزایی

پس از ارتباط، گام بعدی در جذب، بینش دادن به کار خود فرد است. فرد مسئول وقتی که کار را تحویل گرفت یک تلقی‌هایی در ذهنش بوده که کار را تحویل گرفته و ممکن است بعد از مدتی ببیند که از کار زده شده است. وقتی می‌خواهد از کار پس بزند، باید به او بیش بدهیم و بگوئیم مثلاً شهید همت هم در یک فرآیندی ساخته شده، شهید باقری هم در یک فرآیندی ساخته شده و ما همه باید بباییم تا در هیأت، بسیج و... ساخته شویم.

در گام نهایی، وقتی که این آدم با بینش و با بصیرت شد، ارتباط خودت را با او عمیق می‌کنیم تا به تشکیلات ما زنجیر بشود. اینگونه زره درست می‌شود، تشکیلات مانند یک زره می‌شود و حلقه‌های آن از چند جهت به هم مرتبط می‌شوند و در واقع یک شبکه را شکل می‌دهند.

ارکان شش‌گانه‌ی کار فرهنگی

ما در فعالیت‌های فرهنگی شش رکن داریم که عبارتند از پول، امکانات، فضا، آدم، برنامه و مخاطب. متأسفانه افراد حزب الهی یک مشکل جدی دارند که بلد نیستند بین اینها اهم و مهم بکنند. مهمترین رکن در این شش تا، پول، امکانات و فضا نیست بلکه آدم، برنامه و مخاطب است. مثلاً وقتی می‌گوئیم اردو، یعنی چند نفر جمع شوند و با همدیگر به جایی بروند

اما اینکه کجا بروند، چگونه بروند، چه مدت بروند و چه بخورند، دست خودشان است. بخواهیم برای برگزاری یک اردو تنها به فکر غذا و رفت و آمد باشیم، اصلاً اردو برگزار نمی‌شود. ایده‌ی حسینه بسیار قشنگ است. فکر می‌کنید هشتاد هزار هیأت در کشور چگونه شکل گرفته است؟ آیا همه جا و فضای مورد نیاز را دارند؟ ما سوارخ دعا را گم کرده‌ایم. مبارزه با استکبار جهانی امکانات نمی‌خواهد بلکه ایمان می‌خواهد. ما جنگ را با دست خالی اداره کردیم همان‌طور که انقلاب اسلامی با دست خالی و بدوه حمایت و کمک سایر کشورها پیروز شد. مردم در تاریخ انقلاب‌های دنیا بی‌سابقه هستند و همیشه خون بر شمشیر پیروز است.

شرک در کار تشکیلاتی

یکی از مصادیق شرک در بین مدیران تشکیلاتی، همین است که تا می‌گوئیم کار کنید، می‌گویند امکانات و پول نیست. اصلی‌ترین نکته در فعالیت فرهنگی، آدم‌های تشکیلات هستند. جوانهایی که در یک هیأت جمع می‌کنیم، سرمایه‌ی ما هستند. ما خودمان کار را سخت می‌کنیم و سطح توقع را بالا می‌بریم و بعد می‌گوئیم نمی‌شود. ایمان ما سست شده است و شرک پیدا کرده‌ایم. آدم، مخاطب و برنامه مهم است و باید این سه را داشته باشیم. وقتی خود ما ساده زیست نباشیم چگونه می‌خواهیم ساده زیستی را به مسئولین گوشزد کنیم؟ در سال ۷۶ یا ۷۷ فرماندهان ارشد سپاه بودند و مانوری برگزار شده بود که در همایش ردیف اول مفروش بود و بقیه‌ی ردیف‌ها خالی بود که مقام معظم رهبری وقتی به فرش رسیدند نعلین‌ها را در آوردند و همه‌ی سرداران مجبور شدند که پوتین‌ها را باز کنند. این کار رهبری دقیقاً تداعی آن صحنه‌ای بود که امام رضا علیه السلام برای نماز عید با ظاهری ساده بیرون رفتند در حالی که همه فکر می‌کردند ایشان با دبدبه و کبکبه می‌روند اما آن حضرت با پای پیاده، عصا به دست و لاله الا الله گویان حرکت کردند. همه مجبور شدند از روی اسب پایین بیایند و در روایت است که برخی پوتین‌های خود را با شمشیر و خنجر پاره کردند تا سریع خودشان را همرنگ جماعت کنند.

کاهش هزینه، اولین راهکار تأمین مالی

برای تأمین مالی سه راهکار اصلی وجود دارد: اول اینکه باید هزینه‌ها را کاهش بدهیم. دوم اینکه باید از دارایی‌ها استفاده‌ی بهینه بکنیم. این یکی از مباحث جدی مدیریت مالی است. مدیر فرهنگی باید اهل دست توی جیب کردن باشد ولو اینکه دست تو جیش بگذارد و در بیاورد. ما یک رفیقی داشتیم که هر وقت می‌گفتیم پول، می‌گفت آقا من صد هزار تومان

