

مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی

دکتر هشام الطالب

ترجمه سید علی محمد رفیعی

کتابخانه

سلسله انتشارات
نشر قطره - ۲۸۲

فلسفه و دین - ۹



نشر قطره

این کتاب ترجمه‌ای است از

**Training Guide For
Islamic Workers**

از انتشارات

The International Institute of Islamic Thought

Copyright © 1411 AH / 1991 AC (USA)

با نگاه به چاپ دوم برگردان عربی و ویرایش نو آن:

دلیل التدريب القيادي

از انتشارات

المعهد العالمي للفكر الاسلامي

١٤١٦ هـ. / ١٩٩٥ م.

(مؤسسة جهاني اندیشه اسلامي)

مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی

دکتر هشام الطالب

ترجمه

سید علی محمد رفیعی



نشر قطره

مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی

نوشته دکتر هشام الطالب

ترجمه سید علی محمد رفیعی

زیر نظر: صادق عبادی

طرح روی جلد: علی زعیم

لیتوگرافی: طیف نگار

چاپ: دید آور

چاپ اول: ۱۳۸۰

تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه

بها: ۴۵۰۰ تومان

حق چاپ برای نشر قطره محفوظ است.

این کتاب با همکاری مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی ایران
و اسلام منتشر شده است.

طالب، هشام، ۱۹۴۰
مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی / هشام الطالب؛ ترجمه علی محمد
رفیعی؛ زیر نظر صادق عبادی. - تهران: نشر قطره، ۱۳۸۰.
۴۹۶ ص: جدول. - (سلسله انتشارات نشر قطره) ۲۸۲: فلسفه و دین (۹)
۴۵۰۰ تومان: ۴ - 121 - 341 - 964 - ISBN
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: Training guide for Islamic
Workers = Dalil al-tadrib al-qiyadi.
۱. رهبری (اسلام) - دستنامه ها. ۲. کنفرانسها و کنگره ها - مدیریت. الف.
رفیعی، علی محمد، ۱۳۳۷ - مترجم. ب. عبادی، صادق، ویراستار. ج. عنوان.
۴ م ۲ ط / ۹ / ۲۵۴ BP ۲۹۷/۶۵۸
۱۳۸۰
کتابخانه ملی ایران
محل نگهداری:
۱۴۷۴۳ - ۸۰ م

شابک: ۹۶۴-۳۴۱-۱۲۱-۴ - ISBN: 964-341-121-4

نشر قطره

خیابان انقلاب، ابتدای وصال شیرازی، پلاک ۹، طبقه همکف

صندوق پستی ۳۸۳-۱۳۱۴۵

۶۴۶۰۵۹۷ - ۶۴۶۳۹۴

Printed in The Islamic Republic of Iran

تقدیم

به نسلی که می خواهد
به جای آن که بخشی از مسئله باشد
بخشی از راه حل باشد

فهرست

۱۱	سخن مترجم
۱۳	پیشگفتار چاپ فارسی: گامی در راه تغییر
۱۵	مقدمه: پیشینه تاریخی فعالیت‌های اسلامی در آمریکا
۲۱	سرآغاز. این راهنما برای کیست؟ کاربرد آن چگونه است؟
۶۶-۲۵	بخش اول. دورنمای کارآموزی رهبری
۲۷	فصل ۱. مبلغ، محیط، جامعه
۳۷	فصل ۲. جنبش بیداری اسلامی در قرن ۱۴ هجری
۵۹	فصل ۳. اهداف ما
۱۷۴-۶۷	بخش دوم. مفاهیم رهبری
۶۹	فصل ۴. مفهوم رهبری در اسلام
۸۳	فصل ۵. گزینش رهبران آینده
۹۷	فصل ۶: بنیانهای حل مشکلات
۱۰۳	فصل ۷. تصمیم‌گیری
۱۲۱	فصل ۸. از تصمیم تا اجرا
۱۳۱	فصل ۹. اصول برنامه‌ریزی
۱۴۷	فصل ۱۰. مبانی ارزیابی
۱۶۱	فصل ۱۱. تشکیل تیم و کارگروهی
۳۱۸-۱۷۵	بخش سوم. مهارت‌افزایی و خودسازی
۱۷۷	فصل ۱۲. سخنرانی
۱۹۵	فصل ۱۳. به سوی بهتر نوشتن
۲۰۳	فصل ۱۴. نصیحت
۲۱۱	فصل ۱۵. ارتباط
۲۲۳	فصل ۱۶. تنظیم وقت و مدیریت زمان
۲۳۵	فصل ۱۷. هنر گوش دادن

۲۴۱	فصل ۱۸. تشکیل کمیته
۲۴۷	فصل ۱۹. ریاست کمیته
۲۵۳	فصل ۲۰. چگونه یک گروه‌مایی را تدارک ببینیم
۲۶۵	فصل ۲۱. چگونه یک گروه‌مایی را برگزار کنیم
۲۸۱	فصل ۲۲. کاربرد وسایل سمعی و بصری
۲۸۹	فصل ۲۳. ارتباط با رسانه‌ها
۲۹۵	فصل ۲۴. چگونه یک سازمان محلی تأسیس کنیم
۳۰۵	فصل ۲۵. به سوی رشد و پرورش فردی

بخش چهارم. آموزش مربیان ۳۶۶-۳۱۹

۳۲۱	فصل ۲۶. ارزیابی و تحلیل نیازهای کارآموزی
۳۲۹	فصل ۲۷. ویژگی‌های برنامه موفق کارآموزی
۳۳۵	فصل ۲۸. انواع کارآموزی
۳۴۱	فصل ۲۹. عناصر برنامه کارآموزی
۳۴۷	فصل ۳۰. روش‌های کارآموزی
۳۶۱	فصل ۳۱. کارآموزی: از برنامه‌ریزی تا اجرا

بخش پنجم. اردوهای جوانان، در نظر و عمل ۴۱۸-۳۶۷

۳۶۹	فصل ۳۲. اهداف اردوهای جوانان
۳۷۷	فصل ۳۳. آماده‌سازی اردو: فعالیتهای تدارکاتی
۳۸۳	فصل ۳۴. طراحی برنامه: ملاحظات کلی
۳۹۵	فصل ۳۵. هنر مشارکت
۴۰۱	فصل ۳۶. رفتارها و آداب اسلامی
۴۱۳	فصل ۳۷. ارزیابی اردو

بخش ششم. در راه ارتباط گسترده ۴۹۴-۴۱۹

۴۲۱	فصل ۳۸. روابط عمومی
۴۴۹	فصل ۳۹. تأسیس نشریه
۴۶۹	فصل ۴۰. امر به معروف و نهی از منکر

سرانجام ۴۹۵

۴۹۷	کتابنامه عربی
۴۹۸	کتابنامه انگلیسی

هدف ما

پرورش رهبرانی فعال و مؤثر در اصلاح اجتماعی و اسلامی که برخوردار از معرفت و حکمت باشند و باهوشمندی و گشاده‌رویی از طریق ارتباط مؤثر و گفت و گوی فعال همگان را به سوی خدا فراخوانند. این برنامه آموزشی در ذات خویش می‌کوشد نسلی را پروراند که اولولیت‌های کار خود را بشناسد تا به جای آن که مشکلی بر مشکلات بیفزاید، خود بخشی از حل مشکلات باشد و بتواند باکمترین امکانات و نزدیکترین راه، اهداف خود را به توفیق الهی تحقق بخشد.

روش ما

- تقویت پایبندی به اسلام در عقاید، احکام و اخلاق.
- آشنا کردن کار آموزان با دانش‌های مناسب در زمینه‌های گوناگون.
- افزایش مهارت‌ها در زمینه‌های ارتباط، مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ارتقای سطح توان بدنی و فنی.
- ایجاد روح همبستگی و گسترش روحیه اجرایی به عنوان گروهی برخوردار از گرایش‌های سالم و معتدل.
- تقویت راه‌های میانه و معتدل.
- دستیابی به تعالی روحی و اهتمام به فعالیت‌های ارزشمند.
- پرورش عقلانیت سازنده برای حل مشکلات و گذار از موانع.
- انتقال از صلاح به سوی اصلاح.
- بازگو کردن تجربیات بزرگترها به جوانان به طور منظم، فشرده و مفید.

امیدواریم کارآموزان نسل بعد، از جایی آغاز کنند که نسل پیشتر به پایان بردند، بی‌آن که به تکرار خطاهای گذشتگان بپردازند و با این ویژگی که به جای تکرار و تقلید مفاهیم پیشین، پیشگامان ابداع روش‌های نو و راهبردی باشند.

نیازها، رسالتها، راهکارها

اگر در یک کتاب خارجی، بانویسنده‌ای خارجی، لطیفه‌ای دربارهٔ انتخابات نیم قرن پیش کشور خود ببینیم، به چه خواهیم اندیشید؟^۱ آیا به فکر فرو نخواهیم رفت که چه کسانی ما را می‌شناسند؛ چه نگاهها به ما دوخته است؛ چه اثرها بر جا نهاده‌ایم؛ تا چه اندازه خود را دست‌کم گرفته‌ایم و تا چه حد می‌توانیم در جهان خویش تأثیرگذار باشیم؟ این واقعیتی است که در دنیای امروز و در جوامع امروزین، هیچ یک از مسلمانان و هیچ یک از سرزمینهایی که مسلمانان در آن - حتی به صورت اقلیت - می‌زیند، عنصری یا جزیره‌ای جدا از دیگر مسلمانان یا دیگر مناطق مسلمان‌نشین نیستند و سرنوشت آنان - به تعبیر پیامبر اکرم (ص) - همانند سرنشینان یک کشتی به یکدیگر پیوند خورده است. از این روست که مسلمانان اگر بخواهند بمانند و نیرومند بمانند باید از مشکلات، تجربیات، پیشرفتها و راه‌حلهای یکدیگر آگاه باشند و همراه با تبادل اندیشه‌ها و آرا، دستاوردهای هر کوشش، پویش و پژوهش را بایکدیگر مبادله کنند.

به حکم خرد و بر اساس توصیه اسلام به شورای امت در تصمیمهای عمومی و شورای اهل فن در مسائل تخصصی، هیچ‌گونه تکاپو، حرکت، خیزش، انقلاب، تحول، تغییر، تصمیم، اصلاح یا پیشرفت علمی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظامی در میان مسلمانان مقرون به صحت، منتج به موفقیت و به دور از احتمال خطا نخواهد بود مگر آن که دانش، خرد و تجربه جمعی امت مسلمان به دور از گرایشهای متفاوتی که دارند در آن دخالت کند و بر اساس معیارهای اسلام و موازین عقلی، علمی، تجربی و دینی مهر تأیید بر آن بزند. چرا که از قرآن و سنت بر می‌آید که این خداست که خطا نمی‌کند، و پیامبر و آنان که خداوند مصونیت آنان را از خطا تضمین کرده است. و نیز بر می‌آید که خداوند پشتیبان تلاشگران حق‌جوست و راه درست را از این طریق به آنان خواهد نمایاند. تحقق این مهم تنها از طریق فعالیت‌هایی سازمانیافته، عالمانه، خردمندانه و دینمدارانه ممکن است که با روح تعاون و همیاری اسلامی در می‌آمیزند و در قالب‌هایی متناسب نهادینه می‌شوند.

امروزه نمود عینی مفاهیمی اسلامی مانند حزب، *شورا*، *امت* (به معنی گروه کوچک یا بزرگ)، *امت واحد*، *جماعت*، *فئه* (گروه همیار)، *تعاون*، *مسئولیت*، *ولایت* (به معنی ارتباط معنوی، مسئولانه، دوستدارانه و سرپرستانه مؤمنان نسبت به یکدیگر)، *وحدت*، *رباط* (ارتباط، وابستگی و پیوند محکم و استوار) و از این قبیل را در تشکلهای اسلامی باید جست.^۲ بدون تشکلهای هر جامعه کوچک یا بزرگ اسلامی نه یک امت همبسته، اندیشمند، پیشرو و

۱- این لطیفه را در فصل چهارم همین کتاب (ص ۷۷) می‌خوانید.

۲- این مجموعه‌های سازمانیافته از انسانها به تناسب نیاز هر نامی می‌توانند داشته باشند از جمله: اتحادیه، انجمن، اتاق، باشگاه، بسیج، بنگاه، بنیاد، تشکل، تعاونی، تیم، جامعه (گروه متشکل)، جبهه، جنبش، حرکت، حزب، حکومت، خانه، دفتر، سازمان، سندیکا،

مکتبی، که جمعی است پریشان از تک تک انسانهایی ضعیف و خطاپذیر و بی‌پشتوانه که حتی اگر در بیشترین حد خویش مقید به اجرای دستورهای فردی اسلام باشند، باز یک امت یا امت واحده نیستند. آنان به راحتی سلطه هر حاکمیتی را می‌پذیرند، در پاسخگویی به کمترین ستم، تحمیل یا تحقیر ناتوان‌اند و هر فریادی را در میان آنان می‌توان خاموش کرد. گاه نیز به نام اسلام فریب می‌خورند، نادانسته با حق می‌ستیزند و باطلی را تأیید می‌کنند. در این حال حتی عبادات و اصول و فروع دین رنگ می‌بازد و ثمره خویش را به بار نمی‌آورد. به همین خاطر قرن‌هاست که در میان مسلمانان از یک سو صدای اذان را می‌شنویم و اجرای بسیاری فرایض را می‌بینیم و از سوی دیگر شاهد نکبت، ذلت، شوربختی، جهل، ظلم، فقر، بیماری و شکافهای ژرف طبقاتی هستیم. انگار که این دورا با یکدیگر کاری نیست و همزیستی آنها هیچ اشکالی ندارد.

مدیریت و رهبری یک تشکل، کم یا بیش عبارت است از مجموعه‌ای فعالیتها که عناوین مهمترین آنها را در فهرست این کتاب می‌بینید. اجرای درست هر کدام از این فعالیتها نیازمند آگاهی از دانشها و اجرای دستورالعملهایی است که در علوم و فنون خاص هر یک مطرح شده است. کتاب حاضر عهده‌دار ارائه بسیاری از این آگاهیها در حدی مختصر و مفید است. مؤلف توضیحات بیشتر را درباره کاربرد این کتاب راهنما در صفحاتی پیش از ورود به نخستین بخش داده است.

این کتاب به خاطر کاربرد وسیع، تنوع مطالب و پرداختن به نیازهای اساسی فعالیتهای اسلامی باهرگرایش به ویژه برای جوانان، تاکنون به ۲۰ زبان زنده جهان ترجمه و تدریس شده است. در ترجمه فارسی، بانظر مؤلف، افزایشها، کاهشها و تعدیلهایی جزئی به ویژه در نقل احادیث، وقایع تاریخی و احکام فقهی صورت پذیرفته است تا به راحتی بتواند مورد استفاده فارسی‌زبانان ایرانی و غیر ایرانی اعم از شیعیان و اهل سنت قرار گیرد. همچنین با صلاحدید مؤلف، سه فصل نیز به قلم مترجم با همان سبک و سیاق کتاب به انتهای ترجمه فارسی افزوده شده است تا پاسخگویی سه نیاز اساسی و گسترده باشد که در فعالیتهای اسلامی کمتر یا کمرنگتر یا بادقت کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر مترجم، توضیحی خارج از متن یا دیدگاهی خاص یا افزون بر متن داشته است، آن را در پانوشت آورده و در پایان، حرف «م» یا واژه «مترجم» را افزوده است. باتوجه به تنوع حوزه‌های بحث در فصلهای مختلف کوشش بر آن بوده است که حتی المقدور در ترجمه، ادبیات هر حوزه و اصطلاحات خاص آن در زبان فارسی رعایت شود.

مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی و نماینده آن در ایران - برادر پر تلاش آقای صادق پورعبادی - بانی اصل اثر و پیشنهاددهنده ترجمه فارسی آن بوده‌اند. انتشارات قطره زحمات چاپ و توزیع کتاب را بر عهده گرفته است. آقای مالک شیبانی مسئولیت حروفچینی و صفحه‌آرایی صفحات متن و خانم طاهره عباسی زحمت نمونه‌خوانی را پذیرفته‌اند. از همه آنان سپاسگزارم و امیدوارم که بالطف خداوندی، رنج همگی مأجور و سعیشان مشکور باشد. پیشاپیش نیز قدردان همه آنانم که با رهنمودهای روشنگرانه و اصلاحگرایانه خویش، سهمی در بهبود این اثر بر عهده می‌گیرند.

رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

۱۵ شعبان ۱۴۲۱ هجری قمری / ۲۲ آبان ۱۳۷۹ هجری شمسی / ۱۲ نوامبر ۲۰۰۰ میلادی

تهران - سید علی محمد رفیعی

گامی در راه تغییر

در سال ۱۹۷۱ با مهندس مالک بن نبی - از رهبران فقید نهضت الجزایر - دیداری در آمریکا داشتم. وی اظهار داشت که یکی از رهبران سوسیالیست الجزایری، در زمان آزادی الجزایر به او گفته است: «قطار شما تنها پنج دقیقه زودتر از قطار ما رسید.» وی می‌خواست این نکته را گوشزد کند که اولاً، زندگی میدان مسابقه است؛ ثانیاً، چند دقیقه زودتر رسیدن در یک مسابقه ضامن برنده شدن در مسابقات آینده نیست.

مسابقه میان تمدنها نیز چنین است. امروزه بر ما مسلمانان است که به ناتوانی، زمینگیری و واپسماندگی خویش راضی نمائیم و بکوشیم تا شرایط خود را تغییر دهیم. قانون ظهور و سقوط تمدنها و جایگزینی تمدنی به جای تمدن دیگر، جز باتغییر درونی انسانها تحقق نمی‌یابد. اگر به زمین افتادن ما حدود هفت قرن طول کشیده باشد، بیگمان برخاستن ما نیازمند چیزی حدود یک دهه این مدت یعنی هفتاد سال خواهد بود، البته به شرطی که خود را ملزم به رشد و توسعه انسانی و پرورش نیروهای کارآمد کنیم که هر کدام در برابر خدا و امت احساس مسئولیت کنند و شایستگیهای ایفای نقش مدیریت و رهبری را داشته باشند.

ما باید خود را مسئول وضعیت موجود خویش بدانیم. نظریه «توطئه علیه ما» - که همواره در پشت آن پنهان می‌شویم - چه درست باشد چه نباشد، به هر حال در اول و آخر کار، این ماییم که باید پاسخ ناتوانی خود را از خیزش اسلامی، دفاع از خویشتن و ارائه جایگزینی الهی برای وضعیت فعلی بدهیم. خداوند در قرآن مجید می‌فرماید: «خداوند در مردمی دگگونی پدید نمی‌آورد تا آن گاه که خود را دگگون سازند» (سوره رعد آیه ۱۱) ما که این همه از انحطاط قریب‌الوقوع تمدن غرب سخن می‌گوییم آیا اندیشیده‌ایم که اگر فی‌المثل ربع قرن دیگر تمدن غربی نیز همچون همتای سوسیالیستی خود فرو ریزد چه خواهد شد و چه چیزی وارث و جایگزین واقعی برای تمدن انسانی خواهد بود؟ می‌بینیم که چاره‌ای جز تلاش کافی برای برپایی تمدنی انسانی، آزاد و عادلانه، بر پایه ایمان به خدا، ارزشهای اخلاقی و برابری میان افراد بشر و بر کنار از شهوترانی، دنیاگرایی، نژادپرستی، برتریجویی و قومگرایی نیست.

من جوانان بسیاری را در مقاطع گوناگون تحصیلی و در گوشه و کنار جهان دیده‌ام که زندگی، شادابی، تلاش و شور و نشاط از وجود آنان می‌جوشد و به هرگونه راهنمایی و آموزش چشم دوخته‌اند به این امید که راه حرکت امت ما را از ظلمت به نور و از فساد به صلاح بیاموزند.

این کتاب گامی کوچک در راه بازگشت امتی از مسیر انحطاط است که خداوند می‌خواهد شاهد، نمونه و الگوی امتهای دیگر باشد. و این امت برای ایفای این نقش نیازمند صدها مبحث و کتاب در زمینه آموزش توسعه،

پیشرفت و رشد انسانی است.

از آنجا که توسعه، پیشرفت و رشد انسانی و آموزش مدیریت و رهبری، زمینه‌های پویا و سریع برای رشد در دیگر زمینه‌هاست، امیدواریم که امت اسلامی با توفیق در راه ایجاد تشکلهای، سازمانها و مؤسسات متعدد بتواند پاسخگوی نیازهای مربوط به پرورش نیروهای مسئول، متعهد و کارآمد در موارد گوناگون به ویژه در میان جوانان و در محافل و تشکلهای آنان باشد؛ هم آنان که امید می‌رود بر پاک‌کننده نهضتی فراگیر برای بازآفرینی تمدن اسلامی باشند؛ نهضتی که بتواند دوران پویایی امت اسلام را به آن بازگرداند. البته در این امر خطیر به کوشش پیگیر و کارشناسانه عالما، دانشمندان، اندیشمندان و نظریه‌پردازان نیاز است و جنبشها و فعالیتهای اصلاحی در صورتی به موفقیت لازم دست خواهند یافت که هم خود را در رشد و پرورش انسانی و آموزش مدیریت و رهبری در قالب و به عنوان بخشی از فعالیتهای مؤسسات، سازمانها و نهادهای مدنی اسلامی صرف کنند. غربیان نیز در این زمینه بسیار کوشیده‌اند اما الگوبرداری از کار آنان بدون ارزیابی لازم خطاست. در هرحال این مبارزه‌ای است بس حیاتی و بزرگ که اولویت نخست را در میان فعالیتهای اسلامی دارد.

لزومی نیست که این کتاب در جمیع جهات بتواند با همه اندیشه‌ها و جهتگیریها یا همه مؤسسات، سازمانها، تشکلهای و منطقه‌ها با ویژگیهای گوناگون آنها انطباق داشته باشد. بنابراین از کلیه کسانی که به فعالیتهای اصلاح‌گرایانه اسلامی می‌پردازند انتظار می‌رود که مندرجات این کتاب را با ویژگیها، امکانات و نیازهای خویش هماهنگ سازند، از آن بکاهد یا بر آن بیفزایند.

این کتاب که در اصل به زبان انگلیسی نوشته شده به همت دوستداران اصلاح و توسعه انسانی به بسیاری از زبانهای زنده دنیا از جمله فرانسوی، پرتغالی، آلمانی، اسپانیایی، روسی، عربی، ترکی، اردو، اندونزیایی، تامیلی، کردی، سواحلی (آفریقا)، مالیایی (آفریقا)، آذری، بنگالی و اینک فارسی ترجمه شده است که امیدوارم مفید واقع گردد.

به خاطر پرهیز از افزایش حجم کتاب و ملال‌آور نبودن آن تنها به موضوعهای مهمتر در هر فصل پرداخته و به دیگر موضوعها تنها اشاره‌ای برای تذکر و جلب نظر علاقه‌مندان داشته‌ایم. بنابراین بجاست که خوانندگان علاقه‌مند به این حد اکتفا نکنند و به منابع و مآخذ اصلی نیز مراجعه داشته باشند تا فهمی عمیقتر و تخصصی دقیقتر برای آنها فراهم آید.

هشام الطالب

بخش رشد و توسعه انسانی

مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی

پیشینه تاریخی فعالیت‌های اسلامی در آمریکا

اول. سابقه ما در کارآموزی مدیریت

داستان ما در نوامبر ۱۹۷۳ از شهرگری (Gary) در ایالت ایندیانا ای آمریکا آغاز می‌شود؛ از آنجا که در گردهمایی کمیته اجرایی اتحادیه دانشجویان مسلمان آمریکا و کانادا (MSA) از خود پرسیدیم: «هدف این فعالیت‌ها چیست؟ از این گردهمایی‌های طولانی و ملال‌آور سازمانی که ماه به ماه و سال به سال تشکیل می‌شود چه نتیجه گرفته‌ایم؟» به زودی دریافتیم که برای اداره این سازمان لازم است که در دوران عضویت خود به اندازه کافی آموزش، مهارت و ارتقای روحی کسب کنیم. بنابراین قرار گذاشتیم که در نخستین روز هر گردهمایی آینده، کمیته برنامه‌ریزی را به آموزش و کارآموزی رهبری اختصاص دهیم. بر این اساس کمیته‌ای ویژه برای برنامه‌ریزی و سازماندهی تشکیل دادیم. فعالیت‌های این کمیته ثمر داد، موفقیت حاصل شد و افق‌های پهناور برای تحرک و پویایی فعالیت‌های اسلامی گشود و به رشد و پیشرفت اتحادیه رسید. سپس برای فعالیت‌های آینده آن برنامه‌ریزی و آغاز به اجرا شد تا نیازهای اولیه را برای تجهیز نسلی برتر و دارای مهارت‌های بیشتر و آگاهی‌های وسیع‌تر از نیروهای فعلی برآورده سازد. بر این اساس برنامه‌های آموزشی مناسب، امری حیاتی تلقی شدند و ضرورت ایجاد بخشی برای آموزش رخ نمود. کمیته برنامه‌ریزی و سازماندهی نیز پیشنهاد تأسیس دبیرخانه‌ای کل را شامل بخش‌های آموزش، اطلاع‌رسانی، اداری و مالی ارائه کرد.

سرانجام آن مفهوم ذهنی، تبلور و عینیت گرفت و با انگیزه و عزم استوار پیوند خورد و به نتیجه رسید. در سال ۱۹۷۵م آن رؤیاها به فضل خدای بزرگ در شهر ایندیاناپولیس ایالت ایندیانا ای آمریکا تحقق یافت و یک‌سال بعد بخش آموزش به همراه دبیرخانه کل به مقر مرکز اسلامی آمریکای شمالی در شهر پلین‌فیلد (Plainfield) نزدیک ایندیاناپولیس انتقال یافت.

دوم. بخش کارآموزی در اتحادیه دانشجویان مسلمان

نخستین پرسش حساس و اساسی که بخش کارآموزی در ابتدای تأسیس خود به سال ۱۹۷۵ با آن روبه‌رو شد این بود: «کارآموزی افراد براساس چه چیزی باشد؟»

این پاسخ کلی که: «کارآموزی بر اساس تعالیم اسلام»، کمکی شایان در عمل به ما نمی‌کرد زیرا اسلام مناسب همه زمانها و مکانهاست. باتوجه به این که مبانی اسلام فراگیر و گسترده و امکان تطبیق آنها با شرایط، زمانها و

مکانها متنوع است، این پاسخ در کلیت خویش، جزئیاتی را که برای اجرای برنامه‌های معین و متنوع مورد نیاز است به ما نمی‌بخشد چنان که میراث مکتوب مسلمانان پیشین به صورت موجود با آن شیوه دایرةالمعارفی و اسلوب دشوار نیز راهگشا نبود. در نتیجه بخش کارآموزی رأی داد که با جمعی از دانشمندان و پژوهشگران مسلمان در سراسر جهان - که شمارشان به ۸۶ متخصص می‌رسید - مکاتبه کند و از آنها بخواهد که هر یک مطلبی مختصر که از ۱۰ صفحه تجاوز نکند، درباره تخصص خویش بنویسند. پاسخها رسیدند اما تعداد آنها از یک‌دهم نامه‌ها تجاوز نمی‌کرد. افزون بر این که شماری از مباحث در شکل و محتوای خویش در سطح مورد نظر ما نبودند. این نیز انگیزه‌ای شد برای توجه به مواد درسی آمریکایی به‌ویژه در زمینه‌های ارتباطی و مدیریتی، و ما کوشیدیم تا دو کار مهم را به موازات یکدیگر انجام دهیم: تطبیق مواد درسی اسلامی با روشهای آموزشی آمریکا، و تطبیق مواد درسی آمریکایی با معارف اسلامی. البته مورد دوم آسانتر از مورد نخست بود زیرا هر اندیشه که معقول و مفید است، سندی در قرآن و حدیث دارد.

و سپاس خدای را که تدوین این برنامه کارآموزی در اول صفر ۱۳۹۶ هـ مطابق با ژانویه ۱۹۷۷م پایان یافت.

این برنامه دارای ۴ محور اساسی برای کارآموزی بود:

(۱) ارتقای اخلاقی و روحی.

(۲) شناخت و درک شفاف از اسلام.

(۳) شناخت علمی و تطبیقی درباره ادیان و مکاتب فکری معاصر.

(۴) کسب مهارتها و آشنایی با ابزارهای فعالیت و دعوت اسلامی.

نخستین دوره آموزشی در قالب چهار اردوی کارآموزی با ۱۰۳ ساعت کار به اجرا درآمد و مباحث مطرح شده در آن شامل ۶۸ ماده درسی در زمینه فرهنگ اسلامی، مکاتب فکری معاصر و مهارتهای میدانی (عملی) بود که ۱۲۰ نفر از جمله ۲۷ تن از خواهران در آن شرکت داشتند.

با پایان دهه ۷۰ میلادی، این فعالیت مورد پذیرش چندین سازمان اسلامی در سطح محلی و کشوری قرار گرفت و به‌ویژه اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی و انجمن جهانی جوانان مسلمان سهم بسیاری را در برگزاری دوره‌های آموزشی و اردوهای کارآموزی ایفا کردند. مجمع جهان اسلام نیز رأساً اقدام به برپایی اردوهایی دیگر نمود و هر یک از این فعالیتها سهمی را در تحول مفهوم کارآموزی رهبری و مدیریت فعالیتهای اسلامی و گسترش چشم‌اندازهای آن به خود اختصاص دادند.

در طلعه قرن پانزدهم هجری، اهتمام به کارآموزی رهبری اسلامی فزونی یافت و عزمها برای سپردن آن به مرکزی توانمند و شایسته برای تمرکز این فعالیت استوار گردید. به همین خاطر مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی و اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی تصمیم به تهیه این کتاب به‌عنوان مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی گرفتند که موضوعات مشترک سازمانها، انجمنها، هیئتها و مؤسسات اسلامی متعدد در شرق و غرب جهان را به‌طور خلاصه مطرح می‌سازد با این امید که فواید آن فراگیر باشد.

سوم. نشانه‌هایی در راه: سازمانهای پیشرو

سازمانهای آتی نقشی بسیار در طراحی، تحول، آزمون و تجربه کارآموزی رهبری ایفا کرده‌اند:

۱. اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا (MSA) (The Muslim Student Association of ^{The} US and Canada)

اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا که به نام اختصاری (MSA) شناخته می‌شود در ژانویه ۱۹۶۳ میلادی به همت حدود ده جوان دانشجوی مسلمان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مختلف آمریکا پایه‌گذاری شد. نخستین نشست هیئت مؤسسان این اتحادیه در شهر شامپاین - اوربانا در ایالت ایلینویز برگزار گردید. این اتحادیه طی دو دهه به بسیج دانشجویان و جمعیت‌هایی در گوشه و کنار قاره آمریکا پرداخت و عاملی فعال برای تحقق موجودیت اسلامی و پایداری و استواری آن در سراسر آمریکای شمالی شد. رهبری اتحادیه را رؤسای داوطلب انتخابی برعهده داشتند و دبیرخانه عمومی دائمی که در سال ۱۹۷۵م تأسیس شد، با آنان همکاری می‌کرد. این اتحادیه به تشکیل کنگره‌های عمومی سالانه، کنگره‌های شهری و مجامع و انجمنهای محلی همت گماشت، به تنظیم برنامه‌های آموزشی و کارآموزی پرداخت و مجله‌ای ماهانه منتشر کرد و در همه فعالیتهای خود مشتاق ارائه اسلام به صورتی شفاف، و جهانشمول برای مسلمانان و غیرمسلمانان بود. این اتحادیه، مؤسساتی تخصصی را مانند اوقاف اسلامی آمریکای شمالی (NAIT) North American Islamic Trust و مرکز آموزش اسلامی (ITC) (Islamic Teaching Center) زیر پوشش داشت و از طریق این مؤسسات به جریان دعوت و تبلیغ اسلامی با استفاده از همه زمینه‌های فعالیت و کرسیهای آماده، به‌ویژه در مؤسسات آکادمیک و دانشگاهی آمریکای شمالی پیگیرانه خدمت می‌رساند. این اتحادیه سپس تحول یافت و بخشی از اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی (ISNA) شد که در سال ۱۹۸۳م به تأسیس رسید.

الف. کمیته برنامه‌ریزی و سازماندهی در اتحادیه دانشجویان مسلمان

این کمیته به ریاست برادر فقید تیجانی ابوچدیبری تشکیل شد و به فعالیتهای میدانی (عملی) وسیع دست زد و چهارچوبهای سازماندهی را پیشنهاد و در آن تجدیدنظر کرد تا آن که همه جوانب اتحادیه را به صورتی عام ارزیابی نمود. این امر نتیجه تهیه برنامه‌هایی بلند مدت بود. تنها به ذکر این جنبه آن اکتفا می‌کنیم که از دل این برنامه‌ها دبیرخانه کل و مرکز آموزش اسلامی (ITC) بیرون آمد. انصاف این که تشکیل و همکاری این کمیته از مهمترین عوامل موفقیت نهضت اسلامی در آمریکای شمالی بود.

ب. بخش کارآموزی

دست‌اندرکاران اتحادیه از پیشرفت زودرس آن دریافتند که آینده اتحادیه در گرو افزونی شمار منابع انسانی آموزش‌دیده و متخصص است. بر این اساس در سال ۱۹۷۵م به تأسیس دبیرخانه کل دائمی همت گماشتند تا این دبیرخانه مسئولیت انتقال کمیته آموزشی را به بخش جداگانه‌ای زیر نظر مدیری تمام‌وقت به عهده بگیرد. دکتر

هشام الطالب [نویسنده این کتاب] موظف به تأسیس و سپس تا سال ۱۹۷۸ م مسئول اداره آن شد. پس از آن ادغام بخش متون آموزشی با بخش کارآموزی انجام یافت.

این بخش بررسی دقیق و گردآوری اطلاعات پیرامون روشهای کارآموزی را که موجب غنای تحرک فعالیتهای آموزشی و کارآموزی می شود به همراه اداره چند برنامه کارآموزی برای اعضای کمیته اجرایی اتحادیه و رؤسای شاخه های محلی و نمایندگان فعالیتهای میدانی و عملی به عهده گرفت. همچنین به تدوین ریز برنامه های کارآموزی و ارائه روشهای کارآموزی و توزیع آنها میان سازمانها و مؤسسات در گوشه و کنار قاره آمریکا همت گماشت.

۲. اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی (ISNA) (Islamic Society of North America)

زمانی که سابقه اتحادیه دانشجویان مسلمان به حدود ۱۵ سال رسید، خود را برای ایفای نقشی گسترده در قاره آمریکا مهیا ساخت و در سال ۱۹۷۷ م برای تشکیل نشست تاریخی در مقر خود - شهر پلین فیلد (Plain Field) ایالت ایندیانا آمریکا - به مجموعه ای متنوع از کارگزاران سازمانهای مختلف فراخوان داد. ضمن این نشست، گروهی پیشنهاد کردند که به منظور پاسخگویی به چالشها و مسئولیتهای روزافزون در جمعیهتهای روبه رشد اسلامی قاره آمریکا چهارچوبی نو برای فعالیت اسلامی در آمریکای شمالی تدوین شود. نتیجه رشد اتحادیه دانشجویان و افزایش شمار اعضای فعال در میان فارغ التحصیلان آن، این بود که در ژانویه ۱۹۸۳ م سازمانی گسترده تر به نام اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی (ISNA) ایجاد شد که همچون چتری گسترده، سازمانهای دیگر را زیر پوشش خود می گرفت. بنابراین هر یک از اتحادیه دانشجویان مسلمان (MSA)، اتحادیه جمعیهتهای تازه تأسیس مسلمان (MCA) (Muslim Community Association) و جمعیهتهای صنفی سه گانه اسلامی شامل: جمعیت اسلامی پزشکی (IMA) (Islamic Medical Association)، جمعیت دانشمندان و مهندسان مسلمان (AMSE) (Association of Muslim Scientists and Engineers) و جمعیت جامعه شناسان مسلمان (AMSS) (Association of Muslim Social Scientists) ارکان تشکیل دهنده آن شدند.

بدین ترتیب اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی، به صورت اتحادیه ای از مجموعه این سازمانها درآمد افزون بر این که خود نیز اتحادیه ای دارای شخصیت مستقل بود که هر یک از مسلمانان می توانستند در آن عضویت داشته باشند.

از دیگر سو سه مؤسسه خدماتی نیز به اتحادیه پیوستند: اوقاف اسلامی آمریکای شمالی (NAIT)، مرکز آموزش اسلامی (ITC) و بنیاد اوقاف اسلامی کانادا (CITF) (Canadian Islamic Trust Foundation).

اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی نیرو و قدرت خود را پس از توکل بر خداوند از تنوع قومی و بشری مسلمانان و وسعت جغرافیایی محدوده کاری خود می گیرد. همچنین اولویتهای آن در وحدت مسلمانان و جهت دادن فعالیتهای آنان در راستای خدمت به اسلام و مسلمین، آموزش فرزندان مسلمانان و دعوت غیرمسلمانان برای آشنایی با اسلام تحقق می پذیرد.

هیئت عالی مسئول تدوین سیاست اتحادیه، مجلس شورای منتخبی است که کمیته اجرایی منشعب از آن، دبیرخانه عمومی تمام وقتی را در زیرمجموعه خود دارد. این دبیرخانه به منزله بازوی اجرایی اتحادیه است.

زنجیره اجرای دستورالعمل‌های اتحادیه با همکاری مؤسسات خدماتی (مانند اوقاف اسلامی آمریکای شمالی و مرکز آموزش اسلامی) کامل می‌شود.

مسئولیت‌های اتحادیه اسلامی همانهاست که پیش از این اتحادیه دانشجویان مسلمان انجام می‌داد ولی همان فعالیتها در سازمان جدید، ظرفیت، وسعت، تنوع، رشد و تقویت یافته‌اند. مجله *Islamic Horizons* (کرانه‌های اسلام)، کنگره سالیانه و برنامه‌هایی دیگر مرتبط با جمعیت‌های آمریکای شمالی، از این دست فعالیتهاست در زمانی که اتحادیه دانشجویان مسلمان فعالیت خود را بر روی دانشجویان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی متمرکز ساخته بود.

امروزه اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی از معتبرترین سازمانهای اسلامی در آمریکای شمالی است. از این اتحادیه بیش از ۳۰۰ شاخه در سازمانهای محلی، مساجد و مراکز گوناگون فعالیت می‌کنند. از سازمانهای وابسته آن می‌توان از هیئت جوانان مسلمان عرب آمریکای شمالی (Muslim Arab Youth Association of North America) (MAYA) و جمعیت مالزیایی بررسی‌های اسلامی (Malaysian Islamic Study Group) (MISG) و جمعیت جوانان مسلمان آمریکای شمالی (Muslim Youth of North America) (MYNA) نام برد.

جمعیت جوانان مسلمان آمریکای شمالی امید آینده اسلام را در آمریکای شمالی تحقق می‌بخشد از آن رو که این جمعیت متشکل از نسل جوانانی است که در آمریکای شمالی به دنیا آمده و افزون بر این که درباره نظام محلی آمریکایی از آگاهی کافی برخوردارند، بر اساس پایبندی به اسلام تربیت شده‌اند. این جوانان میان وابستگی عقیدتی و اخلاقی به اسلام و فرصتها و زمینه‌های وسیعی که برای تأثیرگذاری در پهنه آمریکا در اختیار آنهاست، پیوند داده‌اند.

۳. اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی (IIFSO)

(International Islamic Federation of Student Organizations)

اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی از مجموعه سازمانهای دانشجویان مسلمان شکل می‌گیرد که از گوشه و کنار جهان به آن وابسته‌اند. این اتحادیه که در سال ۱۹۶۹م تأسیس یافته پیشتاز ترجمه و نشر تألیفات اسلامی به شکلی قابل استفاده و به زبانهای گوناگون است و تاکنون توانسته است حدود ۱۰ میلیون نسخه از ۵۰۰ کتاب را به ۸۰ زبان منتشر کند.

اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی به منظور کمک به تحول و بهبود فعالیت‌های اجرایی خویش در قاره‌های مختلف نشستهای عمومی، کنفرانسهای آموزشی و دوره‌های کارآموزی برگزار می‌کند. نخستین دبیرکل این اتحادیه دکتر احمد توتونچی بود و پس از وی دکتر هشام الطالب، دکتر سیدسعید، استاد مصطفی الطحان، دکتر مصطفی عثمان و دکتر سیدطاها این مسئولیت را به عهده داشتند.

۴. مجمع جهانی جوانان مسلمان (WAMY)

(World Assembly of Muslim Youth)

مجمع جهانی جوانان مسلمان به سال ۱۹۷۲م در ریاض بنیان‌نهاد شد. این مجمع در خلال یک گردهمایی جهانی پدید آمد که در آن پیشتازان فعالیت برای جوانان در آن زمان و نمایندگان سازمانهای دانشجویی

سراسرجهان شرکت داشتند.

این مجمع همواره در برپایی اردوهای بین‌المللی و منطقه‌ای در قاره‌های پنجگانه فعال بوده و هست و به سازمانهای جوانان و دانشجویان در زمینه امکان اجرای طرحها و برنامه‌هایشان کمک می‌رساند. مجمع، تقریباً هر سه سال یکبار به طور دوره‌ای گردهماییهای جهانی برگزار می‌کند و گزارش این گردهماییها را برای استفاده همگانی منتشر می‌سازد.

مرکز این مجمع در ریاض است و دبیران کل آن نخست دکتر عبدالحمید ابوسلیمان و سپس دکتر احمد باحفظ‌الله، دکتر توفیق القَصِير و دکتر مانع الجُهَنی بوده‌اند.

۵. انجمن جهانی مسلمانان (MWL)

(Muslim World League)

انجمن جهانی مسلمانان سازمانی با گستره فعالیت جهانی است. مرکز اصلی آن مکه مکرمه است و دفاتر و مبلغانی دائمی در بسیاری از کشورها دارد.

اهتمام این انجمن به ارتقای سطح مسلمانان و رسیدگی به آنها به‌ویژه در کشورهایی است که مسلمانان در اقلیت به سر می‌برند. همچنین به ایجاد مسجد در نقاط مختلف جهان و دفاع از اقلیتهای مسلمان می‌پردازد.

۶. مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی (IIIT)

(International Institute of Islamic Thought)

مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی مؤسسه‌ای علمی و پژوهشی است که در سال ۱۴۰۱ هـ (۱۹۸۱ م) در آمریکا و تعدادی از کشورها به منظور احیا و تقویت اندیشه اسلامی و تحقق معرفت‌شناسی اسلامی و بررسی ریشه‌های اسلامی شدن علوم اجتماعی و مکاتب فکری معاصر، تأسیس یافت. این مؤسسه همچنین ایجاد زمینه‌های لازم برای قرارداد معرفت‌شناسی (Epistemology) بر اساس مبانی عقیدتی در نظام تفکر اسلامی، و نیز پرداختن به مشکلات انسانی با تمرکز بر مبادی، اصول، مفاهیم و ارزشها در الگوی اسلامی را در دستور کار خود قرار داده است.

فعالیت‌های این مؤسسه شامل برپایی نشستها، سمینارها و کنفرانسهای تخصصی و انتشار کتابها و پژوهشهای علمی به عربی، انگلیسی و زبانهای دیگر مسلمانان است. نتایج فعالیتها و پژوهشهای مؤسسه و نیز حاصل تحقیقات و نظریات دانشمندان و متخصصان سراسرجهان. در این قالبها ارائه و مبادله می‌شود.

پایه‌گذاران این مؤسسه، دکتر اسماعیل الفاروقی، دکتر عبدالحمید ابوسلیمان، دکتر طه العلوانی، دکتر جمال برزنجی و برادر انور ابراهیم بودند.

این راهنما برای کیست؟ کاربرد آن چگونه است؟

اول. تعریف کارآموزی، رشد و توسعه، و آموزش

دو اصطلاح کارآموزی^۱ و رشد و توسعه اغلب در میان دست‌اندرکاران و متخصصان رشد و توسعه انسانی به این معناست: بهبود و اصلاح توان شخص در راه تحقق آنچه از او در سطح اجرا و به انجام رساندن کار انتظار می‌رود. به تعبیر دقیقتر می‌توان دو اصطلاح کارآموزی و رشد و توسعه را به صورت زیر تعریف کرد:

■ کارآموزی (Training): مجموعه برنامه‌های مربوط به فراگیری، اصلاح و بهبود مهارت فنی کارآموز.

■ رشد و توسعه (Development): مجموعه برنامه‌های دربرگیرنده تحول و تکامل مهارت‌های تحلیلی و نیروهای رهبری در افراد به منظور افزایش توان سرپرستی، نظارت و مدیریت در آنها.

■ آموزش (Education) عبارت است از کسب آن گونه شناخت از طریق کارآموزی و رشد و توسعه که تفکر را غنا، رفتار را بهبود و مهارت‌ها را افزایش بخشد.

کارآموزی اسلامی

مقصود از کارآموزی اسلامی مجموعه‌ای از فعالیتها برای کارآموزان است که به آنها آموزش عملی می‌دهد، آنها را تشویق می‌کند، به آنها جرئت می‌بخشد، ارزشهای روحی آنها را می‌افزاید، سطح اندیشه آنها را بالا می‌برد، مهارت‌های رهبری آنها را بهبود می‌بخشد و روشهای آنها را برای دعوت و تبلیغ اصلاح می‌کند.

لازمه برنامه‌های کارآموزی اسلامی وجود مبنایی از تعهد اسلامی و فهم و ظرفیت، و سپس کوشش برای تکمیل آن است.

مبنای این روش عبارت است از پیوند میان انسان مرتبط با خدا و دارای دیدگاه خاص درباره هستی و زندگی، با هدفها و شیوه‌های کاربرد آن.

دوم. این راهنما برای کیست؟

هدف این راهنما اقناع کارآموز به پذیرش اسلام نیست بلکه فرض بر این است که همه کارآموزان دارای تعهدی معین به این دین و گرایش واقعی برای تطبیق، اجرا و گسترش تبلیغ و دعوت آن هستند. گروه نخست مخاطبان این

(۱) برای ترجمه واژه Training (التدریب) از دو واژه کارآموزی و آموزش (در صورت وجود قرینه) استفاده شده است.

راهنما دانشجویان دوره کارشناسی دانشگاهها و مدارس آموزش عالی‌اند و دیگر کسانی که سن آنها اغلب در حدود ۱۸ تا ۳۰ سال است. این راهنما برای سنین دیگر نیز قابل استفاده است، گرچه در این حالت باید برخی تعدیلهای و تغییرها در آن صورت پذیرد. در این مقاطع محدود اما پرمخاطب، این راهنما می‌تواند در سطوح محلی و کشوری و نیز برای آموزش شخصی و آموزش دیگران کاربرد داشته باشد.

هدف این راهنمای آموزشی به همراه مواد پیشنهاد شده برای مطالعه و بررسی، ایجاد بیشترین فایده برای فعالان کارآموده در عرصه آموزش و کارآموزی نسل آینده رهبران جوان است.

به ویژگی دو گروه مدیر از این جوانان اشاره می‌شود:

الف. مردان جوان: جوانان مسلمان برخی وظایف مسئولیت و برنامه‌ریزی را در اغلب سازمانهای عمومی متشکل از اعضای مرد و زن به‌عهده دارند. این جوانان، یا رهبران سازمانها و برنامه‌های جوانان‌اند یا رهبران نهادها و سازمانهای انجمنی و جمعیتی. در هر دو حالت اغلب آنها در نخستین گامهای تجربه رهبری‌اند و طبیعتاً نیازهای خود را نیز به کسب مهارتهای لازم برای دستیابی فعال به اهداف خویش نمی‌دانند.

ب. زنان جوان: زنان جوان مسلمان در پذیرش تصدی مراکز مختلف تبلیغ و دعوت اسلامی در آغاز راه‌اند. فعالیتهای آنان شامل مسئولیتهای گوناگون در نهادها، سازمانها و برنامه‌های جوانان می‌شود. زنان جوان مسلمان عملاً رهبری سازمانهای زنان را به‌عهده دارند و شک نیست که برای دستیابی به رشد و توسعه‌ای فراگیر، فعالیت هوشمندانه آنها در سطح رهبری مراکز اسلامی بسیار ضروری و حیاتی است.

نیک می‌دانیم که برنامه‌ای واحد که قابل انطباق و اجرا در کلیه سازمانها یا دولتها با همه تنوع راه و روش آنها باشد وجود ندارد و ممکن است بخشی از آن با موقعیتهای یا مناطق خاصی سازگار نباشد اما مناسب شرایط دیگری باشد. این مشکل با تطبیق اجرایی برنامه‌ها و تعدیل آگاهانه آنها در شرایط مختلف آموزش قابل حل است.

سوم. چگونه از این راهنما استفاده کنیم

این راهنما دارای ۶ بخش و یک مقدمه است و ساختار آن پاسخگوی این پرسشهاست: چرا کارآموزی می‌کنیم؟ بر چه اساس کارآموزی می‌کنیم؟ چگونه کارآموزی می‌کنیم؟

بخشهای کتاب پاسخ این پرسشها را به‌نحو زیر ارائه می‌کنند:

■ بخش اول به نیاز جشنهای اسلامی به کارآموزی می‌پردازد و پاسخ پرسش نخست است که: چرا کارآموزی می‌کنیم؟

■ بخشهای دوم، سوم و ششم، عناصر اساسی رهبری و مهارتهای لازم برای فرد و جامعه را دربرمی‌گیرند و سؤال دوم را - که: بر چه اساس کارآموزی می‌کنیم؟ - پاسخ می‌دهند.

■ بخش چهارم دربرگیرنده مواردی است که کارآموزان باید برای آموزش فعال به دیگران فراگیرند.

این بخش پاسخی است به پرسش سوم: چگونه کارآموزی می‌کنیم؟

■ بخش پنجم به سازماندهی و اداره اردوهای جوانان به عنوان ابزار اساسی کارآموزی می‌پردازد. هر فصل شامل برخی عناوین و موضوعهای متنوع آموزشی است از قبیل: هدفهای آموزش، نکته عملی، لطیفه‌های هدفمند، پرسشهای بحث‌برانگیز و تمرینهایی برای ارزیابی میزان گنجایش و فراگیری. سبب درج این موارد، تقویت و یاری آگاهیهای کارآموزی افراد یا گروههاست. همچنین به منظور جای‌گرفتن مواد آموزشی فنی در ذهن و گسترش آن بین هر بخش و بخش بعد یادآوریهایی برای پیوند میان موضوعهای فرعی صورت پذیرفته است.

الف. بهترین راه بهره‌گیری از این راهنما

این راهنما ارائه‌کننده ماده درسی علمی و روانی است که فرد را در ارزیابی خویش یاری می‌رساند. برای بیشترین بهره‌گیری از این راهنما مطالعه یکجا و آگاهی از همه فصلهای آن به ترتیب خود لازم است. سپس در هر زمان که نیاز باشد می‌توان هر فصل را به‌طور جداگانه مطالعه و بررسی کرد.

توصیه می‌شود که فصلهای این راهنما به‌طور جدی برای ترتیب دادن سخنرانیها، نشستها و اجتماعات آموزشی عملی و نظری و دیگر فعالیتها مورد استفاده قرار گیرد. اما برای مجامع، سازمانها و گروههای تشکیل‌یافته بهتر است که این راهنما به‌طور کامل طی یکی - دو هفته در اردویی آموزشی و یا در دوره‌ای برای کارآموزی با مدیریت توانمند فردی کارشناس برای جوانان تدریس شود.

ب. زمانهای کاربرد راهنما

پس از مطالعه کامل این راهنما، هرگاه که یکی از فعالیتهای مطرح شده در آن برای شما پیش آمد، به بخش مربوط در راهنما مراجعه کنید. مثلاً اگر از شما خواستند سخنرانی کنید، فعالیتی را سازمان دهید، تصمیمی بگیرید یا در اردوی آموزشی مشارکت نمایید، می‌توانید به صفحات مربوط مراجعه‌ای دوباره داشته باشید. حتی می‌توانید روگرفت (کپی) صفحات مورد نظر از راهنما را به افراد گروهی که مسئول آن هستید بدهید. فایده این راهنما منحصر به تقویت مهارتهای مورد نیاز دست‌اندرکاران فعالیتهای اسلامی نیست بلکه مایه نظم و ترتیب و همسانی فعالیتهای مدیریتی آنها نیز می‌شود.

به هنگام استفاده از این راهنما برای مقصدی خاص، بکشید که پژوهشهای موردی، عکس‌العملهای کارآموزان، ارزیابی مریمان و دیگر موارد را نیز به آن بیفزایید. به همراه همه اینها سعی کنید که تعلیم و تعلم را با چاشنی اطلاعات، ظرایف و نکات مفید و رساننده به مقصود بیامیزید.

ج. راه تکمیل اطلاعات این راهنما

هدف این راهنما ارائه راهکاری برای مسائل اساسی مرتبط با کارآموزی جوانان در زمینه دانش و فن مدیریت و رهبری است. بیگمان متنی مانند راهنمای حاضر نخواهد توانست مجموعه‌ای فراگیر و جامع و مانع در همه بخشهای لازم باشد. بنابراین برای مطالعه و آگاهی بیشتر علاقه‌مندان، افزایش یک کتابشناسی از سوی مریمان هر منطقه براساس منابع در دسترس کارآموزان برای هر فصل یا برای کل کتاب ضروری است. گردآوری مجموعه‌ای شامل آگاهیهای مرتبط با هر یک از موضوعهای ارائه شده در این راهنما می‌تواند بر غنای اطلاعات در هر زمینه بیفزاید.

بخش اول

دورنمای کارآموزی رهبری

پیش از هرگونه گفتار درباره «کارآموزی» لازم است که چهارچوب و مسیر آن را از چشم‌اندازی مناسب تعریف کنیم و امور زیر را که ناگزیر از بررسی آن هستیم برشمریم:

۱. هدف از آفرینش انسان و وظیفه او در زندگی؛

۲. وضعیت جنبش بیداری اسلامی در قرن ۱۴ هجری؛ از آن رو که مشخص شود اگر همه‌چیز بر وفق مراد است دیگر چه نیازی به آموزش افراد برای تغییر وضعیت موجود احساس می‌شود.

پس از این بررسی است که می‌توانیم هدفهای آموزش و کارآموزی را به طور شفاف و مفید بیان کنیم به‌ویژه این که اگر توافقی کافی در این اصول وجود نداشته باشد، مبادرت به آموزش امکانپذیر نیست از آن رو که همواره این پرسشها سدراه ما خواهند شد: چرا؟ با کدام هدف؟ چگونه؟

به منظور حصول توافقی در پاسخ این پرسشهای مهم و اساسی، نخست از تعالیم قرآن مجید و گفتارهای رسول اکرم (ص) توشه‌ای برمی‌گیریم:

ما انسان را به نیکوترین ساختار آفریدیم. (۴)

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

سپس او را به فروترین فروترها در انداختیم. (۵)

ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٥﴾

جز آنان که ایمان آوردند و کارهای شایسته کردند

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾

که پاداشی بی‌منت و بیکران برای آنهاست. (۶)

قرآن کریم، سوره تین (۹۵)

إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا فَلْيَتَّقِنُهُ

هر کس کاری می‌کند باید آن را خوب انجام دهد.

رسول اکرم (ص)، نهج‌الفصاحه، حدیث ۲۲۱

در پرتو این رهنمودهای الهی و نبوی، دست‌اندرکاران فعالیت‌های اصلاحی و نیز جنبشهای اصلاحگرانه موظف به ایجاد رشد و تحول در درون خویش‌اند تا این رشد و تحول درونی منجر به صدور «سخن استوار» (به تعبیر قرآن مجید: قول‌سَدید) و کار شایسته و سازنده از آنان شود. این، هدف آموزشهای اسلامی و از آن میان آموزش رهبری و مدیریت است.

محور اساسی مباحث این بخش، برپایه رهنمود قرآن کریم و فرموده پیامبر اکرم (ص)، عبارت است از ارائه آگاهی‌هایی در راستای تعریف اهداف کارآموزی و نیز گزارشی فشرده از روند جنبش اسلامی در جهان معاصر.

بخش اول

دورنمای کارآموزی رهبری

فصل ۱	مبّغ، محیط، جامعه
فصل ۲	جنبش بیداری اسلامی در قرن ۱۴ هجری
فصل ۳	اهداف ما

مبلّغ، محیط، جامعه

اول. هدفها و وسیله‌ها

دوم. مفاهیم «گشت» و «جست و جو» («سیر» و «نظر») در قرآن کریم

الف. ایمان به ناپیدا (غیب)

ب. شناخت هستی

ج. شناخت جهان

د. شناخت منطقه، کشور و محل

سوم. رهبری در گرو خدمت

چهارم. ساختار یک برنامه فعال

الف. برنامه فردی

ب. برنامه محلی

ج. برنامه ملی و منطقه‌ای

اول. هدفها و وسیله‌ها

مسلمان واقعی آن نیست که مدعی مبارزه با شیطان و نفس خویش است و به خود وعده می‌دهد که بی حساب به بهشت خواهد رفت. مسلمان واقعی آن است که به همراه محیط و مردم خویش با اخلاص و اشتیاق برای ایجاد تغییر مورد نظر خود تلاش می‌ورزد. ایمان، به آرزو یا ظاهرسازی نیست و مسلمانی که با مردم می‌جوشد و معاشرت می‌کند و بر آزار آنها شکیبایی می‌ورزد، نزد خداوند بهتر و محبوبتر از کسی است که از آنها کناره می‌گیرد.

واین که انسان بهره‌ای جز از تلاش خویش ندارد. (۳۹)

و تلاش او به زودی دیده خواهد شد. (۴۰)

سپس پاداش کامل او را به او بدهند. (۴۱)

قرآن مجید، سوره نجم (۵۳)

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿۳۹﴾

وَأَنْ سَعْيَهُ يَوْمَ يَأْتِي ﴿۴۰﴾

تَمَّ بِجُزْئِهِ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿۴۱﴾

مسلمان هیچ‌گاه در آسودگی و بیخبری به سر نمی‌برد. او با اطرافیان خویش پیوسته ارتباط برقرار می‌کند تا جایی که شهادت بر اعمال انسانها مختص خدا و رسول نیست بلکه دیگر مؤمنان را نیز شامل می‌شود:

وَقُلْ أَعْمَلُوا لِسَيِّرَى اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَارِدُونَ
 وَإِلَىٰ عِزِّ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنْتَقِزُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

و بگو: [هر کار [می‌خواهید] بکنید که خدا و پیامبر او
 و مؤمنان کردار شما را خواهند دید. (۱۰۵)

قرآن مجید، سوره توبه (۹)

اگر بپرسیم چه چیزی درجه مسلمان را بالا می‌برد؟ سخن پیامبر اکرم (ص) پاسخ آن است:

الخلق كلهم عيال لله؛ فأحبهم إليه أنفعهم لعياله.

همه مردم کسان خدايند. دوستداشتنی‌ترین آنان نزد خدا سودمندترین آنان نسبت به کسان اوست.

صحیح مسلم - نهج الفصاحة، حدیث ۳۱۵۰

پس تنها نماز و روزه و ذکر و تسبیح معیار ارزیابی شایستگی یک مسلمان نیستند بلکه معیار، بهره‌دهی وی به مردم است. شاهد این مدعا سخن پیامبر اکرم (ص) است که:

مَنْ أَصْبَحَ لَمْ يَهْتَمَّ بِأُمُورِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ بِمُسْلِمٍ
 هر کس به امور مسلمانان همت نگمارد مسلمان نیست

و چه شایسته است که ثمره عبادات در زندگی انسان انگیزشهایی مثبت برای خدمت به همه انسانها باشد. انسان مسلمان هیچ‌گاه خدمت به جامعه اسلامی را در حیظه خدمت به یک فرد، آن هم خدمت به خویش محصور نمی‌کند. حتی جماعت و گروه نیز به خودی خود هدف نیستند بلکه تنها وسیله‌ای برای تحقق مصالح امت و عالم به شمار می‌روند و مصلحت این دو مقدم بر مصلحت گروه است. رهنمود فرستاده خدا به هر یک از این باره چنین است:

إِرْحَمُوا مَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمَكُم مِّنَ السَّمَاءِ

به آنان که در زمین‌اند رحمت آرید تا آنان که در آسمان‌اند بر شما رحمت آرند.

رسول اکرم (ص)، سنن الترمذی، نهج الفصاحة، حدیث ۲۶۱

گروههایی که فعالیت آنها منحصر به اعضای گروه است به اهداف نهایی خود نمی‌رسند، از واقعیت خویش به دور می‌افتند، تنها خدمتگزار خویش می‌شوند و در نتیجه فلسفه وجودی خود را از دست می‌دهند. از این روست که باید کلیه برنامه‌های عضوگیری و سازماندهی و آموزش اعضا در جهت شایسته‌ترین خدمات به امت اسلامی برنامه‌ریزی شود. ایجاد مؤسسه‌ای با هدف خدمت به خود مؤسسه، همانند ساختن خانه‌ای تنها به منظور اقامت معمار است.

میدان فعالیت یک مسلمان متعهد، محیط و جمعیتی است که در آن به سر می‌برد. او در برابر خداوند مسئول است و همانند دیگر اعمال خویش باید پاسخگوی کردار خود در این میدان باشد.

دوم. مفهوم «گشت» و «جست و جو» («سیر» و «نظر») در قرآن کریم

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَتْ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿١٠٩﴾

و پیش از تو جز مردانی را از مردم شهرها که به ایشان وحی می‌کردیم نفرستادیم. پس آیا در زمین نگشته‌اند تا ببینند و دریابند که سرانجام کسانی که پیش از آنان بودند چگونه بود؟ و بیگمان که سرای بازپسین برای پرهیزگاران بهتر است. آیا نمی‌اندیشید؟ (۱۰۹)

قرآن مجید، سوره یوسف (۱۲)

برای هر کار آموز و ابسته به حرکت اسلامی ضروری است که دانشی روشن و همزمان به این چهار سطح آگاهی داشته باشد. سطح نخست مربوط به عالم غیب (جهان ناپیدا) و سطوح دیگر مربوط به عالم شهادت (جهان پیدا) هستند:

الف. در ناپیدا (غیب)	آگاهی در این زمینه‌ها میان همه مسلمانان مشترک است و اموری است ثابت که با تغییر مکان جغرافیایی تغییر نمی‌یابد.
ب. در هستی	
ج. در جهان	
د. در منطقه	آگاهی در این زمینه محدود و خاص است و با اختلاف سرزمینها و افراد تغییر می‌یابد.

الف. ایمان به ناپیدا (غیب)

قرآن و سنت، شناختی روشن از غیب به دست می‌دهند. آنچه غیب است و به آن ایمان باید داشت عبارت است از خداوند (که غیب مطلق است) و فرشتگان (که برای اغلب مردم دیدنی نیستند) و کتابهای آسمانی و پیامبران (که برای غیر معاصران آنها نادیدنی‌اند) و روز قیامت (که امروزه برای ما نادیدنی است چون مربوط به آینده است) و سرنوشت نیک یا بد افراد (که دانش آن مخصوص بندگان ویژه خداوند یا روشن بینان است). ایمان به غیب، عقل ناقص بشری را از غوطه خوردن در مسائلی فراتر از ادراک بشر که در عمل نیز فایده‌ای نمی‌بخشند باز می‌دارد. ایمان به غیب وابسته به زمان و مکان نیست و یک مبلغ اسلامی همواره باید به این ایمان پایبند باشد.

ب. شناخت هستی

مسلمان متعهد و دعوت کننده به اسلام باید زمان و مکان را مخلوق خداوند بداند و عقیده داشته باشد که هستی آفریده خداست و رام و تسخیر شده است تا انسانها از آن بهره برند. زمان و دوران عمر نیز نعمتی بزرگ و فرصتی طلایی در دست انسان برای کار نیک و ثمربخش است و از دست دادن فرصت، زیانکاری است.

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَآ فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَهْرَةً وَيَاطُّنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾

آیا ندیده‌اید که خداوند آنچه را در آسمانها و زمین است برای شما رام کرده و نعمتهای آشکار و نهان خویش را بر شما گسترده و فراوان ساخته است؟ و در میان مردمان کسی هست که درباره خدا بی‌هیچ دانشی و رهیافتی و کتاب روشنی بگومگور و ستیزه می‌کند. (۲۰)

قرآن مجید، سوره لقمان (۳۱)

آگاهی دربارهٔ زمان و مکان و اهمیت وقت و عمر برای انسان و لزوم کار نیک از جمله امور مشترک میان همه مردم در همه نقاط جهان است و تنها با گذشت زمان و در گذار عمر تغییر می‌پذیرد. بنابراین برای همگان لازم است که آگاهی هر چند اندک از آیات و نشانه‌های خداوند در هستی و بخش پیدای جهان طبیعت داشته باشند.

ج. شناخت جهان

برای یک مسلمان متعهد و فعال داشتن حداقل آگاهی درباره انسانها، ملتها، کشورها و اقوام ضروری است. او برای جنبش اسلامی باید قائل به موجودیتی واحد، جهانی و نامحدود به مرزهای جغرافیایی باشد زیرا مسلمانان در همه نقاط جهان برادران اویند. جهان اسلام نیز تنها شامل کشورهای مسلمان نمی‌شود بلکه کلیه مسلمانانی را که در کشورهای غیرمسلمان به عنوان اقلیت مذهبی زندگی می‌کنند دربرمی‌گیرد. بر هر مسلمان است که در هر کجا باشد، جانب حق را بگیرد و از آن دفاع کند و با باطل درافتد و به رفع آن همت گمارد. از امور واجب، تبلیغ رسالت اسلام در جمیع سرزمینهاست زیرا همه جهان پهنه عمل و عبادت است چنان که رسول اکرم (ص) می‌فرماید:

جُعِلَتْ لِي الْأَرْضُ مَسْجِدًا وَ طَهْرًا

زمین برای من جایگاه عبادت و پاک و پاکیزه شده است.

صحیح مسلم

د. شناخت منطقه، کشور و محل

جامعه و محیط گرداگرد یک مسلمان متعهد، میدان عمل رهبری او برای اجرای وظایفی واجب است که برعهده دارد. مسئولیتهای او در عرصه محلی به قرار آتی است:

باید از تاریخ، جغرافیا، ترکیب سکونت افراد و اقوام، مردمشناسی، منابع طبیعی، ادیان، مذاهب، فرقه‌ها، نژادها، درصد مردان، زنان، جوانان و کودکان، ویژگیها و مشخصه‌های اقتصاد، واردات، صادرات، صنایع، محصولات کشاورزی و اضافات و کمبودهای کشور، شهر و محل خویش آگاه باشد.

مسلمان متعهد و مبلغ اسلامی نیازمند درک عمیق و گسترده از نظام حکومتی و احزاب و تشکلهای سیاسی کشور خود و هواداران احزاب، کتابها و نشریات حزبی و تشکیلاتی، چگونگی تصمیم‌گیری در هر حزب و گروه و شیوه عمل سیاسی در کشور است. او همچنین باید درباره روزنامه‌ها و مجلات مهم، رهبران فکری، خط دهندگان به مردم و شاخصترین عالمان دینی، دانشمندان و اهل فرهنگ در کشور، شهر و محل خود شناخت کافی داشته

باشد.

آگاهی وی نسبت به مردم جز از طریق شناخت نسبی تاریخ و نحوه ارتباط و پیوند آنان با ملت‌های دیگر کشورها و به ویژه همزیستی با آنها به دست نمی‌آید.

کوتاه سخن، برای یک مسلمان متعهد و اصلاحگر ضروری است که آگاهی کامل و شناخت کافی نسبت به وضعیت اجتماعی، اقتصادی، آموزشی، سیاسی و دینی کشور خود داشته باشد.

وی باید به مشکلات جامعه خود پردازد، حالتی انفعالی و بی تفاوت نسبت به مشکلات جامعه نداشته باشد و با این توجیه که اسلام مسئول پدید آمدن این مشکلات نبوده است، از حل مشکل شانه خالی نکند. وی باید چون پزشکی رفتار کند که تنها در اندیشه سلامت بیماران است، هدف و وظیفه خود را درمان آنها می‌داند و با دشواریهای این راه دست و پنجه نرم می‌کند بی آن که مسئول بیمار شدن آنها باشد. یک پزشک اگر نتواند بیماران را درمان کند، دست کم در تسکین و کاهش بیماریها و دردهای آنان می‌کوشد چنان که تاکنون نشنیده‌ایم پزشکی موفق، بیماران خود را مسخره کند یا به آنان حمله ور شود یا بر آنان برتری جوید و آنان را تحقیر کند. او همواره می‌کوشد که در مواجهه با مشکلات بیماران، روحیه اصلاح و بهبود را حاکم سازد.

یک مسلمان متعهد و کارآزموده باید خود را در جایگاه رهبر سیاسی حاکم بر کشور خویش بگذارد و نیرو و توان فکری خود را برای حل مشکلاتی به کار بندد که شایسته است آنها را بشناسد و راه حل عملی اسلامی برای آنها پیشنهاد کند. مخالفت غیر مسئولانه با حزب یا نظام حاکم و انتقاد از آن کار دشواری نیست اما مخالفت مسلمان خوشفکر و کوشا، صادقانه، مسئولانه و آگاهانه است به گونه‌ای که اگر از وی بخواهند زمام امور را به دست گیرد، اندیشه‌ها و برنامه‌های او در عینیت زندگی قابل اجرا، ثمربخش و دارای نتایج مثبت خواهد بود. ادعاهای نظری و ذهنی که تنها برای زندگی در مدینه فاضله به کار می‌آیند به زودی مردم را از گرد صاحبان ادعا می‌پراکنند. مردم نیز هیچ‌گاه این نظریه‌ها را جدی نخواهند گرفت.

برخی می‌پندارند که اسلام، باغچه‌ای است از گل‌هایی گوناگون که آنها را در هر جای دنیا می‌توان کاشت. اما در واقع اسلام بیشتر شبیه یک دسته گل است که به هر سرزمین، متناسب با زمین و آب و هوای آن هدیه می‌شود و هر سرزمین به تناسب شرایط اقلیمی خود دسته‌گلی متمایز از دیگری دریافت می‌کند. این تنوع اقوام و ملل است که امت اسلام را نیز همچون نقشی پر نگار، زیبا و روحبخش آمیخته از رنگهای گوناگون و نقشهای متنوع قومها و ملیتهای مسلمان جلوه‌گر می‌سازد.

حال که مسلمان متعهد و مبلغ باید آموزه‌های اساسی اسلام را درباره عالم غیب، هستی و جهان عرضه کند، لازم است که ارائه دهنده آگاهیها، خصوصیات و ویژگیهای اساسی محل، شهر و کشور خود اعم از عاداتها، سلیقه‌ها، پوشاک، حرفه، هنر و فرهنگ نیز باشد. ما هم‌اینک در فرهنگ و آموزشهای اسلامی خود با این ناهماهنگی مواجهیم که به مسائل عام و نظری زندگی مردم جهان بسیار بیش از درک نیازهای محلی، ملموس و نزدیک زندگی آنها که با کار و دغدغه و تصمیمهای اساسی آنان درهم تنیده است، می‌پردازیم.

بنابراین مسلمان متعهد و اصلاحگر باید که در چهارچوب رهنمودهای اسلامی میان همه این عوامل، وحدت و هماهنگی ایجاد کند. کار وی در این زمینه تنها نباید تکرار و تقلید فعالیت‌هایی باشد که در زمانها و مکانهای دیگر صورت پذیرفته‌اند بلکه کوششهای او باید شبیه به غذاهای لذیذ و متنوع سرزمینهای مختلف اسلامی باشد که با

وجود تنوع و اختلاف شکل و طعم همگی این وجه مشترک را دارند که حلال و پاک‌اند.

سوم. رهبری در گرو خدمت

چهارده قرن پیش رسول اکرم (ص) به ما آموخت که رهبری از دل خدمت می‌جوشد:

سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ

رهبر مردم، خدمتگزار آنهاست.

سنن دیلمی، سنن طبرانی؛ و نهج‌الفصاحه، حدیث ۱۷۵۳

بنابراین لازم است که یک مسلمان متعهد، راه ارائه خدمت و همیاری به جامعه خود را پیش بگیرد. اگر مبلغان اسلام در جامعه به عنوان افرادی کوشا و فعال در خدمت به مردم و حل مشکلات و رعایت مصالح آنان شناخته شوند، اعتماد مردم به آنان افزایش خواهد یافت و مردم رهبری و مسئولیت آنان را خواهند پذیرفت و -چنان که امروزه چنین است- تنها به آنها دل نخواهند سپرد بلکه آرای خود را نیز در انتخابات به نام آنها خواهند ریخت.

چهارم. ساختار یک برنامه فعال

در زیر سه سطح از برنامه فعال را در زمینه‌های فردی، محلی، و ملی و منطقه‌ای بررسی می‌کنیم:

الف. برنامه فردی

مسلمان اصلاحگر باید از مسائل و رویدادهای محلی و بین‌المللی آگاه باشد و همه روزه با مطالعه روزنامه‌ها و مجلات و استفاده از رسانه‌های گروهی دیگر آنها را پی بگیرد. او باید خود را به تبادل اخبار و بحث دربارهٔ رخدادهای جاری و بهره‌گیری از نظرات دیگران عادت دهد. همه اینها آگاهی و دیدگاهی کافی و جامع نسبت به آنچه در اطراف می‌گذرد برای وی به ارمغان خواهد آورد.

ب. برنامه محلی

اصلاحگر متعهد باید به طور منظم و پیگیر در نشتهای محلی که از ۱۰ نفر یا کمتر در آن عضویت دارند شرکت کند. این نشتهای که معمولاً نام جلسه، انجمن، محفل، نشست یا از این قبیل برخوردارند معمولاً به آموزش و ارتقای روحیه اعضا می‌پردازند. البته این به تنهایی کافی نیست و درست این است که این دیدارها تحول پذیرند و توان آنها افزایش یابد. برای این تغییر و تحول دست‌کم نیمی از وقت هر نشست باید صرف بحث دربارهٔ مسائل محلی مردم و یافتن راههای عملی برای اصلاح آن شود.

وضعیت کنونی جنبش بیداری اسلامی از آن رو اسف‌انگیز است که اعضای آن فعالیت خود را بر مسائل نظری و آکادمیک متمرکز کرده و تنها به ارائه اخبار فعالیت‌های کوچک و بزرگ خود می‌پردازند. در نتیجه جنبش بیداری اسلامی امروزه هرم وارونه‌ای است که تنها حدود ۵٪ اعضای آن فعال‌اند. ۹۵٪ باقیمانده کاری جز انتقاد از اعضای فعال ندارند و به جای آن که سازمان را راه ببرند، بار و سربار سازمان‌اند. با این سازماندهی، دور نیست که این هرم به جای ایستادن بر نقطه تحقق اهداف کلی، بر پهلوی امور خاص خود فروافتد. در نتیجه تلفات آن زیاد

شود و دستهای فعال جدا شوند. به همین خاطر بهتر است که این فعالیت با همان ۵٪ اعضا ادامه یابد به شرط آن که اعضای غیر مفید تنها به صورت هوادار و خارج از جنبش باقی بمانند و جزو اعضا به شمار نیایند. این امکان از آن رو به وجود می‌آید که سازمان، دیگر مسئولیت و تعهدی در برابر آنها نخواهد داشت.

برای حل مشکل رخوت و سستی گروه، هر عضو باید مسئولیتی مشخص و تعیین شده را برعهده بگیرد تا به عنوان عضوی از یک کمیته کوچک یا تنها عضو کمیته تکنفره فعالیت نماید. او باید در برابر رئیس خود مسئولیت داشته باشد و فعالیت خود را به صورت ادواری به او گزارش کند.

رهبری گروه موظف است که وظایف افراد و کمیته‌ها را تعیین و فعالیت‌های آنها را پیگیری کند. این وظایف که اجرای آنها در جامعه ضروری است، بسیار است و می‌تواند از حفظ یک آیه یا حدیث آغاز شود و سپس این حفظ با درک و عمل همراه گردد چنانچه یاران پیامبر، علم و عمل و اخلاق را با یکدیگر همراه می‌کردند.

جنبش اسلامی تنها زمانی می‌تواند با صحت و سلامت به راه خود ادامه دهد که همانند کندوی زنبوران عسل یا لانه مورچگان، لبریز از نیرو و حیات باشد و هر یک از اعضای آن به نوبه خود وظیفه‌ای را برعهده بگیرد و خلئی از خلأهای موجود را پر کند؛ در نتیجه جنبش بتواند به اجرای وظایف سودمند در جامعه بپردازد.

ج. برنامه ملی و منطقه‌ای

همزمان با این که در سطح فردی، جویای شناخت و آگاهی کافی هستیم، در سطح ملی و منطقه‌ای نیز باید برای برپایی کمیته‌ها و مجامعی تخصصی که با مهارت و به طور کامل فعالیت داشته باشند، اقدام کنیم. لازم است که برای هر یک از مشکلات مهم کشور، کمیته‌ای فعال و کاملاً کارآزموده در نظر گرفته شود و مجموعه کمیته‌ها عقل اندیشمند مجمع را تشکیل دهند و در زمینه‌های تخصصی خود، عهده‌دار بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل، نتیجه‌گیری و استنباط از آنها و تجهیز رهبری باراه‌حله‌ها و شیوه‌های جایگزین شوند.

در زمانی که همه با کلی‌گویی و مقابله سطحی با مشکلات دل‌خوش کرده‌اند وظیفه این کمیته‌ها بررسی عمیق و هشیارانه مسائل است. این کمیته‌ها همواره باید مجهز به پشتوانه‌های فکری و برنامه‌های عملی و توزیع درست امکانات در زمینه‌های تخصصی خود باشند. افزون بر این، تعیین صلاحیت و کارآمدی راه‌حلهای اسلامی به عنوان جایگزین‌های قوی در برابر راه‌حلهای دیگران از وظایف این کمیته‌هاست.

پس از این که کمیته‌ها وظایف خود را با قابلیت و دانش لازم به انجام رسانند، جامعه به خاطر برتری آشکار و آگاهی کامل اعضای علمی کمیته‌ها به مسائل گوناگون، به شایستگی آنها برای رهبری اعتراف خواهد کرد.

بدین‌سان جنبش اسلامی به حق عهده‌دار طبیعی امور امت و جامعه، و کوشنده‌ای خیرخواه در راه تحقق مصلحت و دفع ضرر از ملتها خواهد شد.

فوت کاسه‌گری!

تبلیغ، از نظر تا عمل

یکی از روحانیان توانا دانشجویان خود را به مدت ۶ ماه برای تبلیغات مذهبی آموزش می‌داد. ۳ ماه از این مدت به آموزش نظری و ۳ ماه به آموزش عملی اختصاص می‌یافت. یکی از دانشجویان که اعتماد به نفس بسیاری داشت و دوره نظری را با بهترین امتیاز به پایان رسانده بود، به پشوانه توانهای ذاتی خود چنین اندیشید که بخش عملی را خود می‌تواند انجام دهد.

استاد او را از این کار بازداشت ولی دانشجو سخن استاد را نشنید و برای تمرین عملی کار تبلیغ به روستایی دور عزیمت کرد.

در نخستین جمعه، امام جماعت روستا خطبه‌ای آکنده از سخنان دروغ و ساختگی از قول خدا و پیامبر (ص) ایراد کرد. دانشجوی مورد نظر که چنین دید برخاست و بدون مقدمه فریاد کشید: «این امام جماعت دروغ می‌گوید. نه خداوند تبارک و تعالی و نه پیامبر اکرم (ص) آنچه او گفت، نگفته‌اند.»

امام جماعت در پاسخ گفت: «این جوان کافر و مستحق مجازات است.»

با این سخن همه نمازگزاران بر سر جوان ریختند و او را کتکی جانانه زدند. دانشجو با تن باندپیچی شده و استخوانهای شکسته به نزد استاد خود بازگشت. استاد به او گفت: «بگذار تا نمونه‌ای خوب از تبلیغ مذهبی به تو نشان دهم.»

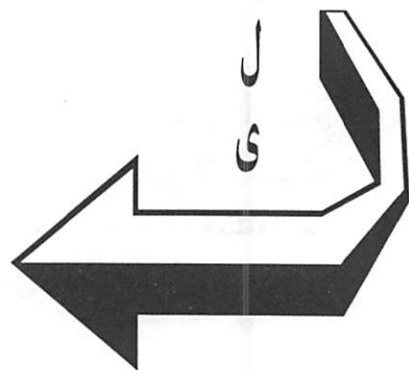
جمعه بعد استاد و دانشجو با هم به همان مسجد رفتند و امام جماعت خطبه‌ای همانند جمعه پیش خواند. استاد که خطبه را شنید برخاست و فریاد کشید: «امام جماعت شما مردی از مردان اهل بهشت است. هر کس یک موی ریش او را با خود داشته باشد وارد بهشت خواهد شد.»

مردم بیدرنگ به امام هجوم بردند و موی ریش او را کردند و امام را با چهره‌ای خونین و صورتی بی‌مو وا گذاشتند. در این حال استاد پیش رفت، سر به گوش امام گذاشت و آهسته گفت: «دروغ بستن به خدا و رسول را رها می‌کنی یا دلت هوای مجازات بیشتری دارد؟»

در این هنگام امام جماعت به کار زشت خود اعتراف و اظهار پشیمانی کرد. اینجا بود که دانشجو به خطای خود پی برد و از استاد خواست که او را در دوره سه‌ماهه کارآموزی و آموزش عملی، بپذیرد.

■ نتیجه اخلاقی: از نظر تا به عمل فاصله بسیار است (!)

ن
ک
ت
ه
ع
م
س
ی



ایست!

إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (۱) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (۲) أَقْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (۳)
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (۴) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (۵)

بخوان به نام پروردگارت که آفرید (۱) انسان را از علق (= خون بسته یا آویزه‌ای زالوماند) آفرید (۲) بخوان که پروردگارت تو آن بزرگوارترین است (۳) که با قلم آموزش داد (۴) او آنچه را انسان نمی‌دانست به وی آموخت (۵)
قرآن مجید، سوره علق (۹۶)

- اگر امت اسلام بهتر از دیگران می‌خواند و آگاهی می‌یافت، امروزه رهبری تمدن اسلامی را به عهده داشت.
- اگر مبلغان مذهبی بیش از دیگران بخوانند، رهبری امت را به دست خواهند گرفت.
- امروزه غربیان بیش از مسلمانان به خواندن و آگاهی یافتن مشتاق‌اند. در حالی که ما می‌آموزیم که بخوانیم، آنها می‌خوانند که پیاموند.
- کار شایسته: مبلغان مذهبی باید پیشگامان مبارزه با بیسوادی باشند.
- قاعده: هر کس حل مشکلات مردم را به عهده بگیرد، رهبری و حکومت آنان را به دست خواهد گرفت.

و برای [کارزارها] انسان،
آنچه می‌توانید از نیرو
و اسبان بسته [بر زمین کرده]
آماده سازید

تا با آن دشمن خدا و دشمن
خودتان را

و دیگرانی جز اینان را
پرسانید که شما نمی‌شناسید و

خدا آنها را می‌شناسد (۶۰)

قرآن مجید، سوره انفال (۸)

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِ، عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ
لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... ﴿١٠﴾

به

پیش!

جنبش بیداری اسلامی در قرن ۱۴ هجری

اول. پیشینه کلی

- الف. نگاه از درون
ب. موفقیتها رودررو بانقاط ضعف
ج. عمل و عکس‌العمل سیاسی
د. واپسماندگی
هـ. بهتر از این هم می‌شود؟
و. پیکار برای ماندن

دوم. شناسایی زمینه‌های بهبود وضعیت

- الف. شورا
ب. روحیه جمعی
ج. زنان و کودکان
د. رهبری «پیر و مراد»
هـ. جای خالی مؤسسات و نهادهای اسلامی
و. قومگرایی و ملیگرایی
ز. فقدان برنامه‌ریزی
ح. جایگزین اسلامی
ط. هدفها و وسیله‌ها
ی. بحران اندیشه
ک. نبود گفت‌وگو
ل. غفلت از رسانه‌ها
م. مسئولیت رهبران و اعضا
ن. ترتیب اولویتها
س. رکود سازمانی
ع. سرّی و یا علنی بودن
ف. قرآن و اندیشه حکومت
ص. بی‌توجهی به بازتابها و تجدیدنظرها
ق. تعصب گروهی
ر. آداب اختلاف
ش. شعارهای نامناسب

سوم. نیم‌نگاهی به جنبش اسلامی در قرن چهاردهم هجری

چهارم. پرسشهای ناگزیر

- الف. بازی طناب‌کشی
ب. وضعیت موجود: بهترین است یا بدترین؟
ج. وفاداری: به خدا یا به دیگران

پنجم. نقش مثبت جنبش اسلامی

اَوَّل. پیشینه کلی

در اینجا اصطلاح «جنبش» و «جنبش اسلامی» را به معنای وسیع خود به کار می‌بریم؛ یعنی: هر گروه معتقد به اسلام و عمل به آن، که همگان را به برپایی نظام اسلامی در زمین از راههای مشروع، فرامی‌خواند.

در این فصل نگاهی گذرا به قرن چهاردهم هجری (قرن بیستم میلادی) خواهیم داشت تا نتایجی را که در گذار این قرن تا به امروز حاصل شده است به تحلیل بنشینیم. قصد ما بررسی کامل فعالیتهای انجام شده یا قضاوت درباره دستاوردها نیست بلکه می‌کوشیم تا با روشن کردن برخی جنبه‌های جنبش اسلامی در این قرن درسهایی مفید برای آینده خود بگیریم.

به منظور علمی و موضوعی بودن تحلیلها توجه به عوامل زیر ضروری است:

الف. نگاه از درون

سخن از جنبش اسلامی، سخن از خود ماست؛ از درون ما؛ و اگر انتقادی می‌شود، انتقاد از بیرون نیست. بنابراین به نقد خویش می‌پردازیم تا نقاط ضعف را شناسایی و از آن برای اصلاح وضعیت درونی خویش استفاده کنیم. در اینجا اگر با خویش صادق نباشیم، آموزشها و تلاشهای ما برای آینده چگونه می‌تواند بی‌عیب و نقص باشد.

ب. موفقیتها، رو در رو با نقاط ضعف

غرض از شناسایی نقاط ضعف خویش، ترسیم چهره‌ای منفی و تیره و تار از جنبش اسلامی نیست. جنبش دارای نقاط تاریک و نقاط روشنی است. در واقع نیز استمرار دعوت و تبلیغ اسلامی و بیداری جهان اسلام گواه موفقیتهای درخشان آن در زمینه‌های گوناگون است. پس بررسی نقاط عیب و ضعف جنبش از تعهد عمیق و همیشگی ما به عمل و جهاد در راه راست برمی‌خیزد و همین تعهد نیز از نتایج فعالیتهای جنبش اسلامی است.

ج. عمل و عکس‌العمل سیاسی

هجوم غرب به جهان اسلام چهره‌ استعمار سیاسی و نظامی داشت و بدیهی است که عکس‌العمل اسلامی و ملی این هجوم نیز سیاسی و نظامی باشد. از این رو جنبشهای آزادیبخش اسلامی عموماً رنگ سیاسی به خود گرفتند و مشخصه فعالیتهای آنان داشتن روحیه رویارویی و ایجاد مانع در راه استعمارگران تجاوزگر و دنباله‌روان آنها بود. در نتیجه، این جنبشها به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و آموزشی زندگی اهمیتی ثانوی می‌دادند. این بود که با حصول استقلال این دولتها از سلطه بیگانگان، استقلالی سطحی به دست آمد و رهبران بعدی اهمیتی به لوازم آزادی سیاسی ندادند. یکی از علل استمرار درازمدت روشهای زندگی استعماری در اقتصاد، جامعه، فرهنگ و آموزش و پرورش با همان ویژگیهای استعماری و بلکه پررنگ‌تر در سرزمینهای آزاد شده همین است.

د. واپسماندگی

باید اعتراف کنیم که جهان اسلام قرن‌ها مسیر انحطاط را در جنبه‌هایی مهم و ارزشمند پیموده است. این انحطاط تنها به تصورات، کردارها و فعالیتهای عامه مسلمانان خلاصه نمی‌شود بلکه حتی جنبشهای اصلاحی را نیز در

برمی‌گیرد. این ضعف، مایه کاهش عمده قدرت تحلیل، تشخیص و شناخت راه برون‌رفت از آسیبها و دشواریهاست و باعث می‌شود که مؤمن بودن ما نیز بر شیوه‌های عمل ما در جنبش چندان تأثیری نگذارد. پدیده واپسماندگی، آثاری سوء و یکسان بر افراد، احزاب و تشکلهای دینی، ملی، چپگرایانه و لائیک به جای می‌گذارد چنان که این آثار به سطوح مختلف تشکلهای از قبیل رهبران، استادان و آموزگاران، پزشکان، مهندسان، کارمندان، کارگران، نظامیان و کشاورزان، از زن و مرد و فقیر و غنی نیز سرایت می‌کند. واپسماندگی و بایبی همه‌گیر است. حتی اقلیت آگاه نیز در زنجیر واپسماندگی همگانی گرفتار می‌آید و بی‌آن که بتواند مایه آماده‌سازی یا ارتقای سطح آگاهی مردم شود در دایره آنها می‌چرخد.

ه. بهتر از این هم می‌شود؟

گاه می‌گوییم جنبش اسلامی در حد وسع و امکانات، تلاش خود را کرده است؛ نتایج اعمال نیز به دست خداوند تبارک و تعالی است. اما باید بر این نیز تأکید بورزیم که مفاهیم و روشهای ما دقیق و بی‌عیب و نقص نبوده است و باب‌گزینش و ارائه مفاهیم و روشهای بهتر همواره باز است و صدالبته پاداش کوشندگان در راه خدا را کرانه نیست. در این میان ملاحظه می‌کنیم که روند پیشرفت حقیقی امت ما در زمینه تحول اجتماعی همواره کند و کمتر از حد انتظار بوده است. برای پیش رفتن و پیش افتادن نیز نخست چاره‌ای جز اعتراف به خطاها، و ارزیابی خود و روشهایمان نداریم با این امید که بتوانیم در مقابل این کاستیها به کاری سازنده دست بزنیم. انتقاد از جنبش، شخص را لزوماً در موضعی برتر از جنبش قرار نمی‌دهد همچنان که او را به دشمنی با جنبش نیز نمی‌کشاند. همه با هم برابرند و خداوند تبارک و تعالی، خود عهده‌دار محاسبه و پاداش و کیفر بندگان است. برتری نه از آن اشخاص بلکه از آن عقیده و ایفای رسالت است.

و. پیکار برای ماندن

جنبش اسلامی در حرکت آزادانه خود اغلب با محدودیت یا سرکوب مواجه بوده و همواره در پیکار مرگ و زندگی برنامه روزانه خود را تنظیم می‌کرده است. به همین خاطر هیچ‌گاه فرصت آن نیافته است تا اندکی درنگ کند و به پشت سر خود بنگرد و به تجدید نظر دست زند. بازنگری، برای جنبش از آن نوع فعالیت‌های تفننی و تجملاتی محسوب می‌شده است که هیچ‌کس مایل به بهره‌گیری از آن نیست. بنابراین طبیعی است که در این شرایط اعضایی افراطی، مرموز و تودار، مخفیکار، پیچیده، به دور از واقعیت و بدون خبرگی پدید آیند که خود مانعی بر سر راه تحول‌اند.

با این ملاحظات، بیشترین مسئولیتهای اصلاحی بر دوش فعالان اسلامی در کشورهایی است که از نعمت آزادی برخوردارند. مسئولیت اینان به مراتب بیش از دیگران است. آنها باید فعالیت‌های خود را با مسلمانان کشورهای زیر ستم و تحت نظام دیکتاتوری که جز حسرت خوردن و آرزو داشتن کاری نمی‌توانند کرد، پیوند زنند. با این آگاهی درباره اوضاع امت در سده پیشین هجری و مسیحی، خواهیم توانست که طبیعت مبارزاتی جنبش را دریابیم و در پی شناخت زمینه‌های ممکن برای اصلاح آن باشیم.

بحمدالله جنبش اسلامی با همه ستمها و دشمنیها توانسته است در داخل و خارج جهان اسلام همچنان بماند و

این را جز نعمت و لطفی بزرگ از سوی خداوند تبارک و تعالی نمی‌توان دانست. اما با وجود آن که کوششها در این راه ثمرات بسیاری داده‌اند، امکان تحقق نتایج بهتر بسیار بوده است. در مرحله کنونی نیاز به اصلاح و بهبود در زمینه‌هایی است که اینک به آنها اشاره خواهیم داشت.

دوم. شناسایی زمینه‌های بهبود وضعیت

توجه جوانان را به جنبه‌های آتی در زمینه‌های فعالیت اسلامی جلب می‌کنیم با این امید که در قرن پانزدهم بیش از آنچه نسلهای پیش از آنها در قرن چهاردهم هجری از آن برخوردار بودند، توفیق یارشان باشد.

الف. شورا

جنبش اسلامی تاکنون نتوانسته است به صورتی فراگیر، نظام شورایی را در کلیت خویش تجربه کند و کمابیش متمرکز بر اجرای نظامی راحت موسوم به «سمعاً و طاعة» یا «بشنو و فرمان ببر» بوده است. البته برخی رهبرها به طور نظری شکل شورایی را پیشنهاد کرده‌اند اما تجربه این کار در عمل شکل منظمی به خود نگرفته است. همواره نیز این بحث و مناقشه علمی پیرامون شورا مطرح بوده است که آیا شورا جنبه مشورتی دارد و یا الزام‌آور است؟ هر یک از هواداران دو نظریه نیز دلایلی داشته و به کتاب و سنت نیز استناد می‌کرده‌اند. از آنجا که این موضوع از مسائل پژوهشی است نمی‌توان تنها از طریق فتوا تکلیف قطعی را تعیین کرد به ویژه این که امروزه نیازمند نظام شورایی الزام‌آوری هستیم که قواعد و پایه‌های علمی منظمی را تدوین کند. بنابراین وجود شماری لازم و کافی از اعضا برای تصمیم‌گیری و نیز برای اجرای تصمیمها ضروری است.

مزایای نظام شورایی که در قرآن مطرح شده است ما را به ویژه در عصر حاضر ملزم می‌سازد که تأکید ویژه و مصراً نه‌ای بر اجرای این نظام بورزیم.

ب. روحیه جمعی

جنبش اسلامی از طریق برنامه‌های آموزشی و تربیتی خود توانست افرادی ممتاز را تربیت کند. اما مشکلات آنجا پدید آمد که از این افراد خواسته شد تا در برنامه‌های مشترک و جمعی فعالیت کنند. جنبشهای اسلامی در بیشتر زمانها از رهبری فردی به جای رهبری گروهی بهره‌مند بوده است بی‌آن که چنین حقیقتی را دریابد که نتایج عمل گروهی شایسته‌تر، بهتر و برتر از نتایج عمل فردی است. به همین خاطر محیطهای عقبمانده که وابسته به «رهبری فردی» بوده و از مواهب ارزشمند زندگی محروم مانده بودند با تغییر نگرش خود و گرایش به رهبری جمعی تکانی به خویش داده‌اند. البته در این جوامع پدر در خانواده خود ریاست مطلق را دارد و این ریاست مطلقه در مدارس، دولتها، ارتش و احزاب نیز حاکم است. نظام رهبری فردی - که یکی از عوارض عقبماندگی است - در اکثر مؤسسات ما نیز وجود دارد. اگر به بررسی شیوه‌های رهبری و مدیریت در جهان بپردازیم ملاحظه می‌کنیم که اروپا با روحیه جدیت و پایداری و پشتکار دایم، نخستین بار ندای آزادی به مفهوم امروزین را سر داد و موفق به تأسیس دولتهای مردمی شد. اما آمریکا با اجرای نظامی که در آن اختلاف همه ملیتها ذوب می‌شد و در چهارچوب قانون و روحیه جدیت و پشتکار در عمل، میان آنها الفت و پیوند به وجود می‌آمد توانست نسبت به

اروپا برتری یابد. در این میان ژاپن روحیه گروهی و وابستگی به سنتها و باورهای دینی را بر آن اصول افزود و از اروپا و آمریکا هم پیش افتاد.

فعالیت اسلامی را همچون بازی در یک تیم فوتبال باید دانست که اگر بهترین بازیکنان جهان در آن جمع شوند و بدون توجه به کار گروهی بازی کنند، از تیم مقابل که با کمترین مهارت اما با روحیه جمعی بازی می‌کنند شکست خواهند خورد.

ج. زنان و کودکان

جنبش اسلامی در زمینه فعالیت زنان و کودکان به نحوی چشمگیر ناموفق بوده است. هرگاه در این جنبش موفقیتی با همکاری مردان داشته‌ایم، در همکاری با زنان و کودکان با عدم توفیق روبه‌رو بوده‌ایم و هنوز که هنوز است نتوانسته‌ایم جنبش فعال زنان را به وجود آوریم. زنان مسلمان - جز در برخی موارد استثنایی - همواره از نظام‌دهی به فعالیتهای خویش و تأثیر در زنان دیگر ناتوان بوده‌اند و اغلب آنها در ارتباط با دیگران و بحث و گفت‌وگو درباره مسائل اساسی جامعه مشکل داشته‌اند. ما هیچ‌گاه نتوانسته‌ایم از توان عظیم خواهران مسلمان خویش بهره‌گیریم در حالی که احزاب چپ یا ملیگرا برای تحقق بیشترین دستاوردهای سیاسی خود، در حداکثر ممکن از زنان بهره‌کشی می‌کنند. در این شرایط زنان مسلمان - جز در مواردی چند - راکد و غیرفعال‌اند و توان مشارکت در فعالیتهای جنبش را ندارند.

اینک که مدعی و خواستار آموزش زنان مسلمان برای تصدی مسئولیتهای مدیریت و رهبری در میان امت اسلامی هستیم، نباید از کمترین کوشش برای ایجاد مشارکت، آماده‌سازی و پشتیبانی آنها در فعالیتهای دریغ ورزیم. در غیر این صورت، دچار تناقضی آشکار در درون جنبش خواهیم بود. در واقع چگونه می‌توان مبارزه را برد در حالی که ۵۰٪ یا بیشتر از نیروهای ما در کنار یا به دور از میدان حقیقی مبارزه‌اند.

به همین نحو، تنها اندکی از توان خود را صرف آماده‌سازی و پرورش کودکان در راستای اهداف جنبش اسلامی کرده‌ایم. نسبت نوشته‌های اسلامی برای کودکان بیش از ۵٪ متون ویژه بزرگسالان نیست و با این حال، توقع ما از کودکان این است که کتابهای بزرگسالان را بخوانند، فراگیرند و همه را بپذیرند. این ماییم که باید بپذیریم آموزش کودکان برخاسته از زمینه‌های تربیتی ویژه آنهاست و آن نیز مستلزم وجود ادبیات ویژه کودکان است. جنبش اسلامی با کوتاهی در زمینه ادبیات اسلامی کودکان بسیاری فرصتها را از دست داده است.

د. رهبری «پیر و مراد»

در برخی موارد، جنبش اسلامی رهبری شخصی مانند پیر، مراد، شیخ، قطب و ولی (در اصطلاح صوفیانه) را می‌پذیرد.

این رهبر فرشته‌گونه، قهرمان اسطوره‌ای، صاحب کشف و کرامات و خوارق عادات، دانای کل و قادر مطلق، سازماندهی و نظم امور را در زمان حیات خود برعهده می‌گیرد. جنبش به گونه‌ای تنگاتنگ در پیوند با هرگونه فرمان و خواست این رهبر مادام‌العمر و غیرقابل عزل از کرسی رهبری است بی‌آن که جای بحث در اوامر و نواهی او باشد. این رهبر در خارج از کشور نیز با روش «کنترل از راه دور» بر نظم و جریان‌امور اشراف دارد. در نهایت نیز

این پیر، مراد، شیخ و ولی فوق دستور جلسه است. هرگاه، هر مدت و در هر موضوع که بخواهد سخن می‌گوید. لزومی به آمادگی قبلی یا دسته‌بندی اندیشه‌ها و نکات خود ندارد و حق اوست که بالبداهه سخن گوید. وظیفه همگان نیز این است که برای او در هر زمینه احترام و اولویت قائل باشند صرف‌نظر از این که طرح آن دیدگاهها نیازمند کار کارشناسی، امکانات و تخصصها هست یا نیست.

در این هنگام بزرگترین مشکلی که رده دوم رهبری جنبش با آن رو به روست این که چه کسی می‌تواند با این رهبر مخالفت ورزد. اعتقاد قلبی هر یک از اطرافیان او این است که هیچ‌چیز برابر با او نیست. این تواضع و اطاعت در برابر «پیر» و «مراد» یکی از شروط عضویت فرد در جنبش و یا جمعیت است. عضو جنبش هیچ‌گاه آزادی اندیشه و رهبری برخاسته از دل شورای اجتماعی را نیاموخته است. احترام عظیم عضو نسبت به «پیر» و «مراد» راه هرگونه مقابله، مخالفت یا حتی پرسش در برابر وی را می‌بندد چه رسد به این که نظری مخالف‌نظر رهبر و ولی را بپذیرد. این دیدگاه و رابطه نسبت به «مراد» و «شیخ» احياناً شبیه همان شعار صوفیانه است که: «مرید در برابر شیخ خود مانند مرده در دست مرده‌شوی است». بدین‌سان، گاه اعلام موضع «شیخ» در تصمیم‌گیریهای مهم تنها به صورت دعا جلوه می‌کند. متأسفانه این نوع رابطه و ارادتمندی تا به مرتبه‌ای می‌رسد که گاهی موضع عضو در برابر رهبر با این سخن بیان می‌شود: «موافق باش یا منافق یا مفارق (جدا)».

البته پناه بر خدا اگر بخواهیم همه رهبران را متهم به این شیوه رهبری کنیم اما دست‌کم یکی از ویژگیهایی را که برشمرديم می‌توان در اغلب رهبران و مسئولان یافت.

امروزه باید از فعاليتها و تجارب‌جهانی در زمینه مدت‌زمان تصدی رهبری بهره‌بگیریم. براساس این تجارب مدت زمان مناسب برای یک دوره رهبری بین ۴ تا ۶ سال است که تنها یک بار دیگر نیز قابل تمدید است. در این‌حال حداکثر مدتی که برای رهبری در اختیار یک رهبر خواهد بود ۱۲ سال است و او پس از پایان دوران رهبری می‌تواند در حد امکان از طریق کمیته‌های تخصصی به گونه‌ای پویا و فعال در رهبری مشارکت کند یا به عنوان مشاور محترم، ارزشمند و دارای تجارب بلندمدت در کنار رهبر جدید حضور داشته باشد.

ه. جای خالی مؤسسات و نهادهای اسلامی

فعاليتهاي جنبشهای اسلامی وابسته به کسانی بوده است که مسئوليتهاي در این زمینه بر دوش آنهاست. این وضعیت به معنی قائم بودن وظایف به افراد، و نتیجه آن عدم ثبات، افزایش تغییرات در مسئوليتها و ضعف نهادینگی در کارهاست. یکی از کمبودها - یا شاید بهتر باشد بگوییم نبوده‌ها - فعالیت در بستر نهادها و مؤسسات است. در معدود مؤسسات موجود نیز نیاز به برنامه‌ریزی، روحیه جمعی در کار و سازماندهی صحیح احساس می‌شود. بنابراین جنبش اسلامی نه تنها نمی‌تواند در قالب این مؤسسات به اهداف خود برسد بلکه این مؤسسه‌ها گاه به جای این که یار باشند، باری بر دوش جنبش‌اند. چنین است که با وجود موفقیت‌های فردی در بسیاری از مؤسسات شخصی، همین مؤسسات در پیشبرد فعاليتهاي اجتماعی موفق نبوده‌اند چنان که نهضت اسلامی تاکنون نیز نتوانسته است نیاز مبرم خود را به تدوین «دانشنامه سازمانی» یا «فقه مؤسسات» با ذهن و زبان مفهوم‌آمیزین برآورده سازد.

فعاليتهاي تبلیغ و دعوت اسلامی همواره منحصر به حرف و سخن خواهد بود تا آن زمان که توانسته باشیم در

کشورهای خویش مؤسسات عمومی موفقی تأسیس کنیم که شمار آنها به طور متوسط، از ۱۰ مؤسسه در هر کشور کمتر نباشد. آن گاه می‌توانیم مدعی موفقیت مؤسسات خود باشیم.

و. قومگرایی و ملیگرایی

جنبش اسلامی از جنبه نظری معتقد به وحدت امت و جهانی بودن دعوت اسلامی است اما در عمل دغدغه و اشتیاق کافی برای تحقق این نظریه نمی‌بینیم از آن رو که در اجرا به طور آشکار توجه و طبیعت قومی و ملی خود را بروز می‌دهیم. این گرایش درونی به وضوح در گردهماییهای عمومی ما جلوه‌گر است آن‌گاه که به صورت گروهی با دوستان هم‌نژاد و هم‌میهن خود بیشتر می‌جوشیم تا آنها که خارج از این دایره قرار دارند. در سطح رهبری نیز در برخی موارد گردهماییهای دوره‌ای جهانی میان رهبران مختلف بسیار به چشم می‌خورد اما به خاطر اعتقاد برخی دیگر به این که جنبش تنها در چهارچوبها و مرزهای جغرافیایی و نژادی محدود شود، برگزاری این نشستها بسیار دشوار است.

به رغم آن که چنین گردهماییها در تبادل اطلاعات و تجربه‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت و هماهنگی میان مراکز و دست‌اندرکاران فعالیتهای اسلامی کاری اساسی به شمار می‌آید و با وجود این که همه به این امر معترفیم که دشمنان ما با برنامه‌ریزی واحد و هماهنگ علیه ما فعالیت می‌کنند، متأسفانه هنوز موفق به رویارویی با دشمن براساس طرحی واحد و یکسان نشده‌ایم. ما فریب این ضرب‌المثل را خورده‌ایم که: *أهل البيت أدرئ بما فی البيت* (اهل خانه، از خانه بهتر خیر دارد). از این رو آگاهانه فراموش کرده‌ایم که بیگانه متخصص و پیگیر، سرزمینهای ما را از خودمان بهتر می‌شناسد همان‌گونه که برخی آگاهان می‌توانند به برادران خود در سرزمینهای دیگر، توصیه‌ها و آگاهیهای زیاد و مفیدی برای فعالیتهای محلی تقدیم دارند.

وسایل ارتباط جمعی و رسانه‌های فراگیر، دنیا را هر روز کوچکتر و سرزمینها را روز به روز به یکدیگر نزدیکتر می‌کنند و مفهوم دهکده جهانی بیش از پیش مصداق می‌یابد. این همان جهانی شدنی است که اسلام از آغاز پیدایش خود به سوی آن فرا می‌خواند. متأسفانه در این میان جنبش اسلامی تنها نگاه محلی و منطقه‌ای به خویش دارد. گویی هر منطقه در جهان اسلام از دیگر مناطق جداست.

ز. فقدان برنامه‌ریزی

جنبش اسلامی اغلب با مشکلات مربوط به روزمرگی مواجه است و هر روز در این تلاش است که موجودیت خود را حفظ کند. به همین خاطر است که جنبشها تاکنون فرصتهایی اندک برای برنامه‌ریزی سالانه، پنجساله یا دهساله داشته‌اند. بیشتر فعالیت و نیروی آنها درگیر مواجهه با بحرانها می‌شود و بسیار پیش می‌آید که همان فعالیتهای روزمره نیز حالت اضطراری و فوق‌العاده پیدا می‌کنند.

آنچه درباره نبود برنامه‌ریزی گفته شد شامل روشن نبودن اهداف، توزیع نامناسب امکانات، اشتباه در تشخیص اولویتها و فقدان جهت‌یابی است. به همین خاطر نمی‌توانیم تشخیص بدهیم که پای خود را کجا می‌گذاریم یا چه اندازه با هدف خویش فاصله داریم. ما اصولاً از شیوه‌ای روشمند پیروی نمی‌کنیم تا آنجا که حتی برای ارزیابی خود نمی‌توانیم تشخیص دهیم که کجای کاریم. بنابراین غافل از نتایج و پیامدهای فعالیتهایمان گام

برمی‌داریم بی‌آن که از برنامه‌ریزی صحیح برخوردار باشیم و ضرورت گذار از مرحله «فعالیت در حد توان» به مرحله «فعالیت در حد مطلوب» را دریافته باشیم.

ح. جایگزین اسلامی

جنبش اسلامی در یک دوره پنجاهساله همواره درگیر اثبات صلاحیت اسلام بود و پس از این دوره بر تفوق اسلام نسبت به دیگر مکتبها و ایدئولوژیها تأکید ورزید. اما فعالیتهای جنبش همواره در دایره کلیات محدود می‌شد و از آن فراتر نمی‌رفت. به همین خاطر امروزه به عنوان مثال نمی‌توانیم دیدگاههای اسلام را به عنوان جایگزین مکتبهای دیگر به صورت کتابی دانشگاهی تدوین کنیم. این نیاز به ویژه در همه زمینه‌های دروس علوم اجتماعی محسوس است.

تدوین جایگزین اسلامی برای مکتبهای دیگر، کاری تفننی و پاره‌وقت حتی برای یک عضو پرشور و بااخلاص جنبش نیست بلکه از واجبتین واجبات برای دانشمندان و عالمان متخصص، کارآموده و تمام‌وقت به شمار می‌رود. جنبش اسلامی به منظور تجربه، تمرین و تدوین روش اجتهاد در این زمینه باید به ایجاد مؤسسات دانشگاهی در سطوح عالی همت گمارد. غیرممکن است که بتوان این فعالیت مهم را به صورت فردی حتی به عالمان و دانشوران نابغه واگذارد زیرا چاره‌ای جز کوشش جمعی در این زمینه نیست. این، کاری تخصصی، ملال‌آور و خسته‌کننده، دشوار، وقتگیر، زمانبر، مستمر و نیازمند سعه صدر است که تنها با اعتماد به تأیید و تصدیق دیگران سامان نمی‌پذیرد. این شرط نخستین و ضروری برای آغاز نهضت عظیم اجتماعی و فرهنگی در این امت یا به عبارت دیگر رنسانس اسلامی است و بدون این، برتری نظام اسلامی تنها به باور روحی و عاطفی محدود خواهد شد.

در این زمینه نیاز به الگوی اسلامی زنده و روشنی است که غرب و شرق را معذوب تمدن اسلامی سازد و به سوی آن سوق دهد. علت این که مهندسان، پزشکان و دانشمندان علوم طبیعی بیش از دانشمندان علوم اجتماعی از جنبش اسلامی استقبال می‌کنند این است که کلیات جذاب مسائل اسلامی گروه نخستین را در زمینه عقلانیت، والایی، سهولت، بلندنظری، سعه صدر و اخلاقیات دین قانع می‌کند اما دانشمندان علوم اجتماعی تنها با آگاهی از جزئیات است که قانع می‌شوند. بنابراین کلیات آگاهیهای اسلامی به تنهایی قادر به افزایش دانشمندان علوم اجتماعی به جمع مؤمنان به اسلام نیستند.

وضعیت کنونی از این نظر دارای کاستیها و کژیهای فراوان است و تازمانی که اکثر رهبران جنبش اسلامی را جامعه‌شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی تشکیل ندهند، نخواهیم توانست خیزشی دوباره به سوی تمدن نوین انسانی داشته باشیم.

ط. هدفها و وسیله‌ها

برخی از اعضای جنبشهای اسلامی، تا اندازه‌ای در تمیز میان هدفها و وسیله‌ها سردرگم‌اند. بسیار دیده می‌شود که مصلحت گروه، معیار فعالیت و موفقیت قرار می‌گیرد در حالی که گروه در حقیقت، تنها وسیله‌ای برای خدمت در راه اصلاح جامعه است. این عدم تشخیص میان هدف و وسیله منجر به این می‌شود که گروه به خویش بیشتر از

جامعه‌ای پردازد که به خاطر آن تشکیل شده است. یک بررسی تقریبی آماری نشان می‌دهد که حدود ۷۰ درصد وقت، هزینه و نیروی اعضای جنبشها و تشکلهای آنها صرف حل مسائل درون‌گروهی می‌شود و تنها حدود ۳۰ درصد آن به جامعه و خارج از گروه اختصاص می‌یابد. بیگمان رابطه صحیح، عکس این باید باشد.

بدین جهت است که گاهی گروهها به صورت یک حزب مقدس درمی‌آیند. و گویی این حزب نه برای جامعه که برای منافع گروهی تاسیس یافته است. چنان که هر حزب دیگری که با اهداف خاص درونی تشکیل شود، در واقع با هیچ باشگاه ورزشی یا شرکت تعاونی که خدمات آن مختص اعضاست تفاوتی ندارد. بنابراین چنین حزبی عبارت از مجموعه‌ای از اعضا خواهد شد که بی‌دغدغه درگیری واقعی در جامعه، تنها به مصالح درونی خود می‌پردازند. در نتیجه طبیعی است که عموم مردم نیز حساسیت، توجه یا فعالیتی در برابر ستم و فشاری که بر این گروهها وارد می‌شود نداشته باشند. این نقیصه زمانی بیشتر بروز می‌کند که می‌بینیم گاهی اعتبار اسلامگرایان نزد جامعه کمتر از اعتبار افراد غیرمذهبی و لائیک است و این از کمبود روحیه تعاون و همکاری میان جنبشها و گروههای اسلامی مایه می‌گیرد. حتی گاه در برخی موارد، پیکره و تشکیلات این سازمانها راه تحقق اهداف ماهوی جنبش را می‌بندد.

بجاست که جنبش اسلامی بی‌هیچ‌گونه مسامحه، بر ضرورت پایه‌ریزی تشکلهای بر اساس حل مشکلات مردم و ارائه راه‌حل برای آنها تأکید ورزد بدان‌سان که گویی مبارزه‌ای رویارو و سریع برای خود جنبش پیش آمده است. به همین نحو برای یک جنبش اسلامی واجب است که بیشترین کوشش و توان خود را برای حل این مسائل و موانع به کار برد تا مردم اطمینان یابند که جنبش، پاسداری امین برای آنهاست و می‌توان به آن اعتماد کرد و به فعالیتهای آن کاملاً چشم دوخت و توجه ورزید.

ی. بحران اندیشه

اندیشمندان متخصص به اتفاق بر این نظرند که پیوند میان روش اندیشیدن، با شیوه‌های عمل و حل مسائل بسیار مستحکم است و آنچه اساس هر خیزش اجتماعی را تشکیل می‌دهد تفکر صحیح است. این اصل یکی از موارد اساسی است که جنبش اسلامی باید برای احیای آن تلاش کند. دقت در واقعیتهای روز نشان می‌دهد که جنبش اسلامی از یک‌سو در زمینه‌های کلی، نتوانسته است نظم و وحدت فکری میان اعضای خویش پدید آورد؛ از دیگر سو نیز به خاطر پرداختن جنبشها به کلیات، اختلافهای داخلی گوناگونی در زمینه‌های جزئی و تفصیلی پدید آمده است. کوشش و فعالیت آنها بسی بیش از آن که متوجه کار فکری و فرهنگی باشد، صرف فعالیتهای اجرایی است. همچنین به خاطر عدم اعلام برخی مواضع رسمی و علنی از سوی زیرمجموعه‌های جنبش در برابر مسائل اساسی و عمومی، آرای متنقض در میان هواداران پدید آمده است که به نوبه خود بر مشکل تشتت آرا و اندیشه‌ها می‌افزاید. اسف‌انگیزتر و تلختر از همه این که مواضع و آرای برخی احزاب و گروههای غیرمذهبی و ایدئولوژیهای ضددینی در برخی اعضای جنبش اسلامی نفوذ کرده است تا جای خالی این خلأ فکری را پر کند. اعتقاد ما بر این است که بحران فکری اساساً از نا آگاهی نسبت به چگونگی پیاده کردن قرآن و سنت در جهان واقعیت مایه می‌گیرد و راه‌حل این بحران تنها از طریق پژوهشهای گوناگون و اجتهاد اصیل در زمینه‌های متعدد علوم اجتماعی و علوم انسانی به دست می‌آید.

ک. نبودِ گفت‌وگو

با اندک بررسی می‌توان دریافت که جنبش اسلامی در سه سطح، از گفت‌وگوی ایدئولوژیک سر باز زده است: گفت‌وگوی داخلی میان اعضا، گفت‌وگو با گروه‌ها و مجامع اسلامی دیگر، و گفت‌وگو با مجامع و گروه‌های غیراسلامی دینی یا سکولار. پیامد این ضعف، بروز مفاهیم ایده‌آلی و اتوپیایی در میان اعضاست که مایه دورافتادن اندیشه‌های نظری از آگاهی‌های ضروری نسبت به واقعیتهای عملی شده است.

رکود فکری، عجز از غنابخشی مطلوب به اندیشه‌ها برای پختگی و بلوغ فعالیتهای جنبش، به علاوه سوء تفاهم میان گروه‌ها، مجموعه‌ها و جوامع مختلف، از نبود گفت‌وگوی عقیدتی سرچشمه می‌گیرد و منجر به فقدان اعتماد متقابل و بروز دشمنی میان زیربخشهای مختلف در جامعه واحد می‌شود.

ل. غفلت از رسانه‌ها

جنبش اسلامی در زمینه ارتباط با جهان پیرامون خود بسیار کوتاهی کرده است. اعضای جنبش توجه به این نداشته‌اند که هر چه زودتر، این شکاف عمیق را باید بست و علاج واقعه را قبل از وقوع باید کرد و این که غفلت از این مهم، تأثیر جنبش را در جامعه به حداقل ممکن می‌رساند و به رقبا و دشمنان فرصت می‌دهد که بر وسایل ارتباط جمعی مسلط گردند و چهره‌ای مخدوش از جنبشهای اسلامی ارائه کنند بی‌آن که این جنبشها فرصت برابر برای دفاع از خود را به گونه‌ای فعال داشته باشند.

جنبش نیازمند هدایت شماری مناسب از اعضای خود برای کسب تخصص در زمینه وسایل ارتباط جمعی است. به ویژه ضروری است که از فعالیتهای سیاسی در میدانهای انتخابات برخی کشورها درس بگیریم که به خاطر همین نقطه ضعف، جنبش نتوانسته است به نحو مطلوب از تحرک سیاسی برخوردار باشد.

غالب مطبوعات اسلامی نیز فاقد جذابیت و حتی گاه گریز‌انده‌اند و تنها اعضای متعهد و پرشور و شوق تحمل خواندن آنها را دارند. اما غیر اعضا اشتیاقی به آگاهی درباره ادبیات تشکلهای اسلامی در خود نمی‌یابند. البته محدودیت انتشار ادواری این رسانه‌های مکتوب نیز در این مورد بی‌تأثیر نبوده است.

همچنین جنبش اسلامی تاکنون خود را در این زمینه به غفلت زده است که باید اعضای دیپلمه خود را توجیه و تشویق نماید تا در زمینه‌های مورد نیاز رشته‌هایی مانند علوم اجتماعی، اطلاع‌رسانی، ارتباطات، آموزش و پرورش، خدمات شهری و مراکز انتظامی و حقوقی کسب تخصص کنند. به خاطر نبود برنامه‌ریزی در این زمینه نیز جنبش اسلامی تاکنون پیامدهایی دشوار را متحمل شده و بهایی‌گراف پرداخته است.

م. مسئولیت رهبران و اعضا

در جنبش اسلامی، معیار حاکم همواره این بوده است که اعضا در برابر رهبر پاسخگو و مسئول‌اند؛ همو که آنها را به اطاعت مطلق و بی‌قید و شرط از خویش در آسودگی و دشواری ملزم می‌سازد. اما نیاز به حسابرسی و ارزیابی رهبران با وجود اهمیت بسیار، همواره از بحث و بررسی درباره آن و نیز برنامه‌ریزی و اجرا به دور نگه داشته شده است. هرگاه که رهبر یا مسئولی برای اعضا سخن می‌گوید، اغلب از محدوده کلیات فراتر نمی‌رود. عباراتی که این سران به کار می‌برند اغلب این موارد را دربرمی‌گیرد: «همه چیز بروفق مراد است»؛ «حرکت اسلامی همچنان به

پیش می‌رود؛ «آینده اسلام درخشان است»؛ «پیروزی نزدیک است»؛ «إِنَّهُمْ يَرَوْنَهُ بَعِيداً وَ يُرِيهِ قَرِيْباً (= آنها آن - پیروزی - را دور می‌بینند و ما نزدیک می‌بینیم - قرآن مجید، سوره معارج (۷۰)، آیات ۷-۶)»؛ «بر شماست که ایمان خود را تقویت کنید و بیش از پیش فداکاری نمایید»؛ «استقامت بورزید و پایدار باشید» و از این‌گونه تعبیرات. در اینجا مهم، فقدان مبانی علمی برای ارزیابی افراد است. در جنبش اسلامی متأسفانه از آمار و ارقام، گزارشهای واقع‌گرایانه، تحلیلهای موضوعی کمی یا کیفی به ویژه درباره اعضا، انتشارات، فعالیتهای مالی، نتایج افکارسنجی یا ارزیابیهای گروهی یا سازمانی که قابل ارائه باشند خبری نیست.

گاه برخی رهبران به بهانه مخفیکاری و رازداری از پاسخ هرگونه پرسش طفره می‌روند. این در حالی است که جنبش بدون گردن نهادن رهبران آن به ارزیابی و پاسخگویی ادواری درباره هر موضوع نمی‌تواند از سلامت لازم برخوردار گردد.

برای حفظ سلامت و پویایی جنبش اسلامی چاره‌ای جز این نیست که هر یک از رهبران آن به طور جدی پاسخگوی فعالیتهای خود باشند و از آنان خواسته شود که سطح فعالیتهای خود را ارتقا بخشند. حسابرسیهای مالی دارای جنبه‌های اخلاقی در درون نهضت و جنبه‌های قانونی در نزد دولت‌اند و جنبش باید گزارشها و صورتهای مالی خود را به طور منظم و بی‌عیب و نقص در معرض مراجعه و بررسی دقیق کارشناسی قرار دهد.

ن. ترتیب اولویتها

اگر از خود پرسیم: آیا تصمیمها را به بهترین وجه به اجرا در می‌آوریم؟ و: آیا در میان تصمیمهای گوناگون، آن را که بهتر است برای اجرا برمی‌گزینیم؟ در حالت نخست، نیاز به کفایت و کاردانی در اجراست و در حالت دوم، از آغاز انتخاب درست اولویتها را می‌طلبد. هر دوی اینها ضروری‌اند و میان این دو اختلاف بسیار است زیرا گاه شخص کاری را با کاردانی تمام انجام می‌دهد که از اولویت لازم برخوردار نیست. پس نخست باید میان اولویتها ترتیب قائل شد زیرا تصمیمها و فعالیتهای تصویب شده برای اجرا بسیارند. بنابراین مشخص کردن اولویتها امری ضروری است و این کار امکانات محدود و ارزشمند مادی و انسانی را به سوی مسائل مناسب و متناسب سوق می‌دهد.

با ملاحظه گذر سریع زمان و رخ دادن سریع رویدادهای پیاپی، نیاز به تعیین اولویتها بیش از پیش ضرورت و اهمیت می‌یابد. نباید فراموش کنیم که پرداختن به امور مهم کافی نیست؛ مهم این است که اول به ضروریات مهمتر پرداخته شود.

س. رکود سازمانی

متأسفانه ملاحظه می‌شود که هرگاه جنبش اسلامی، شکلی سازمانی به خود می‌گیرد، با وجود رشد جنبش و با وجود تغییر شرایط و اوضاع جامعه و تغییر در ترتیب اولویتها، جنبش به مدتی طولانی در یک حالت باقی می‌ماند. بنابراین هرگونه چهارچوب سازمانی باید با این منظور طراحی شود که شیوه حرکت واقعی را در عمل پیاده کند تا اهداف وجودی سازمان به تحقق پیوندد. نیز به گونه‌ای باید انعطاف‌پذیر باشد که به حسب ضرورت، تغییر لازم به منظور هماهنگی با تحولات در آن پدید آید. تقدیس ساختار اداری یا مخالفت با تغییر آن - که تنها وسیله‌ای در

خدمت هدف است - کاری خطاست.

به عنوان یک اصل کلی، شایسته است که هر پنج سال یکبار در ساختار اداری سازمان تجدیدنظر شود.

ع. سرّی و یا علنی بودن

اوقات زیادی برای بحث و مناقشه در پاسخ این پرسش به هدر رفته است که: فعالیت جنبش اسلامی باید سری باشد یا علنی؟ و نزدیک بوده است که موضع شخص در برابر این قضیه رکنی از ارکان ایمان به شمار آید(!). هر یک از هواداران یکی از دو پاسخ نیز برای اثبات و تأیید دیدگاه خویش به سیره رسول اکرم(ص) استناد می‌کرده‌اند. این مسئله‌ای کاملاً سازمانی است. هر دو روش پاسخ به آن ریشه در اسلام دارد و تنها شرایط و مقتضیات خارجی می‌توانند میزان صلاحیت هر یک از آنها را برای جنبش در بلندمدت تعیین کنند. در این زمینه عامل اصلی در هر زمان اوضاع حکومت، دولت و شرایط موجود است و این است که شیوه عمل را برای جنبش تعیین می‌کند. اما جنبش تا آنجا که شرایط و محیط پیرامون آن اجازه می‌دهد باید باز عمل کند و درهای خود را به روی مردم بگشاید. به هر حال تا جایی که امکان فعالیت علنی وجود دارد، هیچ برتری و تقدسی برای مخفیکاری نیست. عقل سلیم نیز اصل اساسی را در فعالیتها بر باز عمل کردن می‌داند و تنها در موارد استثنایی مخفیکاری را روا می‌شمارد. اینجاست که دو قاعده معروف فقهی کاربرد می‌یابد: قاعده «الضُّرُورَاتُ تُقَدَّرُ بِقَدَرِهَا» (به ضرورتها بهره‌ای به اندازه ضرورتشان داده می‌شود) و «الضُّرُورَاتُ تُبَيِّحُ الْمَحْظُورَاتِ» (ضرورتها حرامها و ممنوعها را مباح می‌کنند).

ف. قرآن و اندیشه حکومت

زمینه تاریخی استعمار در قرن بیستم، جنبش اسلامی را به سوی رویارویی مستمر با برخی نظامهای حاکم کشاند. با همه امکان مشروع دانستن این موضع در حالتهای گوناگون، درست این است که این موضع را حالتی طبیعی برای جنبش ندانیم و بکوشیم شرایط خلاف آن را پدید آوریم. بنابراین جنبش باید این وضعیت خود را به وضعی مطلوبتر و مطابقترا با واقعیتهای موجود تغییر دهد و نظام حاکم نیز باید متقاعد شود که جنبش اسلامی خواهان خیر و صلاح ملتها، کشورها و دولتهاست و در فضای بی‌اعتمادی میان حکومت و مردم، امت اسلامی بیشترین زیان را متحمل خواهد شد، و این که فلسفه وجودی جنبش اسلامی عبارت از سازندگی، پیشرفت، تعلیم، تربیت، خدمت، اصلاح و ارشاد به بهترین نحو است و نباید به آن به چشم نیرویی مشتاق ریاست، تشنه قدرت و در مسیر براندازی حکومت نگریست.

حکومت، هدفی از اهداف جنبش اسلامی نیست بلکه وسیله‌ای از وسیله‌های آن است. اگر جنبش موفق به دستیابی به اهداف خود در نظام حاکم نشد، دست‌کم می‌تواند در زمینه تحقق برخی موارد آن از طریق بسیج توده‌ها آن هم به روشی آزاد و دموکراتیک بکوشد. جنبش باید رویارویی را بدل به همکاری و مشارکت کند زیرا طبیعتاً از جبهه‌گیری چیزی عاید نمی‌شود و مشارکت آمیخته با تسامح، سعه‌صدر و پذیرش طرف مقابل در فضایی آرامبخش توصیه رسول اکرم(ص) است. هرگاه نیز که قدرتهای خارجی سعی در ایجاد دشمنی میان ملت‌های مسلمان و حکومت‌هایشان دارند، وظیفه مسلمانان آگاه، نظارت نزدیک بر این رویاروییهای خطرناک و تلاش در

پیشگیری از آنها در حد ممکن است. جنبش باید از ورود به مبارزه‌ای که در آن شکست می‌خورد بپرهیزد و از درگیر شدن با مسائلی که آمادگی آن را ندارد کناره بگیرد.

ص. بی‌توجهی به بازتابها و تجدیدنظرها

مؤسسات وابسته به جنبش اسلامی اغلب با سیستم باز و غیر دقیق اداره می‌شوند. بنابراین هیچ‌گاه در آنها به بازخوردِ فعالیتها و اصلاح روشها براساس اطلاعات به دست آمده توجه نمی‌شود. برای نمونه، برخی از فعالان جنبش به کار تبلیغ دست زده‌اند بی‌آن که نتایج کار خود را ارزیابی کنند. برخی از آنها نیز از مفهوم اجر الهی در آخرت - جز پاداش الهی دنیایی - برداشتی نادرست دارند و به همین سبب بدون بررسی نتایج و میزان تحقق اهداف هر فعالیت، تنها به تلاش و فعالیت صرف می‌پردازند. تلقی نادرست از مفهوم «ما مأمور به تکلیفیم و نتیجه به دست حد است» ما را از تمرکز بر کیفیت اجرا و پیگیری تا حصول نتیجه، بازداشته است. وقتی شعار ما «کار، بی‌دغدغه نتیجه» باشد، طبیعی است که یکی از ما بگوید: «وظیفه من تلاش است نه کسب موفقیت». ما آن ناخدا را می‌مانیم که کشتی خود را به ساحل می‌رساند اما همه مسافران کشتی مرده‌اند و او هیچ‌گونه ارتباطی با آنها نمی‌تواند برقرار کند.

ایسک زمان آن فرارسیده است که جنبشهای اسلامی، متخصصان خود را در زمینه‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم ارتباطات، جنبشهای مردمی، علوم سیاسی و روابط عمومی بسیج کنند تا به تجزیه و تحلیل فعالیتها و بررسی تأثیر آنها در مردم و میزان پاسخ مردم و بازتاب حرکتها جنبش در جامعه بپردازند. نتایج این نظرسنجیهای کارشناسانه باید در بهبود روشها و اصلاح فعالیتها و ارتقای کیفیت ارتباط متقابل با مردم به کار گرفته شود.

موضوع دیگری که لغزشگاه اکثر سخنرانان مذهبی و متعهد است این که فرق است میان آنچه می‌خواهیم بگوییم با آنچه مردم از گفته ما می‌فهمند. اگر روش بیان مطالب و شیوه تعبیر ما با زبان تولیدات مردمی رسانه‌های گروهی هماهنگ نباشد، میان مقصود ما و درک مردم از گفته ما شکاف خواهد افتاد. عمق این شکاف برابر مقدار خطا یا کوتاهی ماست و باید آن را به کمترین حد برسانیم. هر چه این شکاف تنگتر و سطحی‌تر باشد، موفقیت ما در ابلاغ رسالت خویش به مردم بیشتر است. معادله زیر رابطه میان مقصود ما و میزان درک مردم از آن و فاصله این دو را نشان می‌دهد:

برداشت مخاطب و میزان تأثیر پیام بر او = نحوه ارائه پیام = میزان خطا در پیام‌رسانی

به عبارت دیگر:

میزان خطا در پیام‌رسانی = نحوه ارائه پیام = برداشت مخاطب و میزان تأثیر پیام بر او

ق. تعصب گروهی

گردهم آمدن اعضای جنبشها، اغلب نه به خاطر ماهیت اهداف، بلکه به خاطر تعصب نسبت به سازمان است. عضو، بیش از آن که هوادار حقیقت باشد، هوادار سازمان است. بسیار پیش می‌آید که عضو از روحیه‌ای احساساتی برخوردار است و به جای آن که افراد را با حق بشناسد حق را با افراد می‌شناسد. بنابراین غالباً توانایی آزاداندیشی ندارد و گرفتار بند عقاید جانبدارانه و دیدگاههای غیرعینی است.

این وضع، آشکارا همکاری و ارتباط متقابل عضو را با دیگران - به ویژه آنان که خارج از سازمان‌اند - دشوار می‌سازد. برای چنین عضوی بسیار دشوار است که با اهل دانش به گفت‌وگو بنشیند چرا که نگاه روشمند به قضایا را نیاموخته است. کار وی آن‌گاه دشوارتر می‌شود که در ارتباط، همکاری یا مباحثه با صاحبان اندیشه‌های غیر اسلامی قرار می‌گیرد. به خاطر همین روحیات، جنبش اسلامی تاکنون شجاعت نقد خویش را نیافته‌است و به ندرت پیش می‌آید که دیدگاهها و انتقادهای اعضا به رهبری منتقل شود. اسفانگیزتر این که حتی از هیچ‌گونه نقد و انتقاد استقبال نمی‌شود و هرکس بخواهد صدایش را بلند کند، به سوء نیت یا داشتن انگیزه‌های دیگر متهم می‌گردد. پاسخ نقد نیز معمولاً به جای بحث در خود موضوعها، حمله به شخص و شخصیت نقدکننده است و در این میان اصل موضوع قربانی می‌شود. با این روش چه تلاشها و کوششها برای اصلاح و تغییر که آرزویش را می‌بریم اما به بند کشیده شده‌اند.

ر. آداب اختلاف

متأسفانه ما در اختلافات خویش، رهنمودهای نبوی (ص) را دربارهٔ آداب اختلاف به کار نمی‌بندیم. اختلاف برای ما به جای آن که مایه رحمت و غنای افکار و آرا شود، جدایی و دشمنی به ارمغان می‌آورد و اختلاف ما در اندیشه منجر به اختلاف دلها و احساسها می‌گردد. در نتیجه دوستی به نفرت بدل می‌شود، پیوندهای گروهی می‌گسلد، چهارچوبهای جمعی به یکباره فرو می‌ریزد و جمع، تبدیل به مجموعه‌ای از افراد می‌شود که با یکدیگر دشمن‌اند. این نگرش نسبت به اختلاف، هر عقیده متفاوت و هر دیدگاه نورا تهدیدی برای وحدت می‌شناسد و ناقوسهای خطر را با صدای بلند برای حفظ وحدت و سلامت جمع به صدا درمی‌آورد. در نتیجه وضعیتی حساس و بحرانی به وجود می‌آید و این موقعیت خطیر، توجیه لازم را برای رهبری فراهم می‌آورد که اخلاق و روشهای اسلامی را کنار بگذارد و شیوه‌های غیر اسلامی پیش بگیرد. بدین ترتیب جو غیبت، سخن‌چینی، تهمت، هتک حرمت و حیثیت، شایعه، دروغ و مخدوش کردن چهره و شخصیت انسانها حاکم می‌شود. حتی برخی اختلافها میان مسلمانان به خونریزی کشیده شده است. در میان رویدادهای اخیر، افغانستان یکی از این نمونه‌هاست.

همه به این خاطر است که در رفتار و سلوک خویش به هنگام اختلاف، رهنمودهای قرآنی و نبوی را آویزه گوش نمی‌کنیم. تمسک به راهنماییهای قرآن و سنت، بیگمان موفقیت و پیروزی ما را بر دشمنان و مخالفان برای مدت‌زمانی بلند تضمین خواهد کرد، چنان که قرآن مجید در این باره می‌فرماید:

... وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا
الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٢٤﴾

و نیکی و بدی، یکسان نیستند. [بدی دیگران را] به
شیوه‌ای که نیکوتر است دورکن که [اگر چنین کنی] آن
گاه آن که میان تو و او دشمنی است همچون دوستی
نزدیک و مهربان گردد (۳۴)

وَمَا يُلْقِيهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقِيهَا إِلَّا الَّذِينَ هُمْ عَظِيمٌ ﴿٢٥﴾

و از این ویژگی [که بدی را به نیکی پاسخ دهند]
برخوردار نشوند مگر آنان که شکیبایی ورزند و از این
[خصیلت] برخوردار نشود مگر آن که دارای بهره‌ای بزرگ
[از خردمندی و کمال انسانی] است. (۳۵)

قرآن مجید، سوره فصلت (۴۱)

ش. شعارهای نامناسب

جنبش اسلامی - به عنوان نیروی در راه مبارزه برای دستیابی به قدرت سیاسی - هرازچندگاه در دام این می‌افتد که همه چیز را به یکباره و به فوریت از دولت بخواهد. این در حالی است که خواسته‌های خود را متبلور، شفاف، دسته‌بندی شده و بر حسب اولویت مرتب نکرده و طرحی اجرایی ارائه ننموده است که در آن منابع مادی و انسانی و برنامه زمانبندی تحقق این درخواستها لحاظ شده باشد.

برخی از این مبارزان معتقدند که می‌توان بلافاصله پس از خواستن، الگویی متکامل و شفاف از نظام اسلامی ارائه داد. خواست آنها تحقق همه چیز در آن واحد است و لاغیر. آنها اقامه دین در جامعه را با درست کردن نسکافه اشتباه گرفته‌اند.

این گروه میان ایمان عقلی و ذهنی به کلیت رسالت اسلام، با پیاده کردن تدریجی تعالیم آن در زندگی واقعی تفاوت قائل نیستند. آنها نتوانسته‌اند میان این سخن که: «یا همه اسلام را بپذیر یا هیچ» با این حدیث نبوی (ص) جمع کنند که می‌فرماید:

إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ؛ فَأَوْغِلْ فِيهِ بِرَفِقَةٍ

این دین - مانند راه - ناهموار و سخت است. پس به ملایمت در آن پیش برو.

رسول اکرم (ص)، مسند احمد بن حنبل؛ و نهج الفصاحه، حدیث ۹۳۱

اجرا و اقامه تدریجی دین را رسول خدا (ص) به ما آموخته است. آنچه باید بیاموزیم این که دستور کارهای ما کوتاه، واضح و مختصر باشد و بلافاصله پس از اجرای آن، جدول زمانبندی دیگری تدوین کنیم و... به همین ترتیب، فعالیت‌های خود را به اجرا بگذاریم. کمونیستها و ملیگرایان توانسته‌اند این شیوه را در سرزمینهای اسلامی پیاده کنند. شعارهای آنان مانند نمونه‌های زیر کوتاه، جذاب، نافذ و اغلب حاوی یک مضمون مشخص است و از این روست که در حافظه مردم جا می‌گیرد:

- «نان، مسکن، آزادی»
- «افزایش دستمزد»
- «کار برای همه»
- «کاهش ساعت کار»
- «بهداشت، درمان، رایگان، برای همگان»
- «شرایط کار باید بهبود پیدا کند»

پس شعارها و دستور کار جنبش اسلامی باید واضح، مشخص، مختصر و هماهنگ با زمانه باشد.

سوم. نیم‌نگاهی به جنبش اسلامی در قرن چهاردهم هجری

نگاهی به کارنامه جنبش اسلامی بیگمان هر ناظر بیطرف را به این نتیجه می‌رساند که کوششهای فرساینده بسیاری در این راه به عمل آمده است ولی با تأسف دشمنیها و اختلافهایی بسیار ثمره این تلاشها را بر باد داده‌اند. نگاهی

به تجربه جنبشهای آزادیبخش در الجزایر، مصر، لیبی و پاکستان شاهد این مدعاست. اکثر کتابهای اسلامی در وضعیت کنونی، مسلمانی بی‌تحرك و بی‌تعهد و می‌سازند که ممکن است انسانی صالح باشد اما نگاه و رویکرد او به زندگی غالباً خشک و بیروح است. به همین خاطر فعالان جنبش اسلامی در تربیت مبلغان مصلح، پویا و فعال که بتوانند دیگران را تحت‌تأثیر قرار دهند، موفق نبوده‌اند. در حالی که پیامبر اسلام در نماز خود، حتی برای کفار قریش به ویژه رهبران آنان دعا می‌کند که به اسلام بگردند و مایه تقویت این دین شوند، ما امروزه عکس این را عمل می‌کنیم زیرا غالباً عناصری فعال، پویا و آگاه را می‌بینیم که گروههایی اسلامی را ترک می‌کنند که گنجایش پذیرش آنها و فعالیت همپای این افراد را ندارند و نمی‌توانند با آنها کنار بیایند. آنان شبیه میوه‌های رسیده‌ای هستند که از درخت فرو می‌افتند زیرا همان درخت که زمانی بستر رشد آنها بوده است، دیگر تاب و توان نگهداری آنها را ندارد. جنبش اسلامی باید بداند که هرگونه تصفیه‌ای از این گونه در خود ایجاد کند جز به ضعف و پراکندگی خود نخواهد افزود زیرا در این حال چهره‌های درخشان و توانمند، جنبش را ترک خواهند گفت و عناصر متوسط، میانحال، کم‌تجربه، خمود، یا کم‌تحرك، ضعیف و ناتوان در جنبش خواهند ماند. در نتیجه این افراد به جای این که مایه تحرك سازمانی باشند سربار و بار سنگینی بر دوش سازمان خواهند بود. بنابراین در وضعیتی که یک سازمان نیازمند فعالیتها و عکس‌العملهای سریع، پویا و مؤثر است، حرکتی کند و بی‌اثر خواهد داشت. از سوی دیگر، جنبش اسلامی در میدانی بی‌رقیب فعالیت نمی‌کند. مبارزانی هم‌اورد و رقیب از جنبشها و گروههای اسلامی و غیراسلامی در میدان هستند که هر جنبش باید دو راهبرد اساسی و متفاوت در تعامل با این رقبا و هم‌اوردان متفاوت اتخاذ کند.

جنبش اسلامی باید از اندیشه تمرکزگرایی افراطی جدا شود و این پندار را کنار نهد که همه چیز با یک نام، زیر یک سقف و با یک مرکزیت و یک هویت صورت پذیرد. جنبش باید به جای تلاش برای تملک و تصرف هرچه بیشتر، در تأثیرگذاری و راهبری بکوشد. اگر وظیفه‌ای را دیگران می‌توانند انجام دهند بسیار بهتر است که به خود آنان واگذار شود. اسلام در انحصار کسی نیست؛ متعلق به همگان است و هیچ کس و هیچ گروهی نباید مدعی انحصار آن به خود شود. آمادگی برخی فعالان اسلامی و روحیه مقاومت، تلاش، ایثار، فداکاری و شهادت‌طلبی آنان دلیل این نمی‌شود که بدون توجه به توان، دانش، تخصص، کارایی و کفایت لازم، قیومیت حرکت اسلامی و هدایت فعالیتهای آن را به عهده بگیرند. اگر آنان در اندیشه و اجرا قابلیت‌های خود را نشان دهند، به طور طبیعی رهبری فکری و عملی حرکت را خواهند یافت. در غیر این صورت باید افرادی اصلح جایگزین آنان شوند.

... و اگر روی بگردانید، احد او نند [گروهی دیگر جز شما را
به جای شما آرد که همچون شما نباشند]. (۳۸)

... وَإِنْ تَوَلَّوْا يَسْتَبَدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ
لَا يَكُونُوا أَمْثَلَكُمْ ﴿۳۸﴾

قرآن کریم، سوره محمد (ص)، (۴۷)

جنبش اسلامی گرچه در این زمان به جلب افکار عمومی بسیار نیازمند است اما نباید رهبری و عنان اختیار خود را به افکار عمومی بسپارد بلکه باید برنامه‌ها و راهبردهایی برای خویش ترسیم و تعیین کند که از آن طریق بتواند افکار عمومی را رشد و شکل بخشد، جهتهی کند و در آن تأثیر بگذارد. درباره نحوه رفتار با غرب باید گفت که برخی اندیشمندان مسلمان، غرب را به بهشت توصیف می‌کنند و برخی به

جهنم. اما حقیقت این است که غرب نه این است و نه آن بلکه ویژگی‌هایی مثبت و منفی در غرب نهفته است. ما به عنوان یک مسلمان باید همواره جانب انصاف را رعایت کنیم همان گونه که خداوند تبارک و تعالی به ما می‌آموزد:

... فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا
 ... پس پیمان‌ها و ترازو را تمام دهید
 الْنَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ... ﴿۸۵﴾
 و از کالاهای مردم مکاهید... (۸۵)

قرآن کریم، سوره اعراف (۷)

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ فَوْعِيلٍ أَلَّا تَقْدِلُوا أَعْدِلُوا
 ... و دشمنی گروهی شمارا بر آن ندارد که عدالت نورزید
 هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ... ﴿۸﴾
 [و جانب انصاف را رعایت نکنید]. عدالت ورزید که به
 پرهیزکاری نزدیکتر است... (۸)

قرآن کریم، سوره مائده (۵)

فرهنگ غرب عمل حرام را جذاب، جالب و سهل الوصول می‌کند و ما مسلمانان متأسفانه عمل حلال را زنده، مشکل و دور از دسترس می‌سازیم. از اینجاست که فعالان اسلامی به جای استفاده از راه فتوا برای فرار از حل واقعی مشکلات جامعه بهتر است طرح روشهای جایگزین و راه‌حلهای امکانپذیر و ماندگار را ارائه کنند. باید به موازات نهی مردم از حرام، جایگزینهای حلال را در دسترس آنها بگذاریم. به عنوان مثال هنوز برنامه‌های رادیو و تلویزیونی مناسب، حلال و جذاب را گسترش نداده‌ایم ولی در حرمت برنامه‌ها فتوا صادر می‌کنیم. عرصه ارائه برنامه‌های تفریحی و سالم برای فعالان اسلامی کاملاً باز است اما فعالیت‌هایی اندک و غیر قابل ذکر در این میدان انجام یافته است.

در مجموع، غرب محصولی نامرغوب را به وسیله فروشنده‌ای ماهر عرضه می‌کند و ما محصولی مرغوبتر را با فروشنده‌ای ناشی عرضه می‌داریم. نظام زندگی غربی گرچه در معرض سقوط اخلاقی است اما سکولاریستها بی‌وقفه در اصلاح و تصحیح روند حرکت آن‌اند. آنان به مسافران یک ماشین قدیمی می‌مانند که لحظه به لحظه خودرو آنها در معرض خرابی است اما مسافران - که همه مهندسان و مکانیک‌های ماهری هستند - دم به دم به تعمیر آن مشغول‌اند. ولی ما سوار بر یک ماشین نو وارداتی هستیم بی آن که اطلاعاتی از چگونگی کار و شیوه نگهداری آن داشته باشیم. بنابراین به محض این که ماشین بایک اشکال ساده از کار بیفتد، برای همیشه دچار فلج می‌شویم و وامی‌مانیم.

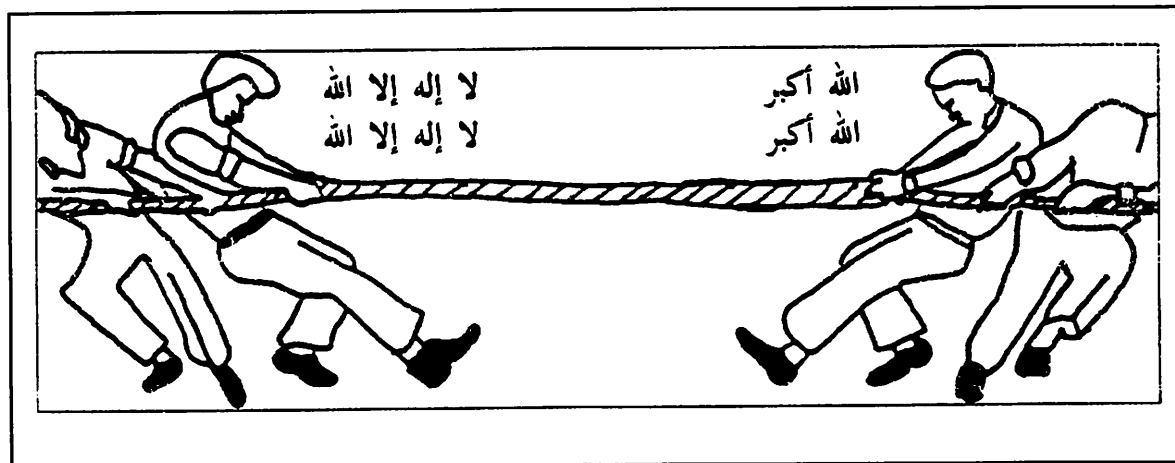
چالشی که جنبش اسلامی باید به آن پردازد عبارت است از ارائه دلیل برای برتری ایمان، اثبات تفوق اندیشه اسلامی و مزیت‌های آن در زمینه‌های گوناگون و طرح الگویی علمی از جایگزین اسلامی طرحهای دیگر. در این مورد، ارائه حتی یک طرح آزمایشی کوچک اما موفقیت‌آمیز کفایت می‌کند. این دورنمایی واقعی از چالشی است که امت اسلامی در قرن پانزدهم هجری با آن رو به روست.

چهارم. پرسشهای ناگزیر

الف. بازی طناب کشی

برخی ادعا می‌کنند که بیشتر مسلمانان جهان در فعالیتهای خود جدیت به خرج نمی‌دهند و از کار سخت و سخت کار کردن سرباز می‌زنند و همین علت شکست آنهاست. به فرض که این ادعا درست باشد، درباره مسلمانانی با

اخلاص که در بیشترین حد ممکن تلاش می‌کنند چه می‌توان گفت؟ آنها چرا بی‌حاصل و بی‌ثمر افتاده‌اند؟ واقعیت این که مشکل آنها مشکل نگرشها، تمایلات، فقدان روحیه جمعی در عمل و انحراف مسیر اندیشه است. بنابراین مجموعه‌ای را می‌بینیم که افراد آن هر یک به تنهایی کار خود را با جدیت، کوشش، تلاش و پشتکار اما در جهات مخالف یکدیگر انجام می‌دهند. کاری که بر آیند تلاشهای آنان را در نهایت به چیزی نزدیک صفر می‌رساند و حتی گاه نتیجه‌ای منفی به بار می‌آورد.



هر فعالیت اسلامی دارای اندازه و جهتی است، درست همانند یک بردار که در ریاضیات از آن بحث می‌شود. اگر فعالیت یک نفر با فعالیت دیگری همجهت نباشد، نتیجه با وجود تلاش بسیاری که هر دو به کار می‌برند اندک خواهد بود. بنابراین اگر عیبجویی از یکدیگر را ادامه دهیم، سهم و نقش مثبت دیگران را نادیده انگاریم و اهمیت فعالیت آنان را ناچیز شمیریم، نخواهیم توانست اهداف خود را در حدی قابل ذکر تحقق بخشیم. باید این احساس را از خود دور کنیم که تنها ما همیشه درست می‌گوییم و دیگران همیشه به خطا می‌روند. ما باید همه کسانی را که در حوزه اسلام فعالیت می‌کنند به رسمیت بشناسیم و همه بکوشیم که تلاشهایمان را در یک راستا سامان دهیم و از تضعیف و عیبجویی یکدیگر بپرهیزیم.

ب. وضعیت موجود: بهترین است یا بدترین؟

اغلب گفته می‌شود: «وضعیت موجود ما در بدترین حالتی است که می‌توان انتظار داشت. در این شرایط نمی‌توان کارکرد. باید منتظر پیدایش شرایط بهتر و مناسبتر برای فعالیت باشیم.» این سخنان در حالی است که در دهه‌های اخیر، شرایط مورد نیاز در چند کشور مسلمان، به گونه‌ای روزافزون بدتر شده است. در این حالت اگر یک مسلمان متعهد بخواهد وظیفه و نقش خود را ایفا کند باید این نگرش را در خویش ایجاد نماید که شرایط موجود، بهترین شرایط ممکن است، و بر این اساس بیشترین و بهترین تلاش و کوشش ممکن را برای فعالیت بیشتر و بهتر به کار بندد. به هر حال ما از آینده آگاه نیستیم و نمی‌دانیم که وضعیت موجود تا چه مدت ممکن است طول بکشد. در غیر این صورت داستان طنزآمیز آن مرد برای ما مصداق پیدا می‌کند. می‌گویند مردی از طبقه بیستم یک آسمانخراش به پایین پرت شده بود و در حال سقوط به زمین بود. وقتی به طبقه هفتم رسید، مردی که سرش را از پنجره بیرون

کرده بود از او پرسید: «در چه حالی؟» آن مرد پاسخ داد: «تا اینجا خوبم.»
 می‌توانیم خوشبینی بسیار محافظه‌کارانه خود را درباره آینده دعوت و تبلیغ اسلامی، از منظر این رهنمود قرآنی
 درباره حضرت موسی (ع) و برادرش هارون و رفتن آنها به سوی فرعون بنگریم. خداوند به موسی (ع) و هارون
 چنین فرمان می‌دهد:

بروید به سوی فرعون که او سرکشی کرده و از حد گذشته
 است (۴۳)

أَذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾

پس با وی سخنی نرم بگوئید
 شاید که پند پذیرد یا [از خداوند] بترسد. (۴۴)

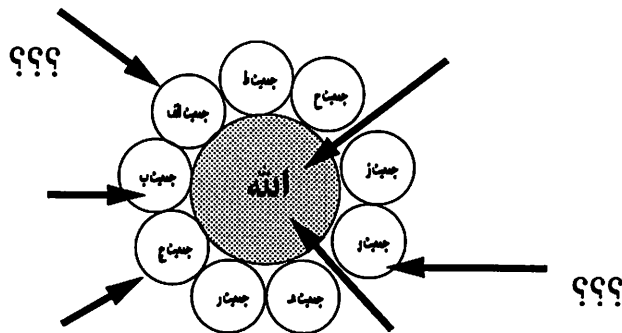
فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لِّئَلَّا يَعْلَاهُ يَبْدَأُ كُرْأَوْيْحَشَىٰ ﴿٤٤﴾

قرآن کریم، سوره طه (۲۰)

ما بهتر از موسی و هارون (ع) نیستیم و مردم امروز نیز بدتر از فرعون نیستند. بنابراین باید امید خود را زنده
 نگاه داریم و از وضعیت فعلی خود مأیوس و نومید نشویم.

ج. وفاداری: به خدا یا به دیگران

هر که برای اسلام کار می‌کند می‌تواند از طریق هر سازمان یا مجموعه‌ای به فعالیت بپردازد به شرط این که
 وفاداری حقیقی او در اول و آخر، همواره به خدا باشد. نباید نام سازمانها، گروهها و جمعیتها بین ما و وفاداری به
 خدا حایل شود.



گاه به دلایل راهبردی یا مسائل مقطعی، لازم است ساختارهایی گوناگون شکل یابند یا ساختارهای سازمانی
 تغییر کنند یا حذف شوند. بنابراین نباید وسیله‌های اجرای فعالیت اسلامی را با هدفهای فعالیت اشتباه بگیریم، و
 هرگاه شیفتگی و علاقه بسیار، مارا به دفاع از نامها، عنوانها و ساختارها کشاند به یاد بیاوریم که اینها تنها،
 وسیله‌اند، و هدف، دستیابی به رضایت و خوشنودی خداوند یکتاست. اگر هاله‌ای از قداست به گرد سازمانهای
 خویش بکشیم، بیش از وظیفه و هدف سازمانها را بر آنها تحمیل کرده‌ایم. در سوره یوسف (ع) می‌خوانیم:

مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِي إِلَّا أَسْمَاءٌ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ
وَأَبَاءُكُمْ مَا أَنزَلَ اللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ لِلَّهِ
أَمْرًا الْأَتَّعِبُدُوا إِلَّا آيَاتُهُ ذَلِكَ الَّذِينَ أَلْقَيْتُمْ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ
النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾

شما جز او [خداوند یکتا -] نمی پرستید
مگر نامهایی [بی پایه] را که شما و پدرانتان نامیده‌اند
[و خدا هیچ قدرتی برای آنها فرو نفرستاده است].
حکم [فرمانروایی] جز خداوند را نیست.
فرمان داده است که جز او را نپرستید.
این است دین راست و استوار
و لیکن بیشتر مردم نمی دانند. (۴۰)

قرآن کریم، سوره یوسف (۱۲)

پایندی به وسیله و غفلت از هدف، آفت بسیاری از جنبشها و سازمانها شده، زیانهای جبران ناپذیر به مسلمانان رسانده است و از فقدان یا ضعف درک و آگاهی نسبت به اهداف غایی فعالیتها مایه می گیرد.

پنجم. نقش مثبت جنبش اسلامی

ما غالباً به طور طبیعی به موفقیتها و پیشرفتهایی دست می یابیم و چنین می پنداریم که این موفقیتها و پیشرفتهای حق طبیعی ما بوده اند. فراموش می کنیم که جنبش اسلامی در قرن چهاردهم هجری در سطح وسیع خود چه نقشی در هر یک از این دستاوردها ایفا کرده است. در حقیقت، کمترین چیزی که درباره جنبش اسلامی می توان گفت این است که با تمام دشواریها به عنوان حامی اسلام و مسلمین ایفای نقش کرده و پرچم دعوت اسلامی را افراشته نگاه داشته است. بی تردید جنبشهای اسلامی مانند دژی استوار، در برابر حملات بی امان و سهمگین راست و چپ ایستاده اند و در حالی که جنبشهای قومی، نژادگرا و ملیگرا در ایدئولوژی و اخلاق شکست خورده و وامانده شده بودند، جنبش اسلامی از طریق ایجاد مصونیت، افروختن چراغ معنویت و افزایش روح آگاهی مورد نیاز برای راهنمایی، راهبری و پوییدن راه رشد و فلاح، امت را غنا بخشیده و پیوسته به پیش رفته است. افزون بر این، جنبش اسلامی، سخت کوشیده است هویت امت اسلامی را حفظ کند. هویتی که امت بدون آن به مجموعه ای پراکنده تبدیل می شد و در مکاتب و «ایسم»های گوناگون مانند سوسیالیسم، کاپیتالیسم (سرمایه داری)، ماتریالیسم (مادیگرایی)، راسیسم (نژادپرستی) و ناسیونالیسم (ملیگرایی) حل می گشت.

با اطمینانی نسبی می توان گفت که جنبش اسلامی از همه احزاب و گرایشهای دیگر پیشی گرفته و بر آنها برتری یافته است. جنبش در جهاد با استبدادگران و ستمکاران پیشگام بوده، مشعل مبارزه با شر و فساد را بر دوش کشیده و پاداش سنگین این کوشش را نیز با زندان، شکنجه و شهادت گرفته است. جنبش اسلامی در برابر گردنکشان و تجاوزگران ایستاده، راه آنها را بسته و به آنها گفته است که: «شما ستمکار و منحرفید. از سر راه مردم کنار بروید و بگذارید مردم آزاد باشند.» به همین خاطر بسیاری از اسلامگرایان قربانی موضعگیریهای خود شده اند و دشوارترین محدودیتها، آزارها، شکنجه های روحی و جسمی، تبعیدها و هجرتها را پذیرفته اند.

همین فداکاری اعضای جنبش بود که بیشترین مقاومتها را در برابر استعمارگران و اشغالگران در فلسطین، الجزایر، افغانستان و کشمیر پدید آورد.

این بیداری که امروزه در جهان اسلام می بینیم، بر پایه جهادها و مجاهدتهای بی امان جنبش اسلامی استوار

است. دیدیم که این آگاهی و تجدید حیات، به منطقه، مردم یا محل خاصی محدود نمی‌شد و به اقتضای طبیعت خویش در همه جا رخ می‌نمود. بیداری اسلامی، کشورهای بسیاری مانند اندونزی، مالزی، بنگلادش، پاکستان، افغانستان، ایران، ترکیه، مصر، سودان، تونس و الجزایر را در بر گرفت و هیچ سرزمین اسلامی از تلاطم این امواج عظیم برکنار نماند. کافی است بگوییم وجود و حضور و ظهور ما اسلامگرایان - به فضل خدا - نتیجه مستقیم جنبش جهانی اسلامی است.

اکنون که به عدم موفقیت جنبشهای غربگرا، سکولار (غیر مذهبی) و کمونیست در قرن بیستم میلادی حکم می‌کنیم و به موفقیت آن نمره رد می‌دهیم، با اطمینانی بسیار می‌گوییم که جنبش اسلامی در قرن چهاردهم هجری به پیش تاخته، گوی سبقت را از همگنان ربوده و از این امتحان با موفقیت بیرون آمده است.

همه سپاسها و ستایشها از آن خداست. روی دعا به سوی او می‌آوریم و از در گاهش می‌خواهیم که در قرن پانزدهم هجری، گامهای ما را بر صراط مستقیم استوار بدارد.

سالشمار رویدادهای فعالیتهای آموزشی اسلامی در آمریکا

تأسیس اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا	۱۹۶۳
تأسیس اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی	۱۹۶۹
تأسیس مجمع جهانی جوانان مسلمان	۱۹۷۲
آغاز آموزش فعالیتهای اسلامی با تشکیل کمیته برنامه‌ریزی و سازماندهی در اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا	۱۹۷۳
تشکیل دبیرخانه کل در اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا	۱۹۷۵
تأسیس جمعیت مالزیایی بررسیهای اسلامی با همکاری انور ابراهیم در شهر پیوریا در ایالت ایلینویز	۱۹۷۶
چاپ گزارش نخستین دوره آموزشی اتحادیه دانشجویان مسلمان ایالات متحده و کانادا، در آمریکا	
تشکیل گروه ضربت برای بازسازی ساختار سازمانی فعالیتهای اسلامی در آمریکای شمالی	۱۹۷۷
تأسیس مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی	۱۹۸۱
تأسیس اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی	۱۹۸۳
صدور دستور نگارش راهنمای آموزشی فعالیتهای اسلامی از سوی اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی و مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی	۱۹۸۹
انتشار کتاب راهنمای آموزشی فعالیتهای اسلامی به زبان انگلیسی	۱۹۹۱
انتشار ترجمه‌های مالیایی و ترکی از آن کتاب	۱۹۹۲
انتشار ترجمه اردو از آن کتاب	۱۹۹۳
انتشار ترجمه‌های عربی، فرانسوی، پرتغالی و اندونزیایی از آن کتاب	۱۹۹۴
انتشار ترجمه فارسی از آن با عنوان مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی.	۲۰۰۱

اهداف ما

اول. در روند تاریخ

- الف. انسان: جانشین خدا در زمین
- ب. راه شناخت
- ج. آزمون انسان
- د. انبیا، الگوهای بشر

دوم. در مسیر عمل

- الف. وظیفه ما
 - ب. اصلاح، احسان، اتقان
 - ج. هدف
 - د. وسیله‌ها
-

اول. در روند تاریخ

هدف از برنامه‌های کارآموزی برای اعضای تشکلهای اسلامی مسلمان کردن افراد نیست زیرا فرض بر این است که اعضا پایبند به اسلام‌اند، به آن عمل می‌کنند و بیشترین کوشش خود را برای اجرای دستورهای آن به کار می‌گیرند. بلکه هدف چیز دیگری است و بانگاهی به قرآن آن را خواهیم یافت.

روند تاریخی پیدایش انسان بر روی این زمین چنان که قرآن مجید می‌فرماید، اهداف این پیدایش را به روشنی بیان می‌کند:

الف. انسان: جانشین خدا در زمین

قرآن کریم داستان آفرینش انسان را بدین‌گونه بیان می‌کند:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكِ كَيْفَ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢٥﴾

و آن گاه که پروردگارت به فرشتگان گفت: «من در
زمین جانشینی می‌نهم»
گفتند: «آیا کسی را در آن می‌نهی که در آنجا تباہکاری
کند و خونها بریزد
با آن که ما تو را به پاکی می‌ستاییم و تقدیس می‌کنیم؟»
[پروردگارت] گفت: من چیزی می‌دانم که شما
نمی‌دانید. (۳۰)

قرآن مجید، سوره بقره (۲)

توجه خاص فرشتگان در پرسش خویش، بر فساد و گسترش بدیها و ریخته شدن خونها دارای اهمیت است.
همه اینها اعمالی خلاف اصلاح است و اصلاح باید در بنای تمدن انسانی و آبادانی این سیاره به تحقق بیوندد.

ب. راه شناخت

نخستین کاری که خداوند تبارک و تعالی پس از آفرینش آدم (ع) درباره او روا داشت این بود:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَكِ فَقَالَ
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

و [خداوند] همه نامها را به آدم آموخت
سپس آنان را [که نامشان را به آدم آموخته بود] بر فرشتگان
عرضه کرد
و گفت: «اگر راست می‌گویید مرا از نامهای ایشان
خبر دهید.» (۳۱)

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

[فرشتگان] گفتند: «پاکی تو راست. ما را دانشی جز آنچه به
ما آموخته‌ای نیست.
تویی که دانای استوار کار و درست کرداری.» (۳۲)

قرآن مجید، سوره بقره (۲)

خداوند همه نامها و معارف را که شرط اساسی و ماهوی به کارگیری نیروی عقل است به انسان آموخت، چرا
که بدون آن نه آدمیان و نه فرشتگان نمی‌توانند نسبت به چیزی شناخت پیدا کنند.

ج. آزمون انسان

آدم و حوا نتوانستند از امتحانی که در بهشت برایشان پیش آمد سر بلند بیرون آیند. خداوند درباره داستان هبوط
می‌فرماید:

فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا
بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَفْرغٌ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ ﴿٣٦﴾

پس شیطان [گام آن دو آدم و حوا] را از بهشت بلغزانید
و از آنچه در آن بودند بیرونشان کرد.
و گفتیم: «فرو شوید که برخی از شما دشمن برخی دیگر است
و شما را در زمین تا هنگامی [که زمان آن برسد] قرارگاه و
برخورداری خواهد بود.» (۳۶)

فَلَقَىٰ آدَمَ مِنْ رَبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ ﴿٣٧﴾

آن‌گاه آدم از پروردگار خویش سخنانی فرا گرفت.
پس خداوند [با رحمت خود] به سوی او بازگشت و توبه او
را پذیرفت

که او توبه پذیر و مهربان است. (۳۷)

گفتیم: همه از آن [بهشت] فرو شوید

پس اگر رهنمودی از من به سوی شما آید،
بر آنان که از رهنمود من پیروی کنند نه بیمی خواهد بود و نه
اندوهی. (۳۸)

فَلَنَّا أَهْبَطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَمَا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ
هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾

قرآن مجید، سوره بقره (۲)

بنابراین پیروی افراد بشر از هدایت یا گمراهی، امتحانی برای آنهاست. این امتحان را قرآن مجید بارها بیان می‌کند:

آن که مرگ و زندگی را بیافرید

تا شما را بیازماید که کدام یک نیکوکارترید

و او توانای بی‌همتا و آمرزگار است. (۲)

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيٰوةَ لِيَبْلُوَكُمْ اِيْكُمْ اَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ
الْعَفُوْر ﴿٢﴾

قرآن مجید، سوره ملک (۶۷)

آیا مردم پنداشته‌اند همین که گویند ایمان آوردیم رها

می‌گردند و آزموده نمی‌شوند؟ (۲)

قرآن مجید، سوره عنکبوت (۲۹)

و بیگمان شما را خواهیم آزمود

تا مجاهدان و شکیبایان و پایداران شما را معلوم کنیم

و گزارش شده‌های شما را [که کردارتان باشد]

بیازماییم. (۳۱)

اَحْسِبَ النَّاسَ اَنْ يُّزَكَّوْا اَنْ يَقُوْلُوْا اٰمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُوْنَ ﴿٣١﴾

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتّٰى نَعْلَمَ الْمُجْتَهِدِيْنَ مِنْكُمْ وَالصّٰدِقِيْنَ وَنَبْلُوْا
اٰخِبَارَكُمْ ﴿٣١﴾

قرآن مجید، سوره محمد (۴۷)

د. انبیا، الگوهای بشر

چگونه خود را برای موفقیت در آزمون زندگی آماده سازیم. اگر تنها شناخت برای این موفقیت کافی بود کتابهای آسمانی باید توانسته باشند به تنهایی بشر را هدایت کنند. اینجا به نمونه‌های عملی نیاز است که شیوه هدایت را به انسانها نشان دهند. انبیای الهی، این نمونه‌ها را در سیره انبیا می‌توان چگونگی تطبیق مفاهیم و ارزشها را با واقعیتها آموخت. خداوند به انبیا حکمت نیز عطا فرموده که عبارت از درستی محض در تطبیق دانش با واقعیت است:

و چون [یوسف] بالید و به نیروی جوانی خود رسید

او را حکمت و دانشی [ارزشمند] دادیم

و نیکوکاران را چنین پاداش می‌بخشیم. (۲۲)

وَلَمَّا بَلَغَ اَشُدَّهُۥٓ اٰتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِيْنَ ﴿٢٢﴾

قرآن مجید، سوره یوسف (۱۲)

با نگاهی کلی در قرآن مجید می‌توان دریافت که این کتاب رسالت انبیا را تبلیغ روشن و آشکار از سوی خداوند

تبارک و تعالی می‌داند:

وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلْغُ الْمُبِينُ ﴿١٧﴾

و بر ما [فرستادگان خدا] جز رسانیدن روشن و آشکار
پیام نیست. (۱۷)

قرآن مجید، سوره یس (۳۶)

پس یاد آورو پند ده که تو تنها، یاد آورو پند دهنده ای. (۲۱)
بر [سر] آنان گماشته و چیره نیستی. (۲۲)

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾
لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ ﴿٢٢﴾

قرآن مجید، سوره غاشیه (۸۱)

پس پند ده و یاد آوری کن که پند و یاد آوری سودمند است. (۹)

فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَىٰ ﴿٩﴾

قرآن مجید، سوره اعلیٰ (۸۷)

[مردم را] به راه پروردگارت بخوان

با حکمت و پند نیکو

و با آنان به نیکوترین شیوه بحث و گفت و گو کن

که پروردگارت به آن که از راه او گم شده داناتر است

و او راه یافتگان را بهتر می شناسد. (۱۲۵)

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم
بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

قرآن مجید، سوره نحل (۱۶)

انبیا مسئولیت مهم ریاست و سرپرستی امت را از طریق هشدار آگاهی بخش، تبیین عقلانی مسائل، ابلاغ پیام الهی با روش حکمت و موعظه حسنه و مباحثه و مناظره با بهترین شیوه ها، به عهده دارند. آنها حق را یاد آور می شوند و از روش اجبار برای پذیرش پیام خویش از سوی مردم، بهره نمی گیرند. آنها حتی توان این را ندارند که مردم را هدایت کنند چه، هدایت تنها از آن خداست.

در دین اکراه و اجبار نیست.

تفاوت راهیابی از بیراهه روی آشکار شده است.

پس آن که به طاغوت [= شیطان، بت، ستمگر، گردنکش]

کافر شود و به خداوند ایمان آورد

به راستی که به دستاویزی استوار چنگ زده است.

که آن را گسستن نیست

و خداوند پس شنوا و داناست. (۲۵۶)

قرآن مجید، سوره بقره (۲)

تو نمی توانی هر که را دوست داری به راه آوری

اما خدا هر که را خواهد به راه می آورد

و او ره یافتگان را بهتر می شناسد. (۵۶)

إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَئِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ
أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٥٦﴾

قرآن مجید، سوره قصص (۲۸)

دوم. در مسیر عمل

الف. وظیفه ما

آیه زیر بیانگر نقش و وظیفه ما در زندگی است:

قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي
وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٨﴾

بگو: این راه من است

که با بینایی به سوی خدا می‌خوانم، من و هر که از

من پیروی کند [چنینیم].

و خداوند پاک است و من از مشرکان نیستم. (۱۰۸)

قرآن مجید، سوره یوسف (۱۲)

پیامبر خدا(ص) راه و روش خویش را این چنین بیان می‌کند: دعوت به سوی خدا با آگاهی و بصیرت. هر کس نیز که پیرو راستین پیامبر باشد و بتواند با بصیرت و آگاهی دیگران را به سوی خدا فرا خواند، او نیز چنین وظیفه‌ای بر عهده دارد. بنابراین درست این است که برنامه آموزشی ما در بلندمدت، تربیت افراد برای رسیدن به این حالت بصیرت و آگاهی باشد. هدف هر فرد در زندگی نیز رسیدن به این حالت است که در زبان انبیا به صراط مستقیم یا راه راست تعبیر شده است. از آنجا که حضرت محمد(ص) خاتم فرستادگان خداست، بنابراین رسالت آگاهی و آگاهی‌بخشی و دعوت آگاهانه و بینشمند به سوی خدا به عهده ما پیروان اوست. از آنجا که آیه درباره پیامبر و پیروان اوست، آیه آتی نیز مستقیماً با ویژگی کارآموزان تطبیق می‌یابد:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ
إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾

و کیست نیکوگفتارتر از آن که به سوی خدا می‌خواند

و کار نیک و شایسته می‌کند

و می‌گوید: من از آنانم که تسلیم خداوندند. (۳۳)

قرآن مجید، سوره فصلت (۴۱)

بر این اساس وظیفه یک مسلمان متعهد و کارآموز عبارت است از:

● دعوت به راه خدا.

● عمل، کار و فعالیت به بهترین نحو.

● اعلام انتساب به جامعه اسلامی.

شرط اخیر، مانع این می‌شود که مسلمان متعهد، فردی کناره‌گیر شود و خود را برتر از دیگران ببیند. بلکه به عکس، باید بکوشد تا تغییرات اجتماعی ایجاد کند و خود در آن سهم باشد. بنابراین هدف همه برنامه‌های کارآموزی نیروی انسانی و تزکیه نفس، در واقع تربیت انسانی فعال است که بتواند در ایجاد تحولات اجتماعی نقش داشته باشد. بیشتر آیات قرآن کریم گویای این حقیقت‌اند:

او - آدمی - را فرشتگانی در پیش رو و پشت سر است

که او را به فرمان خدا نگاه می‌دارند

خداوند آنچه را گروهی دارند دگرگون نمی‌کند

تا آن که آنچه را در خودشان دارند دگرگون کنند. (۱۱)

قرآن مجید، سوره رعد (۱۳)

نکته لطیف در واژه «انفسهم» (به معنی «خودشان») به صورت جمع و نه مفرد این است که وجود نخبگان در جامعه به تنهایی کافی نیست بلکه آنان باید به صورت فعال و با پشتیبانی و همیاری یکدیگر و با روحیه جمعی وارد میدان عمل شوند تا به برترین امتیازها و پیشرفتها دست یابند. وظیفه افراد یک جامعه برای حصول تغییر اجتماعی آن است که خود را نه به عنوان فردی جدا از دیگران، بلکه به عنوان گروهی در هم تنیده تغییر دهند.

ب. اصلاح، احسان، اتقان

برنامه‌های کارآموزی، فرد را شایستگی گذر از مراحل می‌بخشد که دین در پیش روی او نهاده است و آنها عبارت‌اند از: اسلام، ایمان، احسان و اتقان. فرد باید پیوسته در راه ارتقا به سطوح بالاتر بکوشد. اسلام اقرار به یگانگی خدا و رسالت حضرت محمد (ص) است. ولی ایمان آن زمان در شخص پدید می‌آید که قلب او بر باور او گواهی دهد و روح و جان او از این باور تأثیر پذیرد. پس از آن که ایمان در شخص رسوخ یافت، برای رسیدن به درجه احسان می‌کوشد. احسان به معنی استمرار در اجرای درست و کامل و نیکوی کارها و بهبود آنهاست. احسان، عملی پیوسته است که اصلاح را در درون خود دارد. اصلاح در مقابل فساد است که به معنی پدید آوردن نقص و عیب در کار یا اجرای ناقص و معیوب آن می‌باشد.

شعیب نبی آنجا که به قوم خویش می‌گوید: «من تنها خواستار اصلاحم»، اشاره به احسان دارد:

[شعیب گفت: ای مردم من! اگر من بر حجت و دلیلی

روشن از پروردگارم باشم

و او مرا روزی نیکو [چون پیامبری] داده باشد آیا

دعوت من نابخردانه است!]

و من نمی‌خواهم در آنچه شما را از آن باز می‌دارم،

خود خلاف [آنچه می‌خواهم] شما [بکنید] بکنم

جز اصلاح کارتان - چندان که بتوانم - نمی‌خواهم

و موفقیت من تنها به دست خداست

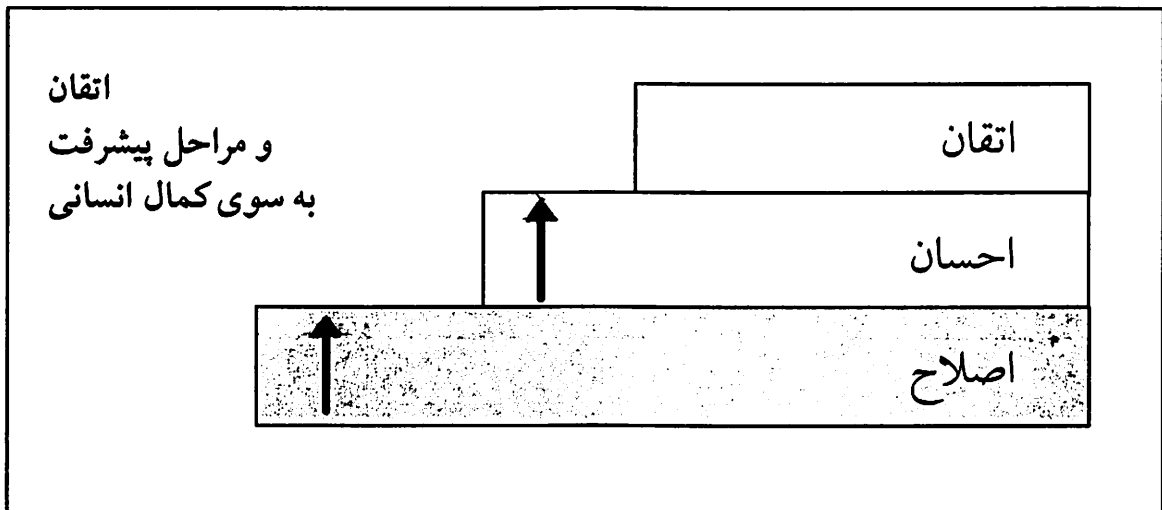
بر او توکل کرده‌ام و به سوی او بازگردم (۸۸)

قرآن مجید، سوره هود (۱۱)

اما اتقان عبارت است از دقت در اجرای کارها در حد کمال مطلوب و نقطه اوج آنها.

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ... ﴿۱۱﴾

قَالَ يَتَقَوَّمُ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّنْ رَبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ
رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أَرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَيْتُمْ عَنْهُ
إِنْ أَرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿۸۸﴾



انسان در رویارویی با موقعیتهای دشوار، باید بهترین راه ممکن را برگزیند و احسان و اصلاح را در برخورد با مسائل در نظر داشته باشد، چنان که خداوند پیامبرش را آگاهی می‌دهد:

و نیکی و بدی برابر نیستند
 به شیوه‌ای که نیکوتر است (بدی را) دور کن
 آن‌گاه آن که میان تو و او دشمنی است
 همچون دوستی نزدیک و مهربان گردد. (۳۴)

وَلَا تَسْتَوِی الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ اَحْسَنُ فَاِذَا
 الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَاَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿۴۱﴾

قرآن مجید، سوره فصلت (۴۱)

ج. هدف

آیاتی از قرآن که خواندیم نشان می‌دهد که هدف جنبش از دعوت و تبلیغ اسلامی عبارت است از: تربیت و پرورش رهبران فعال و آگاه اسلامی که بتوانند از طریق (الف) کسب علم و معرفت و حکمت؛ (ب) به‌کارگیری هوشیارانه هنر تبلیغ و دعوت اسلامی؛ و (ج) ارتباط پایدار و فعال با جامعه، پیشگام و پیشرو تغییرات اجتماعی باشند.

د. وسیله‌ها

به منظور تحقق این هدف، برنامه آموزشی فرصت ارزشمندی برای افزایش تعهد کارآموزان، بالا بردن سطوح علمی آنها و بهبود مهارت‌هایشان در زمینه‌های ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی پدید می‌آورد. این برنامه‌های آموزشی بر تقویت توان جسمی و نیروی خلاقه، ارتقای روحیه جمعی، افزایش تعالی روحی و پرورش رویکردهای مثبت برای حل مسائل و ارائه راه‌حلهای مناسب برای آنها تأکید می‌ورزند. انتقال فشرده و متمرکز تجربیات به جوانترها از اهداف دیگر برنامه‌های کارآموزی است.

امید آن که مجریان این برنامه، بی‌تکرار خطاهای گذشتگان از آنجا آغاز کنند که نسل قبل از آنها به پایان برده است. از آنان انتظار می‌رود که به جای توقف در جایگاه پیشینیان و نسخه‌برداری از یافته‌های آنان موفق به کشف راهبردهای نو شوند. این برنامه نیز می‌کوشد نسلی را تربیت کند که اولویتها را در فعالیتهای خویش بشناسد؛ نسلی که به جای آن که خود بخشی از مشکلات باشد، یکی از عوامل حل مشکلات به شمار آید.

بخش دوم

مفاهیم رهبری

تمرکز اساسی تربیت یک فعال اسلامی، بر آموزش اوست برای تمرین مدیریت و رهبری در میان دیگر فعالان و در سطح عموم مردم و در جامعه‌ای بزرگ. رهبری، جزئی از شخصیت یک مسلمان به شمار می‌رود از آن رو که پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

همه شما امیرید و همه شما مسئول مردم خویش‌اید.

سنن الترمذی؛ و نهج‌الفصاحه، حدیث ۲۱۶۳

این بخش از راهنمای آموزشی مدیریت و رهبری در تشکلهای و فعالیتهای اسلامی، نخست حاوی موادی گزیده درباره مدیریت و رهبری به همراه بحث درباره مفهوم اسلامی آن است. پس از این، بحثهایی درباره حل مشکلات، تصمیم‌گیری، چگونگی اجرا، برنامه‌ریزی، ارزیابی و کار گروهی می‌آید. همه این بندها مبانی مدیریت و رهبری را در برمی‌گیرند و می‌توانند برای فعالیتهای اجرایی و نیز به منظور بهینه کردن آموزش نظری و عملی رهبری به کار گرفته شود.

بخش دوم

مفاهیم رهبری

فصل ۴	مفهوم رهبری در اسلام
فصل ۵	گزینش رهبران آینده
فصل ۶	بنیانهای حل مشکلات
فصل ۷	تصمیم‌گیری
فصل ۸	از تصمیم تا اجرا
فصل ۹	اصول برنامه‌ریزی
فصل ۱۰	مبانی ارزیابی
فصل ۱۱	تشکیل تیم و کارگروهی

مفهوم رهبری در اسلام

اول. تعریف رهبری

دوم. رهبری فعال

الف. رهبری فعال چیست؟

ب. رهبران، مدیران، پیروان

سوم. ویژگیهای رهبر اسلامی

الف. وفاداری

ب. اهداف کلی اسلامی

ج. التزام به شریعت و اخلاق اسلامی

د. امانتی که برعهده رهبر است

چهارم. اصول اساسی رهبری اسلامی

الف. شورا

ب. عدالت

ج. آزاد اندیشی

پنجم. رهبری در صحنه عمل

الف. شیوه‌های رهبری

ب. عناصر رهبری

ج. اصل پیترا

اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- رهبری، مسئولیتها و چهارچوبهای آن را تعریف کنی.
- ویژگیها و رفتار رهبران را تشخیص دهی.
- از الگوی اسلامی رهبری آگاه شوی.
- نقش رهبری اسلامی خود را به گونه‌ای ثمربخش تر ایفا کنی.
- تجربه‌ای بیشتر در رهبری اسلامی بیابی.

اول. تعریف رهبری

رهبری عبارت است از: «فرآیند پیشبرد گروهی از مردم در راهی روشن و برنامه‌ریزی شده با انگیزش آنان به فعالیت آزادانه و با اختیار». رهبری موفق، مردم را به رفتن در راه و جهتی برمی‌انگیزد که مصالح درازمدت آنها را تأمین کند. این سمت و سوگه مانند تبلیغ اسلام در جهان، کاری عمومی است و گاه مانند برگزاری یک کنفرانس، موضوع محدودی را شامل می‌شود. در هر حال، وسیله‌ها و هدفها باید در خدمت مصالح عالیه مردم، هم در زمان حاضر و هم در درازمدت باشند.

رهبری، نقش و فعالیتی با هدف تأثیر در دیگران است. شخص رهبری دارای جایی خاص در مجموعه است و از او انتظار می‌رود که فعالیت‌های خود را به روشی متناسب با این جایگاه به اجرا درآورد. رهبر کسی است که از او انتظار ایفای نقشی مؤثر در تبیین و تحقق اهداف گروه می‌رود. رهبر مورد اعتماد آن است که رهبری می‌کند نه این که تمرین رهبری می‌کند.

پدیده رهبری را می‌توان برپایه مفاهیم اساسی زیر تعریف کرد:

۱. رهبری نیرویی است که از رهبران به افراد به صورتی ناشناخته ریزش می‌کند و باعث می‌شود که نیروهای افراد با روشی متناسب و هماهنگ به سوی اهدافی که رهبران مشخص کرده‌اند هدایت شوند.
۲. و نیرویی است در تبادل با فضا، محیط و بسترهای فعالیت خویش. این نیرو نمی‌تواند در خلأ فعالیت کند و نیازمند فضایی با عناصر بسیار است.
۳. و نیرویی است ذاتاً پویا و پر جنب و جوش که از حرکت باز نمی‌ایستد. میزان، تراکم و دامنه فعالیت آن کم یا زیاد می‌شود اما چراغ آن خاموش نمی‌گردد. این نیرو، یا موجود و در عین فعالیت است یا اساساً وجود ندارد.
۴. رهبری به خدمت گرفتن اصول، ابزارها و روشها به گونه‌ای تعریف شده و هماهنگ برای دستیابی به اهدافی روشن است.

دوم. رهبری فعال

الف. رهبری فعال چیست؟

رهبری فعال عبارت است از فرآیند ابداع یک دیدگاه، تعیین هدف، ترسیم و تبیین برنامه‌ای درازمدت، جلب مشارکت، و انگیزش نیروها برای فعالیت.

رهبر موفق کسی است که:

- افقی برای آینده ترسیم می‌کند که در همه جوانب آن، مصالح مشروع و بلندمدت در نظر گرفته شده است.
- استراتژی خردمندانه‌ای برای حرکت به سوی این افق تدوین می‌نماید.
- حمایت مراکز اصلی قدرت و مراکزی را که همیاری، موافقت یا همکاری با آنها در رسیدن به حرکت مطلوب ضروری است، جلب می‌کند.
- عزم همه هسته‌های اصلی فعالیت پیرامون خود و هسته‌هایی مردمی را که فعالیت آنها برای تحقق استراتژی

حرکت ضروری است، برمی‌انگیزد.

شایستگی یک فرد برای رهبری وابسته به مجموعه‌ای از عوامل زیست‌شناختی، اجتماعی و فردی است که در خدمت فعالیتهای اجرایی موفق‌آمیز به کار گرفته می‌شوند. گاه می‌شود که شخصی دارای ویژگیهای برجسته رهبری اما فاقد تجربه رهبری باشد. گاه نیز ویژگیهای رهبری در شرایط و مراحل مختلف نزد افراد گوناگون بروز می‌کند. به هر حال اجرای وظیفه رهبری تحت تأثیر محیط، فرصتها و محدودیتهاست.

ب. رهبران، مدیران، پیروان

رهبر، بشخصه به عنوان یک الگو، یا از طریق انگیزش افراد، رده‌های پایتتر از خود را به سوی اهداف پیش می‌برد. اما مدیر با اعمال قدرت برتر سازمانی خود در ساختار سازمان، رفتار مطلوب را در سازمان ایجاد می‌کند. رهبر خردمند، حکیم و مصلحت بین، خود را سربازی در برابر مافوق می‌بیند. او نیز در برابر فرد یا جمع مسئول است و باید پیرو تصمیمات آنها باشد و چون سربازی نمونه، نسبت به مافوق خویش خالص، دوستدار و فرمانبردار باشد و تنها با نقد سازنده در برابر فکر و تصمیم مافوق موضع بگیرد. میان رهبر و پیروان، رابطه‌ای هدفمند برقرار است و رهبر همواره باید در راه خیر و صلاح و رعایت حال جمع بکوشد.

سوم. ویژگیهای رهبر اسلامی

پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ
رهبر گروه، خدمتگزار آنهاست.

سنن دیلمی و سنن طبرانی

رهبر هر گروه کوچک یا بزرگ از مردم باید کمر به خدمت آنها ببندد و آنها را در راه حرکت به پیش یاری کند. وجوه تمایز رهبری اسلامی از دیگر گونه‌های رهبری عبارت است از:

الف. وفاداری

رهبری اسلامی و پیروان او تنها نسبت به خداوند متعال وفادارند و تعهد و وفاداری آنها نسبت به یکدیگر یا نسبت به هر چیز دیگر، در راستا، مقید و برخاسته از این تعهد نسبت به خداوند است.

ب. اهداف کلی اسلامی

اهداف تعیین شده توسط رهبری، تنها از اهداف و مصالح گروه و سازمان مایه نمی‌گیرد، بلکه تعیین این اهداف و مصالح در پرتو اهداف کلی اسلامی است.

ج. التزام به شریعت و اخلاق اسلامی

رهبر اسلامی نمی‌تواند در موقعیتی برتر از التزام و تعهد به اجرای واجبات و ترک محرمات باشد. هرگونه تخلف از احکام شریعت، او را از موضع رهبری به زیر می‌کشد. همچنین او در اجرای وظایف رهبری خود همواره باید اخلاق و سلوک اسلامی را به ویژه در برابر جناحهای مخالف یا ناراضیان رعایت کند.

د. امانتی که برعهده رهبر است

رهبری مسئول، اختیارات خود را همانند امانتی از سوی خدا اعمال می‌کند؛ امانتی که مسئولیتی عظیم را متوجه او می‌سازد. قرآن کریم به رهبران فرمان می‌دهد که به عنوان ادای این امانت، واجبات را برپا دارند و در برابر زیردستان و مرئوسان خویش مهرورزی و خیرخواهی پیشه کنند.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا
الزَّكَاةَ وَأَمْرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

آنان که اگر در زمین جایگاه و قدرتشان دهیم نماز را برپا می‌دارند
و زکات را می‌پردازند و به نیکی فرمان می‌دهند و از بدی
باز می‌دارند. و سرانجام کارها از آن خداوند است. (۴۱)

قرآن کریم، سوره حج (۲۲)

چهارم. اصول اساسی رهبری اسلامی

سه اصل اساسی مایه استحکام رهبری اسلامی است: شورا، عدالت، آزادی اندیشی.

الف. شورا

شورا یا مشورت جمعی نخستین اصل در رهبری اسلامی است. قرآن کریم مومنان را به شورایی بودن کارهایشان می‌ستاید. مومنان باید که در کارهای خود که مهمترین آنها رهبری و حکومت است از طریق شورا تصمیم‌سازی کنند و آن را به رهبر که فرد یا شورای رهبری است ابلاغ نمایند:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ سُورِيٌّ بَيْنَهُمْ وَرَبَّهُمْ
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٢٨﴾

و آنان که به [فراخوان] پروردگار خویش پاسخ گفته‌اند
و نماز را برپا داشته‌اند و کارشان با مشورت یکدیگر
است و از آنچه روزیشان کرده‌ایم هزینه می‌کنند و
می‌بخشند. (۳۸)

قرآن کریم، سوره شوری (۴۲)

در این شیوه رهبری، رهبر یا شورای رهبری نماینده شورا و آن نیز نماینده شوراهای دیگر است تا جایی که در هر کار عمومی همه مجموعه یا جامعه از طریق شورا نظر می‌دهند و در هر کار تخصصی همه متخصصان و اهل علم و فن. این شورا برای رهبری تصمیم‌سازی می‌کند، بر فعالیت رهبر نظارت می‌نماید و او را راهنمایی می‌کند و از انحراف باز می‌دارد.

اما در آنجا که رهبری نماینده شورا نیست (همانند انبیای الهی که چنین بودند) قرآن کریم فرمان می‌دهد که رهبر با اهل دانش، شناخت و آگاهی در حد ارائه رهنمود و مشورت صحیح، مشورت یا مشاوره کند و آنها را در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری خود مشارکت دهد؛ آنجا که خداوند به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَا نَفُضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

ای پیامبر! به خاطر مهر و بخشایشی از سوی
خداست که برای ایشان نرم‌خو شده‌ای که اگر
در سخت‌خوی سخت دل بودی از گرد تو پراکنده می‌شدند
پس از [خطاهای] آنان درگذر و برایشان آمرزش
و بخشش خواه و با آنان در کار به مشورت پرداز
آن‌گاه چون عزم کاری کردی بر خدا توکل کن
که خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد. (۱۵۹)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

البته رهبر در همه‌حال یا در جمیع امور نیازمند شورا یا مشورت نیست زیرا فعالیت‌های عادی روزمره، از قبل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شده‌اند و همچون سیاست‌گذاریها و برنامه‌ریزی‌هایی نیستند که در آنها نیاز به دانش، اندیشه و تصمیم‌گروهی و جمعی است. بنابراین لازم است که سازمان میان کارهای عادی روزمره و غیر آنها را براساس نیازهای آن و نیز منابع انسانی مورد نیاز و شرایط و اوضاع فرق‌بگذارد و تعیین کند که چه تصمیم‌هایی نباید از سوی رهبر بدون آگاهی شورا به جریان بیفتد. رهبر نیز باید به تصمیمات شورا پایبند باشد و در اجرای آنها بکوشد و از طفره رفتن و بازی با الفاظ به منظور تحمیل دیدگاه‌های شخصی یا نقض تصمیم‌های شورا بپرهیزد. به طور کلی، توجه به موارد زیر حوزه عمل شورا را مشخص می‌سازند:

۱. تصمیم‌گیری در امور اداری و اجرایی به رهبر مسئول واگذار می‌شود.
۲. رهبر در اموری که نیازمند تصمیم‌گیریهای فوری است باید با دیگر مسئولان در نخستین نشست یا از طریق وسائل ارتباطی مذاکره کند.
۳. اعضای هر تشکل یا سازمان یا جانشینان آنها باید بتوانند با آزادی و بدون دشواری و شرم حضور درباره کارهای رهبر تحقیق نمایند و از او پرسش کنند و توضیح بخواهند.
۴. سیاست‌گذاریها، تعیین اهداف بلند مدت و تصمیم‌گیرها از سوی نمایندگان منتخب و از طریق شورا صورت می‌پذیرد و این‌گونه امور مهم را نباید به تنهایی بر عهده رهبر گذارد.

ب. عدالت

رهبر باید بی‌ملاحظه جنس، رنگ و مبنای قومی و دینی افراد، نسبت به آنها با عدالت و انصاف رفتار کند. قرآن کریم مسلمانان را به قیام به قسط و رفتار عادلانه و منصفانه حتی با دشمنان خود امر می‌فرماید:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
الْأَنْاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ (٥٨)

خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانتها را به
صاحبشان بدهید و برسانید و آن‌گاه که میان
مردم داوری می‌کنید عادلانه داوری کنید... (٥٨)

قرآن مجید، سوره نساء (٤)

...و دشمنی گروهی شما را بر آن ندارد که پا از حد عدالت
فرا تر نهد. عدالت بورزید که به تقوا نزدیکتر است. (٨)

قرآن مجید، سوره مائده (٥)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید پیوسته برای [اجرای]
انصاف و برابری و داد برپا باشید گرچه به زیان خود
یا پدر و مادر یا خویشانتان باشد اگر آنها توانگر یا
بیچیزند، خدا به آنها سزاوارتر است [روزیشان را بی‌نیاز
به نادیده گرفتن عدالت خواهد داد]... (١٣٥)

قرآن مجید، سوره نساء (٤)

﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ فَوَاحِشٍ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا
هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ...﴾ (٨)

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ
وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ عَنِيًّا
أَوْ قَبِيْرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا...﴾ (١٣٥)

نیز باتوجه به این اصل کلی که عدالت، پایه جامعه اسلامی است، رهبر باید مرجعی را برای داوری و صدور حکم، در درون سازمانها و تشکلهای ایجاد کند تا به رفع اختلافهای داخلی و دفع تجاوز به حقوق افراد همت گمارند. ضروری است که دست‌اندرکاران این امر از میان افراد صاحب دانش و درایت، متقی، هوشمند و فرزانه برگزیده شوند.

ج. آزاد اندیشی

رهبر باید زمینه مناسب برای نقد سازنده را فراهم سازد و از دیگران بخواهد که نقد کنند. اعضای جنبشها و تشکلهای حق دارند که عقیده خود را آزادانه مطرح سازند، اعتراضهای خویش را بیان کنند و برای پرسشهای خویش پاسخ و توضیح بخواهند، چنانچه خلفای راشدین این مهم را امری اساسی در رهبری خویش می‌دانستند. ابوبکر زمانی که بر مسند خلافت تکیه زد، در نخستین خطبه خود گفت: «فرمانروای شما شدم با آن که بهترین شما نبودم. ای مردم! اگر کاری درست کردم مرا یاری کنید و اگر لغزیدم به راهم آورید... تا آنجا که فرمان خدا بر دم، از من اطاعت کنید و آنجا که از فرمان خدا و رسولش سرپیچیدم، اطاعت من بر گردن شما نیست. ... من بشری چون شمایم. در همین اندازه از من انتظار داشته باشید.» (کثر العَمَل، ج ٣، ص ١٣٠-١٣٥).

عمر زمانی در مسجد خطبه می‌خواند. بانویی سالمند خطایی از او گرفت. عمر به خطای خود اعتراف کرد و سپاس خدای را به جا آورد که شخصی در آنجا حضور داشته است که خطای او را گوشزد کند. همو روزی بر منبر از مردم پرسید که اگر خلاف اصلی از اصول اسلامی عمل کند چه خواهند کرد. یکی از میان مردم برخاست و پاسخ داد که با شمشیرشان او را به راه خواهند آورد. عمر خداوند سبحان را سپاس گفت که در میان امت کسانی هستند که اگر عمر گمراه شد او را با شمشیر به راه آورند.

[امیرمؤمنان علی (ع) نیز با بزرگترین دشمنان خود - خوارج - که تشنه خون او بودند با مسامحه و مدارا رفتار

می‌کرد و سخن آنان را می‌شنید و اجازه می‌داد در حضور جمع و حتی در میان خطبه و سخنرانی با وی بگومگو کنند و پاسخ بشنوند. او هیچ‌گاه سهمیه بیت‌المال این دشمنان خود را قطع نکرد و تا جایی که توانست، کوشید تا با بحث و گفت‌وگو و استدلال، راه جنگ و ستیز با آنان را ببندد.^۱

رهبر باید فضای مناسب را برای شورا، نقد، آزاداندیشی و تبادل سالم افکار و اطلاعات بگشاید تا افراد با آرامش درباره امور مهم به بحث و تبادل نظر بپردازند. مسلمانان وظیفه دارند که در مواقع نیاز نظر خیرخواهانه خود را به رهبران ارائه نمایند.

تمیم بن اوس می‌گوید که پیامبر اکرم (ص) فرمود:

الدِّينُ النَّصِيحَةُ

دین خیرخواهی است.