می‌گذارم و افراد دیگر هم به همین دلیل کمک می‌کردند و یک‌دفعه پول جور می‌شد اما آن فرد همان صد هزار تومان را هم نمی‌گذاشت. یکی از ساز و کارهای تأمین مالی، پول گذاشتن است. «الَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ لِّلْسَائِلِ وَالْمَحْرُومِ»^{۳۰} بعضی افراد می‌گویند که ما درآمدمان کم است. خب از همان درآمد کم، یک سهمی و یک درصدی برای کار تشکیلات بگذارید. باید از مشارکت اعضا استفاده کنیم. یکی از زمینه‌های مشارکت، پول گذاشتن است اما زمینه‌های دیگری هم وجود دارد. مثلاً وقتی پول جور نشد، هر کس که توانست ماشین بیاورد، از ماشین او استفاده می‌کنیم و از این طریق هزینه را کاهش می‌دهیم. یا به عنوان مثال اگر می‌خواهیم هیأت برگزار کنیم و جا نداریم، می‌توانیم از زیرزمین منزل یکی از بچه‌ها استفاده کنیم. نکته‌ی دیگر، خودیاری مخاطبین است. قرار نیست اگر می‌خواهیم مسابقه‌ی کتابخوانی برگزار کنیم کتابش را رایگان بدهیم که اگر فرصت کردند کتاب را بخوانند و جایزه هم بدهیم. می‌توانیم کتاب را بفروشیم و جایزه بدهیم که از این طریق هزینه‌ی جایزه را طریق فروش کتاب به دست می‌آوریم؛ یعنی مثلاً هزار تا کتاب فروش می‌رود و هزار تا کتاب را با ۴۰٪ تخفیف از ناشر می‌گیریم و با ۲۰٪ تخفیف می‌فروشیم. مردم باید حاضر باشند برای فرهنگ خودشان پول بدهند به ویژه اکنون که به طور میانگین وضعیت اقتصادی ارتقاء پیدا کرده است. دولت که نمی‌تواند بودجه‌ی تمام کارهای فرهنگی را تأمین کند. اگر سرانه‌ی بودجه‌ی فرهنگی را برای هر نفر سه یا چهار هزار تومان می‌گذاشتند، برای ۷۵ میلیون نفر سیصد میلیارد تومان می‌شد.

با کمال احتیاج از خلق استغنا خوش است با زبان تشنه مردن بر لب دریا خوش است

یافتن منابع جدید، سومین راهکار تأمین مالی

برای یافتن منابع جدید می‌توان یک فعالیت اقتصادی راه انداخت. خیلی راحت می‌توان با اجاره کردن یک مغازه و فروش جگر، هفتاد درصد سود کرد. ما برای پانصد هزار تومان آویزان مسئول شهرداری و فلان شخص می‌شویم. بنده توصیه می‌کنم حتماً حاج آقای در صرافان مسجد صنعتگران مشهد را ببینید. اینشان یک الگوی تشکیلاتی است. البته در مرحله‌ی دوم باید بودجه‌های حمایتی دولت را شناسایی کنیم اما نباید بند به بودجه‌های حمایتی دولت باشیم زیرا مهمترین آفتی که وصل شدن به دولت دارد این است که اولاً هر چه خواست باید بگوئیم و در واقع پاچه‌خواری کنیم. ثانیاً اهدافی را که او دنبال آن

^{۳۰} سوره‌ی مبارکه معارج آیات ۲۴ و ۲۵

است باید دنبال کنیم که این استقلال را از ما می‌گیرد. راهکار دیگر، خیرین مردمی و وقف است. اگر بتوانیم با خیرِ صحبت کنیم که وقف کند مثلاً یک حاجی بازاری پولدار را که ده یا بیست تا مغازه دارد ترغیب کنیم که یکی از این مغازه‌ها را وقف کند برای فعالیت‌های فرهنگی مسجد یا فعالیت فرهنگی مؤسسه و متولی آن هم خودش باشد، بسیاری از مشکلات مالی حل می‌شود.

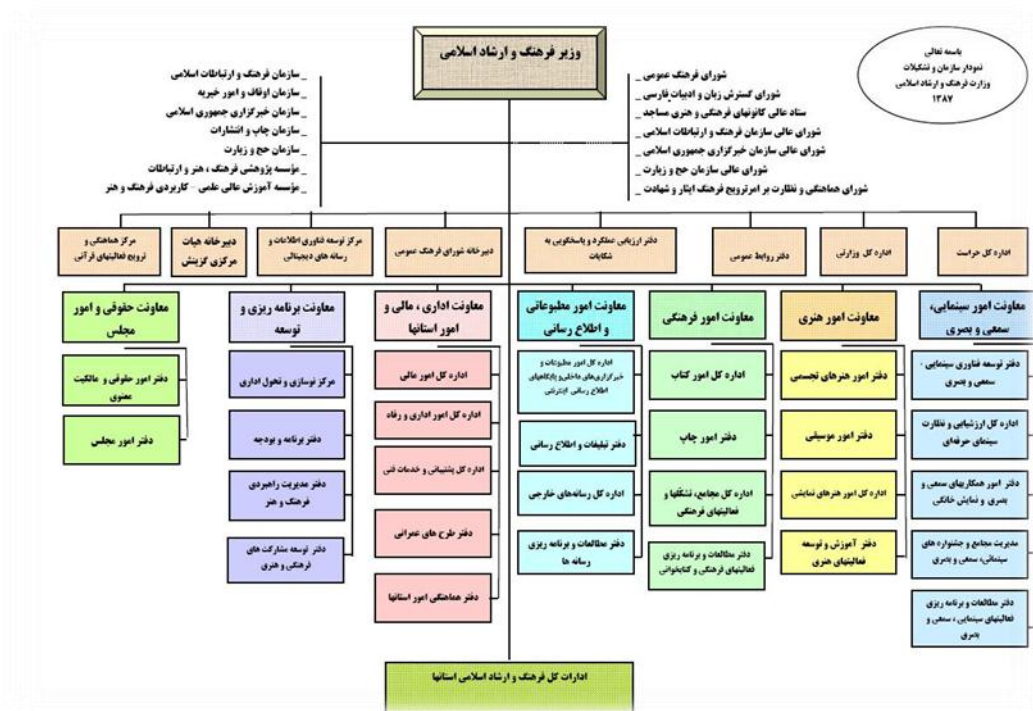
نقش بازخورد دهی از کار خیر به خیر

آقای بنیانیان^{۳۱} می‌گفت که جذب خیرین تکنیک دارد. ما وقتی می‌رویم از خیر پول بگیریم، می‌گوئیم خدا را شکر پول را گرفتیم، برویم اردو را برگزار کنیم و تا سال بعد از او خبر نمی‌گیریم. وی تعریف می‌کرد اولین مدرسه‌ای که ساخته شد دبستان دخترانه بود که مراسم افتتاحیه انجام شد و یک مسابقه‌ی انشا نویسی راه انداخته بودند که از دانش‌آموزان سؤال شده بود در قیامت برای خیرِی که مدرسه‌ی آنها را ساخته است چه دعایی می‌کنند. برترین انشا را انتخاب کردند که مثلاً نوشته بود سر پل صراط، اباعبدالله را که ببینم، می‌گویم شفاعت این خیر را بکن. وی می‌گفت همه خیرین مدرسه ساز را جمع کردم، این نامه را برای آنها خواندم و گفتم آقایان یک دختر دبستانی این نامه را نوشته است و وقتی برای آنها تحلیل کردم و گفتم که ببینید پول شما ایمان یک بچه‌ای که آینده ساز این مملکت است را به معاد تقویت کرد، همه‌ی آنها گریه می‌کردند و زمانی که داشتند می‌رفتند چک می‌نوشتند و می‌گذاشتند. وقتی اردو برگزار می‌کنیم به مقصد مشهد مقدس، بچه‌ها می‌آیند و متحول می‌شوند. باید فیلم اینها را بگیریم و برای آن خیرِی که کمک کرده است ببریم و بگوئیم که ببیند بچه‌ها چقدر صاف و زلالند. این پولی که شما دادید ببینید چقدر قشنگ این بچه‌ها را متحول کرد. باید تشویقشان کنیم که باز هم کار خیر بکنند.

چارت‌بندی تشکیلات

بحثی باقی ماند مبنی بر اینکه چگونه این بحث‌های مطرح شده در مورد تشکیلات را سازمان بدهیم و شکل ظاهری آن را درست کنیم؟ جایی که ما تشکیلات را روی کاغذ آوردیم، به آن چارت گفته می‌شود که در آن شرح وظیفه مشخص می‌شود.

^{۳۱} مهندس بنیانیان رئیس حوزه‌ی هنری بود. ایشان کسی بود که بحث خیرین مدرسه ساز را راه انداخت.



این نمودار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. ما یکسری سازمان‌های وابسته داریم که شأن آنها معاون وزیر است اما مستقیماً در ستاد سازمان کار نمی‌کنند و خودشان یک سازمان مستقلی دارند و به همین دلیل آنها را جداگانه کشیدیم. چگونه تشکیلات طراحی می‌کنند؟ چه چیزهایی را باید رعایت کنیم تا آخر سر به این شکل برسیم؟ در این نمودار هر کسی مسئول یک چیزی است. آیا اینکه یک عده پایین‌ترند و یک عده بالاترند یعنی بالاترها مهم‌ترند؟ اینها مباحثی است که در طراحی قیافه‌ی تشکیلات نمودار سازمانی ما مؤثر است. چارت هیچ چیزی جز تبیین آن اتفاقی که دارد در مجموعه اتفاق می‌افتد نیست و تنها به شکل رسمی روی کاغذ آمده است. دلیل طراحی چارت این است که سایر افراد بفهمند اینجا یک معاونتی دارد که آن معاونت، هم رده‌ی یک معاونت دیگر است. در چارت بالا، نفر بعد از وزیر، معاونین هستند و بر خلاف چارت وزارت خارجه، قائم مقام ندارد. با طراحی چارت، شما حوزه‌ی عملیات واحدهای مختلف را می‌فهمید. بعد می‌توان سؤالاتی پرسید که مثلاً وقتی ما می‌گوئیم معاونت فرهنگی، آیا این اسم درست است یا خیر؟ مگر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کار دیگری هم غیر از فرهنگ دارد؟ چارت را می‌توان تبیین مکتوب کارهایی که انجام می‌دهیم نامید. طراحی چارت