گفتیم: برای چه کسی؟

فرمود:

لِلَّهِ وَرَسُولِهِ وَلِكِتَابِهِ وَرِأْيِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ

خیرخواهی برای خدا و پیامبر و کتابش و برای رهبران مسلمین و عموم مسلمانان

صحیح مسلم

کوتاه سخن، رهبری اسلامی آن‌گونه رهبری است که استبداد یا هرج و مرج نمی‌شناسد. رهبر اسلامی به پشوانه شورایی مرکب از افراد کاردان و شوراهایی کارشناس از همه افراد و اعضا، تصمیمی عادلانه و در حد بیشترین توان ذهنی انسانها می‌گیرد. او نه تنها نزد پیروان و زیردستان خود در دنیا بلکه مهمتر از آن در آخرت نیز نزد پروردگار خویش مسئول است. این الگوی «رهبری مشارکتی» بهترین نمونه رهبری است از آن رو که پیوند برادری را میان جمع مستحکمر می‌کند و سطح فعالیت جمعی را بالا می‌برد.

پنجم. رهبری در صحنه عمل

الف. شیوه‌های رهبری

شیوه‌های رهبری در اجرا، بسیار متنوع است و از نظام استبدادی و رهبری مطلق فردی (اتوکراسی) تا روش لیبرالی و کاملاً آزاد (laissez-faire) را در برمی‌گیرد.

ویژگیهای رهبر فردگرای مستبد:

- اطمینان اندک به توان اعضا دارد.
- به نظر او تنها انگیزه فعالیت‌های مردم چشمداشتها پادشاهی مادی است.
- فرمان می‌دهد تا بی‌چون و چرا اجرا شود.

(۱) مترجم.

ویژگیهای رهبر فردگرای ظاهر ساز:

- توصیه‌های پیروان را به دقت می‌شنود.
- چنین وانمود می‌کند که رهبری مردمی و دموکرات است.
- اما همیشه تصمیمهایش را به صورت فردی و شخصی می‌گیرد.

ویژگیهای رهبر مردمی، دموکرات و شورایی

- اعضا را در تصمیمگیری دخالت می‌دهد.
- به پیروانش دلایل قانع کننده‌ای برای تصمیمهایی که گرفته است ارائه می‌کند.
- با ستایش یا نقد دیگران نسبت به خود، برخوردی واقعگرایانه دارد.

ویژگیهای رهبر لیبرال:

- اعتماد او به نیروی رهبری خویش ضعیف است.
- هیچ هدفی را برای پیروانش مشخص نمی‌کند.
- تعامل ارتباط و همکاری متقابل او با دیگران ضعیف است.

در میان همه اینها روش رهبری به شیوه مردمی، دمکراتیک و شورایی فعالانه‌تر، نتیجه‌بخش‌تر و با روح شریعت اسلام نزدیکتر است از آن رو که به تولید اندیشه‌های نو، ایجاد تغییرات مثبت و تعمیق آگاهی نسبت به مسئولیت اجتماعی می‌انجامد.

ب. راه و رسم رهبری

رهبر و مدیر باید خصلتهای پنجگانه زیر را در دل هر یک از اعضا بنشانند:

۱. بدان که چگونه وقت را می‌گذرانی. اختیار وقت را به دست بگیر و نگذار او اختیاردار تو باشد. هر ثانیه را در خدمت فعالیت هدفمند خویش قرار ده.
۲. بر فعالیتهای واقعی و ملموس تمرکز کن. بیش از آن که به خود فعالیت پرداز، به نتایج آن بیندیش. بکوش تا غرق شدن در کار، تو را از برنامه کلی باز ندارد. در حین کار، چشم‌انداز اهداف بزرگ را نیز بنگر.
۳. بر نقاط قوت تکیه کن و بر نقاط ضعف تکیه نکن؛ چه مربوط به خودت باشد چه دیگران. نقاط قوت و ضعف خود را بشناس و به آنها پرداز. این را در خود تقویت کن که بهترینهای دیگران را پذیری بی آن که این پذیرش را تهدیدی برای خود بدانی.
۴. تمرکز کار خود را بر چند زمینه اصلی، مشخص و کوچک بگذار. بدان که کار پیگیر و دقیق، نتایجی بزرگ به بار خواهد آورد. اولویتها را شناسایی کن و به ترتیب اجرای آنها پایبند باش.
۵. اعتماد کامل و توجه به خداوند داشته باش. به تحقق آنچه آرزومندی امید وافر بر. به چیزهای آسان، زودبای و کم قانع مشو. تا هر زمان که در راه خدا فعالیت می‌کنی از غیر او پروا مکن.

به من بگو:

کسی که رهبر نیست بدون هیچ برنامه قبلی در جمع شرکت می‌کند و می‌گوید: «من تنها یکی از شما هستم. شما به من بگویید کار درست کدام است. من هم توانم را برای با شما بودن در راهی که تعیین می‌کنید به کار می‌برم.»
سؤال: چه کسی رهبر است؟

چه کسی رهبر نیست؟

رهبر باید قبل از حضور در جمع، کارهای ضروری و لازم مربوط به خود را برای حضور در میان جمع انجام دهد و طرحهای خویش را به عنوان یکی از طرحهای مطرح شده در جلسه برای بحث و گفت‌وگو و تصمیم آماده سازد.
یکی از برادران می‌گفت: «لازم نیست که از پیش، کلیات مطالب سخنرانی مراد در جلسه به من گوشزد کنید. تنها در وقتی که می‌خواهم به پشت تریبون بروم موضوع بحث را به من بگویید.»
در واقع این توهینی آشکار به هوش و دریافت حضار و نتیجه آن به هدر رفتن وقت و تضييع فرصت پیشرفت برای رهبر و پیروان است.

نیمه روشن رهبری**رهبر و مردم**

دوگل (رهبر فرانسه) گفته بود: «اگر مردم مرا دوست نداشته باشند، کشور را ترک خواهم کرد.»
اما رهبر دیکتاتور می‌گوید: «اگر مردم مرا دوست نداشته باشند، می‌توانند کشور را ترک کنند.»

معجزه صندوق رأی!

در دوران مبارزات انتخاباتی میان سرهنگ زاهدی و دکتر محمد مصدق در دهه پنجاه میلادی در ایران، شخصی ساده لوح به سوی یکی از صندوقهای رأی رفت، جلو آن تعظیم کرد، به خاک افتاد و آن را بوسید.
یکی از نظامیان محافظ صندوق به او گفت: «چه می‌کنی؟ این صندوق یک تکه چوب است.»
مرد پاسخ داد: «شما نمی‌دانید این صندوق چیست. این صندوق مقدس است و معجزه می‌کند. باید آن را بپرستید. مردم برای مصدق در این صندوق رأی ریختند اما اسم زاهدی از آن بیرون آمد. جَلُّ الخالق!»

حق با همه است!

شخصی برای دیدن دوست خود که مدیریت کارخانه‌ای را به عهده داشت، به محل کار او رفت. در هنگام گفت‌وگو، سرکارگر آمد و از کارگری شکایت کرد. مدیر به او گفت: «حق با توست». پس از رفتن سرکارگر کارگر آمد و از او شکایت کرد. مدیر به او گفت: «حق با توست». این شخص تعجب کرد و از دوست خود پرسید: «هر دو از یکدیگر به تو شکایت کردند و به هر دو گفتم که حق با آنهاست؟ چطور چنین چیزی می‌شود؟» مدیر پاسخ داد: «به خدا حق با تو هم هست.»

ناگفته پیداست که این گونه مدیریت و رهبری نه تنها سودی برای هیچ‌کس نخواهد داشت بلکه به انحلال مؤسسه خواهد انجامید زیرا همه نقطه ضعف مدیر را خواهند فهمید و اطمینان همگان از او سلب خواهد شد.

ج. اصل پیتر

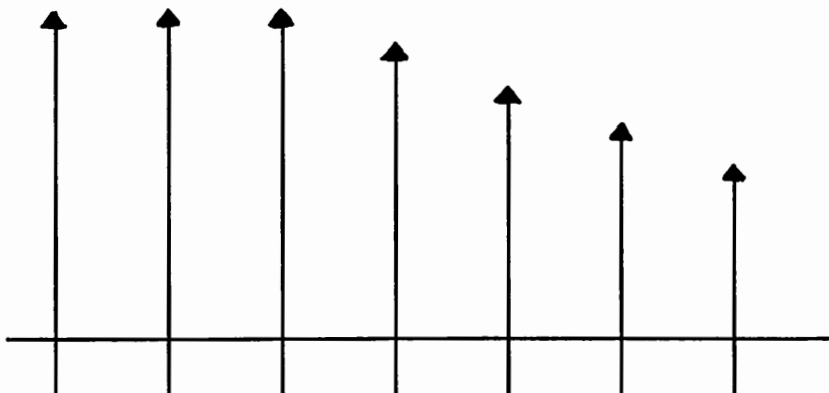
اصل پیتر (the Peter Principle) می‌گوید که هر شخص در سلسله مراتب سازمانی تا آنجا بالا می‌رود که دیگر کفایت لازم را برای ایفای نقش مناسب در آن مسئولیت نداشته باشد. به عبارت دیگر هر کس مسئولیت خود را در سازمان از جایی آغاز می‌کند که با آگاهیها و تواناییهای او هماهنگ باشد. سپس به حکم سابقه کار و ارتقای رتبه آن قدر بالا می‌رود که از آن پس از ایفای وظایف خود ناتوان است. این حکم درباره هر کس در سلسله مراتب سازمانی صادق است.

اصل پیتر نتیجه وضعیتی است که «اضافه بار غیرمجاز» نامیده می‌شود. در این حالت هر شخص می‌تواند آن قدر مسئولیت و کار بپذیرد تا جایی که به حداکثر ظرفیت پذیرش خویش برسد و از آن پس توان پذیرش کار و مسئولیتی دیگر را نداشته باشد. در این هنگام میزان مهارتها، آگاهیها و نقش وی برای ایفای مسئولیت یا دریافت کار جدید، بیش از ظرفیت و طاقت اوست.

بهترین مثال برای اصل پیتر را در سازمانها می‌بینیم: از میان مسئولان شعبه‌ها بهترین آنها مسئولیت کل شعبه‌های یک منطقه را عهده‌دار می‌شود و به همین ترتیب در سلسله مراتب اداری بالا می‌رود تا جایی که نایب رئیس سازمان می‌شود و در همه این مراتب اداری ممکن است وظایف و مسئولیتهای خود را به بهترین نحو ایفا کند. اما همین شخص ممکن است در سمت نایب‌رئیس درجا بزند زیرا نمی‌تواند با اطمینان و استقلال لازم تصمیم‌گیری کند. بنابراین او همواره باید شخص دوم یا سوم سازمان باشد.

یک بحث نظری

- بعضی می‌گویند که نقطه ضعف اساسی در اصل پیتر این است که امکان دارد ظرفیتهای و تواناییهای شخص به مرور زمان افزایش یابد کما این که می‌بینیم ظرفیت بسیاری از افراد با پذیرش مسئولیتهای جدید و ارتقای رتبه بیشتر می‌شود.
- بعضی دیگر می‌گویند این امر نسبی است. انسان همواره رشد می‌کند اما تا جایی که دیگر در یک جا ثابت می‌ماند و بیشتر از آن پیش نمی‌رود.



نظر تو
چیست؟

رهبری در پیش است، پیروان در پی او - آیا همین طور است؟

گاه برخی رهبران، پیرو پیروان خود هستند. آنها در واقع وظایف رهبری را کنار می‌گذارند به این‌گونه که فعالیت‌های آنان عکس‌العمل خواستها یا فعالیت‌های پیروان است. آنها دیگر به مسئولیت مهم تعیین مسیر حرکت پیروان نمی‌پردازند. در میان پیروان نیز عقیده‌ای نادرست مبنی بر مقبولیت و مردمی بودن تصمیمات رهبری رایج می‌شود اما دیر یا زود، پیروان به این نتیجه می‌رسند که اصولاً نیازی به چنین رهبرانی ندارند.

اسلام رهبران را مسئول اعمال پیروانشان نیز می‌داند.

کندی رئیس‌جمهوری اسبق آمریکا گفته است: نمی‌خواهیم همانند آن رهبر انقلاب در فرانسه باشیم که گفت: «من باید بدانم ملت‌م به کجا می‌رود تا بتوانم آنها را در آن جهت که می‌خواهند رهبری کنم.»

روزنامه ایندیانا دلی استیودنت در شماره ششم فوریه ۱۹۵۸ مطلب زیر را به قلم آن‌ریدیف درج کرده بود که تصویری واقعی از این‌گونه رهبران به دست می‌دهد:

نکته عملی

اندر پی فرمانده - اسطوره‌ای نوین

نظامیان در خیابان رژه می‌رفتند. ناگهان از میان انبوه تماشاگران فریادی برخاست: «به کجا می‌روید ای نابخردان! راه را گم کرده‌اید. این خیابان به وادی مرگ و نابودی می‌رود.» نظامیان ایستادند... ترس بر همگی سایه افکنده بود...

«مگر می‌شود؟» این اندیشه در ذهن نظامیان پدیدار شد. نگاهی به فراروی خویش انداختند. در آنجا، پیشاپیش همه، بلندبالا و سرفراز، فرمانده خوش‌سیمای آنان در راه خویش استوار گام برمی‌داشت.

با خود اندیشیدند: «بیگمان گام‌های او به راه خطا نمی‌روند. این سان که او گام برمی‌دارد؛ با این قامت استوار! آری؛ شک نیست که او به راه درست می‌رود.» ... و پیش رفتند.

فرمانده خوش‌سیما نیز ایستاد. ... ترس بر او نیز سایه افکنده بود...

«مگر می‌شود؟» این اندیشه در ذهن فرمانده پدیدار شد. نگاهی به پشت‌سر خویش انداخت. با خود اندیشید: «بیگمان گام‌های من به راه خطا نمی‌روند. بنگر انبوه آنها را که در پی من می‌آیند! آری شک نیست که من به راه درست می‌روم.» ... و پیش رفت.

آیا رهبران پیرو پیروان اند؟

نتیجه: رهبری را انتخاب می‌کنیم و در پشت سر او به راه می‌افتیم. اما همواره باید مراقب او باشیم و اعمالش را به طور دقیق بررسی و ارزیابی کنیم. انسان مسلمان موظف و مسئول است که از حق پیروی کند و این مسئولیت تا روز قیامت بر عهده اوست؛ روزی که هر یک از ما تنها به محضر پروردگارش خواهد رفت.

یک تمرین در رهبری

معیارهای رهبری

امیر مؤمنان علی (ع) در جنگ صفین خطبه‌ای ایراد کرد و در آن حقوق متقابل زمامداران و مردم را برشمرد. در بخشی از این خطبه آمده است:

«از جمله حقهای خدا بر بندگان، یکدیگر را به مقدار توان اندرز دادن است، و در بر پاداشتن حق میان خود، یاری یکدیگر نمودن. و هیچ کس هر چند قدر وی در حق بیشتر بود و فضیلت او در دین پیشتر، بی‌نیاز نیست که او را در گزاردن حق خدا یاری کنند. و هیچ کس هر چند مردم او را خوار شمارند و دیده‌ها وی را بیمقدار، خُردتر از آن نیست که کسی را در انجام دادن حق یاری کند یا دیگری به یاری او برخیزد...»

در دیده مردم پارسا، زشت‌ترین خوی والیان این است که خواهند مردم آنان را دوستدار بزرگمندی شمارند، و کارهایشان را به حساب کبر و خودخواهی بگذارند. و خوش ندارم که در خاطر شما بگذرد که من دوستدار ستودنم و خواهان ستایش شنودن. سپاس خدا را که بر چنین صفت نزامد و اگر ستایش دوست بودم آن را وامی نهادم، به خاطر فروتنی در پیشگاه خدای سبحان، از بزرگی و بزرگواری که تنها او سزاوار است بدان.

و بسا مردم که ستایش را دوست دارند، از آن پس که در کاری کوششی آرند. لیکن مرا به نیکی مستاید تا از عهده حقوقی که مانده است برآیم و واجبها که برگردنم باقی است ادا نمایم. پس با من چنان که با سرکشان گویند سخن مگویند و چونان که با تیزخویان کنند از من کناره مجویند. و با ظاهرآرایی آمیزش مدارید و شنیدن حق را بر من سنگین مپندارید. و نخواهم مرا بزرگ انگارید. چه آن کس که شنیدن سخن حق بر او گران افتد و اجرای عدالت بر وی دشوار بود، کار به حق و عدالت کردن بر او دشوارتر است. پس، از گفتن حق، یا رای زدن در عدالت باز نایستید، که من نه برتر از آنم که خطا کنم، و نه در کار خویش از خطا ایمنم، مگر که خدا مرا در کار خویش کفایت کند که از من بر آن توانا تر است.»

خطبه ۲۱۶ نهج البلاغه صبحی صالح

اگر همین امروز تو را به رهبری برگزینند و بخواهی نخستین سخنرانی خود را به عنوان رهبر ایراد کنی، چه مواردی را می‌توانی بر این خطبه بیفزایی یا از آن بکاهی؟ (به یاد داشته باش که نمی‌توانی عیناً همانند گذشتگان سخن برانی زیرا زمان و زمانه از آن هنگام تا به حال بسیار تغییر کرده است! ایجاز را در پاسخ رعایت کن.)

(۱) بانددک تغییر، به ترجمه سید جعفر شهیدی.

تذکر الهی

... ورفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا
 سَخِرَ بِهَا وَرَحْمَتِ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿۳۲﴾

... ورتبه [این جهان] برخی را بالاتر از برخی دیگر بردیم
 تا برخی، برخی دیگر را به کار بگمارند و رحمت پروردگار
 تو بیش از آن چیزهایی است که می‌اندوزند. (۳۲)

قرآن مجید، سوره زخرف (۴۳)

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. بینش در رهبری چه نقشی دارد؟
۲. تفاوت رهبران و پیروان در چیست؟
۳. سه اصل اساسی حاکم بر رهبری اسلامی کدام‌اند؟
۴. نقش شورا در رهبری اسلامی چیست؟

تمرین درک مطلب

۱. رئوس نکاتی را که در نخستین سخنرانی خود به عنوان رئیس سازمان باید ایراد کنی بنویس. نکاتی را نیز در آن بگنجان که مایه کسب اعتماد اعضایی شود که نسبت به تواناییهای تو خوشبین نیستند.
۲. یادداشتی برای اعضای کمیته اجرایی سازمان بنویس و در آن شرح بده که به عنوان رئیس سازمان، چگونه بر اساس الگوی اسلامی عمل خواهی کرد.
۳. برنامه‌ای برای رفع تعارض و اختلاف احتمالی طراحی کن.

مجمع عمومی سازمان اسلامی که عضو آنی، تو را به عنوان رئیس سازمان برگزیده است. از ده سال پیش که به عنوان مدیر گردشهای جمعی انتخاب شدی تا به امروز راهی دراز را پیموده‌ای. انتظارها از تو زیاد است. بسیاری از اعضای سازمان تواناییهای تو را با شور و شوق می‌ستایند در مقابل، برخی دیگر نسبت به آن تردید می‌ورزند. با این که سال گذشته معاون مالی سازمان بودی، اما این نخستین سمت و نقش چشمگیر تو در جامعه است.

گزینش رهبران آینده

اول. رهبران آینده کیستند؟

دوم. ویژگیهای مطلوب رهبران کدام است؟

الف. آنچه پژوهشهای علمی می‌گویند

ب. آنچه تجربه‌های عملی می‌گویند

ج. آنچه پیروان در رهبر می‌جویند

سوم. چه کسی دارای این ویژگیهاست؟

الف. آزمون

ب. تجربه

ج. مراقبت

چهارم. معیار کفایت رهبری

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- از ویژگیهای رهبری و چند و چون آن آگاه شوی.
- افرادی را که دارای این ویژگیها هستند بشناسی.
- اشخاص مورد نظر را بیازمایی و توانهای آنها را ارزیابی کنی.

اول. رهبران آینده کیستند؟

از آنجا که جامعه اسلامی بر مبانی عقیدتی استوار است، هر فرد در این جامعه تا آنجا که جانب خدا را رعایت کند، از بدی پرهیزد و به کار نیک پردازد، از حرمت و احترامی بهتر برخوردار خواهد بود. بنابراین دارایی، جنسیت، رنگ پوست یا نژاد شخص نقشی در ارتقای جایگاه وی نزد خداوند و مسلمانان آگاه و با اخلاص ندارد. قرآن کریم در این باره می‌فرماید:

...إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ... ﴿۱۳﴾

گرامیترین شما نزد خداوند پرهیزگارترین شماست. (۱۳)

قرآن کریم، سوره حجرات (۴۹)

مسلمان واقعی آن نیست که از دنیا کناره می‌گیرد یا آن را نادیده می‌انگارد؛ بلکه آن است که برای برپایی نظام اقتصادی، اجتماعی و سیاسی اسلام دامن همت به کمر می‌زند.

در این میان افراد بشر - زن یا مرد - از نظر قدرت سازماندهی و رهبری دیگران در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده، با یکدیگر برابر نیستند. در هر گروه از انسانها، افرادی چند یافت می‌شوند که دارای مزیت‌هایی خاص‌اند. باید این موهبت‌های الهی را بشناسیم و آنها را به حرکت و پیشروی تشویق و ترغیب کنیم. اگر آنان انسان‌هایی باتقوا و دارای ویژگی‌های اخلاقی برای پیشگام شدن در خدمت جامعه‌اند، باید این فرصت را برای آنان فراهم آوریم و آنها را در موقعیت‌های مناسب برگزینیم و انتخاب کنیم تا ظرفیتها و تواناییهای ویژه آنان پا به صحنه عمل گذارد و بر غنای فعالیتها بیفزاید.

گاه برخی از صاحبان این ویژگی‌های نادر، از پذیرش جایگاه رهبری یا مسئولیت‌های آن خودداری می‌کنند اما برماست که آنها را ترغیب نماییم و ویژگی‌های رهبری را در آنها ارج گذاریم تا سود آن به همه جامعه برسد. اگر امکانات رهبری را در نزد افرادی یافتیم که پایبندی و تعهدی نسبت به اسلام ندارند باید با آنها ارتباط برقرار و همکاری نماییم و باب گفت‌وگوی سازنده را با آنها بگشاییم به این امید که رویکردهای متعالی آنان تقویت شود. چنانچه این امکانات را نزد غیر مسلمانان یافتیم باید همه وسایل مشروع را برای آشنایی آنان با اسلام به کار گیریم بر این اساس که پیامبر اکرم (ص) فرموده است:

النَّاسُ مَعَادِنٌ كَمَعَادِنِ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ

مردم معدنهایی‌اند چون معدن طلا و نقره.

نهج الفصاحة، حدیث ۳۱۵۲

النَّاسُ مَعَادِنٌ؛ خیارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ، إِذَا فَقَّهُوا

مردم همانند معدن‌اند. خوبان عصر جاهلیت آنها خوبان عصر اسلام‌اند،

به شرط این که [درباره اسلام] آگاه شوند.

صحیح بخاری

دوم. ویژگی‌های مطلوب رهبران کدام است؟

گاه در تعریف رهبری اختلاف است اما به دور از تفاوت تعریفها اندک تأمل نشان می‌دهد که برخی از مردم بیش از دیگران دارای نیروی تأثیر در دیگران‌اند.

عوامل مورد نیاز برای رهبری را می‌توان تحت سه عنوان زیر دسته‌بندی کرد:

الف. آنچه پژوهش‌های علمی می‌گویند.

ب. آنچه تجربه‌های عملی می‌گویند.

ج. آنچه پیروان در رهبر می‌جویند.

بالطبع میان این سه دسته از عوامل برخی نقاط مشترک وجود دارند زیرا به هر حال هر سه، جنبه‌هایی از رهبری را مورد توجه قرار داده‌اند که ممکن است مورد نظر دسته‌های دیگر نیز باشد.

الف. آنچه پژوهشهای علمی می‌گویند

این دسته عوامل که در زیر می‌آیند از بررسی نتایج پژوهشهای علمی بر روی رهبران موفق، مدیران سازمان‌دهندگان و بازرگانان به دست آمده است:

۱. توانایی ذهنی: لازم نیست که شخص، نابغه‌ای با هوش فوق العاده باشد؛ کافی است که توانایی ذهنی خوبی داشته باشد.

۲. تمایلات و تواناییهای گسترده: رهبر موفق اسیر تخصص در یک زمینه محدود نیست. او از اطلاعات عمومی، دانش کلی و استعدادهای گوناگون برخوردار است و نه تنها مسئولیتهای مستقیم خود را با جدیت و پشتکار انجام می‌دهد بلکه می‌تواند همزمان به بسیاری از مسائل و فعالیتهای مهم محیط فعالیت خود رسیدگی کند. او نعمت و موهبتی است برخوردار از دریافتها و آگاهیهای وسیع وافقهای گسترده دید و اندیشه.

۳. مهارتهای ارتباط و سخنرانی: یکی از صفات بارز رسول اکرم(ص) این که آن حضرت «شیوا سخن‌ترین عرب» بود. در تاریخ ادبیات آمریکا طبع کمبریج آمده است که لینکلن شانزدهمین رئیس جمهوری آمریکا نه به خاطر سیاستها یا فعالیتهای خود، بلکه به سبب شیوه سخنرانی و حسن تعبیراتش در سال ۱۸۶۰ به رهبری حزب خویش نایل آمد. درباره انقلابها نیز می‌گویند: «رهبران انقلابها کسانی‌اند که بهتر می‌توانند درباره انقلابها سخن بگویند».

۴. بلوغ و پختگی: در شخصیت رهبر موفق نشانی از ناپختگیهای کودکانه نیست. همه منشاها و کردارهای او نشان از بلوغ، پختگی و ادای وظیفه و مسئولیت دارد. او از دیدگاه روانشناسی دارای آن چنان اعتماد به نفس و تعادل روانی است که به پیروان خویش نیز حس امنیت، اطمینان و آرامش خاطر می‌بخشد.

۵. نیروی انگیزش: بشر از دیرباز دریافته است که تلاش، توان، ابتکار عمل، شجاعت و شهامت، عزم و اراده و پشتکار از ویژگیهای بارز رهبر توانمند است. رهبر موفق علاقه‌مند برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت دیگران و شیفته اجرا و انجام فعالیتهاست.

۶. مهارتهای اجتماعی: رهبری در اصل، «اجرای کار توسط دیگران» است. رهبر موفق به ناچار باید بر بسیاری از مهارتهای اجتماعی تکیه کند. بنابراین شخص رهبری باید آگاهیها و تمایلات پیدا و پنهان افراد را در نظر بگیرد و به منظور تأثیر بیشتر در آنها توجه خاص به هر یک داشته باشد.

۷. تواناییهای اداری: پیش‌بینی، آغازگری و پایه‌گذاری، ابداع و ابتکار، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، توان اجرایی، ارزیابی مردم، گزینش، آموزش، انگیزش، بررسی، تجزیه و تحلیل، تیزبینی، دورنگری، بهبود و اصلاح روشها و استفاده بهینه از منابع و امکانات، اعمال بینش و بصیرت، توان جمع‌بندی، تصمیم‌گیری، و به‌کارگیری مهارتها، به‌طور ویژه اساس فعالیت رهبران را تشکیل می‌دهند. همه اینها در کار رهبری اهمیتی به مراتب بیش از مهارتهای فنی مرتبط با زمینه فعالیت سازمان دارند.

ب. آنچه تجربه‌های عملی می‌گویند

تجربه‌ها و اطلاعات درباره رهبرانی که دارای سابقه اجرایی و رهبری و سازماندهی بوده‌اند نشان می‌دهد که عوامل ویژگی‌های مهم و مورد نیاز در رهبران به قرار آتی است:

۱) ویژگی‌هایی که از رهبر انتظار می‌رود:

- | | |
|---|--|
| ۱. سلامت اخلاقی | ۱۴. شور و اشتیاق |
| ۲. خلاقیت و برخورداری از تخیل قوی | ۱۵. فعالیت و جنب و جوش |
| ۳. ملکه مدیریت و سازماندهی | ۱۶. توجه ویژه به آموزش دیگران |
| ۴. یکسان نگری نسبت به همه | ۱۷. شیواسخنی و زیبانویسی |
| ۵. تنوع علایق و گرایشها | ۱۸. اندیشه استوار و منش منطقی |
| ۶. توان هدایت و راهنمایی | ۱۹. هشیاری و تیزهوشی |
| ۷. پختگی و سنجیدگی احساسات | ۲۰. مسئولیت پذیری |
| ۸. توجه خاص به برنامه‌ریزی | ۲۱. اصلاحگرایی و کمالجویی |
| ۹. احترام به خویش و دیگران | ۲۲. بهره‌گیری از اندیشه‌ها و امکانات |
| ۱۰. جدیت و پشتکار | ۲۳. روحیه آغازگری و سختکوشی |
| ۱۱. قاطعیت در تصمیم | ۲۴. اخلاص در برابر خدا و صداقت در برابر مردم |
| ۱۲. لیاقت در سازماندهی و نظم و ترتیب امور | ۲۵. احساس جوشان انسانی |
| ۱۳. جلب اعتماد و اطمینان دیگران | ۲۶. پارسایی در مقام و منصب |

۲) شناختهای ضروری مورد نیاز برای رهبر:

- | | |
|--|---|
| ۱. اهداف و نقاط شروع و پایان فعالیتها | ۱۲. اصول و مبانی ریاضیات، زبان و علوم طبیعی |
| ۲. نمودار سازمانی و جهتگیری آن | ۱۳. قوانین و مقررات مربوط به فعالیت خود |
| ۳. تعهدات و مسئولیتها | ۱۴. ضوابط و استانداردهای حرفه‌ای |
| ۴. سیاستها، فعالیتها و آیین‌نامه‌های سازمان | ۱۵. توان فردی و لوازم افزایش آن |
| ۵. اصول و مبانی علم اقتصاد | ۱۶. دانش و روش تفکر خلاق و پویا |
| ۶. مبانی و روشهای مدیریت علمی | ۱۷. مبانی و روشهای ارتباطات انسانی |
| ۷. فرآورده‌ها، فرآیندها و بسترهای ارائه محصولات سازمان | ۱۸. مبانی، روشها و ابزارهای گزینش و تعیین مسئولیتها |
| ۸. برنامه‌ریزی، جدول زمانبندی و نظارت و پیگیری | ۱۹. مبانی، وسایل و روشهای آموزشی |
| ۹. اقلام هزینه‌ها و نظارت بر آنها | ۲۰. نظام تشویق و تنبیه در سازمان |
| ۱۰. شناخت کاری، فنی، بازرگانی و حرفه‌ای | ۲۱. حفظ و نگهداری ماشین آلات، مواد اولیه و تجهیزات |
| ۱۱. نیازهای کیفیت و کنترل آن | |

۲۲. شرح وظایف و جایگاه همکاران سازمان
 ۲۳. ارتباطات
 ۲۴. نیازهای سلامت در محیط کار، خانه و اوقات فراغت
 ۲۵. افراد، ابزار و آلات، مواد اولیه و وسایل کار
 ۲۶. ارائه محصولات و فرآورده‌هایی برتر با کیفیت خوب و قیمت ارزان

۳) مهارتهایی که رهبر باید دارا باشد:

۱. تفکر خلاق و پویا
 ۲. برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و پیگیری
 ۳. آموزش، هدایت و تربیت میدانی (عملی)
 ۴. تقسیم وظایف در میان اعضای گروه
 ۵. تأمین مواد اولیه، ملزومات و تجهیزات
 ۶. گزینش و به کارگماری افراد
 ۷. اطلاع رسانی مستمر به مردم
 ۸. توان نظارت و کنترل
 ۹. کاستن یا از میان بردن ضایعات و استهلاکها
 ۱۰. کنترل هزینه‌ها
 ۱۱. نیازهای کیفیت و کنترل آن
 ۱۲. اجرای سیاستها، قراردادها و آیین‌نامه‌ها
 ۱۳. توجه به رفتار کارکنان و مسائل رفاهی آنان
 ۱۴. همکاری با دیگران
۱۵. ثبت رویدادها، فعالیتها و جزئیات لازم
۱۶. تدوین نظامنامه‌ها و لوایح اجرایی
۱۷. حل مشکلات کارکنان
۱۸. پایبندی همیشگی به اصول ایمنی
۱۹. مدیریت شرایط اضطراری و بحرانی
۲۰. رعایت نظافت و نظم و ترتیب
۲۱. آموزش و مطالعه مستمر برای بهبود مهارتها
۲۲. اخلاص در کار و به هدر ندادن وقت
۲۳. آگاهی از تازه‌ها و تازه نگه داشتن توان جسمی
۲۴. ارائه نمونه‌ای از یک الگوی مناسب مدیریت و رهبری اسلامی
۲۵. رهبری به خاطر افزایش تولید، برتری کیفیت و کاهش هزینه

ج. آنچه پیروان در رهبر می‌جویند

آنچه پیروان به عنوان شرایط رهبری از رهبران خود در مواقع گوناگون انتظار داشته‌اند عبارت است از:

- | | | |
|--------------------|--------------|----------------|
| ۱. اندیشمندی | ۵. مرد شناسی | ۹. قاطعیت |
| ۲. بیطرفی | ۶. خویشنداری | ۱۰. متانت |
| ۳. امانت | ۷. شجاعت | ۱۱. مردم‌دوستی |
| ۴. خبرگی و ورزشدگی | ۸. صراحت | ۱۲. سودمندی |

می‌توان به این فهرست عوامل دیگری -مانند سطح خاصی از تحصیلات یا توان جسمی معینی- را بسته به موقعیتهای و شرایط متناسب افزود.

سوم. چه کسی دارای این ویژگیهاست؟

برای شناسایی فردی دارای آن ویژگیها که در رهبری بر شمردیم باید نامزدهای رهبری را براساس مجموعه‌ای از معیارها ارزیابی کنیم. ارزیابی به روشهای زیر صورت می‌پذیرد:

الف. آزمون

آزمون چه عینی باشد چه ذهنی، در برگیرنده موارد زیر است:

آ. تمایلات و گرایشها (خصلتهایی که مطلق و تغییرناپذیر نیستند)

ب. تواناییهای بالقوه (که ممکن است هنوز به فعل در نیامده باشند)

ج. نقاط ضعف احتمالی (که همواره بالقوه‌اند مگر عکس آن ثابت شود) در سه زمینه اساسی زیر:

۱. ظرفیت اجرا (استعداد - دانش - مهارتها - تواناییها)

۲. علاقه به کار (دلبستگی - تلاش - ابتکار)

۳. توان هماهنگی و سازش (باخود و دیگران)

ب. آزمایش

می‌توان هر یک از نامزدهای رهبری را برای مدتی محدود تحت آزمایشهای متعدد و متنوع شرایط رهبری قرارداد. در این مدت نامزد رهبری زیر نظر موشکافانه داوران قرار دارد و به این وسیله کار او مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

ج. مشاهده

از طریق آزمون و آزمایش و بهره‌گیری از ابزارها و روشهای سنجش نیروی رهبری، آگاهیهای ارزشمند و مهم به دست می‌آید. اما هنوز جای بسیاری از اطلاعات لازم و مهم خالی است. به منظور تکمیل اطلاعات به دست آمده، باید نامزد رهبری را در زندگی عادی خویش تحت مراقبت قرار دهیم.

توجه:

- امتیازهای نامزد رهبری در یک سازمان، نه از حداقل معیارهای سنجش رهبری در سازمان کمتر باید باشد نه بیشتر.
- نامزد نباید از نقطه ضعفی برخوردار باشد که نقاط قوت او را بپوشاند.
- نامزد حتی در شرایطی که نیاز به آموزش فشرده است، باید توان فعالیت و اجرا داشته باشد.
- نامزد باید بیدرنگ و به طور ناخود آگاه پاسخ «بله» به این پرسش بدهد: «آیا ما تحت رهبری تو می‌توانیم در امن و امان باشیم؟»

چهارم. معیار کفایت رهبری و مدیریت

به منظور ارزیابی سطح نامزد رهبری پرسشنامه زیر را تکمیل می‌کنیم. پاسخها می‌تواند توسط یک نفر یا بیشتر از اهل دانش و تخصص و کسی که نامزد مورد نظر را به خوبی می‌شناسد ارائه شود. سپس به منظور حصول نتایجی نزدیکتر به واقعیت، از مجموع پاسخها میانگین گرفته می‌شود.

طرز ارائه و ارزشیابی پاسخها:

پاسخ دهنده باید در یک خانه از هر بند یک علامت بگذارد.

اگر پاسخ دهندگان متعدد بودند ارزشیاب باید میانگین امتیازهای هر بند را محاسبه کند و به عنوان نمره هر بند ملاک قرار دهد. در آخر، مجموع نمرات بندها، نمره نهایی هر نامزد را مشخص می‌کند.

پرسشهای تشریحی

۱. پیشگامی: برخی از افراد دارای ویژگیهای رهبری هستند. آنان در میان دیگران شاخص‌اند و نگاهها به سوی آنهاست. اغلب آنها سمتهای ریاست دارند و از آنها انتظار می‌رود در هر کار پیشگام و رهبر باشند. از دیگر سو افرادی، بیشتر مایل به پیروی هستند و زمام امور مهم را به دست نمی‌گیرند. در میان این دو گروه از انسانها، اشخاصی با درجات متفاوت رهبری قراردادند.

باتوجه به آگاهیهای شما از این شخص، او را در مقایسه با دیگران چگونه ارزیابی می‌کنید؟

(۵ امتیاز) — دارای همه ویژگیهای رهبری

(۴ امتیاز) — دارای اغلب ویژگیها رهبری

(۳ امتیاز) — دارای حد متوسط ویژگیهای رهبری

(۲ امتیاز) — بیشتر مایل است پیرو باشد تا رهبر

(۱ امتیاز) — پیرو کامل به طوری که پا از حد پیروی فراتر نمی‌گذارد

۲. اصالت اندیشه: برخی مردم از استقلال فکر و نوآوری در اندیشه برخوردارند. آنها در بسیاری از امور دارای عقاید ویژه‌اند، امور را تحلیل و تفسیر می‌کنند و به اندیشه‌ها و پیشنهادهاى اصیل عملی و اجرایی پیوند می‌زنند. در مقابل، افرادی هستند بی این ویژگی، که بدون اندیشه قبلی، با دیگران درباره حل مسائل به بحث می‌پردازند.

ارزیابی شما از شخص مورد نظر در این زمینه چیست؟

(۵ امتیاز) — فوق العاده دارای اصالت اندیشه

(۴ امتیاز) — نوآورتر از شخص عادی

(۳ امتیاز) — در حد اغلب مردم

(۲ امتیاز) — اندیشه او بیشتر وابسته به اندیشه دیگران است

(۱ امتیاز) — هیچ گرایشی به اندیشه اصیل نشان نمی‌دهد

۳. جذابیت: برخی از افراد، صمیمی و دوستداشتنی‌اند و از این نیرو برخوردارند که در میان اطرافیان خود شادی پراکنند. در مقابل، برخی دیگر با کج‌خلقی، زورگویی و سلطه‌جویی، تأثیر منفی در روحیه دیگران می‌گذارند. صاحب شخصیت جذاب با استقبال همه رو به رو می‌شود و در همه جا جای دارد و دوستان و آشنایان او بسیارند در حالی که شخصیت گریزاننده کمتر مورد توجه و مراجعه مردم است و اغلب نادیده انگاشته می‌شود. ارزیابی خود را از جایگاه شخص مورد نظر در پیش مردم و جایگاه مردم در نزد او ارائه فرمایید.

(۵ امتیاز) — از مقبولترین مردم در جامعه است؛ با همه می‌جوشد و با او می‌جوشند

(۴ امتیاز) — بسیار مردمی است

(۳ امتیاز) — متوسط است. به اندازه معمول مورد پذیرش دیگران است

(۲ امتیاز) — چندان مردمی نیست

(۱ امتیاز) — تأثیری ناخوشایند بر اغلب مردم دارد

۴. ارتباط با مردم: برخی از مردم می‌توانند به شیوه‌ای سخن گویند که مایه جلب توجه و علاقه دیگران شود. آنها این توانایی را دارند که افکارشان را به طور شفاهی با روشنی و وضوح منتقل کنند. به عکس، برخی دیگر به آرامی، بریده بریده و به روشی خسته کننده سخن می‌گویند. در میان این دو گروه، افرادی با درجات مختلف از نیروی سخنوری و ارتباط با دیگران قرار دارند.

لطفاً این شخص را در مقایسه با دیگران ارزیابی کنید. آیا مردم آنچه را با سرعت و روانی بیان می‌کند می‌فهمند؟ آیا به هنگام سخنرانی او مردم ساکت‌اند و به راحتی و با اشتیاق گوش فرا می‌دهند؟ سعی کنید مواردی را که در این زمینه دیده‌اید به یاد آورید.

(۵ امتیاز) — سخنوری تواناست

(۴ امتیاز) — در قدرت بیان اندیشه و رساندن افکار خود بالاتر از حد متوسط است

(۳ امتیاز) — در سطح اغلب مردم است

(۲ امتیاز) — نمی‌تواند به خوبی سخن گوید

(۱ امتیاز) — در سطح بسیار پایینی سخن می‌گوید

۵. امین و قابل اعتماد بودن: بعضی از مردم مورد اعتماد و اطمینان دیگران‌اند، در همه جا امین شناخته می‌شوند و همه به آنها احترام می‌گذارند. در مقابل اینها، به برخی نمی‌توان به هیچ‌وجه در کارها اعتماد کرد یا آنها را در چیزی امین دانست.

لطفاً این نامزد رهبری را با توجه به شناخت شخصی خود و جایگاه او نزد دیگران از نظر میزان وثوق و اعتماد، در مقایسه با دیگر مردم ارزیابی کنید.

(۵ امتیاز) — اعتماد و احترام مردم را در حد اعلی دارد

(۴ امتیاز) — در شمار افراد مورد اعتماد است

(۳ امتیاز) — در سطح اغلب مردم است

(۲ امتیاز) — تنها در برخی موارد می‌توان به او اعتماد کرد
 (۱ امتیاز) — اعتمادی به او نیست

جدول امتیازها:

	بند اول	بند دوم	بند سوم	بند چهارم	بند پنجم
↓					
	پاسخ نفر اول				
	پاسخ نفر دوم				
	پاسخ نفر سوم				
	پاسخ نفر چهارم				
	پاسخ نفر پنجم				
	میانگین امتیاز هر بند				
	جمع کل				

جدول ارزشیابی: موفق و ناموفق

ناموفق	موفق
<ul style="list-style-type: none"> ● تعهدات را سرسری می‌گیرد ● به حاشیه می‌رود، مشکل را دور می‌زند و با آن روبه‌رو نمی‌شود ● دشمن افراد موفق است و سعی می‌کند نقطه ضعفی در آنها پیدا کند ● در مسائل اساسی مصالحه می‌کند و در امور فرعی که نیاز به مبارزه نیست، دست به مبارزه می‌زند ● خود را تنها در محل کار مسئول می‌داند و در بیرون دغدغه‌ای ندارد ● در درون خویش حتی از پیروزی و موفقیت نیز می‌ترسد ● افتخار می‌کند به این که بدتر از او هم خیلیها هستند ● بیشتر از آن که احترام مردم را با کارهایش برانگیزد سعی می‌کند محبت مردم را به شخص خودش جلب کند و حتی به خاطر این حاضر است نفرت برخی را به جان بخورد ● خطای خود را به گردن دیگران می‌اندازد ● معذرت می‌خواهد اما همان خطا را تکرار می‌کند ● کمتر از کسی که در مسابقه پیش افتاده است کار می‌کند و وقت کم می‌آورد ● تنها دو سرعت دارد: سرعت جنون آمیز و سرعت لاکپشتی ● نیازمند اعتدال است. او گاه ضعیف‌النفس است گاه مستبد ● از توضیح شانه خالی می‌کند و حاشیه می‌رود ● تنها منتظر نوبت صحبت خویش است ● مقلد است و تنها کارهای عادی و روزمره را انجام می‌دهد ● می‌گوید: «هیچ کس چیزی نمی‌داند» 	<ul style="list-style-type: none"> ● به تعهدات خود پایبند است ● به قلب مشکل می‌زند ● به بالاتر از خود احترام می‌گذارد و می‌کوشد از آنها بیاموزد ● می‌داند که چه هنگام باید مبارزه کرد و چه هنگام مصالحه ● برای خود حتی در بیرون محل کار و محدوده فعالیت خویش مسئولیت قائل است ● از زیان یا شکست چندان نمی‌هراسد ● همواره می‌کوشد که بهتر شود ● برای احترام مردم به کارهایش بیش از محبت مردم نسبت به شخص خودش ارزش قائل است گرچه به هر دو اهمیت می‌دهد ● به خطای خود اعتراف می‌کند ● از خطای خود متأسف است و آن را اصلاح می‌کند ● بیشتر از کسی که در مسابقه عقب مانده است کار می‌کند و وقت زیاد دارد ● با سرعت متناسب حرکت می‌کند ● آن قدر اعتماد به نفس دارد که به او اعتدال ببخشد ● توضیح می‌دهد ● خوب گوش می‌دهد ● راههای اصلاح و بهبود کار را می‌جوید ● می‌گوید: «باید یاد بگیرم»

تمرین

از فعالیتهای رهبری

در چند جمله کوتاه توضیح بده که از این دو شعار چه می‌فهمی:
 «خود باخته و فراری پیروز نمی‌شود...»
 و شخص پیروز فرار نمی‌کند!»

«پیشرو باش یا پیرو،
 یا از سر راه برو کنار!»

آیا

می‌توانی
 میان این دو شعار
 در مواردی خاص از تجربه
 خود ارتباط بدهی؟
 نتیجه فعالیت‌هایت را
 در یک کارگاه عملی
 با هم‌دوره‌ایها
 در میان بگذار.

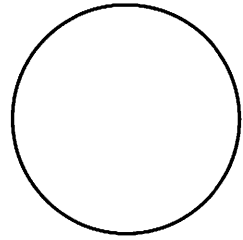
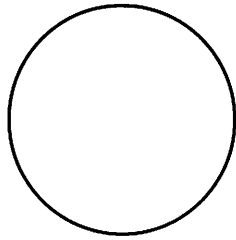
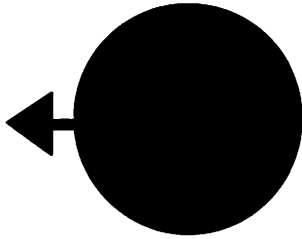
تمرین برای اندیشیدن

پس از مطالعه کامل موضوعات این فصل، به نظر تو آیا می‌توان شخصی را یافت که واجد همه ویژگیهای بر شمرده در این فصل برای رهبری باشد؟ اگر این امر ممکن نیست از این فصل چه نتیجه‌ای می‌توان برای خروج از بن بست یافتن رهبر و مدیر مناسب گرفت؟

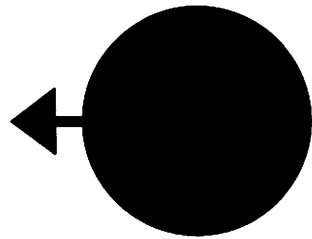
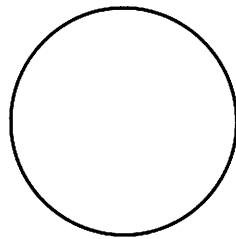
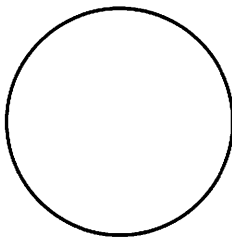
نظر تو درباره موارد زیر چیست؟

- رهبری و مدیریت جمعی؟
 - شورای دائمی فعال؟
 - مشارکت و تبادل نظر افراد مکمل، با یکدیگر؟
 - روحیه جمعی؟
 - نظرات دیگر؟
- درباره آنچه گفته شد، در کارگاه آموزشی بحث کن.

پیشرو باش



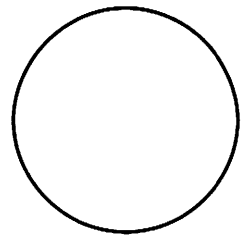
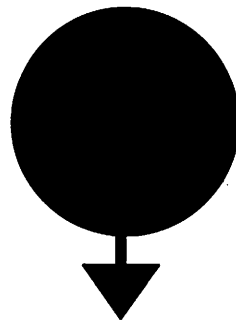
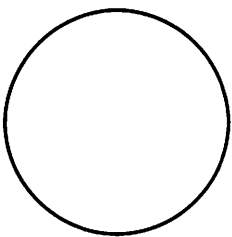
یا پیرو



یا

از سر راه برو کنار!

راه بندها



پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش دوره‌های عملی در آگاهی از تواناییهای رهبری چیست؟
۲. چرا توانایی ارتباط با مردم از مهمترین ویژگیهای رهبری است؟

تمرین درک مطلب

۱. ویژگیهای پنجگانه ذاتی را که در ذهن خود برای وظایف بلندمدت در نظرداری ذکر کن.
۲. جدولی برای تطبیق تواناییهای نامزدها رسم کن.
۳. نامه‌ای شخصی برای نامزد بنویس و دلایل انتخاب او را بیان کن.

به عنوان رئیس کمیته گزینش و انتصاب در انتخابات مجمع عادی، فهرستی از نامزدهای هر فعالیت را تهیه کن. انتخاب نامزدها توسط مجمع عمومی صورت می‌گیرد. فهرست انتخابی نامزدان باید مجموعه‌ای متنوع از عناصر قدیمی و شناخته شده و برخی چهره‌های جدید باشد. ضمناً می‌دانی که دوره برخی از این فعالیتها طولانی است و وقت بسیاری از تو برای انتخاب فرد مناسب می‌گیرد.

بنیانهای حل مشکلات

اول. ماهیت مشکل

الف. تعریف مشکل

ب. رده‌بندی مشکلات

دوم. راه‌های جایگزین

سوم. راه حل برگزیده

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- مشکلات موجود را تعریف کنی و مشکلات احتمالی را بشناسی.
- مشکلات را تشخیص دهی و آنها را تجزیه و تحلیل کنی.
- از روشهای شناخته شده برای رسیدن به راه‌های قابل قبول بهره‌گیری.
- با تحلیل‌های پیشگیرانه و احتیاطی، مشکلات احتمالی را به حداقل برسانی.

اول. ماهیت مشکل

الف. شناخت مشکل

پیدایش یک مشکل، بیشتر نتیجه تغییر عارض بر یک عامل آشکار و مشخص، یا بر مکانیسم و سازوکار اجرا یا بر شرایطی خاص است و وضعیتی جدید و نامطلوب را در پی دارد.

برای شناسایی و تعریف هر مشکل باید نخست این پرسش را مطرح ساخت که: کدام فعالیت یا رفتار از روند طبیعی خود خارج شده است؟ کدام فعالیت یا رفتار هنجارشکن است؟ ضابطه و هنجار در چه مسیری درهم شکته است؟ آیا نتیجه این فعالیت یا رفتار غیر قابل قبول است؟ آیا آن را می‌توان تغییر داد؟ نتیجه مطلوب از حل این مشکل چیست؟

نخست ضروری است که پیش از شروع به حل مشکل، مشکل را بفهمیم. این فهم، نخست وابسته به شناخت

طبیعت مشکل است، و شناخت طبیعت مشکل، به تعریف و سپس تنظیم آن براساس تجربه و تخصص بستگی دارد. آگاهی به وجود و ماهیت مشکل، گامی مهم در راه حل آن بحساب می‌آید.

برای دستیابی به حقیقت هر مشکل و شناخت تحلیلی آن، نیازمند مراجعه به منابع و مواردی اساسی هستیم که برخی از آنها عبارت‌اند از:

نکته عملی

ضرورت تفکیک و رده بندی مسائل

روزی نگهبان شب به پادشاه گفت: «دیشب در خواب دیدم که اعلیحضرت ظهر امروز به قتل خواهند رسید.»

پادشاه پس از شنیدن این سخن اقدامات امنیتی را برای حفظ جان خود به عمل آورد و عصر همان روز فرمان داد به اطلاع نگهبان برسانند که به زودی، هم تشویق و هم تنبیه خواهد شد.

چرا؟

تشویق نگهبان به خاطر نجات جان پادشاه بود اما تنبیه او علتی نداشت جز این که نگهبان نباید به هنگام انجام وظیفه بخوابد.

نتیجه این قصه، ضرورت شناخت طبیعت مسائل و موضوعات، و تفکیک هر یک از دیگری است. امروزه چه بسیار که به کلیات و عمومیات می‌پردازیم اما از مسائل جزئی و جنبه‌های خاص و دقیق آنها غافلیم، در حالی که نیازمند توجه به هر دو جنبه‌ایم.

ما باید هر یک از فعالیتها، مسائل و موضوعها را به طور جداگانه در نظر قرار دهیم و به فعالیت ویژه هر یک مستقل از دیگری پردازیم. برای نمونه کار خوب را باید تشویق کنیم و برای کار نادرست باید تنبیه در نظر بگیریم و توجه داشته باشیم که هر یک از این دو باید بر مبنای پذیرفته شده و منطقی استوار باشد. قاعده میانگین در اینجا مصداق ندارد چون در این حالت میان قضایا و مسائل مختلف به اشتباه خواهیم افتاد و نشانگر بدفهمی ما از قانون حد وسط خواهد بود. در غیر این صورت همچون آن شخص خواهیم شد که دست راستش را در آب داغ گذاشته بود و دست چپش را در آب یخ، و ادعا می‌کرد که این دو آب به طور متوسط ولرم‌اند.

۱. داده‌های تاریخی شامل: فعالیتها، مشکلات، نتایج و راه‌حلهای پیشین، تحلیل داده‌های متعدد درباره مشکلات دوره‌ای روزانه، ماهانه، سالانه یا بافاصل زمانی کمتر یا بیشتر، برحسب مورد.

۲. داده‌هایی در زمینه برنامه‌ریزی که براساس آن میان نتایج به دست آمده و اهداف ترسیم شده، مقایسه شده باشد.

۳. نقدها و انتقادهای به عمل آمده از خارج، چه توسط رهبران منتخب، چه انتخاب‌کنندگان، چه اعضای کمیته‌ها، چه عموم اعضا.

۴. مقایسه میان خود با آنها که در شرایط مشابه ما قرار دارند، هرگاه که نقدها منفی یا مغرضانه‌اند. این مقایسه می‌تواند به صورت ابتدایی یا براساس برنامه‌ای از پیش تعیین شده و طرحی دقیق برای دستیابی به نتیجه باشد.

مهمترین بخش این موضوع، تعریف و تحلیل دقیق و موشکافانه مشکل است. در غیر این صورت پیشنهادهای ذهنی و راه‌حلهای بدون این شناخت اغلب نتایج مطلوب را به بار نمی‌آورند.

اگر این شیوه روشمند برای شناخت، تحلیل و تعریف ماهیت و طبیعت مشکل، اجرا شود، دیری نمی‌پاید که شخص به

شماری از مشکلات که در آغاز بررسی آشکار نبودند، و به مشکلاتی تازه که پدید آمده بودند و هیچ‌کس از وجود آنها خبر نداشت، پی‌می‌برد.

ب. رده‌بندی مشکلات

می‌توان مشکلات را براساس میزان خطیر بودن آنها رده‌بندی کرد. پس از شناخت میزان اهمیت هر مشکل، به عنوان کاری در جهت تحقق اهداف و حصول موفقیت در فعالیتهای، بر حل مشکلات خطیرتر تمرکز و تأکید می‌ورزیم. در این حالت، مشکلات کوچک و کم‌خطر به طور موقت رها می‌شوند تا زمانی در آینده که امکانات کافی برای حل آنها فراهم آید.

دوم. راه‌حلهای جایگزین

تعریف و تحلیل راه‌حلهای جایگزین گام بعدی برای حل مشکلات است. این کار را می‌توان به چند طریق به انجام رساند. اگر ضوابطی ثابت یا مسئولی آگاه وجود داشته باشد که بتواند جریان حل مشکل را هدایت کند، می‌توان این جریان را با شیوه‌های معمولی و عادی به اجرا در آورد. در غیر این صورت می‌توان از روشی علمی و روشمند (سیستماتیک) یا شیوه‌ای گزارشی یا از طریق آمار و ارقام یا از رویکردی نو برای رسیدن به راه‌حل بهره‌گرفت. در سازمانهای اسلامی در بسیاری موارد به خاطر نبود نمونه‌های مشابه مشکل در زمانهای پیشتر، روش مطلوب، روشی نو براساس ابداع و اجتهاد است.

البته ابداع و نوآوری جز به هنگام نیاز به آن، آن هم در فضای آزادی اندیشه و طرح دیدگاه، مفید و کارساز نیست. نوآوری بر دو پایه اساسی دانش و تجربه گسترده استوار است و این دو نیز از بررسیهای شخصی، گفت و گویا افراد آگاه و دارای معلومات وسیع، و کار فعال و پویا با قرآن و سنت و سیره پیشوایان دین مایه می‌گیرند. می‌توان افکار و دیدگاههای بسیاری را مطرح کرد اما هیچ یک را بر دیگری مقدم نداشت تا این که اجرای طرح به پایان برسد. سپس با بهره‌گیری از منطق، تجربه و تحلیل موضوعی، مناسبترین و بهترین آنها را برگزید. براساس داده‌های مربوط، یکی از این اندیشه‌ها به وضوح می‌تواند راه‌حل مشکل را مشخص کند. صاحب عقل و هوش سرشار و گیرنده، بسیار سریعتر از کسی که چنین نیست می‌تواند به این مرحله دست یابد.

سوم. راه حل برگزیده

راه‌حل برگزیده اساساً از جریان بررسی دقیق راه‌حلهای مختلف یک مشکل در چهارچوبهای موجود برمی‌خیزد. گاه هیچ یک از راه‌حلهای مطرح شده کامل نیستند و نمی‌توانند همه زمینه‌ها یا آثار مشکل را از میان ببرند. در این حالت لازم است راه‌حلهایی مورد توجه و تأکید قرار گیرند که:

الف. بتوانند زیانها را محدود کنند؛

ب. زیانها را به جانبی دیگر از زمینه فعالیت سوق ندهند؛

ج. در چهارچوبهای تعیین شده و امکانات موجود عملی باشند.

گاه ممکن است هر یک از این راه‌حلهای جایگزین، به تنهایی کارساز و حل‌کننده مشکل باشند و حتی هر کدام بتوانند مایه حصول نتایج مطلوب در محدوده چهارچوبها و امکانات موجود شوند. در این میان راه‌حل بهتر، متناسبترین آنها در شرایط موجود است.

از دیگر سو، گاه یکی از این راه‌حلها نیازمند بهره‌گیری از مواد و امکانات کمیاب یا گرانبه است. تهیه فهرست ویژگیهای کلی راه‌حلهای قابل قبول براساس این اطلاعات گاه مورد نیاز است. در این فهرست، راه‌حل قابل قبول آن است که ویژگیهای زیر را دارا باشد:

الف. حداقل نتایج مطلوب را به دست دهد؛

ب. نیازمند تحمل دشواریها یا تهیه امکانات کمیاب یا نایاب نباشد.

پیروی از دستورالعملهای منظم اجرایی برای حل مشکلات تا حد ممکن ضروری است از این رو که این دستورالعملها - افزون بر کارایی و تأثیر - فرصت مستند کردن فعالیت ما را فراهم می‌سازند و سابقه‌ای ثبت می‌کنند که هرگاه شرایطی مشابه در آینده پدید آید، بی‌نیاز از تکرار فعالیتها و هدر دادن امکانات، بتوان به آن مراجعه کرد. البته گاه محدودیت زمان یا عوامل حساس دیگر همچون شرایط و اوضاع یا محدودیتهای قانونی و امنیتی امکان اجرای راه‌حل از طریق دستورالعملهای منظم اجرایی را به ما نمی‌دهند. در این حالت لازم است دست‌اندرکاران حل مشکل با یکدیگر مشاوره کنند و راههای جایگزین را برگزینند، با این ملاحظه که در صورت پدید آمدن فرصت حتماً باید به ثبت و ضبط و تهیه سابقه‌ای مستند از مشکل و روند حل آن همت گماشت.

جدول پیشگیری از مشکلات

روش پیشگیری از مشکلات نیازمند اجرای فعالیتهایی پیشگیرانه برای کاهش تأثیرها یا پیامدهای مشکل تا کمترین حد ممکن، یا پیشگیری از وقوع مشکل است. بر این اساس شناسایی همه مشکلات اساسی ممکن‌الوقوع ضروری است و برای هر مشکل تدابیر زیر را باید اندیشید:

۱. تعریف و شناسایی ماهیت مشکل: _____
۲. توصیف دقیق مشکل: _____
۳. رده‌بندی مشکل براساس میزان خطیر بودن آن: _____
۴. شناسایی عوامل و علل احتمالی آن: _____
۵. ارزیابی احتمال بروز آن: _____
۶. چگونگی مهار مشکلی و حل آن: _____

- آیا تو بخشی از مشکلی یا بخشی از حل مشکل؟
- چگونه می‌توانی نگرش و رفتار مجموعه‌ات را در برابر مشکل و در یافتن راه‌حل برای آن بهبود بخشی؟

پرسشی درباره نگرش و رفتار!

یک پژوهش عملی

روش کنش و واکنش در حل مشکل

۱. مشکل چیست؟

- بسیاری از اعضا از تأخیر دریافت ماهنامه خبری شکایت دارند.

۲. وضعیت مطلوب کدام است؟

- ماهنامه خبری باید به موقع به دست اعضا برسد.

۳. چه چیزهایی مانع اصلاح وضعیت موجود است؟

- الف. تأخیر در دریافت مقالات و اخبار از حوزه‌های خبری و تولیدی.
ب. ایجاد تغییر در مطالب در آخرین لحظات.
ج. انتشار این نشریه بیش از زمان در نظر گرفته شده وقت می‌برد.
د. کارهای ارجاعی به بخش ارسال و توزیع بیش از ظرفیت آن است.

۴. بزرگترین مانع کدام است؟

- تأخیر در دریافت مطالب از حوزه‌های خبری و تولیدی.

۵. چه می‌توانم بکنم؟

□ فعالیتهای مورد نیاز

- الف. بازدید از بخشها و واحدهای خبری و تولیدی برای شناسایی علل تأخیر.
ب. تعیین مهلت نهایی برای دریافت مطالب و پیگیری آن.
ج. تقدیر و تشویق کسانی که مطالب خود را زود تحویل می‌دهند.

□ امکانات مورد نیاز

- الف. موظف کردن شخصی برای بازدید.
ب. ارتباط و گفت و گو با هر کس که مطلب خود را با تأخیر تحویل می‌دهد.
ج. از رئیس سازمان خواسته می‌شود که برای هر مورد تقدیرنامه‌ای بنویسد.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. دقیقترین منبع از منابع چهارگانه مذکور در بند مربوط به تعریف مشکل کدام است؟ کم‌دقت‌ترین آنها کدام است؟ چرا؟
۲. نقش منابع گوناگون در انتخاب راه‌حل چیست؟
۳. نقش ثبت و ضبط سوابق در شناسایی مشکلات موجود چیست؟
۴. «میزان خطیر بودن» چه تأثیری در حل مشکل دارد؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. ماهیت مشکل را تعریف و تشریح کن. ۲. منابع اطلاعاتی را که برای حل مشکل نیازمند مراجعه به آنی نام ببر. ۳. جدولی برای تطبیق راه‌حلهای مختلف و ارزیابی آنها تهیه کن. ۴. برنامه‌هایی مشخص و مشروح را که ممکن است برای پیشگیری از بروز این مشکل در آینده اجرا کنی، بنویس. | <p>به عنوان رئیس کمیته گردهمایی جمعیت مرکزی متحد اطلاع یافتی که میانگین اجاره بها و هزینه تجهیز سالن اجتماعات ۵۰٪ بیش از میزان پیش‌بینی شده در بودجه شده است. فرم شرکت و نام‌نویسی در گردهمایی را براساس پیش‌بینی‌های قبلی فرستاده‌ای. اعضای جمعیت از تو انتظار برگزاری هرچه و بهتر باشکوه‌تر گردهمایی را دارند و تو نیز در پی تحقق این خواسته‌ای.</p> |
|--|--|

تصمیم‌گیری

اول. مقدمه	چهارم. روش فوران اندیشه
دوم. روند تصمیم‌گیری	الف. شیوه‌ای مناسب
الف. گامهای تصمیم‌گیری	ب. ایجاد انگیزه برای مشارکت
ب. تحلیل تصمیم	ج. نتیجه‌گیری
ج. رویکرد سیستمی	پنجم. شورا
د. روند خلاقیت	الف. طبیعت شورا
هـ. تصمیمهای راهبردی (استراتژیک)	ب. طرز کار شورا
سوم. گردآوری اطلاعات	ششم. راهنماییهایی برای مذاکره و
الف. عوامل بنیادین در گردآوری اطلاعات	مصالحه
ب. روشهای گردآوری اطلاعات	حدود و ضوابط مصالحه

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- رابطه میان تصمیم‌گیری و گزینش یکی از راه‌حلها را دریابی.
- مراحل و فعالیتهای رسیدن به تصمیم را بشناسی.
- نسبت به تصمیم‌گیرنده و چگونگی تصمیم‌گیری آگاه شوی.
- تصمیمهای مؤثر و قابل اجرا بگیری.

اول. مقدمه

با این که بسیاری مهارتها را از راه آموختن می‌توان به دست آورد، اما آموختن هنر و فن تصمیم‌گیری کار چندان آسانی نیست. حتی در میان رهبران نیز برخی این کار را بهتر از دیگران انجام می‌دهند. بدون اطلاعات کافی هم دشواری این کار بیشتر می‌شود. همچنین تصمیم‌گیری بسیاری از تصمیم‌گیران در بسیاری موارد آمیخته با تردید و عدم یقین است اما به هر حال آنها مجبورند که در محدوده زمانی معین از خود حرکتی نشان بدهند و اجتهاد و کوشش،

قضاوت و سپس تصمیم‌گیری کنند.

اگرچه تصمیم‌گیری، با خطا همراه باشد، تصمیم نگرفتن خطای بزرگتری است. از دیدگاه اسلام نیز شخص مکلف است همه سعی و کوشش خود را برای دستیابی به تصمیم مناسب و درست به کاربرد. اگر هیچ یک از راه‌حلاها مناسب و موجب قطع و یقین نبودند، واجب است کم‌ضررترین آنها انتخاب شود. حتی بنا به قولی مشهور میان اهل فقه، اگر پس از اجتهاد و کوشش برای دستیابی به رأی درست، معلوم شد که خطایی از سوی مجتهد و شخص کوشا صورت پذیرفته است، باز او نزد خداوند دارای یک پاداش است: پاداش کوشش؛ و اگر خطایی صورت نپذیرفته باشد، دو پاداش برای شخص مجتهد و کوشاست: پاداشی برای کوشش، و پاداشی برای دستیابی به نتیجه و رأی درست. البته نباید در اکثر موارد، فرایند تصمیم‌گیری را موضوعی صرفاً فقهی تصور کنیم چرا که اغلب مسائل ما اداری، سازمانی یا مرتبط با سیاست‌های کلی‌اند و لازم است که رهبر، درباره آنها خوب فکر کند. اما در موارد فقهی، رهبر می‌تواند به دیگر مکاتب فقهی و نظرات و آرای دیگر فقیهان نیز نگاهی بیفکند و هر یک را که دارای مزایای بیشتر برای سازمان، و مصالح بزرگتر برای امت است برگزیند و سپس تصمیم لازم را بگیرد. وسعت دید امری اساسی در تصمیم‌گیری است و این دورنگری و گستردگی دیدگاه، امری نه ساکن و ایستا، بلکه متحرک و پویاست. ضروری است که شخص، مراقب و پیگیر نتایج تصمیم‌های خود باشد تا در صورت لزوم آن را تعدیل کند یا کیفیت آن را بهبود بخشد.

تصمیم‌گیری عبارت از روند انتخاب میان چندین راه است و گاه این انتخاب، میان درست و نادرست یا سیاه و سفید دور نمی‌زند. بنابراین به ترجیح دادن و گزینش کردن آن که دارای احتمال صحت است نسبت به آن که دارای احتمال خطاست نیاز می‌افتد. همچنین گاه انتخاب و تصمیم‌گیری، از میان روشها و شیوه‌هایی عملی است که به راحتی نمی‌توان درستی یکی و نادرستی دیگری را اثبات کرد.

انتظار نهایی از تصمیم‌گیری آن است که عمل یا رفتاری را در میان گروه مورد نظر از مردم یا کارکنان برانگیزد. پیش از هر تصمیم‌گیری باید از خود پرسیم: «آیا گرفتن این تصمیم در همین لحظه ضروری است؟» این پرسش از آن رو اهمیت دارد که همواره یکی از راه‌حلهای مورد مطالعه برای تصمیم‌گیری، تصمیم نگرفتن است. زمان تصمیم مناسب وقتی است که نشانه‌ها حاکی از این باشند که در صورت عدم اتخاذ تصمیم مناسب و سریع، وضعیت دگرگون خواهد شد یا فرصتی ارزشمند از دست خواهد رفت.

از عناصر مهم در تصمیم‌گیری، شناخت مسئله، آگاهی به ضرورت تصمیم‌گیری و شناخت اموری است که تصمیم درباره آنهاست. پس از تمرکز بر فهم کامل موقعیت، طبیعتاً به سوی شناخت راه‌حلهای ممکن کشیده می‌شویم. به عبارت دیگر باید همه کوشش خود را پیش از اتخاذ تصمیم، متوجه شناخت چیزهایی کنیم که تصمیم درباره آنهاست.

روش مؤثر و ثمربخش در تصمیم‌گیری از ذهن بسته مایه نمی‌گیرد و فرض را بر درستی یک راه‌حل و نادرستی بقیه نمی‌گذارد. بنابراین ضروری است که از آغاز، فهم مسئله و بهره‌گیری از اختلاف دیدگاهها به منظور دستیابی به همه جنبه‌های اساسی مسئله مورد عنایت و اهتمام ویژه قرارگیرد.

بر اساس آنچه گفته آمد، می‌توان شرایط اساسی تصمیم‌گیری مؤثر و ثمربخش را در موارد آتی خلاصه کرد:
الف. تمرکز بر شناخت و فهم مسئله‌ای که تصمیم درباره آن گرفته می‌شود، بدین معنی که پیش از در

نظر گرفتن حل آن، خود آن را باید به طور تحلیلی شناخت.

ب. طرح عقیده و نظر مخالف و بحث درباره آن با هدف پیدایش فهم عمومی و مشترک، و سپس بررسی مجموعه‌ای متنوع از نظرها و روشهای حل مشکل.

ج. جست و جو در پی یافتن راه‌حلهای مختلف پیش از هر چیز و قبل از جست و جوی «حل درست».

این روش دستیابی به تصمیم در هر سطح تصمیم‌گیری و برای هر یک از آنها که باید تصمیم بگیرند قابل تعمیم و اجراست. با این شیوه، روند اجرای تصمیم، جزئی جدایی‌ناپذیر از همان روند تصمیم‌گیری است.

دوم. روند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری هم هنر است و هم علم، و این دو ویژگی را همزمان و به طور موازی داراست.

تصمیم‌گیری، از گردآوری اطلاعات و تحلیل و پردازش آنها به روش علمی مایه می‌گیرد و به شناسایی راه‌حلهای ممکن می‌رسد. انتخاب یکی از راه‌حلهای غالب نیازمند به کارگیری احساس و حساسیتهای انسانی در سنجش نتایج استفاده از روشهای گوناگون حل مسئله است. بنابراین، تصمیم‌گیری موفقیت‌آمیز همان گونه که بر اطلاعات موقوت تکیه دارد، بر تشخیص صحیح نیز استوار است.

تصمیم‌گیری را می‌توان به جعبه سیاهی تشبیه کرد که اطلاعات و داده‌ها به عنوان ورودی به آن می‌ریزند و خروجیها به صورت تصمیم از آن بیرون می‌آیند. این روند شامل جست و جو و آزمایش راههای مختلف و ارزشیابی و به‌گزینی آنهاست. روند تصمیم‌گیری عبارت از سلسله عملیات کوچکی است که به اتخاذ سلسله کاملی از تصمیمهای جزئی می‌رسد و از مجموعه آنها تصمیم نهایی و اساسی پدید می‌آید.

الف. گامهای تصمیم‌گیری

در مواجهه با نیاز مشخص و تعریف‌شده یا فرصت محدود، برای رسیدن به تصمیم باید گامهای آتی را برداریم:

۱. شناسایی زنجیره‌ فعالیتهای جایگزین یکدیگر که قابل اجرا هستند و بررسی عواقب ناشی از اجرای آن فعالیتها. این گام بالنسبه در مسیری مستقیم است. در این گام جدولی از راه‌حلهای یک وضعیت معین تهیه می‌شود و فرض بر این قرار می‌گیرد که این وضعیت کاملاً مشخص و شناخته شده است. البته گاه مشکل پیچیده‌تر از آن است که با راههای آسان و ساده قابل حل باشد. در این حالت برای دستیابی به تصمیم مناسب نیاز به بهره‌گیری از اندیشه و ابتکار و تدبیر عمیق است.
۲. گام بعدی، گردآوری اطلاعات مرتبط است با این امر که آیا فعالیتی معین منتهی به نتیجه‌ای معین خواهد شد؟ سپس، باید نقش این اطلاعات را در بیان چگونگی ارتباط میان یک فعالیت و احتمالات مختلفی که به عنوان نتیجه این فعالیت پدید خواهند آمد، ارزیابی کنیم. در مواردی ممکن است که اطلاعات، برخی از احتمالات را اساساً بعید بدانند یا در موارد دیگر نیاز به اطلاعاتی گوناگون و مناسب برای حل مشکل باشد که برخی از این اطلاعات به جای رساندن ما به نتایج، وسعت دید ما را بیشتر کنند. یکی از رایجترین مشکلات در این زمینه انبوه اطلاعاتی است که یا مرتبط با مشکل نیستند یا اگر هستند نمی‌توانند در حل آن کمک کنند.

۳. پس از این، نیاز به ارزیابی فایده هر یک از نتایج مترتب بر راههای مختلف حل و تعیین برتری هر یک از آنهاست. چه نیکوست که این ارزیابی با بحث میان عناصر آگاه و دانا نسبت به خصوصیات وضعیت تکمیل شود و نظری جمعی نیز از طریق شورا برای آن به دست آید. قرآن کریم در زمینه بیان نظر و عقیده، ما را به سعه صدر، امانت و اخلاص ترغیب می‌کند و از تعارف، نیرنگ و ظفره رفتن در مشاوره باز می‌دارد.

در اینجا بررسی گامهای ممکن اجرایی و نتایج و آثار مترتب بر آن از دیدگاه اسلامی باید بررسی شود و مروری تدریجی با به کارگیری روشهای استاندارد، برای تعیین میزان صلاحیت راههای مختلف باید جریان یابد.

۴. در مرحله بعد، کار تصمیم‌گیری با انتخاب یکی از راه‌حلهای نزدیکتر به نتایج مورد نظر پایان می‌پذیرد. این مرحله از تصمیم‌گیری، در چهارچوب اهداف مؤسسه و هدف هر فعالیت صورت می‌پذیرد. به وسیله سنجش هر یک از راه‌حلهای با اهداف سازمان، می‌توان دریافت که کدام یک از راه‌حلهای نسبت به دیگری مناسبتر و کدام یک نامناسبتر است.

از میان آنچه مایه افزایش اطمینان انسان نسبت به تصمیم مناسب می‌شود بهره‌گیری از روش استخاره است به شرطی که با دستورالعملی صحیح که در سنت به آن اشاره شده است صورت پذیرد، از آن رو که استخاره در شرایط خود و با فلسفه و پشتوانه عقلی و نقلی خویش یکی از راههای ارتباط انسان با خداست.

می‌توان عناصر تصمیم‌گیری را به صورت زیر خلاصه کرد:

الف. گردآوری همه گزینه‌های ممکن: گ-۱، گ-۲ و غیره.

ب. شناسایی نتایج احتمالی هر راه‌حل: ن-۱، ن-۲ و غیره.

ج. برآورد و تخمین احتمال به دست آمدن هر نتیجه از این نتایج: الف-۱، الف-۲ و غیره.

د. ارزیابی میزان سودمندی هر نتیجه از این نتایج: س-۱، س-۲ و غیره.

در اینجا کار اجرایی روشمندی برای ترکیب احتمال به دست آمدن نتایج (الف) با سودمندی هر نتیجه (س)

به منظور شناسایی مطلوبترین روش عمل (م) اجرا می‌شود که با معادله زیر قابل بیان است:

$$س = س(ن) \quad م = م(س، الف)$$

ب. تحلیل تصمیم

گاه طبیعت و ماهیت یک تصمیم با یک یا چند عامل زیر تغییر می‌یابد:

← تاریخ اعتبار مشخص می‌سازد که مؤسسه از چه زمانی متعهد به این تصمیم خواهد بود و دامنه تأثیر

این تصمیم، کوتاهمدت خواهد بود یا درازمدت.

← میزان تأثیر مشخص می‌سازد که میزان تأثیر و نفوذ تصمیم در مناطق و بخشهای دیگر سازمان است یا

سازمان را به عنوان یک کلی واحد پوشش می‌دهد. این تأثیر محدود است یا کلی؟ آیا اجرای

آزمایشی و موفقیت آمیز آن در یک بخش به عنوان نمونه دیگر بخشها مایه خوشبینی نسبت به آن

نخواهد شد؟

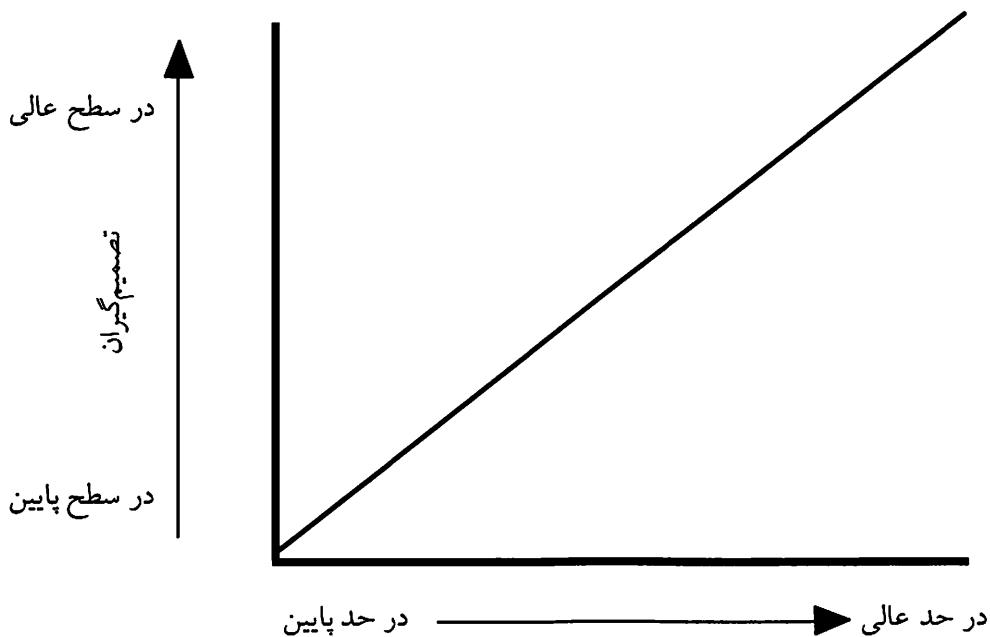
← ملاحظات معنوی مشخص کننده گرایشهای اخلاقی و جهانبینی سازمان‌اند و تعیین می‌کنند که آیا این

تصمیم، هویت اسلامی سازمان را تأیید و تقویت می‌کند یا خیر.

← میزان تکرار نیاز به تصمیم‌گیریها، فی‌نفسه مشخص می‌سازد که آیا هر بار انگیزه‌ای برای تصمیم‌گیری

هست یا خیر، و این که آیا این تصمیم، سیاستی رسمی و دائمی در سازمان خواهد شد یا نه.

تحلیل بالا در تعیین سطح سازمانی تصمیم به ما کمک می‌کند. به طور کلی بجاست که تصمیمها در پایین‌ترین سطح تخصص و نیاز به تجربه و آگاهیهای تفصیلی اتخاذ شوند. همچنین شایسته است که در سطحی گرفته شوند که در خدمت کلیه اهداف همه بخشهای مؤسسه قرارگیرند و همه اهداف کلی را به بهترین وجه تحقق بخشند. این ملاحظات در مجموع، سلسله مراتب هر می‌فعالتهای مؤسسه را مشخص می‌سازند به گونه‌ای که اگر پاسخ عوامل چهارگانه پیشین عالی باشد، تصمیم از سوی عالیترین مسئول اجرایی اتخاذ می‌شود. رابطه بین طبیعت تصمیم و سطحی را که تصمیم در آن سطح باید گرفته شود می‌توان با نمودار زیر توضیح داد:



طبیعت تصمیم از نظر: تاریخ اعتبار، میزان تأثیر، ملاحظات معنوی و میزان تکرار

ج. رویکرد سیستمی

در تصمیم‌گیری می‌توان از رویکرد سیستمی بهره‌گرفت. مقصود از رویکرد سیستمی چهارچوبی منطقی، علمی و چندبعدی برای برخورد با واقعیت است. در این روش، بررسی پدیده‌ها با در نظر گرفتن کل آنها و همچنین توجه به نحوه ارتباط و تعامل اجزای تشکیل دهنده آن پدیده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. با این روش می‌توان مسئله و مشکل را قبل از اقدام برای حل آن، شناسایی کرد و پیش از گزینش راه‌حل مناسب، مبانی و پایه‌هایی را که گزینشها و شناساییها بر آن اساس صورت می‌گیرند بازشناخت.

د. روند خلاقیت

خلاقیت غالباً می‌تواند مکمل روند تصمیم‌گیری عقلانی باشد. روند خلاقیت در تصمیم‌گیری متشکل از پنج عنصر و مرحله اساسی زیر است:

← مرحله و عنصر نخست: شناخت. و آن عبارت است از آگاهی و آشنایی کامل نسبت به وضعیت و فعالیتها، افکار، اندیشه‌ها و دیدگاههای مرتبط با آن.

← مرحله و عنصر دوم: تعمق. در این مرحله تصمیم‌گیرنده باید افکار، اندیشه‌ها و دیدگاههای مختلف را از زوایای گوناگون بررسی کند و درباره آنها به بحث و گفت‌وگو و تبادل نظر پردازد.

← مرحله و عنصر سوم: توکل. در این مرحله تصمیم‌گیرنده، ذهن و اندیشه خودآگاه خود را آزاد می‌گذارد تا خرد درونی و ناخودآگاه، به فعالیت درباره مسئله پردازد.

← مرحله و عنصر چهارم: اشراق. در این مرحله، اندیشه‌ای روشن و شفاف در ذهن تصمیم‌گیرنده پدیدار می‌شود که از آن می‌توان تعبیر به الهام یا اشراق کرد.

← مرحله و عنصر پنجم: انطباق. در این مرحله تصمیم‌گیرنده، اندیشه خلاق خود را متناسب با الزامهای مربوط به موقعیت و وضعیت لازم برای حل مسئله، پالایش و انطباق می‌دهد و مناسب‌سازی می‌کند.

■ نکته عملی

تنها به خاطر خوشایند دیگران تصمیم نگیر! اگر یک نفر طرحی را به تو ارائه کرد، و تنها به خاطر خوشایند او با آن طرح موافقت کردی، مرتکب اشتباهی بزرگ شده‌ای. اگر آن طرح شکست بخورد، همان شخص تو را به خاطر موافقت با آن طرح ملامت خواهد کرد نه خود را به خاطر ارائه آن طرح. هم او به تو خواهد گفت: «چرا مخالفت خود را نشان ندادی و دیدگاههایت را به صراحت بیان نکردی؟»

بهتر است که انسان از آغاز «نه» بگوید و دلگیری دیگران را به جان بخرد تا این که آخر سر مجبور به «نه» گفتن شود که امید همه ناامید شده است و ملامت همگان متوجه اوست.

اگر شخص از همان آغاز امین باشد، پس از آن نیز از محبت و احترام مردم برخوردار خواهد بود از آن رو که درخواهند یافت که وی هنگامی که دیگران منافقانه مشغول ستایش و مدح و تمجید بودند، خالصانه و مخلصانه نظر خیرخواهانه خود را ابراز کرده است.

در بیشترین حد ممکن، انسانی باش که به واقعیت می‌پردازد. نظرت را با اخلاص ارائه نما و با حجت و دلیل و برهان تقویت کن و پیرو احساسات و گرایشهای شخصی خود نباش.

همواره به یاد داشته باش که رأی و نظر مردم چه بسا که تغییر می‌یابد و اگر هدف تو جلب رضایت دیگران باشد، خود را انسانی خواهی یافت که قدرت تصمیم‌گیری ندارد و پیرو نظرانی است که دم به دم تغییر می‌یابند.

دلخوش نباش که با هر کس به خوشایند او رفتار می‌کنی و به دنبال همه راه می‌افتی و به مهمانی همگان سر می‌کشی. برای خود راهی درست انتخاب کن که از مسیر قناعت، استقلال، و مبانی استوار می‌گذرد.

ه. تصمیمهای راهبردی (استراتژیک)

تصمیمها بر دو نوع‌اند: تصمیمهای اداری و تصمیمهای راهبردی یا استراتژیک.

تصمیمهای اداری شامل اهداف کوتاهمدت و امور روزمره و غالباً تکراری می‌شوند.

اما تصمیمهای راهبردی پیچیده‌ترند، به اهداف بلندمدت می‌پردازند و اغلب با عواملی ناشناخته روبه‌رو می‌شوند و از آنها تأثیر می‌پذیرند. به همین خاطر آگاهی از عوامل مؤثر در کلیت اوضاع و عوامل اساسی‌تر از این مجموعه - مانند شرایط اقتصادی و غیره - لازم است. گاه تصمیمهای راهبردی حیات و مرگ یک سازمان را رقم می‌زنند.

سوم. گردآوری اطلاعات

الف. عوامل بنیادین در گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات «مفید» یکی از عناصر مهم و خطیر در تصمیم‌گیری عقلانی است. روشهایی رسمی و غیر رسمی برای گردآوری اطلاعات وجود دارد که برخی از آنها عبارت‌اند از: اجرای مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها، پایگاههای اطلاعاتی داده‌ها، گزارشها، اسناد و مدارک و منابع موثق.

چهار عامل نقش اساسی در گردآوری اطلاعات ایفا می‌کنند که عبارت‌اند از: ارتباط اطلاعات با موضوع، تاریخ مصرف اطلاعات، مشروعیت و دقت.

■ ارتباط اطلاعات با موضوع

نمی‌توان از اطلاعاتی بهره‌گرفت که پیوند و ارتباطی محکم با موضوع مورد پژوهش ندارند. اطلاعات نامربوط با هدف، نه اطلاعات، بلکه مایه تشویش خاطر است. حتی ممکن است یک چیز در شرایطی، آگاهی مفیدی باشد اما در شرایط دیگر چیزی جز دردسر و آشفتگی به بار نیاورد. برای مثال اگر مشکل ما تعیین موضوع اصلی اجلاس سالانه باشد، وجود یک سالن اجتماعات عمومی در نزدیکی یک بزرگراه، نه اطلاعات مفید بلکه اطلاعات دست و پاگیر است اما اگر مسئله ما تعیین مکان اجلاس باشد، همین آگاهی دست و پاگیر از جمله اطلاعات مفید به شمار خواهد آمد.

■ تاریخ مصرف اطلاعات

تنها اطلاعاتی مفید خواهند بود که در زمان مناسب در دسترس باشند یا از جمله تازه‌ترین اطلاعات موجود و در دسترس به شمار آیند. بنابراین اگر آگاه شویم که مجموعه‌ای دیگر - مثلاً - همان موضوع را برای اجلاس سالانه برگزیده است که ما می‌خواستیم به عنوان موضوع اجلاس انتخاب کنیم، این اطلاعات آن‌گاه مفید است که قبل از تصمیم‌گیری به دست ما برسد. به همین نحو، هرگونه آگاهی درباره پراکنندگی شرکت کنندگان در اجلاس براساس مناطق جغرافیایی محل سکونت آنان زمانی مفید خواهد بود که ندانیم الگوی پراکنندگی دیرزمانی است که کاملاً تغییر کرده است.

■ مشروعیت

اطلاعات ما باید از راههای مشروع به دست آیند تا قابل استفاده در تصمیم‌گیری باشند بدین معنی که اطلاعات باید در چهارچوب اخلاقیات و ارزشهای تصمیم‌گیرنده قرار داشته باشند. به طور مشخص، این آگاهیها نباید مخالف مبانی اساسی و تعالیم اسلام باشند. بنابراین در گردآوری اطلاعات و دستیابی به آنها اجتناب از روشهای اجبار، نیرنگ یا سرقت ضروری است.

■ دقت

اطلاعات باید دقیق باشند. اگر از اطلاعات غیر دقیق در تصمیم‌گیری استفاده شود چه بسا که زیانهای جبران‌ناپذیری به بار آورد. البته در وضعیت مطلوب فرض ما باید بر این باشد که همه اطلاعات به کار گرفته شده در تصمیم‌گیری، دقیق‌اند. اما در میدان عمل، باید خود را ملزم بدانیم که اطلاعات به دست آمده را شفاف و روشن کنیم، صحت آن را بیازماییم، آنها را با یکدیگر مقایسه کنیم و با اطلاعات دیگر مربوط به خود موضوع بسنجیم و

در صحت منابع کسب آن اطلاعات دقت کنیم. به عنوان نمونه اگر خواستیم محلی در نزدیکی بزرگراهها برای اجلاس سالانه انتخاب کنیم برای تصمیم‌گیری درست لازم است نقشه‌ای دقیق که تازه‌ترین تغییرات مربوط به راهها و جا به جایی در آنها را نشان می‌دهد در اختیار داشته باشیم.

ب. روشهای گردآوری اطلاعات

■ مصاحبه

مصاحبه‌های غیر رسمی چیزی نیستند جز گپ زدن با اشخاصی که اطلاعاتی مورد نیاز ما در اختیار دارند. اما برای مصاحبه‌های رسمی باید برنامه و مقدماتی کامل فراهم آورد تا بیشترین نتیجه از گفت و گو عاید شود. در این نوع مصاحبه، از مدت زمانی قبل، موضوع و هدف مصاحبه به اطلاع مصاحبه شونده می‌رسد تا فرصت لازم برای اندیشیدن درباره پرسشها و دسته‌بندی اطلاعات خود داشته باشد. همچنین تعیین زمان و مکان مصاحبه از قبل، دغدغه خاطر شمارا به عنوان مصاحبه کننده درباره زمان و مکان مصاحبه از بین می‌برد و باعث می‌شود که دو یا چند مصاحبه در یک زمان یا در زمانهای نزدیک و مکانهای دور از هم برای شما پیش نیاید.

■ پرسشنامه

پرسشنامه به صورت دستی یا از طریق پست به دست شخص می‌رسد. در هر دو حالت باید کاملاً دقت کنید که محتوای پرسشها روشن و واضح باشد و بتواند پاسخهای مناسب را برای رسیدن به هدف پرسشنامه دریافت دارد.

■ پایگاه اطلاعاتی داده‌ها

پایگاه اطلاعاتی درباره اطلاعاتی اساسی است که گاه مورد نیازند. این پایگاههای اطلاعاتی در کتابخانه‌های عمومی، گروههای دانشگاهها یا مؤسسات دولتی موجودند. برای مراجعات خاص -مانند پایگاه اطلاعات الکترونیکی- می‌توان از رایانه‌های شخصی نیز برای دستیابی به آن استفاده کرد.

■ گزارش

مقصود از گزارش، نوشتارها، تصاویر یا فیلمهایی است که گروههای پژوهشی، مؤسسات مصرف کننده (که کالا یا اطلاعاتی را برای مصرف و نه برای کاربرد آن در ساخت کالایی دیگر تهیه می‌کنند) و مؤسسات علمی، پژوهشی یا رسمی، با عنوان گزارش کار، گزارش عملکرد، کارنامه یا عناوین مشابه دیگر منتشر می‌کنند. قبل از استفاده یا مراجعه به این گزارشها باید توجه داشت که محتوا و زمان نگارش یا تولید این گزارشها حتماً تازه و اطلاعات آنها نو و دست اول باشد.

■ سند، مدرک و منبع موثق

به اسناد و مدارک موجود در کتابها، مراجع، دایرةالمعارفها و نشریات، از طریق کتابخانه‌های عمومی می‌توان دست یافت. البته این منابع، اغلب برای دسترسی به اطلاعات پایه‌ای و ثابت مورد استفاده قرار می‌گیرند و کمتر می‌توان آمار و اطلاعات جدید را از این طریق به دست آورد.

چهارم. روش فوران اندیشه

روش فوران اندیشه (Brainstorming) - که در کتب مدیریت به «تحرک ذهنی»، «تحرک مغزی»، «طوفان مغزی»، «ذهن انگیزی» و «سیال سازی ذهن» ترجمه می‌شود- به منظور فعال ساختن ذهنها و تولید اندیشه‌های نو در ارتباط با حل مشکل و سهولت بازگویی اندیشه به کار می‌رود. این روش در گردآوری اطلاعات و آگاهیها از میان حاضران یک نشست بسیار مفید است و زمانی کارآیی دارد که اطلاعات لازم در دسترس نیست یا برای حل مسئله کفایت نمی‌کند، به علاوه، نیازی مبرم و فوری به آفرینش یک فکر و دستیابی به راه‌حل جدید است. این روش به خلاف بحث و گفت و گوی منظم و سازمان یافته، عبارت از جریان آزاد و بی‌قید و بند تفکر، و بیان آن با صدای بلند است.

برای بهره‌گیری از روش فوران اندیشه دریافتن راه‌حل، نشستی تشکیل می‌گردد و موضوع مورد نیاز برای اندیشیدن به اطلاع حاضران می‌رسد. این نشست به سه مرحله تقسیم می‌شود:

در مرحله اول، هر یک از حاضران فکر خود را بالبداهه و به محض ورود به ذهن خود، برای اطلاع دیگران مطرح می‌کند بدون این که از سوی دیگران هیچ‌گونه نقد، اظهار نظر یا ارزیابی درباره آن انجام شود، حتی اگر آن فکر و راه‌حل، عجیب و غریب، مسخره، خنده آور یا نابخردانه به نظر آید. فکر یک نفر حتی می‌تواند بر پایه فکر دیگری بنا شود و آن را پرورد و شاخ و برگ بدهد. همه این افکار ثبت می‌شوند.

در مرحله دوم، از حاضران خواسته می‌شود که محاسن و معایب افکار خود را بیان کنند تا مبادا که به فکر خود بی‌اند و افتخار کنند.

در مرحله سوم، مزایا، فواید، پیامدهای مثبت و اولویتهای هر فکر به بحث گذاشته می‌شود و از مجموعه معیارهای مورد اتفاق جمع، فکری منسجم بر مبنای همه افکار مطرح شده شکل می‌گیرد.

الف. شیوه‌ای مناسب

روش فوران اندیشه، از روشهای مناسب برای دستیابی به تصمیم است از آن رو که تصمیم را از میان گستره وسیعی از اندیشه‌ها و راه‌حلهای متنوع استخراج می‌کند. این روش را می‌توان هرگاه که گروه نسبت به موضوع، درگیر و آگاه است و مسئول گروه نیز چگونگی به کارگیری آن را می‌داند به کار گرفت.

به عنوان نمونه‌ای برای کاربرد مؤثر روش فوران اندیشه می‌توان وضعیتی را نام برد که یک سازمان در نظر دارد برای گردهمایی سالانه خود موضوعی برگزیند. در اینجا می‌توان گروهی متشکل از مسئولان، اعضا، کارکنان و اعضای کمیته‌ها تشکیل داد و از میان مجموعه‌ای غنی از اندیشه‌های خلاق و مبتکرانه که برخاسته از دیدگاه و فرهنگ سازمان‌اند، اندیشه‌ای استخراج کرد.

ب. ایجاد انگیزه برای مشارکت

با کاربرد روشهای زیر می‌توان انگیزه‌های مشارکت فعال را در میان اعضای گروه برای به کارگیری روش فوران اندیشه افزایش داد:

الف. برگزاری نشست فوران اندیشه در ساعتهایی آزاد که گروه در اوج فعالیت و نشاط ذهنی است.

- ب. حتی الامکان حفظ تنوع در انتخاب اعضای گروه با این تذکر و توجه که همه باید خود را در یک سطح از آگاهی و موقعیت ببینند تا بتوانند با آزادی کامل اندیشه و بیان، در این نشست مشارکت کنند.
- ج. رعایت این که تعداد شرکت کنندگان در نشست نه آن قدر زیاد باشد که نتوان نشست را اداره کرد و مشارکت بیشتر همه را فراهم آورد و نه آن قدر کم که تعداد آرا و افکار ارائه شده را به کمتر از حد نیاز برساند. به همین خاطر شمار اعضای گروه ۵ تا ۷ نفر پیشنهاد می‌شود. در مقابل، هرچه تعداد افکاری که از سوی هر فرد ارائه می‌شود بیشتر باشد، احتمال دستیابی به مناسبترین راه‌حل افزایش می‌یابد.
- د. نشستن اعضای گروه دور یک میزگرد به طوری که یکدیگر را بتوانند به راحتی ببینند و آزادانه‌تر و فعالتر با یکدیگر بحث کنند.
- ه. اختصاص فرصت و زمان مناسب برای نشست گروه به گونه‌ای که همگی مجال لازم را برای مشارکت و هم‌اندیشی داشته باشند بی‌آن که مجبور به عجله یا کوتاه‌گویی و خلاصه کردن سخنان خود گردند.
- و. ثبت همه افکار و نظرات به طوری که همه بتوانند آن را ببینند بی‌توجه به این که تا چه حد ممکن است عجیب و غریب و مضحک باشند یا براساس افکار دیگران پدیدآمده باشند.
- ز. عدم ارائه اظهار نظر یا ارزیابی، بررسی، نقد، حاشیه یا انتقاد نسبت به افکاری که بالبداهه ارائه می‌شوند قبل از مرحله بررسی و جمع‌بندی افکار.
- ح. تعریف و شناسایی مشکل، و توضیح و تبیین مکرر آن برای حاضران، هرگاه که نیاز باشد.

ج. نتیجه‌گیری

- هدف از کاربرد روش فوران اندیشه به این صورت بالبداهه و آزاد، استخراج نتیجه یا نتایج مورد نظر از میان آگاهی‌هایی است که فراهم آمده است. به این منظور جلسات فوران اندیشه باید به طریق زیر طراحی شوند:
- الف. بگذار که هر شرکت کننده نکات مثبت و منفی پیشنهادهای خود را بیان کند.
 - ب. پیشنهادهای بالبداهه را برحسب اولویتها و فواید آنها مرتب کن.
 - ج. راههای ممکن برای تحقق بهترین پیشنهاد را جویا شو.
 - د. نزدیکترین پیشنهادها برای تحقق هدف را برگزین.
- ه. پیشنهادهای برگزیده را به هر یک از بخشهای مربوط ابلاغ کن.

پنجم. شورا

الف. طبیعت شورا

شورا عبارت است از فرایند مشورت متقابل میان دانایان، اهل فن، متخصصان و صاحبان تجربه، اندیشه و نظر درباره یک موضوع. بهترین راه برای تحقق شورا، بحث و گفت‌وگو میان این آگاهان است. شورا از مهمترین مبانی اداری و سازمانی و از مبنایی‌ترین اصول در قانون اساسی اسلام است. این امر طبیعی است که افراد بشر به خاطر نقص دانش و آگاهی خود و به خاطر بری نبودن از خطا در دریافتها و

اندیشه‌های خویش، اگر بخواهند راه درست را بیابند نیازمند کمک گرفتن از آگاهیها و آرای دیگران‌اند. فلسفه شورا نیز همین گردآوری عقول و دانشهاست. به خاطر این حقیقت واضح و روشن است که قرآن کریم آنجا که توصیف مؤمنان می‌کند، از ویژگیهای آنان را شورایی بودن کارشان برمی‌شمارد:

پس هرچه [از داراییهای این جهان] به شما داده شده،
بهره‌ای از زندگی دنیاست

و آنچه نزد خداوند است بهتر و ماندگارتر است
برای آنان که ایمان آورده‌اند و کار خود را به پروردگارشان
واگذارده به او پشتگرم‌اند. (۳۶)

و آنان که از گناهان بزرگ و کردارهای زشت دوری
می‌جویند و چون به خشم آیند، [از بدی دیگران]
درمی‌گذرند. (۳۷)

و آنان که [فراخوان] پروردگار خویش را پاسخ گفته‌اند
و آیین‌آماز را بر پا می‌دارند
و کارشان با رایزنی یکدیگر است و از آنچه روزیشان
کرده‌ایم هزینه می‌کنند و می‌بخشند. (۳۸)
و آنان که چون ستمی بدانان رسد به یاری یکدیگر
می‌شتابند. (۳۹)

قرآن کریم، سوره شوری (۴۲)

فَمَا أُولَئِكَ مِنْ نَحْنِ، وَمَنْعَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ
ءَامَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴿٣٦﴾

وَالَّذِينَ يَحْتَسِبُونَ كِبْرًا لِلْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشِ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ
يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

وَالَّذِينَ إِذَا اسَاءَ بِهِمْ أُلْتَبِىٰ لَهُمُ يُنصِرُونَ ﴿٣٩﴾

به حکم آیه شریفه از ویژگیهای مؤمنان رایزنی با یکدیگر در همه امور است. به عبارت دیگر، شورایی بودن کارها در هر امری، از مشخصات مؤمنان است و چه امری مهمتر و خطیرتر از تصمیم‌گیری، مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی و به ویژه حکومت و دیگر اموری که به سرنوشت جامعه و جوامع اسلامی بستگی دارد. با شورا، علم کمال می‌گیرد و خطا نقصان می‌پذیرد تا آنجا که چه بسا نتیجه گفت‌وگوهای شورایی، دستیابی به همان راه صوابی باشد که مورد نظر خداوند است.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در غیاب انبیا و پیشوایان که از سوی خداوند تعیین شده‌اند، شورا می‌تواند جانشین عصمت آنان از خطا در تصمیم‌گیریها باشد. حتی اگر چنین نیز نباشد، از آن رو که شورا صحیحترین و بهترین راه را به امت اسلامی و هر گروه مسلمان نشان می‌دهد، هیچ چیز نمی‌تواند جای آن را بگیرد یا حتی به پای آن برسد. نتیجه طبیعی آنچه گفته شد این است که حتی حکومت اسلامی نیز حکومتی است شورایی که مجموع عقول امت در زمینه‌های تخصصی یا غیر تخصصی، تصمیمهای ریز و درشت آن را اتخاذ می‌کنند. در واقع، شیوه اسلامی اداره امور، از مجموعه‌ای کوچک گرفته تا کشوری بزرگ، به این صورت است که شوراهایی در زمینه‌های

عمومی و تخصصی در سراسر مجموعه یا کشور جریان دارد و این شوراها تصمیمها و دیدگاههای خود را به شوراها بالاتر ابلاغ می‌کنند تا آنجا که رأس مجموعه یا کشور نیز شورایی از عالیترین کاردانان و کارشناسان امور مربوط به مجموعه یا کشور قرار دارند که نماینده شوراها پایتتر هستند.

نکته‌ای مهم این که گاه میان «مشورت» با «شورا» اشتباه می‌شود. در شورا، تصمیم جمعی است و همگان در یک سطح تصمیم‌گیری قرار دارند و اگر فردی از مجموعه اعضای شورا، ریاست یا نمایندگی شورا را داشته باشد، در واقع به نیابت و نمایندگی دیگر اعضاست اما در «مشورت»، شخصی سمت ریاست دارد و به دلخواه خود، فرد یا افرادی را به عنوان مشاور برمی‌گزیند و در اموری که تشخیص دهد با آنان مشورت می‌کند و در نهایت، خود تصمیم می‌گیرد و آن گونه که بخواهد، تصمیم را به اجرا می‌گذارد. او حتی می‌تواند به مقداری که می‌خواهد، به حق یا به ناحق، نظر مشورتی دیگران را در تصمیم خود دخالت دهد یا ندهد.

مشورت نیز برخاسته از نقص بشری است و هر کس گاه و بیگاه خود را نیازمند آن می‌بیند. به هر حال هر مسلمان از آنجا که نیازمند همفکری با دیگران است، حتی در مسائل شخصی خود، آنجا که نیاز به اندیشه و دانش است جا دارد که با یک یا چند مؤمن آگاه مشورت کند. پیش از حاکمیت نظام شورایی نیز از آنجا که ریاست، مدیریت و رهبری معمولاً با یک یا چند تن است، مشورت با دیگران در تصمیم‌گیریها امری ضروری برای رئیس، مدیر یا رهبر به شمار می‌رود و او را از خطا در تصمیم‌گیری باز می‌دارد. انبیا نیز با آن که مصون از خطا هستند، در حاکمیت خود و در کارهای حکومتی مأمور به مشورت با پیروان خویش بوده‌اند تا روحیه اظهار نظر و جوشش فکر و اندیشه در آنها بیدار شود و پس از غیبت پیامبر، جامعه خود را بر اساس آموزه‌های اسلام به صورت شورایی اداره کنند و از خود کامگی بپرهیزند و آرای مردم را بها دهند.

همان‌گونه که «شورا» و «مشورت» دو جایگاه متفاوت و جدا دارند، آیات شورا و مشورت نیز از یکدیگر متمایزند. خداوند در قرآن کریم با پیامبر درباره سلوک وی با امت چنین خطاب می‌کند:

بِه مِهرو بَخشایشی از خداست که برای ایشان نرَمخو
شده‌ای
که اگر در شتخوی و سنگیندل بودی از گردت
پراکنده می‌شدند.

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ اللَّهُ غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضُوهُ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذْ عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

پس، از آنان درگذر و برای آنان آمرزش بخواه
و با آنان در کار، رایزنی کن.

پس از رایزنی آن‌گاه که آهنگ کار کردی، [سرانجام
کار را] به خدا واگذار و به او پشتگرم باش. که خداوند
آنان را که کار خود را واگذار به او می‌کنند و با پشتگرمی
او انجام می‌دهند دوست دارد. (۱۵۹)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

نگاهی به زندگانی رسول اکرم (ص) نشان می‌دهد که آن حضرت جز در زمینه احکام اسلامی و دستورهای الهی که آن را از «وحی» می‌گرفت، در دیگر زمینه‌ها که اسلام آن را به خود مردم واگذار کرده است، با یاران،

اطرافیان و لشکریان خویش و دیگر مؤمنان مشورت می‌کرد و بیش از دیگران به مشورت و تشکیل شورا برای اخذ تصمیم اهمیت می‌داد. حتی گاه از رأی خویش نیز - که درست بود - به احترام رأی مردم چشم می‌پوشید تا درسی برای امت در شیوه تصمیم‌گیری فردی و اداره امور مردمی باشد. نمونه آن مشورت پیامبر با اصحاب خود درباره اسرای جنگ بدر بود که بین مسلمانان اختلاف نظر پدید آمد و پیامبر آرای مختلف را بررسی کرد و سپس تصمیم نهایی را گرفت. یا در مورد جنگ با مشرکان در احد که باز هم پیامبر نظر مسلمانان را بر نظر خود ترجیح داد.

ب. طرز کار شورا

مهمترین ویژگی کار شورایی، ظهور اندیشه‌ها و دیدگاه‌های متفاوت و گاه مخالف یکدیگر، به منظور انتخاب بهتر از میان آنهاست. در حقیقت، نادر است که بدون اختلاف و تعارض آرا بتوان به تصمیم درست راه یافت. بنابراین برای اتخاذ تصمیم مناسب و بیشترین بهره‌گیری از شورا، لازم است که کار شورا توسط یک مسئول به نحوی سامان یابد که دیدگاه‌های مخالف و معارض یکدیگر مطرح شوند. فواید اساسی شورا برای تصمیم‌گیران به قرار زیر است:

← اختلاف نظر، مایه آن می‌شود که تصمیم‌گیرندگان، بدون بررسی و دقت نظر، پیرو رأی غالب نشوند.
 ← اختلاف نظر و آرای مختلف، راه‌های گوناگون و جایگزین را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌کند و دست آنها را برای انتخاب راه‌حل مناسب باز می‌گذارد.

← اختلاف، مایه جوشش ذهنها و جرئت یافتن افراد بر تفکر عینی و عقلانی می‌شود، از آن رو که بحث و استدلال، اندیشه‌ها را بیدار می‌کند و روح زندگی را به جنبش درمی‌آورد.

در کار شورایی لازم و ضروری است که آرای مختلف با صراحت و روشنی در گسترده‌ترین حوزه و زمینه مربوط به خود ارائه گردند تا درک و آگاهی کامل نسبت به حقایق و دیدگاهها و راه‌های گوناگون حاصل شود. پس از این مرحله است که اتفاق نظر در مورد نیاز یا عدم نیاز به تغییر پدید می‌آید، چه، لازمه اتفاق نظر مردم بر یک حقیقت، نخست شناخت آنها نسبت به آن حقیقت است.

تصمیم درست، از سنجش و ارزیابی نظرات گوناگون و مجادله و مباحثه پیرامون آنها و بررسی عمیق راه‌های مختلف مایه می‌گیرد. این از مهمترین درسهای عملی پیامبر اکرم (ص) به امت خویش است.

امروزه، فن‌آوری نوین و ابزارهای ارتباطی، قدرت برآورد نیازهای شورا را به خوبی افزایش داده‌اند. برای نمونه می‌توان اطلاعات اساسی برای تصمیم‌گیری را به سرعت تکثیر و توزیع کرد و تبادل دیدگاهها و نظرات گوناگون را با بهره‌گیری از ابزارهای نوین، سرعت و سهولت بخشید. درباره بهره‌گیری از رسانه‌های گوناگون، در فصل مربوط به ارتباط (فصل ۱۵ این کتاب) توضیحی آمده است.

ششم. راهنمایی‌هایی برای مذاکره و مصالحه

در بسیاری مواقع، برای رسیدن به اتفاق نظر با کسانی که مصالح، علایق و دیدگاه‌هایی متفاوت با ما دارند، با مشکل روبه‌رو می‌شویم. در این حالتها راهی جز گذشتن از برخی امتیازها و امتیاز دهی به طرف مقابل و در برابر آن، دریافت برخی امتیازها از او نمی‌بینیم. این همان فرایندی است که از آن به مذاکره و مصالحه تعبیر می‌شود.

مذاکره، فنی است نیازمند آگاهی از روانشناسی انسان. هرچه شناخت خود را از نیازها، انگیزه‌ها و حساسیتهای طرف مقابل افزایش دهیم، فرصت بیشتری برای اتخاذ تصمیم درست در حل فعال و مؤثر مشکل خواهیم یافت. مذاکره، بازی یا مسابقه‌ای نیست که برنده یا بازنده داشته باشد. هدف مذاکره، به خاک مالیدن بینی حریف و تحمیل خواسته‌های خویش به او نیست. مذاکره فعالیتی است برای دستیابی به نتایج هوشمندانه و عاقلانه بر اساس اصول، مبانی استدلالی و عقلی و معیارهای عینی.

داشتن روحیه انفعالی در مذاکره همانند انعطاف‌ناپذیری مضر است زیرا در این حالت، هر یک از طرفین که بتواند بر طرف مقابل فشار بیشتری وارد آورد، قادر خواهد بود که شرایط خود را بر دیگری تحمیل کند بدون ملاحظه این که چه چیز برای طرفین مناسبتر یا نزدیکتر به صلاح است.

روش صحیح در هر مذاکره، تمرکز بر اطلاعات و آگاهیهای مرتبط با آن مورد به عنوان مبنای مذاکره است. مذاکره، موضوعی بسیار گسترده است. در جدول آتی، نکته‌هایی مفید را درباره مذاکره از کتاب به سوی مذاکره موفقیت‌آمیز تألیف راجرفیشر و ویلیام اوری نقل می‌کنیم:

مشکل	حل
چانه‌زنی به شیوه دفاع هر طرف از موقعیت خود روش بازی تو چگونه است؟	سیاست «دفاع از موقعیت خود» را تغییر بده و بر مبنای اصول مذاکره کن
مذاکره‌کننده منفعل	مذاکره‌کننده اصولی
طرف مقابل، دوست است.	طرف مقابل جویدی حل مشکل است.
هدف، توافق است.	هدف، نتیجه عاقلانه عادلانه دوستانه است.
برای بهبود رابطه، امتیاز بده.	مشکل را از اشخاص تفکیک کن.
در برابر مشکل و اشخاص نرم باش.	در برابر اشخاص نرم و در اصول انعطاف‌ناپذیر باش.
به طرف مقابل اعتماد کن.	بی‌توجه به مسئله اعتماد و عدم اعتماد به پیش برو.
موضع خود را به راحتی تغییر بده.	به جای مواضع، بر مصالح تکیه کن.
تعارف کن.	مصالح و علایق را پیدا کن.
برای رسیدن به توافق، زیانها و خسارتها را به طور یکجانبه بپذیر.	به عنوان بهای توافق، کلیه منافع را برای خویش درخواست کن.
پایین‌ترین حد توافق را اظهار کن.	از تعیین پایین‌ترین حد توافق پرهیز کن.
به دنبال حرف آخر باش:	راههای مختلفی به منظور انتخاب یکی از آنها پیدا کن: تصمیم را بعداً بگیر.
آنچه می‌پذیرند.	آنچه تو می‌پذیری.
سعی کن حتماً به توافق برسی.	بر معیارهای عینی حل مشکل پافشاری کن.
از جنگ تمایلات پرهیز کن.	بکوش تا به نتیجه‌ای مبتنی بر معیارهای مستقل از تمایلات دست یابی.
در مقابل فشار تسلیم شو.	با عقل و منطق بیندیش و سخن منطقی را بپذیر. تسلیم اصول باش نه فشار.

حدود و ضوابط مصالحه

مصالحه یا حل وسط، اغلب در پس‌زمینه فرآیند مذاکره قرار دارد. یکی از بهترین کسانی که نکات اسلامی را در زمینه مصالحه میان آنچه حق و آنچه باطل نامیده می‌شود بیان کرده، ابن تیمیّه در کتاب *الجسبه فی الإسلام* است. وی از جمله شرایط و ضوابط مصالحه موارد زیر را برمی‌شمارد:

- الف. امر به معروف و حق، ونهی از منکر و باطل، جز با علم و تحقیق جایز نیست.
- ب. اگر حق، واضح و روشن باشد، امر به آن و پیروی و جانبداری از آن واجب است اگرچه باعث پذیرش باطلی کم اهمیت‌تر شود.
- ج. اگر باطل، واضح و روشن باشد، نهی و رد کردن آن واجب است اگرچه باعث از میان رفتن حقی کم اهمیت‌تر شود.
- د. نهی از باطل، آن‌گاه که مایه ضایع شدن حقی بزرگتر شود جایز نیست.
- هـ. چنانچه حق و باطلی با یک درجه از اهمیت چنان با یکدیگر همراه شوند که نتوان آنها را از یکدیگر جدا کرد، به آنها امر یا از آنها نهی نمی‌شود.
- و. در مسائل اختلافی، امر و نهی جایز نیست.

برخی بر این باورند که قرآن مجید با کامل بودن خود، دستورات کامل زندگی را به ما ارائه می‌کند و در پیروی از آن می‌توانیم راه زندگی را بیابیم بی‌آن که نیاز به اندیشیدن داشته باشیم. این در حالی است که خداوند نعمت عقل را به انسان عطا کرده است تا در فهم دین و تطبیق آن به کارگیرد. عقل همان موهبتی است که انسان را در مرتبه‌ای بالاتر از حیوانات قرار می‌دهد. انسان، بزرگ‌جثه‌ترین، بلندقامت‌ترین یا نیرومندترین موجودات نیست؛ آنچه او را نسبت به دیگر موجودات برتری می‌بخشد، نیروی عقل و اندیشه اوست.

● داستان کوتاه

گویند شیری در جنگل می‌زیست. روزی از روزها به یکی از بچه‌های خود گفت: «از هیچ حیوانی نترس بجز جانوری که بر روی دو پا راه می‌رود و به او انسان می‌گویند زیرا او عقلی دارد که با آن می‌اندیشد.»

روزها گذشت تا آن که یک روز بچه‌شیر به مردی برخورد. بلافاصله به او حمله کرد و نزدیک بود او را بکشد که به یاد نصیحت پدر خود افتاد. رو کرد به مرد و گفت: «پدرم مرا از تو ترسانده است. آیا می‌توانی عقلت را به من نشان بدهی؟» مرد گفت: «بله؛ اما عقلم را در

نعمت عقل: افسانه‌ای نمادین

خانه‌ام جا گذاشته‌ام. اگر مرا رها کنی
برایت می‌آورم.»

بچه‌شیر پذیرفت. مرد پیش از آن که به راه بیفتد به بچه شیر گفت: «بگذار تو را به درخت بیندم، مبادا به من نیرنگ بزنی و چون برگردم تو را نبینم.» و او را به درخت بست.

مرد پس از مدتی به همراه یک تکه چوب بازگشت و شروع به زدن بچه شیر کرد به طوری که نزدیک بود او را بکشد. اینجا بود که بچه شیر نصیحت پدرش را دریافت که از انسان دوری کند زیرا او عقلی دارد که با آن می‌اندیشد.

ما به خاطر استفاده نادرست از عقل و اندیشه و تفکر خویش، به اندازه توان و ظرفیت خردمان از آن بهره نمی‌گیریم. اندیشه ما در برخی مواقع، هیچ‌گونه فعالیتی نمی‌کند. پژوهشهای علمی نشان می‌دهند که انسانهای عادی تنها از ۵ تا ۱۰ درصد عقلی را که خدا به آنها داده است به کار می‌برند.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چه زمانی نباید تصمیم گرفت؟ چرا؟
۲. برای اتخاذ تصمیم قابل اجرا، چه نباید کرد؟
۳. گامهای چهارگانه برای تصمیم‌گیری - به ترتیب - کدام‌اند؟
۴. مراحل پنجگانه ضروری در روند خلاقیت - به ترتیب - کدام‌اند؟
۵. مهمترین ویژگیهای ضروری در اطلاعات به منظور مفید بودن آنها در تصمیم‌گیری کدام‌اند؟ کم‌اهمیت‌ترین این ویژگیها کدام است؟
۶. در میان مراحل مختلف و ضروری برای موفقیت جلسات فوران اندیشه، اهم و مهم را به ترتیب مشخص کن.
۷. آیا دو آیه قرآن کریم را که درباره مشورت و شورا هستند حفظ کرده‌ای؟
۸. چه ارتباطی میان بحث شورا و مشورت با بحث رهبری در این کتاب می‌تواند وجود داشته باشد؟

تمرین درک مطلب

۱. فهرستی از راههای ممکن و قابل بررسی تهیه کن.
 ۲. جدولی برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری تدارک بین.
 ۳. آیا به تنهایی می‌توانی تصمیم‌گیری یا نیازمند همفکری دیگرانی؟ چرا؟ چگونه؟
 ۴. پیامدها و عوامل تأثیرگذار در تصمیم خویش را بررسی کن؛ پیامدها و عواملی مانند: تغییرات آینده، ملاحظات معنوی و میزان تکرار. این عوامل را به ترتیب اهمیت بنویس.
- از آنجا که در اداره انتشارات وابسته به جمعیت مرکزی متحد نایب رئیس هستی، توانسته‌ای چند نفر از دانشجویان دانشگاهت را راضی کنی که در توزیع انتشارات جمعیت کمک کنند. این فعالیت به یاری خدا موفقیت آمیز بود. اینک مسئولان یکی از مناطق کوچک مجاور از شما می‌خواهند که فعالیت مشابهی را با همکاری همان دانشجویان به آنها نیز ارائه کنی. بیگمان ارائه خدمت به آنها را دوست داری اما آگاهی که همین کار که در بخش مرکزی به عهده‌داری مهمتر و برای همه امت سودمندتر است.

از تصمیم تا اجرا

- اول. اجرا یعنی چه؟
دوم. اجرا، و نقش آن در تصمیم‌گیری
سوم. عناصر اجرا

الف. ابلاغ تصمیم

ب. تهیه طرح اجرایی

ج. واگذاری مسئولیتها

د. زمانبندی فعالیتها

هـ. منابع مالی

چهارم. نیازهای عملی

الف. یادداشت جیبی را به یاد داشته باش!

ب. بیماری ناتوانی اجرایی!

ج. ۱۰۰٪ کار را انجام بده نه ۹۹٪ را

د. داستان پدر و سه فرزندش

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- میان تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم ارتباط برقرار کنی.
- برای اجرای تصمیم برنامه‌ریزی کنی.
- اجرا را در فرآیند تصمیم‌گیری بگنجانی.

اول. اجرا یعنی چه؟

فایده و نتیجه هر تصمیم وابسته به حسن اجرای آن است. تصمیم مؤثر نیازمند اعمال و رفتارهای خاصی از سوی

همه کسانی است که تصمیم به نوعی با آنها ارتباط پیدا می‌کند. گاه تصمیم مستلزم دست کشیدن از کار است. اما در صورت نیاز به اجرای کاری معین، به منظور تأثیر بیشتر تصمیم، کار باید به شکلی کاملاً درست و دقیق به انجام رسد.

اجرا، گذاردن تصمیم است در جایگاه عمل، به وسیله موظف ساختن شخص یا اشخاصی معین به انجام فعالتهایی مشخص در زمانی معین و برای مدتی مشخص، با به کارگیری امکانات مادی مشخص.

دوم. اجرا، و نقش آن در تصمیم‌گیری

تصمیم تا زمانی که به طور کامل پا به صحنه اجرا نگذارد و به شکلی ملموس به پایان نرسد، تنها در حد یک هدف باقی می‌ماند. تصمیم‌گیری و اجرا، دو فعالیت مکمل یکدیگرند و قرآن کریم مؤمنان را از گفتن سخنی مغایر با عمل بازداشته و به جدیت و استواری در اجرای تصمیم واداشته است:

ای کسانی که ایمان آورده‌اید

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦١﴾

چرا از آنچه نمی‌کنید سخن می‌گویید. (۲)

قرآن کریم، سوره صف (۶۱)

... پس آن گاه که آهنگ کار کردی

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

[سرانجام کار را] به خدا واگذار و به او پشتگرم باش

که خداوند آنان را که کار خود را با پشتگرمی او انجام

می‌دهند و واگذار به او می‌کنند، دوست دارد. (۱۵۹)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

تصمیم‌گیری نشان‌دهنده تفکر و بررسی در اطلاعات مربوط به مسئله، یافتن راه‌حلهای مختلف و سنجش محاسن و معایب هر یک و مشخص کردن جوانب مختلف اجراست و نمایانگر این است که همگان بر اجرای آن اتفاق نظر دارند.

تصمیم‌گیری مؤثر به معنی التزام به عمل و نتیجه آن است و نخستین اصل در این گونه تصمیم‌گیری، تأکید بر مشارکت همه کسانی است که می‌توانند در تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند. اصل مهم دیگر در این مورد، تأکید بر التزام به عمل در چهارچوب تصمیم، از همان ابتداست. تا زمانی که مسئولیت اجرای تصمیم براساس برنامه‌ریزی معین، برعهده شخصی مسئول گذارده نشود، نمی‌توان گفت که تصمیم عملی گرفته شده است.

اجرای تصمیم، جزئی از یک تصمیم موفق است و از خلال مشارکت گسترده همه دست‌اندرکاران تصمیم‌گیری و بحث و گفت‌وگو در ضمن روند تصمیم‌گیری حاصل می‌شود. چنین است که مشارکت مطلوب و التزام عملی از همه سو حاصل می‌شود. علاوه بر این، هر تصمیم بر پایه انتظارات اساسی خاصی بنا می‌شود که دریافت این انتظارات به شکلی مستمر از بستر زندگی واقعی ضروری است. به منظور آگاهی از قابلیت اجرای تصمیم در جهان واقع، لازم است بازخوردها و بازتابهای بیرونی مورد تحقیق و بررسی قرارگیرند.

سوم. عناصر اجرا

برای فعلیت پذیرفتن یک تصمیم باید پاسخ چند پرسش خاص که اجرای درست تصمیم وابسته به آنهاست، مشخص گردد:

- که باید از تصمیم آگاه شود؟
- چه باید کرد؟
- که باید دست به اجرا بزند؟
- کی باید اجرا را آغاز کرد؟
- که فعالیتهای پشتیبانی می‌کند و هزینه‌ها را پوشش می‌دهد؟

پاسخ این پرسشها در بندهای زیر خواهد آمد:

الف. ابلاغ تصمیم

همه آنان که ارتباطی با تصمیم دارند، باید از آن آگاه شوند. این گروه شامل همه آنهاست که در تصمیم‌گیری دخالت داشته یا نداشته‌اند، در اجرای آن مشارکت خواهند داشت یا برخی نتایج تصمیم متوجه آنها خواهد شد یا به آنها خواهد رسید.

ب. تهیه طرح اجرایی

تهیه طرح اجرایی برای فعالیتهای مطلوب و اقدامهای ضروری، ستون فقرات تصمیم‌گیری است. این طرح باید مشخص و قابل تطبیق با واقعیت باشد زیرا مشخص کننده نوع التزامها و تعهدات مورد نیاز تصمیم است. بنابراین

فهم کامل وضعیت واقعیت بیرونی، پیش از اتخاذ تصمیم مورد نظر ضروری است. طرح اجرایی باید حدود و شرح وظایف و فعالیتهای هر یک از کارگزاران و دست اندرکاران اجرا را مشخص سازد.

ج. واگذاری مسئولیتهای

ارجاع و واگذاری مأموریتها و مسئولیتهای فرد، واحد یا بخشهای مربوط، ضروری است. در هر یک از این موارد باید نام شخص یا دستگاه، و وظیفه آنها مشخص گردد تا مسئولیتهای یکدیگر اشتباه نشوند. در اینجا باید توجه داشت که موظف ساختن افراد بسیار به یک فعالیت، ضامن اجرای آن نیست از آن رو هر فرد ممکن است به اعتماد این که دیگری آن را انجام می‌دهد، به اجرا اقدام نکند و همان داستان پادشاه و بشکه عسل پیش بیاید.

د. زمانبندی فعالیتهای

تهیه جدول زمانبندی برای فعالیتهای مأموریتها ضروری

پادشاه محبوب و بشکه عسل

می‌گویند پادشاهی که عاشق عسل بود، خواست معلوم کند که مردم تا چه حد او را دوست می‌دارند. به همین خاطر دستور داد که در وسط شهر بشکه‌ای بزرگ بگذارند و هر کس پادشاه را دوست دارد کاسه‌ای عسل صاف کرده در آن بریزد. یکی از مردم با خودش فکر کرد که می‌تواند به جای عسل، یک کاسه آب داخل بشکه بریزد تا هم مجبور نباشد عسل گرانبه را بخرد و هم با یک کاسه آب در میان آن همه عسل صاف شده کسی متوجه کار او نخواهد شد. روزی که پادشاه در بشکه را باز کرد دید که پر از آب است.

فکر آن مرد به ذهن همه مردم آمده بود!!

است. زمان عامل مهمی در آغاز اجرای تصمیم است و چه بسا یک تصمیم اگر قبل یا بعد از زمان معین به اجرا در آید یا هر یک از عناصر سلسله فعالیت‌های به هم پیوسته مرتبط با آن در جایگاه خویش به اجرا در نیایند، تأثیر خود را از دست بدهد.

اگر نامه یا نوشته‌ای در زمانی به دست ما برسد که مهلت پاسخگویی یا اقدام آن گذشته است، چه حالی خواهیم داشت؟

هـ منابع مالی

چنانچه مسئولیتها و فعالیتها با دقت شناسایی نشده‌اند، بجاست که برآوردهای تقریبی واقعی برای آنها براساس اطلاعات موجود به عمل آید. تصمیم مؤثر، آن تصمیم است که در چهارچوب بودجه مصوب قابل اجرا باشد.

چهارم. نیازهای عملی

اکنون که با روند اجرا آشنا شدیم، جای آن است که از برخی نکات و توصیه‌های عملی در اجرای کارهای روزمره بهره بگیریم.

در اینجا از خلال مجموعه‌ای از ملاحظات و نکات خواندنی کوتاه می‌کوشیم که تفاوت میان موفقیت و شکست در اجرا را روشن سازیم و به برخی عوامل مهم برای موفقیت اشاره کنیم که عبارت‌اند از: بهره‌گیری از دفتر یا... است، تمرکز بر اجرا بیش از حرف، کوشش در اجرا به میزان ۱۰۰٪، و ارزیابی افراد براساس توان اجرایی آنها.

<p>در سال ۱۹۵۹ که دانشجوی دانشکده فنی نورود (Norwood) لندن بودم، یک روز صبح یکی از برادران آمد و به من گفت: «من تو را همیشه شاد و خنده‌رو می‌بینم. دلم می‌خواست مثل تو باشم.» و عصر همان روز دیگری آمد و گفت: «چرا تو را همیشه اخمو می‌بینم. مسئله‌ای برایت پیش آمده؟» در سال ۱۹۷۹، سرپرست اردوی آموزش مدیریت و رهبری در قبرس بودم که توسط مجمع جهانی جوانان مسلمان با همکاری اتحادیه بین‌المللی اسلامی سازمانهای دانشجویی برگزار شده بود. در روز سوم اردو، دو تن از برادران به نزد من آمدند و گفتند: «برنامه اردو بسیار سخت و خشک و بیروح است و شرکت کنندگان احساس می‌کنند که در یک محیط نظامی به سر می‌برند.» در روز چهارم، دو نفر دیگر آمدند و از ول بودن و آسانی برنامه‌ها شکایت کردند و ضرورت تغییر آن را به منظور تجربه روحیه انضباطی نظامی خواستار شدند.»</p> <p>شتابزدگی در نشان دادن عکس‌العمل و تغییر مواضع به خاطر رضایت دیگران بدون بررسی و تحقیق، مایه غم و اندوه می‌شود. مردم دارای زمینه‌های فکری، تجربه‌ها و دیدگاههای مختلف‌اند و بر ماست که پیش از اقدام برای تصحیح یا تغییر، اقدام به تجزیه و تحلیل، پرس و جو و تحقیق، کسب اطمینان و مشاوره کنیم. مدیریت و سرپرستی به روش انفعالی و براساس نظر این و آن، به ناچار منجر به اشتباهکاری و بیراهه رفتن می‌شود. در این موارد وظیفه ماست که به سخن همه گوش فرادهم اما بنای خود را بر طرح و برنامه‌ای قرار دهیم که بر اندیشه و تحقیق استوار باشد و تزلزل به آن راه نیابد.</p> <p>جنبش اسلامی به نمایندگی از امت خویش، به پشتوانه دیدگاهها و تصمیمهای کارشناسی شده خود که از طریق گردآوری آرا و اندیشه‌ها پدیدآمده است، رهبری و هدایت امت را باید به دست گیرد و نباید اجازه دهد که دیدگاهها و سلیقه‌ها و تمایلات فرد یا افرادی از امت، او را چشم بسته رهبری و هدایت کنند.</p>	<p>نکته عملی</p> <p>پیش از این که عکس‌العمل نشان بدهی بیندیش و تحقیق کن.</p>
--	--

الف. یادداشت جیبی را به یاد داشته باش

به قولی، انسان به این دلیل انسان نامیده شده است که بسیار اهل نسیان و فراموشی است. برای پیشگیری از عواقب این نقطه ضعف، باید دفتر یادداشت کوچک یا کارت یا کاغذی را در جیب خود داشته باشیم و همه امور مهم را که باید در شب یا روز انجام دهیم در آن یادداشت کنیم. بهتر است ترتیب یادداشت فعالیتها برحسب اولویت باشد. لازم است که دست کم هر روز دوبار (صبح و عصر) به این یادداشت مراجعه کنیم، برخی فعالیتها را به آن بیفزاییم یا برخی دیگر را که انجام یافته است خط بزنیم. این کار احساس تلاش و فعالیت و اجرای کارها را در انسان برمی‌انگیزد. به خاطر تأثیر شگفت‌انگیز مراجعه مکرر به یادداشت در ارتقای سطح اجرا، استفاده از آن، حتی برای انسانهای خوش‌حافظه نیز توصیه می‌شود. از قدیم گفته‌اند: «یک قلم کوتاه قامت، بهتر از یک حافظه بلندمدت است».

ب. بیماری ناتوانی اجرایی!

حقیقتی است آشکار که کار نیک بر مبانی نظری صحیح استوار است. در این میان تصورات و مفاهیم توسط رهبران یا دانایان و دانشمندان و عالمان بنیاد نهاده می‌شوند و دیگران پیرو آنها‌ینند. در میان این پیروان که افرادی عادی و اجرایی هستند نیز دو گروه یافت می‌شوند که گروه عمده آنها قربانی بیماری ناتوانی اجرایی‌اند. بر این اساس لازم است که به منظور مراقبت از حفظ رابطه حرف با عمل، نظارت لازم در مورد کارکنان صورت پذیرد.

وظیفه ضروری ما تمرکز بر عمل بیش از تمرکز بر حرف است از آن رو که به صراحت آیه ۱۰۵ سوره توبه (۹)، خداوند، پیامبرش و مؤمنان، اعمال ما را مشاهده خواهند کرد. از بدترین بدیها نیز این است که حرف بسیار جای عمل را بگیرد به این صورت که سخن بسیار درباره یک طرح، پس از چندی این توهم را برای ما پیش آورد که آن طرح تحقق یافته است. شاید بهترین مثال برای این توهم، برنامه‌ریزی برای روش تدریس در مدارس اسلامی است. در این باره بسیار فراوان و بسی گسترده سخن گفته شده است بی‌آن که نتیجه اجرایی ملموسی به دست آمده باشد. در واقع -بر اساس طبیعت بشری- سخن بسیار جای عمل کم را گرفته است.

به طور کلی می‌توان گفت که هرچه عمل کاستی گیرد، سخن فزونی می‌پذیرد تا احساس درونی گناه را در انسان توجیه کند. ریشه کن کردن این بیماری نیز به این طریق است که هر سخن را دین و وام به شمار آوریم و عمل را اعتبار. هر کلمه و امی است که باید پردازیم و هر عمل، اعتباری است که به حساب ما ریخته می‌شود. با این روش، شخص پرگو تبدیل به فردی می‌شود که به عمل می‌پردازد و همت و کوشش خویش را متوجه آن می‌سازد.

ج. ۱۰۰٪ کار را انجام بده نه ۹۹٪ را

تقریباً ۹۰٪ از مردم نیمی از فعالیت خود را به انجام می‌رسانند و ۹٪ مردم تقریباً ۹۵٪ کار خود را انجام می‌دهند. در این میان تنها ۱٪ هستند که ۱۰۰٪ کار خود را به انجام می‌رسانند. این یعنی آن که تو به عنوان یک مسئول، اجرای یک کار را به نحو تمام و کمال تنها از یک تن از صد تن مجریان رده پایینتر از خود توقع می‌توانی داشته باشی. این امر باعث می‌شود که بار سنگینی بر دوش مجموعه متصدی اجرای یک فعالیت برای جبران این نقیصه و به تمام و کمال رساندن کار قرارگیرد و حتی گاه موجب فلج شدن روند فعالیت و خوابیدن کارها شود. یکی از

نکات قابل توجه در این زمینه این که اغلب از برخی مجریان می‌شنوی که: «کار تمام شده است و تنها فلان و بهمان کار مانده است». این سخن به معنی آن است که کار تمام نشده است و گرنه چرا آنان پیش از آمدن به نزد تو «فلان و بهمان کار» را هم به پایان نرسانده‌اند؟

عذر بسیار است و آنها که برای ناتوانی خود از اجرای مطلوب عذر می‌آورند نیز بسیارند. ما به فردی نیازمندیم که به او اعتماد بتوان کرد و او با همه عذرهای موجه، مراحل دشوار را پشت سر بگذارد و مسئولیتها را به نحو ۱۰۰٪ به انجام رساند. این گونه انسانها دارای انگیزه‌های ذاتی و قدرت مراقبه بر نفس خویش و تربیت آن‌اند. هر یک از ما نیز همواره باید از خود بپرسیم که مرد چند درصد عملیم: ۱۰۰٪ یا ۹۹٪؟ و بکشیم آن یک نفری باشیم از میان صد نفر که کار خود را به میزان ۱۰۰٪ به انجام می‌رساند.

د. داستان پدر و سه فرزندش

جمعی با حالتی عصبانی به نزد مردی آمدند و پرسیدند: «چرا پسر کوچک خود را بر دو پسر دیگر برتری می‌دهی؟» مرد پاسخ داد: «همین جا بمانید و علت را خودتان متوجه شوید.» سپس سه پسر خود را صدا زد و از آنها خواست به کنار بندر بروند و پس از یک ساعت برگردند و هر چه را دیدند بازگو کنند. پسرها رفتند و پس از ساعتی برگشتند و هر کدام گزارش خود را به این گونه ارائه کردند:

پسر بزرگ: یک محموله ماشین آلات دریافت کردیم.

پسر وسطی: امروز سه دستگاه ماشین آلات از ژاپن برای ما رسید.

پسر کوچک: سه دستگاه ماشین آلات برای ما رسید اما قطعات یدکی همراه آنها نبود. یکی از ماشینها هم آسیب دیده بود. من برای تعویض آنها اقدام و ادعاینامه‌ای برای شرکت بیمه تنظیم کرده‌ام. ما باید اوراق و اسناد را تا هفته آینده تکمیل کنیم تا مجبور نشویم غرامت تأخیر پردازیم.

پیش از هر چیز کارت را به طور کامل انجام بده، سپس پیش از این که خود را با دیگران مقایسه کنی، به ضعف و کوتاهی خویش اعتراف کن.

■ تمرین

مراحل ششگانه فعالیت

آیا طرح، پروژه یا فعالیتی را به یاد داری که این شش مرحله را به ترتیب گذرانده باشد؟

۱. شور و اشتیاق

۲. دل‌سردی و نومیدی

۳. وحشت و سراسیمگی

۴. جست و جوی مقصر

۵. مجازات بیگناه

۶. تقدیر و تحسین کسی که دخالت در کار نداشته است

اگر اجرای همان طرح، پروژه یا فعالیت را از تو بخواهند، چه تغییری در این مراحل خواهی داد؟ تجربه‌هایت را در یک کارگاه عملی با هم‌دوره‌هایت در میان بگذار.

با مجریان آشنا شوید

آیا می‌دانی که با هر کدام از آنها چگونه باید کار کرد؟



(ب)



(خ)



(د)

(د) دانای کل می‌گوید: من همه چیز می‌دانم. دیگران هیچ نمی‌دانند.

(خ) خود رأی: تنها یک روش برای اجرا وجود دارد: روش من.

(ب) باخنجری از پشت: هر بار که سر بجنابانی، یک یا چند ضربه از پشت می‌خوری.

(ن) نق‌نقو: اشتباه در همه جاهست؛ جز در من.

(ه) هماورد: هر روز یک میدان زد و خورد است؛ من باید ببرم، تو باید ببازی.

(ب) بشکه باروت: بمب ساعتی روانی، در آستانه انفجار.



(ب)



(ه)



(ن)

■ نکته عملی

پنج ضلعی موفقیت سازمانی

آگاهی از مشکل، به خودی خود به معنی حل مشکل نیست. برای حل مشکل باید نخست طبیعت آن را شناسایی کنیم و سپس تشخیص صحیح درباره مشکل داشته باشیم.

در این مجال به شناسایی مشکل و راه حل آن خواهیم پرداخت و سپس به پرسش درباره این امر خواهیم رسید که: «آیا این راه حل قابل اجرا و مطابق با واقعیتها و شرایط موجود هست؟ چگونه؟ به چه میزان؟ با کدام زمانبندی؟» از آن رو که مجموعه این امور طرح اجرایی دستیابی به حل مشکل را پدیدمی‌آورند، از پرداختن به آنها ناگزیریم. پس از این مرحله، پیگیری تصمیمهای اتخاذ شده و پیگیری و نظارت بر اجرای آنها تا آخرین مراحل اجرایی است.

مراحل چهارگانه نخستین، مراحل نظری است که ما را در رسیدن به تصمیم درست یاری می‌رساند اما تا پیش از اجرا، پیشرفتی برای ما حاصل نمی‌کند. در حین اجرا، نیاز به آگاهی از بازتاب فعالیتها رخ می‌نماید. این بازتابها عبارت‌اند از: دیدگاهها، نقدها و نظرهای دیگران در اثنای عمل. نیاز دیگر پیگیری مستمر تغییر شرایط موجود است. تجربه نشان می‌دهد که اغلب سازمانها مراحل چهارگانه را پشت سر می‌گذارند اما در اجرا بازمی‌مانند. سبب آن است که پیگیری لازم در کار آنها وجود ندارد و سستی در اجرا تا آخرین مراحل، در کار آنها مشهود است. این پدیده ناخوشایند را می‌توان با موظف کردن فردی معین برای پیگیری برطرف کرد. این فرد با رعایت نکات چهارگانه زیر بر نظم و انضباط فعالیتها و اجرای آنها نظارت می‌کند:

۱. مشخص کردن مسئول اجرای هر تصمیم به روشنی و با تعیین مهلت برای فعالیت، با تعیین بودجه تخصیصی و سمتها و مراکز پشتیبانی کننده در راه تحقق هدف.
۲. ثبت صورتجلسات و توزیع آنها در میان اعضا.
۳. ایجاد رابطه مستقیم میان همه مسئولان و مجریان با فعالیت مربوط به منظور یادآوری و نیز در قالب دریافت گزارش پیشرفت کار از آنها. این رابطه می‌تواند به صورت گزارش روزانه، هفتگی یا ماهانه به حسب ضرورت و نیاز برقرار گردد. در شرایط و موقعیتهای مختلف نیز ارائه این گزارشها به صورتهای کتبی یا شفاهی امکانپذیر است.
۴. با پدیدآمدن هر مشکل در هنگام پیگیری، مسئول پیگیری، مشکل را با رئیس در میان می‌گذارد و از نظر مشورتی او بهره‌مند می‌شود.

پنج ضلعی موفقیت (فلاح)

۱- مشکل را احساس کن.

موفقیت

۲- مشکل را تشخیص بده.

(فلاح)

۳- راه حل را تجویز کن.

۵- پیگیری کن؛
تا آخر پیگیری کن.

۴- اجرا را برنامه ریزی کن.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چگونه می‌توان اجرا را در یک تصمیم ادغام کرد؟
۲. بررسی بازتابها و پاسخهای به دست آمده درباره یک فعالیت، چه نقشی در تصمیم‌گیری دارد؟
۳. پنج گام اجرای تصمیم کدام‌اند؟
۴. مهمترین دغدغه در تعیین مسئولیتهای اجرای یک تصمیم چیست؟

تمرین درک مطلب

۱. برنامه‌های فعالیتهای خود را در مراحل آغازین اجرای تصمیم تدوین کن.
۲. دست‌اندازها و مشکلاتی را که باید از آنها دوری بگزینی مشخص کن.
۳. طرح اجرایی نظارت و پیگیری فعالیتهای را تهیه کن. در ضمن این طرح اجرایی جدول زمانبندی، نکات مهم، مسئولیتهای غیره را بگنجان.

جمعیت مرکزی متحد تصمیم گرفته است که طی دو سال آینده یک کانون اسلامی در یکی از شهرهای بزرگ کشور ایجاد کند. تصمیم نهایی در این باره با تأکید بسیار گرفته شده است و تو را به عنوان مدیر اجرایی جمعیت، مسئول اجرای این طرح کرده‌اند.

اصول برنامه‌ریزی

ج. ارتباط	اول. برنامه‌ریزی چیست؟
د. نظارت	دوم. فرآیند برنامه‌ریزی
پنجم. اثربخشی برنامه‌ریزی	سوم. عوامل برنامه‌ریزی
الف. ملاحظات اولیه	الف. درونمایه
ب. برنامه‌ریزی متمرکز و غیر متمرکز	ب. زمان
ششم. برنامه‌کاری سالانه	ج. قدرت
هفتم. پاکت برنامه‌ریزی: پرسشهای	چهارم. برنامه‌ریزی براساس اصل
هشتگانه	«مدیریت مبتنی بر هدف»
هشتم. اهداف	الف. تجهیز
	ب. تصمیم

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

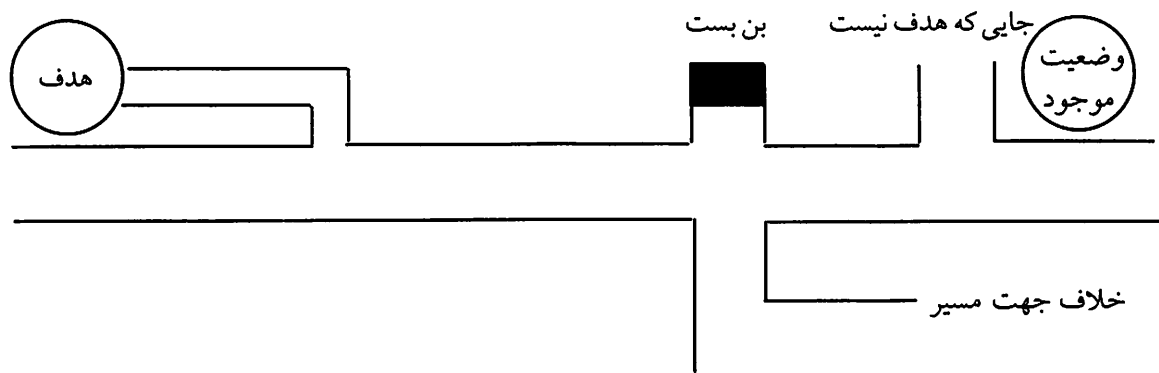
- از برنامه‌ریزی و نقش آن در مدیریت فعاليتها آگاه شوی.
- فرق میان اشکال و سطوح مختلف برنامه‌ریزی را دریابی.
- با روابط داخلی میان سطوح برنامه‌ریزی آشنا شوی.
- در حد برنامه‌ریزی اجرایی سالانه، برنامه‌ریزی کنی.

اول. برنامه‌ریزی چیست؟

برنامه‌ریزی گونه‌ای انتقال خطا بر کاغذ است ولی پیش از آن که آغاز به اجرا و گذر از مرحله‌ای به مرحله دیگر کنیم. گاه انسان در راه خود به سوی هدف از مسیرهای پر پیچ و خم و راههای فرعی متعدد باید بگذرد. در این حال اگر مسیر حرکت شناسایی و نقشه حرکت تهیه نشده باشد، شخص هیچ‌گاه به هدف خود نمی‌رسد یا به جایی خواهد رسید که هدف او نبوده است. برنامه‌ریزی - به همراه نظارت و اشراف بر اجرا - انسان را در گذار از مسیر

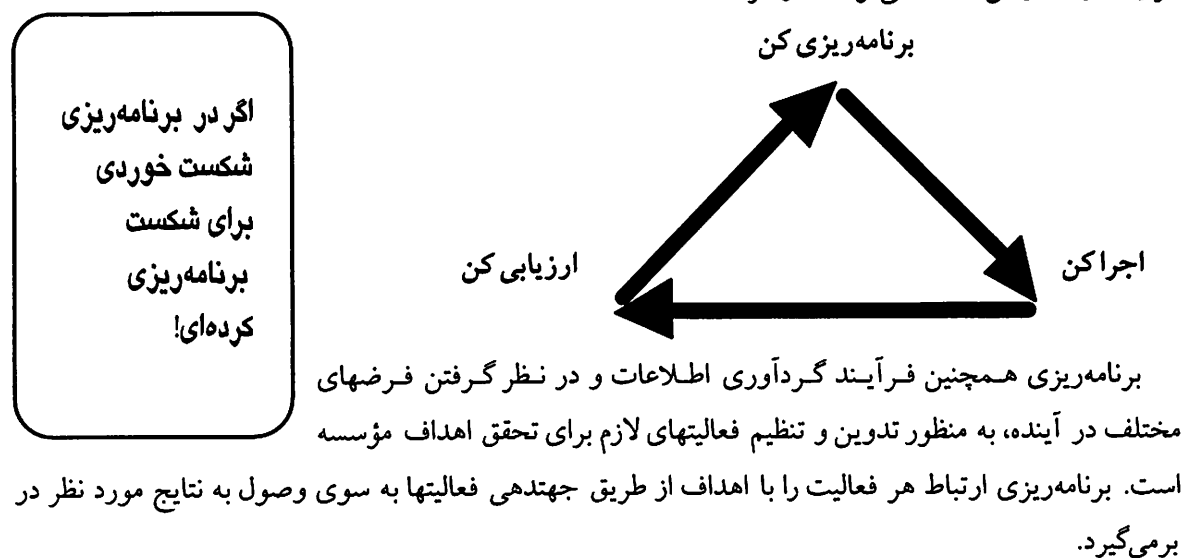
صحیح به سوی هدف توانا می‌سازد.

در اینجا این نکته را باید گفت که: شکست در برنامه‌ریزی، مانند برنامه‌ریزی برای شکست است. بنابراین اگر در برنامه‌ریزی شکست خوردی، برای شکست برنامه‌ریزی کرده‌ای.



دوم. فرآیند برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از یک نظر، فرآیندی است دارای تسلسل و دور. بنابراین هرگاه در این تسلسل یا در جهت دور، وقفه یا -بتر گونگی پدیدآید، برنامه‌ریزی، مفهوم خود را از دست می‌دهد. شکل زیر نشان می‌دهد که در برنامه‌ریزی، از هر یک از سه رأس مثلث می‌توان آغاز کرد:



در برنامه‌ریزی میزان نیاز به تغییر در آینده مشخص می‌شود و مبنای لازم برای نظارت، بازبینی و هدایت تدوین می‌گردد. به همین خاطر است که پیامد فعالیتها از خطر انحراف از هدف تعیین شده برکنار خواهند ماند. برنامه‌ریزی مایه دلگرمی و تشویق فعالیتهاست و ما را بر تصور و تجسم مسیر حرکت و روند اجرای فعالیتها توانا می‌سازد. برنامه‌ریزی همچنین راه استفاده بهینه از منابع و امکانات را نشان می‌دهد. از دیدگاه رفتاری، در صورتی که برنامه‌ریزی از طریق بحث و گفت و گو و هم‌اندیشی شورایی به صورتهای

گوناگون آن انجام شود، عاملی از عوامل تقویت التزام ما به اسلام خواهد گردید.

سوم. عوامل برنامه‌ریزی

الف. درونمایه

برنامه‌ریزی چه کوتاهمدت و چه بلندمدت، بخشی از وظایف رهبری است. برنامه‌ریزی بلندمدت که آن را برنامه‌ریزی راهبردی یا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نامند، عبارت است از جهت‌دهی سازمان به سوی اهداف بلندمدت آن. برنامه‌ریزی کوتاهمدت، جهت‌دهی سازمان در شناسایی و اجرای فعالیتهای مشخص و دارای نتایج در کوتاهمدت است و آن را برنامه‌ریزی اجرایی یا برنامه‌ریزی تاکتیکی می‌نامند.

برنامه‌ریزی راهبردی، اولویتهای سازمان و جهتگیریهای اساسی آن را مشخص می‌سازد. این گونه برنامه‌ریزی حاصل تصمیمهای کلی و ثابت سازمان است که براساس اطلاعات فراوان و بررسی آثار و پیامدهای تصمیمها و تهیه و تدارک امکانات و تجهیزات و آزمونها و مطالعات لازم باتوجه به عوامل و شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی اتخاذ شده‌اند. اما برنامه‌ریزی اجرایی تنها به فعالیتهای یا طرحهای مشخصی که مدت زمان آن از یک سال فراتر نمی‌رود می‌پردازد در صورتی که مدت زمان اجرای برنامه‌های بلندمدت از پنج تا ده سال است.

ب. زمان

برنامه‌ریزی تابعی از زمان است زیرا طرح و برنامه با تصمیم به اجرا ارتباط دارد و اجرا همواره به نتایجی می‌انديشد که در یکی از ابعاد زمان - یعنی آینده - به دست می‌آید. می‌توان برای مدت زمان یک ماه یا یک سال یا یک دهه برنامه‌ریزی کرد اما هرچه مدت زمان برنامه طولانی‌تر باشد میزان دقت و کوشش برای برنامه‌ریزی بیشتر است. برنامه‌ریزی هر فعالیت، زنجیره‌ای از فعالیتهای ضروری را به منظور دستیابی به هدف معین پدیدمی‌آورد. برنامه‌ها را برحسب مدت زمان آنها می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

الف. برنامه‌های کوتاهمدت

ب. برنامه‌های میانمدت

ج. برنامه‌های درازمدت

برنامه‌های کوتاهمدت باید در چهارچوب برنامه‌های درازمدت طراحی و با آنها هماهنگ شوند همان‌گونه که برنامه‌های درازمدت باید به چندین برنامه کوتاهمدت تقسیم شوند. هماهنگی و سازگاری میان این برنامه‌ها از عوامل ضروری جهت دستیابی به بیشترین بهره از منابع مادی و انسانی برای اجرای برنامه‌هاست.

۱. اهداف سازمانی

برنامه‌ریزی بلندمدت یا برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) دوره زمانی پنج تا ده ساله را در برمی‌گیرد. از عناصر بسیار مهم در برنامه‌ریزی بلندمدت هدفگذاری و تعیین اهداف است. در اینجا اشاره‌ای موجز به ماهیت اهداف سازمانی داریم.

هدف سازمانی آن است که سازمان در جست و جوی آن است و برای آن تلاش می‌کند. هدف سازمانی تا حدودی از اهداف رهبری منتخب، اهداف کارکنان سازمان و اهداف و آرمانهای کلی جامعه تأثیر می‌پذیرد. اهداف هر سازمان اسلامی مستند به تعالیم قرآن و سنت و وابسته به نظر شورایی اعضای سازمان است.

۲. برنامه‌های بلندمدت یا راهبردی (استراتژیک)

کمیتة اجرایی در تهیه برنامه بلندمدت دو گونه فرض را باید مورد مطالعه و بررسی قرار دهد:

۱. فرضیهایی مربوط به عواملی که نمی‌توان آنها را تحت اختیار یا تسلط خود درآورد، مانند جهتگیریهای کلی جامعه، مسائل سیاسی و از این قبیل.
 ۲. فرضیهایی مربوط به عواملی که می‌توان آنها را تحت اختیار یا تسلط خود درآورد، مانند بودجه‌های تخصیصی، اولویتهای تبلیغ و دعوت و از این قبیل.
- دستورالعمل برنامه‌ریزی بلندمدت را به صورت آتی می‌توان خلاصه کرد: گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات پایه‌ای مرتبط با زمینه فعالیتها؛ ارزیابی عوامل محیطی مرتبط با اهداف سازمان؛ مطالعه حسابرسیهای انجام شده در مورد منابع، امکانات و داراییهای سازمان؛ تهیه چند برنامه بلندمدت به عنوان جایگزین یکدیگر، و مشخص نمودن یک انتخاب یا چند انتخاب اساسی جایگزین به منظور تحقق اهداف از پیش تعیین شده.
- به محض پایان یافتن روند برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی میانمدت یک یا دو ساله در دستور کار قرار می‌گیرد. موضوع مهم در این زمینه این که برنامه‌های میانمدت باید به صورتی کاملاً منطقی از دل برنامه‌های بلندمدت بیرون آیند. برای نمونه، سازمانی مثلاً با هدف ایجاد یک مرکز اسلامی به عنوان برنامه‌ای بلندمدت، باید برنامه‌ای میانمدت برای گردآوری مبالغ و امکانات لازم برای تأسیس این مرکز تدوین کند. این برنامه میانمدت، گامی منطقی و ضروری در دستور کار اجرای برنامه بلندمدت است.

۳. برنامه‌های کوتاهمدت یا اجرایی (تاکتیکی)

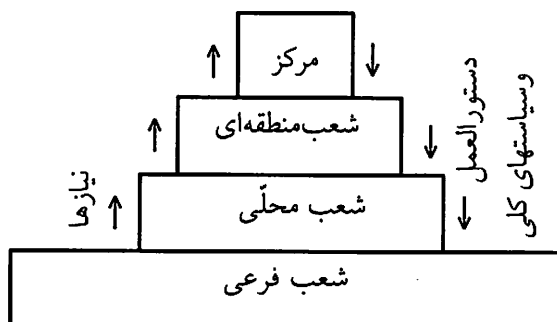
برنامه‌های کوتاهمدت یا اجرایی (تاکتیکی) راهنماییهای لازم برای برنامه‌های فعالیتهای یکساله را تدوین می‌کنند. در این نوع برنامه‌ریزی روشهای پیشرفت تدریجی و گام به گام فعالیتهای مطلوب اجرایی مشخص می‌شود. برنامه‌ریزی کوتاهمدت جزئیات اجرایی فعالیتهای آینده مرتبط با برنامه‌ریزی بلندمدت را ارائه می‌نماید. برای مثال، سازمانی با برنامه بلندمدت تأسیس یک مرکز اسلامی، یا برنامه میانمدت گردآوری مبالغ و امکانات لازم برای تأسیس این مرکز، می‌تواند دارای برنامه‌ای کوتاهمدت شامل تهیه نقشه معماری مرکز، و تدارک فعالیتهای لازم برای گردآوری اعانات و کمکهای مردمی شود.

برنامه‌های کوتاهمدت را نیز به نوبه خود می‌توان براساس اهداف مشخص زیر پوشش آن، به چند برنامه کوتاهمدت دیگر تقسیم کرد یا آنها را به مجموعه‌ای از برنامه‌های فوری یکروزه تا سه روزه تبدیل نمود. بنابراین، فعالیت فوری مناسب در مثالی که گذشت، می‌تواند یافتن مهندس معمار مناسب، ارتباط با او و همکاری با او در طراحی و تهیه نقشه معماری مرکز باشد. فردی نیز باید مأمور تهیه دفترچه راهنما (بروشور) برای جمع‌آوری کمکهای مردمی شود.

ج. قدرت

برنامه‌ریزی یکی از مظاهر قدرت است. برنامه‌ریز باید برای همه سازمان و بخشها و زیربخشهای آن جداگانه و با ملاحظه ارتباط و هماهنگی کامل میان آنها برنامه‌ریزی کند.

وظیفه برنامه‌ریزی در مؤسسات تبلیغی که وابسته به عضویت فردی‌اند به دو طریق صورت می‌گیرد:



۱. از بالا به پایین: درک صحیح از رسالت و مأموریت سازمان، چهارچوبها و اولویتهای برنامه‌ریزی را مشخص می‌کند. این اطلاعات به منظور کمک به تشخیص مسیر درست فعالیتها، برای همه شعب و واحدها ارسال می‌شود.

۲. از پایین به بالا: درک روشن از نیازها و نقش اعضا، انواع فعالیتها و وظایف مناسب را در سطح بدنه سازمان مشخص می‌سازد. این اطلاعات به صورت برنامه‌ریزی زیربخشی برای شعب و واحدها تبلور می‌یابد و به اطلاع رهبری مرکزی می‌رسد. برنامه‌های زیربخشی سپس در قالب برنامه واحد مرکزی با یکدیگر ترکیب می‌شوند.

سطوح قدرت در برنامه‌ریزی توسط شکل بالا مشخص شده‌اند.

چهارم. برنامه‌ریزی براساس اصل «مدیریت مبتنی بر هدف»

در اینجا به معرفی روش *برنامه‌ریزی بر مبنای هدف* می‌پردازیم. با یک بیان ساده، این برنامه‌ریزی حول این موضوع می‌چرخد که: چه کسی، چه کاری را چگونه و کی انجام خواهد داد. چهارگام اساسی در برنامه‌ریزی براساس اصل مدیریت مبتنی بر هدف وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از: تجهیز، تصمیم، ارتباط، نظارت.

الف. تجهیز

یک سازمان باید در مرحله تدارک و تجهیز برای برنامه‌ریزی، فعالیتها را انجام دهد:

۱. بیان اهداف در بیشترین حد از وضوح و روشنی و جامعیت و مانعیت و به دور از کلی‌گویی.
۲. گردآوری واقعیات، اطلاعات، دیدگاهها، تخصصها و تجاربی که در اهداف، تأثیر می‌گذارند.
۳. مشاوره با هر کس که به نحوی با برنامه‌ریزی یا اجرای آن برنامه به طور مستقیم یا غیر مستقیم درگیر می‌شود و مشاوره با اهل دانش و اندیشه و تخصص که با کارهای اجرایی آن برنامه‌ریزی ارتباط نمی‌یابند.

ب. تصمیم

سازمان باید در مرحله تصمیم‌سازی گامهای زیر را بردارد:

۱. تجزیه و تحلیل همه اطلاعات، و تدوین کلیه حالات و صورتهای احتمالی اجرا با همه نتایج ممکن آنها بدون ملاحظه محدودیتهای مالی و غیر مالی در این مرحله.
۲. پروراندن و گسترش دادن هر یک از این مسیرهای جایگزین به نحوی که هر یک منجر به تحقق اهداف مطلوب شوند.
۳. ارزیابی هر یک از راههای مطروح و انتخاب بهترین آنها، بررسی میزان درآمدها و منابع مالی (موجود و ممکن)، فوایدی که به جامعه خواهد رسید (بیشترین و ماندگارترین)، و چهارچوب زمانی (براساس محدودیتهای محیط).
۴. تدوین معیارها و ضوابطی واقعی، معقول، ممکن و قابل تطبیق.

ج. ارتباط

فرآیند ارتباط، در چهارچوب روند برنامه‌ریزی و پس از تصویب برنامه مشخص نهایی صورت می‌پذیرد و گامهای زیر در این زمینه باید برداشته شود:

۱. کلیه کسانی را که ارتباطی نزدیک یا دور با برنامه دارند به دقت مشخص کن و از همه اطلاعات و داده‌های ممکن درباره گروهی که برنامه در خدمت و به خاطر آنهاست، نهایت بهره را بگیر.
۲. بهترین روش را برای رساندن و تفهیم برنامه به افراد بالا برگزین و به اجرا درآور.
۳. از درک صحیح و پذیرش هر یک از آنها که رابطه‌ای با موضوع برنامه دارند، نسبت به برنامه مطمئن شو و اجازه بده که در اجرای وظایف گوناگون خود اندکی نسبت به برنامه انعطاف داشته باشند.

د. نظارت

در این مرحله از روند برنامه‌ریزی گامهای زیر را باید برداشت:

۱. مشخص کردن نقاط و راهنمایی در مسیر به منظور ارزیابی لحظه به لحظه برنامه‌های اجرایی و اطمینان از این که در حرکت به سوی اهداف مطلوب، انحراف از مسیر پیش نیامده است.
۲. مقایسه نتایج به دست آمده با نتایج مورد نظر، با لحاظ تمایز میان خطاهای ناشی از عوامل طبیعی خارج از محدوده اختیار، مهار و نظارت، با خطاهای ناشی از اجرای نادرست برنامه.
۳. به هنگام ضرورت: انجام اقدامهای اصلاحی شامل بازنگری و بازشناسی اهداف در صورت ثبوت بیفایده یا بی‌نتیجه بودن آنها، تغییر اهداف در صورتی که تحقق آنها ممکن نباشد، تغییر برنامه به طور کامل با دلایل و انگیزه‌های موجه. به هر حال، انجام اقدامهای اصلاحی بهتر از تحمل مصیبت‌های ناشی از فعالیتهای اصلاح نشده است.

پنجم. اثربخشی برنامه‌ریزی

الف. ملاحظات اولیه

اگر برنامه‌ریزی فعالیتها به پشتوانه آگاهی، بصیرت و تعهد انجام یابد، شایسته این است که مسیر همه فعالیتها را در طول سال مشخص کند، چنان که می‌تواند ما را از افتادن به مرحله ضرورت *برنامه‌ریزی شرایط بحرانی* - که مایه اتلاف و تضييع وقت، منابع انسانی و مالی و شهرت و آوازه نیک می‌شود - باز دارد.

به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر، ضروری است که هر سه‌ماه یکبار، برنامه پیگیری شود و از نظر میزان تطابق با اهداف اساسی مورد ارزیابی قرارگیرد.

علاوه بر این، کلیه بررسیها و پژوهشهایی که مبنای برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند باید مشمول ملاحظات زیر - که در وهله اول متناقض به نظر می‌آیند - شوند:

۱. برای هیچ فعالیت خارج از محدوده منابع مالی تخصیصی برای امسال، نباید برنامه‌ریزی شود.
۲. برای سال آینده باید در میدانها و زمینه‌های نو فعالیت داشت و به برنامه‌های نوین پرداخت. این امر منابع مالی جدیدی برای فعالیت فراهم می‌سازد.

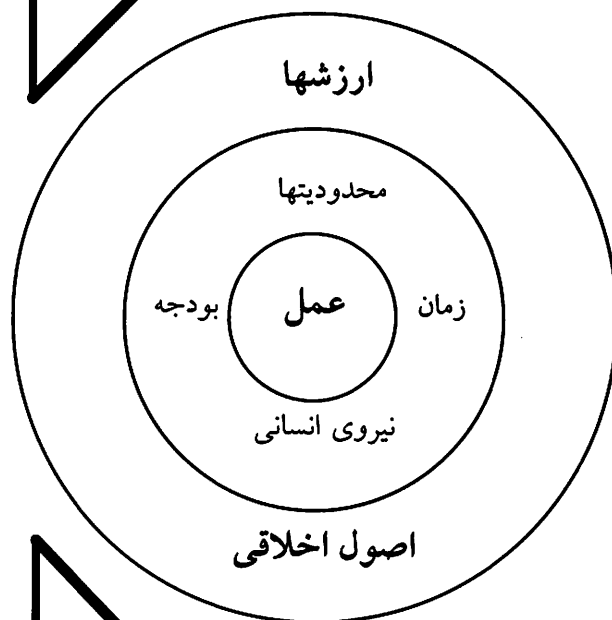
ب. برنامه‌ریزی متمرکز و غیرمتمرکز

برنامه‌ریزی یا متمرکز است یا غیر متمرکز. برنامه‌ریزی متمرکز در پیکره‌ای هرمی شکل می‌گیرد. در این گونه از برنامه‌ریزی، بالاترین مقام مسئول، هدفها را برای هیئت اجرایی تبیین و تشریح می‌کند، موازین و معیارها و نتایج مورد نظر را مشخص می‌سازد، اطلاعات و نیازهای آموزش و سازماندهی اعضا را در دسترس آنها می‌گذارد، روند فعالیتها را تشریح می‌کند، روش اجرای فعالیتهای جاری را بهبود و رشد و گسترش می‌بخشد و نظم لازم را جهت اطمینان از ایفای نقش هر عضو در اجرای برنامه برقرار می‌سازد.

اما در برنامه‌ریزی غیر متمرکز، رئیس و اعضای هیئت رئیسه، با اعضا در مراحل مختلف برنامه‌ریزی و اجرا مشورت می‌کنند و اطلاعات و بهره‌گیری از آنها در این حالت در اختیار همه آنهاست، آموزش به صورت نظارت و سرپرستی و ارائه راهنمایی در حین فعالیت است، و هیچ عضوی به خاطر ارتکاب اشتباه و خطا از سازمان اخراج نمی‌شود بلکه این امر مایه تمایل بیشتر وی به آموزش می‌گردد.

ویژگیهای برنامه‌ریزی اثربخش

۱. برنامه باید روشن و دقیق باشد تا در اعضا برای فعالیت و مشارکت، ایجاد انگیزه کند.
۲. برنامه باید عمل‌محور باشد؛ نه بسیار سخت و نه بسیار آسان. برنامه باید با زبانی آسان و قابل فهم و درک برای مجریان نوشته شود.
۳. برنامه باید انعطاف‌پذیر باشد، به ویژه زمانی که عوامل دور از کنترل ما یا خارج از اختیار ما بسیارند.
۴. برنامه‌ها باید در کل، هماهنگ با اهداف جامعه و امت اسلامی باشند.



دو مثال

برای ارتباط میان دو عامل زمان و بودجه

الف. تأخیر در نوشتن نامه‌ها و دعوتنامه‌ها به گونه‌ای که ارسال آنها با پست عادی یا پست سفارشی موجب تأخیر باشد، ما را مجبور می‌کند که آنها را با پست پیشتاز ارسال کنیم که هزینه آن حدود سه برابر هزینه پست عادی است.

ب. تأخیر در ارسال دعوتنامه‌های حضور در فعالیتی معین مایه آن می‌شود که به جای بهره‌گیری از تخفیفهای ویژه شرکتهای هواپیمایی برای بلیتهای پروازها در زمانهای خاص، مجبور به استفاده از بلیتهای تمام‌بها شویم.

نکته‌هایی مفید برای برنامه‌ریزی اثربخش

۱. برنامه‌های اجرایی موفق آنها هستند که در تهیه و تدوین آنها مسئولان اجرایی دخالت داشته‌اند.
۲. همه آنها که در برنامه‌ریزی مشارکت دارند باید دارای مشترکاتی در جهانبینی و دیدگاههای واحدی درباره‌ی حال و آینده باشند.
۳. سطح کار برنامه‌ریزان زمانی بالاتر خواهد رفت که به موضوعات بیش از وسایل اجرا پردازند و تمرکز خود را بیشتر بر ذات و جوهره موضوعات (چه چیزی) قرار دهند تا به تشریفات اجرای آنها (چگونه) زیرا بحث درباره‌ی چگونگی در مرحله بعدی قرارداد دارد.
۴. اغلب مردم از برنامه‌ریزی گریزان‌اند تنها به خاطر این که هر برنامه تعهدی را با خود به همراه دارد که به آن پایبند باید بود. بنابراین مسئول برنامه‌ریزی باید در مشخص کردن فعالیتهای مربوط به تحقق اهداف آتی درنگ نوزد تا در مجموعه برنامه‌ریزی شور و نشاط لازم و کافی برای فعالیت پدید آید.
۵. از آنجا که تحقق بخشیدن چند برنامه بلندمدت در آن واحد ممکن نیست، مهم است که اهداف اساسی مشخص و شمار مناسبی از برنامه‌های بلندمدت برای تحقق آنها تدوین گردد.
۶. با وجود فواید بسیاری که در برنامه‌ریزی نهفته است، بسیاری، تنها به خاطر مشکلات برنامه‌ریزی که عبارت است از تلاش ذهنی، کوشش و تفکر اصیل، در امر برنامه‌ریزی اهمال می‌کنند.
۷. برای بهره‌گیری بیشتر از برنامه‌ریزی، این سه جمله را همواره به ترتیب به خود یادآوری کن: برنامه‌ریزی کن؛ اجرا کن؛ بازبینی کن.
۸. برنامه‌ریزی حتماً باید در چهارچوب امکانات زمانی، انسانی، مالی و ارزشی باشد.

ششم. برنامه کاری سالانه

برنامه کاری، سندی است که مسیر سازمان را در فاصله زمانی معینی ترسیم می‌کند. مسئولیت تهیه این سند را در چهارچوب ساختار مدیریتی سازمان، کمیته اجرایی منتخب و دبیرخانه کل دایمی به عهده مسئول دبیرخانه با مشورت رئیس کمیته اجرایی می‌گذارد. رئیس کمیته اجرایی مسئول نهایی تهیه برنامه نهایی و ارائه آن جهت تصویب به کمیته اجرایی و سپس پیگیری اجرای آن تا حصول اطمینان از صحت اجراست.

مهمترین عامل در برنامه کاری، تعیین زمان آغاز و پایان هر فعالیت است. تعیین این دو زمان، با تعیین مدت زمان مطلوب برای اجرای هر فعالیت و تعیین نقش آن فعالیت در برنامه واحد امکانپذیر است. از اینجا جایگاه هر فعالیت در جدول زمانبندی مشخص می‌گردد. جا دارد که این روند در محاسبه میزان دسترسی به عوامل انسانی و تجهیزات مورد نیاز و تعیین اطلاعات پایه‌ای در تحقق هر فعالیت از فعالیتهای مندرج در برنامه نیز به کار گرفته شود.

پیشنویس نهایی برنامه باید براساس تلفیق برنامه‌های واحدها تهیه شود. هر نماینده شهرستان برنامه شهرستان خود را از مجموع برنامه واحدها تهیه می‌کند. هر مسئول بخش برنامه اداره خود را با توجه به برنامه‌های میدانی باید تهیه کند. پس از این مرحله، مسئول هماهنگی برنامه‌ریزی در مرکز مدیریت مؤسسه، به منظور تهیه پیشنهاد نهایی برنامه، میان همه این برنامه‌ها تلفیق مطلوب را پدیدمی‌آورد.

این طرح پس از بررسی و موافقت بالاترین دستگاه مسئول در سازمان، اعتبار می‌یابد و برنامه رسمی سالانه سازمان می‌شود.

هفتم. پاکت برنامه‌ریزی: پرسشهای هشتگانه

مفاهیم و روشهای برنامه‌ریزی، در حالات و شرایط گوناگون قابل تحقق و اجرا هستند. در دو صفحه آینده به عنوان مثال تنها به دو حالت مختلف - زمان و شرایط - اشاره می‌کنیم. در انتهای هر مثال نیز مطلبی توضیحی، چگونگی کاربرد طرح ۸ پرسش و کاربرد آن را در تعیین مأموریتها و نیازهای برنامه‌ریزی روشن می‌کند. برای آگاهی از چگونگی تهیه برنامه‌کاری، به پاکت برنامه‌ریزی که حاوی ۸ پرسش است مراجعه می‌شود. هر برنامه‌ریز باید پاسخ این پرسشها را داشته باشد. این پرسشها عبارت‌اند از:

- پ ۱: چه چیزی هدف این برنامه‌ریزی است؟
 پ ۲: چرا این هدف ارزشمند است؟
 پ ۳: چه کسی مسئول اجرا خواهد بود و چه کسانی مخاطب برنامه خواهند بود؟
 پ ۴: چگونه به این هدف می‌توان رسید و نتایج را ارزیابی کرد؟
 پ ۵: چه زمانی اثربخشی اجرا بیشتر است؟
 پ ۶: کجا اثربخشی رویداد یا فعالیت بیشتر است؟
 پ ۷: چه هزینه‌ای از نظر مالی، زمانی و انسانی برای اجرای برنامه لازم است؟
 پ ۸: چه فایده‌ای در مجموع، هدف اجرای برنامه است؟



و سرانجام، باید از تلفیق کلیه برنامه‌های واحدهای محلی و برنامه‌های اجرایی آینده آنها در برنامه جامع مرکزی اطمینان حاصل کنیم.

نکته عملی

اولویت با عمل است یا روابط شخصی؟

مردم عموماً دو گونه رفتار از خود نشان می‌دهند. یک گروه به اهداف و تحقق آنها بی‌توجه به خواست افراد می‌اندیشد و گروه دیگر اولویت را بیش از تحقق اهداف، در خشنود کردن این و آن می‌داند. البته کمال مطلوب در عمل آن است که در عین دستیابی به اهداف، به خشنودی همگان نیز دست یابیم اما اجرای این امر اگر نگوئیم غیر ممکن، بیگمان دشوار است و تحقق آن در کوتاهمدت نیز دشوارتر. اینجاست که نیاز به خرد جمعی است که از دل شورا پدید می‌آید تا اعتدال در عمل و دستیابی به اهداف با رعایت ارتباط مطلوب میان افراد میسر شود. بیگمان، ذوب شدن در عمل و اخلاص در برابر خداوند شرط اساسی در این باره است و ما به خرد و تجربه همه صاحب‌نظران و متخصصان اجرایی نیازمندیم.

مثال اول: دوره آموزش رهبری به دانشجویان

- ۱- پ ۱: چه چیزی هدف این برنامه‌ریزی است؟
مثال: هدف، آموزش رهبران دانشجویی به منظور ارتقای سطح اجرایی آنهاست.
- ۲- پ ۲: چرا این هدف ارزشمند است؟
مثال: زیرا سازمانهای تحت رهبری آنها باید فعالتر شوند.
- ۳- پ ۳: چه کسی مسئول اجرا خواهد بود و چه کسانی مخاطب برنامه خواهند بود؟
مثال: سازمان مرکزی اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی مسئول اجرا خواهد بود و مسئولان اتحادیه دانشجویان مسلمان و انجمن جوانان مسلمان عرب آمریکای شمالی و جمعیت مالزیایی بررسیهای اسلامی و شاخه‌های مختلف آنها مخاطب برنامه خواهند بود.
- ۴- پ ۴: چگونه به هدف می‌توان رسید؟
مثال: از راه برپایی اردوهای آموزش رهبری و مواد درسی مرتبط با موضوع.
- ۵- پ ۵: چه زمانی اثربخشی این فعالیت بیشتر است؟
مثال: در زمستان هنگام تعطیلی مراکز آموزشی در آمریکا.
- ۶- پ ۶: کجا اثربخشی این فعالیت بیشتر است؟
مثال: در مرکز اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی در ایالت ایندیانا ای آمریکا.
- ۷- پ ۷: چه هزینه‌ای از نظر مالی، زمانی و انسانی برای اجرای برنامه لازم است؟
مثال: به کمیته‌ای متشکل از پنج نفر نیاز است که هفته‌ای پنج ساعت به مدت پنج هفته فعالیت داشته باشند. هزینه این فعالیت در حدود ۵۰۰ دلار است.
- ۸- پ ۸: چه فایده‌ای از این فعالیت به دست می‌آید؟
مثال: ارتقای سطح ارائه خدمات اجتماعی و تبلیغات مذهبی در مناطق گوناگون.

خلاصه فعالیت:

به منظور آموزش دانشجویانی که مسئولیت رهبری و مدیریت مراکزی را برعهده دارند و ارتقای سطح اجرایی و افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمانهای تحت ریاست آنها، آموزش این مسئولان براساس برنامه‌هایی از پیش تعیین شده صورت می‌پذیرد. زمان اجرای این برنامه زمستان امسال و مکان آن مرکز اتحادیه اسلامی آمریکای شمالی خواهد بود.

نیاز اجرایی این فعالیت عبارت است از کمیته‌ای متشکل از پنج عضو جهت فعالیتی به حجم پنج ساعت در هفته به مدت پنج هفته با مجموع حق الزحمه ۵۰۰ دلار. انتظار می‌رود که این برنامه بتواند سطح ارائه خدمات اجتماعی و تبلیغات اسلامی را برای مسلمانان و غیر مسلمانان در مناطق مختلف آمریکا بالا ببرد.

مثال دوم: کشتی نجات یا کشتی نوح

- ۱- پ ۱: چه چیزی هدف این برنامه‌ریزی است؟
 مثال: هدف عبارت است از انتقال گروهی از موجودات زنده به نقطه‌ای امن.
- ۲- پ ۲: چرا این هدف ارزشمند است؟
 مثال: زیرا پس از طغیان آب در کره زمین، حیات موجودات زنده و عبادت آنان را بر سطح زمین استمرار می‌بخشد.
- ۳- پ ۳: چه کسی مسئول برنامه‌ریزی خواهد بود و چه کسانی از آن بهره خواهند برد؟
 مثال: نوح پیامبر - علیه‌السلام - مسئولیت برنامه‌ریزی را برعهده خواهد داشت و او و مؤمنان همراهش و یک جفت از هر موجود زنده از آن بهره خواهند برد.
- ۴- پ ۴: چگونه به هدف می‌توان رسید؟
 مثال: با استفاده از یک وسیله نقلیه دریایی.
- ۵- پ ۵: چه زمانی اثربخشی این فعالیت یا رویداد بیشتر است؟
 مثال: بلا فاصله پس از آغاز جوشش آب از زمین.
- ۶- پ ۶: کجا اثربخشی این فعالیت بیشتر است؟
 مثال: در مکانی معین در حومه شهر.
- ۷- پ ۷: چه هزینه‌ای از نظر مالی، زمانی و انسانی برای اجرای برنامه لازم است؟
 مثال: نوح - علیه‌السلام - و تنی چند از مؤمنان طی چند هفته به رایگان فعالیت می‌کنند. بر این اساس هزینه اجرای این برنامه تنها شامل قیمت مواد اولیه برای ساخت کشتی خواهد بود.
- ۸- پ ۸: چه فایده‌ای از این فعالیت به دست خواهد آمد؟
 مثال: عمران و آبادی زمین به وسیله حفظ حیات انسانی و حیوانی در کنار فرمانبرداری خداوند.

خلاصه فعالیت:

از نوح - علیه‌السلام - و مؤمنان همراهش خواسته شده است که یکی از وسائط نقلیه دریایی را برای انتقال گروهی از موجودات زنده به زمینی امن برعهده گیرند تا پس از طغیان آب نیز زندگی بر کره زمین استمرار یابد. نوح و مؤمنان طی چند هفته با هزینه‌ای که تنها شامل مواد لازم برای ساخت کشتی می‌شد به این کار همت گماشتند. نتیجه این فعالیت، عمران و آبادی زمین با انسانها و حیوانات به منظور عبادت خدا و یاد او بود.

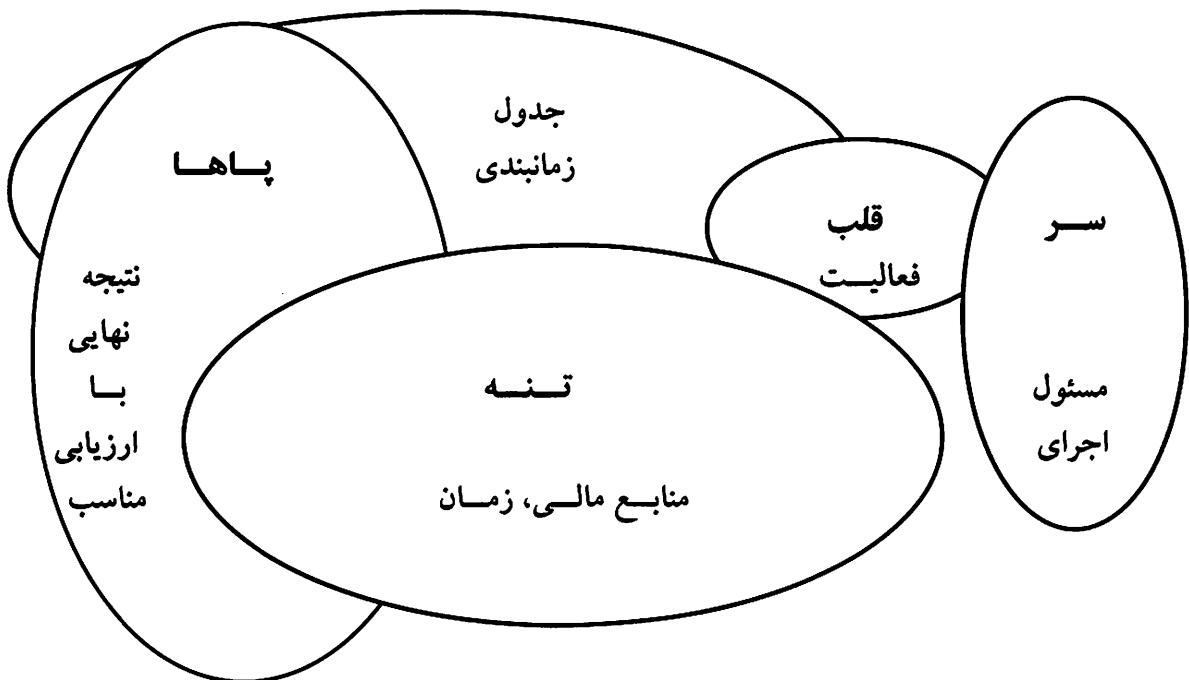
هشتم. اهداف

اهداف، مواد اولیه برنامه‌ریزی‌اند. به عبارت دیگر، جهت‌گیری برنامه‌ریزی به سوی تحقق اهداف است. بنابراین اگر اهداف، نامطلوب یا غیرشفاف باشند، هیچ حجمی از برنامه‌ریزی، ما را به اهداف نخواهد رساند.

بر این اساس، نگارش نمودار اهداف، نه تنها یک تمرین آکادمیک بلکه عاملی تعیین‌کننده در موفقیت و شکست است. به منظور درک صحیح از چگونگی نمودار اهداف، می‌توان آن را به صورت موجودی زنده تصور کرد که در شکل زیر نمایان است.

اگر اهداف را به یک انسان تشبیه و کالبدشناسی کنیم این گونه خواهد بود: قلب مجموعه اهداف «فعالیت» است و سر آن «مسئول اجرایی» است که کار از وی روح می‌گیرد و برعهده اوست. تنه اهداف هزینه‌ها از نظر «مبلغ، زمان و جدول زمانبندی» است. دو پای اهداف را «نتایج مورد نظر و قابل ارزیابی» تشکیل می‌دهد که مسئول اجرایی را به سویی که مایل است می‌برند.

در زیر، کالبد شناسی نمودار اهداف و در صفحه بعد صورت ارزیابی تحلیلی اهداف ارائه می‌شود.



صورت ارزیابی تحلیلی اهداف

به منظور تحلیل اهداف، می‌توانی به پرسشهای زیر مراجعه کنی و سپس با «بله» یا «خیر» به پرسشها پاسخ بدهی. نشانه اجرای موفق آن است که همه پاسخها «بله» باشد. در غیر این صورت باید در موارد «خیر» به نقص کار آگاه شوی و آن را اصلاح کنی.

می‌توانی پرسشهای دیگری را نیز در خانه‌های خالی بگنجانی.

پرسش:	بله / خیر	در صورت منفی بودن پاسخ: چه باید بکنی؟
آیا برنامه اهداف به صورت زیر روشن است؟		
← هدف به طور مشخص و شفاف چیست؟		
← آیا هدف قابل سنجش است؟		
← فعالیت مطلوب کدام است؟		
← تحقق هدف مایه دستیابی به چه چیزهایی است؟		
← مسئولیت اجرا برعهده کیست؟		
← نقطه پایان کار چه زمانی است؟		
← برای رسیدن به هدف، چه شیوه و نگرشی باید پیش گرفت؟		
← به چه دلیل می‌توان به هدف دست یافت؟		
← منابع مالی مورد نیاز برای تحقق هدف با ذکر جزئیات چیست؟		
← مسئول هماهنگی بخشهای مختلف برنامه کیست؟		
← ضوابط و معیارهای ارزیابی کدام‌اند؟		
←		
←		
←		
←		
←		

صورت ارزیابی تحلیلی نقاط ضعف در شفافیت اهداف

به منظور تحلیل دقیق اهداف تعیین شده، پرسشهای زیر را به دقت بررسی کن و پاسخ آنها را با «بله» یا «خیر» در خانه‌ها بنویس. نشانه اجرای موفق آن است که همه پاسخها «خیر» باشد. در غیر این صورت باید در موارد «بله» به دنبال یافتن نقاط ضعف در اجرا باشی.

می‌توانی پرسشهای دیگری را نیز در خانه‌های خالی بگنجانی.

در صورت مثبت بودن پاسخ: چه باید بکنی؟	بله / خیر	آیا فکر می‌کنی که اهداف ...
		← با کمتر از حد ضروری برای برآورد امکانات موجود تعیین شده‌اند؟
		← به خاطر بزرگنمایی در ارزیابی امکانات موجود، نا مناسب یا ناشدنی اند؟
		← به اندازه کافی امکانات شخص هدفگذار را مشخص نمی‌کنند؟
		← بیش از محتوا، بر روشها تکیه دارند؟
		← به فرد خاصی که مسئولیت تحقق آن را به عهده بگیرد، سپرده نشده‌اند؟
		← اگر بیفایده‌گی یا ناشدنی بودن یا عدم تناسب آن با شرایط و امکانات ثابت شود، نمی‌توان آن را تعدیل یا حذف کرد؟
		←
		←
		←

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. تفاوت میان برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) و برنامه‌ریزی اجرایی (تاکتیکی) چیست؟
۲. نقش نظارت و کنترل در برنامه‌ریزی به شیوه «مدیریت مبتنی بر هدف» چیست؟
۳. ویژگیهای چهارگانه اساسی در برنامه‌ریزی اثربخش کدام‌اند؟
۴. چهار عنصر از مهمترین عناصر در روشن بودن برنامه اهداف چیست؟

تمرین درک مطلب

۱. مسئولانی را که نیازمند همکاری آنها در برنامه‌ریزی سالانه فعالیتها هستی و نوع همکاری هر یک از آنها را مشخص کن.
 ۲. جدولی برای اداره این فعالیت از زمان ارجاع این مسئولیت به تو تا تسلیم نسخه نهایی برنامه به رئیس جمعیت تهیه کن.
 ۳. مقدمه‌ای کوتاه برای برنامه سالانه فعالیتها بنویس و در آن، دوره زمانی برنامه و میزان تعهد آن به مأموریت و رسالت کلی جمعیت را تبیین کن.
- زمان برنامه‌ریزی سالانه برای فعالیتهای جمعیتی که دیر آنی فرارسیده است. انتظار تو از اعضای کمیته اجرایی و کمیته فعالیتها و کارکنان غیر ستادی مشارکت و همیاری است. دستیاری داری که در ثبت و ضبط اسناد و سوابق به تو کمک می‌کند. جمعیت همچنین در نظر دارد که علاوه بر ادامه طرحها و برنامه‌های کنونی خود، زمینه فعالیت در عرصه‌هایی دیگر را به منظور ارائه خدمت به مناطق دیگر بگشاید. منابع مالی و انسانی، محدود و کاهش یافته‌اند.

مبانی ارزیابی

اول. مقدمه

دوم. ارزیابی برنامه‌ها و نظارت بر آنها

الف. روند نظارت

ب. گونه‌های نظارت

سوم. ارزیابی کارکنان

چه کسی، که را ارزیابی می‌کند؟

چهارم. ارزیابی کارآموزی

الف. هدف

ب. معیارها و ابزارها

ج. روشهای آزمون

د. پرسشهای آزمون

هـ. روشهای ارزیابی

پنجم. ارزیابی: گردآوری اطلاعات درباره عملکرد

چگونه از ارزیابی بهره‌گیریم؟ چگونه ارزیابی را بهبود بخشیم؟

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- نقش ارزیابی را در تسهیل اجرای طرحها و برنامه‌ها دریابی.
- در هر یک از شرایط متفاوت، روش مناسب را برای ارزیابی برگزینی.
- راهکارهای مختلف ارزیابی را به خدمت بگیری.
- داده‌ها و اطلاعات لازم را برای نظارت فراهم‌آوری.

اول. مقدمه

بسیار پیش می‌آید که دچار اختلاف نظر با یکدیگر می‌شویم در این که آیا سازمان و یا مؤسسه ما، کار خود را به خوبی انجام می‌دهد یا خیر، و این که آیا عملکرد سازمان از شرایطی مطلوب برخوردار است یا نه. البته اختلاف دیدگاه ما به این معنی نیست که خدای ناکرده یکدیگر را قبول نداریم، برای نظر دیگری احترام قائل نیستیم یا این که می‌خواهیم بر یکدیگر برتری بجویم؛ بلکه تنها ارزیابیهای ماست که بایکدیگر متفاوت است و این تفاوت ناشی از کاستی و نقصی است که هرچه سریعتر باید به رفع آن همت گماشت. این ضرورتی است برای هر سازمان و هر فعالیت و حرکت، که پیش از اصلاح و بهبود هدفمند آن، به ارزیابی آن پردازیم. بدون ارزیابی روشمند، هر کوششی و هر تلاش مضاعفی که برای حل هر مشکل سازمان و اصلاح هر فعالیت و حرکت به کار بریم، راهی مطلوب در جهت حل مسئله نیست. در این حالت، ما آن تولیدکننده ورشکسته را می‌مانیم که بدون سرمایه لازم، دست به ایجاد واحدهای تولیدی جدیدی می‌زند با این تصور که از این طریق بتواند زیاندهی را کاهش دهد. او در واقع بر زیان می‌افزاید از آن رو که هزینه هر واحد بیش از درآمد آن واحد است. وی به این حقیقت نخواهد رسید مگر این که کار را تا زمان برآورد هزینه متوقف سازد. اینک نیز زمان آن فرا رسیده است که به ارزیابی عینی و واقع‌نگرانه عملکرد خویش پردازیم تا به درستی دریابیم که در کجای کاریم. در غیر این صورت، چونان پر کاهی خواهیم بود که دستخوش امواج سلیقه‌های فردی، هوسهای زودگذر و پندارها و گمانهای واهی است.

ارزیابی را چنین تعریف می‌کنند: سازوکار بنیادین بازخورد، که به اصلاح، بهبود و ارتقای سطح عملکرد یاری می‌رساند. در این فصل، ارزیابی را در سه زمینه به بررسی می‌نشینیم: ارزیابی برنامه‌های سازمان، ارزیابی کارکنان، و ارزیابی فعالیتهای آموزش و کارآموزی.

دوم. ارزیابی برنامه‌ها و نظارت بر آنها

ارزیابی، عنصری کلیدی از روندی کلی‌تر به نام نظارت است که در متن برنامه‌های مدیریت قرار دارد. نظارت، روی دیگر برنامه‌ریزی است. به موازات این که برنامه‌ریزی، مسئولیتها و مأموریت‌های خاص هر کار را در ارتباط با فعالیتهای بعدی مشخص می‌سازد، نظارت، اجرای مؤثر برنامه‌ها را تضمین می‌کند. یک برنامه تنها زمانی استمرار می‌یابد که نظارتهای ضروری را نیز مشخص و معین کند، خواه این برنامه مرتبط با یک فعالیت خاص باشد، خواه همه برنامه‌های سالانه را در برگیرد.

می‌توانیم نظارت را مانند سازوکاری برای کشف و تصحیح انحرافهای مهم از نتایج فعالیتهای برنامه‌ریزی ببینیم. هدف نظارت، مثبت و در خدمت بهبود است نه منفی و برای یافتن کسی که تقصیر را بتوان برگردن او انداخت. نظارت به خاطر اجرای کارهاست نه برای سنگ انداختن در راه دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده. نظارت مؤثر، به اجرای کارها نظم و ترتیب می‌بخشد و روند آنها را به گونه‌ای سامان می‌دهد که انتظار می‌رود. نظارت از مراحل آتی تشکیل یافته است:

۱. تعیین این که در کدام نقطه از پیشرفت کار اجرایی هستیم. به عبارت دیگر: مرحله ارزیابی اجرا. سپس:
۲. مقایسه نتایج با انتظارات؛ که مقدمه رسیدن به این است که:
۳. نتایج، رضایتبخش و مورد تأییدند؛ یا:
۴. نتایج رضایتبخش و مورد تأیید نیستند. در این صورت:
۵. اتخاذ روشهای اصلاحی بر اساس معیارهای مشخص، به گونه‌ای که عملکرد چنان شود که مورد نظر ماست.

چرا باید فعالیتهای اجرایی را ارزیابی کنیم؟ دست کم سه دلیل برای پاسخ این پرسش می‌توان برشمرد:

۱. حفاظت و استمرار آنچه درست است و اصلاح یا کنار نهادن آنچه نادرست است.
۲. مجریان نیازمند اطمینان به این‌اند که در مسیر درستی حرکت می‌کنند و این که ما برای بازبینی کار آنها اهمیت قائلیم.
۳. حامیان و پشتیبانان مادی و معنوی مایل‌اند بدانند که همیارها و کمکهای مالی آنان به نتیجه مطلوب خواهد رسید.

الف. روند نظارت

وضع و تعیین ملاکها و معیارهایی برای سنجش، نظارت و ارزیابی فعالیتها، عنصری کلیدی در این زمینه است. از آنجا که این امر مبنای ارزیابی است، ملاکها و معیارها باید مقیاسی برای سنجش و اندازه‌گیری داشته باشند که در صورت امکان مقیاسهای کمی بهترند. اگر ملاکها و معیارها پیچیده یا خالی از دقت لازم باشند، از کارآیی و اثربخشی نظارت خواهند کاست.

روند نظارت را که در برگیرنده ارزیابی نیز هست، می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد:

۱. وضع و تعیین ملاکها و معیارها، و مراقبت فعالیتهای اجرایی

نظارت کارآ و اثربخش نیازمند گونه‌ای اندازه‌گیری است که با عبارتهای مشخص در اهداف مکتوب مطابقت داشته باشد. برای مثال، اگر اهداف سازمان با عبارتی مانند: «خدمت به جامعه اسلامی» بیان شده است، به شاخصی برای سنجش و اندازه‌گیری خدمت دریافت شده از سوی جامعه، نیاز است. این شاخص می‌تواند شمار شرکت کنندگان در همایشها، گردهماییها و جلسات؛ شمار درخواست کنندگان نشریات و کتابها؛ شمار افرادی که به اسلام گرویده‌اند؛ شمار طرحهای موفق، و از این قبیل باشد.

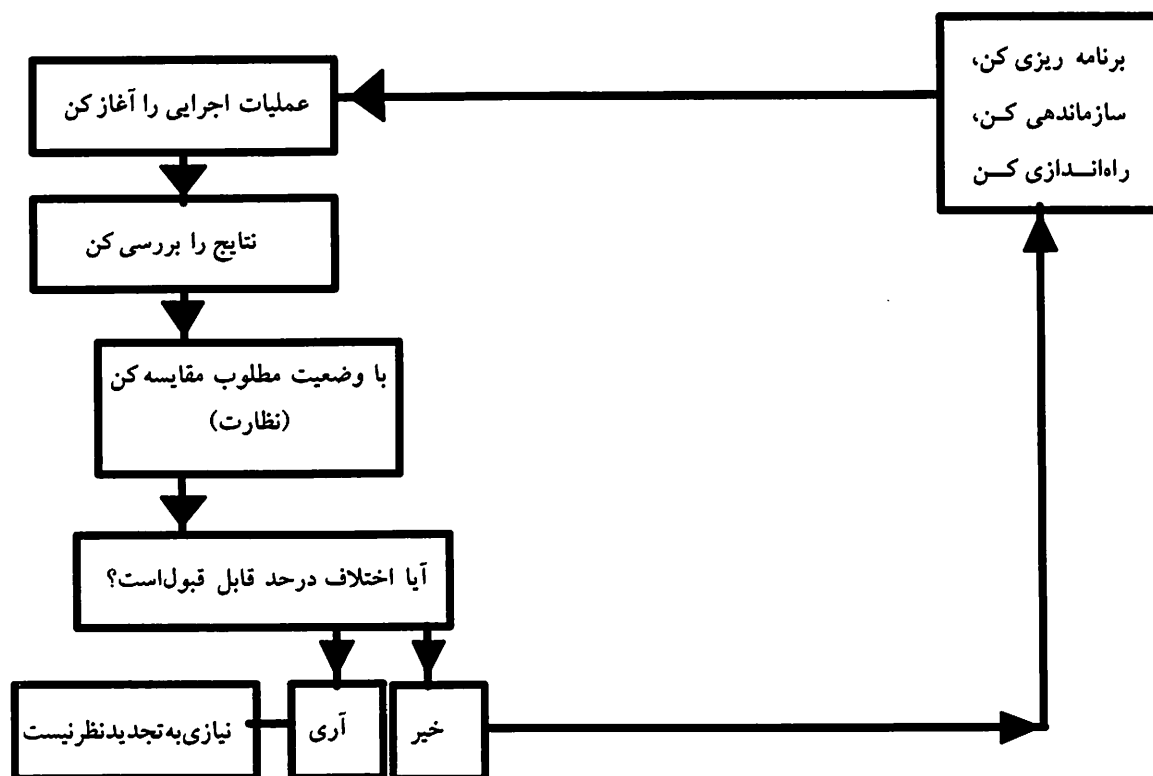
۲. ارزیابی اطلاعات مربوط به عملکرد «موجود» با عملکرد «مطلوب»

برای نمونه: آیا شمار مطلوب و مورد نظر برای شرکت در جلسه ثبت نام کرده‌اند؟ آیا تقاضای اشتراک نشریات را در سطحی مطلوب و مورد نظر دریافت کرده‌ایم؟ آیا شمار گروندگان به اسلام در حد مطلوب و مورد نظر بوده است؟

۳. تصحیح آن بخش از کژرویها یا بلندپروازیهها در اهداف که با فعالیتهای اصلاحی نیز نمی‌توان به آنها دست یافت

اگر پاسخ در هر پرسش مربوط به مرحله ۲ منفی باشد، نتیجه و بازخورد را باید به طراحان و برنامه‌ریزان ارائه کنیم تا یا منابع انسانی و مادی اختصاص داده شده به طرح را سازگارتر کنند، یا به مناسب‌سازی و تعدیل برنامه‌ریزی خویش دست بزنند. اگر مجریان به بخشی از اهداف طرح دست نیافتند، باید از خود بپرسیم که: آیا اهداف ما در محدوده قید و بندها و مضیقه‌های موجود از نظر امکانات، غیر واقعی است؟ آیا اهداف باید بازسنجی و بازسازی شوند؟

برخی انحراف از معیارها را می‌توان در حدی قابل قبول و قابل چشمپوشی دانست. برخی دیگر نیز مانعی مهم، خطرناک یا بحران‌آفرین در راه موفقیت عملیات اجرایی نیستند. بنابراین به منظور تسریع در کار نظارت، باید بر گونه‌ای از انحرافها و کژرویهای چشمگیر تأکید کنیم که فراتر از حد قابل قبول‌اند.