در واقع طراحی کردن همان نکته‌ی «وَأَجْعَلْ لِّكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ»^{۳۲} است. در تعریف وظیفه می‌توان گفت که یعنی وقتی به یک نفر شرح وظیفه‌اش را ابلاغ کردند، بهفهمد، بروم انجام بدهد و بعد هم بتوانیم بر اساس همان شرح وظیفه، عملکرد او را ارزیابی کنیم و بگوئیم آیا موفق بوده یا نبوده است. اینکه بعضی افراد می‌گویند بعد از چارت بندی نمی‌توانیم کارها را پیش ببریم را دو جور می‌شود تحلیل کرد. یکی از دلایل این مشکل به این مربوط است که نیروی انسانی مشغول به کار، بروکرات نبوده و وقتی که چارت بندی می‌کنیم، آن فرد دچار عدم انگیزه شده است. یعنی این فرد با این نیت که برای خدا کار می‌کند هر موقع کار خودش در قسمت هنری تمام می‌شد، می‌رفت به قسمت فرهنگی کمک می‌کرد اما الآن با این چارت، او را جدا کرده‌اند. یک مقدار این افت در کار کردن برمی‌گردد به روان‌شناسی نیروهایی که با ما کار می‌کنند. در طراحی چارت باید مراقب این مسئله باشیم که کارها با هم تداخل نداشته باشد زیرا اگر کارها با هم تداخل داشته باشد، یک فرد بار اول جلو می‌آید و می‌بیند که یکی دیگر هم آمده است و دفعات بعد دیگر نمی‌آید. در طراحی چارت اینکه یک آدم توانمندی را بالا بگذاریم یا پایین بگذاریم معنا دارد یعنی اینکه انگیزه و توقعش این بوده که او را فلان جا بگذاریم و حال که در آنجا قرار نگرفته است انگیزه‌اش از بین می‌رود.

جایگاه چارت در تشکیلات

چارت کشیدن برای زمانی است که می‌خواهیم از وضع موجود تبیین داشته باشیم. آیا ما ابتدا چارت می‌کشیم و بعد عمل می‌کنیم یا اول عمل می‌کنیم و بعد چارت می‌کشیم؟ در پاسخ باید گفت که اول، عمل است. در حقیقت آدم تشکیلاتی وقتی می‌خواهد از مجموعه‌اش دفاع کند، چارت می‌کشد زیرا خیلی‌ها هستند که بدون چارت عملیات می‌کنند و تقسیم کارشان هم درست است اما چارت در ذهن آنها ترسیم شده است. این شخص وقتی می‌خواهد تبیین کند، مجبور است قواعد تبیین را رعایت کند. باید خود را به قواعد چارت نویسی ملزم کنیم. چارت نویسی در جایی که گزارش عملکرد می‌دهیم و می‌خواهید امکانات جذب کنیم به درد می‌خورد. جایی که می‌خواهیم سر پست‌ها آدم بگذاریم، گاهی ذهنمان منضبط است و هیچ نیازی نیست که چارت آن را بکشیم اما گاهی اوقات چنین نیست. قسمت نمودار سازمانی تابعی از کارهایی است که ما می‌کنم و سلیقه‌ی ما است که می‌توانیم نکشی اما هر جا مجبور شدیم خود را معرفی کنیم وقتی چارت را جلوی افراد می‌-

^{۳۲} نهج البلاغه (للصباحی صالح)/الرأی فی المرأة/ص: ۴۰۵

گذاریم، اگر واحدها و معاونت‌ها را شروع کنیم، باید ذهن فرد خیلی جوال باشد تا بتواند آن چیزی که می‌گوئیم را تصور کند.

چارت، نمود بود سازمان

نمودار برای نمود دادن است و آن بودی را که در مجموعه ما وجود دارد نمود می‌دهد اما نمود یک بود است و اگر یک کسی که متخصص و مشاور مدیریتی است آمد و تشکیلات ما را طراحی کرد و گفت این نمودار سازمانی ده تا اشکال دارد، قطعاً ۱۰ تا اشکال به بود ما وارد است؛ یعنی چارت در سازمان ما، نمودار عملکرد ما است. پس یک سیستم راحت‌تری برای حل مسئله است. مثلاً اگر خواستیم با پرسنل خود جلسه بگذاریم و عملکرد سازمان خود را اصلاح کنیم، حتماً نمودار را باید بکشیم. در واقع چارت فقط یک چیز ویرینی نیست بلکه یک نوع تحلیل از سازمان ارائه می‌دهد.

تفاوت سازماندهی صفر و باز طراحی

ما یک سازماندهی صفر داریم و یک باز طراحی داریم. سازماندهی صفر برای زمانی است که به ما می‌گویند بیا در فلان جا یک پایگاه راه بینداز و همه چیزش دست خودمان است که از صفر آن را می‌سازیم. اما یک موقع به ما می‌گویند وزیر ارشاد شدی و این هم ساختار شماست که در اینجا قدرت مانور کمتری داریم زیرا نمی‌توانیم بگوئیم اصلاً من این چارت را کلاً قبول ندارم و آن را به هم می‌ریزم زیرا اکنون در باکس‌های چارت آدم نشسته و اگر بخواهیم آن را به هم بریزیم، انگیزه‌ی سازمانی کلاً به هم می‌ریزد. در باز طراحی این نکات جدی است. حزب الهی‌ها وقتی در مقامات رسمی در کشور وارد می‌شوند، فکر می‌کنند اینجا هم همان پایگاه بسیج است و هر جور دلش می‌خواهد طراحی می‌کند اما بعد می‌رود در داخل خط، یک‌دفعه کارمندان جلوی او می‌ایستند و مقاومت‌های سازمانی شروع می‌شود. سازماندهی صفر با بازطراحی تفاوت دارد.^{۳۳} اگر وزیر، مدیر یا رئیس یک اداره شدیم، نمی‌توانیم هر کاری خواستیم انجام دهیم و باید حواستان باشد در این باکس‌ها آدم نشسته است و تمام حرف‌هایی که در مورد انگیزش گفتیم، سر جای خود است. کافی است در حضور آن فرد بگوئیم که این قسمت را حذف می‌کنیم تا از فردا کار نکند. هر جا خواستیم تجدید ساختار کنیم، باید ابتدا بنشینیم فکر کنیم و با عناصر برون سازمانی مشورت کنیم که اگر واقعاً درست تشخیص داده بودیم، با مشورتی که از متخصصین می‌گیریم می‌-

^{۳۳} برای بازطراحی دو عنوان داریم یکی reengineering است و دیگری restructuring

توانیم درک کنیم که باید ساختار را در این سازمان عوض کنیم. در این حالت در سازمان تنها با رده‌ای که می‌خواهیم در ساختار جدید حفظشان کنیم مشورت می‌کنیم و نباید همه‌ی مدیران را جمع کنیم و بگوئیم می‌خواهیم از امروز ساختار را به هم بریزیم. باید ابتدا با آن رده‌ی اول داخل سازمان طرح جدید را مشورت کنیم و سپس آن را عملیاتی کنیم. ضمناً باید برای بازطراحی الگوریتم داشته باشیم که کمترین آسیب را در سازمان داشته باشیم. در هر سازمانی چه دولتی و چه غیردولتی وقتی می‌فهمند رئیس سازمان قصد تغییر در شاکله‌ی سازمان دارد، شل می‌شوند.

مفهوم صف و ستاد

مفهوم صف و ستاد خیلی پر کاربرد است. صف، مجموعه‌ها و افرادی در سازمان هستند که مأموریت اصلی سازمان را انجام می‌دهند و ستاد، تمامی واحدهای سازمانی هستند که پشتیبانی از صف را به عهده دارند. همین تعریف خیلی ساده را خیلی از مدیران ارشد نظام بلد نیستند. صف آن کسی است که دارد کار عملیاتی می‌کند مثلاً در سازمان امور مالیاتی، صف، مأمور مالیات است که مأموریت اصلی سازمان که گرفتن مالیات است را انجام می‌دهد. ستاد جایی است که پشتیبانی، برنامه ریزی و حتی معاون اصلی امور مالیاتی که فقط دارد در ستاد سازمان برنامه ریزی می‌کند در آنجا قرار دارد. برای همین می‌گویند ستادنشینان. نیروهای ستادی کسانی هستند که برنامه ریزی می‌کنند. مثلاً ادارات کل استانی وزارت ارشاد صف هستند و اصلی‌ترین ارتباطات با هنرمندان و... را ادارات کل استانی دارند. در خود اداره‌ی کل استان، اداره شهرستان صف است. در واقع مقوله‌ی صف و ستاد، مقوله‌ای نسبی است.

علت کوچک سازی ستاد و گسترش صف

در نظریات مدیریت، گلوله‌ی برف رضا شاه را مثال می‌زنند. وی از یک سربازخانه بازدید کرد که سربازها به وضعیت غذا و... اعتراض می‌کردند. وی یک گلوله‌ی بزرگ درست می‌کند و می‌دهد دست نفر اول و می‌گوید بده دست دومی و این گلوله‌ی برف همین‌طور آمد تا رسید به آخرین سرباز که یک گلوله‌ی کوچک شده بود. سپس گفت این گلوله را من می‌دهم به فرمانده‌ی ارتش، فرمانده‌ی ارتش می‌دهد به ستاد خود، ستادش می‌دهد به ... و در هر قسمت یک مقدار از آن کم می‌شود. اکنون این آب و سبزی که به غذای شما رسید همان گلوله‌ی برف آخری است که رسیده است به شما. برای همین در نظریات مدیریت می‌گویند ستاد را کوچک و صف را بزرگ کنید.