ب. گونه‌های نظارت

طراحی روند نظارتها و فعالیتهای باید بخشی از هر روش مناسب برنامه‌ریزی باشد.

هر فعالیت می‌تواند از لحاظ یک یا همه عوامل زیر مورد نظارت قرار گیرد:

۱. کمیت ۲. کیفیت ۳. زمانبری ۴. هزینه‌بری

هر چیز را که ممکن است عامل انحراف و خطا شود و نیاز به نظارت بر آن باشد، می‌توان در زیر یکی از

عناوین زیر قرار داد. شایعترین عوامل خطا و انحراف عبارت‌اند از:

۱. خطای انسانی و آموزش ناکافی

۲. حوادث غیر مترقبه

۳. نقص و از کار افتادگی تجهیزات

۴. نبود قطعیت، وضوح و دقت در تصمیمها، برآوردها و پیش‌بینیها.

جدولی مانند آنچه در زیر می‌آید، می‌تواند به عنوان آخرین مرحله از روند برنامه‌ریزی، مارا در کار اجرایی نظارتی اثربخش و کارآیاری کند:

عوامل نظارت	عوامل خطا و انحراف	چه زمان و چگونه از خطا آگاه می‌شویم؟	برای اصلاح، چه کسی، چه باید بکند؟
کمیت			
کیفیت			
زمانبری			
هزینه‌بری			

می‌توانیم روند نظارت را به سه مرحله تقسیم کنیم: نظارت پیشگیرانه، نظارت همزمان و نظارت ارزیابانه.

۱. نظارت پیشگیرانه

هدف نظارت پیشگیرانه، پیشگیری از خطا و انحراف در هدایت برنامه‌های سازمان، قبل از وقوع آن است. این گونه نظارت را نظارت مقدماتی یا نظارت پیش‌بینانه نیز می‌نامند از آن رو که پیش از آغاز عملیات اجرایی به کار می‌افتد و شامل ایجاد سیاستها، اتخاذ رویه‌ها و تدوین مقرراتی است که حرکت درست فعالیتها را تضمین می‌کند. از آنجا که مردم نسبت به موفقیت فعالیت‌های اسلامی حساس، موشکاف، دقیق و خردگیرند، می‌توانیم نظارت پیشگیرانه را با بهینه‌سازی تواناییهای اجرایی آنان از طریق گزینش، آموزش و پرورش افراد به اجرا بگذاریم. عوامل زیر در این زمینه دارای اهمیت‌اند:

الف. استخدام، آموزش و کارآموزی

نخست باید به استخدام، عضوگیری، جذب نیرو و سپس آموزش افرادی از میان فعالان اسلامی دست بزینم که تحصیلات و تجربیات آنها بازتاب استعدادها و احساس مسئولیت و تعهد آنها برای کار و تلاش در بیشترین حد توان است. پس از این به کارگیری گزینشی، برنامه‌های آموزشی با ملاحظه سطوح و درجات مختلف آمادگی باید تدارک شوند. در این زمینه می‌توان از فنون مختلف و متنوع آموزشی بهره گرفت و از این طریق پیش از سپردن مسئولیت به آنها، درجه توان و استعداد آنها را برای رهبری دریافت. ملاحظه نکات زیر برای به کارگیری نظارت پیشگیرانه در گزینش و آموزش و کارآموزی لازم است:

۱. مصاحبه‌های خودمانی و غیر رسمی حضوری یا تلفنی و بحث و گفت و گو درباره موضوعهایی که

برای کارهای جاری سازمانی مهم دانسته می‌شوند؛

۲. کارآموزی سازمانیافته قبل از خدمت یا حین خدمت با مسئولیتهای محدود برای کارکنان داوطلبی که استعداد و توان آنها شناسایی نشده است. این آموزشها به آنان امکان می‌دهد که میزان درک و توان خود را بیازمایند؛

۳. در پی چند جلسه کارآموزی، برگزاری یک مصاحبه تکمیلی برای تشخیص این که آیا داوطلب هنوز مانند گذشته احساس تعهد می‌کند و آماده پذیرش وظایف و مسئولیتهای مورد نظر هست یا خیر؛
۴. پایبندی به اخلاق و رفتار اسلامی از سوی همه کارکنان و داوطلبان، با فرض این که اگر شخصی خود اسلامی نرزد نخواهد توانست در دعوت به سوی اسلام تأثیرگذار و ثمربخش باشد.

ب. تجدید ایمان به خداوند

همه کارمندان و داوطلبان باید به طور مرتب و فعال در برنامه‌های جمعی که ایمان آنها را به خداوند متعال تقویت و تجدید می‌کند و شامل فعالیتهای تربیتی و معنوی است شرکت کنند. هدف این است که این افراد با احساس پالایش مداوم روح و با بهره‌گیری از محاسبه نفس بر پایه اعتماد به وعده ثواب و عقاب خداوند، تجهیز، تقویت و دارای ثبات و اطمینان شوند.

■ ۲. نظارت همزمان

نظارت همزمان در مرحله اجرایی طرحها صورت می‌پذیرد و شامل جهت‌دهی، مراقبت و سازگارتر کردن فعالیتهای در موارد لازم است.

■ ۳. نظارت ارزیابانه

نظارت ارزیابانه یا نظارت بازخوردی به تحلیل داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از عملکرد واقعی می‌پردازد و هدف آن بهبود عملکرد است به منظور حذف انحراف از پیش‌بینیهای سازمان. نظارت ارزیابانه بر بهره‌گیری از اطلاعات مربوط به نتایج پیشین برای تصحیح انحرافهای آینده تمرکز می‌ورزد.

روشهای نظارت ارزیابانه، اطلاعات پس از رخداد واقعیت را فراهم می‌کنند و آنها را برای تشخیص فعالیتهای تصحیحی به کار می‌گیرند. هر برنامه باید در چهارچوب اهداف سازمانی مورد بررسی و ارزیابی قرارگیرد که معلوم گردد تا چه اندازه در دستیابی به این اهداف مؤثر است. این اهداف در هر فعالیت اسلامی چه از جنبه کمی و چه از لحاظ کیفی باید سنجشپذیر و اثباتپذیر باشند تا برای ارزیابی فعالیتهای، همانند ابزارهای اندازه‌گیری بتوان به آنها مراجعه کرد.

شمار داوطلبان درگیر در فعالیت، مدت زمان کار آنان و شمار مسلمانانی که به آنها خدمت ارائه می‌شود، همه از عوامل ارزیابی یک برنامه‌اند. نظر خواهیها، مصاحبه‌ها، یا تماسهای غیر رسمی با جامعه زیر پوشش خدمات برنامه، یا مخاطبان آن می‌تواند حوزه‌های مورد نیاز برای فعالیت صحیح را به دقت مشخص کند.

سوم. ارزیابی کارکنان

در برنامه‌ها، به ویژه برنامه‌هایی که داوطلبان را نیز در برمی‌گیرند، ارزیابی نباید تنها بر ارزیابی برنامه تمرکز یابد

بلکه باید کلیه دست‌اندرکاران اعم از کارمندان، داوطلبان، شرکت‌کنندگان و فراتر از آن، حتی جامعه مخاطبان را نیز پوشش دهد.

تنها مسائل مورد قبول اسلام باید در ارزیابی عملکرد یک فرد مورد توجه قرار گیرند. به همین نحو، بدون ایجاد دلسردی در فرد نسبت به مشارکت فعال در کارهای اسلامی، مسئولیتها را باید بر اساس میزان وسع و توانایی دست‌اندرکاران به آنها بسپاریم. تعهد به اسلام - مهمترین و حیاتی‌ترین عنصر و عامل در شخصیت اسلامی فرد - باید بتواند اجرایی پیوند یابد تا ثمربخشی و تأثیرگذاری را به ارمغان آورد.

باید کارگزاران را شناخت، نقاط قوت و ضعف هر یک را دانست، متناسب با جنبه‌های شاخص و توانها و استعدادهایی که دارند کار به آنها سپرد و از ارجاع کاری که مربوط به جنبه‌های ضعیف و نقاط ضعف آنان می‌شود پرهیز کرد. در تاریخ اسلام به شخصیت‌هایی بر می‌خوریم که تنها در زهد و صلاح و دانش قرآن و حدیث، یا در نظامیگری و جنگجویی، یا در قضاوت و یا در امور اداری و دیوانی دارای صلاحیت لازم بوده‌اند و هرگاه مسئولیتی متناسب با این جنبه‌های مثبت به آنان واگذار می‌شده است به خوبی از عهده بر می‌آمده‌اند. اما اگر سیمت آنان مغایر با تخصص و توان آنها یا بیش از این بوده است، مشکلاتی را پدید می‌آورده‌اند.

در اینجا برخی پرسشهای کلی که برای ارزیابی افراد به کار می‌آید ارائه می‌شود:

۱. آیا گروهی که برنامه به خاطر آنها طراحی شده است از آن راضی‌اند؟

آیا آن را برای خود مفید می‌دانند؟

۲. آیا برنامه از پشتیبانی مناسب مسئولان سازمان در سطح رهبری و نیز افراد جامعه برخوردار است؟

۳. آیا همکاران داوطلب، می‌توانند به صورتی فعال بایکدیگر در اجرای برنامه همکاری کنند؟

آیا هر کدامشان می‌داند که چه انتظاری از اوست؟

۴. آیا هر فرد و هر گروه دست‌اندرکار خود را متعهد می‌داند که وقت کافی در اختیار برنامه بگذارد؟

چه کسی، که را ارزیابی می‌کند؟

بهتر این است که هر کس که در اجرای یک طرح یا برنامه سهیم و دست‌اندرکار است، در طراحی و برنامه‌ریزی آن نیز سهیم باشد، و هرکس به برنامه علاقه‌مند یا مرتبط است در ارزیابی آن نیز تا حد معین دخالت داده شود. این مشارکت می‌تواند شامل کمیته برنامه‌ریزی، کارکنانی که نقش کلیدی ایفا می‌کنند و حتی جامعه مخاطبان شود.

رئیس کمیته برنامه‌ریزی سازمان قاعداً باید کار ارزیابی را زیر نظر داشته باشد. گاه نیز یک ناظر خارجی می‌تواند نقش مؤثرتری در ارزیابی عملکرد کارکنان ایفا کند به ویژه زمانی که یک برنامه دچار مشکلات اختلاف‌آفرین میان کارگزاران شده است یا هنگامی که جامعه، نارضایتی خود را از برنامه اعلام می‌کند. برای ارزیابی برنامه یا ارزیابی کارکنان، بهره‌گرفتن از افرادی که به طور مستقیم با برنامه یا حتی با خود سازمان سروکار ندارند می‌تواند بازخورد کارشناسانه ارزشمند و بیطرفانه‌ای را در برخی زمینه‌ها فراهم سازد.

کلید نظارت اثربخش - که ارزیابی حساسترین مرحله آن است - عبارت است از ایجاد میثاقی روحی و رضایتمندانه میان مجری با سرپرست یا مدیرش. این میثاق، باید ریشه در تعهد و التزام به ویژگی‌هایی متعالی داشته

باشد که اسلام از هر مسلمان انتظار دارد. تحقق آن را نیز باید در به کارگیری همه روشهای مورد قبول اسلام برای انگیزش و ایجاد رغبت و اشتیاق جست.

نیز از نکات مهم در این زمینه اعطای اختیارات لازم به مسئول ارزیابی و نظارت است تا بتواند مأموریت خود را به خوبی به انجام رساند و فعالیتهای اصلاحی و تصحیحی مناسب را چه در مورد افراد و چه در مورد برنامه‌ها به اجرا درآورد.

چهارم. ارزیابی کارآموزی

الف. هدف

هدف کارآموزی در مؤسسات و سازمانهای اسلامی، شامل تقویت تعهد و التزام کارکنان نسبت به دعوت اسلامی و رسالتها و مأموریتهای سازمان؛ رشد، ارتقا و پرورش شخصیت اسلامی افراد؛ و تجهیز آنها به مهارتهای لازم به منظور کسب شایستگی برای نیل به اهداف سازمان می‌شود. اثربخشی خود آموزش نیز باید مورد ارزیابی قرارگیرد تا اطمینان حاصل شود که با کاربرد بهینه منابع انسانی و مادی، اهداف سازمان تحقق یافته است.

در جهت دستیابی به این مقصود، می‌توانیم از ارزیابی به منظوره‌های زیر بهره بگیریم:

- الف. مشخص کنیم که آیا آموزش به اهداف خود نایل شده است؛ اگر «آری»، تا چه اندازه.
- ب. ارزش کلاسهای آموزشی، سمینارها و کارگاهها را برآورد کنیم.
- ج. مشخص کنیم که برنامه آموزشی در چه زمینه‌هایی نیازمند بهبود است.
- د. به یاری ارزیابی تصمیم بگیریم که یک برنامه را حذف کنیم یا ادامه بدهیم.
- هـ. مخاطبان درست برنامه‌ای معین را بشناسیم و برنامه‌ای درست را برای مخاطبان معین طراحی کنیم.
- و. نکات مهم برنامه را مرور و تقویت کنیم.
- ز. رهبران و دست‌اندرکاران را نسبت به برنامه توجیه کنیم.
- ج. به اداره بهتر فعالیت آموزشی یاری رسانیم.

ب. معیارها و ابزارها

ابزارهایی که برای ارزیابی اثربخشی برنامه آموزشی طراحی می‌کنیم و به کار می‌بریم می‌تواند بر اساس یک یا چند ملاک و معیار باشد که مرتبط با مخاطبان فعالیت آموزشی‌اند. هدف، تعیین شاخصهایی معین است که پیشرفت ناشی از اجرای برنامه آموزشی را نشان دهند. برخی از این معیارها عبارت‌اند از:

- ← واکنش: تعیین واکنش شرکت‌کنندگان نسبت به برنامه. آیا شرکت‌کنندگان، از برنامه آموزشی راضی‌اند؟
- ← دانش: تعیین این که شرکت‌کنندگان چه آموخته‌اند و چه آگاهیها و مهارتهای تازه‌ای کسب کرده‌اند.
- ← نگرش: تعیین این که آیا برنامه آموزشی بر عقاید و آرای شرکت‌کنندگان تأثیر نهاده و دیدگاهها، ارزشها، نگرشها و بینشهای آنها را تغییر داده است یا خیر؛ چگونه؟

← کنش: تعیین این که آیا رفتار شرکت‌کنندگان تغییر کرده است. آموزش چگونه توانسته است بر رفتار و عملکرد آنها به هنگام کار تأثیر بگذارد.

← نتایج: تأثیر آموزش بر سازمان چگونه بوده است؟ آموزش چگونه در نیل به اهداف و آرمانهای سازمان مؤثر بوده است؟

ج. روشهای آزمون

مقایسه نمره‌هایی که آموزش‌دیدگان قبل و بعد از برنامه کارآموزی گرفته‌اند، روشی مؤثر در ارزیابی کارآموزی است. اگر دو آزمون مشابه قبل و بعد از آموزش صورت پذیرد و نمره اخذشده در آزمون دوم افزایش نشان دهد، نشانگر این است که به همین میزان مهارت و آگاهی آموزش‌دیدگان افزایش یافته یا تغییرات مطلوب و مورد نظر در آنان پدیدآمده است.

روشهای آزمون به سه گونه می‌تواند باشد:

← آزمون هنجار: این آزمونها نمرات آموزش‌دیدگان را با عملکرد متوسط گروه - یعنی میانگین نمرات گروه - مقایسه می‌کنند. گروه باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا از نظر آماری، متوسط یا میانگین قابل استنادی بتوان برای آن استخراج کرد. نتایج آزمون، جایگاه هر فرد را نسبت به میانگین گروه تعیین می‌کند.

← آزمون معیار: این آزمونها عملکرد را بر اساس اهداف آموزش - که باید به خوبی تعریف شده باشند - اندازه می‌گیرند. تأکید و توجه این آزمونها بر آن است که شرکت‌کنندگان چه چیزی را بر اساس معیارهای عملکرد مربوط به هر یک از اهداف آموزشی آموخته‌اند. افرادی که آزمون این معیارها را با سربلندی و موفقیت بگذرانند، در این برنامه آموزشی به درجه استادی در آن مهارتها نایل می‌آیند. مثلاً هدف آموزش یک فرد برای سخنرانی می‌تواند سخنرانی بالبداهه و بدون آمادگی قبلی به مدت پنج دقیقه با حداکثر یک خطای دستوری، یا سخنرانی درباره عقاید نامرتبط با یکدیگر، یا جز اینها باشد. این اهداف معیار تعیین آن خواهند شد که سخنران به خوبی آموزش دیده است یا خیر.

← آزمون عملکرد: این آزمونها به یک نمود عینی از مهارتها یا آگاهیها نیازمندند. کاربرد آنها در ارزیابی مهارتهای آموزش داده شده برای یک شغل خاص (مثل کار با رایانه یا کار هنری)، یا آزمون ایفای نقش و تمرینهای مهارتی عملی (مثل حل مشکل یا کار ارتباطی) است.

د. پرسشهای آزمون

آزمونهای ارزیابی برنامه کارآموزی را می‌توان بر اساس یکی از انواع پرسشهای زیر تنظیم کرد. در زیر صورت برخی از این گونه‌های مختلف پرسش می‌آید:

← پرسشهای چند گزینه‌ای: از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که بهترین و دقیقترین پاسخ ارائه شده را از میان چند پاسخ احتمالی برگزینند.

← پرسشهای باز: پاسخی برای این نوع پرسشها ارائه نمی‌شود و شرکت‌کنندگان مجازند که پاسخ پرسش را به صورت طولانی بدهند یا مسئله مورد نظر را حل کنند.

- ← برگه مقابله: به شرکت‌کنندگان صورتی از جوابها داده می‌شود که هر یک ممکن است پاسخی به سؤال باشد یا نباشد یا با موارد صورت دیگر مطابقت داشته باشد. آنان باید پاسخهایی را برگزینند که مناسبترین.
- ← پرسشهای دو جوابی؛ یا: پرسشهای درست / غلط: این پرسشها همراه با دو پاسخ‌اند که یکی درست و دیگری غلط است.
- ← مقیاسهای درجه‌بندی: صورتی از مواردی به شرکت‌کننده ارائه می‌شود و او باید آنها را بر اساس یک مقیاس یا معیار معین درجه‌بندی کند.

ه. روشهای ارزیابی

روشهای ارزیابی دوره‌های کارآموزی موارد زیر را در بر می‌گیرند:

- ← آزمونهای کاغذ و مدادی به شرکت‌کنندگان داده می‌شود تا پیشرفت آنان در یادگیری محتوای برنامه آموزشی اندازه‌گیری شود.
- ← بررسی نگرش برای گردآوری اطلاعات از نگرشها و دیدگاههای شرکت‌کنندگان درباره عادات، ارزشها، روابط کاری و غیر آنها به کار می‌رود. این بررسیها هم قبل و هم بعد از آموزش صورت می‌گیرند تا رشد نگرش شرکت‌کنندگان مورد ارزیابی قرارگیرد.
- ← شبیه‌سازی و مشاهدات در محل کار به تعیین این امر کمک می‌کند که آیا مهارتهایی که شرکت‌کنندگان از خود نشان می‌دهند افزایش و بهبود داشته است یا خیر.
- ← گزارشهای بهره‌وری، بهبود واقعی در عملکرد را اندازه می‌گیرند. این گزارشها بر پایه اطلاعات واقعی مربوط به شغل و نیز گزارشهای آماری استوارند.
- ← بررسیهای پس‌آموزشی به صورت دوره‌ای صورت می‌پذیرند و پیشرفت مداوم و بهبود عملکرد شغلی را اندازه می‌گیرند.
- ← مقایسه نیازها/ اهداف/ محتوا به وسیله آموزش‌دهندگان و رهبران سازمانی و آموزش‌دیدگان صورت می‌پذیرد تا معین شود که آیا اهداف برنامه با نیازهای تحلیل شده آموزشی مرتبط بوده است، و آیا برنامه برای شرکت‌کنندگان فایده‌ای داشته است یا خیر.
- ← صورتهای ارزیابی در پایان برنامه کارآموزی به وسیله شرکت‌کنندگان پر می‌شوند و نشانگر آن‌اند که شرکت‌کنندگان از کدام بخش برنامه آموزشی خشنود و از چه ناخشنود بوده‌اند. توصیه‌های آنها ممکن است ارزشمند باشد.
- ← دیدگاههای کارشناسی که از سوی متخصصان طراحی مواد آموزشی ارائه می‌شوند، برنامه را ارزیابی می‌کنند.
- ← ارزیابی معلمان و مربیان که به وسیله معلمان و مربیان حرفه‌ای صورت می‌پذیرد، کمکی است برای این که میزان شایستگی، مهارت و اثربخشی معلم و مربی مشخص شود.
- ← تحلیل هزینه بر اساس محاسبه هزینه مواد، تسهیلات، امکانات، دستمزدها، مسافرتها و از این دست صورت می‌پذیرد. بر این اساس هزینه آموزش هر آموزش‌بیننده برای سازمان برآورد می‌شود.
- ← تحلیل اثربخشی هزینه عبارت از تجزیه و تحلیلی مقایسه‌ای میان روشها یا شکلهای مختلف آموزش است.

پنجم. ارزیابی: گردآوری اطلاعات درباره عملکرد

اطلاعات درباره عملکرد را می‌توان از چندین طریق گردآوری کرد؛ از جمله:

← **مشاهدات شخصی:** روش مشاهدات شخصی به این گونه است که به محل اجرای فعالیت برویم و در روند اجرای فعالیت دقیق شویم.

← **گزارشهای شفاهی:** گزارشهای شفاهی عناصری خاص از مشاهدات شخصی را حفظ می‌کنند که در آن اطلاعات به طور شفاهی انتقال یافته و از طریق تماس و ارتباط فرد با فرد فراهم آمده‌اند.

← **گزارشهای کتبی:** گزارشهای کتبی بر اطلاعات گسترده و تفصیلی تمرکز می‌ورزند و قابلیت آن را دارند که در گزارشهای دقیق و مفصل آماری به کار آیند. این گزارشها، اسنادی ماندگار را در دسترس قرار می‌دهند که می‌توانند در مقایسه‌ها یا مطالعات آینده به کار آیند. گزارشهای کتبی را می‌توان از طریق گزارشهای شفاهی و مشاهدات مستقیم بازبینی و تکمیل کرد.

← **نظرخواهیها:** نظرخواهیها زمانی می‌توانند ثمربخش باشند که اطلاعات آنها از افرادی بسیار فراهم آمده باشند. یک صورت ارزیابی که در آن پرسشهایی درباره بازخورد یک فعالیت سازمان مطرح گردیده و درخواست پاسخ شده باشد، یکی از راههای به‌کارگیری نظرخواهی به منظور ارزیابی است.

چگونه از ارزیابی بهره‌بگیریم؟ چگونه ارزیابی را بهبود بخشیم؟

نیازی به گفتن نیست که اگر از نتایج ارزیابی استفاده نشود زمان و هزینه ارزیابی به هدر رفته‌است. با این حال گاه مشاهده می‌شود که ارزیابی گسترده‌ای انجام می‌پذیرد اما نتایج آن مورد پیگیری قرار نمی‌گیرد. برای پیشگیری از این امر باید:

الف. نتایج را در نزد خود نگه نداریم و آنها را به آگاهی مهمترین دست‌اندرکاران و مقامهای مرتبط با برنامه برسانیم.

ب. نتایج ارزیابی را به روش شورایی به بحث بگذاریم. این کار را می‌توانیم از طریق روشهای بحث گروهی، نشستهای فوران اندیشه و غیر آنها صورت دهیم.

ج. یک برنامه عملی برای تقویت عملکرد صحیح و برطرف کردن نقیصه‌ها طراحی کنیم و سپس بر اساس آن برنامه عمل کنیم.

د. گزارش ارزیابی را در قفسه نگذاریم که خاک بخورد.

برای بهبود ارزیابی باید روشها و ابزارهای ارزیابی را بیازماییم و از خود بپرسیم: آیا اطلاعاتی صحیح را دریافت کرده‌ایم؟ آیا این اطلاعات بیش از حد مختصر یا بیشتر از حد نیاز نبوده‌اند؟ آیا اطلاعات دریافت شده به موقع و به‌روز بوده‌اند؟ آیا ابزارها، روشها و وسایلی که برای گردآوری اطلاعات به کار گرفته‌ایم، با اخلاق اسلامی و دستورهای اسلام سازگارند؟ طرح این گونه پرسشها می‌تواند ما را در انتخاب شکل صحیح ارزیابی کمک کند و مایه آن شود که هر نقص و کاستی را در راه ارزیابی بشناسیم.

البته خردمندان این است که طرحها و برنامه‌های خود را به جای ارزیابی تشریفاتی سالانه، به طور مستمر ارزیابی کنیم. این به ما کمک می‌کند تا به موازات این که در ارزیابی به پیش می‌رویم از آن بهره‌بگیریم. تنها

برنامه‌های «بد» را ارزیابی نکنیم. به ارزیابی برنامه‌های «خوب» نیز بپردازیم تا مشخص شود که چرا مؤثر و کارآمد بوده‌اند. پس از آن سعی کنیم که بر ثمربخشی و تأثیرگذاری آنها بیفزاییم.

نیز باید برای سنجش و اندازه‌گیری نتایج ماندگار کارآموزی، ارزیابی مستمر و پیگیر داشته باشیم و زمینه‌هایی را که آموزش‌دیدگان، بیشترین و کمترین رشد و پیشرفت را داشته‌اند بشناسیم. مقایسه نتایج ارزیابی در پایان برنامه آموزشی با نتایج ارزیابی مستمر در حین اجرای برنامه، اطلاعاتی با ارزش را درباره درجه فراگیری آموزش از سوی آموزش‌بینندگان به ما خواهد داد.

هشدار!

می‌توان ادعا کرد که اطلاعات آماری، جانبدارانه، اغواکننده، گول‌زننده و ابزاری برای سوء استفاده‌اند. ولی واقعیت این است که اطلاعات آماری بیطرف‌اند اما سیاستمداران و غیر سیاستمداران ممکن است از این اطلاعات سوء استفاده کنند و آنها را خارج از واقعیت خود نشان دهند. به همین خاطر است که در استخراج نتایج از اطلاعات ارزیابی کمال احتیاط را به خرج باید داد. مثلاً وقتی مخاطبان آموزش، از برنامه‌های تفریحی بسیار راضی‌اند و تنها اندکی نسبت به جلسات اسلامی‌سازی جامعه‌شناسی ابراز خرسندی می‌کنند به این معنی نیست که بیاییم و برنامه‌های تفریحی را افزایش و گسترش دهیم و آن دیگری را از برنامه حذف کنیم زیرا ما تنها به کسب خرسندی مخاطبان نمی‌اندیشیم. تنها دستیابی به رضایت مخاطبان - که ممکن است هدف یک نظام غیر مذهبی باشد - یا تنها کسب تأیید و رأی مردم، هدف ما نیست. ما نیز باید افکار عمومی را به راه و جهت درست هدایت کنیم. تنها این نباشد که خواست گروه و جامعه، ما را به هر سو می‌خواهد بکشاند. از سوی دیگر، نباید اطلاعات به دست آمده از ارزیابی را نادیده بگیریم. این اطلاعات نقش بسیار ارزشمندی در بهبود عملکرد ما دارند. اما نباید با این اطلاعات اهداف عالی خود را گم کنیم، به دام بیفتیم، دست و پای خود را ببندیم و آن قدر اطلاعات مربوط به ارزیابی را دارای قداست بدانیم که همه چیز را فدای آن سازیم.

تمرینی
در
ارزیابی

فرض کن میهمانی هستی که هم‌اینک به یک گروه‌مایی پا گذاشته‌ای.
این گروه‌مایی را ارزیابی کن. در آنچه مشاهده می‌کنی دقت داشته باش.

نکات مثبت:

راه تقویت آنها:

نکات منفی:

راه اصلاح آنها:

برداشت‌های دیگر:

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش ملاکها و معیارها در ارزیابی چیست؟
۲. نظارتهای پیشگیرانه چگونه عملکرد را بهبود می‌بخشند؟
۳. چه تفاوت‌هایی میان دوگونه نظارت پیشگیرانه و ارزیابانه است؟
۴. چه عواملی در ارزیابی عملکرد افراد دخالت دارند؟
۵. چرا برای اجرای عملیات ارزیابی، گاه دعوت از فردی خارج از سازمان مفید است؟
۶. تفاوت عمده و اساسی میان روشهای ارزیابی هنجار و ارزیابی معیار چیست؟
۷. به عنوان معیاری در هنگام ارزیابی آموزشی، «واکنش» و «نتیجه» چه تفاوتی بایکدیگر دارند؟
۸. امتیازهای رساندن نتایج ارزیابی به اطلاع آنان که دست‌اندرکار یا مرتبط با ارزیابی‌اند چیست؟
۹. «ارزیابی پیگیر» چه نوع اطلاعاتی را به دست می‌دهد؟

تمرین درک مطلب

۱. ملاکها و معیارهایی را که برای نظارت بر مراحل اساسی همایش، در برنامه ریزی آن به کار می‌بری تعیین کن.

۲. شاخصهایی کمی و سنجشپذیر را تعریف کن که تو را به راحتی قادر سازد اطلاعات ارزیابی را به نسبت‌هایی قابل ارزیابی تبدیل کنی.

۳. نموداری را طراحی کن که بر روی آن بتوانی عملکرد را بازمینی و انحراف از معیار را مشخص کنی.

کمیته اجرایی از تو خواسته است که عملکرد همایش سالانه سازمان اسلامیتان را که در پیش است ارزیابی کنی. قصد داری از قبل برنامه‌ریزی کنی و از سازوکارهای نظارت و ارزیابی بهره‌گیری. می‌خواهی به محض اتمام مراحل اساسی همایش به ارزیابی آنها پردازی و سپس بازخورد تصحیحی را به برنامه‌ریزان همایش ارائه کنی. سپس عملکرد همایش را همزمان با برپایی آن ارزیابی خواهی کرد.

تشکیل تیم و کار گروهی

اول. تشکیل تیم

- الف. تیم چیست؟
 - ب. تیم چگونه فعال می‌شود؟
 - ج. کار فردی و کار تیمی
- دوم. روش گروه کار

- الف. ابزاری برای کار گروهی
- ب. یک مطالعه موردی
- سوم. کمیته‌های وظیفه‌ای
- چهارم. کمیته‌های یکنفره
- پنجم. نقشهای فردی در کار گروهی
- ششم. عناصر اساسی کار تیمی
- الف. که‌ایم و چه می‌خواهیم؟
- ب. که می‌تواند بهترین رهبر گروه باشد؟
- ج. بیماری اضافه‌بار
- د. همیشه کار درست انجام بده
- هـ. مسئولیت همه، مسئولیت هیچ کس نیست

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- ویژگیهای یک تیم فعال را بشناسی.
- تیمهای کاری برای فعالیتهای خاص طراحی کنی.
- نیروهای وظیفه‌ای برای نیل به اهداف خاص تشکیل دهی.
- تشخیص دهی که کمیته‌ها در چه صورت می‌توانند مؤثرتر از همیشه باشند.

يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ؛ وَ مَنْ شَدَّ شَدَّ إِلَى النَّارِ

دست خدا با جماعت است؛ هر که از جماعت بیرون کشد، خود را به سوی آتش بیرون کشیده است.

رسول اکرم (ص)، سنن ترمذی

اول. تشکیل تیم

الف. تیم چیست؟

تیم وسیله‌ای برای به کارگیری افراد در کنار یکدیگر به صورت یک واحد هماهنگ است. سازماندهی چنین واحدی یکی از وظایف رهبریِ کاردان و شایسته به شمار می‌آید. کار گروهی و همکاری با یکدیگر یکی از توصیه‌های اسلام است. تعاون و فعالیت جمعی مایه خیر، برکت، توفیق و پویایی برای گروه خواهد بود.

با گردآوری افرادی با شرح وظایف متفاوت، تیم پدید نمی‌آید بلکه تیم عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که بر اساس یک مأموریت مستمر، برای دستیابی به اهداف و آرمانهای مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. این مأموریت از طریق زنجیره‌ای از وظایف تعریف شده موازی یا متوالی به اجرا در می‌آید که هر یک از آنها در صورت لزوم و بنابر مقتضیات هر زمان می‌توانند تعدیل شوند یا تغییر یابند. اعضای تیم می‌توانند نماینده کل سازمان باشند یا هر کدام با زمینه‌های گوناگون اطلاعاتی و تخصصی و مهارتهای مختلف و متفاوتی که لازمه انجام مأموریت است به تیم بپیوندند. گاه یک تیم بزرگ می‌تواند به چند تیم کوچکتر تقسیم شود. از هر فرد عضو تیم انتظار می‌رود که برای موفقیت تیم به عنوان یک کل واحد بکوشد. این کوشش با اجرای وظایف ویژه و به انجام رساندن مطلوب مأموریت توسط هر فرد صورت می‌پذیرد.

کار تیم و فعالیت هر عضو آن باید مرتبط با یک هدف مشخص و تعریف شده باشد. هم ترکیب تیم و هم ترکیب رهبری آن ممکن است متناسب با هر وظیفه ویژه تغییر یابد. هر یک از اعضای تیم از یک سو به خاطر آگاهی یا مهارتی خاص، نقشی در کل تیم ایفا می‌کند و از سوی دیگر مسئول وظیفه‌ای است که بر عهده شخص اوست. هر یک از اعضا باید به منظور ایفای مسئولیت عملیاتی خود، آگاهیها و مهارتهای لازم را برای اتخاذ تصمیم و صدور دستور داشته باشد. وظیفه رهبری تیم نیز شناسایی اعضای تیم و واگذاری فعالیتها و وظایف متناسب با هر کدام است نه این که خود به تنهایی در هر مورد تصمیم بگیرد، دستور بدهد و خود نیز مجری هر فعالیت باشد. برای افزایش فعالیت مفید در میان اعضای تیم، ضروری است که اعضا آموزش لازم را درباره ارتباطات درون تیمی، نقش و وظیفه خویش و شیوه دستیابی به توافق جمعی بیابند. نیز باید منابع قدرت را که مایه افزایش اختیارات رسمی آنها می‌شود بشناسند. مثلاً عضوی که به خاطر داشتن آگاهی یا تخصصی مورد مراجعه قرار می‌گیرد، محوریت قدرت را به سوی خویش می‌کشد و دیگران را برای عمل به دستورات خویش بر می‌انگیزد. اعضای تیم همچنین باید آموزشهای نظری لازم در زمینه چگونگی تغییرات، نحوه مواجهه با اختلافات و چگونگی تشریک مساعی و رسیدن به توافق جمعی در سازمان را ببینند.

ب. تیم چگونه فعال می شود؟

تیمها در همه سطوح سازمان عمل می کنند ولی در بالاترین سطح - یعنی سطح رهبران و مدیران - از کارایی و فایده بیشتری برخوردارند. اثر بخشی تیم در سطح بالا بر درک روشن و احساس تعهد نسبت به وظایف مدیران و رهبران استوار است.

پیروی از اصولی اساسی باعث موفقیت تیم می شود. برای نمونه:

۱. از هر عضو تیم که مسئولیت اصلی را در هر سطح دارد، انتظار می رود که خود تصمیم گیرنده نهایی باشد.
۲. به عکس، هیچ عضوی درباره فعالیت هایی که مسئولیت اصلی آنها را ندارد، تصمیم نمی گیرد.
۳. اعضای تیم به هیچ وجه نباید علیه یکدیگر کاری کنند حتی اگر از یکدیگر خوششان نیاید یا در مواردی با هم اختلاف نظر داشته باشند.
۴. تیم با کمیته فرق دارد. در کمیته تصمیمها به وسیله رأی گیری اتخاذ می شوند اما در تیم، رهبر بیش از آن که مدیر گروه باشد، رهبر و تصمیم گیرنده نهایی است.
۵. میان اعضای تیم - چه عضو رسمی باشند چه غیر رسمی - ارتباطی سازمانی و عمیق وجود دارد.

ج. کار فردی و کار تیمی

موفقیت یک تیم بستگی به شخصیت بازیگران تیم - یعنی اعضای آن - دارد. برخی افراد از مهارتهای بالایی برخوردارند اما به دلیل طبیعت خویش یا به خاطر کمبود آموزش، بازیگر تیم نیستند. بازیگران مؤثر در تیم آنهایی هستند که با وجود آگاهیها و مهارتهای لازم، خواسته های خود را به نفع کل تیم فدا کنند. آنها علاوه بر این که نهایت سعی و تلاش خود را به عنوان عضو در اختیار تیم می گذارند باید اجازه دهند که رهبر تیم به هدایت آن پردازد. اعضای تیم باید این قابلیت را داشته باشند که مسائل را به روشنی درک نمایند، مشکلات را به سادگی حل کنند، روشهای نو به تیم ارائه دهند و در ارتباط با دیگر اعضای تیم، روح آشتی جویی و تسامح داشته باشند. در یک کلام اعضای تیم باید وظیفه گرا باشند نه فردگرا.

دوم. روش گروه کار

الف. ابزاری برای کار گروهی

گروه کار یکی از ابزارهای نیل به عملکرد مؤثر گروهی در تیم است. گروه کار در زمانی تشکیل می شود که حل مشکل پیش رو به تشریح مساعی افرادی با علایق و زمینه های مختلف کاری و فکری نیازمند باشد. گروههای کار زمانی به بهترین وجه عمل می کنند که هدف تیم به خوبی تعریف شود و اختیار لازم برای یافتن راه حل های قابل قبول به تیم واگذار گردد.

برای تشکیل گروه کار باید:

۱. کار را تعریف کنیم و هدفی را که گروه کار قرار است برای آن کار کند معین سازیم.
۲. چهارچوبی زمانی تعیین کنیم که در آن، زمان انجام کار و هر یک از مراحل آن پیش بینی شده باشد.

۳. پرونده‌ای برای نگهداری موارد فوق و نیز فهرست اسامی اعضای تیم در نظر بگیریم.

۴. بودجه کاری تیم را برآورد کنیم.

به منظور بهینه‌سازی عملکرد گروه کار، باید اطمینان حاصل کنیم که اعضای تیم، وظایف موجود را به درستی و به یک اندازه درک نموده‌اند. به اعضای تیم نیز باید امکان دسترسی آسان به پرونده‌ها و بهره‌گیری از اطلاعات و آگاهی‌های افراد بدهیم. در ضمن باید گروه کار را ترغیب کنیم که به شکل دوره‌ای - به ویژه در مواردی که وظیفه دراز مدت است - گزارش کار ارائه کند. این کار باعث خواهد شد که اعضای گروه کار از بازخورد فعالیت‌های خویش که پس از ارائه گزارش کار دریافت می‌کنند بهره ببرند.

گروه کار، همواره برای اجرای فعالیت‌های گروه که به جای یک فرد انجام می‌شود مناسب نیست. گروه کار، زمانی یک وسیله مؤثر برای نیل به اهداف گروه به شمار می‌آید که آن گروه درک مشترک و یکپارچه از هدف اجرای کار داشته باشند. نقطه توجه گروه کار، سبک و سنگین کردن و سنجیدن گزینه‌های مختلف برای دستیابی به یک هدف در یک سطح سازمانی نیست بلکه اگر حمایت کافی در اختیار گروه کار باشد، می‌تواند چهارچوبی را برای حرکت به سمت هدف ترسیم کند.

ب. یک مطالعه موردی

هستی مناسب برای گروه کار، انجمن اسلامی گروه کار آمریکای شمالی برای تعیین ساختار فعالیت اسلامی است. اهوریت این گروه کار که در سال ۱۹۷۷ تشکیل شد، عبارت بود از فعالیت‌های مقدماتی برای تأسیس اتحادیه انجمن‌های اسلامی آمریکای شمالی.

خلاصه پرونده‌ای از این گروه کار به قرار زیر است:

الف) کار:

به وجود آوردن دیدگاهی برای ساختار سازمانی جدید فعالیت اسلامی در آمریکای شمالی.

ب) اعضا:

۱. فعالان برجسته اسلامی، همکار با اتحادیه دانشجویان مسلمان.
۲. فعالان برجسته اسلامی که تعهد آنها در فعالیت‌های اسلامی محرز است ولی لزوماً با اتحادیه دانشجویان مسلمان همکاری ندارند.
۳. اعضای سابق و اسبق مانند رئیس پیشین اتحادیه دانشجویان مسلمان.

ج) نشست‌ها:

۱. نشست عمومی نیروی وظیفه که در پی تشکیل جلسات سه کمیته تخصصی برگزار شد.

د) گزارش:

۱. چاپ پرسشنامه در ماهنامه خبری به منظور دستیابی به دیدگاه‌های عموم.
۲. نگارش صورتجلسه برای هر یک از کمیته‌های زیرمجموعه نیروی وظیفه.
۳. گزارش نهایی درباره یافته‌ها.

ه) توصیه‌ها:

ضروری است که یک سازمان جدید به منظور یکپارچه کردن سازمانهای زیر تأسیس گردد: اتحادیه دانشجویان مسلمان، اتحادیه جمعیت‌های نوپنیا مسلمان (سازمانی جدید از تشکلهای اسلامی) و سه انجمن حرفه‌ای موجود پزشکان، دانشمندان و مهندسان، و جامعه‌شناسان مسلمان.

سوم. کمیته‌های وظیفه‌ای

کمیته‌های وظیفه‌ای شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین راه بهره‌گیری از نیروی بالقوه کار گروهی‌اند. طبق تعریف، این‌گونه کمیته‌ها هستند که وظایف را تعیین کرده‌اند. از طبیعت، ترکیب و مدیریت این کمیته‌ها در جایی دیگر از این کتاب صحبت شده است.

برخی بایدها و نبایدهای فعالیت کمیته‌ها از منظر کار مؤثر گروهی عبارت‌اند از:

باید:

۱. رسالت و مأموریت کمیته را در یک جمله خلاصه کنید؛
۲. برای کمیته یک دستاورد و یک چهارچوب زمانی طراحی کنید؛
۳. جایگاه کمیته را در ساختار سازمانی مشخص کنید.

نباید:

۴. از کمیته برای توجیه قانونی کار افراد استفاده کنید؛
۵. کمیته را در اقدام به کاری که در حوزه کاری و صلاحیت حقوقی آن است نادیده بگیرید؛
۶. صحت و موفقیت کار کمیته را وابسته به بررسی، ارزیابی و تجدید نظر کمیته یا کمیته‌هایی دیگر قرار بدهید مگر این که هدف یا دلیلی خاص برای این کار باشد.

چهارم. کمیته‌های یکنفره

کمیته یکنفره یکی از راههای اجرای کار در درون چهارچوب سازمانی است، به ویژه در مواردی که تشکیل کمیته‌های چندنفره عملی نباشد.

این کمیته باید از شرح وظایفی مشخص برخوردار بوده، مسئول ارائه گزارش عملکرد خویش باشد. همچنین در صورت لزوم باید با اهل فن، اطلاعات و تجربه به شورا بنشیند. این کمیته مسئول فعالیتهای و تحقق نتایج مورد نظر از فعالیتهای خویش است.

پنجم. نقش فرد در کار گروهی

اکثر گروهها مرکب از افرادی با شایستگیها، ویژگیها، گرایشها و علایق گوناگون‌اند. هر یک از این افراد نقشی متناسب و منبعث از شخصیت ذاتی خود یا وظیفه‌ای که به او محول شده است ایفا می‌کند. آگاهی از این نقشها به فرد کمک می‌کند که درک بهتری از کار مجموعه گروه داشته باشد.

در صفحه بعد به ذکر برخی از این نقشها پرداخته‌ایم:

نقشهای افراد مرتبط با کار گروهی

آغازگر/داوطلب	← راههای جدید یا رویکردهای نو برای حل مشکل ارائه می‌دهد. او ممکن است نگرش، شیوه یا روش‌شناسی متفاوتی را در حل مشکل ارائه کند یا مسئولیتهایی بسیار مشکل را بپذیرد که اکثر مردم به دلایل گوناگون از پذیرش آنها سر باز می‌زنند.
اطلاعات‌جو	← در پی رفع ابهام و روش‌تر کردن پیشنهادهاست. او همچنین به دنبال دریافت حقایق یا اطلاعات دیگری است که می‌تواند گروه را در رویارویی با مسائل موجود یاری کند.
فکر‌جو	← در پی روشن شدن و ابهام زدودن از ارزشها و آرای اظهار شده توسط دیگر اعضای گروه است.
اطلاعات دهنده	← حقایق، نمونه‌ها، آمارها و داده‌هایی دیگر را که در حل مشکل به گروه کمک می‌کنند فراهم می‌آورد.
فکر دهنده	← درباره راهها و پیشنهادهای مورد بحث، نظرها و عقایدی را ابراز می‌کند.
توضیح دهنده	← مثالهایی را بر پایه تجربه شخصی یا غیر شخصی فراهم می‌آورد تا به روشنگری پیرامون پیشنهادهای خویش که در دست بررسی گروه است بپردازد.
هماهنگ کننده	← می‌کوشد تا ارتباط میان دیدگاهها، نظرها، عقاید و پیشنهادهای ارائه شده توسط دیگران را روشن کند و مورد توجه قرار دهد و از این میان منظومه‌ای متکامل را سامان دهد.
توجه دهنده	← سعی می‌کند آنچه رارخ داده است خلاصه کند و مباحثات گروه را در پیرامون دیگر جوانب موضوع نگه دارد و از خارج شدن از موضوع جلوگیری کند. او مراقب وقت است و تلاش می‌کند که بحثها در جهت پختگی افکار، دیدگاهها و پیشنهادها باشد.
ناقد ارزیاب	← می‌کوشد که دلایل و نتایج ارائه شده توسط گروه را بررسی کند و درباره آنها به قضاوت و ارزیابی عینی، بیطرفانه و شفاف بپردازد و با بیان امیدبخش خود مایه جوشش اندیشه‌ها شود.
برانگیزنده	← مجموعه را به عمل وادار و روح پویش و کوشش را برای اجرای فعالیتها در آنها برمی‌انگیزد و آنها را با انگیزه و اشتیاق به سوی اهداف مورد نظر سوق می‌دهد.
متخصص امور اجرایی	← کمک می‌کند که از طریق اجرای وظایفی مانند توزیع نوشتارها و مدارک، تنظیم دوباره جایگاه نشستن افراد در جلسه، به جریان انداختن دستورها و مأموریتها به وسیله او، گروه به اهداف خویش دست یابد.
ثبت کننده	← همه پیشنهادهای و نظرها را می‌نویسد و سابقه‌ای از پیشرفت گروه تهیه می‌کند.

تشکیل گروه و نقشهای گروه‌گرایانه

- تشویق‌کننده ← دیگران را تحسین می‌کند، عقاید آنها را درک می‌کند و می‌پذیرد و بوی آنها دعا می‌کند.
- هماهنگ‌کننده ← سوء تفاهم در میان اعضا را با توجه به دیدگاههای همه آنها از میان می‌برد و دیدگاهی عمیق و صحیح از عقاید هر یک از اعضا به دیگری ارائه می‌دهد.
- داور ← سعی می‌کند تضادها و اختلافهای میان اعضا را از طریق یافتن راه‌حلهای قابل قبول طرفین به مصالحه بکشاند.
- طراح معیارها ← در طراحی معیارها و اهداف گروهی کمک می‌کند.
- ناظر گروه ← سیر پیشرفت گروه را ثبت می‌کند و از این اطلاعات در آینده بهره می‌گیرد.
- نگهبان سرعت‌آفرین ← اعضای خاموش را به سخنگویی، حرکت و مشارکت در فعالیت گروه وا می‌دارد.
- پیرو ← اساساً با پیشنهادها و عقاید دیگر اعضای گروه همراهی می‌کند و در بحثها و تصمیم‌گیریهای گروهی به عنوان مستمع شرکت دارد.

نقشهای فردگرایانه و تکررانه

- متجاوز ← نقش دیگر اعضای گروه را کم‌رنگ می‌کند و در از میان بردن آن می‌کوشد. ممکن است از اعتبار دیگران برای خود سود برد.
- بسته ← غالباً منفی است و بی‌دلیل روشن با دیگران مخالفت می‌ورزد و به تفاهم نمی‌رسد.
- شهرت‌طلب ← سعی می‌کند با لافزنی و بزرگنمایی فعالیتها و کارکردهای شخصی خود، دیگران را به تحسین خویش برانگیزد.
- خودنما ← از گروه به عنوان مستمع بهره می‌گیرد تا مشاهدات و احساسات شخصی خویش را بازگو کند.
- کناره‌گیر ← در فعالیتهای گروهی شرکت نمی‌کند. به خاطر بی‌علاقگی ممکن است بدبین و بی‌انگیزه شده باشد یا رفتارهای دیگری از خود بروز دهد که نشان از بی‌اشتیاقی او برای شرکت در کار گروهی داشته باشد.
- سلطه‌جو ← سعی می‌کند با سروکله زدن، به گروه بفهماند که دارای اقتدار است و بر گروه سلطه دارد. حتی ممکن است از طریق تملق و چاپلوسی بر بحثها احاطه یابد.
- استمدادجو ← می‌کوشد تا دلسوزی دیگران را برانگیزد. غالباً احساس عدم امنیت و یا آگاهی از کاستیها و نبود اعتماد به نفس در او پیداست.
- سودجو ← از گروه یا سازمان خاصی که با تعصبات او هماهنگ است دفاع می‌کند تا سرانجام به منافع شخصی خود دست یابد.

ششم. عناصر اساسی کار تیمی

کار تیمی به طور اتفاقی یا تصادفی اجرا نمی‌شود بلکه علاوه بر سازماندهی، نیازمند تغذیه از طریق رهبری و مدیریت فعال است.

در بحثهای گذشته درباره شیوه‌های تشکیل تیم بحث شد. در این بخش به نکاتی عملی می‌پردازیم که مایه حصول نتیجه از کار گروهی روزانه می‌شوند. پیش از هر چیز لازم است خود گروه را بشناسیم.

الف. که ایم و چه می‌خواهیم؟

ممکن است پاسخ به این سؤال به صیغه مفرد، ساده باشد که: «که ام و چه می‌خواهیم؟» ولی پاسخ همین پرسش به صورت جمع و در شکل گروهی، در حد خود، چالش برانگیز خواهد بود. می‌توانی این پرسش را در یکی از نشستهای گروه مطرح کنی.

برای پاسخ به بخش اول پرسش کافی نیست بگوییم که «ما مسلمانیم» زیرا بیش از یک میلیارد مسلمان در سراسر جهان زندگی می‌کنند. ما باید به این سؤالها با دلایل کافی پاسخ بگوییم که: چرا یک سازمان دیگر را می‌خواهیم تأسیس کنیم؟ و وجه تمایز و تفاوت ما با دیگر مسلمانان چیست؟

بخش دوم پرسش - یعنی: چه می‌خواهیم؟ - به مراتب دشوارتر و پیچیده‌تر از نیمه اول است. زیرا شگفت‌زده خواهید شد از این که بدانید اهداف سازمان تا چه حد نامشخص یا مبهم است و درک ما از آن چه مقدار متفاوت است. از همه مهمتر این که در خواهیم یافت که تا چه اندازه در شناخت اولویتها و تعیین برنامه‌ای عملی، از دیدگاههای گوناگونی برخورداریم. طرح این سؤال مایه آن خواهد شد که تفاوتها و فاصله‌ها را اندازه بگیریم. به ویژه این که علت اصلی ترک سازمان، همین تفاوتها در عقیده و اندیشه و دیدگاه است.

تفکر جمعی ما را به سوی یافتن اهداف و آرمانهای مشترک هدایت می‌کند و به سوی احساس مشترک نسبت به مسیر حرکت می‌کشاند.

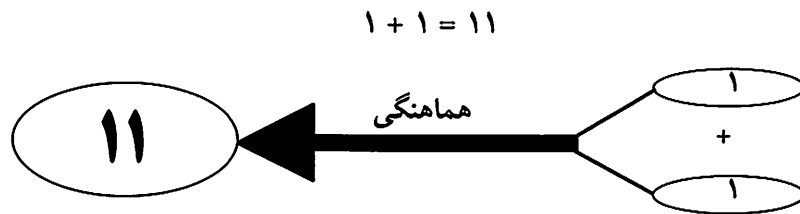
گام بعدی، حرکت به پیش است. اما چه کسی باید این حرکت را هدایت کند؟

ب. که می‌تواند بهترین رهبر گروه باشد؟

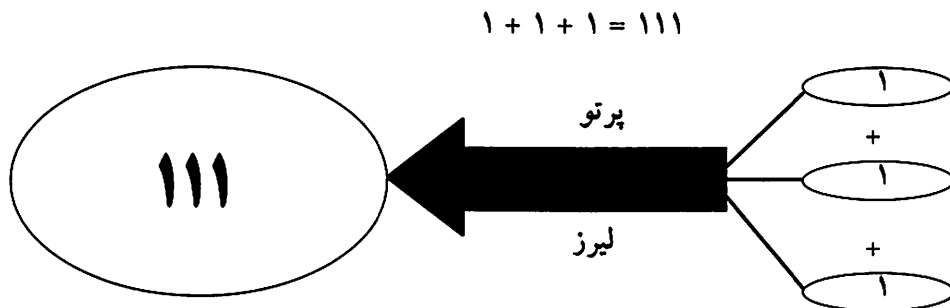
پاسخ به این سؤال به اعتبار تفاوت افراد بایکدیگر متفاوت است. افراد گوناگون در دیدگاههای گوناگون خود ممکن است هر کدام بر یک یا چند ویژگی از این ویژگیها تأکید کنند: باهوشترین، قویترین، بهترین کسی که می‌تواند ارتباط برقرار کند، پرهیزکارترین، آگاهترین، ... اما وقتی برای تعیین افراد رده بالای یک سازمان رأی می‌گیریم مشخص می‌شود که مهمترین ویژگی فرد انتخاب شده قابلیت او در کار با دیگران است. این نشان می‌دهد که برای بازیگری تیم باید روحیه گروهی و قابلیت همراهی با بالادستان، همکاران وزیردستان داشت. چنین فردی این چنین اختلافها را تحمل می‌کند و می‌کوشد به دیگران گوش دهد و آنها را درک نماید. وقتی قانع شد، در صورت لزوم موضع خود را تغییر می‌دهد و اشتباه خود را از جان و دل می‌پذیرد. او دارای ذهنی باز است و کلیشه‌ای عمل نمی‌کند. مردم را قالبهایی ثابت یا موجوداتی خیالی یا ساده نمی‌بیند. در پی سخن حکمت و عمل

به آن است و آن را گرچه نزد مخالف باشد، می‌جوید.

دو نفر که بایکدیگر در توازن و هماهنگی عمل می‌کنند، دو نفر نیستند بلکه یازده نفرند:



از این بیشتر زمانی است که سه نفر متوازن و هماهنگ با یکدیگر می‌شوند:



این همان تفاوت میان پرتوهای پراکنده یک منبع نورانی و پرتو متمرکز لیزر است. پرتو لیزر شعاعهای موزون و هماهنگ یک منبع نور است که با فرکانسهای مشابه عمل می‌کند و انرژی شدیدی را به وجود می‌آورد. چنین شعاعی حتی از دیوار بتنی و فولادی می‌گذرد.

رهبری یک گروه به این معنی نیست که همه کارها به وسیله یک نفر انجام شود. مشاوره با افراد گروه، تفویض و واگذاری مسئولیتها و اطمینان و اعتماد به آنها، کار متقابل با آنها و بررسی بازخوردها، نیازهای اساسی برای رهبری گروه و حرکت‌آفرینی در گروه است. رهبر هرچند نابغه، آگاه و روشن باشد، باز برای بهترین بودن نیازمند یاری دیگران است.

ج. بیماری اضافه‌بار

در سازمانهای ما بیماری «اضافه بار» - یعنی برداشتن بار بیش از اندازه - مرضی مزمن شده است. این بیماری از آنجا ناشی می‌شود که یا رهبر آن قدر خودخواه است که می‌خواهد هر کاری را خود انجام دهد، یا اطرافیان رهبر تنبل‌اند.

هر گاه نشانه‌های این بیماری در رهبر ظاهر شود، گروه باید درنگ کند، وضعیت خویش را به ارزیابی دوباره بنشیند و در پی حل این مشکل برآید؛ زیرا کارآترین و سازمانیافته‌ترین شخص می‌تواند نابره‌ور و نابسامان شود اگر به این بیماری دچار گردد.

برای درمان اضافه‌بار، نیازی به افزایش همکاران نیست بلکه چهار عامل را باید در نظر گرفت: مسئولیتها و وظایف را به شکلی بهتر باید تقسیم کرد؛ رده دوم رهبری را برای پذیرش مسئولیتها و وظایف آموزش باید داد؛ برنامه‌ریزی بهتر را به سامان باید رساند؛ اولویت‌بندی باید نمود. به موازات این، برای معالجه رهبران باید به آنها مرخصی داد تا نیروی خود را باز یابند. در غیر این صورت ممکن است رهبران بیمار و گیج شوند و یکباره فرو ریزند. اگر رهبر نیروی خود را از دست بدهد، حرکت گروه به شدت تحت تاثیر قرار خواهد گرفت.

... رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ... ﴿۴۸۷﴾

و پروردگارا بیش از توانمان بر ما بار مکن... (۲۸۶)

قرآن مجید، سوره بقره (۲)

این بیماری را چگونه کشف کنیم؟ به این منظور باید به دنبال علایم بیماری باشیم. علایمی از این دست که رهبر از برخی جنبه‌های کار گروهی بیخبر شده است و طرحهای تحت نظر او می‌روند که از حیطة اشراف و هدایت او خارج شوند. البته از رهبر انتظار نمی‌رود که هر روزه جزئیات را دنبال کند اما لازم است همه عوامل اصلی را تحت نظارت و هدایت داشته باشد. اگر رهبر این نظارت و هدایت را حتی در برخی جنبه‌ها از دست داد معلوم می‌شود که بیش از اندازه بار برداشته است. در این صورت یا از مسئولیت کنار باید گذاشته شود یا از یاری دیگری برخوردار گردد.

گاهی رهبر و گروه، آن قدر غرق کارهای اجرایی می‌شوند که درست را از نادرست تشخیص نمی‌دهند. باید مراقب این بیماری نیز بود و از آن کنار گرفت.

د. همیشه کار درست انجام بده

ممکن است در سازمان خود با موردی مواجه شوی که گروه باید حرکتی علیه فردی عضو سازمان یا خارج از سازمان انجام دهد. در اینجا لازم است این اصل درخشان و جاودانی قرآن را در نظر داشته باشی:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوِّمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلۡاَعْدَآءِ لَوۡ اَعَدُّوْا
هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاَتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿۸﴾

ای کسانی که ایمان آورده‌اید

همواره برای خدا بر پا بوده‌گواهان به دادگری باشید

و مبادا دشمنی گروهی شما را بر آن دارد که عدالت نورزید

عدالت ورزید که آن به پرهیزکاری نزدیکتر است.

و از خدا پروا کنید که خدا از آنچه می‌کنید

آگاه است. (۸)

قرآن مجید، سوره مائده (۵)

بنابراین همواره باید عدالت و انصاف را به هنگام قضاوت درباره کسی در نظر داشته باشی. به این منظور بهترین کار آن است که نخست خود را جای آن کسی بگذاری که می‌خواهی درباره‌اش قضاوت کنی، آن گاه به قضاوت بپردازی. این کار گونه‌ای احساس همدلی است. گول احساسات و هیجانات گروه را در

اتخاذ یک تصمیم عجولانه نخور که بعدها پشیمان خواهی شد. خداوند ممکن است در آینده تورا در همان وضعیت قرار دهد، یا با همان قضاوت عجولانه درباره تو حکم شود و همان گونه با تو کنند که تو بادیگران کرده‌ای چنان که پیامبر اکرم (ص) فرموده است: *كَمَا تُدِينُ تُدَانُ* (همان گونه که داوری کنی درباره تو داوری خواهند کرد). در هنگام قضاوت اطمینان حاصل کن که از اوامر و نواهی اسلام و آداب و اخلاق آن پیروی می‌کنی. هرگز از این دستورها منحرف نشو که به زودی در خواهی یافت که خدا با توست اگر صبر و استقامت کافی داشته باشی، کار خود را برای رضای خدا انجام دهی و به دنبال حق باشی اگر چه به زیان تو باشد.

آیا توجه کرده‌ای که خودکامگان، کلاهبرداران، جنایتکاران، دزدان و تبهکاران چگونه از دست یکی از همکارانشان خلاص می‌شوند؟ آنها آن قدر این شیوه را ادامه می‌دهند تا سرانجام به نابودی خودشان می‌انجامد. این حقیقتی است که کار غیرمنصفانه اگر توسط شخص یا گروهی نسبت به شخص یا گروه دیگر اعمال شود، همان شیوه در زمانی بعد درباره ظالم اجرا خواهد شد. بنابراین از اعمال محدودیتهای مضاعف بر دیگران بپرهیز که همان محدودیتهای زمانی درباره خودت اجرا خواهد شد. برای ارزیابی عقاید دیگران یا قضاوت درباره آنها نیز باید خود را به جای دیگران بگذاری.

و سرانجام، گروه، در حالی که به پیش می‌رود و به خود و رهبر خود اطمینان دارد و راستی و درستی را در فعالیت‌های خویش در نظر می‌گیرد و به درستی عمل می‌کند، باید به جزئیات و امور خرد نیز توجه ورزد و برای همه آنها برنامه‌ریزی دقیق داشته باشد.

هـ. مسئولیت همه، مسئولیت هیچ کس نیست

این زمانی رخ می‌دهد که مسئولیت اجرای کاری را به همه بسپاریم چنانچه در جلسات ما بسیار اتفاق می‌افتد که وظیفه کاری اجرایی به فردی خاص سپرده نمی‌شود. بنابراین از آنجا که هر کس فکر می‌کند دیگری مسئول اجرای آن کار است، کاری صورت نمی‌پذیرد.

ذکر دوباره این حکایت در اینجا خالی از لطف نیست:

می‌گویند پادشاهی شیفته غسل بود. روزی ظرف بزرگی در میدان شهر قرار داد و اعلام کرد که هر کس او را دوست دارد یک لیوان غسل در آن بریزد. شخصی پیش خود فکر کرد همه در آن ظرف غسل خواهند ریخت پس اگر او یک لیوان آب در آن بریزد نمودی نخواهد کرد. پس چنین کرد. زمانی که شاه آن ظرف را باز کرد دید پر از آب است. همه همان فکر را کرده بودند.

این داستان به ما می‌آموزد که مسئولیت، شخصی است. هیچ کس نمی‌تواند با این بهانه که دیگران آن را انجام خواهند داد از کاری سرباز بزنند. پیامبر اکرم (ص) در این باره می‌فرماید:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

همه شما امیرید و همه شما مسئول مردم خویش‌اید.

کتاب صحاح و سنن و نهج الفصاحة، حدیث ۲۱۶۳

یکی از موانع عمده در کار گروهی این احساس رایج است که نمی‌توانیم با کسی کار کنیم مگر این که با او صددرصد توافق داشته باشیم. از آنجا که این گونه توافق در جهان واقع و در صحنه عمل وجود ندارد، گروه‌هایی اندک را می‌بینیم که به شکل هماهنگ فعالیت کنند. در اکثر موارد، یک شخص، روش و اندیشه خود را بر کل گروه اعمال و تحمیل می‌کند و سازمانهای ما محکوم به اجرای مدیریت تکفراه‌اند.

اما هیچ ملتی نمی‌تواند با این طرز تفکر رشد کند. ما باید عمیقاً دریابیم که هر شخص با دیگران فرق دارد و اگر قرار بر توافق باشد، تنها حدود ۹۰٪ خواهیم توانست با دیگران توافق داشته باشیم و باید از این توافق در راه همکاری بایکدیگر بهره ببریم. اما متأسفانه ۱۰٪ اختلاف مایه تفرقه ما شده است.

به علاوه باید بپذیریم که هیچ کس کامل نیست و هر کس نقاط ضعف و قوتی دارد. در این میان وظیفه ما این است که بر روی نقاط مثبت یکدیگر تأکید کنیم و از نقاط ضعف چشم‌پوشیم. از این طریق است که معادله پویای تلاش گروهی، جمع‌گنجیم نقاط مثبت تمامی افراد می‌شود. این خود بر آیندی به واقع بسیار قوی و نیرومند است.

به همین‌سان باید به خاطر داشته باشیم که نمی‌توانیم کارمند یا رهبری خالی از عیب و قصور بیابیم. اگر فکر می‌کنیم کسی را می‌شناسیم که نقطه‌ضعفی ندارد بدین خاطر است که هنوز نقاط منفی شخصیت او را کشف نکرده‌ایم.

بنابراین لازم است که یک ویژگی تازه را در خود پدید آوریم و آن این که بر روی نقاط قوت برادران و خواهرانمان تأکید و رزیم، سپس با آنها به همکاری پردازیم و در این میان به آنها کمک کنیم که نقاط ضعف خود را به حداقل برسانند. چنین صفتی یکی از شرایط لازم برای تحقق روحیه جمعی و کار گروهی است.

به یاد داشته باش!

اگر دوتن در همه چیز باهم توافق داشته باشند، به یکی از آنها نیازی نیست!

نکته عملی

دستیابی

به

بهترینهای

دیگران

چالشی دشوار در قرن پانزدهم هجری

مهمترین ضعف فعالیت اسلامی در قرن چهاردهم هجری
فقدان روحیه همکاری بوده است!

روح جمعی، روحیه همکاری و احساس گروهی، نیازمند چیزی بیش از آگاهی، خلوص، ایثار و شهادت‌طلبی است. این احساس از سطح بسیار بالاتری از تفاهم، درک، حکمت و خردمندی مایه می‌گیرد و در میان افرادی عمل می‌کند که قادر به فداکردن تفاوتها و اختلافهای شخصی‌اند و می‌توانند بیاموزند که چگونه با یکدیگر به طور مؤثر کار کنند.

آن‌گاه که اسلامگرایان به روحیه جمعی دست یابند، خواهیم توانست منادی ظهور تمدن نوین اسلامی باشیم بی آن‌که هیچ عامل دیگر بتواند سد راه آن شود. در این حالت خداوند یار و حامی برادران و خواهران گروهگرا خواهد بود زیرا به فرموده رسول اکرم (ص): *يُدُّ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ* (دست خدا با گروه است).

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چه کسی در تیم تصمیم می‌گیرد؟ چرا؟
۲. چه ویژگیهایی می‌تواند به عضو یک تیم در مؤثر بودن او کمک کند؟
۳. چه تفاوتهایی میان تیم، نیروی وظیفه و کمیته است؟
۴. در چه مواقعی کمیته یکنفره برای کار گروهی مناسب است؟
۳. ویژگیهای چهارگانه اساسی در برنامه‌ریزی اثربخش کدام‌اند؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. نوع گروهی را که موظف ساختن آن بهترین نتیجه را می‌دهد مشخص کن. ۲. نامه‌ای را به عنوان الگو بنویس و در آن گروه را موظف به انجام این فعالیت ساز و از کار گروهی مؤثر و همه راههای رسیدن به آن سخن بگو. ۳. صورتی از اعضا و غیر اعضای سازمان که دارای صلاحیت همکاری با گروهی‌اند که می‌خواهی تشکیل دهی، تهیه کن. | <p>روشن شده است که اعضای سازمان اسلامی شما گاه از خدمات ارائه شده به اعضا در گروه یا سازمان – مانند سخنرانان، نشریات، نوشته‌ها، اعلامیه‌ها و غیر آنها – خرسند نیستند.</p> <p>تصمیم تو بر این است که علت را بیابی و در کسب رضایت اعضا بکوشی. به این خاطر قصد داری گروهی را مأمور پیگیری علت مشکل سازی. هیچ منع قانونی نیز در این زمینه وجود ندارد.</p> |
|---|---|

بخش سوم

مهارت‌افزایی و خودسازی

برای دستیابی به اهداف گروهی، رهبران و پیروان باید از مهارتهایی ویژه برخوردار باشند. برخی از این مهارتها - مانند سخنرانی، نوشتن، ارائه نصیحت، گوش دادن و مدیریت زمان - فردی و برخی دیگر - مانند تشکیل و اداره کمیته، سازماندهی و هدایت جلسات، نشستها و گردهماییها، استفاده از وسایل سمعی و بصری، گفت‌وگو با رسانه‌ها و تأسیس مؤسسات و سازمانهای محلی - گروهی‌اند. در این بخش کتاب به این امور می‌پردازیم.

اما این مهارتها به تنهایی برای ممتاز شدن یک مبلغ موفق از ناموفق کافی نیست. بنابراین ضروری است که شخص همواره در پی کسب مهارتها و تخصصهای دیگر و بهره‌گیری از آنها در اجرای فعاليتها باشد. ضمن این که بخش حاضر به هیچ وجه یک راهنمای کامل نیست که شخص را از آگاهیهای دیگر در زمینه‌های مطرح شده بی‌نیاز کند. به همین خاطر کوشش پیگیر و مستمر مبلغ را برای افزایش آگاهیها و مهارتها می‌طلبد.

آخرین فصل این بخش مرتبط با جنبه‌های دیگری از خودسازی است. مطالعه‌کننده این بخش، از طریق مجموعه‌ای از راهنماییهای عملی، متذکر جنبه‌های گوناگون شخصیت اسلامی می‌شود. کارآموز کوشا باید از این بخش به عنوان برنامه‌ای عملی برای رشد و خودسازی و پرورش خویش بهره‌گیرد.

بخش سوم

مهارت افزایی و خودسازی

سخنرانی	فصل ۱۲
به سوی بهتر نوشتن	فصل ۱۳
نصیحت	فصل ۱۴
ارتباط	فصل ۱۵
تنظیم وقت و مدیریت زمان	فصل ۱۶
هنر گوش دادن	فصل ۱۷
تشکیل کمیته	فصل ۱۸
ریاست کمیته	فصل ۱۹
چگونه یک گردهمایی را تدارک ببینیم	فصل ۲۰
چگونه یک گردهمایی را برگزار کنیم	فصل ۲۱
کاربرد وسایل سمعی و بصری	فصل ۲۲
ارتباط با رسانه‌ها	فصل ۲۳
چگونه یک سازمان محلی تأسیس کنیم	فصل ۲۴
به سوی رشد و پرورش فردی	فصل ۲۵

سخنرانی

اول. طراحی و آماده‌سازی موضوع

الف. روش گام به گام

ب. افزایش اثربخشی و تأثیرگذاری

دوم. فن بیان و مهمترین نکته‌هایش

الف. تمرین و ورزیدگی

ب. زبان اعضا، صدا و ارتباط دیداری

ج. پایان سخن

د. شخصیت سخنران

سوم. پرسش و پاسخ: چالشها و فرصتها

چهارم. الگوهای برای سخنرانی مؤثر

پنجم. فهرست نیازهای سخنرانی موفق

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عناصر یک سخنرانی خوب را بشناسی.
- دریایی که چگونه نقاط ضعف خود را در ارائه مطالب از میان ببری.
- به طور مؤثر سخنرانی کنی.
- سخنرانیهای دیگران را نقد و ارزیابی کنی.

سخنرانی در میان جمع – چه از دوستان یا هواداران باشند چه از دشمنان یا مخالفان – یکی از مهمترین فعالیتهای رهبری است. هدف سخنرانی می‌تواند از ارائه اطلاعات یا ایجاد و تغییر دیدگاهها باشد تا برانگیختن شنوندگان به کاری. اصول اساسی تدارک و ایراد یک سخنرانی در همه شرایط یکسان است و شامل موارد آتی می‌شود:

اول. طراحی و آماده‌سازی موضوع

الف. روش گام به گام

۱. نکات اولیه

■ الف) شنوندگان را بشناس

نخستین گام در برنامه‌ریزی سخنرانی شناخت مستمعان است. مثلاً باید گروه مخاطبان را بشناسی و گرایشها، علایق و حساسیتهای آنها را بدانی، و این که پیش از این سخنرانی چه کسی سخنرانی کرده است و موضوع شنوندگان درباره موضوع مورد بحث چیست. همچنین لازم است که سخنران اطلاعاتی درباره محل حضور مخالفان و عناصر آشوبگر و نیز هواداران و همفکران خود در میان حاضران داشته باشد.

به منظور ایجاد فضای پیوند و همدلی و در نتیجه ارتباط بهتر با مخاطبان، سخنران باید زودتر از همه در محل سخنرانی حاضر شود و همراه آخرین افراد از آنجا بیرون رود. این کار مایه آن می‌شود که وی شنوندگانی را که به تدریج می‌رسند ببیند و آنها را که در پیوند با یکدیگرند بشناسد. همچنین می‌توان با برخی از حاضران مخالف گفت‌وگو کرد. این کار، سخنران را قادر بر آن می‌سازد که در صورت لزوم در سخنرانی به آنها و عقایدشان اشاره کند و به نوعی به آنها و دیدگاههایشان احترام بگذارد. از همین فرصت پیش آمده قبل از سخنرانی نیز می‌توان برای تقویت برخی نکات که در سخنرانی به میان خواهد آمد بهره گرفت.

■ ب) صداقت خود را ثابت کن

اگر شنوندگان، در سخن گوینده صداقت بیابند، با او همدلی و همنوایی خواهند کرد. سخنران برای اثبات صداقت خویش باید تخصص و آگاهی لازم را در موضوع مورد بحث خود داشته باشد، به آنچه می‌گوید باورمند باشد و شنوندگان اندیشه او را به خوبی دریابند و او را تصدیق کنند. او باید به گونه‌ای رفتار کند که شنوندگان را به خود علاقه‌مند سازد.

زمانی که رسول اکرم (ص) در آغاز بعثت خویش آماده ابلاغ رسالت پروردگار خود به مردم شد، مردم را به مکانی در مکه فرا خواند و گفت: «ای قریش! اگر به شما خبر دهم که لشکری از پشت این کوه به سوی شما حمله‌ور است، آیا سخن مرا باور می‌کنید؟» گفتند: «آری» از آن رو که در مدت عمر چهلساله او سخنی دروغ از لبانش نشنیده بودند. پس از آن که بر صداقت خود از آنان اقرار گرفت به ایشان گفت: «اینک شمارا خبر می‌دهم به کیفی سخت که در انتظار شماست اگر ایمان نیاورید.» (صحیح بخاری)

۲. تنظیم سخنرانی

آنچه می‌آید، طرح کلی یک سخنرانی است. البته این طرح ممکن است برای همه حالتها مناسب نباشد زیرا ضرورتی خاص یا موضوعی ویژه ممکن است رفتار دیگری را ایجاب کند. به هر حال، هدف باید تهیه و تنظیم سخنی جامع و منسجم باشد که اندیشه‌های سخنران را به روشنی و در بستر جلب توجه، دل‌سپاری و سکوت شنوندگان به آنها انتقال دهد.

■ الف) موضوع را مشخص کن

موضوع سخنرانی خود را تعیین، عناصر و اجزای آن را توصیف و موضوعهای آن را تشریح کن. توضیح بده که چرا این موضوع برای شنوندگان مهم است و این که چرا لازم است به صورت عمومی و در قالب سخنرانی مطرح شود. تعیین کن که این سخنرانی در پی دستیابی به کدام هدف است.

■ ب) موضوع را تجزیه و تحلیل کن

پیشینه تاریخی را تشریح کن و درسهایی را که از این گذشته می‌توان آموخت بیان کن. ترتیب موضوعی، تأثیرگذارتر از ترتیب زمانی است. شنونده باید به روشنی دریابد که چرا مشکل مورد نظر، امروزه تبدیل به مشکل شده است.

■ ج) راه‌حلهای پیشین را بیان کن

در صورت امکان مثالهایی مشخص را پیشین روی شنوندگان بگذار. این مثالها می‌توانند از گذشته‌های اسلامی یا غیر اسلامی باشند، یا به صورت داستان مصور یا معما یا شعار مطرح گردند. راه‌حلها را مورد بحث قرار بده و موفقیت یا عدم موفقیت هر یک را بررسی کن. اگر مسئله کاملاً جدید است، وجوه تشابه یا تباین میان آن و حالت‌های پیشین را مورد بحث و بررسی قرار بده.

■ د) راه‌حلها را مشخص و پیشنهاد کن

نخست به شکلی مبتکرانه و با استناد به آیاتی از قرآن که حاوی اصولی راهگشای حل مشکل‌اند، مشکل را مشخص کن و برای روشن شدن بیشتر بحث، مراجعه‌ای به سنت داشته باش. امکان تطبیق اصول قرآنی را با زندگی امروز مسلمانان مورد بررسی قرار بده. برای دستیابی به راه‌حل، نهایت کوشش و تلاش خود را در تفسیر آیات و روایات به کار ببر و اگر نص صریح در مسئله مورد بحث نیافتی، پیشنهاد‌های خود را برای دستیابی به راه‌حل در چهارچوب کلیات دین و روح شریعت ارائه کن.

■ ه) در پایان

در پایان سخنرانی رعایت دو دسته از نکات لازم است. دسته اول از این نکته‌ها فنی و دسته دوم اخلاقی است. دسته اول عبارت است از:

- اول: چکیده موضوع در چند نکته اساسی که به خاطر سهولت و سپردن به ذهن نباید بیش از پنج نکته شود.
- دوم: مهمترین نتایج علمی و عملی که سخنرانی از آنها مایه می‌گیرد.
- سوم: گشایش افق‌هایی جدید و جدی برای گفت‌وگو و اندیشیدن.

اما دسته دوم عبارت از نکاتی اخلاقی است که سخنرانی خود را باید با آنها به پایان برسانی:

- اول: اظهار تواضع که - اوج حکمت است و - اعترافی است به نارسایی و کاستی دانش بشری هرچند بسیار باشد.

□ دوم: اظهار حسن ظن به این که خداوند - سبحانه و تعالی - برای هر چیز سببی و برای هر درد دارویی قرار داده است و این که امت می‌تواند به کشف این اسباب و داروها نایل شود و جامعه‌ای برتر بسازد.

□ سوم: اظهار تشکر از برگزارکنندگان سخنرانی و شنوندگان که وقت خود را در اختیار گوینده گذاشتند و پایان سخن با عباراتی که میان مسلمانان مشترک است مانند «والسّلام علیکم ورحمة الله» و از این دست.

به یاد داشته باش که سخنرانی خوب آن است که با مقدمه‌ای گویا و رسا درباره موضوع و چهارچوب آن آغاز شود و شنونده را درک و احاطه لازم به موضوع ببخشد و سپس نکات اصلی و اساسی موضوع را موشکافانه بررسی کند و نتایج و جمع‌بندیهای لازم را به طور خلاصه در انتهای سخن ارائه نماید. و مهم آن که در مدت زمان تعیین شده به پایان برسد. حتی اگر ضرورت حفظ وقت ایجاب کند می‌توان همه یا بخشی از مطالب را به اختصار - اما به طور کامل - ارائه نمود.

ب. افزایش اثربخشی و تأثیرگذاری

۱. پیوستگی

پیش از ایراد سخنرانی باید تعیین کنیم که چگونه از یک فکر به فکر دیگر خواهیم رفت. سخنرانی ما باید از آغاز تا پایان، پیوسته و یکدست ادامه داشته باشد. انتقال از ذهن به ذهن تنها یک هنر نیست. گرچه ما در ذهن خود می‌دانیم که چه چیز را و چگونه و با چه ارتباطهای منطقی بایکدیگر می‌خواهیم بیان کنیم و از کجا به کجا برسیم، اما ممکن است این ارتباط در ذهن شنونده ما روشن نباشد. اگر شنوندگان میان اندیشه‌ها و اطلاعات، همخوانی و هماهنگی ببینند به راحتی سخن ما را درک خواهند کرد و دیگر نیازی به این نخواهد بود که سخنرانی را متوقف کنیم و به شرح و توصیف آنچه گفته‌ایم پردازیم.

برای انتقال فکر به دیگری می‌توان از دو روش استفاده کرد: روش بلاغی که در آن یک جمله یا عبارت میان آنچه گفته شد و آنچه گفته خواهد شد، پیوند برقرار می‌کند؛ و روش آوایی که بیشتر از راه تغییر در شدت و ضعف یا زیر و بمی صدا تأثیر ایجاد می‌کند.

مثالی از روش اول، شیوه انتقال از یک بند به بند بعدی در نمونه زیر است:

«... نتیجه آنچه گفته شد این است که امروزه گرسنگی دغدغه اصلی بسیاری از مردم جهان به شمار می‌رود.»

«گرچه گرسنگی، تنها، نتیجه کمبود غذا نیست، ...»

۲. طرز بیان

همیشه بهترین شیوه ممکن را برای بیان خود برگزین. هیچ چیز به سرعت سخن نا پخته گفتن مایه آن نخواهد شد که انگ ناپختگی به ما بزنند. به کارگیری کلمات و عبارات سطحی و تهی شده از معنی واقعی نیز که گاه در زبان عامیانه رایج است، از جدیت و ارج سخن خواهد کاست و ما را به سطحی بودن متهم خواهد کرد. البته کاربرد واژه‌ها و تعبیرات نو و رایج گاه می‌تواند به حسن تفاهم و نزدیکی بیشتر میان گوینده و شنونده کمک رساند اما در گزینش این واژه‌ها، عبارات، تعبیرات و اصطلاحات باید دقت لازم را به کاربرد.

در زیر به چند روش بلاغی اشاره می‌کنیم که اگر هوشمندانه به کار ببندی به تأثیر سخن می‌افزاید:

- ← تکرار نکات اساسی به شرط عدم افراط (بهتر است تکرار بیش از سه بار نباشد)؛
- ← رعایت ضرباهنگ موزون در انتخاب واژه‌ها تاحدی که به تکلف نینجامد؛
- ← تجانس آوایی (جناس) میان کلمات به منظور موزون شدن سخن؛
- ← استفاده از عبارتهای رسا، آسان و جامع برای بیان یک نکته - عباراتی که در خاطر بمانند؛
- ← استفاده از تشبیه، استعاره، تمثیل و قیاس برای انتقال مفاهیم پیچیده؛
- ← استفاده از آمار و ارقامی که می‌توانند مؤید و مصداق مدعا باشند؛
- ← پایه بحث را بر دانسته‌های شنوندگان گذاشتن و استفاده از سخن مؤثر و افعال تأثیرگذار که احساس و اندیشه را بایکدیگر بر می‌انگیزند؛
- ← استفاده از عبارتهای توجه‌انگیز، زنده و محرک در آغاز سخن و رسیدن به نتایجی به یادماندنی و حاوی پیام اصلی در پایان سخنرانی؛
- ← بهره‌گیری از شعر و امثال و حکم.

در مقابل، عباراتی است که از کاربرد آنها به کلی باید خودداری کرد مگر این که گوینده معنی آنها را به خوبی در نظر داشته باشد و همان معانی را اراده کند؛ مانند:

«اصراری ندارم ولی به عقیده من...»	«همیشه»
«تا آنجا که می‌دانم...»	«به هیچ وجه/ هرگز/ ابداً»
«به عقیده من...»	«همه»
«باید بدانیم که...»	«هیچ کس»

به همین نحو از کلی‌گویی، توهین، برتریجویی، تمسخر، سطحی‌نگری، متهم ساختن مجریان فعالیتها به کوتاهی در کار و ملامت آنها یا امر و نهی آنها هنگام سخنرانی باید اجتناب کرد.

۳. یادداشتهای

اگر رئوس مطالبی را که می‌خواهیم ایراد کنیم در کاغذی یادداشت کرده‌ایم، بهتر است خود را ملزم به رعایت آن سازیم و از موضوع سخنرانی خارج نشویم حتی اگر احساس کنیم که در سخن غرق شده‌ایم و سخنرانی گرم شده است. علت این است که سخنرانی بی‌برنامه ممکن است باعث دستپاچگی گوینده یا ارائه اطلاعات تأیید نشده یا شکلی از سخنرانی شود که چیزی جز جملات و عباراتی مبالغه‌آمیز و مملو از استعاره‌های پیچیده نیست. سخنران نه ضروری است که پیوسته به یادداشتهای خود نگاه کند و نه لازم است که این یادداشتهای را به طور کامل از دید شنوندگان پنهان بدارد. اما لازم است که بکوشد همه مطالبی را که برای سخنرانی تهیه دیده و برای

آماده‌سازی آن زحمت کشیده است ارائه نماید. علاوه بر این، اگر نمی‌دانیم که با دستهایمان در حین سخنرانی چه باید بکنیم، راه حل این است که یادداشت‌هایمان را به دست بگیریم.

دوم. فن بیان و مهمترین نکته‌هایش

بهترین سخنرانیها را می‌توان با ارائه بد آن خراب کرد. به همین خاطر دعا و درخواست حضرت موسی (ع) از خداوند متعال هنگام رفتن به دربار فرعون برای هدایت او چنین بوده است:

گفت: پروردگار من! سینه‌ام را گشاده گردان (۲۵)
و کارم را آسان کن (۲۶)
و گره از زبانم بگشای (۲۷)
تا سخنم را دریابند. (۲۸)

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾
يَقْفُوهُ أُولَىٰ ﴿٢٨﴾

قرآن مجید، سوره طه (۲۰)

ایراد سخنرانی همه وجود گوینده را به کار می‌گیرد. ما به عنوان سخنران باید متوجه و مراقب بدن خود، صدای خود و نگاه خود باشیم و با تمام وجود به برقراری ارتباط با شنونده پردازیم. لازمه ایفای این وظیفه، رعایت برخی دستورالعملها و کسب مهارت و ورزیدگی بسیار در سخنرانی است که برخی از مهمترین ملاحظات مربوط به آن در زیر می‌آید:

الف. تمرین و ورزیدگی

ممکن است ساعت‌های بسیاری را صرف یافتن اطلاعات لازم و تعیین خطوط اساسی سخنرانی خود کنیم اما به خاطر شکست در آسانترین گام سخنرانی - یعنی ورزیدگی - آنچه ارائه می‌کنیم، ارائه سخنرانی یا گفتاری معمولی، متوسط و پیش پا افتاده باشد. شاید احساس می‌کنیم که تمرین سخنرانی می‌تواند سخنرانی ما را از سطح یک ارتباط «درست» تا سطح یک «اجرای برنامه» یا یک «بازی درخشان» بالا ببرد؛ اما این چنین نیست. سخنرانی خوب آن است که هم طبیعی و هم بازتابی صادقانه از شخصیت ما باشد.

در هر صورت، باید به خاطر داشته باشید که سخنرانی، کاری است سازمانیافته، و هدف ارتباط سازمانیافته، انتقال بیشترین حجم از اطلاعات با بیشترین تأثیر در کوتاهترین مدت ممکن است. اگر وقت شنوندگان خود را با مباحث طولانی، خسته کننده و ملال‌آور بگیریم لطفی به آنها نکرده‌ایم و آنها هم ممکن است نخواهند این لطف را به ما بکنند که به سخنان ما گوش فرا دهند. از این رو تمرین سخنرانی حتی برای سخنرانیهای غیر رسمی و تشریفاتی نیز مفید است. هرگاه با وضوح و ایجاز بیشتر و بدون نکات انحرافی و نامربوط و خارج از موضوع بتوانیم منویات خود را بیان کنیم، خواهیم دید که افراد بیشتری از گروهها و موقعیتهای اجتماعی گوناگون با اشتیاق به سخنرانی ما خواهند شتافت.

گاه می‌توانید با ضبط کامل سخنرانی خود توسط نوار، آن را مرور و از آن استفاده کنید. شگفت‌زده خواهید شد اگر ببینید که تا چه اندازه از شنیدن سخنرانی خود بهره برده‌اید. امتحان کنید. ضبط سخنرانی یک امتیاز دیگر هم

دارد: می‌توانید نوار را به دیگران نیز بدهید تا آنها هم سخنرانی شما را ارزیابی کنند.

ب. زبان اعضا، صدا و ارتباط دیداری

۱. وضعیت بدن

■ الف) حرکات سر و دست

در هنگام سخنرانی، نه باید خودمان به یک نقطه بچسبیم و نه آرنج‌هایمان باید به دنده‌هایمان چسبیده باشد. در صورت امکان باید سخنرانی خود را در برابر یک آینه تمرین کنید و حالات مختلف حرکات سر و دست خود را از دیدگاه حضار ببینید. سر و دست خود را در یک نقطه ثابت نگه ندارید و یک حرکت خاص را هم برای آنها در نظر بگیرید که در این صورت حرکت یا سکون آنها غیرطبیعی به نظر خواهد آمد. مهم این است که به جای اکراه از حرکت دادن سر و دست خود، آنها را به طرز صحیح به استخدام سخنرانی خویش درآوریم.

■ ب) طرز ایستادن

ما به ویژه زمانی که پشت میز سخنرانی یا بر بالای منبر قرار می‌گیریم باید به گونه‌ای ظاهر شویم که نشان دهد از اعتماد به نفس لازم برخورداریم. هنگام صحبت، زبان تن باید با زبان گفتار، هم‌نواپی کند. فراتر از همه اینها بهتر است یاد بگیریم که چگونه روی هر دوپای خود بایستیم. البته ایستادن با همه وزن بدن روی یک پا هم اشکال ندارد اما اگر چنین کنیم، در حین صحبت ممکن است بی‌اراده تکیه خود را روی پای دیگر بیندازیم یا بی‌اختیار به جلو و عقب برویم. اما شنوندگان از حرکات ما آگاه‌اند. ایستادن در یک جای ثابت، مجال حرکات ناخودآگاه ما را کم می‌کند و از حواس پرتی شنوندگان - به خاطر دیدن حرکتهای ناجور از ما - می‌کاهد.

در حین سخنرانی در جمع، چه ایستاده باشیم چه نشسته، نباید به میز یا میز تحریر تکیه بدهیم یا وزن خود را بر روی آنها بیندازیم زیرا میز و صندلی و تریبون، عصا یا پشتی نیستند. برای ایراد یک سخنرانی مؤثر، بدن، باید حرکاتی معین داشته باشد. لم دادن روی چیزی و حرف زدن، این توهم را برای شنوندگان پیش می‌آورد که ما آن اندازه توان جسمی نداریم که بتوانیم درست بایستیم یا درست بنشینیم.

وقتی پشت تریبون یا میز سخنرانی قرار گرفتید، پای شما نباید مثل میخ در زمین فرو برود بلکه باید آن قدر احساس راحتی کنید که در صورت لزوم پای شما، شمارا به هر جا لازم است ببرد. البته نباید نیروی خود را با رفتن به این طرف و آن طرف هدر بدهید بلکه باید زمانی از جای خود حرکت کنید که ضروری است، مانند رفتن پای تخته برای نوشتن بر روی آن یا جا به جا شدن و روی گرداندن از سویی به سوی دیگر برای این که بخشی از شنوندگان که سخنران را به خوبی یا از زاویه‌ای مناسب نمی‌بینند، بتوانند او را مانند دیگر حضار ببینند.

یک دلیل قابل قبول نیز برای بیرون آمدن از پشت تریبون و رفتن به سوی جمع شنوندگان وجود دارد. آن در وقتی است که بخواهیم فاصله خود را با شنوندگان کم کنیم تا همدلی و هم‌نواپی بیشتری میان ما و آنها به وجود بیاید و احساس، موضوع یا نکته‌ای بهتر به آنها منتقل شود. از دیرباز می‌گفته‌اند که تأثیر ارتباط در سخنرانی نسبت معکوس با فاصله سخنران و شنوندگان دارد. هرچه فاصله سخنران و حضار کمتر باشد، ارتباطی صمیمانه‌تر میان آنها ایجاد خواهد شد و این بر تأثیر سخن و انتقال بهتر پیام خواهد افزود.

۲. ارتباط دیداری

درباره ضرورت حفظ ارتباط مناسب دیداری توصیه‌هایی بسیار آمده است اما تنها راه ایجاد این ارتباط مناسب، نگاه به چشمان مخاطب است. البته حیای اسلامی ایجاب می‌کند که در مواجهه با جنس مخالف، به قصد چشم‌چرانی و با نیت نامشروع به او خیره نشویم اما این غیر از نگاه طبیعی و عادی است که انسان به هنگام صحبت، در چشمان کسی می‌تواند و باید داشته باشد. در این گونه نگاه طبیعی و عادی جنسیت مطرح نیست.

بنابراین در هنگام سخنرانی باید به یکایک مخاطبان خود نگاه کنیم به این صورت که به محض دیدن یکی، نگاهمان را به سوی دیگری بگردانیم. مهم این است که نگاه ما بالاتر از سطح سرهای شنوندگان حرکت نکند یا ثابت نماند، یا به یک نقطه یا یک نفر یا گروهی خاص خیره نشود. نگاه مات ما به یک نقطه، به ویژه اگر در فضا باشد، این توهم را برای شنوندگان پیش خواهد آورد که ما در عالم هپروت سیر می‌کنیم و در واقع ارتباطی با آنها نداریم. فراتر از همه اینها نباید نگاه ما یکسره بر روی یادداشتهایمان یا بر روی تریبون یا میز سخنرانی باشد. به یادداشته باشیم که تنها صدایمان را در فضا پخش نمی‌کنیم بلکه با انسانها سخن می‌گوییم. همچنین سخنرانی ایجاب می‌کند که صدای ما رساتر از صدای عادی ما باشد. زمانی گفتار ما در جمع به نجوا و سخنانی زیر لب تبدیل خواهد شد که به اطلاعات خود اطمینان نداشته باشیم و بترسیم از این که مبادا کسی حرفهای ما را بشنود. در این صورت بهتر است اطلاعات و مستندات خود را بازبینی کنیم.

باهریک از شنوندگان خود ارتباط دیداری برقرار کن. سعی کن با هر یک از آنها یا دست کم هر بخش از آنها ارتباط چهره به چهره داشته باشی. درست مانند یک گوینده تلویزیون که هر شنونده‌ای فکر می‌کند نگاه وی تنها متوجه اوست. در این زمینه بهتر است هر جا نیاز به نگاه به سوی شنوندگان احساس می‌شود، بر بالای دو یا سه سطر اول یادداشتهای خود بنویسی: ارتباط دیداری یا به اختصار: ا.د، تا این بخش از ارتباط را که از همه مهمتر است به یادت بیاورد.

در شرایط خاص می‌توان ارتباط بصری را با بخشی از شنوندگان که هوادار یا بیطرف‌اند حفظ کرد و از نگاه به بخشی که از مخالفان سرسخت به شمار می‌روند خودداری نمود.

۳. صدا

■ الف) دامنه صدا

سخنرانی می‌کنیم تا دیگران بشنوند. بنابراین چه بلندگو باشد چه نباشد باید ارزیابی دقیقی از دامنه صدا و میزان شدت و ضعف صدای خود داشته باشیم تا باتوجه به اینها صدای خود را بلند کنیم و به گوش همه شنوندگان برسانیم.

نشانه‌ای بر روی کاغذ یادداشت می‌تواند به ما کمک کند تا یادآور اهمیت توجه و رساندن صدای خود در نخستین جملات سخنرانی به شنوندگانی باشیم که در سمت راست یا چپ ردیفهای آخر نشسته‌اند زیرا فاصله آنها با سخنران بیشتر از دیگران است.

■ ب) زیر و بمی صدا

زیر و بمی صدا در سخنرانی یکی از مسائل اساسی است که رعایت آن دشوار است. نخستین گام در این زمینه، شناخت زیر و بمی صداست.

صدا بر دو نوع اصلی است: صدای یکنواخت و صدای متغیر. صدای یکنواخت، همان صدای خسته کننده‌ای است که اگر تنها یک کلید پیانو را به طور متوالی به صدا درآورید می‌شنوید. صدای متغیر مانند صدای نواختن پیاپی کلیدهای متعدد آن است. بنابراین، حتی اگر موضوع سخنرانی، ارزشمند و اطلاعات سخنران خوب باشد، دشوار است که بتوان بر سخنانی که به صورت یکنواخت ادا می‌شود تمرکز کرد. اما آن سخنران که صدای خود را با زیر و بمی لازم ادا می‌کند برخوردار از چیزی است که صدای آوازی نام دارد. این صدا با فواصل مرتب بالا و پایین می‌رود و به شنوندگان این اشتیاق را می‌بخشد که بر روی موضوع بیش از واژه‌های ادا شده متمرکز شوند.

مشکل یکنواختی صدا اغلب نتیجه حفظ کردن سخنرانی است. برای رفع این مشکل و تشخیص میزان یکنواختی صدا استفاده از ضبط صوت و شنیدن سخنرانی خود کمکی مؤثر است. تأکید لفظی نیز نه تنها گاه در میزان تأثیر سخنرانی مهم است بلکه در چهارچوب توضیح معانی مورد نظر، اغلب ضروری و اساسی است. تأکید لفظی، برخی تغییرات آوایی را ایجاد می‌کند، تا میان آنچه بر آن تأکید می‌شود با دیگر موضوعها و واژه‌ها تمایزی پدید آید.

■ ج) آهنگ صدا

مردم می‌توانند سریعتر از آنچه می‌گوییم بشنوند (به طور متوسط ۸۰۰ کلمه در دقیقه، مقابل ۲۵۰ کلمه در دقیقه‌ای که سخنران می‌تواند صحبت کند). بنابراین اگر برای مدت زمانی قابل توجه، صدایی به گوش شنوندگان نرسانیم، رشته افکارشان خواهد گسست. به همین خاطر باید سریعتر از آهنگ گفت‌وگوهای عادی خود سخن بگوییم. در این زمینه میانگین مشخصی وجود ندارد. اما باید با بیشترین سرعتی که می‌توانیم بی‌تیق زدن یا جویده ادا کردن کلمات صحبت کنیم به سخنرانی پردازیم. مهم، روشنی و شفافیت سخنرانی است.

واژه واژه و بخش بخش سخنرانی ما باید قابل درک باشد. وضوح، روشنی و شفافیت، قلب یک سخنرانی موفق است. هر کلمه را باید به طور واضح و روشن ادا کنیم.