سفرهای استانی، پیروی از الگوی کوچک سازی ستاد

دولتی که می‌خواهد خدمتگزار باشد که آقای احمدی نژاد هم در دو دوره‌اش اینگونه عمل کرد، سفرهای استانی را

باید جدی بگیرد. به همین دلیل مؤفق بود. رؤسای جمهور قبلی می‌گفتند ستاد مغز است و باید برنامه ریزی کند که به همین

دلیل باید آن را تقویت کنند. نتیجه این بود که کله بزرگ بود و صف‌ها کوچک بودند که یک شکل کاریکاتوری داشت. آقای

احمدی نژاد از این نظر مدیریتی استفاده کرد. و گفت ستاد را کوچک می‌کنیم و اختیارات را به استاندار می‌دهیم. وی خیلی از

اختیاراتی که وزرا داشتند را از آنها گرفت و به استاندار که صف عملیات است داد تا اختیار لازم را داشته باشد و بتواند

عملیات کند. تر محسن رضایی در انتخابات ریاست جمهوری ایالت بود. ایالت برای تسهیل همین کار بود که بود البته

مشکلی که اینجا وارد بود این بود که اکنون یک مشکل داریم و ایالت هم که اضافه می‌کردیم مشکلات بیشتر می‌شد. در

ایالات متحده‌ی آمریکا نیز همین‌طور است و فرماندار ایالتی همه‌ی اختیارات لازم برای اداره را دارد. در اینجا این‌طور نیست

که تا بحران شد و زلزله آمد بایستند تا رئیس سازمان مدیریت بحران در مرکز بگویند چه کار کنند. اگر استاندار خودش همه‌ی

اختیارات را داشته باشد، لودر را می‌آورد پای کار و شروع می‌کند. اگر کمک‌های مردمی رسید، خیلی خوب است اما اگر

نرسید ما نباید معطل بایستیم. باید حواسمان باشد که همیشه ستادهایمان را کوچک کنیم کما اینکه در بدن ما مغز کوچک

است و یک بیستم کل وزن بدن است. مدیران بروکرات، ستادها هستند که یک مشاور برنامه‌دارند که خود او هم یک مشاور

برنامه‌ریزی دارد و نتیجه این می‌شود که در ستاد، کلی نان‌خور داریم و زمانی که یک تصمیم می‌خواهد اتخاذ شود، مدام بین

اینها می‌چرخد و سه الی چهار ماه نامه نگاری‌ها می‌چرخد. در ستادهای بروکرات صف کوچک است.

در وزارت ارشاد که می‌رویم، معاونت اداری مالی همه کاره است در صورتی که فقط وظیفه‌ی پشتیبانی دارد و مثلاً

معاونت سینمایی باید بگوید چه کار کند و او بگوید چشم اما با اینکه پشتیبان باید خدمتگذار معاونت‌هایی مثل معاونت

سینمایی باشد، برعکس است. نسبت صف به ستاد در ادبیات مدیریتی سه به یک است یعنی به ازای هر سه نفر صف، یک

ستادی باید باشد البته اگر خیلی کوتاه بیاوریم خیلی از مشاغل ما به ازای هر در نفر نیروی صف، یک نیروی ستادی کافی

است.

یکی از بحث‌های جدی که از مدیران ارشد نظام تا مدیران خرد درگیر آن هستند این است که در نمودار سازمانی از

پایین به بالا یا از بالا به پایین باید تغییر بدهیم؟ وقتی مثلاً فرماندهی بسیج کل کشور بشویم آیا باید اول معاونین خود را

عوض کنیم یا اول فرماندهی بسیج‌های استان‌ها را؟ دو نظریه‌ی مدیریتی سازمان‌گرا و عمل‌گرا مطرح است. نظریه‌ی سازمان-
گرا می‌گوید باید به صورت دشت بان جلو برویم و از بالا عوض کنیم و به سمت پایین برویم. اول باید ستاد خود را درست
کنیم و تا زمانی که ستاد ما درست نشود، استان‌ها درست نمی‌شود. تا زمانی که معاون خود را عوض نکنیم، کسی که معاون
معاون است را نمی‌توانیم عوض کنیم. اما برخی می‌گویند اصلی‌ترین کار سازمان را صف انجام می‌دهد و وظیفه در صف
است. مثلاً وقتی می‌گوئیم معاونت هنری و فرهنگی، دو تا کار می‌کنند که اگر اینها را ادغام کنیم، می‌شود معاونت فرهنگی
هنری که هر دو کار را یک نفر انجام می‌دهد و سریع‌تر تصمیم گرفته می‌شود اما وقتی بیائیم پایین‌تر، در استان باید فرهنگی و
هنری را جدا کنیم. اکنون دقیقاً مخروط وارونه است و در سیستم ما ستاد بزرگ است و هر چه به استان می‌رسیم، می‌گویند
۱۰ کار را یک نفر انجام بدهد و برای همین به اداره‌ی شهرستان که مراجعه می‌کنید، معطل می‌شویم و می‌بینیم یک کارشناس
چند کاره است که قاعدتاً باید برعکس باشد. برنامه‌ریزی که در بالا صورت می‌گیرد راحت‌تر است، کار کمتری دارد و زمان
کمتری می‌گیرد اما کیفیتش بیشتر است که باید یک نفر در آنجا تمرکز داشته باشد. نگاه سازمان‌گرا می‌خواهد سازمان را
بزرگ کند و نگاه عمل‌گرا که نتیجه‌گرا است می‌خواهد به صف پردازد.

صف باید اختیارات حداکثری را داشته باشد؛ یعنی اگر می‌خواهیم مدیرکل استان را عوض کنیم، باید بهترین نیروی
خود را در آنجا قرار دهیم نه اینکه بهترین نیروها را در کنار خود بگذاریم که در ستاد معاون بشوند و در استان نیروهای
خیلی قوی را نگذاریم زیرا در اجرای کارها خراب می‌کنند. در جنگ باید فرماندهی گردان را قوی‌ترین فرد بگذارید نه اینکه
مثلاً مسئول لجستیک لشکر قوی‌ترین فرد باشد زیرا فرماندهی گردان است که آخر سر باید خط را بشکند.