در سخنرانی از کاربرد کلمات اضافی یا الفاظ و صداهای پیش پا افتاده‌ای که گاه نیز به صورت عادت در می‌آیند باید پرهیز کرد، مانند: «می‌دانید»، «یعنی»، «ببینید»، «...»، «م م م» و... .

■ د) درنگهای کوتاه

بیشتر مردم بیش از آن که اهل گوش دادن به سخنرانی باشند عادت به آگاهی یافتن از جزئیات جالب و اطلاعات جدید از طریق رسانه‌های نوشتاری دارند. به همین خاطر مهم است که سخنرانی ما وقفه‌هایی کوتاه باخود داشته باشد تا مایه ملال شنوندگان نگردد. به ویژه اگر نکته مهمی را بیان می‌کنیم بهتر است اندکی مکث بیش از معمول در پایان جمله داشته باشیم و به شنوندگان اجازه دهیم که اطلاعات را جذب کنند. مکث در نقاط مهم، دقیق، تحلیلی و انتقادی تأثیر و جذابیت بیشتری به سخن می‌بخشد.

ج. حسن ختام

به دلایلی، اکثر آنها که از سخنرانی خود ناراضی‌اند، از پایان دادن به آن نیز طفره می‌روند. این اطمینان برای آنها وجود ندارد که شنوندگان به طور کامل نکات مطرح شده را درک کرده‌اند و به همه آنچه لازم بوده است پی برده‌اند. این گونه افراد برای اطمینان، جملاتی تکراری و کلیشه‌ای را در پایان صحبت خود به کار می‌برند مانند: «کوشش من در این سخنرانی جلب توجه شما عزیزان به این نکته بود که...» یا: «امیدوارم توانسته باشم این مطلب را برسانم که...» و... این درحالی است که ارائه خلاصه‌ای کوتاه و جمع‌بندی مناسب از نکات اصلی بحث - ترجیحاً به وسیله شکل و نمودار - مفیدتر و رساننده‌تر به مقصود است. کوتاه سخن، ارائه عبارات یا جملاتی کوتاه بدون برنامه‌ریزی درست به ویژه با تکرار چند باره عباراتی مانند: «خواهران و برادران! خلاصه...» می‌تواند سخنرانی خوب را خراب کند. بنابراین باید برای سراسر سخنرانی خود برنامه‌ریزی مشخصی داشته باشیم و از تکرار عبارتهای «در نتیجه...» یا «به عنوان نتیجه...» یا «خلاصه...» یا «در پایان...» بپرهیزیم.

برای این که سخنرانی ما آغاز و پایان خوبی داشته باشد باید برای سرآغاز و سرانجام آن طرحی مبتنی بر اندیشه‌ها و سخنانی ارزشمند و گیرا فراهم سازیم.

د. شخص سخنران

حال که درباره چگونگی سخنرانی خویش صحبت کردیم، جا دارد که از ملاحظات مربوط به چگونگی ارائه خویش در نظر شنوندگان نیز سخن بگوییم.

پیامی که شنوندگان از ما دریافت می‌کنند و میزان پذیرش آنها بستگی به میزان دریافت آنان از شخص سخنران دارد. برای این که در سخنرانی خود تأثیر گذار و فعال باشیم، ویژگیهای شخصیتی ما که احترام‌انگیز هم هستند کافی نیست بلکه باید این ویژگیها خود را نشان دهند و بر آگاهی و احساس شنونده تأثیر بگذارند. این امر نیز برنامه‌ریزی خاص خود را می‌طلبد. در این میان برخی ویژگیهای شخصیتی ما - مانند جهانبینی و طرز تفکر ما - مبهم، پیچیده و گاه غیر قابل درک‌اند اما برخی دیگر از این ویژگیهای بنیادی و اساسی می‌تواند تأثیر خود را بر شنوندگان بگذارد و داوریهایی اصلی آنها را درباره ما شکل دهد. از این جمله‌اند ویژگیهایی مانند صداقت، رحمت و عطف، و شور و حرارت.

ارتباط با شنوندگان، رفتاری یکپارچه، تفکیک‌ناپذیر و هماهنگ میان بدن گوینده و شنوندگان است. باید میان سراپای گوینده و صدا و بیان او با شنوندگان، ارتباطی آمیخته با احساس هیجان، علاقه و اشتیاق وجود داشته باشد. در غیر این صورت، یا موضوع مناسبی برای سخنرانی انتخاب نشده است یا سخنران اهلیت آن موضوع را ندارد. شنوندگان به سرعت این نقص را در خواهند یافت، بلافاصله ارتباط نزدیک خود را با سخنران از دست خواهند داد و از شنیدن سخنرانی رویگردان خواهند شد.

هدف ما از سخنرانی تنها صحبت کردن نیست بلکه ارتباط برقرار کردن است. اگر نتوانیم با شنوندگان خود ارتباط برقرار کنیم، در سخنرانی خود مشکل داریم. به عنوان یک سخنران، خود ما نیز بخشی از سخنرانی خودیم. بنابراین وظیفه ماست که همانند سخنان و نوشته‌هایمان که محور سخنرانی‌اند، سبک، روش و منشهای فردی خود را نیز که در سخنرانی مؤثرند، رشد و ارتقا بخشیم.

سوم. پرسش و پاسخ: چالشها و فرصتها

زمان شنیدن یا خواندن پرسشهای حاضران پس از سخنرانی، می‌تواند فرصتی خطیر و حساس برای دستیابی به ادامه اهدافی باشد که از سخنرانی خود داشته‌ایم. اگر سخنرانی ما کاری موفقیت آمیز به پشتوانه اطلاعات جامع برای شنوندگان باشد، اغلب آمادگی پاسخ به پرسشهای آنها را خواهیم داشت و خواهیم توانست پیشاپیش پرسشهای احتمالی را حدس بزنیم.

برای ختنی کردن سؤالهایی که با احساسات شدید از سوی مخالفان یا دشمنان مطرح می‌شود، پرسشهای آنها را بدون دخالت دادن حالت احساسی پرسشگر تکرار کن. اگر چه پاسخها باید کوتاه باشند، اما اگر یک پرسش، فرصتی را برای ارائه اطلاعات جدید فراهم می‌آورد، از ارائه اطلاعات دریغ نوز. به منظور دستیابی به آگاهی بیشتر درباره این موضوع می‌توانی به فصل ۲۱ همین کتاب - با عنوان «چگونه یک گردهمایی را برگزار کنیم» - مراجعه کنی.

چهارم. الگوهایی برای سخنرانی مؤثر

پیامبر اکرم (ص) اسوه‌ای نیکو برای پیروی است. تواناییهای او در سخنرانی و سخن گفتن با مردم، توانست در ابلاغ رسالتی که بر عهده داشت نقش مؤثری ایفا کند. انبوه سخنرانیهای پیامبر اسلام هر کدام نمونه‌هایی برجسته از سخنرانی‌اند. به عنوان الگویی برای فراگیری، می‌توان به *خطبة الوداع* (آخرین سخنرانی) و سخنرانی آن حضرت در میان انصار پس از جنگهای حنین و طائف اشاره کرد.

اصحاب پیامبر نیز بسیار شیوا و رسا سخن می‌گفتند. در این میان به عنوان نمونه‌ای برجسته و تأثیرگذار می‌توان به سخنرانی جعفر بن ابی طالب - رهبر مسلمانان مهاجر - در دربار امپراتور حبشه اشاره کرد. این سخنرانیها و دیگر سخنان مسلمانان برجسته، در کتب ادبیات عرب و اسلام آمده و ترجمه‌هایی نیز از آنها شده است. به عنوان مرجعی آسان‌یاب در زمینه سخنان رسول اکرم (ص) می‌توان کتاب *زندگانی محمد (ص)* تألیف محمد حسین هیکل را نام برد. این خطبه‌ها و سخنرانیها را بخوان و در پرتو آموزشهای این فصل آنها را تجزیه و تحلیل کن.

نکته عملی

خیانت در امانت

سال ۱۹۷۳ در کنفرانس سالانه اتحادیه انجمنهای دانشجویی مسلمان که در منچستر انگلستان برگزار می‌شد، یکی از سخنرانان به عربی سخن می‌گفت و مترجمی برای حاضران به انگلیسی ترجمه می‌کرد.

مترجم چند بار گفت: «سخنران اشتباه می‌کند. درست این است که بنده عرض می‌کنم...». او ترجمه‌ای درست و امین از سخنرانی ارائه نمی‌کرد بلکه پیش از آن که سخن گوینده را منتقل سازد، آن را تغییر می‌داد.

این خیانت در امانت و سوء استفاده از اطمینان دیگران است. وظیفه مترجم این است که محتوای سخن گوینده را به طور دقیق و بدون در نظر گرفتن دیدگاههای شخصی خود به زبان دیگر بازگو کند. اگر قصد او ارائه دیدگاههای شخصی خویش باشد، باید آنها را به صورت آشکار و به عنوان پرسش یا نقد با گوینده مطرح سازد و به او فرصت پاسخ دهد.

ساختار سخنرانی: دستوری کلی بر اساس تجربه عملی

- بگو که چه می‌خواهی بگویی.
- بگو.
- بگو که چه گفته‌ای.

پنجم. فهرست نیازهای سخنرانی موفق

روش استفاده از این فهرست: از این فهرست می‌توانی در حین سخنرانی یا بعد از آن، با استفاده از حافظه خود یا در حین تماشای نوار ویدئویی سخنرانی استفاده کنی. می‌توانی از دیگری بخواهی که به سخنرانی تو گوش بدهد و به جای تو این فهرست را علامتگذاری کند. مورد اخیر مؤثرتر، واقعینانه‌تر و بیطرفانه‌تر است زیرا ممکن است که تو نتوانی با دقت لازم، رفتار و شیوه سخنرانی خود را ارزیابی کنی.

روش علامتگذاری: به جای پاسخ مثبت، در داخل قلاب مربوط به هر سؤال عدد یک (۱) و به جای پاسخ منفی، عدد صفر (۰) بگذار. اگر جمع عددها ۱۷ یا بیشتر شد، نشانه موفقیت در تدارک و مهارت در ایراد سخنرانی است. اما اگر جمع عددها به ۱۱ یا کمتر از آن رسید، لازم است که فعالیتی جدی بر اساس طراحی حسابشده‌ای، برای بهبود دو دسته از فعالیتهای مرتبط با تدارک و مهارت در سخنرانی صورت بدهی.

۱. طراحی

آیا سخنرانی من در موارد زیر موفق است:

- [] [آغازی دلپذیر؟
- [] [پوشش دادن به همه نکات اساسی؟
- [] [حسن ختام یا جمعیت و خلاصه‌ای مناسب؟
- [] [زمانبندی؟

۲. اجرا

الف) سکون و آرامش

آیا رفتار من در موارد زیر حاکی از سکون و آرامش است:

- [] نگاه آرام، حسابشده و تحت اختیار؟
- [] راست ایستادن بی خشکی بدن و با تناسب در حرکات، و توزیع وزن بدن بر روی پاها و فاصله مناسب دو پا از یکدیگر؟
- [] پوشیدن لباسهای راحت برای خود، و خوشایند برای حاضران.
- [] آرام به سوی میز سخنرانی رفتن و کمی مکث قبل از سخن گفتن.

ب) حرکت و جنبش

آیا رفتار من در موارد زیر، به چشم مردم حاکی از اعتماد به نفس است؟

- [] حرکات سنجیده‌ای برای تغییر حالت، جلب توجه به سوی لوازم کمک آموزشی تصویری، خاطر نشان کردن عقیده و دیدگاه خویش و پرهیز از حرکتهای بی اراده عصبی؟
- [] حرکات طبیعی سر و دست برای خاطر نشان کردن دیدگاه خویش و خودداری از میخکوب شدن و مانند مجسمه بیحرکت ایستادن؟
- [] حالت سرزنده و شاداب چهره؟

۳. صدا و ارتباط دیداری

آیا من از چهره و چشمان خود برای انتقال موارد زیر استفاده می‌کنم:

- [] سخن گفتن به صورتی واضح و با صدایی رسا؟
- [] سخن گفتن با آهنگی گرم و خوشایند؟
- [] تغییر آهنگ و لحن صدا با زیر و بمی مناسب و مؤثر؟
- [] بسیار کند یا بسیار سریع صحبت نکردن؟
- [] حفظ ارتباط دیداری با شنوندگان؟
- [] نگاه به همه حضار؟

۴. نمایش شخصیت

آیا سخنرانی من از جهات زیر تأثیر گذار بوده است:

- [] شور و اشتیاق و احساس در هنگام سخن گفتن؟
- [] استفاده بجا و شایسته از یادداشتهای؟
- [] بهره‌گیری از وسایل تصویری مناسب به هنگام لزوم؟
- [] توجه به رفتارهای مناسب یا نامناسب؟
- [] به پایان رساندن سخنرانی با عباراتی مثبت؟

ارزیابی سخنرانان - نمونه مختصر

برای هر سخنران می‌توانی ارزیابی زیر را انجام دهی به نحوی که دور هر یک از نمره‌های ۱ تا ۵ را که به او می‌دهی در جدول خط بکشی. نمره ۵ برای بیشترین امتیاز است.

۵	۴	۳	۲	۱	۱- رسایی صدا
۵	۴	۳	۲	۱	۲- ارتباط دیداری
۵	۴	۳	۲	۱	۳- وضعیت ظاهری سخنران
۵	۴	۳	۲	۱	۴- حرکت بدن
۵	۴	۳	۲	۱	۵- موضوع سخنرانی
۵	۴	۳	۲	۱	۶- زمانبندی و تنظیم وقت
۵	۴	۳	۲	۱	۷- نحوه آغاز و انجام
۵	۴	۳	۲	۱	۸- نظم و ترتیب میز سخنرانی
۵	۴	۳	۲	۱	۹- لباس
۵	۴	۳	۲	۱	۱۰- اقناع و ترغیب شنوندگان
۵	۴	۳	۲	۱	۱۱- کلیت سخنرانی

نکته عملی

به پای خودت شلیک نکن^۱

در سال ۱۹۷۳ به کلیسای در شهر لوگانسپورت واقع در ایالت ایندیانا آمریکا دعوت شده بودم تا درباره اسلام صحبت کنم. در آغاز، هفت کشیش هر کدام درباره فرقه‌هایی از مسیحیت که پیرو آن بودند، سخن راندند. سپس یک استاد هندوی دانشگاه که مهندس الکترونیک بود درباره هندویسم به صحبت پرداخت. او سخن خود را با این جمله آغاز کرد: «اگر چه من خود یک هندو هستم اما درباره هندویسم هیچ نمی‌دانم. به همین خاطر برای شما چند فصل از کتابی نوشته خانمی مسیحی و آمریکایی را که چند سالی در هند گذرانده است می‌خوانم...» در انتهای سخن نیز مکرر می‌گفت: «در پایان بهتر است این فصل را برای شما بخوانم... در پایان فصلی دیگر را برای شما خواهم خواند... یک صفحه دیگر هم در پایان صحبت برای شما می‌خوانم.» و زمانی که گفت: «در پایان این بند را برای شما خواهم خواند» هیچ کس حرف او را باور نکرد زیرا «پایان» او معنی پایان نداشت و بارها تکرار می‌شد. حضار از سخنرانی او بسیار خسته شده بودند.

نکته قابل توجه در سخنرانی این که در هیچ شرایطی پیش از شروع سخنرانی، حکمی درباره سخنان خود صادر نکن یا اعتراف و عذری درباره شیوه سخنرانی خود و نحوه طرح موضوع نیاور. مثلاً نباید بگویی: «متأسفم که به خاطر ضیق وقت نتوانستم با آمادگی لازم در حضور خواهران و برادران صحبت کنم»، «فکر نمی‌کنم که بتوانم از عهده سخن برآیم و حق مطلب را آن گونه که باید ادا کنم»، «هم اکنون به من اطلاع دادند که باید در این جلسه صحبت کنم»، «بنده اطلاعات زیادی درباره این موضوع ندارم» یا: «هر کدام از شما سروران بهتر از بنده می‌توانید سخنرانی کنید».

از همه این موارد دوری کن. یگراست وارد موضوع شو و بیشترین تلاش خود را برای ارائه یک سخنرانی خوب به کار ببر. پیش از شنوندگان به خود نمره نده زیرا آنها خواهند داد. تو ممکن است بی آن که خود بدانی بهترین سخنرانی را ارائه کرده باشی.

گویند یک بار عثمان بن عفان - خلیفه سوم - هرچه کرد نتوانست خطبه‌های نماز جمعه را بر بالای منبر ایراد کند. زمانی که از پله‌های منبر پایین می‌آمد گفت: «إِنَّ اللَّهَ لَيَنْزِعُ بِالسُّلْطَانِ مَا لَا يَزِعُ بِالْقُرْآنِ (خداوند چیزهایی را به دست حاکم انجام می‌دهد که به تنهایی از طریق قرآن انجام‌پذیر نیستند).»^۲ با شنیدن این سخن، شنوندگان با تعجب اظهار داشتند: «اگر او این حرف را بر بالای منبر گفته بود، یکی از بهترین خطبه‌ها را شاهد بودیم.»

(۱) چیزی معادل این عبارت فارسی که: «تیشه به ریشه خودت نزن» - مترجم.
(۲) حافظ ابن کثیر، تفسیر سوره اسراء، تفسیر آیه وَاجْعَلْ لِي مِنَ الدُّنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا.

نکته عملی

بیاموزیم که چگونه حرف نزنیم!

تأکید ما در آموزش سخنرانی بیشتر بر این است که کارآموزان چگونه صحبت کنند. اما گاه مهمتر این است که به خود بیاموزیم چگونه از سخن باز ایستیم و صحبت خود را درز بگیریم. برای مثال، اگر در حال سخنرانی هستی و بعضی از مردم زیر باران‌اند یا در زیر آفتاب شدید قرار دارند باید سریع عمل کنی و زمان سخنرانی خود را به کوتاهترین مدت ممکن کاهش دهی. همچنین اگر دستگاه تهویه هوا از کار ایستاده و هوای محیط سنگین شده است، باید سخنرانی را متوقف کنی. یا اگر وقت تو به پایان رسیده است و رئیس جلسه تذکر می‌دهد که صحبت خود را تمام کنی، باید با حالتی پذیرنده اطاعت کنی و سخن خود را به پایان برسانی. متأسفانه در این حالتها برخی با یکدنگی تمام و بدون توجه به تغییر اوضاع و شرایط، اصرار دارند که سخنرانی خود را تا به آخر ادامه دهند.

اینجاست که اندیشه پویا و بازسازی و نوسازی مداوم برنامه‌های آموزشی ضروری می‌نماید.

متأسفانه ما اغلب هدف را گم می‌کنیم. باید بدانیم مهم این نیست که پیام را بفرستیم. مهم این است که مخاطبان ما پیام را دریافت کنند. فرض کنید بسته‌ای پستی داشته باشیم که باید آن را به صاحبش برسانیم اما نشانی یا شخص گیرنده را پیدا نمی‌کنیم. آیا آن را دور می‌اندازیم یا به هر کس دیگر می‌دهیم؟ خیر؛ بلکه آن را نگه می‌داریم و در زمان دیگری با یافتن نشانی درست و دسترسی به گیرنده، آن را به صاحبش تحویل می‌دهیم تا مطمئن شده باشیم که این بسته به مخاطب خود رسیده است.

نکته عملی دیگر

«من تنها درباره سم

مرگ موش

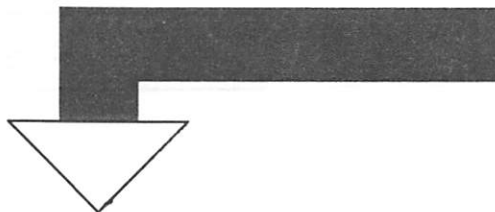
می توانم صحبت کنم»

یک متخصص مرگ موش به همراه همسرش در یک مهمانی شرکت کرد. پس از مدتی شوهر در میان جمع تنها ماند. همسرش به نزدیک او رفت و گفت: «چرا با مردم همصحبت نمی‌شوی؟ برو با آنها حرف بزن.» شوهر پاسخ داد: «هر وقت با آنها درباره مرگ موش صحبت می‌کنم، مرا ترک می‌کنند و می‌روند.»

این دوست عزیز تنها می‌توانست در زمینه‌ای مرتبط با تخصص خود صحبت کند.

اما مبلغ خوب باید از اطلاعات عمومی بسیار گسترده‌ای برخوردار باشد و در زمینه‌هایی بجز تخصصهای اصلی و فرعی خود نیز صحبت یا گفت‌وگو کند یا به اداره میزگرد پردازد و حتی بتواند از دیدگاههای خود به خوبی دفاع نماید. او باید به مردم خویش و به محیط و جامعه اطراف خود و آنچه در اطرافش می‌گذرد اهتمام و توجهی عمیق داشته باشد و تصویری درست از پیرامون خویش به دست آورد.

از امور ضروری برای مبلغ، حساسیت او نسبت به رخدادهای جاری، تفریح و سرگرمی، ورزش و عضویت در چند سازمان گوناگون است.



از شخصی بخواه که یک سخنرانی پر غلط - هم در محتوا و هم در نحوه اجرا - ایراد کند. از حاضران بخواه که در یافتن بیشترین خطا در این سخنرانی با یکدیگر رقابت کنند. طرح کلی زیر را برای شناختن خطاها و درست آنها به کار ببر و به دست هر یک از شنوندگان بده. به هر غلط یک امتیاز و به هر مورد صحیح آن نیز یک امتیاز تعلق می‌گیرد.

■ محتوا:

..... غلط شماره ۱:
 درست:
 غلط شماره ۲:
 درست:
 غلط شماره ۳:
 درست:

■ اجرا:

..... غلط شماره ۱:
 درست:
 غلط شماره ۲:
 درست:
 غلط شماره ۳:
 درست:

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش صداقت در تهیه و ایراد سخنرانی چیست؟
۲. یک شیوه تأثیر گذار برای به پایان رساندن سخنرانی کدام است؟ مثالی بزن.
۳. روش انتقال بلاغی از یک فکر به فکر دیگر چیست؟ مثالی برای آن بیاور.
۴. نقاط ضعف در تمرین سخنرانی چه می‌تواند باشد؟ چگونه می‌توانی آن را به حداقل برسانی؟
۵. چرا ارتباط دیداری در اجرای سخنرانی مهم است؟
۶. زیر و بمی یا شدت و ضعف صدا چگونه بر کیفیت اجرای سخنرانی تأثیر می‌گذارد؟ مثالهایی بزن.

تمرین درک مطلب

۱. فهرستی دقیق از فعالیتهای لازم برای آماده‌سازی سخنرانی تهیه کن.
 ۲. گامهای ویژه‌ای را که پیش از سخنرانی برای شناسایی شنوندگان و در طول سخنرانی برای کسب اعتبار در نزد آنان باید برداری، فهرست کن.
 ۳. سه نکته اساسی را که در سخنرانی خود مطرح خواهی ساخت، فهرست کن. برای هر نکته مشخص نما که از طریق روشهای فن بیان، چگونه تأکیدهای ضروری را خواهی داشت.
 ۴. پایانی مختصر و مفید برای سخنرانی خود بنویس.
- به عنوان رئیس جدید یک سازمان اسلامی که در آن فعالیت‌داری، در برنامه خویش قرار داده‌ای که نخستین دیدار را با اعضا داشته باشی. جمعی دوستانه است ولی افراد شناختی زیاد درباره تو ندارند.
- به عنوان رئیس، تو نه تنها وظایف سازمانی را باید انجام دهی بلکه مسائل رفاهی مجموعه را نیز باید در نظر داشته باشی. این دیدار فرصتی مناسب است تا اعتماد دیگران را نسبت به رهبری خود برانگیزی و از سرمایه‌گذاران و کمک‌دهندگان بلاعوض درخواست بودجه حمایتی کنی.
- فرصت کوتاهی برای آمادگی و سخنرانی داری.

به سوی بهتر نوشتن

اول. هدف

دوم. مشکلات

سوم. فرآیند نگارش

الف. طرحریزی

ب. تهیه پیشنویس

ج. بازبینی و ویرایش

د. غلطگیری و تصحیح

چهارم. ایست ذهنی نویسنده

پنجم. راهنماییهای سودمند

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عناصر اصلی یک نوشته خوب را بشناسی.
- به گونه‌ای مؤثرتر بنویسی.
- نوشته‌های دیگران را موشکافانه بررسی و نقد کنی.

اول. هدف

نگارش ابزاری چند وجهی است. می‌نویسیم تا به دیگران آگاهی دهیم، تا متقاعدشان سازیم، تا به آنها القا نماییم یا در صورت لزوم حتی تهدیدشان کنیم. بسیار مهم است که خوب بنویسیم زیرا یک نوشته می‌تواند:

← اندیشه‌ها و اطلاعات را به گونه‌ای مستمر و آسان‌یاب جهت هرگونه مراجعه یا بهره‌برداری در دسترس همگان قرار دهد.

- ← دیگران را هماهنگ با محتوای پیامش به تحرک وادارد.
 - ← با انتشار عقاید و دیدگاههای نویسنده در میان مخاطبان بیشتر، فرصتهای آزادی را برای دیگر فعاليتها در اختیار او قرار دهد.
 - ← با ارائه عقاید و دیدگاههای جدید و متفاوت، خوانندگان را به شیوه‌ای دقیق راهنمایی و هدایت کند.
 - ← با معرفی نویسنده به خواننده، برای نویسنده اعتبار و شهرت به ارمغان آورد.
 - ← با تشریح دقیق و مستمر راه حل یا شیوه‌های عمل، احتمال موفقیت را افزایش دهد.
 - ← وسیله‌ای بسیار مؤثر برای دعوت و تبلیغ اسلامی باشد.
- نوشتن از آن رو که وسیله‌ای برای ارتباط است، باید در بهبود آن کوشید و این بهبود جز از راه تمرین امکانپذیر نیست. چگونگی انتخاب واژه‌ها و نیز موضوع مورد بحث، نه تنها نقشی مهم در ایجاد وضوح و دقت در نوشته ما ایفا می‌کند، بلکه تأثیری اساسی در جذابیت و درک درست از آن دارد.

دوم. مشکلات

از میان اشتباههای متداول نویسندگان می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

- ← گردآوری اطلاعات، در حجمی بسیار بیشتر یا بسیار کمتر از حد نیاز.
- ← سازماندهی ضعیف موضوع مورد بحث.
- ← غفلت از بازبینی و ویرایش پیشنویس اول.
- ← انتخاب واژه‌ها یا جملات ثقیل یا طولانی.
- ← تنها به دیدگاه محدود خویش پرداختن بدون توجه به دیدگاههای دیگر.
- ← گم‌کردن مخاطبان و عدم تناسب موضوع با مخاطبان اصلی.

به موارد بالا، اشتباههای مرتبط با دستور زبان یا سبک نویسندگی را نیز باید افزود. از این جمله است:

- ← اطناب مُمَلِّ و ایجاز مَخَلَّ (اطاله کلام یا ایجاز بیش از حد آن).
 - ← گسست میان جملات یا ارائه جملات ناقص.
 - ← استفاده بیش از اندازه از اصطلاحات یا تعبیرات کلیشه‌ای.
 - ← نبود ساختار مناسب در جملات.
 - ← استفاده از زبانی کهنه و قدیمی.
 - ← داشتن مقدمه یا نتیجه‌گیری نامتناسب با موضوع.
 - ← ضعف در انتقال پیام.
- در صفحات آتی تنها به مراحل نوشتن خواهیم پرداخت و بحث درباره‌ی دستور زبان و شیوه نگارش معیار را به کتابهای دستور زبان و آیین نگارش خواهیم سپرد.
- به هر حال، نوشتن وسیله‌ای توانمند و مؤثر است که به ویژه در تبلیغ و دعوت اسلامی نقشی مهم ایفا می‌کند.

به همین خاطر ضروری است که توجهی ویژه به پرورش قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود در زمینه خوب نوشتن مبذول داریم.

سوم. فرآیند نگارش

نگارش فرآیندی است که در آغاز پیچیده می‌نماید اما در واقع، تنها نیازمند کسب چند مهارت اساسی است. این فرآیند با درک موضوع، هدف و مخاطبان آسانتر می‌شود. البته به این شرط که بتوانیم این فرآیند را به مراحل قابل هدایت تقسیم کنیم و افسوس اشتباه‌های خویش را به حداقل برسانیم. این مراحل به شرح زیر است:

الف. طرح‌ریزی

نوشتن با طرح‌ریزی آغاز می‌شود بدین معنی که ابتدا باید درباره موضوع بیندیشیم و این که در چهارچوب آن چه می‌توان یا چه باید نوشت. طرح‌ریزی همچنین در صورت لزوم نیازمند یادداشت‌برداری یا تهیه فهرستی از اندیشه‌ها و دیدگاه‌هایی است که باید ارائه شود. در این فهرست، علاوه بر ذکر رئوس اندیشه‌ها و دیدگاه‌ها، رئوس جزئیات و مستندات آنها را نیز ثبت می‌کنیم تا نکته‌ای را از قلم نیندازیم یا مجموعه‌ای از افکار و دیدگاه‌های بیسامان را ارائه نکنیم.

تفکر، واژه‌گزینی و تصور آنچه باید نوشته شود، پیش از نوشتن نخستین کلمه، همان اندازه مهم است که اتخاذ شیوه درست در نگارش کل متن.

ب. تهیه پیشنویس

نگارش با تهیه پیشنویسی دقیق آغاز می‌شود که در آن از اطاله کلام و کاربرد واژه‌های مبهم و نامأنوس خودداری شده است. در حین نگارش پیشنویس باید خوانندگان و میزان درک و دانش آنها و نحوه دریافت و برداشت آنها را از اندیشه‌های اساسی، در ذهن خود داشته باشیم و آن گونه بنویسیم که درک آن برای مخاطبانمان آسان باشد. بهره‌گیری تشریحی از مثال‌های متنوع در اغلب موارد می‌تواند فهم اندیشه‌های دشوار را برای خواننده آسان کند. زمان تهیه پیشنویس - از آن رو که پیشنویس، زیربنای نوشته اصلی است - زمان کاملاً مفیدی به شمار می‌آید. به محض آماده شدن پیشنویس بر آن مروری می‌کنیم تا عناصر قابل استفاده - از فکر گرفته تا مثال یا شیوه‌های کلی ارائه مطلب - را بشناسیم و از آنها در مرحله بازبینی و ویرایش بهره بگیریم. اگر بخشی یا همه پیشنویس، تأثیرگذار یا مفید نبود باید آماده حذف جزء یا کل آن باشیم.

ج. بازبینی و ویرایش

بازبینی و ویرایش گاه می‌تواند در حدی قابل ملاحظه، پیشنویس ما را بهبود بخشد. بازبینی پیشنویس به منظور حذف جزئیات بی‌اهمیت و روشن‌سازی اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مبهم صورت می‌گیرد. بازبینی و ویرایش نه تنها فرآیند تصحیح پیشنویس اولیه، بلکه به وجود آورنده مطلب نهایی است. در این مرحله از نگارش، در صورت لزوم، باید حتی بخش عمده‌ای از کار، یا طرز بیان و آهنگ نوشتار یا دیدگاه خود را تغییر دهیم. این مرحله فرصتی

مناسب برای از میان بردن آشفتگیها و اشتباههاست.

د. غلطگیری و تصحیح

هنگامی که پس از یک یا چندبار بازبینی و ویرایش پیشنویس اولیه، پیشنویس نهایی آماده شد، نسخه نهایی را غلطگیری می‌کنیم تا اغلاط دستوری، املائی و نقطه‌گذاری و علامتگذاری متن را تصحیح کنیم. در این مرحله، داشتن یک فرهنگنامه و یک کتاب دستور زبان بر سرعت کار ما خواهد افزود. باید این قاعده را برای خود بگذاریم که اگر وقت برای غلطگیری و تصحیح متن نداریم، در واقع برای نوشتن نیز هرگز وقت نخواهیم داشت. بنابراین بهتر است که ننویسیم.

چهارم. ایست ذهنی نویسنده

عبارت «ایست ذهنی نویسنده» به طور کلی برای شرایط و حالاتی به کار می‌رود که حس می‌کنیم در نوشتن گیر کرده‌ایم و حتی نمی‌توانیم به یک کلمه دیگر بیندیشیم و بنویسیم.

رعایت چندین راهبرد می‌تواند ما را در غلبه بر این شرایط و حالات یاری کند. برای نمونه می‌توانیم:

- ← خود را وادار به نوشتن کنیم به طوری که از یک فکر به فکر دیگر برویم و کم‌کم متوجه شویم که داریم به موضوع بر می‌گردیم.
- ← درباره گیرکردن خود بر سر دوراهی با کسی صحبت کنیم تا راهها و شیوه‌های نو برای رویکرد دوباره ما به موضوع پیدا شود.
- ← نوشته خود را مدت زمانی کنار بگذاریم و پس از استراحت، دوباره به آن نگاه بیندازیم.
- ← درباره موضوع به مطالعه بپردازیم.
- ← آنچه را تا به اینجا نوشته‌ایم بخوانیم.

پنجم. راهنمایهای سودمند

از جمله راهنمایهایی که می‌توانند در بهترشدن نگارش یاریت کنند به شرح زیرند:

- ← پایه نثر خود را بر حقیقتها، واقعیتها، سادگی، اختصار و دقت قراربده.
- ← از کاربرد زبان بازاری، عبارتهای مبتذل و پیش‌پا افتاده و واژه‌های تخصصی و نامأنوس خودداری کن.
- ← برای تبدیل واژه‌ها و جملات متن خود به واژه‌ها و جمله‌های کوتاهتر، جالبتر و دلنشین‌تر، آن را ویرایش و بازبینی کن.
- ← نثر خود را با کاربرد بیشتر فعل به جای مصدر یا اسم مصدر، قویتر کن.
- ← با تغییر مصدرها و اسم مصدرها به فعلها، کلمات اضافی را حذف کن.
- ← از کاربرد مصدرها، اسم مصدرها، و صفتها به جای فعلها خودداری کن.
- ← از فعلهای معلوم و با فاعل مشخص به جای فعلهای مجهول که فاعلشان مشخص نیست استفاده کن.

- ◀ به جای تکرار کلمات، مترادفهای آنها را به کار ببر.
- ◀ پیشنهادها را با یادداشت مختصر و سریع همه افکار، اندیشه‌ها و دیدگاههایی که می‌خواهی مطرح کنی و ذکر واژه‌های کلیدی آنها آغاز کن. در ابتدا نگران توالی و نظم در ارائه مطالب نباش. بعداً خواهی توانست بخشهای فرعی و جزئیات را به صورت مجموعه‌هایی دسته‌بندی کنی.
- ◀ این سخن حکمت‌آمیز را همواره به خاطر داشته باش: «خَيْرُ الْكَلَامِ مَا قَلَّ وَ دَلَّ.» (بهترین سخن آن است که کوتاه و رسا باشد.)

نکته عملی

نگارش می‌آفریند و انتقال می‌دهد

می‌گویند رئیس موسسه‌ای علمی در پاکستان با رئیس خانواده‌ای ثروتمند و تاجر صحبت می‌کرد و به عنوان رسالتی در جهت افزایش سطح دانش و کاهش میزان کمسوادگی، تلاش می‌ورزید تا مادر خانواده را متقاعد کند که فرزندش را به جای این که در سنین پایین به شاگردی تجارتخانه بگذارد، او را به مدرسه و سپس به دانشگاه بفرستد. مادر می‌خواست بداند که دانشگاه برای فرزندش چه می‌کند. رئیس موسسه علمی در پاسخ به مادر گفت که دانشگاه، آموزشهای بسیاری به او می‌دهد. مثلاً به او می‌آموزد که چگونه خوب بنویسد. مادر در جواب بر سر رئیس موسسه علمی فریاد می‌زند و می‌گوید: «نوشتن به چه درد فرزندم می‌خورد؟ او همیشه یک منشی دارد.»

البته در نوشتن، چیزی بیشتر از آن نهفته است که بتوان به منشی تفویض کرد. نوشتن ابزار رهبری است. روشی است برای این که بخشی از خودت را، اولویتهایت را، تعلقات و حساسیتهایت را و احساسات را به دیگران انتقال دهی؛ دیگرانی که هدایتشان می‌کنی.

به شکل‌های مختلفی که می‌توانی این کار را بکنی فکر کن. برای نمونه:

- ← یادداشتهای داخلی برای کارمندان رسمی یا کارکنان داوطلب.
- ← سخن با اعضا یا عموم مردم.
- ← نامه‌های انتصاب یا رهنمود برای کمیته‌ها.
- ← توافقنامه با افراد و سازمانها.
- ← یادداشتهای کوتاه، شرح وظایف، گزارشهای عملکرد و پیشنهادهای مختلف برای رؤسا.
- ← تصمیمها، صورتجلسات و گزارش نشستها.

تنها برای پر کردن کاغذ ننویس. دستورالعمل هدف را در نظر داشته باش. تو و نوشته‌ات باید:

هدفگرا

دقیق

و فکر آفرین باشید.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نوشتن به عنوان ابزاری ارتباطی، چه تفاوت‌هایی با سخن گفتن دارد؟
۲. فرآیند نگارش به چهار مرحله تقسیم می‌شود. آن مراحل چیستند؟ خطاهای عمده‌ای که ممکن است در هر یک از این مراحل مرتکب شوی کدام‌اند؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. طرحی برای نگارش گزارشی درباره خط مشی سازمان تهیه کن. ۲. برای کسی که از او خواسته‌ای این گزارش را تهیه، بازبینی، ویرایش و تصحیح کند، یادداشتی بنویس و در آن تعیین کن که ویراستار در بازبینی و تکمیل پیشنویس اولیه باید به چه نکاتی اهمیت دهد و به دنبال چه باشد. ۳. صورتی تهیه کن که در آن پنج چیز را که در این گزارش نباید انجام دهی در بر داشته باشد. | <p>به عنوان مسئول روابط عمومی سازمان، خواسته شده است تا گزارشی درباره خط مشی سازمان بنویسی و در آن از مراحل تأسیس و پیشرفت سازمان نیز سخن بگویی. از این گزارش برای جلب کمک مادی از یک منبع عمده مالی استفاده خواهد شد. این گزارش همچنین به اعضای جدید کمک خواهد کرد که نسبت به پیشرفت سازمان تعهد بیشتری بیابند. تو محتوا، شیوه تنظیم و نگارش و حجم این گزارش را تعیین می‌کنی.</p> |
|---|--|

نصیحت

- اول. طبیعت نصیحت
دوم. نصیحت به عنوان واکنش
سوم. نصیحت، به عنوان وظیفه
چهارم. نصیحت در عمل
الف. از کلی گویی تا ذکر مورد
ب. از دانش تا رفتار

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- ویژگیهای فرآیند نصیحت کردن را بشناسی.
- به روشی که اسلام گفته است نصیحت کنی.
- با رفتاری اسلام‌پسند نصیحت را بپذیری.

اول. طبیعت نصیحت

یکی از مهمترین ویژگیهای مبلغ مذهبی، نصیحت کردن و ارائه توصیه‌های خیرخواهانه به دوستان مسلمان است به همان معنی که اصطلاح جامع قرآنی نصیحت بیانگر آن است. نصیحت ابزار اصلی واکنش راستین و صادقانه در جامعه اسلامی است.

واژه نصیحت به معنی خلوص، اخلاص و خیرخواهی است. پند و اندرز و پند دادن و اندرز گفتن رابه این خاطر نصیحت می‌گویند که از سر خلوص نیت و خیرخواهی محض است.

پیامبر اسلام (ص) دینداری را با نصیحت برابر می‌داند. از آن حضرت منقول است که فرمود:

الدِّينُ النَّصِيحَةُ

دینداری خلوص، اخلاص، خیرخواهی و پندگویی است.

پرسیدند: برای چه و که؟

فرمود:

لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ

برای خدا و برای پیامبرش و برای کتابش و برای پیشوایان مسلمین و عموم مسلمانان.

صحیح مسلم

اهمیت و بزرگی نصیحت از اینجا آشکار می‌شود که پیامبر اکرم (ص) جریر بن عبدالله را به خاطر سه چیز احترام می‌گذاشت: برگزار کردن نماز، پرداختن زکات و نصیحت کردن هر مسلمان، چه فرمانروا باشد چه یکی از مردم عادی. اگر ادعا می‌کنیم که همه دوستان مسلمان خود را دوست داریم، یکی از روشهای دریافت میزان صداقت در این دوستی، نصیحتهایی است که به آنها می‌کنیم. اهمیت دادن به دیگران یعنی پذیرش این مسئولیت که خطاها و اشتباههای آنها را به خودشان گوشزد کنیم. شانه خالی کردن ما از این مسئولیت نشانه آن است که دوستی ما شاید نه یک احساس گرم قلبی بلکه تنها رفتاری سطحی و ظاهری و ادعایی زبانی باشد.

نصیحت کردن همواره رسالت پیام‌آوران الهی بوده است.

خداوند از زبان هود (ع) این گونه نقل می‌کند:

.. أُولَئِكَ كُنتُمْ رُسُلَ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴿١٨﴾

پیامهای پروردگارم را به شما می‌رسانم

و برای شما نیکخواه و نصیحتگری امینم. (۶۸)

قرآن مجید، سوره اعراف (۷)

و از زبان شعیب پیامبر چنین می‌گوید:

... لَقَدْ أُولَئِكَ كُنتُمْ رُسُلَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ... ﴿١٣﴾

پیامهای پروردگارم را به شما رساندم

و برای شما نیکخواهی و نصیحتگری کردم... (۹۳)

قرآن مجید، سوره اعراف (۷)

دوم. نصیحت به عنوان واکنش

هیچ یک از ما به عنوان یک انسان، توانایی این را نداریم که هم کاری را انجام دهیم و هم در حین انجام کار، خود را مشاهده کنیم. این امر بیگمان محدودیتی برای تواناییهای ما به حساب می‌آید. اما خداوند این محدودیت را برای ما مسلمانان جبران کرده است به این نحو که خواهران و برادران مسلمان را آینه یکدیگر قرار داده است. به یک معنی، ما از طریق خواهران و برادران مسلمان خویش می‌توانیم اعمال و رفتارهای خود را در حین اجرای آنها مشاهده کنیم.

با توجه به دستورهای پیامبر اکرم (ص) مؤمن آئینه برادر خویش است. به خاطر داشته باشیم که آئینه، تصویری واقعی از اشیا به دست می‌دهد نه کمتر و نه بیشتر. ما نیز در انتقال تصویر دوستان مسلمان خود از طریق نصیحت، باید همین گونه عمل کنیم.

انسان فرزانه و خردمند، از انتقادهای اظهار شده توسط مخالفان نسبت به کارهای خویش بهره می‌گیرد و اشتباهها و ناهنجاریهایی را که دیگران می‌بینند ولی مورد توجه او قرار نمی‌گیرد، اصلاح و تصحیح می‌کند. در واقع در این زندگی دنیا نمی‌توان بی‌نیاز از دوست مخلص بود که انسان را نصیحت کند. اهل سنت از عمر نقل می‌کنند که گفته است: «خدا رحمت کند کسی را که عیبهای مرا هدیه برایم بفرستد.» شیعه از امام ششم جعفر بن محمد صادق (ع) نزدیک به همین مضمون را روایت می‌کند: «محبوبترین برادرانم به نزد من کسی است که عیبهایم را به من هدیه کند.»

نصیحت، یک ارتباط دوسویه است. نصیحت شونده باید نصیحت را با اندیشه‌ای باز، سینه‌ای فراخ، چهره‌ای گشاده و خندان، بیانی سپاسگزار و حقشناس و عزمی راسخ برای اصلاح رفتار و ارتقای وجودی خویش از صمیم دل و اعماق جان بپذیرد. از سوی دیگر، نصیحت کننده باید مؤدب، با تدبیر و کاردان و کارشناس در بهره‌گیری مناسب از کلمات باشد و فضای عاطفی مناسبی را برای ابراز نصیحت برگزیند. او نباید از نصیحتگری خود ناراحت و دلسرد شود اگر تغییری سریع و ناگهانی در طرز فکر یا رفتار نصیحت شونده نبیند زیرا تغییرات اساسی در رفتار نیازمند مدت زمانی است که در آن، شخص با خود کنار بیاید و خود را قانع سازد، سپس عزم بر تغییر را در خود ایجاد کند و سرانجام رفتار خویش را تغییر دهد.

به منظور تأثیر گذاری بیشتر، نصیحت کننده باید دوستی، صداقت و اخلاص خود را نشان دهد. لحن او نباید هیچ گونه احساس برتریجویی، سرزنش، تمسخر یا اتهام نسبت به نصیحت شونده را در وی برانگیزد. همچنین بر اساس توصیه اسلام، نصیحت باید در نهان و نه در حضور دیگران و انظار عموم صورت گیرد تا از هر پیامد سوء پیشاپیش جلوگیری شود. نباید فراموش کنیم که منظور از نصیحت، تصحیح عیوب افراد است نه آشکار ساختن عیبهای و اشتباههای آنها.

البته همان گونه که در هر حالی باید با سعه صدر آماده پذیرش نصیحت باشیم، لازم است که چشم خود را باز کنیم تا کسی در پوشش نصیحت ما را فریب ندهد چنان که شیطان پدر و مادر ما را فریب داد و از بهشت بیرون راند:

و برای آن دو سوگند خورد که من نیکخواه شمایم. (۲۱)

قرآن مجید، سوره اعراف (۷)

وَقَسَمْتُ لِي لَكُمْ لَئِنِ التَّصْحِيحُ ﴿۲۱﴾

یا همان گونه که برادران یوسف (ع) به او خیانت کردند:

... [گفتند:] او ما نیکخواه اویم. (۱۱)

قرآن مجید، سوره یوسف (۱۲)

... وَإِنَّا لَهُ لَنَنْصِحُونَ ﴿۱۱﴾

سوم. نصیحت به عنوان وظیفه

نصیحت، بدون توجه به قبول یا عدم قبول نصیحت شونده بر ما واجب و لازم است زیرا گاه نصیحت به راحتی و با گشاده رویی پذیرفته نمی‌شود:

... لَقَدْ أَلْفَقْتُمْ رَسُولَ رَبِّي وَنَضَّحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا يُجِزُونَ النَّصِيحَةَ ﴿٧٩﴾ ... [صالح به مردم خود گفت:] اینک پیام پروردگارم را به شما رساندم و برای شما نیکخواهی و نصیحتگری کردم اما شما نیکخواهان را دوست نمی‌دارید. (۷۹)

قرآن مجید، سوره اعراف (۷)

پیامبر (ص) برای ما نابودی امتهایی را یاد آور شده است که نصیحت و نصیحتگری را فراموش کرده بودند. افزون بر همه آنچه گفته آمد، نصیحت باید تنها به خاطر خدا و نه برای هیچ هدف دنیایی دیگری صورت پذیرد. از این رو هر مبلغ باید الگو و اسوه‌ای برای اجرا و احیای این فضیلت اسلامی باشد. ما نباید با این توجیه که به نظر نمی‌رسد برخی افراد نصیحت‌های صادقانه ما را پذیرا باشند، از نصیحت به آنان دست برداریم. تجربه نشان داده است که حتی آنانی که از سخن صریح و نصیحت مستقیم ناراحت می‌شوند، در زمانهایی قدرانی نصیحت درست بوده‌اند و ماهها و سالها بعد با جان و دل خویش نصیحت‌کننده را سپاس گفته‌اند.

سرانجام به هشداری در این باره می‌رسیم: واقعیت این که اگر دیگری را در زمینه‌ای نصیحت می‌کنیم، لزوماً این گونه نیست که ما در آن زمینه درست می‌اندیشیم و درست می‌دانیم بلکه ممکن است ما در اشتباه باشیم و نصیحت‌شونده درست بگوید یا درست عمل کند. در این مواقع، نصیحت نباید به ورطه مشاجرات بیهوده در افتد بلکه باید به یک گفت‌وگوی صمیمانه برای یافتن آنچه درست است تبدیل شود. این مسئولیت مشترک هر نصیحت‌کننده و هر نصیحت‌شونده است.

جمع‌بست مبانی قرآنی نصیحت به قرار زیر است:

۱. نصیحت کردن رسالت پیام‌آوران الهی بوده است.
۲. گاه نصیحت به راحتی و با خوشی و خوبی پذیرفته نمی‌شود.
۳. باید از فریب خوردن در قالب نصیحت پرهیز کنیم.
۴. مسئولیت و وظیفه ما نصیحتگری است. اما تأثیر آن تنها به اذن و خواست خداوند مفید و سازنده خواهد بود.

چهارم. نصیحت، در عمل

الف. از کلی‌گویی تا ذکر مورد

یادآوری و تذکر، به مؤمنان سود می‌رساند. خداوند متعال می‌فرماید:

و یادآوری کن و پند ده

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَ يَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

که یادآوری و پند، مؤمنان را سود می‌بخشد. (۵۵)

قرآن مجید، سوره ذاریات (۵۱)

یادآوری، آموزش نیست زیرا در یادآوری فرض بر این است که دانش در طرفی که به او تذکر داده می‌شود موجود است. بلکه نکته اینجاست که کسب علم و دانش یک فریضه است، اما کافی نیست. گاه هست که دانسته‌های خود را فراموش می‌کنیم و گاه هست که از رفتار خود بیخبریم. آن گاه که کاری می‌کنیم خود را نمی‌بینیم. این دیگران‌اند که ما را می‌بینند. اگر دیگران به ما نگویند که کار ما چگونه است از نقاط قوت و ضعف خود بیخبر خواهیم ماند. این گرچه نقطه ضعفی برای ماست اما خداوند راه جبرانی برای آن مقرر کرده است:

عضویت ما در گروهی به عنوان جامعه یاد و یادآوران. در این جامعه انسانها به خود و به یکدیگر تذکر می‌دهند. نخست: یاد پیوسته خداوند است. اسلام این گونه یاد را از طریق ابزار ذکر استمرار می‌بخشد:

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَ
يَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ
هَذَا بَطُلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

آنان که ایستاده و نشسته و بر پهلو خفته، خداوند را یاد
می‌کنند و در آفرینش آسمانها و زمین می‌اندیشند
[می‌گویند]: ای پروردگار ما! این را بگزاف و بیهوده
نیافریدی. تو از بیهوده کاری [پاکی. پس ما را از رنج
دوزخ بازدار. (۱۹۱)]

قرآن مجید، سوره آل عمران (۳)

دوم: سطح رفتاری مؤمنان است. در حدیث، برای این سطح رفتاری تعبیر آینه مؤمن آمده است:

المؤمنُ مُرآةُ المؤمنِ مؤمن آینه مؤمن است.

سنن ابو داوود و سنن ترمذی

در آینه عادی، شخص خود را می‌بیند و آینه با او به زبانی بصری و دیداری سخن می‌گوید. اما در آینه برادری مؤمن باید با صدایی رسا با خواهر یا برادر خویش صحبت کند. اینجاست که ممکن است شکست بخوریم یا در آزمون وظایفمان درباره یکدیگر مردود شویم. برادران یا خواهران ما معمولاً مایل‌اند که اگر اشتباههای خود را بدانند، آنها را اصلاح کنند. ولی اگر آینه برادری اشتباههای آنها را به آنها نشان ندهد، اشتباههای قبلی کماکان ادامه می‌یابند و تکرار می‌شوند. علاوه بر این، کافی نیست به برادر خود بگویید که نظیف و پاکیزه باشد. او می‌داند که باید نظیف و پاکیزه بود. شما باید از کلی‌گویی دست بردارید و به ذکر مورد پردازید. مثلاً باید او تذکر دهید که بدنش بو می‌دهد؛ بوی پاهای او همه را ناراحت می‌کند؛ نفس او و سخن گفتن او بوی تعفن در هوا می‌پراکند؛ دور یقه پیراهنش یک دایره چرکین است؛ لباسهای او کثیف است؛ ناخنهایش بلند است؛ و امثال اینها.

ب. از دانش تا رفتار

در کار عملی و میدانی باید هرگاه که پیش آید و فرصت اجازه دهد و مجالسی باشد، از سطح کلیات و عمومیات به سطح جزئیات و موارد خاص برویم. با این روش نصیحت شونده پی می‌برد که مشکل کجاست و بنابراین شروع به اصلاح آن می‌کند. هرگاه اشتباهی را ببینیم، وظیفه ماست که آن را گوشزد کنیم و اشتباه کننده را آگاه سازیم. در غیر این صورت همان برادر یا خواهری که می‌بایست نصیحت می‌شد، در روز قیامت ما را پاسخگو و مسئول اشتباه خود خواهد دانست و به حساب خواهد کشاند.

نامدارترین چهره‌های اسلامی تذکر اشتباههای خود را «هدیه» ای از سوی دیگران تلقی می‌کنند. این هدیه نه تنها ارزشمند است بلکه دادن و گرفتن آن ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. به ویژه در زمان حاضر نیز که این رفتار زیبای اسلامی را فراموش کرده‌ایم، ضرورت نصیحت بیش از پیش رخ می‌نماید. نباید فراموش کنیم که این رفتار از دوستی و توجه ما نسبت به دیگران مایه می‌گیرد. به علاوه، اگر کسی یا گروهی را دوست داری، باید خطاهایشان

را به خودشان - و نه به دیگران - نشان دهی. آنها نیز متقابلاً با تو این گونه باید باشند. اگر چنین نباشیم، با توجه به این حدیث شریف، ایمان ما جای سؤال دارد:

لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّىٰ يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ

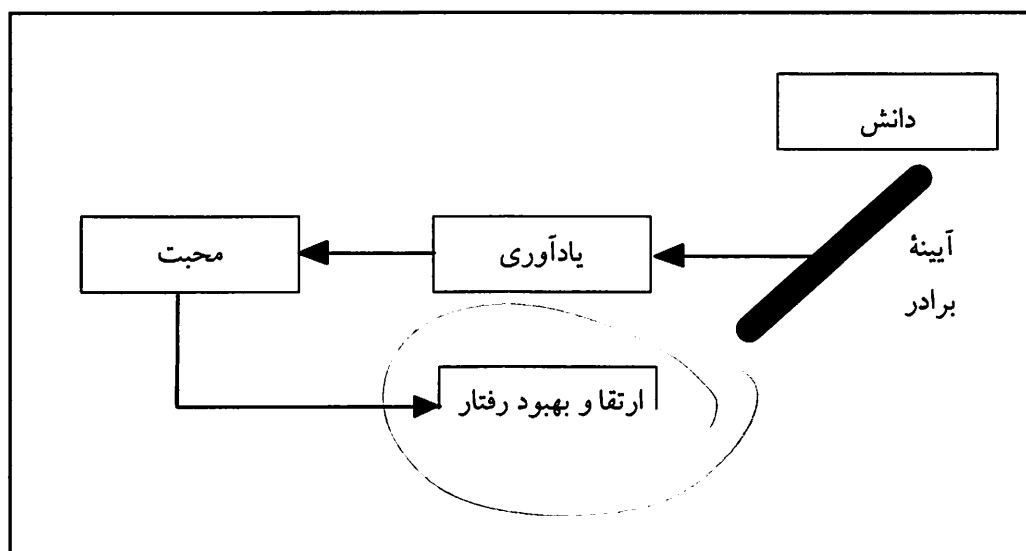
هیچ یک از شما ایمان نمی‌آورد تا آن که هر چه برای خود می‌پسندد برای برادرش نیز پسندد.

صحیح بخاری و صحیح مسلم

این دقیقاً خلاف آن خودخواهی است که در جوامع مادی می‌یابیم. در آنجا مردم، تنها نگران خویش‌اند و تنها گلیم خود را از آب می‌کشند. آنها آزادیهای بی‌ضابطه فردی را به عنوان وسیله‌ای برای لذت بردن از شهوتها و پیروی از تمایلات به کار می‌گیرند و بنا بر این مجبور نیستند به دیگران چیزی بگویند که خوشایند آنها نیست. اما هدف ما مسلمانان، اقامه حق و برقرار ساختن حقیقت در جامعه است حتی اگر مجبور باشیم به دیگران چیزهایی بگوییم که ممکن است دوست نداشته باشند که بشنوند.

به همین خاطر، از این پس هرگاه برادر خود را با پیراهنی با دگمه‌های باز، کراوات کج، زیپ یا بند کفش بسته‌نشده یا صورت و ریشی که خرده غذا به آن چسبیده است دیدید، یا شنیدید که با صدای بلند صحبت می‌کند، فوراً او را به کناری ببرید و آهسته به طوری که دیگری نفهمد، به او تذکر دهید. او باید از شما به خاطر این هدیه بزرگ بسیار سپاسگزار باشد.

اگر این توصیه اسلامی را تمرین کنیم و بشناسیم و به ویژه تذکر و نصیحت را همراه با محبت و علاقه در برنامه‌های تربیتی خود بگنجانیم، عملکرد ما از نظر کمی و کیفی پنجاه درصد افزایش خواهد یافت. در این صورت از نزدیکتر شدن به جامعه یاد و یادآوران احساس خوشنودی و شکرگزاری خواهیم کرد. سازوکار این پیشرفت و بهبود عملکرد بدین گونه خواهد بود:



نصیحت در پهنه عمل این چنین است. نصیحت، دانش نظری را از طریق واسطه‌هایی چون آیینۀ برادر و محبت واقعی و اخلاص، تبدیل به رفتار بهتر می‌کند.

تمرینی برای نصیحت

مجموعه دوستانه خودتان یا مجموعه محلی کوچکی از خواهران و برادران دینی خود را به گروههای دو نفره تقسیم کن. بگذار آنها برای پنج دقیقه یکدیگر را نصیحت کنند. سپس آموخته‌های این کار آزمایشی را با یکدیگر مبادله کنید و روشها و شیوه‌های نصیحت را در یک جلسه مورد بحث قرار دهید.

نصیحت در چهارچوب اجرا

نصیحت کردن و نصیحت پذیرفتن نیازمند استحکام در شخصیت است. همراه با دیگر ویژگیهای شخصیت اسلامی، تصمیم و تمرین به ما کمک می‌کند که نصیحت‌کنندگان و نصیحت‌شوندگان بهتری بشویم. در این مورد مثلاً می‌توانیم هدفی را برای خود در مدت زمان سه ماه تعیین کنیم. در طول این مدت می‌توانیم به چند تن از برادران و خواهرانی که به آنها علاقه داریم حداقل یک بار نصیحت کنیم و سپس رفتار خود را در طول این دوره و پس از آن با توجه به آنچه در این فصل مورد بحث قرار گرفته است مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. هدف از تذکر و یادآوری اشتباهات دیگران چیست؟
۲. چگونه یک مسلمان می‌تواند به عنوان آینه برادر یا خواهر مسلمانش انجام وظیفه کند؟

تمرین درک مطلب

۱. مناسبترین طرح کلی برای نصیحت کردن در این وضعیت را تهیه کن.
 ۲. پیشنویس متنی برای گفت‌وگو میان خودت و خزانه‌دار را بنویس.
 ۳. سه دلیل احتمالی را فهرست کن که نشان دهد چرا ممکن است در ارزیابی وضعیت اشتباه کرده باشی.
- به عنوان رئیس جدید کمیته ارزیابی، در بررسی سابقه سازمانی اسلامی که عضو آنی، رفتارهای ناپسندی را متوجه می‌شوی. یکی از رفتارهایی که بیش از اندازه تکرار می‌شود، ناشی از ضعف خزانه‌دار در زمانبندی خرید پیش از موعد است. تو نمی‌خواهی که این مسئله را تبدیل به موضوعی اداری کنی و احساس می‌کنی که بهتر است موضوع را با خود خزانه‌دار در میان بگذاری و توجه او را به مشکل برانگیزی. هدف، کارآمد ساختن شیوه کار امور مالی در این زمینه است.

ارتباط

اول. ارتباط چیست؟

الف. داوری و تفسیر

ب. راه پیامبرانه ارتباط

ج. «آگاهم کنید که مهم هستم»

دوم. راههای ارتباط

الف. راهنماییهایی برای ارتباط

ب. «می‌گویی چه می‌فهمی و می‌فهمی چه می‌گویی؟»

سوم. بررسی صحت اطلاعات

چهارم. صورت بازبینی ارتباطی

الف. ارتباط خاموش: کاربرد زبان غیر کلامی

ب. باید‌ها و نبایدها در کار ارتباط

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- لزوم برقراری ارتباط با دیگران را دریابی.
- از مشکلات برقراری ارتباط آگاه شوی.
- بهتر بفهمی و بهتر بفهمند.

خداوند متعال می‌فرماید:

خداوند بزرگ بخشنده مهرگستر (۱)

قرآن را آموخته است. (۲)

انسان را آفریده است. (۳)

او را سخن گفتن آموخته است. (۴)

الرَّحْمَنُ ۝۱

عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝۲

خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝۳

عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝۴

قرآن کریم، سوره الرحمن (۵۵)

خداوند ارتباط را به ما آموخته است. نقش ما در این میان - ساده بگوییم - تنها انتقال پیام به روشنی و با حفظ امانت است.

موانع بسیاری بر سر راه ارتباط مؤثر وجود دارد. امروزه ریشه بسیاری از مسائل و مشکلات به چگونگی ارتباط برمی‌گردد، مانند: جدا شدن از همسر، اخراج یک کارمند یا ترک تحصیل. ارتباط در انسانها تأثیر می‌گذارد، میان آنها پیوند برقرار می‌کند، همه انسانها در آن مشارکت دارند و هر کس مسئول ارتباط با دیگران است. حتی گاه ادعا می‌شود که هر کسی سر در کار انسانهای دیگر دارد و مانند یک مدیر بر کار دیگران نظارت می‌کند و حتی ممکن است مخالف افکار و اندیشه‌های دیگران باشد. بچه‌ها بر کار والدین خود نظارت می‌کنند، دانش آموزان ناظر آموزگاران خود هستند و منشیان بر کار روسای خود ناظرند.

متأسفانه ما از کودکی آموخته‌ایم که به ندرت صادق و درستکار باشیم و بنابراین در ارتباط خود با دیگران پشت هزاران نقاب پنهان می‌شویم. مردم را نیز می‌بینیم که به گونه‌ای تصنعی زندگی می‌کنند و دوست هم دارند که این طور باشند زیرا می‌ترسند که دیگران به واقعیات وجودی آنها پی ببرند، آنها را مسخره کنند و یا نپذیرند و از خود برانند. به همین خاطر است که نباید فریب چیزی را بخوریم که مردم «می‌گویند» بلکه باید به دقت، آنچه را نمی‌گویند «گوش کنیم!» البته این که ما را به خاطر آنچه هستیم نپذیرند، بهتر است از این که برای آنچه نیستیم بپذیرند.

در یک بررسی انجام شده بر گروهی از دانشجویان، از آنها پرسیدند: «بیش از همه از چه چیزی متأسف و پشیمانید؟» اکثریت آنان پاسخ دادند: «من پدر و مادرم را به خوبی نمی‌شناسم.» مسئله این بود که اگرچه آنها زیر یک سقف زندگی می‌کردند، اما یکدیگر را آن گونه که باید نمی‌شناختند و درک نمی‌کردند.

اول. ارتباط چیست؟

ارتباط این است که بگذاری مردم تو را بشناسند و درک متقابل با تو پیدا کنند. اگر چنین رابطه‌ای میان تو و دیگران ایجاد شود، به تو توجه خواهند کرد. فرآیند ارتباط، در برگیرنده مشارکت اندیشه و دریافت تو با دیگران و احساس صداقت با مردم است.

الف. داوری و تفسیر

یک مانع عمده در کنار آمدن با مردم، پیشداوری و تفسیر است. وقتی خداوند پیش از اتمام زندگی شخص درباره او داوری نمی‌کند، ما چرا چنین کنیم؟ پیامبر (ص) به ما آموخته است که اعمال بر اساس پایان و پیامدشان مورد داوری قرار می‌گیرند.

ما باید ارزیابی و داوری درباره مردم و رفتارشان را با توصیفهای حقیقی و واقعی بیان کنیم. مثلاً نباید بگوییم که فلان شخص «کثیف» است بلکه باید بگوییم که مثلاً: او بوی بد می‌دهد، آب دهان بر زمین می‌اندازد، یا در خیابان آشغال می‌ریزد. این گونه توصیفها اگر واقعیت داشته باشند، بر خلاف داوریها از سوی هیچ کس مورد تردید نخواهند بود. از معیارهای خوب توصیف درست، حالتی است که شخص در دادگاه ملزم به ارائه اطلاعات قابل استناد بر اساس توصیف رفتارهایی است که از آنها آگاهی دارد. آنچه باعث پدید آمدن احساس بد در انسانها

می‌شود، آن چیزهایی نیست که روی داده است بلکه تفسیر آنها از رویدادهاست. مثلاً شخص در یک مهمانی به تو سلام نمی‌کند. اگر فکر کنی که او عمداً به تو بی‌اعتنایی کرده است احساس بدی پیدا خواهی کرد. اما اگر فکر کنی که او تو را ندیده است، احساس بدی نخواهی داشت. بنابراین رویدادهای یکسان، تفسیرها و داوریهای کاملاً متفاوتی می‌توانند داشته باشند.

ب. راه پیامبرانه ارتباط

بسیاری از مردم چهره واقعی خود را زیر نقابهای گوناگون پنهان می‌کنند زیرا می‌ترسند که دیگران چهره واقعی آنها را بشناسند و آنها را از خود برانند. بنابراین برای این که مردم با ما صادق باشند باید محبت‌آمیز و دوستانه با آنها برخورد کنیم و آنها را همان‌گونه که هستند بپذیریم. باید صادق، درستکار و خودجوش باشیم، با مردم توجه‌آمیز، مهربانانه و با تشویق رفتار کنیم، به آنها قوت قلب بدهیم، نسبت به نیازهای آنها حساس و دلسوز باشیم و به آنها همدردی و محبت خود را ابراز کنیم. وجود ما باید ملامت از تفاهم و همدردی باشد. خداوند دربارهٔ پیامبر خود (ص) فرموده است:

هر آینه شما را پیامبری از خودتان آمد
که به رنج افتادنتان بر او گران و دشوار است.
به [راهیابی] شما دل بسته است
[و] به مؤمنان دلسوز و بخشنده مهربان است. (۱۲۸)

قرآن کریم، سوره توبه (۹)

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ
مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ
رَّحِيمٌ ﴿۱۲۸﴾

و به او گفته است:

به مهر و بخشایشی از خداست که برای ایشان نرمخوشدی
و اگر درشتخوی سخت دل بودی
بیگمان از گردت پراکنده می‌شدند. (۱۵۹)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ... ﴿۱۵۹﴾

این آیات بیانگر آن است که چگونه رأفت و رحمت پیامبر دیگران را جذاب می‌کرده است. از سوی دیگر نشان می‌دهد که اگر پیامبر سختگیر و سخت دل بود، ممکن بود مردم، از وی کناره گیرند.

ج. «آگاهم کنید که مهم هستم»

می‌گویند بر پیشانی هر که به دنیا می‌آید نوشته است: «آگاهم کنید که مهم هستم». این سخن بر سیل استعاره است اما واقعیت این که سنت پیامبر ما بر این بود که هنگام سخن گفتن به همه نگاه می‌کرد، اگر کسی را مخاطب قرار می‌داد همه بدن خود را به سوی او می‌گرداند و حتی کاری می‌کرد که کودکان نیز مانند بزرگسالان احساس کنند که مهم‌اند.

انسانها بیزارند از این که فراموش شوند یا نادیده گرفته شوند. در هر ارتباط با آنها این پیام مشترک را می‌یابیم: «لطفاً برای من ارزش و اعتبار قائل باشید!»، «لطفاً وجود و شخصیت مرا باور کنید!»، «لطفاً بی توجه از کنار من نگزیدید!» و «خواهش می‌کنم مرا درک کنید!» بنابراین هرگاه که پاسخی به نامه یا پیام تلفنی آنها نمی‌دهی، انگار به حسابشان نمی‌آوری و به آنها می‌گویی: «شما وجود ندارید!»

اعتماد یا بی‌اعتمادی؟

آیا به هر کس باید اعتماد کنیم؟ البته نه! بلکه باید بسیار محتاط، دقیق، هوشیار و بیدار باشیم زیرا مردم، هم کار می‌کنند و هم به کاری تظاهر می‌کنند. حضرت علی (ع) فرموده است: «من متقلب نیستم اما متقلب هم نمی‌تواند مرا فریب دهد.»

ما باید به دیگران گوش فرا دهیم ولی تحقیق و بررسی نیز باید داشته باشیم. به ویژه در تصمیم‌گیری و اجرا نیازمند به بررسی و اطمینان از صحت اطلاعات هستیم.

آیا باید همیشه با مردم موافقت کنیم؟ البته نه. ما تنها باید صادق و درستکار باشیم. همانند آنها آشنایی می‌آورند اما تفاوتها مایه رشد و توسعه وجودی مامی‌شوند. در هر حال، صداقت و راستگویی حکم می‌کند که آنچه را درست است بگوییم.

دوم. راههای ارتباط

همان گونه که دلایل بسیاری برای برقراری ارتباط با دیگران وجود دارد، راههای بسیاری نیز برای ارتباط هست. به هر حال ضرورت دستیابی به تصمیمهای مناسب، مایه ظهور برخی کلمات و اصطلاحات به صورت عمومی و استاندارد شده است. در اینجا پس از ارائه برخی راهنماییهای سودمند برای ارتباط مؤثر، این کلمات و عبارات را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم:

الف. راهنماییهایی برای ارتباط

۱. ارتباط قوی از نیروی درونی شخص مایه می‌گیرد. تلاش نکن که این نیرو را از مردم درخواست کنی.
۲. در محل کار، اردو یا گروه خود، با همه کس رابطه متقابل داشته باش. عذر کمبود فرصت پذیرفته نیست.
۳. هر وقت تنفس در یک گردهمایی را با اشخاص مختلف بگذران و خوردنیها و آشامیدنیها را با دیگران صرف کن. در نتیجه ارتباطهای هدفمندی را با همه در مدت زمانی کوتاه برقرار خواهی کرد.
۴. جلسه را به خاطر کسانی که دیر می‌آیند به تأخیر نینداز. در غیر این صورت به دیرآمدگان آموخته‌ای که دیر آمدن قابل قبول است. همچنین وقت شناسان را جریمه کرده‌ای.
۵. پیامی را که می‌شنوی بازگو کن تا صحت انتقال و دریافت آن را تضمین کرده باشی.
۶. به یاد داشته باش که هر چه بیشتر بفهمیم در کار خود بیشتر موفق می‌شویم و هر چه کمتر بفهمیم بیشتر ظاهرسازی و فریبکاری می‌کنیم.

۷. آن گاه که نوبت تفسیر و تأویل و برداشت شخصی فرا می‌رسد، پیامبر به ما می‌آموزد که بیش از هفتاد دلیل، عذر، توجیه و محمل درست برای رفتار نادرست برادر یا خواهر مسلمان خویش در نظر بگیریم، و اگر هیچ یک از آنها درست نیست بگوییم که حتماً باید تفسیر و توجیه دیگری باشد که ما از آن بیخبریم.

ب. «می‌گویی چه می‌فهمی، و می‌فهمی چه می‌گویی؟»

۵۰۰ کلمه‌ای که معمولاً بیشترین کاربرد را در زبان انگلیسی دارند، جمعاً حدود ۱۴۰۰۰ معنی در فرهنگ لغت برای آنها آمده است. یعنی به طور متوسط هر کلمه دارای ۲۸ معنی است. حال وقتی کلمه‌ای را می‌گوییم، کدام یک از معانی آن را در نظر داری؟

به یاد داشته باش که:

- ← کلمات منظور ندارند؛ انسانها منظور دارند.
- ← کلمه‌ها تنها نشانه‌هایی‌اند نه خود واقعیتها.
- ← کلمات مطلق و قطعی نیستند، اما در شرایط معین و قطعی یاد گرفته یا یاد داده می‌شوند.
- ← معانی می‌توانند در اثنای سخن پنهان یا فراموش شوند.
- ← کلمات، جنبه‌هایی فرهنگی، شخصی و تاریخی را منعکس می‌کنند. آنها از نژاد، مذهب و جنسیت تأثیر پذیرفته و از این معانی ضمنی انباشته‌اند.

در زیر کلمات و عباراتی می‌آیند که باید از کاربرد آنها پرهیز کرد و کلماتی که در عوض باید آنها را به کاربرد:

کلماتی که به یاد باید داشت

من می‌خواهم.../من انتخاب می‌کنم...
 ان شاء الله آن را انجام خواهم داد
 امروز/الان/همین الان
 و
 فرصت
 فرصت/چالش
 مبارزه/چالش
 علاقه‌مند
 ببخشید/عذر مرا بپذیرید
 کمک کن که من هم بفهمم
 به کمک تو احتیاج دارم/دوست دارم کمک کنی
 امکانات مورد نیاز من برای کار بهتر از این
 قرار است...
 می‌خواهم که تو...
 من (صادقانه و مسئولانه)
 بهتر خواهم شد

کلماتی که فراموش باید کرد

من باید...
 من باید سعی کنم که آن را انجام دهم
 روزی
 اما (برای نفی جمله قبلی)
 خطر
 مشکل
 بسیار مشکل
 نگران
 متأسفم
 چرا (برای توبیخ و تنبیه)
 احساس ناتوانی می‌کنم
 این تنها راه من است:
 احتیاج دارم که تو...
 تو (برای سرزنش و اتهام)
 همینم که هستم

برخی کلمات هستند که برای نصف کردن گروهها به کار می‌روند. این کلمات نیروی ارتباط و پیوند متقابل را در ما کاهش می‌دهند زیرا انتخاب ما را به دو مورد محدود می‌کنند. مثلاً:

یا این/ یا آن، مردانه/زنانه، سیاه/سفید، پیر/جوان، وطنی/خارجی، درست/غلط، رئیس/مردوس، باهوش/کودن.

هر گاه این کلمات را شنیدی یا خواندی، از احتمالات و حالت‌های دیگر غافل نشو. ما اغلب با این کلمات - که از معانی ضمنی عقیدتی و آرمانی انباشته‌اند - مواجه می‌شویم:

شرق/غرب، سرمایه‌داری/کمونیسم، مرکز/بیرون، مسلمان/غیر مسلمان، دارالاسلام/دارالحرب، دموکراسی/دیکتاتوری، تمرکزگرایی/تمرکززدایی.

کلماتی با این طبیعت ثانوی بیشتر می‌خواهند بیش ما را تیره سازند و نیروی ادراک ما را کاهش دهند. به دقت مراقب کلمات خود باش زیرا فرشتگان به دقت آنها را ضبط می‌کنند:

هیچ سخنی بر زبان نیارد جز آن که در نزد او

نگهبانی آماده است. (۱۸)

قرآن مجید، سوره قی (۵۰)

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿۱۸﴾

سوم. بررسی صحت اطلاعات

بارها شنیده‌ایم: «این مشکل ارتباط است»، «فقدان ارتباط»، «ضعف ارتباطی»، «ارتباط نادرست»، «سوء تفاهم»، «سوء برداشت»، «برداشت غلط»، و از این دست. اغلب نیز این تعبیر درست است و حقیقت دارد اما پاسخ باید این باشد: «مشکل را مشخص کنید».

یک راه مؤثر برای شناخت مشکل ارتباط و جایگاه آن، بررسی و بازبینی اطلاعاتی است که ارتباط بر آن بنا شده است زیرا واقعیت این است که وقتی پیام از ما عبور می‌کند، ما به آن چیزی می‌افزاییم یا از آن چیزی کم می‌کنیم و در هر حال پیام تحریف می‌شود. اصطلاح مهندسی پارازیت یا صداهای مزاحم برای اندازه‌گیری مقدار عوامل اضافی و مزاحم در ارسال پیام به کار می‌رود.

به این دو مثال توجه کنید:

۱. مردی با پسرش رانندگی می‌کرد. تصادفی پیش آمد. پدر کشته شد و پسر نیاز به یک عمل جراحی داشت. جراح بیمارستان گفت: «من نمی‌توانم عمل کنم زیرا این مجروح پسر من است».

تعیین کنید که جراح کیست.

۲. مردی از خانه خود بیرون آمد و پس از بستن در کلید خانه را در جیبش گذاشت. دزدی آمد و اسباب و اثاثیه منزل را برد.

دزد چگونه وارد خانه شده است؟

در هر دو مثال بالا ذهن ما سریعاً نتیجه‌گیری می‌کند و به ما پاسخ نادرست می‌دهد. مثلاً جراح مادر بیمار بوده است ولی ما به اشتباه فکر می‌کنیم که جراح مرد بوده است. دزد از در وارد شده بود زیرا در قفل نبود. ما به اشتباه می‌پنداریم که مرد پیش از آن که کلید را در جیبش بگذارد در را قفل کرده است. چه بسیار که در دام پیشفرضهایی غیر دقیق و تقریبی گرفتار می‌شویم. امروزه می‌بینیم که این گرایشها، پیشفرضها و پیشداوریها به طور قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد ما در کار تأثیر می‌گذارد.

این تمرین عملی و آزمایش جالب را در گروه خود انجام بده:

ابتدا یک داستان بسیار کوتاه بنویس. سپس یک دایره از ده عضو گروه تشکیل بده. داستان کوتاه را به طوری که دیگران نشنوند برای نفر سمت راست خود تعریف کن و به او بگو که داستان را به همین گونه برای نفر سمت راستش تعریف کند. و همین طور تا این که به آخرین نفر برسد که سمت چپ تو نشسته است. او نیز داستان را به همان نحو برای تو تعریف کند. مطمئناً شگفت‌زده خواهی شد و شاید حتی داستان را شناسی زیرا ممکن است به خاطر عوامل مزاحم در ارتباط، و تحریف در انتقال پیام، اصل داستان عوض شده باشد.

به هر حال گرچه ما به خواهران و برادران خود اعتماد می‌کنیم، اما باید در پذیرش خبرها و اطلاعات عجله نکنیم تا زمانی که از صحت آن مطمئن شویم. به ویژه زمانی که ضروری است بر طبق اطلاعات عمل کنیم، حتماً باید درباره‌ی درستی و صحت آنها تحقیق لازم را داشته باشیم.

مفید خواهد بود اگر آنچه را از راه‌گوش دریافت می‌کنی بلند تکرار کنی تا از درستی دریافت و انتقال درست آن مطمئن شوی. زمان و مکان قرار را دوباره تکرار کن تا از آن اطمینان بیابی. وقتی کسی شماره تلفنی را به تو می‌گوید

تا یادداشت کنی یا نام کسی را برایت می‌برد، نگو: «هوم»، «خب»، «آهان» یا «بله». شماره‌ها و نامها را بعد از او تکرار کن تا اشتباههای احتمالی را برطرف سازی.

البته نباید در بررسی صحت اطلاعات افراط کنیم. اصل راهنمای ما در این کار باید نیت پاک و خالص و خیر برای دستیابی به حقیقت باشد نه مچگیری از دیگران یا متهم کردن آنها به این که قصد و غرضی داشته‌اند که ما را گمراه کنند. اگر به بیماری سوء ظن دچار شویم، نتایج بررسی اطلاعات به جای آن که مفید، ثمربخش و سازنده باشد، زیانبخش، ضد خلاقیت و مخرب خواهد بود.

چهارم. صورت بازبینی ارتباطی

الف. ارتباط خاموش: کاربرد زبان غیر کلامی

این صورت بازبینی ارتباطی را مورد استفاده قرار بده تا متوجه شوی که چگونه وضعیت ظاهری تو به هنگام ارتباط فعال می‌تواند در حسن انتقال پیام تو به شنوندگان تأثیر بگذارد. به یاد داشته باش که نوع تأثیرپذیری گروه حاضران در یک مجلس، بسته به شمار آنها، ممکن است کاملاً متفاوت با تأثیرپذیری یک فرد واحد باشد. برای مثال، حضار بیشتر، بیش از حضار کمتر نیاز به صدای رسای‌گوینده دارند. همچنین یک سخنرانی عادی می‌تواند بدون لباس رسمی ایراد شود اما گاه صحبت و سخنرانی در جلسه دفاعیه پایان‌نامه یا سخنرانی برای طرح یک نظریه علمی بدون این لباس پسندیده نیست.

... چگونه در ارتباط بهره بگیرم

از این بخش بدنم ...

● بدن

سر
صورت به ویژه دهان
چشمها
شانهها
حالت ایستادن یا نشستن
حرکت
اعمال و حرکات سر و دست
لباسها

● صدا

آهنگ صدا
آهستگی
سرعت و سلاست

● فضا/مکان

فاصله
تعیین فاصله، تغییر فاصله

● تماس مستقیم^۱

دست دادن
دستها را روی شانه‌های طرف مقابل گذاشتن
دستهای طرف مقابل را در دستهای خود نگاه داشتن
بغل کردن
بوسیدن

ب. بایدها و نبایدها در کار ارتباط

از این صورت بازبینی برای ارزیابی خود در زمینه چگونگی استفاده از مهارتهای ارتباطی استفاده کن. ابتدا در ردیف ۸ ستون نباید، با دیدگاه خود یک مورد دیگر اضافه کن. سپس برای هر باید و نباید به این شرح به خود امتیاز بده: ۵ امتیاز برای «اغلب»، ۱ امتیاز برای «هرگز»، و ۲، ۳ و ۴ امتیاز برای حالتهایی بین این دو حالت.

اگر امتیازهای باید بزرگتر از ۴ برابر امتیازهای نباید باشد: ارتباطگر خوبی هستی.

اگر امتیازهای باید بزرگتر از ۲ برابر امتیازهای نباید باشد: ارتباطگری در حد قابل قبول هستی.

اگر امتیازهای باید مساوی یا کمتر از ۲ برابر امتیازهای نباید باشد: باید مهارتهای ارتباطی خود را افزایش بدهی.

(۱) مضافه و معانقه از آداب مستحب میان مؤمنان است. البته هر دو طرف باید زن یا هر دو مرد باشند. برای غیر همجنس محرمیت در همه موارد شرط است جز در دست دادن عادی (هنگام سلام یا خداحافظی) که در این صورت نیز حتماً باید حداقل یکی از طرفین دستکش یا حایل دیگری داشته باشند.

امتیاز	نباید	امتیاز	باید
[]	۱. در میان حرف دیگران بپری.	[]	۱. به آن که با تو سخن می‌گوید نگاه کنی.
[]	۲. گفته‌های دیگران را - گرچه احمقانه باشد - مسخره کنی.	[]	۲. مطمئن شوی که درست فهمیده‌ای، و درک خود را بیان کنی.
[]	۳. حرفهای بی‌ارزش، غیبت، شایعه و اراجیف بگویی.	[]	۳. با سرتکان دادن و حرکات سرو دست تأیید کنی.
[]	۴. نظر شخصی و محدود خودت را درباره موضوعهای مطرح شده مقدم بداری.	[]	۴. در شادی مردم شرکت داشته باشی.
[]	۵. همیشه با «چرا؟» (به عنوان توبیخ و سرزنش) به دیگران اتهام بزنی.	[]	۵. در غم مردم شریک باشی.
[]	۶. یکنفره به جای همه طرفهای گفت‌وگو حرف بزنی.	[]	۶. دیگران را به شرکت در گفت‌وگو تشویق کنی.
[]	۷. بی آن که از تو بخواهند، دیدگاههای دیگران را نقد کنی.	[]	۷. دیدگاهها و افکار مختلف را با گشاده‌رویی، مهربانی و تیزهوشی دریافت کنی.
[]	۸. ----- ----- -----	[]	۸. دیگران را تحسین و از آنها قدردانی کنی و به آنها احترام بگذاری.

کلمات بسیار مهم

«از شما و تلاشهایتان قدردانی می‌کنم.»	کلمه ۶	مهمترین
«من به شما افتخار می‌کنم.»	کلمه ۵	مهمترین
«ممکن است خواهش کنم...»	کلمه ۴	مهمترین
«نظر شما چیست؟»	کلمه ۳	مهمترین
«بسیار متشکرم.»	کلمه ۲	مهمترین
«ما»	کلمه ۱	مهمترین
«من»		کم اهمیت‌ترین کلمه



اشتباه می‌کنند
جز

من.»

آیا این طور است؟ خوب فکر کن!

ل ب ن خ د

ارتباط را آسان می‌کند

جایزه!

به خاطر لبخند
پاداش نیک خواهی گرفت

حدیث نبوی این را می‌گوید:
تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ
لبخند تو به چهره برادرت صدقه است.
سنن ترمذی



پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. دو عنصر اساسی ارتباط پیامبر با پیروانش چیست؟ این دو عنصر چگونه به این ارتباط کمک می‌کردند؟
۲. اگر با کسی مخالف باشیم چه رویکرد و روشی باید اتخاذ کنیم؟
۳. چه تفاوتی است میان کلماتی که نباید به کار ببری با کلماتی که باید از آنها استفاده کنی؟
۴. سه روش رایج برای بررسی اطلاعات کدام‌اند؟
۵. فرضهای مورد قبول در بررسی صحت اطلاعات چه باید باشند؟

تمرین درک مطلب

۱. دو عنصر مشترک و دو عنصر متفاوت را در ارتباط خود با سه گروه در این موقعیت برشمار: کارمندان، رؤسا، و اعضا.
 ۲. یادداشتی برای کارمندان بنویس و در آن راهبرد خود را برای اداره و حفظ نظم به هنگام بروز تشنج در گردهمایی توضیح بده. یادداشت باید ساده، واضح، غیر مبهم، و به راحتی قابل اجرا باشد.
 ۳. یادداشتی برای رئیس خود بنویس و او را آگاه کن که چگونه صحت اطلاعاتی را که از اعضای مخالف دریافت می‌دارد، بررسی کند.
- مدیر ستادی یک سازمان ملی اسلامی هستی. برای گرداندن این سازمان بزرگ چندین کارمند داری که هنوز با شخصیت تو یا با فرهنگ سازمان آشنا نیستند. مقام بالاتر از تو نیز برای این سازمان عضو جدیدی است. نشست مجمع عمومی سالانه بسیار نزدیک است و تقریباً همه در فشارند که حداکثر تلاش خود را به کار برند. گروهی از اعضا اعلام کرده‌اند که گزارش سالانه در این گردهمایی مورد اعتراض قرار خواهد گرفت.

تنظیم وقت و مدیریت زمان

اول. طبیعت زمان

دوم. کاربرد زمان

الف. روزی روزگاری

ب. مفهوم زمان

سوم. اوقات فراغت

چهارم. زمان چگونه می‌گذرد

پنجم. راهنمایی‌هایی برای صرفه‌جویی در وقت

ششم. آنچه درباره وقت به خاطر باید سپرد

الف. وقتی بگذار برای...

ب. بهره‌گیری مناسب از وقت

هفتم. یک مطالعه موردی: یک دقیقه چه قدر می‌ارزد؟

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- تلف کردن وقت را بشناسی و زمان آن را به حداقل برسانی.
- عادت به صرفه‌جویی در وقت را بشناسی و در خود پدید آوری.
- کار بیشتری را در زمانی که در اختیار داری انجام دهی.
- کار و زندگی خود را بهره‌وری بیشتری ببخشی.

اول. طبیعت زمان

شاید این چیستان را شنیده‌اید: «آن چیست که از همه چیز بلندتر است و از همه چیز کوتاهتر است. سرعتش از همه چیز بیشتر است و از همه چیز کندتر است. به آن توجهی نمی‌کنیم و پشیمان می‌شویم. هیچ چیز بدون آن انجام

نمی‌شود. همه چیزهای کوچک را در خود می‌بلعد و همه چیزهای بزرگ را به وجود می‌آورد؟»
آری؛ آن زمان است.

زمان بلندترین است زیرا ابدیت را با آن می‌سنجند. از همه کوتاهتر است زیرا هیچ یک از ما زمان اتمام همه کارهای زندگی خود را نداریم. بسیار زودگذر است برای آنها که خوشحال‌اند. از همه کندتر می‌گذرد برای آنها که رنج می‌برند. هیچ چیز بی آن به انجام نمی‌رسد زیرا تنها صحنه‌ای است که در آن مجال بازی زندگی را داریم. چیزی است که زندگی از آن ساخته شده است. زمان همه چیزهای بی‌ارزش گذشته و آینده را به فراموشی می‌سپارد و در خود می‌بلعد. در مقابل، همه چیزهای بزرگ و فداکارانه را می‌سازد و می‌پرورد.

دوم. کاربرد زمان

افراد موفق، وقت خود را صرف کارهایی می‌کنند که دیگران در آنها شکست خورده‌اند و نمی‌خواهند آنها را انجام دهند. یک شخص عادی راحت‌تر با ناراحتیهای شکست کنار می‌آید تا این که برای ایثار در راه رسیدن به هدف خویش وقت بگذارد. این بدان معنی است که داشتن هدف و مقصد کافی نیست بلکه باید همراه با هدف، برنامه‌ای زمانبندی‌شده نیز برای دستیابی به هدف داشته باشیم. تنها در این صورت است که در مسیر تحقق مقاصد و دستیابی به اهداف خود به پیش خواهیم رفت.

انسانها به دو گروه تقسیم می‌شوند: گروهی سرخورده و بدبخت که همیشه قصد دارند کاری را در «فردا» آغاز کنند. دیگر گروهی از انسانهای جالب که همواره حاضرند «همین الان» کار را شروع کنند. برای آنها فردایی وجود ندارد.

کشتن وقت، یک جرم عادی و غیر عمدی نیست؛ یک قتل عمد است. اگر قرار است وقت را بکشی چرا تا سرحد مرگ از آن کار نمی‌کشی؟ هر وقت می‌گویی: «وقت ندارم» قصد تو این است که: برای من چیزهای دیگری مهمتر از وقت هم هست.

الف. روزی روزگاری

هر روز که از خواب بر می‌خیزیم، در دفتر یادداشت جیبی خود ۲۴ ساعت وقت داریم. پیغمبر اکرم (ص) در همین زمینه می‌فرماید:

لَيْسَ مِنْ يَوْمٍ إِلَّا وَهُوَ يُنَادِي: «يَا بَنَ آدَمَ! أَنَا خَلَقْتُ جَدِيدًا، وَأَنَا حِينَمَا تَعْمَلُ فِيَّ عَلَيْكَ شَهِيدٌ.
فَاعْمَلْ فِيَّ خَيْرًا أَشْهَدُ لَكَ لَهُ؛ فَإِنِّي لَوْ مَضَيْتُ لَمْ تَرْنِي.» وَيَقُولُ اللَّيْلُ مِثْلَ ذَلِكَ.^۱

هیچ روزی نیست مگر این که ندا می‌کند: «ای فرزند آدم! من آفریده جدیدی‌ام و هرگاه که کاری در من می‌کنی گواه و شاهد توام. پس در من کار نیک انجام ده تا به آن کار بر تو گواهی دهم، که اگر بروم، دیگر مرا نخواهی دید.» شب نیز چنین می‌گوید.

(۱) الجامع الکبیر سیوطی به نقل از حافظ ابو نعیم در جلیة الاولیاء.

هر روز ما باید به گونه‌ای پر شود که از آن احساس غرور کنیم. اگر بگوییم که فردا یا هفته دیگر یا ده سال دیگر شروع خواهیم کرد، بیدرنگ در جای خود متوقف خواهیم شد و در گل فرو خواهیم رفت. تنها یک راه برای ما هست و آن این که بگوییم هم‌اینک آماده به کاریم.

ب. معنی زمان

مفهوم زمان برای برخی، همان لحظه‌ای است که بیشترین فرصت در بالاترین حد ممکن خویش در آن نهفته است. این افراد بر زمانبندی مناسب تأکید بسیار می‌ورزند.

زمان، آن‌گاه که حاوی بهترین فرصت‌هاست، برای بسیاری از انسانها معنی و اهمیت ویژه دارد. کارشناسان امور تبلیغات به ما می‌گویند که هیچ چیز ارزشمندتر نیست از فکری که به موقع مطرح

شود. اگر بتوانی بیاموزی که لحظه مناسب را به محض رسیدن بشناسی و پیش از رفتن غنیمت دانی، مشکلات زندگی به کمترین حد خود خواهد رسید.

معنی زمان برای برخی دیگر، تنها اندازه‌گیری ثانیه‌ها، دقیقه‌ها، ساعتها و سالهاست. آنها هرگاه به زمان می‌اندیشند، یا ساعت را به خاطر می‌آورند یا تقویم را. در این صورت زمان برای آنها تنها دارای یک بعد است: طول. این مفهوم، پایین‌ترین حد درک از زمان است. آنها که زمان را این گونه می‌شناسند، هیچ شاهکاری را خلق نکرده‌اند. اما فاجعه اینجاست که شناخت زمان تنها به این مفهوم، انگیزه را نابود می‌کند، جوشش خلاقانه را فرو می‌نشاند و کاری را در زمان معین به اجرا نمی‌گذارد. بر این اساس، اگر یک هفته کامل برای به انجام رساندن کاری داشته باشیم، کار ما یک هفته طول خواهد کشید و اگر ده روز برای آن مهلت داشته باشیم، ده روز به طول خواهد انجامید. بنابراین، کارها به اندازه وقتی که برای آنها معین شده است، شتاب خواهند یافت یا کند حرکت خواهند کرد.

و سرانجام، افرادی‌اند که معنی واقعی به زندگی می‌بخشند از این رو که برای گذشت زمان، به کیفیت، عمق و میزان ژرفایی آن می‌اندیشند. برای این انسانها زمان، زندانی ساعت یا اسیر تقویم نیست. فعالیت‌های آنها از روحیه ایثار و اشتیاق مایه می‌گیرد و با آن هدایت می‌شود نه با ساعتها و هفته‌ها. به کار خویش بسیار معتقدند و به سوی اهداف خود با چنان قدرت و روحیه‌ای حرکت می‌کنند که زمان را نمی‌شناسد. آنها وقت خود را با کاری که دوست دارند گره زده‌اند. فعالیتشان گزارش رسالتی است که اهداف و آرمانهای درخشان آنها تعیین می‌کند.

این بینش و نگرش سوم نسبت به زمان باید مورد توجه همه ما قرار گیرد. بهره‌گیری صحیح از زمان است که موفقیت یا شکست یک کارمند را مشخص می‌کند. او باید بداند که تنظیم درست وقت، مهمتر از آگاهیهای تخصصی او نسبت به خدمات و محصولات کار اوست. سازماندهی صحیح زمان، بی‌تردید یکی از نخستین بندهای هر دستورالعمل برای موفقیت است. دشوارترین وظیفه در میان گروهها همیشه سازماندهی و مدیریت زمان و تنظیم وقت به توسط افراد گروه بوده است. به این دلیل ضروری است که همه در ابتدای هفته، یک برنامه زمانبندی شده دقیق و تفصیلی برای فعالیت‌های آن هفته داشته باشند.

قیمت یک شاخه آهن چه قدر است؟

دولار	۵	به عنوان یک شاخه آهن
دولار	۱۱	با تبدیل به نعل اسب
دولار	۳۵۵	با تبدیل به سوزن
دولار	۲۲۸۵	با تبدیل به تیغه کارد
دولار	۲۵۰۰۰۰	با تبدیل به فنر ساعت مچی

سوم. اوقات فراغت

با زمانهای بیکاری خود یا آنچه که اصطلاحاً اوقات فراغت یا زمان از دست رفته نام دارد چه می‌کنی؟ می‌دانی که با بهره‌گیری درست از این اوقات می‌توان کتابها نوشت، قرآن و حدیث حفظ کرد و به مدارج و مدارک بالای علمی نایل شد؟ این زمان بیکاری می‌تواند چند دقیقه‌ای باشد که منتظر سفر با قطار، هواپیما یا اتوبوس هستی. آیا این وقت را زمان از دست رفته می‌نامی یا فرصتی برای خلاقیت و آفرینش نو؟ به هدر دادن ۱۵ دقیقه در هر روز به معنی ۱۱ روز کامل در سال است و ۳۰ دقیقه در روز به معنی ۲۲ روز کامل در سال، که -بدون محاسبه ایام تعطیل- بیش از یک ماه کاری می‌شود. به همین خاطر برخی از بازرگانان موفق، شرط موفقیت خود را رعایت این قاعده می‌دانند که: «وقت طلاست؛ وقت پول است؛ وقت دارایی است.» خود ما نیز هیچ‌گاه به دیگران اجازه نمی‌دهیم که از ما چیزی یا مبلغی بدزدند ولی به راحتی می‌گذاریم که وقت ما را غارت کنند. این در حالی است که می‌گوییم: ارزش زمان بیش از پول و دارایی ماست زیرا زمان همان زندگی ماست.

فروشنده‌ای هر ساعت ۲۰ دلار درآمد داشت. زمانی می‌خواست خانه خود را شخصاً رنگ کند. دوستی از او پرسید: «اگر می‌خواستی یک نقاش را به خدمت بگیری، یک نقاش تازه‌کار را با ساعتی ۲۰ دلار استخدام می‌کردی یا یک نقاش حرفه‌ای را با ساعتی ۵ دلار؟» پاسخ کاملاً روشن است. با این حال بسیاری از ما وقت گرانبهای خود را صرف می‌کنیم و خود خانه خویش را رنگ می‌زنیم در صورتی که می‌توانیم با هزینه‌ای بسیار کمتر، همان کار را به خیره‌اش بسپاریم.

چهارم. زمان چگونه می‌گذرد؟

جدول زیر نشان می‌دهد که در یک عمر متوسط، با وقت خود چه می‌کنی:

زمان	فعالیت
۸ روز	بستن بند کفش
۱ ماه	انتظار سبز شدن چراغ راهنمایی
۱ ماه	زمان صرف شده در آرایشگاه
۱ ماه	گرفتن شماره تلفن
۳ ماه	زمان صرف شده در آسانبر (در شهرهای بزرگ)
۳ ماه	مسواک زدن
۵ ماه	انتظار برای رسیدن اتوبوس (در شهرهای پیشرفته و با نظم و ترتیب)
۶ ماه	استحمام
۲ سال	مطالعه کتاب
۴ سال	خوردن و آشامیدن
۹ سال	کسب درآمد برای هزینه زندگی (در کشورهای پیشرفته)
۱۰ سال	تماشای تلویزیون
۲۰ سال	خواب

و این یعنی این که هر فعالیت مستمر - هرچند کوچک - وقت بسیاری را از ما می‌گیرد. به همین خاطر اگر بخواهی کاری را انجام دهی باید برای آن برنامه‌ریزی کنی و آن را در جدول برنامه‌های خود بگنجانی. اما اگر صبر کنی تا فرصت مناسب برای اجرای آن پیش آید ممکن است برای همیشه منتظر بمانی. بنابراین همان گونه که اگر می‌خواهی وقت از پزشک بگیری یا برای یک جلسه یا مراسم یا مناسبتی خاص وقت بگذاری، آن را با دقت به خاطر می‌سپاری و در جدول قرارهای خود می‌گنجانی، به همین نحو برای اوقات فراغت خود نیز برنامه‌ریزی کن و هر روز وقت معینی را برای هر کار در نظر بگیر و تا آنجا که می‌توانی به انجام آن پایبند باش.

مثلاً با کنار گذاشتن یک ساعت در هر روز کاری، ۲۶۰ ساعت در سال یا معادل ۳۲ روز کامل کاری در سال به دست می‌آوری. در این زمان می‌توانی کارهای زیادی به انجام برسانی. برای نمونه می‌توانی:

- چندین جزو قرآن کریم را حفظ کنی.
- روشهای تندخوانی را بیاموزی.
- مهارتهای ویژه‌ای را کسب کنی.
- زیباترین حیاط خانه را در محله خود داشته باشی.
- یک زبان خارجی بیاموزی.
- یک کتاب بنویسی.
- یک مدرک به دست آوری.
- درآمد جدیدی برای خود کسب کنی.