وقتی نیروی جدید می‌گیریم، به این معنا نیست که همه‌ی کارها را باید به دست نیروی جدید بدهیم بلکه ابتدا باید
نیروی جدید را متخصص کنیم. پس اگر نیروی صف ما هنوز قوی نیست، ستاد باید کار صفی بکند؛ یعنی خودش درگیر اجرا
بشود تا نیروهایی در اجرا پرورش پیدا بکنند و بتوان کارها را به آنها سپرد نه اینکه از همان ابتدا تمامی وظایف را به صف
بسپاریم زیرا در این صورت تنها کارها را خراب می‌کند. ستاد به مثابه‌ی مغز است و وظیفه‌اش خون‌رسانی نیست بلکه
وظیفه‌ی مغز دستور، رهبری و مدیریت است. اگر در کشور جمهوری اسلامی مغز برنامه‌ریزی را حذف کنیم، کشور زمین
می‌خورد. مغز برنامه‌ریزی نظام باید بنشیند و فقط فکر کند. کسی می‌تواند فکر کند که فارغ‌البال از اجرا باشد. اگر مغز متفکر
درگیر اجرا و تبلیغات شود، دیگر نمی‌تواند بنشیند و فکر کند؛ یعنی ظرفیت فکری دارد صرف امور جاری و اجرایی می‌شود.

جانشین پروری در ستاد با نیروهای صف

باید قوی‌ترین نیروهای صفی خود را ارتقاء بدهیم و در ستاد بیاوریم. کسی که خوب فهمیده تبلیغات محیطی یعنی

چه، اگر مسئول تبلیغات هیأت بشود در تبلیغات هیأت هم جانشین پروری رخ می‌دهد. پس جانشین پروری از پایین به بالا و از عملیات به بالا است. اگر یک نیروی بی‌تجربه را بیاوریم بگذاریم که فکر کند و مدام از خود فکرهای الکی بیرون بدهد، مجری‌ها با مشکل مواجه می‌شوند.

چگونه باید ساختار طراحی کنیم؟ چه نکاتی را در طراحی ساختار باید رعایت کنیم؟ چگونه کنترل کنیم که ساختاری که طراحی شده کامل هست یا نیست؟ از زمانی که استارت می‌زنیم و یک سازمان را آغاز می‌کنیم، آن را شکل می‌دهیم، مسئولیتش را خودمان می‌پذیریم و حرکت می‌کنیم که آن را راه بیاندازیم، باید یک اتفاقاتی در ذهن ما بیفتد و یک کارهایی را انجام بدهیم. پایین‌ترین سطح اتفاقاتی که در یک سازمان می‌افتد، اقدامات است. اقدام آن فعالیت اجرایی خرد و دقیقی است که دقیقاً مثل چایی دادن در هیأت است. اما ما در هیأت یک فعالیتی داریم که بالاتر از چایی دادن است که پذیرایی نام دارد. پذیرایی یک بسته‌ای از اقدامات است که یکی از آنها چایی دادن است، یکی شیرینی خریدن، یکی شیرینی دادن و جای دم کردن. مجموعه‌ی این اقدامات یک فعالیت می‌شود. وظیفه، مجموعه‌ی فعالیت‌های مشابه با هم است. پذیرایی و خرید و تدارکات یک بسته‌ی وظیفه‌ای است که به یک نفر می‌گوئیم شما وظیفه‌ات پشتیبانی از هیأت است.

اگر وظایف را روی همدیگر بار کنیم، مأموریت‌ها را شکل می‌دهد. یکی از مأموریت‌ها در هر هیأتی رزق یا غذا دادن است. باید به افراد کار بدهیم و آنها را تست کنیم. مجموعه‌ی فعالیت‌ها وظیفه می‌شود و اگر می‌خواهیم طراحی ساختار کنیم، باید از پایین‌ترین اقدامات شروع کنیم. در دانشگاه دارالقرآن داریم که می‌آیند می‌نشینند و قرآن می‌خوانند که بعضی اوقات نزدیک ظهر در مسجد دانشگاه هر ده متر قاریان قرآن نشسته‌اند اما نمی‌آیند اذان خوب بگویند و حاضر نیستند شعائر الهی را مطرح کنند اما می‌گویند ما در دانشگاه مشکل داریم و استقبال از مسجد و نماز جماعت کم است. خب کاری نکردیم که استقبال کم شده است. در مسجدهای قدیم اذان‌ها قاطی می‌شد و پیرمردهای سنتی از مغازه‌ی خود که بیرون می‌آمدند، موقع اذان حتی اگر بیست متر تا مسجد فاصله داشتند شروع به اذان گفتن می‌کردند. این درگیر کردن مردم با کار، نور ایجاد می‌کند. روانشناسان امروز می‌گویند اگر به آب احمق بگوئیم، یک اثر دارد و اگر خوب بگوئیم یک اثر دیگر دارد. مگر

می‌شود برآدم‌ها اثر نکند؟ ما می‌توانیم اقداماتمان را گسترش دهیم و اگر چهار نفر قاری قرآن داریم، بین اینها برنامه‌ریزی کنیم که هر روز یکی از آنها اذان بگوید.