اما از آنجا که زمان در گذر است و به ویژه درصدها کار بسیار بی‌ارزش، کوچک و بی‌حاصل به سرعت می‌گذرد، باید برنامه‌ای زمانبندی شده را تهیه کنی و سپس مقید به اجرای آن باشی. البته کار ساده‌ای نیست اما افسوس زمان گذشته را خوردن می‌تواند به نیرویی برای بهره‌گیری صحیح از زمان باقیمانده تبدیل شود؛ و زمان باقیمانده فرصتی کافی است. تنها باید از هدر دادن اوقات بیکاری و سپس افسوس بر آن پرهیز کرد.

پنجم. راهنمایی‌هایی برای صرفه جویی در وقت

چند روزی از این دستورالعملها پیروی کن؛ به زودی از نتایج آن حیرت‌زده خواهی شد:

۱. هر روز صبح کارهای آن روز را فهرست کن و پس از اتمام هر مورد، آن را در فهرست خط بزن.
۲. هرگز دوستی را ملاقات نکن مگر این که قبلاً با او قرار حضوری یا تلفنی گذاشته باشی.
۳. همیشه در جیب خود مداد با کاغذ یا یک دفتر یادداشت کوچک داشته باش تا برنامه‌ها و فکرهای نور را در زمان بیکاری در آن یادداشت کنی.
۴. برای خود زمانی مخصوص استراحت در نظر بگیر و سعی کن این زمان را با اوقات نماز هماهنگ سازی.
۵. از زمان بیکاری خود با مطالعه، حفظ، یادگیری یا کاری سازنده بهره بگیر.
۶. وقتی قرار می‌گذاری حتماً اطمینان حاصل کن که هر دو طرف، زمان دقیق قرار را می‌دانند.
۷. برای مدت‌زمان رسیدن به قرار، با توجه به فاصله تا محل مورد نظر، وقتی در نظر بگیر و رویدادها و پیشامدهای غیر منتظره را نیز به حساب بیاور تا در زمان پیش‌بینی شده به موقع بررسی.
۸. همه لوازم و اقلام مورد نیاز برای هر کاری را پیش از شروع در نزد خود گردآوری کن صرف‌نظر از این که آن کار پختن غذا، نوشتن یک مقاله یا آمادگی برای یک سخنرانی باشد.
۹. از افرادی که با خود خواهی، بی‌توجهی و حماقت، وقت تو را غارت می‌کنند پرهیز.
۱۰. تا وقتی می‌توانی با نامه، تلفن یا هر وسیله ارتباطی دیگر مذاکره یا مبادله پیام کنی، از ملاقات حضوری - به ویژه با طی مسافت یا مسافرت برونشهری - پرهیز.
۱۱. به قصد بنزین زدن به راه نیفت بلکه هرگاه از کنار پمپ بنزین سرراحت می‌گذری باک بنزین ماشینت را پر کن. حتماً مواظب باش بنزین تمام نکنی چون در این صورت آدم گیج و منگی به نظر خواهی آمد.
۱۲. همیشه برای استفاده از تلفن عمومی یا پارکومتر پول خرد به همراه داشته باش.
۱۳. اگر باید پی‌کاری بروی یا خریدی بکنی، فهرستی از همه اقلام مورد نیاز و فعالیت‌های لازم تهیه کن و برای تهیه یا اجرای آنها به گونه‌ای برنامه‌ریزی کن که کمترین مسافت را برای رسیدن به همه آنها طی کنی.

می‌توانی برای صرفه‌جویی در وقت خویش تدبیرهای دیگری نیز بیندیشی و این فهرست را با پیشنهادهای خود کامل کنی. البته غنیمت شمردن وقت به این معنی نیست که زمان تفریح و استراحت برای خود در نظر نگیریم بلکه به این معنی است که از تلف شدن وقت جلوگیری کنیم. تفریح و استراحت مایه تجدید حیات است و برای همه ما ضروری است. یکی از بزرگترین فاجعه‌ها در زندگی مدرن این که در حیات تب‌آلود خود چنان غرق می‌شویم که روح ما از تنمان آن قدر فاصله می‌گیرد و گاه آن قدر واپس‌تر از بدن می‌افتد که گمان نمی‌رود این دو بار دیگر در زمین به هم ملحق شوند. خوشبختی آن زمان به دست می‌آید که بگذاریم این دو با یکدیگر همراه و سازگار باشند. به همین خاطر، پاره‌ای از اوقات روزانه خود را به نماز، تفکر، تأمل، تفریح، استراحت و تجدید قوا اختصاص بده تا دوباره باتریهای ایمان خویش را از امید پر کنی.

ششم. آنچه درباره وقت به خاطر باید سپرد

الف. وقتی بگذار برای...

وقتی بگذار برای اندیشیدن، که آن منبع قدرت و نیروست.
 وقتی بگذار برای بازی و تفریح، که آن منبع جوانی جاودانی است.
 وقتی بگذار برای مطالعه، که آن زیر بنای خردمندی و فرزاندگی است.
 وقتی بگذار برای نماز، که آن سرچشمه بیشترین توانها و نیروها در زمین است.
 وقتی بگذار برای مهر ورزیدن و محبوبیت، که ایمان چیزی جز عشق و نفرت نیست.
 وقتی بگذار برای دوستیهای پاک، که آن شاهراه خوشبختی است.
 وقتی بگذار برای خنده، که آن بهترین روان کننده حرکت چرخهای زندگی است.
 وقتی بگذار برای بخشش و ایثار، که زندگی بسیار کوتاهتر از آن است که بتوان خودخواه و خودپسند بود.
 وقتی بگذار برای کار، که آن بهای موفقیت است.
 اما هرگز برای بیهودگی، بیفایده‌گی و اتلاف عمر وقت نگذار.
 همواره به خاطر داشته باش که پیامبر ما (ص) می‌فرماید:

مَنْ اسْتَوَى يَوْمًا فَهُوَ مَغْبُونٌ

هر که دو روزش برابر باشد، زیان کرده است.

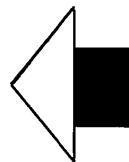
سنن دیلمی

ب. بهره‌گیری مناسب از وقت

بخشی عمده از زندگی ما با دوستانمان می‌گذرد. در این مدت با آنها درباره چه صحبت می‌کنیم؟

نکته‌های حکیمانه زیر را به خاطر بسپار:

مغزهای بزرگ، درباره اندیشه‌ها گفت‌وگو می‌کنند.
 مغزهای متوسط، درباره رویدادها گفت‌وگو می‌کنند.
 مغزهای کوچک، درباره افراد و مسائل مادی گفت‌وگو می‌کنند.
 مغزهای خیلی کوچک، درباره خودشان گفت‌وگو می‌کنند.



هفتم. یک مطالعه موردی: یک دقیقه چه قدر می‌ارزد؟

□ مسئله اصلی: ارزش زمان

غالباً درباره ارزش، اهمیت و هزینه وقت و زمان بحث می‌کنیم اما با این وجود به ندرت از طریق محاسبه، هزینه وقت را در یک جلسه یا یک گردهمایی یا کنفرانس به دست می‌آوریم. اگر مثلاً برای هر دقیقه یک دلار در نظر بگیریم، درمی‌یابیم که با اغتنام یا اتلاف وقت، به ازای هر دقیقه همان اندازه پول به دست می‌آوریم یا از دست می‌دهیم. در نتیجه بار سنگین این مسئولیت بر دوش سازمانهاست که برای هر دقیقه فعالیت خود به نحوی بهینه برنامه‌ریزی کنند.

اجازه دهید به عنوان یک مورد عملی، سمینار نگرشها و رفتارهای اسلامی در علم و فن‌آوری را در نظر بگیریم که به سال ۱۹۸۷ در مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی در شهر واشنگتن برگزار شد.

□ مورد: هزینه سمینار

الف - محاسبه هزینه مستقیم برای ۳۰ تن پژوهشگر خارجی شرکت کننده در سمینار:

۶,۰۰۰ دلار	بلیت هواپیما (۳۰ × ۲۰۰ دلار برای هر نفر)
۲,۴۰۰ دلار	هزینه جا (۲ شب × ۴۰ دلار برای هر اتاق × ۳۰)
۱,۲۰۰ دلار	غذا (۵ وعده × ۸ دلار برای هر وعده × ۳۰)
۳۶۰ دلار	(۳ وعده × ۸ دلار برای هر وعده × ۱۵ راهنمای محلی)
۲۴۰ دلار	ایاب و ذهاب محلی (۲ روز × ۶۰ دلار برای هر روز × ۲ ماشین)
۱,۰۰۰ دلار	خدمات منشیگری
۴۰۰ دلار	تلفن
۱,۲۰۰ دلار	نوشت افزار و روگرفت
۱,۰۰۰ دلار	هزینه های ثابت
۱,۲۰۰ دلار	حق الزحمه ها (۲۰۰ دلار برای هر نفر × ۶ نفر)
۱۵,۰۰۰ دلار	جمع

ب - محاسبه مدت زمان برگزاری سمینار:

۱۵ ساعت	۱۰ جلسه × ۱ ساعت و ۳۰ دقیقه
	(جمعه: ۳ جلسه + شنبه: ۵ جلسه + یکشنبه: ۲ جلسه)

ج - محاسبه هزینه مستقیم هر ساعت جلسه:

۱,۰۰۰ دلار در ساعت	(۱۵ ساعت ÷ ۱۵,۰۰۰ دلار)
--------------------	-------------------------

د. محاسبه هزینه هر دقیقه:

تقریباً ۱۷ دلار در دقیقه	(۶۰ دقیقه ÷ ۱,۰۰۰ دلار)
--------------------------	-------------------------

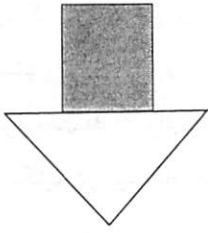
این تنها هزینه مستقیم برگزاری این سمینار است و در آن دستمزد همکاران پشتیبانی و سازماندهندگان برای ۴۸ ساعت که به خاطر برگزاری سمینار صرف کرده اند، به علاوه زمان مسافرتشان ملحوظ نشده است. اگر دستمزد آنها را ۹,۰۰۰ دلار = ۲ روز × ۱۰۰ دلار در روز × ۴۵ نفر در نظر بگیریم هزینه هر ساعت جلسه می شود:

$$۱۶۰۰ \text{ دلار} = ۱۵ \text{ ساعت} \div (۹,۰۰۰ \text{ دلار} + ۱۵,۰۰۰ \text{ دلار})$$

$$\text{وهر دقیقه: تقریباً } ۲۷ \text{ دلار} = ۶۰ \text{ دقیقه} \div ۱,۶۰۰ \text{ دلار}$$

□ درس: اثر بخشی هزینه در همایشها

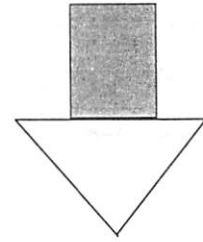
چنانچه بیاموزیم که هزینه اجرای هر کاری را در دقیقه به دست آوریم در خواهیم یافت که اگر از وقت خود در کنفرانسها، نشستها، سمینارها و دیگر گردهماییها بد استفاده کنیم، منابع و داراییهای امت اسلام چگونه به هدر خواهد رفت. گردآمدن افراد برای تبادل نظر امری بسیار مهم و جدی است ولی اگر از این همایشها به شیوه‌ای مؤثر و فعال استفاده نکنیم در پیشگاه خداوند مسئول خواهیم بود.



کار امروز به فردا مفکن

اگر کاری را به «بعد» حواله دهی، کارها روی هم جمع می‌شوند و نمی‌دانی که «بعد» چه پیش خواهد آمد. آرامش و آسودگی بزرگی است که روز را در حالی آغاز کنی که کاری از دیروز باقی نمانده باشد. عادت خوبی است که هر کاری را اگر ۵ دقیقه یا کمتر زمان می‌برد بلافاصله انجام دهی. اگر بیش از ۵ دقیقه طول بکشد آن را براساس اولویتها در برنامه زمانبندی خود بگنجان. این قانون طلایی می‌تواند تو را در زندگی در زمره بهترین مجریان قرار دهد. تنها تصور کن که ۱۲ کار را ظرف یک ساعت می‌توانی به انجام برسانی. در آن صورت به تنهایی می‌توانی نقش عظیمی را در یک سازمان بزرگ ایفا کنی. اگر تنها ۱۰ نفر مانند تو در یک سازمان باشند حجم تأثیر شما ۱۰ تن بر سازمان، رقمی نجومی خواهد شد و بالاتر از اینها، خداوند به تلاش شما تا بینهایت برکت خواهد داد.

ن
ک
ت
ه
ه
ا
ی
عملی




همواره بیشتر تلاش کن!


همیشه با کمی تلاش بیشتر می‌توانی کارایی خود را از ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش دهی. اگر برای مطالعه صفحاتی یا کار تا ساعت معینی یا چند تماس ضروری تلفنی، برنامه‌ریزی کرده باشی، همواره کمی بیشتر کارکن. این عادت، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و مایه بهره‌مندی بیشتر برای تو می‌شود. از آنجا که کارهای ضروری، همواره بیش از مدت زمانی است که در اختیار داریم، عادت به تلاش بیشتر، باروری، بهره‌وری و سودمندی بیشتر ما را در پی خواهد داشت.

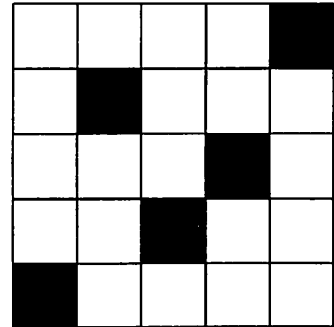
دو قانون برای رام کردن زمان

«قانون پارتو Pareto» یا «قانون ۸۰ به ۲۰»

□ نظریه: اقلام قابل ملاحظه کاری، در یک گروه معین از کارها، تنها حدود بخشی کوچک از کل اقلام کاری را در گروه تشکیل می‌دهند.

اقلام قابل ملاحظه (۲۰٪) 

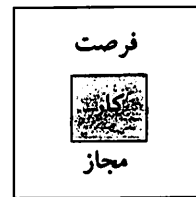
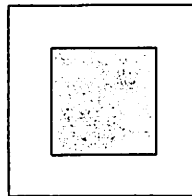
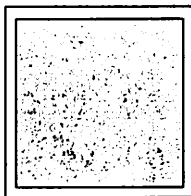
اقلام غیر قابل ملاحظه (۸۰٪) 



□ کاربرد: اقلامی را که باید بر روی آنها کارکنی فهرست کن. ۲۰٪ اقلام قابل ملاحظه‌ای را که عامل کسب ۸۰٪ نتیجه مطلوب‌اند معین ساز. ابتدا بر روی آنها کارکن.

«قانون پارکینسون Parkinson»

□ نظریه: کار به اندازه فرصت مجاز برای اجرای خود، منبسط می‌شود.



□ کاربرد: برای هر کار یک زمان قطعی و نهایی در نظر بگیر و به رعایت آن زمان پایبند باش.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چرا زمان امروز ارزشمندتر از زمان فرداست؟
۲. از نظر به کارگیری زمان و بهره‌گیری از فرصت، چه تفاوتی میان افرادی است که در کارها موفق‌اند با آنها که در کارها شکست می‌خورند؟
۳. چگونه ارزش پولی زمان را محاسبه می‌کنی؟ یک مثال بزن.
۴. چرا جدول زمانبندی برای مدیریت زمان لازم است؟
۵. سه کار عمده و رایج در اتلاف وقت کدام‌اند؟
۶. چگونه زمان در دسترس خود را از آسیب آن سه در امان می‌داری؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. نموداری رسم کن که در آن نحوه به کارگیری وقت خود را از نظر کیفیت و کمیت نشان داده باشی. ۲. طرحی را برای صرفه‌جویی در وقت‌های انجام امور فوق تهیه کن تا بتوانی نشریه جدید را نیز منتشر سازی. ۳. به معاون خود طی یادداشتی بنویس که چگونه در وقت صرفه‌جویی کند. | <p>به عنوان رئیس سازمان خیلی کوچک اسلامی خود، وقت اندکی برای انجام امور داری. مردم پی درپی به تو زنگ می‌زنند، ملاقات‌کنندگان دم درِ اتاقت ایستاده‌اند، معاون سؤالهای بسیاری دارد و نامه‌ها خیلی زیادند.</p> <p>با وجود همه این فشارها، کمیته اجرایی از تو می‌خواهد که یک ماهنامه خبری را به انتشار برسانی.</p> |
|--|--|

هنر گوش دادن

- اول. گوش دادن چیست؟
دوم. گوش دادن را بیاموزیم
سوم. اطمینان از محتوای پیام
چهارم. گوش دادن و حالت شنونده

■ اهداف فصل

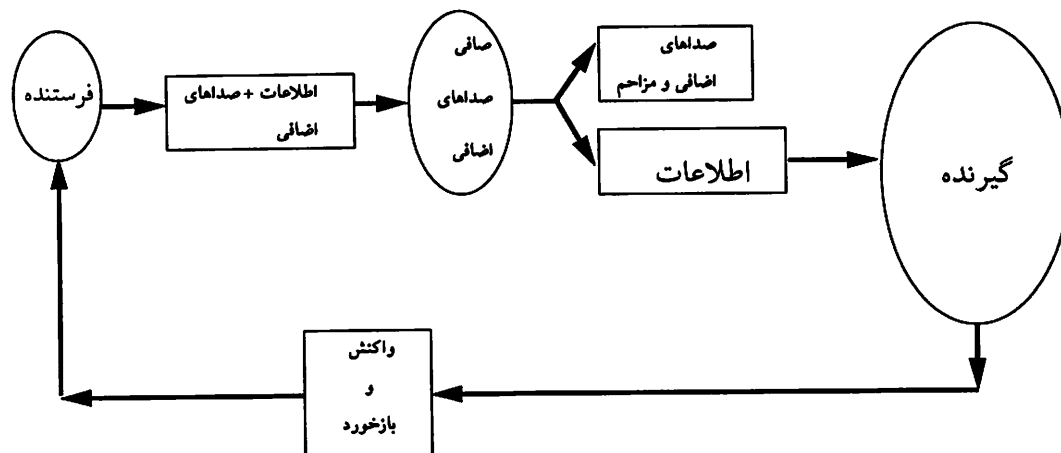
در پایان این فصل باید بتوانی:

- ویژگیهای خوب گوش دادن را بشناسی.
- همراه با گوش دادن به دیگران، در ذهن خود با آنها صحبت کنی.
- با نتیجه بهتر به سخن دیگران گوش بدهی.
- به دیگران کمک کنی که به گونه‌ای مردم فهم‌تر صحبت کنند.

اول. گوش دادن چیست؟

گوش دادن زمانی است که پیامی حاوی اطلاعات، از فرستنده‌ای به گیرنده‌ای در محیطی خالی از صداهای اضافی و مزاحم منتقل می‌شود و بازخورد، واکنش و پاسخ می‌طلبد.

پیام هر چیزی است که منتقل می‌شود و اطلاعات هر چیزی است که ابهام، پیچیدگی و شک و تردید را در پیام کاهش می‌دهد. به همین خاطر می‌توان پرسید: «چه مقدار اطلاعات در این پیام گنجانده شده است؟» منبع پیام، فرستنده پیام است و گیرنده کسی است که پیام را دریافت می‌کند. محیط مجموعه موقعیتها یا شرایطی است که گوش دادن در آنجا صورت می‌گیرد. صدای اضافی یا مزاحم هر چیزی است که جریان اطلاعات بین فرستنده و گیرنده را به تأخیر می‌اندازد. واکنش یا بازخورد، پاسخ گیرنده به فرستنده پیام است براساس آنچه از پیام دریافتی است. همه این عوامل مرتبط با فرآیند گوش دادن، در نمودار آتی نشان داده شده است.



گوش دادن همانند خیابانی دو طرفه است. گوینده باید از قواعد اساسی تفهیم پیروی کند تا شنونده یا شنوندگان را در خوب فهمیدن کمک رساند. شنوندگان نیز باید رهنمودهایی را رعایت کنند تا پیام گوینده را دریابند. به یاد داشته باش که در هر زمان ممکن است بیش از یک شنونده برای یک گوینده وجود داشته باشد. در این حالت اطلاعاتی که به وسیله هر شنونده دریافت می‌شود ممکن است با دیگر شنونده یکسان باشد یا نباشد؛ و این بسته به میزان رعایت اصول ارتباط صحیح از سوی آنهاست.

به عنوان یک سخنگو یا سخنران، برای کمک به دریافت شنونده، باید ساختار و محتوای پیام خود - اعم از شیوه ارائه تا کلمات و جزئیات سخن خود - را بررسی کنیم. سپس شنوندگان مناسب، زمان مناسب و موقعیت مناسب را برای ارائه پیام خویش برگزینیم. دیگر این که باید از خود پرسیم: زمان مناسب ارائه پیام، زمان کار و فعالیت است یا وقت آزاد و زمان استراحت؟ آیا گردهمایی رسمی باید داشته باشیم یا دیداری غیر رسمی؟ جایگاه مناسب، محل کار است یا سرسرای اجتماعات، یا مکانی عمومی؟ (مکان می‌تواند به ارتباط کمک کند، یا به عکس، تبدیل به عاملی مزاحم برای ارتباط شود.) سرانجام باید تصمیم بگیریم که کار را پیگیری کنیم یا خیر، و این کار به طور شفاهی باشد بهتر است یا کتبی.

از سوی دیگر به عنوان یک شنونده باید:

الف. با سعه صدر و فکر باز به گوینده گوش دهیم.

ب. نگذاریم که توجه و دقتمان به گفته‌ها، با عکس‌العمل شخصی ما نسبت به آنچه گفته می‌شود، از دست برود.

ج. به زبان اعضای بدن گوینده توجه کنیم.

د. نسبت به اطلاعاتی که ارائه می‌شود، توجه و تمرکز داشته باشیم.

ه. آمادگی جسمی برای شنیدن داشته باشیم.

اگر نتوانستیم پیام را بفهمیم، می‌توانیم از گوینده بخواهیم که آن را تکرار نماید یا برخی نکات را توضیح یا تفصیل دهد. گاه نیز مکان یا زمان مناسبتر می‌تواند به فهم بهتر یاری کند.

دوم. گوش دادن را بیاموزیم

استعداد همگان برای گوش دادن یکسان نیست اما همه می‌توانیم با تلاشی آگاهانه، خوب گوش دادن را بیاموزیم. برای این که شنونده‌ای موفق باشیم باید:

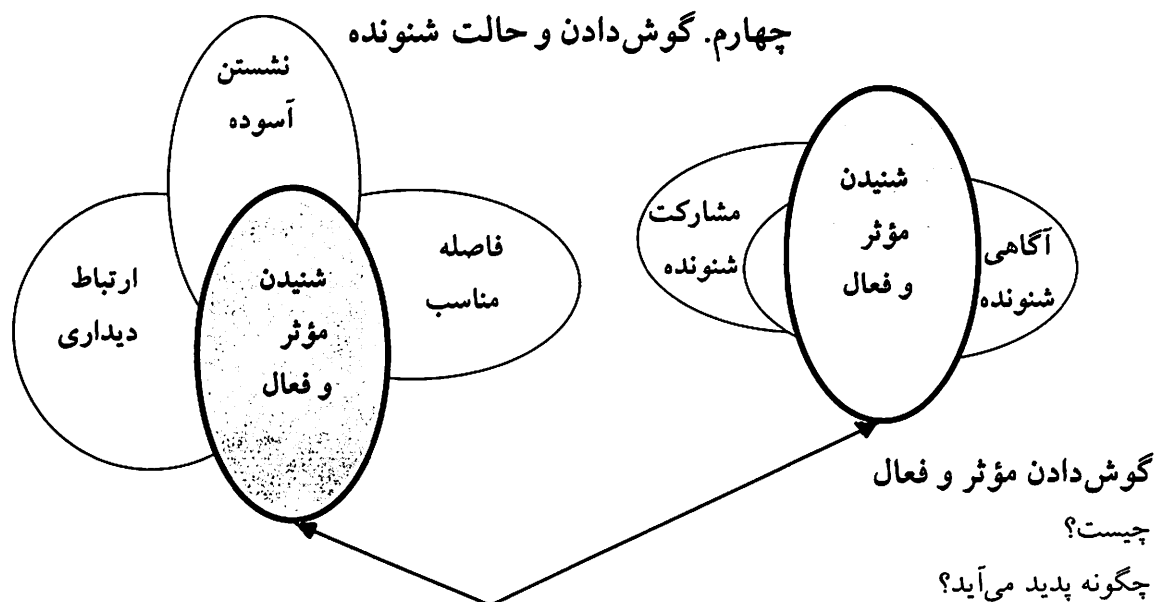
- الف. با اشتیاق و جدیت گوش دهیم.
 ب. از حواس پرتی خودداری کنیم و نگذاریم ذهنمان منحرف شود.
 ج. به سخن توجه کنیم.
 د. ذهن خود را باز نگه داریم.
 ه. جلو بنشینیم و یادداشت برداریم.

ما باید «من» را سرکوب کنیم و در حین صحبت گوینده، تنها به حرفهای نیندیشیم که می‌خواهیم پس از اتمام صحبت او بگوییم. باید به اندیشه‌ها و عقیده‌ها گوش فرا دهیم و درباره پیام با توجه به محتوای آن قضاوت کنیم نه با توجه به طرز بیان آن. همچنین باید شکیبایی کافی داشته باشیم و تا پایان صحبت گوینده، حرفهای او را بشنویم. باید شور و شوق و حرارت خود برای پاسخ گفتن را نگه داریم و حرف کسی را قطع نکنیم. باید احساس تمایل خود را به شنیدن نشان دهیم، به گوش دادن علاقه‌مند باشیم و به آنچه دیگری می‌گوید دقت کنیم. باید همه این ملاحظات و جوانب مربوط به گوش دادن را آگاهانه در عمل تمرین کنیم.

سوم. اطمینان از محتوای پیام

به عنوان یک شنونده، پاسخگویی به گوینده و واکنش نسبت به درک خویش از گفته‌های او اغلب مفید است. ما می‌توانیم پرسشهایی کنیم تا اطلاعات بیشتری از سخنران بگیریم یا به او کمک کنیم تا گره‌ها و مشکلات را بگشاید. می‌توانیم آنچه را که او گفته است تکرار کنیم تا مطمئن شویم که آیا منظور او و درک ما یکی بوده است یا خیر. می‌توانیم از زبان اعضا و اشارات بدنی و احساسات خود نیز بهره بگیریم تا سهولتها یا دشواریهای خویش را در فهم و درک مثنویات گوینده به او منتقل سازیم.

همچنین می‌توانیم به منظور دریافت اطلاعات بیشتر از گوینده، پرسشهایی با ادات پرسشی مانند: که، کی، کجا، چه، چرا، چگونه و از این قبیل داشته باشیم تا از جزئیات بیشتری آگاه شویم یا به سخنران یاری رسانیم تا به نکات مشکل پردازد.



نکته‌های عملی

آیا اصل مطلب را گم کرده‌ای؟

آقایی بود به نام مروان الحمار (یعنی مروان الاغ). سالها بود که همسرش از او می‌خواست اسمش را عوض کند؛ ولی او قبول نمی‌کرد. تا آن که یک روز به همسر خود اطلاع داد که نامش را تغییر داده است. همسرش با شادی و هیجان بسیار از این اقدام شوهر، تمام شب را جشن گرفت. صبح که شد، با شوق و ذوق تمام از شوهر پرسید: مروان! اسم جدید تو چیست؟ او پاسخ داد: ولید الحمار. شاید تعجب کنید اگر بدانید که بسیاری از ما نیز نکات اساسی را در فعالیتهایمان گم می‌کنیم. بنابراین لازم است که توضیحات بسیاری را به همکاران خود بدهیم تا از سوء برداشت جلوگیری کنیم.

روزی برادری به نزد من آمد و گفت: «شما می‌گویید که داراییهای موقوفه برای سازمان باید حفظ شود زیرا از اموال مسلمین است.» من یکی از مسلمانانم. بخشی از این اموال را به من بدهید.

بی‌تردید این برادر نکته اصلی را در سخن من متوجه نشده بود.

ضرورت کاربرد عوامل تعدیل

دانشجویی از من پرسید: «نمی‌دانم چرا بسیاری از مردم فکر می‌کنند که من نمره‌های بسیار بالایی دارم؛ در حالی که دانشجوی متوسطی هستم.»

علت این بود که پدر و مادر وی به دیگران می‌گفتند که او دانشجوی ممتازی است. آیا آنها دروغ می‌گفتند؟ خیر؛ بلکه برداشت آنها از سطح تحصیل پسرشان این بود که او دانش آموزی ممتاز است.

هرگاه به سخن دیگران گوش می‌دهی، باید یک عامل تعدیل را به کار ببری. این عامل می‌تواند بیشتر از (۱) یا کمتر از (۱) باشد. مثلاً زمانی که می‌شنوی کسی برای نخستین بار به تو می‌گوید: فرزند من تیزهوش است؛ خانه ما بسیار تمیز است؛ او بسیار پولدار است؛ تعداد حاضران بسیار کم بود؛ طرح بسیار عظیمی است؛ فرودگاه بسیار نزدیک است؛ و... به خاطر داشته باش که مقصود او از این گفته‌ها می‌تواند کاملاً خلاف تلقی تو از معنی آنها باشد. مواظب باش که قبل از مشخص کردن میزان اختلاف گفته‌ها با واقعیت و کاربرد عامل تعدیل برای ایجاد واقعه‌نمایی در آنها، تفکری را بر اساس سخن افراد در ذهن خود شکل ندهی. هر شخص عوامل فردی خاص خود را دارد که ممکن است با معیارهای تو سازگار نباشد. این تفاوت نتیجه پیشینه‌های فرهنگی، اختلاف سلیقه‌ها، دانشها و آگاهیا، تجربه، پیشینه خانوادگی، بلوغ، پختگی و... است. در تصمیم‌گیریها، قضاوتها یا فعالیتهای چشم خود را بگشا و دقت کن.

دقت کن - بازبینی کن - تأیید کن

گوش دادن

وابسته به دو دسته از عوامل است:

- عوامل فردی
- عوامل فرهنگی

از طریق

- ارتباط دیداری
- اشارات بدنی

اگر ارتباط دیداری

- باشد:

← گوینده پیامهایی قویتر

و مؤثرتر می‌فرستد؛

← شنونده می‌تواند

دقیقتر بشنود.

- نباشد:

← گوینده از اظهار

احساسهای خود

اجتناب می‌کند.

← گوینده و شنونده

مجبور به رعایت نکاتی

نیستند که با دیدن ظاهر

یکدیگر باید رعایت کرد.

اگر
احتمال بد فهمی چیزی هست
آن چیز
احتمالاً
بد فهمیده خواهد شد!

یکی از تمرینهای متعددی که می‌تواند به افزایش مهارت گوش‌دادن کمک کند، به قرار زیر است:

لوازم وامکانات

● یک نوار ضبط صوت یا فیلم، یک دستگاه ضبط صوت یا دوربین فیلمبرداری، اتاقی برای صدابرداری یا تصویربرداری.

روش کار

● گروه را به چند دسته، هر کدام با یک نقش تقسیم کن: آنها که با موضوع اصلی موافقت دارند؛ آنها که با آن مخالف‌اند؛ آنها که مایل به ایفای نقش مجری فعالیت مورد بحث‌اند؛ و گروه آخر آنها که این موضوع را برای دیگران توجیه می‌کنند.

ایفای این نقشها به افراد کمک می‌کند که با هدفمندی گوش

دهند.

● از هر عضو بخواه که با توجه به نقش خود گوش دهد.

● نوار یا فیلم را پخش کن.

● در انتها از هر فرد بخواه که آنچه را شنیده است به گروه گزارش دهد.

● درباره تفاوتها اظهار نظر کن. اگر تفاوتی میان گفته‌ها با شنیده‌ها هست، بخشهایی از نوار یا فیلم را دوباره پخش کن.

تمرینی
آموزشی
برای
گوش‌دادن

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش واکنش و بازخورد در ارتباط چیست؟
۲. چرا وقتی که یک گوینده به جای این که یک شنونده داشته باشد، شنوندگان بسیاری دارد، قواعد اساسی تفهیم اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند؟

تمرین درک مطلب

۱. ویژگیهای مناسبترین محیط برای گوش دادن را در این موقعیت به توصیف درآور.
 ۲. مشکلات ارتباطی ممکن در این ملاقات را ذکر کن و نظر خود را برای غلبه بر آنها به اختصار شرح بده.
 ۳. سه سؤالی را بر شمار که در صورت نیاز می‌توانی از سخنران داشته باشی و از او خواستار روشن شدن موضوع شوی.
- به ملاقاتی مهم با رئیس و اعضای هیئتی دعوت شده‌ای که می‌خواهند از کمکها و حمایت‌های تو در توسعه سیاستهای جدید سازمان اسلامی که عضو آنی و نیز از بسیج مسلمانان به طرفداری آن سیاستها بهره بگیرند. به خاطر حساسیت این سیاستهای کلی، همگی می‌خواهند که بایکدیگر حسن ارتباط داشته باشید.

تشکیل کمیته

اول. کمیته چیست؟

الف. محاسن و معایب

ب. انواع کمیته

دوم. تشکیل کمیته

الف. مأموریت

ب. عضویت

ج. ریاست

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- تشخیص دهی که چه هنگام کمیته‌ای باید تشکیل دهی و چه هنگام نه.
- اساسنامه یا شرح وظایف برای کمیته بنویسی.
- اعضای مناسب برای کمیته انتخاب کنی.
- کمیته‌هایی تأسیس کنی.

اول. کمیته چیست؟

کمیته یا هیئت را در یک سازمان می‌توان چنین تعریف کرد: مجموعه‌ای از افراد که وظیفه خاصی را برای سازمان انجام می‌دهند. وجود کمیته‌ها ضروری است و به نظر می‌رسد کمیته‌ها در هر جایی وجود داشته باشند حتی زمانی که رسماً تشکیل نشده‌اند. علت نیز روشن است: این حقیقت که مشورت‌های گروهی و تصمیم‌های جمعی، مهم، ارزشمند و به مراتب صحیحتر، بهتر و برتر از تصمیم‌های فردی و استبدادی است. آنچه درباره‌ی شورا، مشورت و اهمیت آن در فصل ۷ گفتیم، و آنچه از توصیه قرآن مجید و اهتمام پیامبر اکرم (ص)

و پیشوایان اسلام به این امر و تشویق مؤمنان به همفکری، هم‌اندیشی و کار شورایی برای رسیدن به تصمیم درست آوردیم، از توضیح بیشتر در این باره بی‌نیازمان می‌کند.

کمیته‌ها در خدمت دستیابی به اهداف زیر قرار می‌گیرند:

- انتشار اطلاعات و ارائه توصیه‌ها.
- تولید فکر و حل مشکلات معین.
- تسهیل هماهنگی، ارتباط، همکاری و مشارکت.
- پیشنهاد کارها و اتخاذ تصمیمها.

الف. محاسن و معایب

محاسن و مزیت‌های مهم در فعالیت کمیته به قرار زیر است:

- ۱) کمیته، داوری هماهنگ جمعی را ممکن می‌سازد. به این منظور افرادی از تخصص‌های مختلف، نواحی گوناگون جغرافیایی و سطوح مختلف کار سازمانی می‌توانند برای حل یک مشکل به کار گرفته شوند.
- ۲) کمیته، حدود وظایف و عملکرد یک سازمان یا سازمان‌های مختلف را در فعالیت‌هایی مرتبط با همه آنها تعیین می‌کند.
- ۳) کمیته موجبات کار گروهی بهتر را از طریق ارتباط متقابل رسمی و غیر رسمی فراهم می‌سازد و آن را تقویت می‌کند.

برخی نقاط ضعف نیز در فعالیت کمیته‌ها وجود دارد:

- ۱) هزینه مسافرت یا مأموریت‌های جزئی و از این قبیل. بنابراین از به کارگیری کمیته در امور جزئی و روزمره باید خودداری کرد.
- ۲) ساخت و پاخت آنها در بسیاری از امور و در نتیجه توافقات بسیار، یا عدم توافق و تردید در اتخاذ تصمیم.
- ۳) امکان تأثیر یا سیطره یک عضو جدید یا یک اقلیت بر فعالیت‌های کمیته.
- ۴) دشواری پاسخگویی و مسئولیت یک گروه در برابر کارهای خود و مشکل قضاوت و حسابرسی درباره آنها.

ب. انواع کمیته

کمیته‌ها بسته به وظایف، صلاحیت و گاه تعداد افرادشان، انواع مختلفی

دارند. برخی کمیته‌ها ثابت و دایمی و برخی کوتاهمدت‌اند. گاه نیز برای مأموریت‌هایی ویژه تشکیل می‌شوند و آن

شنیده‌ای که درباره کمیته‌ها چه می‌گویند؟

- یک کمیته یعنی:
ناخواسته انتخاب شدن، به وسیله افراد
ناکارآمد، برای دستیابی به نتایج ناممکن!
- کمیته‌ها دقیقه‌ها را نگه می‌دارند و ساعتها
را تلف می‌کنند!
- شتر اسبی است که به وسیله
کمیته طراحی شده‌است.

گاه که مأموریت آنها به اتمام رسید منحل می‌گردند.

معمولاً در بسیاری از سازمانها از کار دو نوع کمیته استفاده می‌شود:

- الف) کمیته‌های ثابت یا کمیته‌های دائمی: برای تصدی مسئولیتهایی که ماهیتاً استمرار دارند و بیشتر نیازمند تصمیمهای گروهی و مشترک‌اند تا تصمیمهای فردی؛ مانند برنامه‌ریزی، عضویت، امور مالی و از این قبیل.
- ب) کمیته‌های موقت: برای تصدی مسئولیتهایی که هم در ماهیت و هم در مدت استمرار ندارند، و برای تصدی فعالیتهایی که مورد اختلاف نظر یا تکرارپذیر نیستند. مانند مطالعه یک موقعیت یا وضعیت، یا برنامه‌ریزی یا سازماندهی یک رویداد، مناسبت یا مراسم.

دوم. تشکیل کمیته

الف. مأموریت

برخی از کمیته‌ها بر مبنای اساسنامه سازمان و آیین‌نامه‌های داخلی آن به وجود می‌آیند. وظیفه اصلی آنها در این اسناد سازمانی مشخص شده است. کمیته‌های دیگر به وسیله هیئت مدیره سازمانها تعیین می‌شوند؛ بنابراین باید اختیارات، شرح وظایف و آیین‌نامه‌هایی را کتباً به این کمیته‌ها ابلاغ کرد که به روشنی توضیح دهد که کمیته چه باید بکند. این مستندات سازمانی همچنین باید نحوه ارائه گزارش کار کمیته و مرجع دریافت‌کننده گزارش و دیگر خطوط ارتباطی و نحوه ارتباط کمیته با بخشهای دیگر سازمان را توضیح دهند. علاوه بر این، هیچ کمیته‌ای را نباید بدون درک روشن آن از اهداف خویش تشکیل داد.

ب. عضویت

عضویت در کمیته ارتباط تنگاتنگ با ماهیت اهداف کمیته دارد. کمیته‌ای که عمدتاً به وظایف اطلاعاتی، مشاوره‌ای یا حل مشکلات می‌پردازد باید شامل افرادی باشد که آگاهیها و مهارتهای لازم را در این زمینه‌ها دارند. تجربه اجرایی ممکن است شرط اصلی و اساسی در انتخاب اعضا برای کمیته‌ای نباشد که وظیفه آن افزایش همکاری، تعاون و مشارکت در میان اعضای سازمان است. برای نمونه، کافی است کمیته مشارکت، از برخی کارکنان واحدهای سازمانی مربوط تشکیل یافته باشد. اعضای کمیته باید با دیدگاهی روشن از اهداف کمیته و کارآییها و مهارتهایی که در اعضای کمیته برای تحقق این اهداف لازم است، انتخاب و تعیین گردند.

انگیزش افراد برای شرکت فعال و مؤثر در کار گروهی، ضرورت تدوین آیین‌نامه یا تعیین جدولی را برای فعالیتهای و وظایف کمیته ایجاب می‌کند.

حجم کمیته و تعداد اعضای آن متناسب با مأموریتهای کمیته متفاوت است. کمیته‌های بزرگ ممکن است برای فعالیتهایی نظیر بسیج اعضا یا جذب نیرو مناسب باشند ولی کمیته‌های کوچکتر به دلیل امکان بیشتر در رسیدن به اتفاق نظر، اجرای بهتر وظایفشان و نیز هزینه‌های کمتر ترجیح دارند.

به عنوان یک قاعده کلی، کمیته دائمی باید حداقل ۵ عضو داشته باشد. حداکثر اعضای کمیته را ۹ نفر تعیین کرده‌اند اگر چه استثناها نیز قابل قبول‌اند. علت تعیین حداقل ۵ عضو این است که مستلزم وجود دست کم ۳ نفر به

عنوان اکثریت خواهد بود که حاکی از حداقل شمار افراد برای داوری جمعی است و می‌تواند در موقعیتی که نیاز به اجماع همگانی نیست به کار آید. حداکثر ۹ نفر، بالاترین عددی است که می‌توان بدون دشواری برای اعضای کمیته در نظر گرفت. از آنجا که بیشتر کمیته‌های ثابت یا دائمی، غالباً فارغ از فشار فوریت و ضرورت‌های کمیته‌های موقت تشکیل می‌یابند و اعضای آن نیز هر یک به خاطر مشاغل دیگرشان محدودیتهای زمانی دارند، تهیه جدول زمانی جلسات کمیته برای تعداد بیشتری از اعضا، با دشواریهای بسیار همراه خواهد بود مگر این که کار کمیته چنان توانفرسا، وقتگیر و مهم باشد که هیچ یک از اعضای آن به کار دیگری که با کار کمیته تداخل پیدا کند، نپردازند.

به طور کلی محدودیت شرایط عضویت در کمیته ثابت یا دائمی باید متناسب با محدودیت شمار اعضای کمیته باشد ضمن آن که توجه به سابقه کار سازمانی، ویژگیهای فردی و شخصیتی و میزان وابستگیهای گروهی اولویتها را مشخص می‌کند.

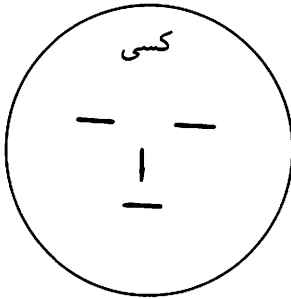
بسیاری از کمیته‌های موقت (ad hoc)، ۳ عضو دارند و برخی ۲ عضو. ۵ عضو را تقریباً حداکثر مفیدی برای این کمیته‌ها می‌توان دانست. مهم این است که اعضای کمیته موقت با یکدیگر هماهنگ باشند و شایستگی لازم را متناسب با وظایف کمیته داشته باشند. به خاطر موقتی بودن کمیته و محدودیت زمان مأموریت آن، لازم نیست که اعضای این کمیته‌ها حتماً نماینده سازمان باشند. معمولاً مسئله‌ای هم نیست که کدام یک از آنها رئیس نامیده شود به شرط آن که از شرایط ریاست که در بند بعد می‌آید برخوردار باشد.

ج. ریاست

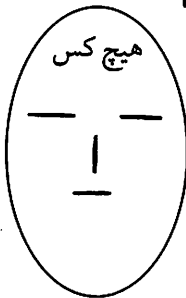
رمز موفقیت یک کمیته کارآمد، رئیس کارآمد آن است زیرا او عضوی است که هماهنگی و تعیین خط مشی و راهبرد کل کمیته را بر عهده دارد. حتی اگر کمیته‌ای برخوردار از اعضای کارآمد و اهدافی روشن باشد، باز کارآمدی رئیس آن در هدایت و رهبری فعالیتهای کمیته، برای موفقیت آن ضروری است. رئیسی کارآمد است که خود مسئولیت بپذیرد و همزمان، دیگران را نیز به شرکت فعال در کارها تشویق کند. او باید کاملاً آشنا با اهداف سازمان و نیز نقشی باشد که کمیته او برای دستیابی به آن اهداف باید ایفا کند.

به ویژه رئیس کمیته ثابت باید هر زمان بتواند همیاری و تعاون اعضای کمیته را با یکدیگر برانگیزد و کار را میان آنها تقسیم کند. رئیس کمیته ثابت نباید شخصی با افکار افراطی در زمینه مأموریت‌های کمیته یا از اعضای جدید سازمان باشد به گونه‌ای که معیارها و فرهنگ غیر رسمی سازمان را نشناسد. یک رئیس کارآمد کمیته، هماهنگی، یکپارچگی و همبستگی میان اعضای کمیته را با هیئت مدیره حفظ می‌کند و ارتباط‌های وی با آنها روشن و شفاف است.

وظیفه کیست؟



وظیفه



وظیفه
که
بود
؟

این داستانی است دربارهٔ چهار نفر به نامهای همه کس، کسی، هرکس، و هیچ کس:

کار مهمی بود. از «همه کس» خواستند آن را انجام دهد.

«همه کس» مطمئن بود که «کسی» آن را انجام خواهد داد.

«هرکس» می‌توانست آن را انجام دهد ولی «هیچ کس» آن را انجام داد.

«کسی» از این مسئله خشمگین شد زیرا آن کار وظیفه «همه کس» بود.

«همه کس» فکر کرد که «هرکس» می‌تواند آن را انجام دهد. اما «هیچ کس» دریافت که «همه کس» آن را هرگز انجام نخواهد داد.

داستان این طور پایان یافت که «همه کس»، «کسی» را سرزنش کرد و «هیچ کس» کاری را انجام داد که «هرکس» می‌توانست انجام دهد.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چه هنگام نباید تشکیل کمیته‌دهی، اگر چه نیازمند تصمیم جمعی باشی؟
۲. تفاوت‌های یک کمیته موقت با یک کمیته دائمی چیست؟
۳. چرا کمیته‌ای با ۵ عضو ممکن است کارآمدتر از کمیته‌ای با ۳ یا ۷ عضو باشد؟
۴. در کدام نوع از انواع کمیته، نقش رئیس مهمتر و حساستر است؟ چرا؟

تمرین درک مطلب

۱. شرح وظایفی برای هر دو کمیته بنویس و نوع عضویت، تعداد اعضا، مأموریت، ریاست و دوره کاری هر دو را تعیین کن.
۲. طرحی برای ارتباط متقابل میان دو کمیته بریز.

زمان انتخابات برای تعیین هیئت مدیره سازمانی است که عضو آنی. اساسنامه سازمان، کمیته انتخابات را پیش‌بینی کرده است اما تو خواهان تشکیل کمیته‌ای دیگر برای تشویق اعضا به شرکت فعال در جریان انتخابات نیز هستی.

ریاست کمیته

اول. وظایف رئیس کمیته

- الف. برنامه‌ریزی فعالیتهای کمیته
- ب. اداره جلسات کمیته
- ج. حفظ اسناد و اطلاعات
- د. به کارگرفتن اعضای کمیته
- ه. ارزیابی کار کمیته، گزارش نتایج فعالیتها، و ابلاغ تصمیمها

دوم. حدود وظایف کمیته

سوم. صورت بازبینی عملکرد رئیس کمیته

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- ویژگیها و نقش رئیس کمیته را بشناسی.
- کمیته خود را به طور فعال و با بهترین بهره‌وری رهبری کنی.
- به کمیته خود کمک کنی تا به اهدافش برسد.

ریاست کمیته یکی از تمرینهای رهبری است. رمز موفقیت در ریاست کمیته، قابلیت‌های رئیس برای رهبری اعضا، ترغیب آنها، تفویض اختیار و توزیع مسئولیتها میان آنان و برقرار ساختن ارتباط با اعضای کمیته است. کار کمیته به عنوان یک واحد سازمانی تنها در برگزار کردن جلسات کمیته خلاصه نمی‌شود گرچه تشکیل جلسات از بیشترین و چشمگیرترین فعالیتها و وظایف کمیته است. وظایف کمیته، بسیاری دیگر از رفتارهای متقابل رسمی و غیر رسمی سازمانی را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از: نوشتن گزارش، ارائه دیدگاههای کارشناسی، ارزیابی فعالیتهای در دست اقدام، بررسی عملکرد، اجرای وظایف رسمی و تشریفاتی و از این دست. بالاتر از همه اینها، کمیته گروهی است که حیات مستمر آن به عنوان یک گروه باید در طی دورانهای دشوار و متفاوت و با وجود اختلاف نظرها بی‌وقفه

ادامه داشته باشد. رئیس باید کمیته را فراتر از جلسات رهبری کند.

اول. وظایف رئیس کمیته

رؤسای کمیته باید کار خود را جدی بگیرند زیرا سپردن مسئولیت به آنها نشانه اعتماد سازمان و رهبری آن است. آنها نباید همه کار کمیته را خود انجام دهند. این کار ضربه زدن به خویش است زیرا هدف از تشکیل کمیته، بهره‌گیری از ابتکارها، تدابیر، توانها و تجربه‌های گوناگون اعضای آن است. یک رئیس خوب باید رهبری کند و در عین حال یک شنونده خوب نیز باشد.

وظایف رئیس کمیته را می‌توان به شکل زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. برنامه‌ریزی فعالیتهای کمیته.
۲. اداره جلسات کمیته.
۳. حفظ اسناد و اطلاعات (تا وقتی که وظیفه این کار به یک عضو - یعنی دبیر کمیته - واگذار شود).
۴. به کارگرفتن اعضای کمیته.
۵. ارزیابی کار کمیته، گزارش نتایج فعالیتهای، و ابلاغ تصمیمها.

الف. برنامه‌ریزی فعالیتهای کمیته

نخستین مسئولیت رئیس این است که وظایف کمیته را به طور کامل بفهمد. با توجه به این فهم، او باید راهبردی موقت برای فعالیتهای کمیته طراحی کند. این راهبرد می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

۱. جدول اولیه زمانی برای جلسات.
۲. شرح وظایف اعضا.
۳. ارائه مباحث و اطلاعات لازم برای کار پژوهشی اعضا.
۴. هماهنگی با دیگر کمیته‌ها.
۵. به تصویب رساندن بودجه.
۶. کسب موافقتها و دریافت اعتبارهای لازم از مجموعه تصمیم‌گیران و مسئولان سازمان.
۷. برنامه زمانبندی شده و تعیین نقاط عطف برای فعالیتهای مورد نظر.
۸. فعالیتهای پشتیبانی و روابط عمومی مرتبط با کار کمیته.

در واقع، کمیته یک سازمان کوچک درون سازمانی بزرگتر است. رئیس کمیته باید همه نیروهای رهبری و مهارتهای اجرایی و مدیریتی خود را برای حرکت کمیته در راستای اهداف و مأموریتهای آن به کار بگیرد.

ب. اداره جلسات کمیته

هر جلسه پر بار کمیته، نتیجه یک برنامه‌ریزی کارمحور است و پس از آن دستور جلسه‌ای حسابشده و بی‌عیب و نقص، با همه شرایط لازم برای تصمیم‌گیری. دستور جلسه و اطلاعات لازم باید در فاصله زمانی مناسب و کافی با روز برگزاری جلسه برای اعضا فرستاده شود.

بهرتر است که تاریخ برگزاری جلسات برای مدت یک سال، پیش از تشکیل نخستین جلسه یا در اولین جلسه مورد موافقت اعضا قرارگیرد. همه اعضا ممکن است نتوانند که در همه جلسات شرکت کنند ولی غیبت یک عضو در دو جلسه یا بیشتر باید نظر به حوزه اقتدار و وظایف رئیس کمیته، جداً مورد بررسی قرارگیرد و با آن برخورد شود. (درباره ریاست جلسه، در فصل ۲۱ این کتاب توضیحاتی ارائه شده است.)

ج. حفظ اسناد و اطلاعات

اسناد و مدارک فعالیتهای گذشته، صورت جلسات گذشته، گزارش کمیته‌های ارتباطی، گزارشهای عملکرد کمیته، شرح وظایف و امثال این اسناد و اطلاعات، همه برای اتخاذ تصمیمهای آگاهانه مورد نیاز است و هنگام لزوم باید به آنها مراجعه شود. به علاوه، کمیته ممکن است نیازمند ایجاد یک پایگاه داده‌ها باشد تا عهده‌دار ذخیره، مدیریت و بهره‌برداری اطلاعات مرتبط با اعضا و عموم افرادی شود که فعالیتهای کمیته به آنها مربوط می‌شود و بر آنها اثر می‌گذارد. معمولاً رئیس باید نگهداری اسناد را به یک عضو کمیته واگذار کند که به عنوان دبیر تعیین می‌شود. در هر حال، تشویق اعضا به خلاقیت و به کارگیری همه اطلاعات موجود برای تحقق بخشیدن به اهداف کمیته از وظایف رئیس است.

د. به کارگرفتن اعضای کمیته

زمانی که اعضای کمیته برای تصمیم‌گیری درباره‌ی طرحها و فعالیتهای گرد یکدیگر می‌آیند، به عنوان یک گروه عمل می‌کنند. در زمانهای دیگر، هر عضو باید برای ایفای مسئولیت خاص خود در کمیته عهده‌دار فعالیتی شود. در همه این موارد، رئیس باید به اعضا کمک کند تا منابع لازم را فراهم سازند و مسئولیتهایشان را بهتر انجام دهند. این کار نیازمند مهارت در رهبری، ترغیب اعضا، واگذاری مسئولیت به آنها و ایجاد ارتباط با آنهاست. همچنین لازم است که رئیس، توان لازم را برای شناخت کمبودهای اجرایی و انجام اقدامهای اصلاحی داشته باشد. رئیس باید با اجرای سریع وظایف خود وجدیت در آنها، نمونه و الگو برای اعضا باشد.

ه. ارزیابی کار کمیته، گزارش نتایج فعالیتهای، و ابلاغ تصمیمها

کمیته باید با انتشار نتایج فعالیتهای خود مشخص کند که آیا در سازماندهی یک رویداد یا مناسبت، یافتن راه حل برای یک مشکل، یا پیگیری روند فعالیتهای موفق بوده است یا خیر. در هر حال رئیس کمیته باید برای ارزیابی نتایج، مراقبت از حسن اجرای کار و سطح اجرای آنها، و بازده و بازخورد فعالیتهای تأکید ورزد. به عنوان بخشی از کار برنامه‌ریزی که در فصل ۹ از آن سخن گفتیم، باید زمان، منابع و اعتبارات لازم برای ارزیابی فعالیتهای کمیته تخصیص یابد. در حقیقت، عملکرد رئیس و اعضا به منظور کمک به گسترش و ارتقای سطح عملکردها در آینده، باید مورد ارزیابی قرارگیرد.

در بیشتر مواقع، نتیجه کار کمیته باید به مرجع منصوب کنند کمیته یا به هیئت مدیره سازمان گزارش داده شود. رئیس باید فرآیند تهیه و آماده‌سازی گزارش را هدایت کند، و تأکید نماید که گزارش، دیدگاهها و دستاوردهای همه اعضا را به طور واقع انعکاس دهد. گزارش باید اهداف ایجاد کمیته را به روشنی بیان کند و نشان دهد که چه مقدار از اهداف کمیته محقق شده یا نشده است، و اگر پیشنهادهایی برای بهبود کار دارد ارائه کند. ارائه گزارش کار

کمیته، از مسئولیتهای مهم رئیس آن است.

دوم. حدود وظایف کمیته

- رئیس کمیته باید آگاهیهای لازم و کافی را درباره حدود اختیارات، حیطه وظایف و محدوده قدرت خویش در اداره کمیته به دست آورد. معمولاً رئیس نمی‌تواند هیچ یک از کارهای آتی را انجام دهد:
- الف. انتصاب اعضای جدید بدون تأیید مرجعی که کمیته را تعیین کرده است.
 - ب. کنار نهادن عضوی بدون مشورت قبلی با هیئت مدیره یا مرجع تعیین کننده کمیته.
 - ج. درگیر کردن سازمان در تعهدات کلان یا درازمدت مالی یا غیر مالی.
 - د. تغییر سیاستها، رویه‌ها یا آیین‌نامه‌های داخلی سازمان.

سوم. صورت بازبینی عملکرد رئیس کمیته

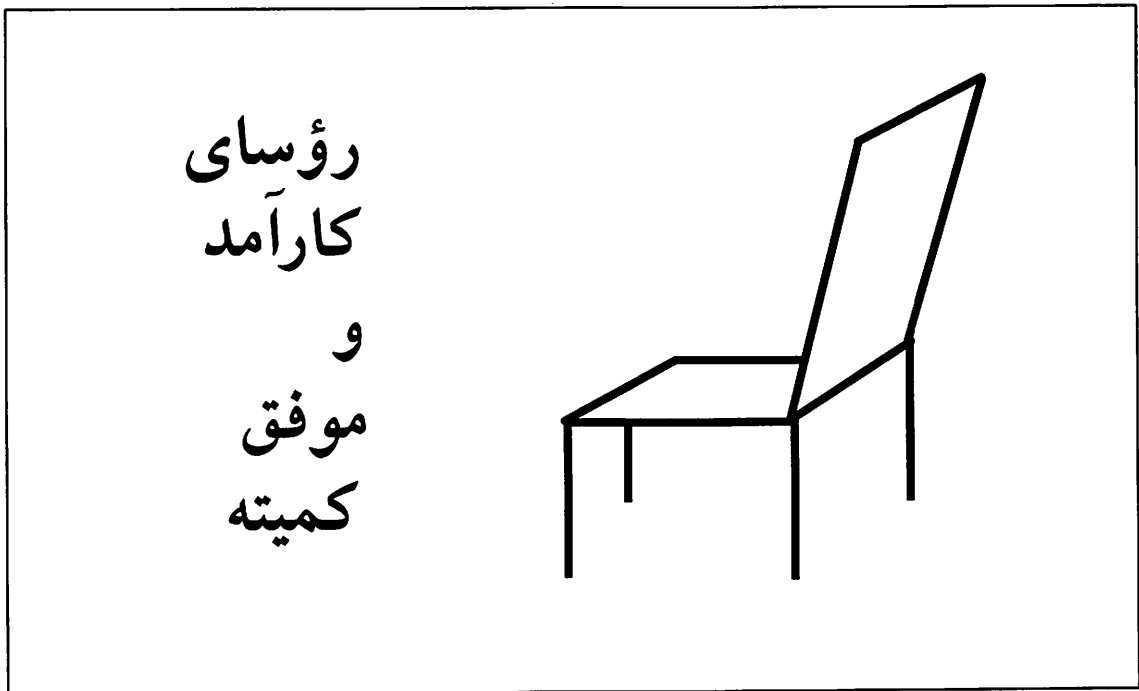
رؤسای کمیته می‌توانند از این صورت برای ارزیابی عملکردشان استفاده کنند.

از خودت بپرس:

آری	خیر	
[]	[]	۱. به طور مؤثر با اعضای کمیته ارتباط برقرار می‌کنی؟
[]	[]	۲. با فکری باز به دیدگاههای آنها گوش می‌دهی؟
[]	[]	۳. دقت آنها را ارزیابی می‌کنی و به آنها روحیه می‌بخشی؟
[]	[]	۴. بدون اعمال سلطه بر کمیته، بر کار آن نظارت می‌کنی؟
[]	[]	۵. روشهای کار شورایی را می‌دانی و آن را به کار می‌بری؟
[]	[]	۶. در کارهای کمیته ابتکار عمل به خرج می‌دهی؟
[]	[]	۷. ارتباطهای شخصی میان اعضا را متوجه می‌شوی؟
[]	[]	۸. حیطه وظایف و اختیارات کمیته را می‌دانی؟
[]	[]	۹. در راستای اهداف کمیته فکر و عمل می‌کنی؟
[]	[]	۱۰. فضای مناسبی را برای کار و فعالیت به وجود می‌آوری؟
[]	[]	۱۱. نقش پشتیبانی از کارکنان را به وضوح متوجه می‌شوی؟

برای هر آری به خود امتیاز ۱ و برای هر خیر امتیاز ۰ بده. مجموع امتیاز ۱۰ - ۱۱ عالی است، امتیاز ۸ - ۹ خوب است و امتیاز ۷ - ۸ قابل قبول است. امتیاز ۶ و کمتر از آن برای رئیس کمیته غیر قابل قبول است.

برای رفع کمبودها و نارساییها و بهبود آنها عزم خود را جزم کن و پس از سه ماه دوباره خود را با این صورت بازبینی بسنج تا میزان پیشرفت خویش را ارزیابی کنی.



- ک کاری را پیش از مشورت انجام نمی‌دهند.
- ا انتقادهای خود را تعدیل می‌کنند.
- ر رأی و نظر مخالف را با اشتیاق می‌پذیرند.
- آ آنچه را به نیابت دیگر اعضا انجام داده‌اند به آگاهی آنها می‌رسانند.
- م موقع عمل، عمل می‌کنند.
- د داوری دربارهٔ فعالیتها و افراد را پس از تأمل و بررسی انجام می‌دهند.
- ا اندیشه‌ها و آرای نو را بدون پیشداوری و گروه‌گرایی می‌پذیرند.
- ن نفوذ خود را در بحث اعمال نمی‌کنند.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. ریاست کمیته چه تفاوتهایی با ریاست جلسه دارد؟
۲. هنگام ارائه گزارش کار کمیته، رئیس باید چه موارد مهمی را در نظر داشته باشد؟

تمرین درک مطلب

۱. نامه‌ای کوتاه به اعضای کمیته بنویس و طرحهای خود را برای دستیابی به اهداف کمیته مشخص کن.
 ۲. پاسخی کوتاه را که یک عضو ارشد کمیته ممکن است به تو بدهد، بنویس.
 ۳. فهرست اسناد و منابع مهم را که در این موقعیت به آن نیاز خواهی داشت، بنویس.
 ۴. نموداری برای نظارت بر پیشرفت کار کمیته در طول سال ترسیم کن.
- به سمت رئیس جدید کمیته برنامه‌ریزی سازمانی اسلامی که عضو آنی، منصوب شده‌ای. کمیته متشکل از هفت عضو با سابقه و ارشد سازمان است و درباره طرحهای بلندمدت بحث و گفت‌وگو می‌کند، برنامه‌های اجرایی سالانه را هدایت می‌نماید، ارزیابی عملکرد را به عهده دارد و به طور کلی درباره سیاستهای کلی رهنمود می‌دهد. کمیته تصمیم گرفته است که شیوه کار خود را بازنگری کند تا روش کار برای اعضا روش‌تر و واضح‌تر گردد. کمیته همچنین می‌خواهد فعالیتهای جاری را بررسی کند و راهبردی پیش پای توسعه سازمانی قرار دهد.

چگونه یک گردهمایی را تدارک ببینیم

اول. هدف گردهمایی

دوم. نقش برنامه ریز

الف. رهبری و مدیریت

ب. نظارت مالی

سوم. نیازهای یک گردهمایی اثربخش

الف. هدف

ب. محیط گردهمایی

ج. زمان

د. رئیس

هـ. مشارکت

و. مأموریت

ز. تصمیمات

ح. هماهنگی

ط. موارد پیش‌بینی نشده

چهارم. تدوین دستور جلسه

پنجم. توصیه‌های کلی

ششم. صورت‌فعالیتهای لازم برای تدارک همایش

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عناصر گوناگون گردهمایی موفق را تشخیص دهی.
- طرحی را برای یک گردهمایی هدفمند بریزی.
- گردهمایی اثربخش را تدارک ببینی.
- در تدارک گردهمایی به موفقیتی بیش از حد متوسط دست یابی.

اول. هدف گردهمایی

نقش انواع و اقسام جلسات، گردهماییها، همایشها و اجتماعات و اهمیت آنها در فعالیتهای سازمانی هر روز بیشتر می‌شود. جلسات به اعضای یک سازمان روحیه، تعلق خاطر و احساس امنیت می‌بخشند، برای آنها فرصت مشارکت پدید می‌آورند و وسیله‌ای برای توزیع اطلاعات فراهم می‌کنند. در برابر این امتیازها نقاط ضعفی نیز در جلسات رخ می‌نمایند: تنها شمار اندکی از شرکت کنندگان مشارکت واقعی دارند؛ بسیاری دیگر بدون هیچ گونه آمادگی و هدفمندی در جلسه حضور می‌یابند و بحثها غالباً از موضوع منحرف می‌شوند. جلسات وقت بسیار زیادی را می‌گیرند و مزیت و موقعیتی بیش از اندازه به سخنران خوش‌بیان و خطیب توانایی می‌دهند که ممکن است لزوماً بهترین پیشنهاد، بهترین اظهار نظر یا بهترین راه‌حل را ارائه نکند.

حقیقت این است که شرکت‌کنندگان، اغلب برای ارضای تمایلات شخصی خویش در جلسات حضور می‌یابند، گرچه ممکن است به هدف جلسه معتقد باشند و از فعالیت در آن راستا احساس رضایت کنند یا سازمان را برآورنده برخی مقاصد، اهداف یا اغراض خاص خود بدانند.

به عنوان مثالی برای اغراض خاص شرکت‌کنندگان می‌توان گفت که مردم به دنبال دوستی و همنشینی و احساس تعلق‌اند. درک انگیزه مردم برای شرکت در جلساتی که برگزار می‌کنیم به ما کمک می‌کند که نشستها و گردهماییهای بهتری را طراحی کنیم و برنامه‌های مناسبی را برای شرکت کنندگان فعال تدارک ببینیم. برخی از شرکت‌کنندگان چنین‌اند که اگر برنامه‌های جلسه، احتیاجات آنها را در نظر نگیرد یا فراتر از درک و توان آنها باشد، شرکت در جلسه را ترک خواهند کرد.

جلسات می‌توانند در هر اندازه‌ای باشند: کوچک، متوسط یا بزرگ. در همه این حالتها، چهار هدف اساسی برای برگزاری هر جلسه وجود دارد:

۱. تصمیم‌گیری.
۲. توزیع و تبادل اطلاعات.
۳. گسترش ارتباط در میان افراد.
۴. افزایش انگیزه‌ها.

اندازه و هدف جلسه، اغلب رابطه مستقیم با یکدیگر دارند. برای مثال، هرچه جلسه بزرگتر باشد، تصمیم‌گیری مشکلتر است. حضور شمار بسیاری از مردم لزوماً به پیدایش اندیشه‌ای نو نمی‌انجامد ولی به ترغیب شرکت‌کنندگان و ایجاد احساس وحدت و یگانگی در آنها کمک می‌کند.

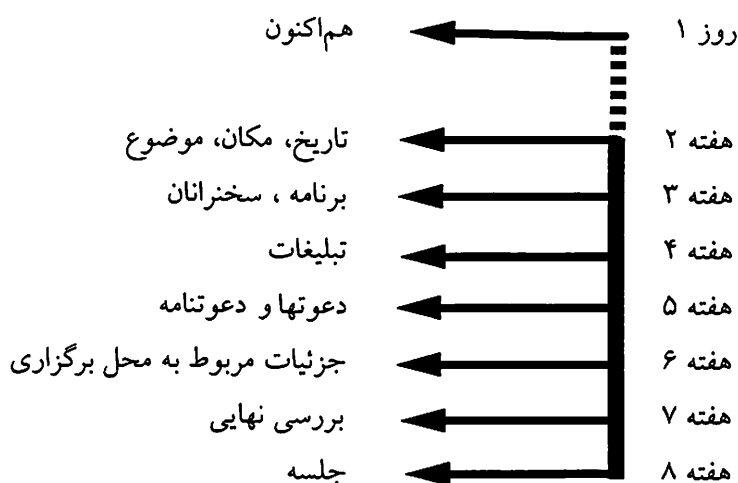
در این فصل و فصل آینده واژه‌های جلسه، نشست، گردهمایی و همایش را به معانی مترادف به‌کار می‌بریم و کوچکی و بزرگی آنها موردنظر نیست.

دوم. نقش برنامه‌ریز

طراحی جلسه‌ای موفق نیازمند پیروی از برخی خطوط اصلی برنامه‌ریزی بنیادین و نیز راهبردهایی است که در هر نوع رویدادی از آنها پیروی می‌شود. برنامه‌ریزی خوب، حد فاصل شکست و پیروزی است.

الف. رهبری و مدیریت

تدارک جلسه‌ای اثر بخش نیاز به مهارت‌های رهبری و مدیریت در بخش مربوط به موضوع جلسه دارد. معمولاً گام نخست، انتخاب کمیته‌ای کارآمد برای برنامه‌ریزی است. باید با تشویق اعضای کمیته و کارکنان به کار گروهی و ایفای نقش و وظیفه محول شده، رهبری مؤثری را به کار بگیریم. اما هرگاه کمیته دارای منابع مالی یا توانایی‌های لازم در زمینه‌هایی خاص نیست، باید بدانیم که چگونه از منابع مالی سازمان در آن زمینه‌ها بهره باید گرفت. ساده‌ترین راه برای آغاز برنامه‌ریزی یک رویداد، استفاده از روش برنامه‌ریزی خط زمانی است. یک شیوه این روش عبارت است از کشیدن خطی زمانی بین زمان حال و تاریخ رویداد، که در آن کلیه فعالیت‌هایی که باید صورت پذیرند به همراه زمان اجرای آنها، در فاصله‌های مناسب، بر روی خط مشخص شده‌اند.



ما به عنوان برنامه‌ریزان جلسه باید این توانایی را داشته باشیم که برنامه و بودجه مورد نیاز را برای تأیید به مسئولان مربوط ارائه کنیم. مسئولان نیز باید تصمیم‌های لازم را در زمان مناسب اتخاذ کنند. اگر جلسه در خارج از شهر برگزار می‌شود باید روندی را برای بازدید از محل و نگه داشتن جا با کمک همکاران محلی به اجرا در آوریم. فراتر از همه، باید رویدادهای غیر مترقبه و دور از انتظار و مشکلات نابهنگام را پیش‌بینی کنیم و خود را از دشواری‌های ناخواسته در لحظه‌های آخر برکنار داریم.

ب. نظارت مالی

همواره باید تلاش کنیم که از بودجه تخصیص داده شده برای جلسات بیشترین بهره را ببریم، زیرا منابع مالی امانتی از سوی خداوند و اعضای سازمان در دست ماست. عمده هزینه‌ها مربوط به مسافرت و جابه‌جایی میهمانان، هزینه‌های محل اقامت آنان، مکان جلسه، غذا در محل، تبلیغات و چاپ و ارسال دعوتنامه‌ها و اطلاعیه‌هاست. در هر موقعیت، باید معامله با صرفه‌ای را برای رسیدن به توافق درباره پایین‌ترین قیمت با کیفیت مورد نظر خود انجام دهیم. باید قیمت‌های پنهان را در همه موارد پیدا کنیم به ویژه زمانی که درباره قیمت غذا مذاکره می‌کنیم. باید بفهمیم که چه چیزی در قراردادها و جریمه‌نقض موافقتنامه‌ها قابل مذاکره است. نگهداری فاکتورها و دیگر اوراق مربوط به فعالیتها، برای پرهیز از اختلاف با هتلها و متصدیان تهیه غذا ضروری است.

با برنامه‌ریزی پیشاپیش می‌توانیم هزینه چاپ بروشورهای تبلیغاتی، اطلاعیه‌ها و اجرای برنامه جلسه را کاهش دهیم. باید با سازماندهی درست فعالیتهای پستی از هزینه ارسال و توزیع اطلاعات مورد نیاز شرکت‌کنندگان بکاهیم، به این ترتیب که برای بسته‌های ارسالی فهرستی تهیه کنیم، چندین مورد ارسالی را در یک بسته قرار دهیم، وقت کافی برای ارسال داشته باشیم تا نامه‌ها را با پست عادی اما ارزانتر بفرستیم، و اوراق ارسالی و انتشاراتی را در اندازه کوچک ولی جذاب چاپ کنیم.

همواره شرکت‌کنندگانی هستند که برنامه حضور خود را در آخرین لحظه لغو می‌کنند. با اتخاذ شیوه‌های ایمن و آسان سازمانی برای بازپرداخت وجوه، می‌توان از فرصت استفاده کرد و اعتباری به وجود آورد که در مراسم آینده به کار آید.

و سرانجام، نباید از بیمه‌های مورد نیاز غفلت کنیم. برخی از انواع بیمه، لازمه مدیریت محل جلسه است. برای جلسات بزرگ، پوشش بیمه برای خسارتهای ناشی از لغو جلسه ضروری است.

سوم. نیازهای یک گردهمایی اثربخش

الف. هدف

توجه مستقیم گردانندگان جلسه باید به هدف آن باشد و جلسه باید بر اساس دستور از پیش نوشته شده و توزیع شده پیش برود. باید در انتهای جلسه، فرصتی برای بحث آزاد منظور شود. سؤالها یا گفت‌وگوهایی که مستقیماً مرتبط با موضوع بحث نیستند می‌توانند در این فاصله مطرح شوند.

ب. محیط جلسه

سازماندهی و نظم و ترتیب اتاق یا سرسرا تأثیر بسزایی در موفقیت جلسه دارد. اندازه محل جلسه باید کاملاً با تعداد پیش‌بینی شده شرکت‌کنندگان سازگار باشد. محل‌های بسیار بزرگ یا بسیار کوچک نیز مناسب نیستند گرچه برای ایجاد انگیزه بیشتر در شرکت‌کنندگان محدود، عاقلانه‌تر این است که اتاق، اندکی کوچکتر از حد لازم باشد زیرا نزدیکی جسمی، به ایجاد احساس اتفاق نظر میان شرکت‌کنندگان می‌افزاید. دمای محل جلسه باید مناسب باشد و اتاق به قدر کافی روشن باشد به ویژه اگر قرار است تصمیمی اتخاذ شود. ترتیب جای نشستن افراد مهم است. ایستادن سخنران در مقابل ردیف‌های شرکت‌کنندگان، مانعی روانی به طور ناخودآگاه میان او و حاضران به وجود می‌آورد. باید از پدید آمدن این امر جلوگیری کرد زیرا مانع مشارکت است. اتاق باید فارغ از عوامل مختلف حواس‌پرتی مانند صداهای مزاحم یا اضافی و تزیینات نامناسب باشد.

حتی اگر ندانیم که چند نفر در جلسه حضور خواهند یافت، باید اطلاعات و تجربه ما کم‌کم کند که مناسبترین اندازه را برای محل جلسه انتخاب کنیم. بهترین گونه ترتیب را برای نشستن حضار انتخاب کن: سبک تئاتر، سبک کلاس، سبک کنفرانس، یا سبک جشن و ضیافت. قبل از جلسه دستگاه‌های مربوط به صوت، روشنایی و دمای محل جلسه را بازبینی و امتحان کن تا آسایش و تمرکز فکر شرکت‌کنندگان تضمین شود. به گونه‌ای طراحی کن که فضای بیشتری برای محیط شلوغ به وجود آید. کاغذ و نوشت افزار را قبلاً از مدیر خدمات پشتیبانی تحویل بگیر.

ج. زمان

بسیار مهم است که جلسه را در زمان مقرر شروع کنیم، بلافاصله به اصل موضوع جلسه بپردازیم و جلسه را به موقع پایان دهیم. این امر ظاهری سازمانیافته و برنامه‌ریزی شده به جلسه می‌بخشد، تأثیر مثبتی در شرکت‌کنندگان می‌گذارد و کمک می‌کند که کارها منظم و کارآمد انجام یابد. بسیار خطرناک است که اجازه دهیم وقت جلسه - به ویژه در هنگام بحث - مصروف بحثهای جانبی شود. همچنین معارفه، احوالپرسی و آشنایی افراد بایکدیگر بهتر است به بعد از جلسه موکول شود.

د. رئیس

رئیس جلسه اگر بخواهد جلسه را به‌طور مؤثر اداره کند باید اقتدار کافی داشته باشد و احترام به او از سوی حاضران رعایت گردد. به هنگام معرفی رئیس جلسه به حاضران باید بر صلاحیت او و وجود شرایط لازم در او برای اداره جلسه تأکید کنیم. این امر مایه پذیرش اقتدار وی می‌شود. ظاهر رئیس و طرز بیان و شیوه سخن او باید خوشایند باشد. در هنگام بحث در نکات مورد اختلاف، رئیس باید بیطرف باشد. رئیس جلسه باید فکر گروه را بر روی موضوع دستور جلسه متمرکز گرداند. درست نیست که پرسد: «بسیار خوب؛ شما فکر می‌کنید چه باید بکنیم؟» بلکه به جای آن باید به مناسبترین وجه، کمترین فرصت را به هر یک از صحبت‌کنندگان بدهد و راه‌حلهای آنها را به بهترین وجه جمع‌بندی کند و از آنها به نیکوترین صورت بهره بگیرد.

ه. مشارکت

مشارکت، از اهمیت بسیاری برخوردار است. اگر یک نفر در یک نشست جمعی، به تنهایی رشته سخن را به دست گیرد، دیگران توجه و تمرکز خود را از دست خواهند داد و جلسه برای آنان خسته‌کننده خواهد شد. می‌توانیم مدت‌زمانی قبل از تشکیل جلسه با درخواست از شرکت‌کنندگان برای آماده کردن موضوعهای گوناگون در هر بند دستور جلسه، مایه ایجاد مشارکت در آنها شویم. این مشارکت به پیدایش و استمرار یک گروه فعال، با نشاط و پرجوش و خروش کمک می‌کند.

هرگاه این احساس را در شرکت‌کنندگان پدید می‌آوریم که هر کدام از آنها بخشی از مرکزیت جلسه‌اند و نقشی محوری در آن دارند، به انگیزه آنها برای سهم شدن در فعالیتها و پذیرش وظایف و مسئولیتها می‌افزاییم. به منظور جلب مشارکت شرکت‌کنندگان کمرو و خجالتی، می‌توانیم از سخنان، گفته‌ها، نکته‌ها، لطیفه‌ها، حکایتها یا رفتارهایی بهره بگیریم که به منظور ایجاد آرامش و صمیمیت در فضای برخی جلسات خشک و رسمی گفته یا کرده می‌شود و جو سرد و بیروح آنها را می‌شکند، تا جلسه دارای شروعی دوستانه باشد. اگر برچسبهایی تهیه کنیم که نام شرکت‌کنندگان را به خطی خوش و خوانا نوشته باشد و شرکت‌کنندگان را تشویق کنیم که آنها را بر سینه خود نصب کنند، به روحیه آشنایی و دوستی افراد با یکدیگر خواهد افزود.

و. مأموریت

یک جلسه مؤثر نباید بدون واگذاری وظیفه یا وظایفی به شرکت‌کنندگان پایان یابد. این وظایف می‌توانند عمومی باشند - مثل این که: «درباره این موضوع در راه‌خانه خود فکر کنید.» - یا اختصاصی و تخصصی - مانند: «سه‌تن از شما درباره این موضوع تحقیق خواهید کرد و تا پایان هفته مطلب مستندی خواهید نوشت.»

جلسه‌ای که به نظر نرسد به نتیجه‌ای رسیده است، یا شرکت‌کنندگان را به حل مشکل نزدیک نکند، می‌تواند در درازمدت ناامیدکننده باشد. در سپردن وظایف به افراد باید تمایلات و قابلیت‌های گوناگون حاضران را در نظر بگیریم.

در انتهای جلسه، از پرسشنامه‌ای که به شکلی کارشناسانه و مناسب طراحی شده است برای ارزیابی جلسه و آگاهی از بازخوردها و اظهار نظرها استفاده کن. این کار احساس مشارکت را افزایش می‌دهد و مشکلات کار را مشخص می‌کند تا در آینده از آن اجتناب شود.

ز. تصمیمات

هر جلسه تصمیم‌گیری باید به خوبی سازماندهی شود. باید از پیش درباره انتخاب‌های ممکن و راه‌حلهای جایگزین بیندیشیم و آنها را در جلسه ارائه کنیم. باید بحث‌های خود را بر انتخاب‌ها و راه‌حلهای جایگزین یکدیگر متمرکز نماییم و از مطرح کردن سؤالهایی مانند: «نظر شما چیست؟» بپرهیزیم.

راه‌های مؤثر دیگری برای دستیابی به نظرات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان هست بی‌آن که مایه خروج از موضوع یا بحث‌های نامربوط شود. برای مثال می‌توانیم از آنها بخواهیم که یک بخش از یک راه حل را نقد کنند یا دلایلشان را برای ترجیح یک انتخاب بر انتخاب‌های دیگر به طور مختصر بگویند. اگر جلسه می‌خواهد به دستاورد و نتیجه‌ای قابل توجه و اهمیت برسد، کلید آن، آمادگی قبلی است.

ح. هماهنگی

هماهنگی جلسه، کمکی مهم به حرکت آن در راستای اهداف است. رئیس کاردان باید تلاش کند در هر زمان از طریق رعایت آیین‌نامه‌های اجرایی و ایجاد انگیزه در شرکت‌کنندگان، هماهنگی میان آنها را حفظ کند. نباید بگذاریم که جلسه‌ای با متفرق شدن شرکت‌کنندگان و ناراحتی و عصبانیت آنها پایان یابد. اغلب می‌توانیم احساس‌های درونی شرکت‌کنندگان را با مشاهده دقیق رفتار و حالت چهره آنها حدس بزنیم. برخی اوقات، نقل بجای یک حکایت، لطیفه یا آیه و حدیث می‌تواند کشمکشها را بکاهد و به همدلی و هماهنگی گروه‌های متفرق کمک کند. اغلب مواقع بجاست که اهداف اسلامی سازمان را یادآور گروه کنیم. اگر اختلافها بالا بگیرد، غالباً بهتر است که یک سخنگو برای هر گروه تعیین شود و او به عنوان تنها سخنگوی آن گروه به رسمیت شناخته شود. باید تلاش‌های ویژه به عمل آید که همه افراد تا پایان جلسه، در محل جلسه بمانند زیرا ورود و خروج شرکت‌کنندگان مایه حواس‌پرتی است.

به طور کلی چه به عنوان رئیس، چه به عنوان شرکت‌کننده جلسه، هرگز نباید شکیبایی و انضباط خود را از دست بدهیم. رفتار ما همیشه باید مثبت باشد. رفتار منفی همه را افسرده و غمگین می‌سازد. اگر جلسه طولانی باشد، مهم است که زمانهایی مناسب را برای تنفس و استراحت و پذیرایی اختصاص دهیم. همچنین باید تلاش کنیم که احساس یگانگی هدف را در شرکت‌کنندگان پدید آوریم.

بعد از آن که شرکت‌کنندگان فرصت پیدا کردند که درباره جلسه و نتایج آن بیندیشند، می‌توانیم نظر آنها را به وسیله تلفن یا نامه جويا شویم تا روحیه جمعی را در میان آنها افزایش دهیم.

ط. موارد پیش‌بینی نشده

هر اندازه برنامه‌ریزی ما برای جلسه، حسابشده و سنجیده باشد، باز احتمال رخداد موارد پیش‌بینی‌نشده‌ای خواهد بود. مثلاً دستگاه‌های صوتی و تصویری و لوازم سمعی و بصری ممکن است کار نکنند و یا به جلسه نرسند. حضور سخنران اصلی جلسه ممکن است در آخرین لحظه لغو گردد. اشتباه در تدارک جا ممکن است باعث کمبود اتاقهای جلسه گردد. نامساعد بودن هوا ممکن است فعالیتهای خارج از ساختمان را ناممکن سازد. ممکن است به دلایلی جا برای توقف خودروها کم بیاید یا محلی که برای توقف در نظر گرفته شده است مناسب مواقع اضطراری نباشد.

ما باید تا جایی که می‌توانیم این مشکلات را پیش‌بینی کنیم و آمادگی ذهنی برای اجرای طرحهای جایگزین داشته باشیم.

چهارم. تدوین دستور جلسه

جلسه را باید به گونه‌ای طراحی کنیم که از تلاشهای شرکت کنندگان حداکثر بهره‌ها برده شود. این کار نیازمند طراحی دستور جلسه‌ای دقیق است که نه پیچیده باشد، نه نارسا و نه خشک و تغییرناپذیر. توافق قبلی بر مدت زمان بحث در هر موضوع، نقش اساسی در موفقیت هر جلسه ایفا می‌کند. درست نیست که وقت بسیار به موضوعی فرعی بدهیم و از بحث کافی درباره موضوعی اصلی جلوگیری کنیم با این عذر که وقت تمام شده است. دستور جلسه باید شامل موضوعاتی باشد که واقعاً

تبادل نظر گروه را می‌طلبند نه آنها که در واقع نیازمند تصمیم‌گیری فردی‌اند. موضوعهای مهیج را در بندهای آخر دستور جلسه قرار بده ولی وقت کافی برای آنها بگذار. بحث درباره آن موضوعها، کمکی بزرگ به پویایی، نشاط و شتاب جلسه در انتهای آن است که شرکت کنندگان اندک‌اندک توان و نیروی خود را از دست می‌دهند. موضوعهای دستور جلسه را به ترتیب منطقی مرتب کن تا با همین ترتیب مطرح شوند. شمار آنها را محدود نگه دار و وقت بیشتری را به موضوعهایی که دشوار و بحث‌انگیزند اختصاص بده. یک راه آسان برای تدوین دستور جلسه آن است که برای نماز و پذیرایی وقتی را تعیین کنیم و ۹۰ دقیقه جلسه را بین آن دو - اگر نماز از پذیرایی جداست - یا در دو سوی آنها - اگر نماز و پذیرایی باهم‌اند - قرار دهیم.

■ نمونه یک دستور جلسه

الف. برنامه‌های همیشگی

۱. تصویب دستور جلسه
۲. صورت جلسه گذشته
۳. مرور تصمیمهای جلسه گذشته
۴. گزارش اعضا

ب. برنامه‌های اختصاصی

۱. گزارش مأموریت
۲. ضوابط اجرا
۳. برنامه‌ریزی فعالیتهای بودجه

ج. برنامه‌های دیگر

- د. جلسه آینده:
- زمان، مکان و دستور جلسه

بسیار مفید است که یک نفر وقت‌نگهدار تعیین کنی که زمان صرف شده در هر موضوع دستور جلسه را ثبت و

به تو یادآوری کند. وقت کافی برای بحث درباره موضوعهای عمیق اختصاص بده و فرصتی آزاد را در انتهای جلسه برای فکرها بگر و نشست فوران اندیشه بگذار. این موضوع کمک می‌کند که مشکلات بالقوه نیز توسط شرکت‌کنندگان پیش‌بینی شود.

باید هر یک از شرکت‌کنندگان، دستور جلسه را به تفصیل به همراه صورت جلسه گذشته دریافت کنند. از آنها بخواه که صورت جلسه و دستور جلسه را بخوانند و بفهمند. محترمانه از آنها بپرس که آیا سؤالی درباره صورت جلسه قبلی دارند. از آنها بخواه که این صورت جلسه را قبل از شروع جلسه بعد تأیید کنند.

پنجم. توصیه‌های کلی

۱. به منظور گرفتن جا برای جلسه خارج از شهر ابتدا به راهنمای هتلها مراجعه کن. در برخی کشورها این راهنما اغلب در کتابخانه هر محل موجود است.
۲. راه خوبی برای ارزیابی میزان کارایی و کیفیت کار هتل، بررسی میزان نظافت دستشوییها و توالتها، طول زمانی که در جلو میز برای گرفتن جا صرف می‌شود، و کیفیت غذای رستوران هتل است.
۳. مهمترین موضوع در هنگام انتخاب یک اتاق یا سرسرا باید اندازه مناسب آن باشد.
۴. بهترین ترتیب نشستن برای حضار و شرکت‌کنندگان، سبک کنفرانس است نه سبک جلسه.
۵. همه مطالب چاپی باید در مدت زمان مناسب پیش از جلسه حاضر باشند به طوری که در صورت بروز اشتباه در آنها وقت کافی برای اصلاح و تجدید چاپ آنها باشد.
۶. در گردهمایی‌هایی که نشستهای موازی و همزمان دارند، باید وقت استراحت، پذیرایی و تنفس آنها نیز همزمان تعیین شود تا شرکت‌کنندگان در گردهمایی بتوانند امکان و فرصت آشنایی و نزدیکی بیشتری بایکدیگر بیابند.

ششم. صورت فعالیتهای لازم برای تدارک همایش

موارد زیر باید قبل از جلسه بررسی و بازبینی شوند. (همچنین اگر محل جلسه صورت بررسی و بازبینی دارند که به ویژگیهای خاص محل مربوط می شود آن را هم بنخواه):

بخش	مسئول	آخرین مهلت	ملاحظات و اظهار نظر
نیازهای اساسی اتاق جلسه			
صندلیها			
میزها			
ظرفهای زباله			
مدادها			
کاغذهای یادداشت			
برچسبهای اسامی			
خوردنیها و آشامیدنیها			
تابلوهای راهنما			
نیازهای اجرای برنامه			
صحنه و میز سخنرانی			
پرده پشت صحنه			
پرده نمایش تصویر و فیلم			
روشنایی و نور افکنها			
لامپهای اضافی			
سیمکشهای برق			
سه پایه ها و چوبهای اشاره			
لیوان آب روی میز سخنرانی			
نقشه محل			
جایگاه تجهیزات			
کپسولهای آتش نشانی			
خروجیهای اضطراری			
محلهای تهیه اغذیه			
محل تابلوهای راهنما			
دستگاههای صوتی			
دمای محل جلسه			

بخش	مسئول	آخرین مهلت	ملاحظات و اظهار نظر
فضای کافی			
جالبایی			
جزوه‌ها و اوراق برای شرکت‌کنندگان			
محل استقرار خبرنگاران/مدعوین			
محل اقامه نماز			
محل برای نگهداری کودکان			
نیازهای سخنرانان			
دعوت			
زمان و مکان مشخص			
هدف و موضوع			
ترکیب حضار			
جزئیات برنامه			
رئیس یا اعضای میزگرد			
قابلیت دستگاههای صوتی			
وسایط حمل و نقل			
غذا و جا			
پرداخت هزینه‌ها			
درخواست جزوه‌ها و اوراق چاپی			

این حقیقت را همیشه به یاد داشته باش:

هر گردهمایی موفق را که دیدی باید بیدرنگ و به طور خودکار تصور کنی که حجم عظیمی از تدارکات، آمادگیها، کوششها و برنامه‌ریزیها برای آن به اجرا در آمده است. نشستها و همایشهای موفق، هرگز تصادفی پدید نمی‌آیند!

قابل توجه سازمان دهندگان

شش دستورالعمل برای خراب کردن یک جلسه

- ۱- نگذار کسی از قبل بداند که موضوعهای مورد بحث چیست. (ممکن است با اطلاعات و آمادگی قبلی بیایند و بتوانند زیرکانه درباره موضوعها بحث کنند.)
- ۲- اطلاعیه‌ها و دعوتنامه‌ها را حداقل چند ماه پیش از تشکیل جلسه به شرکت‌کنندگان برسان. (شرکت‌کنندگان به تصور این که وقت کافی دارند، آمادگی خود را به تأخیر خواهند انداخت. حتی ممکن است موفق شوند که جلسه را فراموش کنند. یا می‌توانی چند ساعت قبل از تشکیل جلسه به آگاهی شرکت‌کنندگان برسانی که جلسه تشکیل خواهد شد، آن هم به وسیله عضوی از سازمان که هیچ چیز از جلسه نمی‌داند.)
- ۳- اعلام کن که جلسه «در حدود» فلان ساعت آغاز خواهد شد. (مطمئن باش که جلسه متوقف خواهد بود تا کسانی که به بهانه نامشخص بودن زمان دقیق جلسه دیر آمده و جلسه را از هم پاشیده‌اند سر برسند و برسند که پیش از رسیدن آنها چه صحبت‌هایی شده است.)
- ۴- مطمئن شو که عناوین بحث قبلاً مطالعه نشده‌اند. به هیچ وجه آماده طرح پرسشهایی برای ایجاد انگیزش و شور و نشاط در بحث نباش.
- ۵- در همه این احساس را پدید بیاور که فکر کنند از آنها درخواست ارائه پیشنهاد خواهد شد، حتی اگر هدف جلسه، تنها انتقال اطلاعات باشد. (اگر اظهار نظر یک یا چندتن از شرکت‌کنندگان نادیده گرفته شود یا مورد قبول واقع نگردد، احساس می‌کنند به آنها خیانت شده است. می‌توانی از ابراز خشم آنها در جلسات آینده اطمینان حاصل کنی.)
- ۶- هرکس را می‌توانی دعوت کن حتی اگر هدف جلسه، اتخاذ تصمیم درباره سیاستها و خط مشیهای سازمان باشد که نیازمند اطلاعات پایه‌ای درباره سازمان است. (مطمئن باش که جلسه از آغاز محکوم به شکست است زیرا شرکت‌کنندگان بی اطلاع، نفوذ و حق رأی خود را در مقابل شرکت‌کنندگان و کارکنان مطلع و کاردان اعمال خواهند کرد.)
- راه دیگر: اگر هدف گردهمایی، آموزش عمومی به منظور گسترش مبانی اطلاعات شرکت‌کنندگان باشد، تنها آنهایی را دعوت کن که از یک کمیته یا کمیته‌های همانند یا از یک واحد مسکونی هستند یا آنها که ناهار را با هم می‌خورند.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. روش برنامه‌ریزی زمانی چیست؟ کارکرد آن چگونه است؟
۲. پرهزینه‌ترین بخشها در تدارک جلسات کدام‌اند؟
۳. محیط چه نقشی در موفقیت جلسه ایفا می‌کند؟ مثالهایی بزن؟
۴. اهمیت کدام یک از این دو در موفقیت یک جلسه بیشتر است؟ یک رئیس باکفایت و فعال، یا مجموعه‌ای از شرکت‌کنندگان فعال؟ چرا؟
۵. هدف دستور جلسه چیست؟ آیا همیشه مورد نیاز است؟
۶. کدام ترتیب برای نشستن هیئت رئیسه جلسه، جلسه مجمع عمومی، یا جلسه دلگرمی و تشویق مناسبتر است؟

تمرین درک مطلب

۱. نمونه دعوتنامه یا اطلاعیه‌ای برای این جلسه بنویس و دستور جلسه‌ای را به آن پیوست کن.
 ۲. یک نمودار برنامه‌ریزی خط زمانی برای جلسه ترسیم کن.
 ۳. نموداری برای نمایش کارآمدترین و مؤثرترین ترتیب نشستن شرکت‌کنندگان رسم کن.
 ۴. صورت فعالیت‌های لازم برای تدارک جلسه را مرور کن و درباره شش مورد از مهمترین بندهای آن توضیحی در ستون ملاحظات بنویس.
- سازمان اسلامی که عضو آنی، پس از بررسیهای کامل و جامع و حسابشده، درباره خط مشی و سیاستی جدید در جهان اسلام اتخاذ موضع کرده است. از تو به عنوان مسئول روابط عمومی سازمان خواسته‌اند که موافقت جمعی را درباره آن موضع کسب کنی. تصمیم گرفته‌ای که جلسه‌ای برای رهبران ۳۰۰ مرکز و باشگاه محلی از سراسر کشور تدارک ببینی. می‌خواهی که جلسه، دو هفته دیگر در یکی از محلهایی که مرکزیت دارند برگزار شود. هدف تو کسب حمایت جلسه از موضع سازمان است.

چگونه یک گردهمایی را برگزار کنیم

- اول. نقش رئیس گردهمایی
دوم. بخش پرسش و پاسخ
الف. چرا؟
ب. برنامه‌ریزی بخش پرسش و پاسخ
سوم. نگارش صورتجلسه
چهارم. عناصر خلاقیت
الف. اثربخشی در ارتباط و رفتار متقابل (تعامل)
ب. خلاقیت در اندیشیدن
ج. سرکوب نوآوری
پنجم. پرسشنامه ارزیابی کلی برای جلسات کمیته

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عناصر مربوط به ایفای نقش رئیس جلسه را بشناسی.
- یک گردهمایی مؤثر را برگزار کنی.
- زمان پرسش و پاسخ را به خوبی اداره نمایی.
- صورتجلسه‌هایی دقیق بنویسی.

اول. نقش رئیس گردهمایی

خواسته‌اند جلسه‌ای را برگزار کنی. فعالیت‌های مقدماتی را انجام داده‌ای، دستور جلسه و اطلاعات لازم را برای اعضا فرستاده‌ای و دیگر نیازهای تشکیل جلسه را فراهم ساخته‌ای. گردهمایی در آستانه برگزاری است. در اینجا به چند توصیه برای ریاست مؤثر بر جلسه اشاره می‌شود:

۱. ابتدا اطمینان پیداکن که اتاق یا سرسرای گردهمایی ساکت و بدون هیچ مزاحمت یا سروصدای اضافی است و هوای آن مطبوع و خوشایند است. سپس به آرایش محل نشستن افراد توجه کن. باید هر وقت که لازم است، هرکس بتواند دیگری را ببیند.

برخی ملاحظات را در زیر آورده‌ایم که می‌تواند به آرایش نشستن افراد برای برگزاری یک جلسه در کمیته‌ای کوچک کمک کند.

● طرز نشستن چهره به چهره و رو به رو به رو به مواجهه و رویارویی کمک می‌کند. برای شخصی که در مقابل رئیس جلسه می‌نشیند امکان بیشتری است که با او به مخالفت پردازد. کسی را رو به روی رئیس جلسه - یعنی خودت - نشان که بتواند به تو کمک کند و ایفای نقش را برای رئیس جلسه با دشواری روبه‌رو نسازد. با این حال هرگز نباید از ترتیب نشستن افراد برای اداره زیرکانه جلسه به نفع خود استفاده کنیم بلکه باید هدف ما پدید آوردن فضایی پربار و پرثمر باشد.

● نشستن پهلو به پهلو افراد در کنار یکدیگر مخالفت بین آنها را دشوار می‌کند. نشستن فردی با رفتار دوستانه در کنار دیگری با رفتاری مخالفت‌آمیز می‌تواند ضدیت بیاورد او را به حداقل برساند.

● جایگاه سمت راست رئیس جلسه نقطه کور رئیس نامیده می‌شود زیرا شخصی که آنجا می‌نشیند از دید رئیس جلسه پنهان است و تماس مستقیم چشمی با او ندارد. نشان دادن فردی با رفتار مخالفت‌آمیز در این محل می‌تواند احتمال مواجهه او با رئیس جلسه را از بین ببرد.

۲. جلسه را با تلاوت قرآن و ترجمه آن آغاز کن و با دعا به پایان ببر. انتخاب و ترجمه آیاتی مرتبط با موضوع جلسه، به ایجاد محیط روانی مثبت کمک خواهد کرد، توجه به رسالت فعالیتها و رسالت جلسه را بیشتر خواهد ساخت و یاد خدا را در دل حاضران زنده خواهد نمود.

۳. اختلافها را با حضور ذهن اداره کن و طرفهای اختلاف را به هدفی فراتر از اختلاف متوجه ساز. آن گاه که برخورد عقاید به برخورد میان اشخاص می‌انجامد، به یک شخص بیطرف مجال سخن گفتن بده تا رویارویی آرام گیرد. در همین زمینه با انتخابی صحیح از آیات و احادیث مناسب، طرفین را به رعایت اخلاق اسلامی دعوت کن.

۴. مواظب افراد پر حرف در جلسه باش و رفتار آنها را در اختیار بگیر. در دست گرفتن اختیار یک فرد پر حرف می‌تواند به این طریق صورت گیرد که از او بخواهی آرا و دیدگاههای خود را برای مطالعه دیگران به صورت مکتوب ارائه کند، یا هر وقت می‌خواهی سخن او را قطع کنی، جمله‌ای از جملات آخر او را انتخاب و تکرار کن و از دیگری بخواه که بحث را ادامه دهد.

۵. روشهای حل مسئله - مانند روش فوران اندیشه یا طوفان مغزی - را تشویق و تقویت کن. برای آن که آرا و دیدگاهها در جهت درست خود جریان یابد، هر گاه که بحث منحرف شد، موضوع جلسه و موضوع اصلی بحث را به جمع یادآوری نما.