دویست تا اقدام را که با هم جمع کنیم و این اقدامات را بسته‌بندی کنیم، فعالیت شکل می‌گیرد و پس از آن وظیفه که بعد از وظیفه، مأموریت‌ها هستند. ما سازمان را از پایین به بالا شکل می‌دهیم. همه‌ی سازمان‌های دولتی وقتی می‌خواهند ساختار طراحی کنند، می‌آیند از شرح خدماتی که آن سازمان عرضه می‌کند شروع می‌کنند و ساختار می‌چینند تا به بالا می‌رسند. این الگوریتمی که گفتیم در بحث‌های ساختار سازمانی الگوریتم معروف و معمولی است که از پایین می‌چینند و بالا می‌آیند. مثلاً می‌گوئیم هیأت ما پنج مأموریت دارد که عبارتند از تبلیغ، پشتیبانی، خدمات، فعالیت‌های اجتماعی، قرض الحسنه و... . بعد از این کار، طراحی می‌کنیم و به کار خود شکل می‌دهیم که ببینیم کدام یک از اینها اولویت یکسان دارند. اگر به این نتیجه رسیدیم که همه‌ی اینها یک اولویت دارند، آنها را در کنار هم قرار می‌دهیم و سپس وزن می‌دهیم. سپس نسبت اینها را با بقیه تعریف می‌کنیم. عمل را باید طوری طراحی کنیم که در هم تنیدگی سازمانی ایجاد کند. هدف ما از کار هر چیزی که باشد باید در ساختاری که طراحی می‌کنیم تجلی پیدا کند.

ساختن ساختار از پایین به بالا است اما کنترل آن از بالا به پایین است. اینکه با چه هدفی آن سازمان و هیأت‌ها را راه انداختیم، کنترل کننده‌ی سازمان است. وقتی می‌خواهیم ببینیم در تشکیل این ساختار سازمانی درست عمل کردیم یا نه و آیا به اهداف می‌رسیم یا نه با این روش می‌توانیم ساختار خود را تست کنیم که چند نکته در این ساختار شکل می‌گیرد: ۱- موازی کاری نباید داشته باشد. یکی از اشکالاتی که ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دارد، موازی کاری متعدد است. ۲- سلسله مراتب باید معلوم باشد. بهترین ساختار، ساختار ساده است که معلوم است چه کسی رئیس است و سلسله مراتب را ساختار نشان می‌دهد. در واقع از طریق نمودار می‌توان نحوه‌ی ارتباطات سازمانی را بیان کرد.

اصل حیطه‌ی کنترل در مدیریت

می‌توانیم اگر دویست اقدام داریم که باید کنترل بشوند، آنها را در بیست فعالیت دسته‌بندی کنیم که برای هر فعالیتی یک معاون بگذاریم تا مستقیم با خودمان کار کند. این نکته اشکالی ندارد. در ساختار سازمانی یک اصلی به نام حیطه‌ی کنترل مدیر داریم. مدیر یک حیطه کنترل دارد؛ یعنی هر مدیری در کنترل انسان‌های زیر مجموعه‌ی خود با محدودیت مواجه است

که می‌گویند استاندارد آن بین پنج تا هفت نفر است. البته استاندارد است که غربی‌ها گفته‌اند می‌تواند تا ده نفر هم افزایش پیدا کند اما قطعاً دیگر سی نفر نیست؛ یعنی سی نفر را مستقیماً نباید مدیریت کرد زیرا نشان می‌دهد که ساختار معیوب است و اسم این اشکال، حیطه‌ی کنترل رعایت نشده است.

ساختار سازمانی قرآنی

بهترین ساختار سازمانی که حضرت موسی نقل می‌کنند و از خداوند متعال الهام گرفته است، ده به ده است؛ یعنی هر ده نفر یک رئیس و برای هر ده رئیس یک رئیس و برای هر کدام از آن ده تا رئیس یک رئیس وجود دارد که با چهار سطح، ده هزار نفر را می‌توان سازماندهی کرد. این یک شاکله‌ی خیلی قشنگ و جالب است. اینکه قوم بنی اسرائیل توانستند دنیا را حکومت کنند، بخش عمده‌اش به خاطر تشکیلات و نحوه‌ی سازماندهی آنها بود. البته اگر بخواهیم از حداکثر حیطه‌ی کنترل خود استفاده کنیم، باید حداکثر استاندارد را برای حیطه‌ی خود در نظر بگیریم که ممکن است دلیل این کار بی‌تجربگی نیرویی باشد که جدیداً آورده‌ایم و آن پایین گذاشته‌ایم. ساختار و نمودار سازمانی یک ابزار در دست مدیر است و مدیری می‌خواهد بهتر به اهداف خود برسد ساختار خود را عوض می‌کند. ساختار حجیت ندارد اما باید حواسمان باشد در سیستم‌های بروکرات به ویژه وقتی که وارد سیستم اداری می‌شویم، کارمندان نسبت به ساختار رسمی مقاومت دارند و به همین راحتی نمی‌توانیم ساختار را هر طوری دلمان خواست به هم بریزیم.