۶. نظر و عقیده اعضای باسابقه، پیشکسوت و عالیرتبه را در آخر پیرس. این کار باعث پرورده شدن بحث

- توسط دیگر افراد خواهد شد. اگر آرا و دیدگاههای اعضای ارشد زودتر از زمان لازم در جلسه مطرح گردد، ممکن است مایه سرکوب احساس مشارکت در اعضای دیگر شود.
۷. وقتی می‌خواهی وظایف مربوط به یک راه‌حل را تقسیم کنی، قویترین هواداران آن راه‌حل را انتخاب کن زیرا این هواداران برای این که ثابت کنند که تصمیم اتخاذ شده درست بوده است، تلاشی بیشتر از دیگران خواهند داشت.
۸. یک چهارچوب زمانی برای هر بند دستور جلسه متناسب با اهمیت آن در نظر بگیر و سعی کن به این چهارچوب پایبند باشی. البته این به شرطی است که جای بحث و تبادل نظر به اندازه کافی در هر موضوع را برای اعضای جلسه در نظر گرفته باشی. بر روی موضوع بحث به عنوان معیار سنجش اثربخشی گروه تأکید بورز. هرگاه برای بحث در یک موضوع معین، به مدت زمانی بیش از چهارچوب زمانی نیاز باشد، تعدیل مناسب را در دستور جلسه ایجاد کن. بندهایی را که به خاطر تغییر دستور جلسه ممکن است نتوان در حد کافی به آنها پرداخت مشخص نما و به تجزیه و تحلیل فواید و دستاوردهای ترمیم دستور جلسه یاری رسان.
۹. در صورت نیاز، از روشهایی که در مراکز قانونگذاری و مجالس شورا به اجرا در می‌آید استفاده کن تا نظم جلسات برقرار شود. در هر شور، تصمیمهای گرفته شده تا آن لحظه را جمعبندی کن.
۱۰. از یکایک اعضای جلسه که دارای وظیفه‌ای مرتبط با مباحث‌اند تعهد شفاهی بگیر. این تعهد که در مقابل گروه گرفته می‌شود باعث خواهد شد که اعضا در حد بیشتری نسبت به دادن تعهد در نشست انفرادی باتو، وظایف خود را پیگیری کنند.
۱۱. گاهی طرح موضوعهای بحث‌انگیز درست قبل از زمان تنفس، استراحت، نماز یا پذیرایی ممکن است مفید باشد. این عمل باعث می‌شود که افراد در خارج از جلسه به طور خصوصی به بحث بیشتری درباره موضوع پردازند و نقطه نظرهای مختلف را در محیطی غیر رسمی بهتر دریافت کنند. در نهایت، تصمیم‌گیری در زمان تشکیل دوباره جلسه سریعتر صورت خواهد گرفت.
۱۲. شیوه مناسبی برای سخن خود برگزین که در آن از واژه‌ها و عبارتهای مثبت و ایجابی - نه منفی و سلبی - استفاده شده باشد. این امر مایه آن می‌شود که اعضا نسبت به تصمیمهای متخذه از طریق فرآیند دموکراسی شورایی آزاد، احساس «تملک» نمایند.

نکته عملی

شکست در برنامه‌ریزی، یعنی: برنامه‌ریزی برای شکست

فروشنده‌ای را در ذهن خود تصور کن که سعی می‌کند ثابت کند مشتری او اشتباه می‌کند! حتی اگر او موفق شود و حرف خود را به کرسی بنشاند، مشتری را از خود متنفر خواهد کرد و مشتری، منصرف از خرید، از او جدا خواهد شد. در هر صورت فروشنده بازنده است. به همین دلیل مؤسسات تجاری آمریکایی این شعار را ساخته‌اند: «همیشه حق با مشتری است!» لیکن ما ملزم به پذیرش این قاعده جز در چهارچوب ارزشها و موازین فقهی و اخلاقی اسلامی نیستیم ولی باید بر روی هر فعالیتی متمرکز شویم و هدف خاص خود را از پرداختن به آن به روشنی تعریف کنیم. مثلاً اگر بخواهیم دیداری با رهبر حزب مخالف دولت داشته باشیم باید هدف خاص این دیدار را مشخص نماییم و در میان خود به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنیم که معین شود هرکس در این دیدار چه بگوید و با چه ترتیبی در ارائه مطالب، سخن خود را ادا کند. باید موضوعهای گفت‌وگو را قبل از ملاقات به بحث بگذاریم و به یک توافق جمعی برسیم. مواظب باش که در یک جلسه رسمی کسی به ناگاه گوی سبقت را در کلام از دیگران نبرد، یا این که در میان خود به بحث و بگو مگو نپردازد، یا جلسه را طوری به پایان نبرد که به بحث مورد نظر خود نپرداخته‌اید که در این صورت به سوی دستور جلسه حریفان کشیده شده‌اید. اگر به درستی برنامه‌ریزی نکنی، از آن همه اشتباه و پیامدهای بد آن شگفت‌زده خواهی شد.

دوم. زمان پرسش و پاسخ

الف. چرا؟

بخش پرسش و پاسخ در برنامه‌های هر جلسه به ارزش آن می‌افزاید. این بخش به سازماندهنده جلسه کمک می‌کند که با ویژگیها، آرا، دیدگاهها و رفتارهای شرکت‌کنندگان آشنا شود. با این روش اگر انتقادی شدید یا رفتاری خصومت‌آمیز در جلسه بروز کند، مشخص می‌شود که این رفتار و انتقادی متوجه سخنگوست یا موضوع جلسه یا خودسازمان. کوتاه‌سخن، بخش پرسش و پاسخ در جلسات، ابزار قوی سازماندهندگان برای دستیابی به بازخورد کار سازمان به شمار می‌آید.

در عین حال، قرار دادن زمانی برای پرسش و پاسخ به اعضای جلسه این امکان را می‌دهد که در آن شرکت کنند تا برخی ابهامها روشن شود، به برخی پرسشهای مهم پاسخ گفته شود، پاسخ و دیدگاههای سخنران و سخنگو مورد بررسی قرار گیرد و برخی آرا مطرح شوند. بخش پرسش و پاسخ وسیله‌ای بسیار مناسب برای ارزیابی بازخورد صحبت‌های سخنران نیز هست.

بخش پرسش و پاسخ را نباید به عنوان موردی ده دقیقه‌ای در دستور جلسه نگریست که نیازمند برنامه‌ریزی نیست بلکه باید از قبل به عنوان یکی از بخشهای اصلی برنامه جلسه درباره آن اندیشید و طرح‌ریزی کرد.

ب. برنامه‌ریزی بخش پرسش و پاسخ

به خاطر فقدان برنامه‌ریزی، اکثر فرصتهای پرسش و پاسخ، تنها درصدی از دستاوردهای لازم را به دست می‌دهند. اقدامهای ذیل به طرح‌ریزی مناسب و صحیح برای زمان پرسش و پاسخ کمک می‌رسانند:

■ گام ۱: آماده‌سازی اعضای جلسه

به اعضای جلسه می‌توان سؤالهای نمونه‌ای داد که به‌طرح سؤالهای دیگر منجر شود. نیز می‌توان هدف خاص آن جلسه را به اختصار توضیح داد و اگر زمان اجازه دهد، چکیده‌ای از مهمترین موارد بحث را نوشت و در میان شرکت‌کنندگان پخش کرد. باید به اعضا توضیح داد که این خلاصه، پیشنهادی است نه اجباری. راه دیگر، تقسیم کردن شرکت‌کنندگان قبل از حضور در جلسه به سه گروه است: گروهی برای توضیح، گروهی برای پرسش و انتقاد، و گروهی برای طرح‌های عملی. رئیس جلسه می‌تواند این سه گروه را بانشاندن آنها در سمت راست، مرکز و سمت چپ محل برگزاری جلسه، به جلسه معرفی کند.

■ گام ۲: گردآوری پرسشها

پرسشهایی که در ابتدای برنامه برای افراد پیش می‌آید غالباً در زمان مقرر پاسخ به پرسشها فراموش می‌شود. بهتر است کاغذ یا برگه‌های یادداشتی به حضار داده شود تا سؤالهای خود را به محض خطوط به ذهن بر روی آنها یادداشت کنند. آن گاه سؤالها می‌توانند بلافاصله پس از ارائه برنامه پرسیده شوند یا جمع‌آوری گردند و سریعاً به طور منظم دسته‌بندی شوند تا باتوالی منطقی به آنها پاسخ داده شود. گاهی در خلال جلسه وقتی برای تنفس و استراحت در نظر گرفته می‌شود تا شرکت‌کنندگان بتوانند پرسشهایی را که برایشان پیش می‌آید، در این وقت یادداشت کنند.

■ گام ۳: دستیابی به مهمترین پرسشها

دستیابی به مهمترین پرسشها که واقعاً پرسشهای نمونه همه حضار جلسه باشند، حایز اهمیت است. دو راهکار برای این مهم به کار می‌توان بست. یکی تشکیل گروههای مشورتی، و دیگری انتخاب گروه کوچک بحث برای یافتن مهمترین پرسشها.

گروههای مشورتی گروههای کوچکی هستند که مثلاً از شش تا هشت نفر تشکیل شده‌اند و در بین خود به بحث می‌پردازند. گاهی طرح و ارائه سؤال برای افرادی دشوار است و شنیدن پرسشهای دیگران می‌تواند به روشن شدن ذهن آنها در طرح سؤال کمک کند. اگر حضار جلسه زیاد باشند می‌توان آنها را به گروههای کوچک تقسیم کرد تا به مدت پنج تا ده دقیقه بایکدیگر به بحث و مشورت بپردازند و چهارچوب سؤالات خود را مشخص کنند. با این کار، هم کلیه حاضران در بحث شرکت می‌کنند و هم سؤالات نمونه برای کل حضار تعیین می‌شود. برای تشکیل و سازماندهی سریع این گروهها در جلسات بزرگ، می‌توان از نفرات نشسته در هر ردیف خواست که برگردند و با افراد ردیف پشت خود یک تیم بسازند. سپس یک فرد از هر گروه می‌تواند سؤالات گروه خود را ارائه کند.

تشکیل گروه کوچک بحث، روش دیگری برای مشخص کردن سؤالهای نمونه برای کل جلسه است. این امر با انتخاب یک گروه کوچک به عنوان نمایندگان کل جلسه صورت می‌پذیرد. این گروه بایکدیگر مختصراً به بحث

می‌پردازند تا مهمترین سؤالهای جلسه از دیدگاه آنها مشخص گردد. اگر کسی در جلسه با این سؤالات موافق نباشد می‌تواند مخالفت خود را آزادانه اعلام کند.

■ گام ۴: مرتب کردن پرسشها

کمتر می‌توان در یک جلسه به همه پرسشها پاسخ گفت. پرسشهای پاسخ‌ناگفته را باید برای جلسات آتی گرد آورد. آنها را می‌توان بر روی کاغذ نوشت تا به حضار اطمینان داده شود که پرسشهای آنها نادیده گرفته نشده یا به فراموشی سپرده نشده است بلکه در جلسات بعدی به آنها پرداخته خواهد شد.

■ گام ۵: نتیجه‌گیری

این گام برای رئیس جلسه از اهمیت بسیاری برخوردار است از این رو که بیشترین تمرکز فعالیتهای او بر انگیزش افراد برای دخالت کردن و درگیر شدن در اتخاذ تصمیم نهایی است. یکی از راههای تقویت تصمیم اعلام شده، انتخاب دو یا سه نفر از اعضاست برای این که نتایج جلسه را با حضار به بحث بگذارند. در این بحث باید خلاصه‌ای از شیوه‌های ممکن اجرای تصمیم یا کاربردهای بالقوه آگاهیهای جدید مطرح گردد.

سوم. نگارش صورتجلسه

صورتجلسه نه تنها نتایج بحث در جلسه را ارائه می‌کند بلکه نقش اطلاع‌رسانی به کمیته‌های مختلف و عموم شرکت‌کنندگان در جلسه را دارد. اگرچه رئیس جلسه طبیعتاً نوشتن صورتجلسه را به منشی جلسه واگذار می‌کند و منشی مسئول صحت و دقت صورتجلسه است، با این حال در ذیل به نحوه تهیه صورتجلسه‌ای مؤثر اشاره می‌شود:

۱. از آنجا که فرد موظف به تهیه صورتجلسه نمی‌تواند کاملاً در بحث جلسه مشارکت داشته باشد، خوب است که از شرکت‌کنندگان در جلسه به نوبت در ایفای این وظیفه استفاده شود. تهیه‌کننده صورتجلسه باید پس از اتمام جلسه که ذهنیت تازه‌ای از جلسه دارد و حافظه او بیشتر یاری می‌کند، صورتجلسه را بنویسد. مؤسسات بهتر است که نگارش صورتجلسه را بر عهده یک نفر منشی ثابت بگذارند.
۲. هر بند یا موضوعی باید عنوان خود را داشته باشد تا خواننده با سهولت بیشتر هر موضوع را پیدا کند. باید هر یک از پیشنهادها عیناً و با دقت کامل نوشته شوند. به همین دلیل رئیس جلسه می‌تواند از هر پیشنهاددهنده بخواهد که پیشنهاد خود را به تفصیل بنویسد و به وی ارائه کند.
۳. در هنگام گزارش یک موضوع، نوشتن کلمه به کلمه صورت مذاکرات و گفته‌های هرکس لازم نیست. نوشتن خلاصه‌ای از نکات مطرح‌شده و مصوبات جلسه کافی است. نامها و آرای حضار اگر جلسه ایجاب نکند، لازم نیست نوشته شوند.
۴. در هنگام اخذ رأی شفاهی برای پیشنهادها اگر کسی آری یا نه بگوید باید در صورتجلسه نوشته شود. اگر با بالا بردن دست یا به صورت مخفی رأی گرفته شود، باید تعداد واقعی مخالفان و موافقان در صورتجلسه قید شود. همه آرای مربوط به پیشنهادها اصلی را چه موافق چه مخالف در صورتجلسه بنویسد. به پیشنهادهایی که پس گرفته شده‌اند اشاره‌ای نکنید.

۵. نسخه‌ای از صورتجلسه باید به دقت توسط رئیس جلسه بازبینی و تصحیح شود. آن گاه پس از تأیید یک وکیل، برای کسب موافقت اعضا، در جلسه بعد ارائه شود.

۶. صورتجلسات باید از دقت و اختصار برخوردار باشند و با گزارشهای کامل پیوست خود مطابقت داشته باشند. گزارشهای کمیته باید به صورت مکتوب ارائه شوند و در صورت لزوم به صورتجلسه ضمیمه گردند. موارد دیگری که در خلال جلسه روی داده است می‌تواند در گزارشها درج یا به عنوان ضمیمه، به صورتجلسه پیوست شوند.

به طور خلاصه برای آن که حضور افراد در جلسه، بیشترین بهره‌وری را داشته باشد، باید صورتجلسه براساس الگویی ثابت و متناسب و منطبق با دستور جلسه نگاشته شود. در واقعیت جلسه، تنها دو چیز روی می‌دهد: یکی ارتباطات (انتقال اطلاعات مفید) و دیگری تصمیمات (تصمیم به انجام کاری). اگر رویداد جلسه، ارتباط باشد باید به صورت نوعی گزارش به صورتجلسه ضمیمه شود و آن اطلاعات در صورتجلسه گنجانده نشود. اگر رویداد تصمیم است، باید در صورتجلسه به سه «چه» پاسخ گفته شود:

● ۱- چه تصمیمی گرفته شده است (چه).

● ۲- چه کسی یا چه کسانی مسئول اجرا یا پیگیری تصمیم‌اند (چه کسی / چه کسانی).

● ۳- تصمیم در چه زمانی باید به اجرا درآید و چه زمانی باید تمام شود (چه زمانی).

گزارش کامل مذاکرات جلسه، چیز مفیدی نیست زیرا هم نوشتنش کار دشواری است هم وقت زیادی برای خواندن می‌گیرد، نهایتاً هم چیزی به تصمیم گرفته شده اضافه نمی‌کند.

در هر حال، آنچه در گزارش جلسه نوشته می‌شود باید ضمن داشتن زبانی مناسب، با سطح معلومات و درک دریافت‌کنندگان صورتجلسه همخوانی داشته باشد.

یک کلمه شش حرفی برای معرفی سخنران

- س** سازمان : به کدام سازمان ، مؤسسه یا واحد وابسته است.
- ا** اهمیت : اهمیت موضوع سخنرانی برای شنوندگان چیست.
- ز** زمینه : زمینه بحث با حوزه تخصص و کار سخنران چه ارتباطی دارد؟
- م** موضوع : موضوع سخنرانی چیست.
- ا** آگاهی : آگاهی، تخصص و مدرک تحصیلی سخنران در چه زمینه یا زمینه‌هایی است.
- ن** نام : نام سخنران چیست.

البته باید به هنگام معرفی، نخست نام و سپس سازمان، موضوع، آگاهی، زمینه و اهمیت را به ترتیب بیان کنی.

■ قابل توجه رئیس جلسه: شش دستورالعمل برای خراب کردن جلسه

- وقتی جلسه جریان دارد، به هر تلفنی جواب بده. (این کار، بهترین جلسه را با بهترین برنامه‌ریزی، متلاشی می‌کند و نه تنها وقت تو را، بلکه وقت دیگر اعضای جلسه را هدر می‌دهد.)
- سخنگویان و سخنرانان جلسه را ترغیب کن که مثل یک استاد یا یک واعظ، به درس و موعظه و پند و اندرز پردازند و وقت خود را برای شنیدن عقاید و دیدگاههای شنوندگان تلف نکنند. (این کار برای ایجاد احساس پوچی و بیهودگی در همه - بجز سخنران - مفید است.)
- از به کار بردن نمودارها، جداول، تصاویر یا هر وسیله کمک آموزشی بصری خودداری کنید. (چنین وسایلی باعث حواس‌پرتی‌های آنها می‌شوند که تنها می‌خواهند از حس شنوایی خود استفاده کنند و به صلاح خود نمی‌بینند که در یک زمان چند حس خود را به کار بگیرند. به علاوه، این کارها باعث جلب توجه حاضران بیشتری در جلسه می‌شود که به طولانی‌تر شدن آن خواهد انجامید. در نتیجه ممکن است تمام زمانبندیها به باد فنا رود.)
- اجازه نده که شرکت‌کنندگان به اظهار نظر درباره دستور جلسه پردازند یا حضار تمایل یا عدم تمایل خود را به هر بخش از برنامه اعلام کنند. بی‌اعتنا پیش برو و به دستور جلسه آهنین خود بچسب.
- افراد را به تبادل آرا به طور خصوصی در جلسه تشویق کن. (این کار برای آنها که زیاد حرف می‌زنند ولی نمی‌توانند عقاید خود را به دیگران انتقال دهند جالب است.)
- در حل هر مسئله، ابتداء راه حلها را مورد بحث قرار دهید سپس به واقعیتها پردازید. (این کار احتمال توافق با اولین راه حل را که معمولاً بدون در نظر گرفتن همه امکانات به ذهن می‌رسد، افزایش می‌دهد. ممکن است حتی بتوانید چند واقعیتی را که با راه‌حل مطلوب شما متناسب نیستند، نادیده بگیرید.)

نکته عملی

رئیس جلسه‌ای یا سخنران؟

در اجلاس برگزار شده توسط یکی از اتحادیه‌های دانشجویان مسلمان، رئیس یکی از جلسات، سخنرانی را به حضار معرفی کرد. مقدمه‌چینی رئیس جلسه برای این معرفی بیش از خود سخنرانی طول کشید. در زمان پرسش و پاسخ نیز خود داوطلبانه و بدون رضایت سخنران به پاسخگویی پرداخت. به علاوه، او جرئت کرد که سخنرانی را در انتهای آن خلاصه کند که این امر با اعتراض سخنران مواجه شد. رئیس جلسه در انتها با سخنران به مشاجره پرداخت و او را مسخره کرد و سپس از وی خواست که ادب و اخلاق اسلامی را رعایت کند. کل این گردهمایی ناموفق بود و سخنران نیز به شدت ناراحت شد.

گهگاه به افرادی بر می‌خوریم که مسئولیت اداره و برگزاری یک جلسه را به دلیل نداشتن تجربه کافی یا داشتن اطلاعات کم، بسیار بد انجام می‌دهند. ایفای نقش رئیس جلسه نیازمند اطلاعات و تجربه است. در این زمینه نکات اساسی زیر را به خاطر باید داشته باشی:

۱. همراه با معرفی سخنران، اشاره‌ای به مهمترین دریافتها و دستاوردهای او در موضوع مورد بحث داشته باش.
۲. نگو که سخنران، شخصیتی معروف و سرشناس است و خود را به حضار معرفی خواهد کرد. این اهانت به سخنران است زیرا افراد محترم درباره خود و فعالیت‌هایشان صحبت نمی‌کنند. علاوه بر این، اگر یک سخنران را به تفصیل معرفی کنی و دیگری را رها کنی، مایه سوء تفاهمها خواهد شد.
۳. قبل از جلسه برای سخنران مجموعه‌ای از پرسشها تهیه کن که سخنران برای معرفی خود، به آنها پاسخ دهد.
۴. مقدمه را کوتاه و مرتبط با موضوع صحبت ایراد کن.
۵. بین سخنران و مخاطبان، مانع یا سد نباش. بگذار آزادانه و به طور مستقیم بایکدیگر ارتباط برقرار کنند.
۶. پیش از آغاز جلسه، سخنران را از مدت زمان در اختیار او آگاه کن و او را با علایم و اشاره‌هایی که تمام شدن وقت را به وی گوشزد خواهد کرد، آشنا ساز.
۷. برنامه جلسه، به ویژه مدت زمان اختصاص داده شده به هر عنوان را به اطلاع همه برسان.
۸. اجازه نده که سخنران، خود جلسه را نیز اداره کند. رئیس جلسه بودن و سخنران بودن دو وظیفه کاملاً متمایز است و نباید بایکدیگر آمیخته شود.
۹. تأکید کن که برای سخنران یک لیوان آب روی میز سخنرانی بگذارند.
۱۰. تأکید کن که قبل از برگزاری جلسه دستگاههای سمعی و بصری را امتحان کنند.
۱۱. ده دقیقه پیش از شروع جلسه پشت میز ریاست جلسه باش.
۱۲. در حین برگزاری جلسه نگاهت را در میان حضار بگردان.
۱۳. میز ریاست جلسه را ترک نکن. کسی را معین کن که هر وقت به او اشاره کردی خواستهات را انجام دهد.
۱۴. میز ریاست جلسه را مرتب و تمیز کن. توجه داشته باش که چیز اضافی روی آن نباشد. بهتر است که رومیزی از پارچه‌ای صاف و اتو کشیده یا کاغذ یا مقوایی زیبا و خوشنما باشد.
۱۵. کاغذ و قلم آماده در اختیار داشته باش تا موارد لازم را یادداشت کنی.
۱۶. از خمیازه و چرت پشت میز ریاست جلسه بپرهیز. پیوسته خود را متوجه و علاقه‌مند نشان بده.
۱۷. تأکید کن که نور، تهویه و نظافت محل جلسه و سخنرانی مناسب باشد.

چهارم. عناصر خلاقیت

خلاقیت یعنی قدرت یا قابلیت نوآوری؛ یعنی به کارگیری ابتکار در ساخت، رشد، پرورش یا فرآیند رسیدن به یک هدف. خلاقیت نیازمند ابتکار، نوآوری، تصور و تخیل در برخورد با یک موقعیت است. وقتی می‌خواهیم یک گردهمایی را اداره یا برگزار کنیم می‌توانیم با آنچه می‌گوییم یا می‌کنیم یا به دیگران اجازه می‌دهیم بگویند یا نکنند، نیروی خلاقیت خود و دیگران را در کار، افزایش یا کاهش دهیم. در اینجا نظری می‌افکنیم به این که چگونه می‌توان در تفکر، ارتباط متقابل، تعامل با دیگران و فعالیت‌های ابتکاری، خلاق و نوآور بود.

الف. اثربخشی در ارتباط و رفتار متقابل (تعامل)

مفاهیم کلیدی در تأثیرگذاری ارتباط و رفتار متقابل (تعامل) به قرار زیر است:

۱. همیشه مثبت باش: رفتار خوشبینانه داشته باش و از رفتار بدبینانه بپرهیز. همیشه نکات مثبت را به جای نکات منفی در تعاملها و شرایط پیش آمده ببین.
۲. وقتی سخنرانی به صحبت می‌پردازد: بگذار او و حضار عقاید خود را آزادانه ابراز کنند. سعی نکن برگشت و گوی آنها اعمال نظر کنی، خود یکریز حرف بزنی و آنها را وادار به قبول چیزی نمایی. بگذار خود رشته صحبت را در دست داشته باشند. بدون آن که مجبورشان کنی، آنها را به آزادانه سخن گفتن تشویق کن.
۳. سخنگوی «من» باش: از سوی خود و درباره عقاید خودت صحبت کن. مسئولیت سخن خود را به عهده بگیر.
۴. اجازه اظهار نظر بده: بر آنها که حرف دلشان را می‌زنند فشار نیاور. به حق آنها در رد یا قبول دعوت یا امتناع از سخنرانی احترام بگذار.
۵. عبارتهای سرکوبگر: از کاربرد تعبیرات و جملات حاکی از طعنه، تحقیر، توهین، تحکم و هر عبارت منفی خودداری کن. به جای آنها واژه‌هایی به کار ببر که گویای تفاهم، همدلی، همسویی، درک متقابل و برادری باشد.
۶. تأیید: تا آنجا که می‌توانی اظهار نظر مثبت داشته باش. بگذار افراد احساس راحتی کنند. از آنها حمایت و به آنها کمک کن. صادقانه سپاسگوشان باش. به آنها احترام بگذار. قدردانی از آنها را به تأخیر نینداز. نشان بده که به آنها توجه داری و هرکار مثبت آنها را با آغوش باز می‌پذیری.

ب. خلاقیت در اندیشیدن

خلاقیت در اندیشیدن، نیازمند رهاسازی نیروی تصور و تخیل به درون مجموعه اطلاعات و تجارب شخصی است. هیچ چیز بیش از استفاده روزانه از برخی عبارتهای کلیشه‌ای که به صورت عادت درآمده‌اند، راه ابتکار و خلاقیت را نمی‌بندد؛ عباراتی که وقتی با چیزی مواجه می‌شویم که هرگز آن را نشنیده‌ایم یا نسبت به آن احساس راحتی نمی‌کنیم، از آنها بهره می‌گیریم.

برخی از این عبارتها به شرح زیرند:

بگذار کمیته‌ای برای آن تشکیل دهیم!	این یعنی کار بیشتر، که مقدور نیست!	قبلاً هرگز آن را به این شکل انجام نداده‌ایم!
مشکل ما نیست!	دست نگه دار تا آن را رسماً بنویسم!	این فعالیت در بودجه پیش‌بینی نشده است!
خیلی زود است!	برای ما کاربرد ندارد!	ما برای آن هنوز آمادگی نداریم!
خیلی دیر است!	دیوانگی است!	خیلی نظری و ایده‌آلی است!
هیچ وقت نمی‌توانی آتش کنی!	به مصلحت نیست! به صلاح نیست!	اگر خوب بود، یک نفر آن را پیشنهاد می‌کرد!
چرا حالا!	توان انجام آن را نداریم!	در فرصت دیگر درباره آن بحث می‌کنیم!
فروشان هنوز دارد بالا می‌رود!	قبلاً هم این کار را کرده‌ایم!	برای سرما خیلی گشاد / تنگ است!
یعنی دوباره از اول شروع کنیم؟	با هیچ مقرراتی سازگار نیست! نمی‌شود!	به قدر کافی طرح داریم!
من ارتباطی نمی‌بینم!	کمبود نیروی انسانی داریم!	بیست سال مناسب بوده است حالا هم باید مناسب باشد!
مقررات اجازه نمی‌دهد!	در نظر خوب است اما در عمل؟!!	من فقط می‌دانم که چیزی را تغییر نمی‌دهد!
خیلی پشیمانی است!	را اداره کنیم!	یک بچه می‌خواهد به من بگوید چگونه این سازمان
	جار و جنجال سیاسی!	
در برنامه نیست!	خیلی از مد افتاده است!	هزینه‌های سریار را افزایش می‌دهد!
در دستور کار نیست!	مشکل ما را نمی‌دانی!	ولی آنها آن را نمی‌پذیرند!
	در حیطه وظایف آنهاست نه ما!	تند نرو!
	کدام دیوانه‌ای این فکر را کرده است؟	ببینم چه می‌شود!

ج. سرکوب نوآوری

نوآوری کار ذهنهای خلاق است که به چیزی از زاویه‌ای جدید می‌نگرند، تفسیری نو برای آن ارائه می‌کنند و برای گام نهادن در راههایی خطر می‌پذیرند که امکان مواجه شدن باشکست دارد. در بسیاری از موارد، نوآوری، تنها امید برای حل مسائل دشوار یا خروج از شرایط دشوار است. با این حال آنها که جلسه، نشست یا همایشی را برگزار می‌کنند یا مسئول اجرای طرحی‌اند ممکن است با رفتار خود، نوآوری را در نطفه خفه کنند. ر. کانترز R.kanters در نوشته‌ای با عنوان استادان تغییر: نوآوری برای بهره‌وری بیشتر در شرکتهای آمریکایی^۱ مواردی را که به جای تشویق، نوآوری را از میان می‌برد، به شرح زیر فهرست می‌کند:

عوامل ضدنوآوری

بدگمانی	به طرح یا فکر نو که از پایین دستها به ما می‌رسد با دیده بدگمانی نگاه می‌کنیم زیرا اولاً نو است، ثانیاً از پایین به دست ما رسیده است!
تأییدیه	به آنهایی که نیازمند تأیید تو برای فعالیتهای ابتکاری خود هستند، با پافشاری تمام بگو که ابتدا باید از چندین سطح مدیریتی بگذرند و تأییدیه‌ها و امضاهای لازم را بگیرند تا دست آخر نوبت به امضای تو برسد!

1) The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation.

چالش	از بخشها یا کارکنان بخواه که پیشنهادهای و راه‌حلهای یکدیگر را مورد چالش و انتقاد قرار دهند. (این کار مسئولیت تصمیم‌گیری را از دوش تو برمی‌دارد و تو تنها باید از میان پیشنهادهای و راه‌حلهای آن را انتخاب کنی که بدون انتقاد باقی می‌ماند!)
انتقاد	انتقادهای خود را آزادانه و بدون قدردانی، تمجید و تقدیر ابراز کن. (این باعث می‌شود که کارکنان همیشه پا در هوا باشند.) بگذار آنها بدانند که هر زمان می‌توان اخراجشان کرد!
مشکلات	وقتی کارکنان به دلیل عدم پیشرفت صحیح کار مسائل و مشکلاتی را اعلام کنند، آن را نشانه شکست تلقی کن و باعث دلسردی آنها شو تا از این به بعد هر مشکلی در هر بخش پیش می‌آید، اطرافیان از تو پنهان کنند!
سلطه	هر چیزی را با دقت و قدرت زیر نظر بگیر و از کارمندان زیر دستت بخواه که هر چه را می‌توان شمرد بشمارند و این کار را مکرر انجام دهند!
تغییر	مخفیانه سیاستها را تغییر بده و تصمیم به تجدید سازمان بگیر. سپس به صورت غیر منتظره آن را به کارکنان تحمیل کن. از اطرافیان انتظار داشته باش که همیشه آماده و بیدار باشند!
توجیه	اطمینان پیدا کن که در خواستهایی که از سوی مدیران برای دریافت اطلاعات می‌شود، با توجیه کامل همراه باشد و اطلاعات، آزادانه به مدیران داده نشود. (نمی‌خواهی اطلاعات به دست نامحرم بیفتد.)
تفویض	به مدیران رده پایتتر به نام تفویض اختیار و مشارکت، مسئولیت و صلاحیت این را بده که کارمندان را نقل و انتقال بدهند، بازخرید کنند، اخراج کنند، حقوقشان را پایین بیاورند، یا آنها را باتصمیمی که گرفته‌ای تهدید کنند.
دانای کل	مطمئن باش و هرگز فراموش نکن که منصبهای بالا پیشاپیش باعث می‌شوند که صاحبان آنها هرچیز مهمی را درباره کارشان بدانند بی آن که نیاز به مداومت و استمرار در کار، به روزکردن اطلاعات یا هماهنگی با تحولات داشته باشند!

هنر دعوت و تبلیغ اسلامی: درسی عملی برای وحدت

نماز تراویح نمازی است که اهل سنت به ادای آن به عنوان مستحب مؤکد در ماه رمضان به ویژه به صورت جماعت اهتمام بسیار دارند و به دو صورت ۸ رکعتی و ۲۰ رکعتی می‌خوانند.

حسن البنا نیز شخصیتی شناخته شده است. در ۱۳۲۴ هـ. ق متولد شد و در ۱۳۶۸ هـ. ق به شهادت رسید. وی بنیانگذار جمعیت اخوان المسلمین است.

زمانی حسن البنا برای خواندن نماز مستحبی تراویح به مسجد رفت. مشاهده کرد که اختلاف شدیدی در میان نمازگزاران پیش آمده است. برخی می‌خواهند این نماز در ۸ رکعت خوانده شود و برخی اصرار می‌ورزند که در ۲۰ رکعت به جا آورده شود. با مشاهده حسن البنا در مسجد، حاضران از او خواستند که در این باره نظر بدهد. حسن البنا پاسخ نداد زیرا طرف هر یک از دو نظر را می‌گرفت، بر مشکل کار می‌افزود. بنابراین از آنها پرسید: «نماز تراویح واجب است یا مستحب؟» همه گفتند: «مستحب است.» حسن البنا گفت: «اما وحدت مسلمانان واجب است. آیا درست است که واجبی را به خاطر مستحبی از دست بدهیم؟ اگر در این موضوع اختلاف داریم بهتر است نماز تراویح را در خانه‌هایمان بخوانیم و وحدت و برادری خود را حفظ کنیم.»

پنجم. پرسشنامه ارزیابی کلی برای جلسات کمیته

در سمت راستِ سؤلهایی که جواب آنها مثبت است، علامتی در داخل قلاب بگذار. برای پاسخ منفی علامتی لازم نیست.

بخش الف

۱. آیا کمیته، وظایف و مأموریت‌های خود را درک می‌کند؟ []
۲. آیا اعضا، دستور جلسه یا طرح کلی و رئوس مطالب مورد بحث را مشخص کرده‌اند؟ []
۳. آیا دستور جلسه دقیقاً طرح‌ریزی شده و همه اعضا بر روی آن کار کرده‌اند؟ []
۴. آیا زمان و دستور جلسه از قبل به اعضا اعلام شده بود تا آنها وقت کافی داشته باشند که خود را برای جلسه آماده کنند؟ []
۵. آیا اعضا دیدگاه‌های گوناگون و متنوعی داشتند؟ []
۶. آیا از تضادها، مخالفتها و انتقادها استفاده سازنده کردند؟ []
۷. آیا عقاید و آرای سازنده‌ای برای بحث وجود داشت؟ []
۸. آیا اعضا انعطاف‌پذیر بودند؟ []
۹. آیا اعضا دیدگاه‌های خود را با صراحت مطرح کردند، وظایف و تکالیف خود را به خوبی انجام دادند و با مطالعه کامل، تجزیه و تحلیل مسائل و بحث کافی به اخذ تصمیم پرداختند؟ []
۱۰. آیا اعضا بسیار وابسته به رئیس جلسه بودند؟ []

بخش ب

- [] ۱. آیا بحث، بحث زنده‌ای بود؟
- [] ۲. آیا جلسه به موقع آغاز شد و در زمان مقرر خاتمه یافت؟
- [] ۳. آیا به جای سعی در ارتقای عقاید و آرا بر اثر بحث و تبادل نظر، اظهارات اعضا متوجه توضیح بیش از حد دیدگاههای شخصی بود؟
- [] ۴. آیا برخی از اعضا خجالت می‌کشیدند در بحث شرکت کنند؟
- [] ۵. آیا برخی اعضا در بحثها تمایل به سلطه‌جویی داشتند؟
- [] ۶. آیا پیشرفت کامل در حل مسائل حاصل شد یا این که بحثها به مسائل جنبی کشید؟
- [] ۷. آیا بیش از دو عضو جلسه نسبت به بحث بی‌تفاوت بودند؟ مثلاً علاقه‌ای نشان نمی‌دادند یا چرت می‌زدند یا با اشیایی بازی می‌کردند؟
- [] ۸. آیا به هیچ یک از افراد مسئله‌ساز زیر در جلسه برخوردی؟
- [] همیشه موافق
- [] همیشه مخالف
- [] خاموش و مردد
- [] پر خاشاک دشمنجو
- [] همیشه معترض
- [] دانای کل
- [] ۹. آیا در بحث، با «دستور جلسه نامرئی» (مواردی که در دستور جلسه رسمی نیامده است اما در اداره امور جلسه تأثیر می‌گذارد) برخورد داشتی؟ به عبارت دیگر آیا اعضایی را دیدی که سعی کنند رأی خود را به دیگران تحمیل کنند و به محض این که حمایت کافی از سوی دیگران دریافت کردند، نگذاشتند بقیه اعضا به اظهار نظر بپردازند؟

بخش ج

- [] ۱. آیا اعضایی بودند که در جلسه شرکت نکرده باشند؟
- [] ۲. آیا گروه برای طرحریزی جلسه اشتیاق و علاقه داشت؟
- [] ۳. آیا مسائلی بود که مورد بحث قرار گرفته باشد ولی کاملاً حل نشده باشد؟
- آنهارا در زیر بنویس:

_____ ۱.

_____ ۲.

_____ ۳.

- [] ۴. آیا هیچ احساس خصمانه‌ای وجود داشت؟
- [] ۵. به طور کلی جلسه را چگونه ارزیابی می‌کنی؟ یکی از موارد زیر را علامتگذاری کن:
- [] خوب نبود. [] متوسط بود. [] بی‌عیب بود. [] خوب بود. [] عالی بود.
- [] ۶. چه پیشنهادهایی برای بهبود هدایت چنین جلساتی داری؟

ارزیابی رئیس جلسه - پرسشنامه مختصر

در سمت راستِ سؤالهایی که جواب آنها مثبت است علامتی در داخل قلاب بگذار. برای پاسخ منفی علامتی لازم نیست:

۱. آیا جلسه در زمان مقرر آغاز شد و پایان یافت؟ []
۲. آیا گروه فعالانه در بحث شرکت داشت؟ []
۳. آیا قوانین اداره یک جلسه رعایت شد؟ []
۴. آیا صدای رئیس جلسه قابل شنیدن بود؟ []
۵. آیا رئیس جلسه آن قدر توانایی فکری داشت که شرایط را ارزیابی کند و تصمیمهای مربوط را سریعاً بگیرد؟ []
۶. آیا او این حساسیت را داشت که احساس غالب در بین گروه را بدون برهم زدن جلسه درک کند؟ []
۷. ریاست جلسه یک وظیفه بود یا یک فردیت؟ []
۸. آیا حضار در جلسه حضور جسمی و ذهنی مستمر داشتند؟ []
۹. آیا سخنران به طور شایسته معرفی شد؟ []
۱۰. آیا بحث برای حرکت به سوی موضوع مربوط، نظارت و هدایت می شد؟ []
۱۱. آیا رئیس جلسه لباس مناسب پوشیده بود؟ []
۱۲. آیا میز و صحنه سخنرانی منظم و تمیز بود؟ []

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش دستور جلسه در موفقیت جلسه چیست؟
۲. چرا موضوعهای بحث‌انگیز باید قبل از زمان تنفس و استراحت مطرح شوند؟
۳. چرا طرح پرسشها، در موفقیت جلسه اهمیت ویژه دارد؟
۴. بهترین راه برای شناخت مهمترین سؤالها در یک گروه بزرگ چیست؟
۵. سه هدف از مهمترین اهداف تهیه صورتجلسه چیستند؟
۶. سه پرسش اصلی که در نگارش صورتجلسه باید به آنها پاسخ گفت، چیستند؟

تمرین درک مطلب

۱. یادداشتی برای دعوت هر یک از اعضا به جلسه تهیه کن که در آن دستور جلسه و زمان و زمانبندی مذاکرات به طور کامل مطرح شده باشد.
۲. طرح خود را برای اداره جلسه و هدایت آن تهیه کن که در آن چگونگی شرکت کامل اعضا، پاسخ رضایتبخش به پرسشها و رسیدن به توافق یکپارچه ملحوظ باشد.
۳. الگویی برای تهیه صورتجلسه طراحی کن.

از سازمان شما خواسته شده است که بیانیه‌ای درباره یک مسئله حساس اجتماعی تهیه کند. رئیس سازمان از تو خواسته است که جلسه‌ای را متشکل از سی و پنج عضو ارشد سازمان ترتیب دهی و ریاست کنی تا این بیانیه در آن تهیه شود. تو سه نفر را مأمور نوشتن گزارش درباره گذشته، حال و آینده این مسئله حساس کرده‌ای و می‌خواهی جلسه‌ای پر بار را برگزار کنی. در عین حال اعضا مشتاق‌اند که در دستیابی به تصمیم مشخصی در این باره مشارکت فعال داشته باشند.

کاربرد وسایل سمعی و بصری

اول. چرا از وسایل سمعی و بصری استفاده می‌کنیم؟

دوم. اجرای برنامه با استفاده از وسایل سمعی و بصری

الف. برنامه‌ریزی

ب. طراحی

ج. اجرا

سوم. امتیازها و نقطه ضعفها

چهارم. فهرست فعالیتهای مربوط به کاربرد وسایل سمعی و بصری

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عناصر کاربرد صحیح وسایل سمعی و بصری را بشناسی.
- وسایل سمعی و بصری مؤثر و پشتیبان اجرای برنامه را آماده کنی.
- یک برنامه موفق را با استفاده از وسایل سمعی و بصری به اجرا بگذاری.

اول. چرا از وسایل سمعی و بصری استفاده می‌کنیم؟

پژوهشگران و متخصصان آموزش بزرگسالان می‌گویند که انسانها از راههای مختلف می‌آموزند. برخی از ما بیشتر بادیده‌های خود می‌آموزیم و برخی دیگر باشنیده‌های خویش. بنابراین، آموزش، به کمک ارائه اطلاعات از طریق وسایل سمعی و بصری بهبود می‌یابد.

پیامی که از طریق وسایل سمعی و بصری به ما می‌رسد، از دو مجراست: سمعی و بصری. اگر ارتباط کلامی و سمعی ما با ارتباط بصری همراه شود، نه تنها بیشتر خواهیم آموخت، بلکه مطلب بیشتری در ذهن ما باقی خواهد ماند. کمکهای بصری، به یک برنامه، تنوع، تأثیر و تأکید نیز می‌بخشند.

ما در عصری زندگی می‌کنیم که به دریافت همه‌گونه پیام از طریق تحریک حواس خود عادت کرده‌ایم. بنابراین

اگر به شرکت‌کنندگان در یک جلسه انواع مختلف تحریرات حسی ارائه دهیم، توجه آنها را به حضور در جلسه بیشتر خواهیم کرد.

پرده‌های نمایش، اسلایدهای ۳۵ میلی‌متری و صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور از وسایل مفید کمک‌آموزشی‌اند. اعلامیه‌ها و بروشورها نیز به آموزش‌دهنده کمک می‌کنند که فعالتر و با تسلط بیشتر مطالب خود را به آموزش‌گیرنده انتقال دهد. نمایش فیلمها (نوار ویدئویی یا نوار فیلم)، پخش برنامه‌های رایانه‌ای و نمایش اسلاید یا نوار نمونه‌هایی از وسایل پیشرفته آموزشی‌اند که اغلب جنبه خودآموز دارند و می‌توانند آموزش را بدون حضور یک آموزش‌دهنده میسر کنند.

رمز برنامه‌ریزی مناسب، در کاربرد ابزارها و وسایل کمک‌آموزشی است که می‌توانند حرفه‌ای‌ترین جلوه‌های بصری را در اختیار مواد آموزشی قرار دهند.

دوم. اجرای برنامه با استفاده از وسایل سمعی و بصری

الف. برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی برای این که در چه وقت از چه نوع وسایل سمعی و بصری استفاده کنیم اولین مرحله در برگزاری یک برنامه موفقیت‌آمیز است. ملاحظات اولیه ما در برنامه‌ریزی برای استفاده از وسایل کمک‌آموزشی شامل این موارد می‌شود: کارایی، سهولت کاربرد، مؤثر بودن و هزینه استفاده از آنها. می‌توانیم فرآیند برنامه‌ریزی را با گردآوری اطلاعات درباره سابقه آموزشی مخاطبانمان، محیط آموزش و وسایل قابل استفاده در آن، و منابع موجود برای تولید برنامه آموزشی آغاز کنیم.

به محض انتخاب وسایل مناسب کمک‌آموزشی، لوازم تصویری ویژه‌ای را برای به کارگیری در مرور نکات مهم برنامه خود مشخص می‌کنیم و نکته‌های اساسی و کلیدی، فرآیندهای پیچیده، اطلاعات مهم و پیامهای الهامبخش را می‌یابیم. سپس هر یک از لوازم تصویری انتخاب شده را بررسی می‌کنیم تا ببینیم که کدام یک به پیام ما عمق می‌بخشند و آن را از ابهام خارج می‌سازند. وسیله انتخاب شده باید ساده، صاف و شفاف و واضح، و در هنگام نمایش، هماهنگ باشد. کیفیت دستگاه - که بر ایجاد تأثیر مثبت می‌افزاید - مهمتر از کمیت آن است. یک وسیله تصویری با کیفیت مناسب بهتر از دهها وسیله از همان نوع با کیفیت نامناسب است.

صرف نظر از این که وسایل کمک‌آموزشی تصویری، اسلاید، پرده نمایش یا صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور هستند، برنامه‌ریزی خود را با پرسشهای زیر مرور کن:

- ← آیا وسیله کمک‌آموزشی تصویری واقعاً لازم است؟ اگر نیست، آن را از برنامه حذف کن.
- ← آیا نکته‌ای، بحثی یا بخشی از یک بحث را می‌توان به روش تصویری، بهتر از روش صوتی بیان کرد؟
- ← اگر برای این کار وسیله کمک‌آموزشی بصری در اختیار نداری، یکی تهیه کن.
- ← کدام نکته مهم است که توجه مخاطبان را باید به آن جلب کرد؟ اگر وسیله کمک‌آموزشی تصویری برای نمایش آن نداری، یکی تهیه کن.

◀ آیا کلمات یا جملاتی هستند که بخواهی بر آنها تأکید کنی؟ در صورت امکان، از نمودارها برای جلوه بخشیدن به این نوع کلمات یا جملات استفاده کن.

ب. طراحی

آنچه به صورت بصری ارائه می‌شود، می‌تواند نوشتار یا نمودار یا ترکیبی از این دو باشد. نمودارهای نوشتاری، اغلب در صورتهای بصری جذابترند. در حد امکان، از تصاویر و طراحیهای گوناگون به جای نوشتن کلمات استفاده کن. از رنگهای روشن در این زمینه بهره بگیر. رنگ زرد یا نارنجی بر روی زمینه نیلی، تأثیرگذارتر است. متن نوشته شده بر روی ابزارهای دیداری باید از فاصله ۳۲ قدمی قابل خواندن باشد. سطرها را در متن به حد اکثر شش یا هفت سطر و کلمات را در هر سطر به حد اکثر شش کلمه محدود کن. نوع حروف انتخاب شده برای نوشتارها باید خوانا باشد و هر تصویر در جای خود قرار گیرد. متن را شلوغ نکن، خواه متن بر روی اسلاید یا صفحه شفاف باشد یا بر روی صفحات بزرگ کاغذ ورق خور. در هر حال، متن کوتاهتر مؤثرتر از متن بلندتر است. در نمودارهای تصویری غالباً از شکل خط یا خط تیره یا مستطیل یا خطوط دورانی و دوایر استفاده می‌شود. خطوط سیاه و ضخیم را به جای خطوط شطرنجی یا محوری به کار ببر مگر این که حامل اطلاعات باشند. از خطها به روشنی استفاده کن و فضای مناسب برای خطوط تیره در نظر بگیر. بر روی برشهایی از نمودار دایره‌ای، تنها از اطلاعات مهم استفاده کن. از نمودارها برای نشان دادن عناصر و روابط آنها بایکدیگر بهره بگیر و نقشه‌ها را برای نمایاندن فواصل، فضاها و جایگاهها به کار ببر.

استفاده بیش از اندازه از کلمات یا به کار بردن کلمات خیلی کوچک یا کلمات بسیار در همه زوایا و گوشه‌ها یا بهره‌برداری ناصحیح از رنگها می‌تواند هر عنصر دیدنی را محو یا ناخوانا جلوه دهد. اسلایدهای خود را زمانی که می‌خواهی جداول، شکل‌های هندسی، نمودارها یا ارتباطات متقابل را نمایش دهی، به شیوه‌ای قابل درک طراحی کن. آنها را ساده و مرتبط با اطلاعات ضروری و پیراسته از دیگر اطلاعات به نمایش بگذار.

ج. اجرا

وقتی مشغول ارائه اطلاعات بصری به شرکت‌کنندگان هستی، تا جایی که ممکن است سعی کن که روی تو به سوی آنها باشد. زمانی را که رو به رو یا پشت به حضار برای ارائه اطلاعات بصری صرف می‌کنی به حداقل برسان. تصاویر را خیلی روی پرده نگاه ندار. این کار باعث حواس‌پرتی بینندگان می‌شود. اطلاعات بصری را برای حضاران بازخوانی نکن که ملالت‌آور است.

به وسایل کمک آموزشی وابسته نباش زیرا تنها برای کمک تو در کار آموزش‌اند. تویی که باید محور توجهات حضار در جلسه آموزشی باشی.

اطمینان پیدا کن که فن‌آوری به کارگرفته شده به عنوان کمک آموزش به درستی کار کند: آن را بارها و بارها امتحان کن و به صورت آزمایشی به کار ببر. دستگاههای ذخیره و جایگزین را در دسترس داشته باش. بدان که اگر یکی از وسایل خراب شد، چه باید بکنی، حتی اگر آن وسیله یک ماژیک باشد (که ممکن است خشک شود و مشکل بیافریند) یا این احتمال که ممکن است قطع برق پیش بیاید.

سوم. نقاط ضعف و قوت

تعاریف

- اسلایدها: فیلمهای عکاسی روشن که از یک فاصله بر روی یک پرده بزرگ نمایش داده می‌شوند.
- صفحات شفاف: فیلمهای شفافی که بر روی آنها می‌توان نوشت و بر پرده بزرگ نمایش داد.
- صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور: صفحات کاغذی بزرگ که بر روی یک سه پایه قرار می‌گیرند و بعد از استفاده می‌توانند به پشت ورق بخورند.

مقایسه امتیازهای اسلایدها، صفحات شفاف و صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور	
اسلایدها	<ul style="list-style-type: none"> □ می‌توانی به تناسب گروههای مختلف، ترتیب مجموعه‌ای از آنها را تغییر دهی. □ اسلایدها به راحتی قابل بسته‌بندی و نقل و ارسال توسط پست‌اند. □ تکثیر آنها گران نیست. □ می‌توان از آنها در جلو یا عقب دستگاههای نورافکن استفاده کرد.
صفحات شفاف	<ul style="list-style-type: none"> □ اتاق می‌تواند کاملاً روشن باشد. □ می‌توانی حضار را ببینی و تماس چشمی خود را با آنها حفظ کنی. □ می‌توانی سریعاً و به صورت نسبتاً ارزان از آن استفاده کنی. □ نورافکنهای آن کاربردی آسان دارند. □ تغییر و تصحیح یا روزآمد کردن اطلاعات بر روی این فیلمهای شفاف آسان است. □ می‌توانی توالی و تکمیل این وسایل نمایشی را هدایت و نظارت کنی. □ می‌توانی از روی فیلمهای مادر تکثیر کنی و در بین حضار توزیع نمایی. □ نوشته‌های تو بر روی این فیلمها می‌تواند در پیش رویت قرار گیرد.
صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور	<ul style="list-style-type: none"> □ سبک‌اند و برای حمل به راحتی جمع می‌شوند. □ برای برنامه‌های زنده، خودکار و تغییرپذیرند. □ تهیه آنها آسان است و گران نیستند. □ می‌توانی نور اتاق را در حد معمولی تنظیم کنی. □ می‌توانی هرچند اندک، باحضار ارتباط بصری داشته باشی. □ می‌توانی کل کار یک گروه را بر روی آن ثبت و ضبط کنی.

مقایسه نقاط ضعف اسلایدها، صفحات شفاف و صفحات بزرگ کاغذ ورق خور	
<p>اسلایدها</p> <ul style="list-style-type: none"> □ با تغییر اطلاعات باید از اسلایدی جدید استفاده کنی. □ اتاق باید تاریک باشد و ارتباط بصری با حاضران میسر نیست. □ زمان بیشتری باید صرف تهیه و ظهور آنها بکنی. □ اسلاید باعث قطع بحث می‌شود و تا زمان نمایش اسلاید تمام نشود، نمی‌توان بحث را دنبال کرد. 	
<p>صفحات شفاف</p> <ul style="list-style-type: none"> □ به پرده‌هایی نیاز دارند که بتوانند کج شوند. □ نمایش آنها در همه جا به راحتی اسلاید میسر نیست. □ تصویر بر روی این فیلمها به صورت دقیق ظاهر نمی‌شود. 	
<p>صفحات بزرگ کاغذ ورق خور</p> <ul style="list-style-type: none"> □ حجم بالایی از اطلاعات را بر روی آنها نمی‌توان جا داد. □ رسم جدولها و نمودارهای پیچیده بر روی آنها وقت زیادی می‌گیرد. □ اگر از قبل مرتب شده باشند نمی‌توان توالی و ترتیب آنها را تغییر داد. □ هنگامی که بر روی آنها می‌نویسی باید پشت خود را به حضار کنی. □ ممکن است کمبود نور بر روی آنها، ایجاد مشکل کند. 	

جدول هزینه و کاربرد کارنامه وسایل سمعی و بصری

در هر برنامه آموزشی، کاربرد و هزینه وسیله کمک آموزشی مورد نیاز را در جدول زیر بررسی کن.

صفحات شفاف	اوراق تکثیر شده	اسلایدها	نوار ضبط صوت	نوار ویدئو	ملاحظات
					کاربرد مفید: <input type="checkbox"/> خودآموزی <input type="checkbox"/> آموزش از طریق رایانه <input type="checkbox"/> آزمایشگاهها <input type="checkbox"/> دوره‌های کارگاهی <input type="checkbox"/> دوره‌های آموزشی
					کارکرد: <input type="checkbox"/> بصری <input type="checkbox"/> سمعی <input type="checkbox"/> اجرای همگانی
					هزینه: <input type="checkbox"/> پیش پرداخت / ظهور <input type="checkbox"/> نصب <input type="checkbox"/> نمایش <input type="checkbox"/> نگهداری
					مخارج کلی: <input type="checkbox"/> بالا <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> پایین

چهارم. فهرست فعالیت‌های مربوط به کاربرد وسایل سمعی و بصری
(اسلایدها، صفحات شفاف و صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور)

خبر	بلی	اقدام
		۱. لوازم فرعی: آیا لوازم زیر را در اختیار داری؟
_____	_____	○ یک سه شاخه؟
_____	_____	○ یک سیم بلند؟
_____	_____	○ قطعات گچ اضافی؟
_____	_____	○ مداد روغنی یا ماژیک؟
_____	_____	○ لامپهای اضافی برای نورافکنها؟
		۲. ملزومات: آیا
_____	_____	○ با تأمین کننده / کنندگان وسایل سمعی و بصری دیدار داشته‌ای؟
_____	_____	○ راهنمای استفاده از تجهیزات را دریافت کرده‌ای؟
_____	_____	○ می‌دانی که تجهیزات در چه مدت زمانی باید تعویض شوند؟
_____	_____	○ تجهیزات کمکی را در اتاق یا سرسرا گذاشته‌ای؟
_____	_____	○ تجهیزات را قبلاً امتحان کرده‌ای؟
		۳. وضعیت اتاق یا سرسرا: آیا می‌دانی که
_____	_____	○ کلید روشن و خاموش کردن نور اتاق یا سرسرا کجاست؟
_____	_____	○ پرده‌ها تا چه اندازه جلو نور خورشید را می‌گیرند؟
_____	_____	○ پریزهای برق کجا هستند؟
_____	_____	○ سیمهای برق به اندازه کافی بلندند؟
_____	_____	○ می‌توان سیمهای بلند را کوتاه کرد تا جلو پا را نگیرند؟
_____	_____	○ نزدیکترین تلفن کجاست؟
_____	_____	○ برای کمک باید به چه کسی تلفن بزنی؟
		۴. وضعیت ظاهری محل سخنرانی: آیا
_____	_____	○ وضعیت ظاهری اتاق یا سرسرا را قبلاً منظم کرده‌ای؟
_____	_____	○ پرده نمایش به اندازه کافی بالاست که همه بتوانند آن را ببینند؟
_____	_____	○ همه حاضران چه در جلو چه در عقب اتاق یا سرسرا می‌توانند پرده را نگاه کنند؟
_____	_____	○ سر حضار، جلو پرتو نور افکن را نمی‌گیرد؟
_____	_____	○ بر روی دستگاه علامتهای تنظیم بلندی و کوتاهی و زیر وبمی صدا هست؟
		۵. وضعیت برنامه: آیا
_____	_____	○ وسایل بصری تنظیم‌اند؟
_____	_____	○ به درستی در جای خود قرار گرفته‌اند؟
_____	_____	○ وضعیت اجرای برنامه را دست کم یک بار آزمایش کرده‌ای؟

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. از چه نوع وسایل کمک آموزشی بصری بدون آموزش دهنده می توان استفاده کرد؟
۲. حدود کلمات در یک سطر و تعداد سطرها در یک متن بر روی اسلاید چه مقدار است؟ هدف از این ضابطه چیست؟

تمرین درک مطلب

۱. با توجه به زمان در دسترس، وسایل کمک آموزشی سمعی و بصری را که می خواهی به کار ببری، فهرست کن (اسلایدها و غیر آن).

۲. خطوط اصلی طرح اضطراری خود را برای جابه جایی یکی از وسایل سمعی و بصری با دیگری ارائه کن. توضیح بده که چگونه انتخاب ناصحیح وسایل می تواند کیفیت این برنامه را خراب کند.

به عنوان رئیس کمیته جمع آوری کمکهای بلاعوض از تو خواسته اند که در صدد ارائه برنامه ای درباره طرح اردوی سازماندهی شده به گروهی از بازدیدکنندگان باشی. نه تنها باید درباره طرح صحبت کنی، بلکه باید درباره پیشینه آن از جمله تاریخچه این نوع کار در سازمان اسلامیتان توضیح دهی. وقت محدودی برای آماده سازی و ارائه این برنامه داری.

ارتباط با رسانه‌ها

اول. مقدمه

دوم. اصول و فنون مصاحبه مطبوعاتی

سوم. نوشتن برای مطبوعات

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- خبر و گزارشی مؤثر برای مطبوعات بنویسی.
- مصاحبه مطبوعاتی موفق را برگزار کنی.

اول. مقدمه

در جهان اطلاعات‌گرای امروز، گاه ناممکن است که بتوانیم پیام خود را بدون استفاده از رسانه‌های گروهی به مردم برسانیم. بنابراین به جای آن که منتظر باشیم که بحرانها ما را به موضع انفعال و دفاع از مواضع و بحث درباره مسائلمان بکشانند، بهتر است که ابتکار عمل به خرج دهیم و علاقه و توجه رسانه‌های گروهی را نسبت به خود برانگیزیم. دادن یک پیام روشن و اطلاعات درست که به صورتی دقیق و صحیح تنظیم یافته باشد، در کنار آمادگی برای همکاری با رسانه‌های گروهی، ما را در زمینه ارتباط با افکار عمومی یاری خواهد کرد.

برای ایجاد ارتباط بر پایه‌ای منظم، ثابت و مستمر، باید این را بدانیم که هرکس در رسانه‌های گروهی مسئول چه کاری است. این امر از طریق تماس و ارتباط با اتاق خبر نمایندگیهای اطلاع رسانی محلی که مرتبط با فعالیتهای ما باشند میسر است. در پی آن بهتر است که اطلاعات پایه‌ای مربوط به فعالیت خود را در قالب بسته‌های خبری (کیت خبری) برای گزارشگران منتخب بفرستیم و خود را نیز با یک تلفن به عنوان منبع خبری موثق در آینده، معرفی کنیم. این اقدام اولیه در صورت لزوم باید با ارسال خبرهای گهگاه، بسته‌های اطلاعاتی و نامه‌هایی به سردبیران و دبیران خبر و نیز برگزاری کنفرانسهای خبری پیگیری شود. لازم است پیگیر همه مصاحبه‌ها، گزارشها و پوششهای خبری مربوط به خود در رسانه‌ها، باشیم.

راههای بسیاری برای ارتباط با رسانه‌هاست که از آن جمله، ارسال نامه برای دبیران و سردبیران را می‌توان نام برد. اما در این فصل تنها به توضیح مختصر دوره می‌پردازیم: یکی مصاحبه مطبوعاتی، و دیگری خبرنگاری و گزارش‌نویسی برای مطبوعات.

دوم. اصول و فنون مصاحبه مطبوعاتی

مصاحبه معمولترین شکل ارتباط با رسانه‌هاست. از آنجا که در مصاحبه با گزارشگرانی ورزیده مواجهیم، باید خود نیز از این کار اندکی آگاهی داشته باشیم.

رویکرد اصلی ما در مصاحبه باید به ترتیب متوجه اظهار پیام، اثبات پیام و توضیح پیام خویش باشد. پاسخ ابتدایی به سؤال آغازین را باید مختصر و بدون تفصیل داد. این کار گزارشگر را تشویق می‌کند که سؤالهای دیگری به دنبال آن مطرح سازد. ما نیز با توضیح و ارائه مدرک و استدلال، از برنامه‌ها یا فعالیتهای خود حمایت می‌کنیم. سپس از کلمات و عباراتی بهره می‌گیریم که پرسشهایی بیشتر را برانگیزد. در این هنگام است که توضیحات را بسط می‌دهیم و از مثالها، تصویرها و مقایسه‌ها بهره می‌گیریم. از آنجا که مصاحبه برای انتشار به صورت خبری ویرایش خواهد شد، به نظر می‌رسد که جملات کوتاه و قابل اقتباس که هوشیارانه و ماهرانه از سوی ما انتخاب شده باشند، پیام ما را بهتر از جملات بلند و اطلاعات طولانی خواهند رساند.

برای آن که اطلاعات ما دارای ارزش خبری باشند، کنفرانسی مطبوعاتی که به‌خوبی برنامه‌ریزی و تدارک شده باشد، ابزاری کارساز است. برای برگزاری چنین جلسه‌ای، تهیه یک بسته خبری که در آن اطلاعات و پیشینه‌هایی درباره موضوع مورد بحث فراهم آمده باشد، و توزیع آن میان خبرنگاران در زمان ورود و آغاز جلسه همواره مفید است. برای هدایت کنفرانس باید شخصی را به عنوان رئیس برای ارائه مقدمه، هدایت سؤالها و نتیجه‌گیری از کنفرانس تعیین کرد. جلسه باید با جملات کوتاه و قابل اقتباس آغاز شود. این جملات می‌توانند در خلال جلسه تکرار شوند. در صورت امکان می‌توانیم از وسایل سمعی و بصری برای روشن شدن پیامان یا برای توضیح اطلاعات مهم بهره بگیریم. به سؤالها باید پاسخی مستقیم با زبانی ساده و صدایی آرام داد.

کلید یک ارتباط مؤثر با رسانه‌های گروهی، آمادگی و تدارک مناسب است. می‌توانیم مطالب قابل طرح در مصاحبه را روی کاغذی بنویسیم و همه موارد بحث و گفت‌وگو را تمرین کنیم. در صورت امکان باید مصاحبه را برای مرور کردن در آینده، ضبط نماییم. این کار برای ارزیابی و تعیین اشتباههای خود مفید است.

سوم. نوشتن برای مطبوعات

نوشتن برای مطبوعات، یکی از توانمندترین روشهای تأثیرگذاری در افکار عمومی و شکلدهی به آن است. نوشتن می‌تواند هم به صورت انفرادی و هم به صورت گروهی صورت پذیرد. نوشتن در خلوت خانه، نمونه‌ای است برای نوشتن انفرادی، و نوشتن ماحصل بحث جمعی، مثالی است برای نوشتن گروهی. می‌توانیم یادداشتی برای دبیر یا سردبیر، یا مقاله‌ای درباره یک موضوع روز، یا یادداشت کوتاهی درباره موضوع روز، یا گزارشی مطبوعاتی بنویسیم. در این میان اصول خبرنگاری برای مطبوعات از یک الگوی کلی با بیشترین کاربرد پیروی می‌کند. دیگر

الگوها کاربردهای کمتری دارند.

از میان سبکهای خبری که بر اساس آن خبرنگاری برای مطبوعات صورت می‌گیرد، پرکاربردترین آن سبک هرمی یا هرم وارونه است. در این سبک برای حصول بهترین و سریعترین تأثیر و انتقال، باید مهمترین اطلاعات را در ابتدای خبر ذکر کنیم. این بخش بایک جمله یا عبارت آغاز می‌شود که اصطلاحاً به آن لید گفته می‌شود. در لید، چکیده پیام و مهمترین بخش پیام را ارائه می‌کنیم که از نظر خبری و اطلاعاتی، جذابیت، ارتباط با خواننده، بهنگام بودن و تناسب با وقت و فرصت خواننده، دارای بیشترین ارزش برای خواندن است. سپس به این پنج یا شش سؤال پاسخ می‌دهیم: که، کی (چه وقت)، کجا، چه، چرا، چگونه. این پیام درباره کیست یا چه کسی فاعل آن کار

است (که)، چه زمانی آن کار رخ داده است یا خواهد داد (کی)، کجا رخ داده است یا خواهد داد (کجا)، آن کار چیست (چه)، علت رخداد آن چیست (چرا)، طبیعت و آثار آن رخداد چگونه است (چگونه). از آنجا که مورد اخیر - به ویژه در خبر - کاربرد کمتری دارد، اغلب به پاسخ پنج سؤال اول در خبر اهمیت داده می‌شود. سپس به سه یا چند نکته اصلی که می‌خواهیم خواننده آن را در ابتدا به ذهن بسپارد اشاره می‌کنیم. پس از آن با سه یا چند نکته تکمیلی، سه نکته اصلی را بسط می‌دهیم.

ویژگیهای گزارش مطبوعاتی

■ عنوان (تیتر):

✘ مهمترین نکات گزارشی، در زیباترین و کوتاهترین جمله یا عبارت.

■ سبک:

✘ ابتدا، مهمترین اطلاعات.

✘ تاریخ و مکان.

✘ هر نکته از اطلاعات در یک بند.

✘ جملات کوتاه.

✘ نقل قولهای مستقیم که به تأیید گویندگان آنها رسیده باشد.

■ زمان:

✘ گذشته.

■ متن:

✘ پاسخ: که؟ کی؟ کجا؟ چه؟ چرا؟ چگونه؟

✘ پایان آن علامت * برای دستنوشته و ■ یا از

این قبیل برای حروفچینی (به معنی پایان) یا

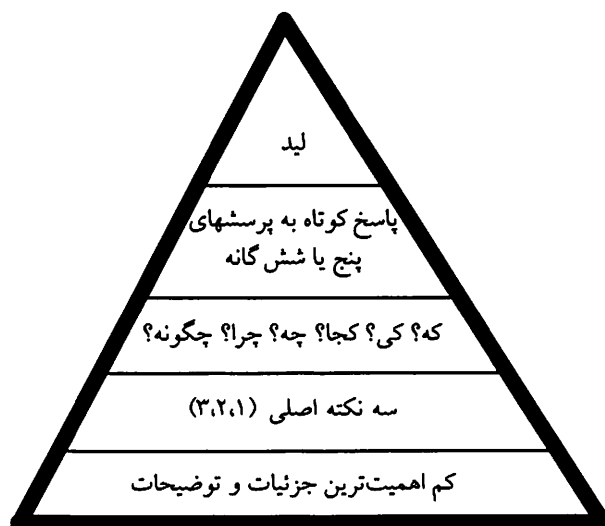
علامت (ادامه) در صورت لزوم.

✘ ذکر نام و شماره تلفن برای کسب اطلاعات بیشتر.

■ حجم:

✘ یک تا دو صفحه.

هرم نگارش



یادمان باشد که هر پاراگراف یا بند، بهتر است تنها یک نکته را دربرگیرد. بندهای بعدی به ترتیب از نظر کاهش اولویت و اهمیت آن از نظر دیدگاه و هدف نویسنده دنبال می‌شوند و سرانجام در انتها، فرعی‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین مطالب قرار می‌گیرند.

هدف از این سبک نگارش خبر – یعنی نوشتن نکات به ترتیب از مهمترین به کم‌اهمیت‌ترین – دو چیز است. اگر نویسنده به دلیل کمبود جا در نشریه، مجبور باشد پیام را کوتاه کند، از انتهای نوشته شروع به حذف خواهد کرد. لذا هدف اصلی نوشته همچنان در پیام حفظ خواهد شد. اگر خواننده عجله داشته باشد و تنها بندهای آغازین را بخواند باز نکات اصلی پیام را خواهد گرفت. این شیوه نگارش را می‌توان برای نوشتن نامه به سردبیر، یا مقاله، یا اطلاعات خبر به کار برد. نمودار هرم نگارش را در خبرنگاری به سبک هرمی به خاطر بسیار.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. تفاوت‌های مصاحبه مطبوعاتی و کنفرانس مطبوعاتی کدام‌اند؟
۲. بسته خبری چه نقشی ایفا می‌کند؟
۳. هدف از گزارش مطبوعاتی چیست؟
۴. شش سؤالی که باید در متن گزارش مطبوعاتی به آنها پاسخ داده شود کدام‌اند؟

تمرین درک مطلب

۱. مناسبترین شکل اطلاع‌رسانی به رسانه‌ها را در مورد این اقدام انتخاب کن: مصاحبه مطبوعاتی یا کنفرانس مطبوعاتی؟ توضیح بده چرا این شیوه را انتخاب کرده‌ای.
 ۲. نمونه دعوتنامه‌ای برای رسانه‌ها بنویس.
 ۳. سه جمله قابل اقتباس و نقل را که می‌توانی در کنفرانس مطبوعاتی یا در پاسخ مصاحبه مطبوعاتی به کار ببری بنویس.
 ۴. محتویات بسته خبری که برای گزارشگران رسانه‌ها تهیه کرده‌ای چیست؟
- سازمان شما اقدام به اجرای یک طرح خدمات اجتماعی در منطقه خود کرده است. می‌خواهی این اقدام به اطلاع عموم برسد تا هم خدمات این سازمان در اختیار خدمت‌گیرندگان معین قرار گیرد و هم برای سازمانتان کسب اعتبار کنی. قصد داری برای این اطلاع‌رسانی، از رسانه‌های گروهی استفاده کنی. اگر چه رسانه‌های گروهی از وجود سازمان شما باخبرند اما اولین باری است که می‌خواهی با رسانه‌ها تماس و ارتباط برقرار کنی.

چگونه یک سازمان محلی تأسیس کنیم

- اول. مرحله آغازین
- دوم. مرحله سازمانی
- سوم. مرحله ثبات
- چهارم. ساختار و ادارهٔ یک سازمان
- الف. کمیته اجرایی
- ب. نمونه شرح وظایف

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- مراحل تأسیس یک سازمان را بشناسی.
- گروهی را به شکل یک سازمان، سازماندهی کنی.
- ساختارهای سازمانی مناسب را ایجاد کنی.
- شرح وظایف مسئولان مختلف را بنویسی.

نیاز به تأسیس یک سازمان مرکزی یا شاخه‌ای از آن، یا سازمانی محلی معمولاً زمانی رخ می‌نماید که یک تن یا یک گروه مسلمان به ضرورت گونه‌ای از فعالیت اسلامی آگاه شوند. می‌خواهیم بررسی کنیم که چگونه یک سازمان محلی را می‌توان تأسیس کرد. این سازمان هر نامی می‌تواند داشته باشد. ما آن را برای نمونه انجمن اسلامی شهر می‌نامیم.

اول. مرحله آغازین

ابتدا فکر تأسیس سازمان، جمعیت یا انجمن محلی را با چند مسلمان فعال در محل خود در میان بگذار و رضایت آنها را برای تشکیل یک گروه سازمانیافته جلب کن. این کار می‌تواند در قالب یک برنامه سخنرانی در مسجد انجام

شود. دقت کن که در بین افرادی که به حرفهای تو گوش می‌دهند کدام یک بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند. سپس این افراد را در گروههای کوچک گرد بیاور و با آنها درباره علت تشکیل یک انجمن و نیازهای مردم به گفت‌وگو بپرداز، آنها را آموزش بده و موعظه کن. قبل از تشکیل هرگونه انجمن و یا جمعیت رسمی، سعی کن اهداف سازمانتان را با گروه، مورد بررسی قرار دهی. طرحریزی راهکار فعالیتها ضروری است و مشخص خواهد کرد که چه چیز باید انجام شود و اهداف تشکیل سازمان چه وقت و چگونه در آینده حاصل خواهد شد. در این مرحله لازم نیست که برنامه‌های آینده خود را دقیقاً تعریف کنی بلکه ابتدا باید خط مشیهای نسبتاً محکمی را معین سازی. مثلاً باید فهرستی از اولویتها را تهیه کنی که نشان دهد چه فعالیتهایی باید به ترتیب اهمیت به اجرا درآیند.

دوم. مرحله سازمانی

برای آن که استقرار و پایایی سازمان فراهم شود و مسئولیتها با بیشترین سهولت ممکن تفویض گردد، به یک اساسنامه نیازمندید که در زیر به نحوه تهیه آن می‌پردازیم:

الف. نمونه‌ای از اساسنامه‌های موجود را مطالعه کن و اساسنامه‌های مرتبط با کارسازمان را که به صورت الگو طراحی شده است از مراکز مربوط صدور مجوز سازمان بگیر.

ب. از یک شخص باتجربه یا یک دفتر حقوقی بخواه که بر اساس نمونه‌های رسمی، اساسنامه‌ای بنویسد و اصلاحات و تغییرات لازم را برای در نظر گرفتن نیازهای سازمانی محلی، در آن پدید آورد.

ج. اساسنامه را به تأیید اعضای اصلی سازمان برسان و سپس مراحل ثبت رسمی آن را طی کن.

د. در یک جلسه تبلیغی عمومی، رؤسای سازمان را به‌طور رسمی انتخاب کنید.

هـ. اگر در کشور، مرکزیتی برای هماهنگی سازمانهای اسلامی وجود دارد، سعی کن شیوه‌ای اتخاذ کنید که سازمان خود را به آن وابسته سازید.

و. اگر سازمانتان در محیط یا در چهارچوب یک دانشگاه فعالیت می‌کند، برای عضویت دانشجویان آن دانشگاه در سازمانتان اقدام کنید. در غیر این صورت سازمانتان را از طریق بخش مربوطه دولتی در کشور به ثبت برسانید.

ز. تشکیل سازمان خود را در روزنامه‌های محلی آگهی کنید. پوستره‌های جذابی را به همین منظور در نزدیکترین محلی که مخاطبان شما گرد می‌آیند نصب کنید.

ح. اگر در محیط دانشگاه هستید، تحقیق کنید که چگونه وجوه و منابع مالی دیگر را می‌توانید از اتحادیه دانشجویی دریافت کنید. در غیر این صورت، همین کار را برای جذب کمکهای مالی از بنگاههای خدماتی اجتماعی، پژوهشی، و دیگر مؤسسات مشابه دولتی، محلی، شهری و غیر آنها انجام دهید.

به یاد داشته باش که در مرحله سازمانی:

۱. سازمان شما به موازات گستردگی، پیچیده‌تر نیز می‌شود و اعضای سازمان نیز لزوماً در فعالیت خویش متخصص تر می‌گردند. نگذار دیوانسالاری و مسائل خشک اداری میان اعضای سازمان جدایی بیندازد.

۲. با افزایش تعداد اعضای سازمان، مجاری ارتباطی میان اعضا را بهبود ببخش. آگاهی از بازخورد فعالیتها، برای حفظ صحت و سلامت عملکرد سازمان ضروری و حیاتی است.

۳. با این که مسائل مکتبی اسلام و مصالح عالی امت اسلامی باید عامل انگیزش سازمان باشد و این انگیزش همواره باقی بماند، در عین حال از جمود و تعصب باید پرهیز کرد. بنابراین، اهداف اساسی کوتاهمدت می‌توانند مجدداً مورد ارزیابی قرار گیرند، اهداف قدیمی‌تر به کنار گذاشته شوند و اهداف جدیدتری به آنها افزوده گردند. اگر اساسنامه نیازمند ترمیم و بازنگری باشد، از راههای قانونی باید اقدام کنید.

۴. آزمون و خطا به سازمان کمک می‌کند که راهبرد مؤثر را بشناسد و آن را به کار ببندد. از اشتباهها دلسرد نشو بلکه از آنها درس بگیر.

۵. از آسیب‌پذیری سازمان اسلامی در مقابل تهدیدهای داخلی و خارجی سازمان دلسرد نشو. در عین حال که سازمان برای بقا می‌جنگد، از اصول اسلامی نیز عدول نمی‌کند. اما در کاربرد و شیوه تطبیق این اصول، انعطاف‌پذیر باید بود. با تغییر و تعدیل سریع برخی اهداف کوتاهمدت یا حتی به تأخیر انداختن حصول آنها، سازمان به خواست خدا بر دشواریهای داخلی و خارجی خود غلبه خواهد کرد.

۶. اگر با دشواریهای داخلی مواجه شدید، بدان که رشد سریع می‌تواند خطرناک باشد. اعضای جدید ممکن است تعهدات سازمان را درک نکنند و سازمان را ناخواسته از هم بپاشند. در برابر یأس و نومییدی بایست و در هنگام پذیرفتن اعضای جدید به کیفیت بیش از کمیت بیندیش.

سوم. مرحله ثبات

خوشبختانه مشکلات مرحله سازمانی برای همیشه پایدار نخواهند بود. اما اگر این مشکلات ادامه یافتند، آگاه باش که:

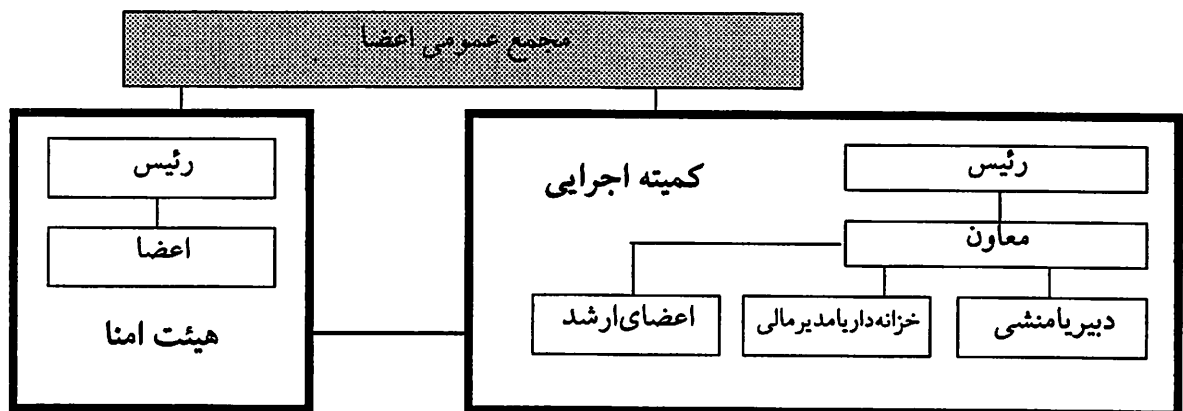
- هر اقدام مخاطره‌آمیز که در نهایت بحران و طغیان خود بماند، نیرو، توان و تحرک خود را از دست می‌دهد و از پا می‌افتد. به عبارت دیگر، مخاطره آن به پایان می‌رسد و در نتیجه پس از مدتی ثبات حاصل می‌شود. این ثبات باید به جای تلاطم، عادی و روزمره شود. در این حال ما نباید به دنبال ساختار دیوانسالارانه برویم بلکه وظایف هر اداره باید در این مرحله کاملاً مشخص شود، دستورالعملهای مربوط به هر یک از وظایف به وضوح تدوین گردد و مسلمانان متخصص و باصلاحیت به استخدام در آیند. اجرای صبورانه این مراحل، مارا از دوباره کاریها برکنار خواهد داشت و اثربخشی سازمانی را به دنبال خویش خواهد آورد.

چهارم. ساختار و اداره یک سازمان

کمیته اجرایی یک سازمان معمولاً از رئیس، معاون، خزانه دار یا مدیر مالی، دبیر یا منشی و چندین عضو ارشد دیگر که معمولاً رئیس کمیته‌های فرعی اند تشکیل می‌شود. به این خاطر که کمیته اجرایی، اداره‌کننده عملیات سازمان است، همه اعضای رسمی آن باید افرادی شناخته شده و معتبر و برخوردار از اخلاق و صفات پسندیده اسلامی باشند.

از آنجا که تداوم کار رسمی سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است، اعضای کمیته اجرایی باید به طور مرتب و بر اساس برنامه‌ای از پیش طراحی شده که دارای زمانبندی مناسب نیز باشد، تشکیل جلسه دهند تا برای پیشرفت فعالیتهای برنامه‌ریزی کنند، بر اجرای آنها نظارت داشته باشند و آنها را پیگیری نمایند. در حقیقت، فعالیتهای سازمان می‌تواند با انتخاب طبیعی معاون رئیس در دوره قبل، به عنوان رئیس در دوره بعد، برای سالهای متوالی تداوم و استمرار خود را حفظ کند. همچنین از تجربیات رئیسی که از سازمان خارج می‌شود، باید بهره برد. او می‌تواند در کمیته اجرایی به عنوان یکی از اعضای سابق فعالیت کند تا مسئولان جدید بتوانند از تجربیات او بهره بگیرند.

مسئولیت‌های ویژه مقامات انتخاب شده در زیر شرح داده می‌شود. ما در اینجا وظایف «دبیرخانه دائمی» را ذکر خواهیم کرد زیرا تنها شمار اندکی از سازمانهای بزرگ از چنین تمهیدی بهره می‌برند. در اینجا یک نمودار تقریبی سازمانی برای سازمان شما ارائه می‌گردد:



نکته عملی

سیاست سازمانهای تخصصی

این حقیقت که اسلام همه جوانب زندگی انسانها را در نظر گرفته است بدین معنا نیست که یک سازمان اسلامی بتواند همه گونه فعالیتی را به عهده گیرد. اما متأسفانه هرگاه سازمانی موفق است می‌کوشیم هر نوع فعالیتی را به آن واگذار کنیم و این یعنی بایک دست چند هندوانه برداشتن.

ما باید خود را به گونه‌ای تربیت کنیم که ساختارهای متمایزی برای فعالیتهای متنوع در نظر داشته باشیم. مثلاً اگر مأموریت اساسی سازمان ما دعوت و تبلیغ اسلامی است باید آن را از فعالیتهای بازرگانی جدا کنیم و فعالیتهای ثانوی توسط سازمان یا سازمانهای دیگری به اجرا درآیند. به همین نحو، یک حزب سیاسی نباید نگران فعالیتهای آموزشی، اقتصادی یا بهداشتی باشد بلکه برای هر یک از این جنبه‌ها باید سازمانی جداگانه در نظر گرفته شود. البته در هر کجا مصالح عالییه امت اسلامی ایجاب کند باید همکاری و هماهنگی در تعیین اهداف و ساختارهای سازمانی وجود داشته باشد.

همه این موارد باید نه با بی‌نظمی بلکه در چهارچوب اساسنامه این سازمانها به اجرا درآید. هر گام کوچک در این راه باید مطابق با قوانین و آیین‌نامه‌ها برداشته شود و تخطی از آنها صورت نگیرد. اگر اساسنامه مانع اجرای کار مؤثر باشد، باید با دقت و تفکر، از طریق نظام آرای عمومی آن را اصلاح و تعدیل کرد. اجرای این روش مایه حفاظت از

الف. کمیته اجرایی

با تأییدات خداوند به وسیله همکاران خود برای یکی از مهمترین سمتهایی که سازمان می‌تواند به اعضایش اعطا کند انتخاب شده‌ای. اینک عضوی از کمیته اجرایی سازمان هستی. عنوان سمت تو ممکن است رئیس، معاون یا غیر آنها باشد. عنوان ذاتاً مهم نیست. مهم این است که اکنون در پیشگاه خداوند مسئولی که از علایق اعضای سازمان خود حفاظت و حمایت کنی و در ارتقای آن بکوشی مادام که این علایق با دستوره‌های اسلام و قرآن مطابقت داشته باشد. پیش از شروع به کار باید دو سؤال از خود داشته باشی:

← من در این سمت جدید چه مسئولیتی دارم؟

← به عنوان عضوی از کمیته اجرایی این سازمان، اختیارات من چیست؟

البته بدیهی است که باید آگاهی کافی از سازمانتان داشته باشی و از قوانین، پیشینه، تاریخچه، آیین‌نامه‌ها و سیاستهای آن به خوبی مطلع باشی. اما افزون بر همه اینها نیازمند «راهنما»یی نیز هستی که تو را در حین عمل هدایت کند. تو نیازمند شرح وظایف یا دست‌کم یک سلسله از خط مشیها برای سفر به مناطق ناشناخته سمت خویشی. سازمان ممکن است این شرح وظایف را قبلاً آماده کرده باشد. در غیر این صورت باید آگاهی کافی برای نگارش آن داشته باشی. نمونه شرح وظایف زیر می‌تواند نقطه‌ای آغازین برای نگارش شرح وظایف باشد. در هر صورت درباره نقش و مسئولیت خود جدی فکر کن.

ب. نمونه شرح وظایف

۱. رئیس

■ وظایف اصلی: رئیس، نماینده جامعه مسلمانان و نمایانگر بهترین علایق و گرایشهای سازمانی است. او در دوران ریاست خود باید:

۱. برای انگیزش و راهنمایی اعضای دیگر کمیته اجرایی، هیئت امناء، کارکنان و دیگر اعضا چه به صورت فردی و چه به صورت مشورتی اقدام کند و به دیگران اعتماد نماید.
 ۲. از اقتدار خویش در تعیین و تأمین اهداف و آرمانهای سازمان مایه بگذارد.
 ۳. به عنوان سخنگوی سازمان عمل کند و عملکرد و اثربخشی سازمان را ارزیابی نماید.
 ۴. با کمیته اجرایی همکاری کند.
- در چهارچوب اساسنامه، قوانین، سیاستها و آیین‌نامه‌های داخلی، وظایف، مسئولیتها و اختیارات رئیس کمیته اجرایی از موارد زیر تشکیل می‌شود:
۱. ریاست جلسات کمیته اجرایی و مجمع عمومی، و تنظیم دستور جلسات با همکاری منشی.
 ۲. رساندن شرایط و عملیات سازمان به اطلاع کمیته اجرایی و اعضای سازمان.
 ۳. تعیین رؤسای کمیته‌ها و گروههای کاری، تدوین اهداف و شرح وظایف آنها و نظارت بر پیشرفت آنها.
 ۴. حمایت و دفاع از سیاستها و برنامه‌های اجرا شده توسط کمیته اجرایی.
 ۵. افزایش دادن علایق و مشارکتهای فعال اعضا در سازمان، ارائه گزارش فعالیتهای کمیته اجرایی به اعضا از طریق نامه‌ها، انتشارات و سخنرانیها.
 ۶. ارائه گزارش سالانه در جلسات سالانه، و گزارشی از فعالیتهای پیشرفتهای سازمان در پایان دوران خدمت خویش.
 ۷. کمک به خزانه‌دار و مدیر مالی در تهیه بودجه، تأیید آن، آگاهی از حسن اجرای کار سازمان در محدوده بودجه، و آگاهی از حسابرسی سالانه صورتهای مالی.

نکته عملی**دیدگاه سازمانی را****با عقیده دینی اشتباه نگیر**

برخی مردم از دیدگاههای خود درباره ساختار سازمانی خیلی دوآتشه دفاع می‌کنند و حتی گاه ایمان و اعتقاد دیگرانی را که با آنها مخالفاند به زیر سؤال می‌برند. اما واقعیت این است که ساختاری که برای سازمانی به‌عنوان بستر فعالیتهای خویش بر می‌گزینیم، مربوط به قضاوت و انتخاب گروهی است و کاری به عقیده و ایمان ندارد. ما می‌توانیم سازمانی مخفی و سری یا آشکار و علنی داشته باشیم. می‌توانیم هرم سازمانی داشته باشیم یا نداشته باشیم. می‌توانیم اختیارات را متمرکز کنیم یا سیاست عدم تمرکز را دنبال نماییم. می‌توانیم کمیته محلی یا حرفه‌ای داشته باشیم یا نداشته باشیم. اینها و اتخاذ تصمیم درباره اینها نیازمند تحقیق و گردآوری اطلاعات است. هیچ اجبار و زوری در دستگاهها و نظامهای اسلامی وجود ندارد. اگر در میان چند انتخاب یکی را بر می‌گزینیم، این کار توسط شورا است که آن نیز منعکس کننده علایق و گرایشهای امت است. این مسئله‌ای فقهی نیست که نیازمند فتوا باشد. اگر دریابیم که شیوه‌ای از سازماندهی اشتباه است می‌توانیم آن را ترمیم کنیم یا کاملاً تغییر دهیم.

۸. تعیین کمیته انتخابات به منظور تهیه صورت نامزدهای واجد شرایط برای دوره جدید قبل از تاریخ اعلام شده انتخابات، و برگزار کردن انتخابات چندین ماه قبل از به روی کار آمدن مسئولان جدید، و نگهداری سوابق کافی برای حصول اطمینان از تداوم کار از یک مدیریت به مدیریت دیگر.

■ در ارتباط با اعضای سازمان، رئیس:

الف. در برابر کمیته اجرایی و در برابر اعضای سازمان پاسخگویی این است که آیا برنامه‌ها و سیاستهای سازمان منعکس کننده نیازها و خواستههای اعضاست یا خیر.
ب. مسئول ارائه مشاوره، راهنمایی و پیشنهاد به کمیته اجرایی در همه موارد مرتبط با سیاستها، امور مالی و برنامه‌های سازمان است.

۲. معاون رئیس

صحیح و صلاح و خردمندانه این است که معاون رئیس کسی باشد که در آینده رئیس خواهد شد. شخصی که در این سمت قرار می‌گیرد، مدیریت سازمان را در حین انجام کار خواهد آموخت و برای به کاربردن این تجربیات در هنگامی که به ریاست برسد، بسیار آماده خواهد بود. معاون به عنوان دوم شخص سازمان و معاون رئیس سازمان وظایف و مسئولیتهای آتی را داراست.

۱. در غیاب رئیس جانشین اوست.

۲. بر مسئولیتهای کمیته در صورت لزوم نظارت می‌کند و بخشی از کارهای رئیس را بر عهده می‌گیرد و بار مسئولیتها را با او تقسیم می‌کند.

۳. رئیس کمیته‌های برنامه‌ریزی و کمیته‌های عضویت است.

۳. دبیر یا منشی

وظایف دبیر یا منشی مهم و دقیق است. اطلاعات لازم را برای رؤسا و دیگر مقامات رسمی گردآوری می‌کند و صورتجلسات را می‌نویسد. او در صورت لزوم مسئول تهیه و بایگانی گزارشهای صحیح از کار سازمان است. یک سازمان بزرگ می‌تواند بار بیش از توان دبیر یا منشی را بین مسئول ارسال مراسلات و مسئول بایگانی تقسیم کند.

۱. حفظ و نگهداری سوابق تفصیلی هر جلسه از سازمان به منظور تهیه و تکمیل گزارش سالانه. در یک سال برگزاری حداقل ۶ جلسه افزون بر برنامه‌های مستمر توصیه می‌شود.

۲. اطلاع‌رسانی زمان و مکان برگزاری جلسات، یک هفته قبل از برگزاری به همه اعضای کمیته اجرایی.

۳. تهیه و نگهداری نوشت‌افزارها و دیگر ملزومات بر طبق نیاز سازمان.

۴. ایجاد کلیه ارتباطهای لازم برای موفقیت سازمان، و حفظ همه سوابق سازمان از جمله روگرفت یا نسخه‌ای از مکاتبات.

۵. اظهار نظر نسبت به این که آیا فعالیتهای سازمان مطابق با اساسنامه و قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های سازمان هستند یا خیر.

۶. نظم‌بخشی و ساماندهی همه سوابق و اطلاعات به منظور بهره‌گیری سهل و آسان از آنها توسط دبیر یا منشی بعدی.

۴. خزانه‌دار

در سازمانهای کوچک ممکن است خزانه‌دار، تنها عضو مسئول عملیات مالی سازمان باشد. در این صورت باید به سازمان توصیه کنیم که نهایت دقت را در اجرای روشهای حسابداری به خرج دهد تا در صورت تغییر خزانه‌دار،

هر که جای او را می‌گیرد، از قبل بداند که همکار قبلی وی چه روشهایی را به کار می‌برده است. حسابرسی صورتهای مالی نیز با رعایت روشهای استاندارد حسابداری به آسانی صورت خواهد گرفت. خزانه‌دار هر که باشد، باید از میان مسلمانان عامل و کاردان و وفادارترین برادران مسلمان انتخاب شود. صرف‌نظر از اندازه سازمان، خزانه‌دار باید از سیاستهایی که کمیته اجرایی تعیین کرده است پیروی کند. این سیاستها موارد آتی را پوشش می‌دهد:

۱. مجموعه گزارشهای مالی سالانه و روشهای حسابداری و سیاستهای مالی.
۲. اختیار تصمیم‌گیری و اجرای روشهای مربوط به استفاده از سرمایه‌های سازمان.
۳. جمع‌آوری و هزینه کردن صدقه، زکات و وجوه خاص.

به عنوان خزانه‌دار چگونه می‌توان اطمینان یافت که وضعیت مالی سازمان سالم است و از روشهای مناسب مالی در آن پیروی می‌شود؟

با استفاده از معیارهای زیر می‌توان مشخص کرد که وضعیت مالی سازمان سالم است یا خیر:

۱. مطالبات، حق عضویتها و حقوق اعضا به صورت دوره‌ای مورد بررسی قرارگیرند و با نیازهای اعضا و نوسانات اقتصادی متناسب شوند.
۲. نظام حسابداری، متناسب با حجم و پیچیدگی فعالیتهای سازمان باشد.
۳. ذخیره مالی در صندوق احتیاط برای شرایط پیش‌بینی نشده وجود داشته باشد.
۴. توسط حسابرس خارج از سازمان، حسابرسی بر روی صورتهای مالی انجام گیرد و گزارش آن مستقیماً از سوی حسابرسی به کمیته اجرایی ارائه شود.
۵. کمیته اجرایی، برنامه‌های سالانه و طرحهای بودجه‌ای را مرور و تأیید کند.
۶. در صورت امکان، تهیه و ارائه دوره‌ای صورتهای درآمد و هزینه از سوی کمیته اجرایی، که حاوی مقایسه آنها با بودجه فعلی و هزینه‌های سالهای قبل است، صورت پذیرد.

نکته عملی	اصل پنجساله
	<p>در دنیای پر تحرک امروز، افراد بسیار سریعتر از گذشته رشد و پیشرفت می‌کنند و هر روز بر پختگی، ورزشی، تحرک و فعالیت آنها افزوده می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که یک فرد در پنج سال اول خدمت خود در یک سازمان می‌تواند بهترین نقش را داشته باشد. او پس از پنج سال اول اگر در سمت خود باقی بماند، بهره‌وری و بازدهی او کاهش می‌یابد. اگر باز در سمت خود ماندگار شود، دیگر به جای این که دارایی سازمان باشد، از بدهیهای سازمان به حساب خواهد آمد. هرچه وی در سمت خود باقی بماند، امتیازهای منفی برای سازمان جمع خواهد شد و امتیازهای مثبت کمتری عاید سازمان خواهد گردید و آن سمت برای آن شخص بسیار خصوصی و فردی خواهد شد.</p> <p>یک اصل مؤکد بر اساس یک قاعده کلی می‌گوید که هر شخص بهتر است پس از هر پنج سال به مسئولیت دیگر منتقل شود و این فرصت را داشته باشد که در دیگر سمتها یا طرحها کسب تجربه کند. با این کار او در سمت خود به سنگواره تبدیل نخواهد شد و فرصت آموزشهای جدید را خواهد یافت.</p> <p>چنین تحرکاتی برای سلامت فرد و سازمان بسیار ضروری است. البته پنج سال، تنها حدود زمانی این تغییر سمت است. این مدت می‌تواند چهار یا شش سال باشد.</p>

فِيهِدْنَهُمْ أَقْبَدَهُ

پس پیرو هدایت آنها باش...

قرآن کریم، سوره انعام (۶)، آیه ۹۰

اکنون پس از تأسیس سازمان محلی، به عنوان رهبر یا بخشی از رهبری سازمان، اسوه‌ها و الگوهای بسیاری برای پیروی از آنها پیش روی توست.

■ یوسف (ع): دانش و امانتداری

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ ﴿٥٥﴾

[یوسف به فرمانروای مصر گفت: مرا بر خزاندهای

این سرزمین برگمار که من نگاهبان و دانایم. (۵۵)

قرآن کریم، سوره یوسف (۱۲)

■ داوود (ع): داوری عادلانه، دوری از هوای نفس

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ

ای داوود! تو را نماینده خویش در زمین کردیم

پس میان مردم به راستی و درستی حکم کن

و خواهش نفس را پیروی مکن... (۲۶)

قرآن کریم، سوره ص (۳۸)

وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى... ﴿٢٦﴾

■ سلیمان (ع): اجازه آزادی بیان، ایجاد احساس شخصیت در زیردستان، بی ادعایی

[مدهد به سلیمان گفت: چیزی دریافته‌ام که تو در

نیافته‌ای... (۲۲)

قرآن کریم، سوره نمل (۲۷)

... اَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهٖءَ... ﴿٢٢﴾

■ و فراتر از همه

هر آینه شما را در [منش و روش] پیامبر خدا نمونه و

الگویی نیکو و پسندیده است... (۲۱)

قرآن کریم، سوره احزاب (۳۳)

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ... ﴿٢١﴾

فکر کن:

چگونه این اسوه‌ها و الگوها با ویژگیها، صفات و رفتارهای خود می‌توانند راهنمای تو در مسئولیت سازمانی خویش باشند.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. اولین اقدام ضروری تو برای تأسیس یک سازمان چیست؟
۲. در مراحل اولیه تأسیس سازمان، ارتباطات و بازخورد چه نقشی ایفا می‌کنند؟
۳. در نمودار سازمانی که ارائه کردیم، چه تفاوتی میان نقش کمیته اجرایی با هیئت امناست؟
۴. در چه مواردی خزانه‌دار و منشی باید ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر داشته باشند؟

تمرین درک مطلب

۱. برنامه گام به گامی تهیه کن که در آن مشکلات خاص این گروه در نظر گرفته شده باشد.
۲. یک نمودار برنامه‌ریزی متناسب با این گروه ترسیم کن.
۳. از مشکلاتی که این گروه ممکن است بعد از این که آن منطقه را ترک کردی با آن مواجه شوند، صورتی تهیه کن و سپس راه‌حلهای ممکن را نیز در برابر هر یک بگذار.

در پی احداث یک کارخانه تولیدی بزرگ، جمعیت مسلمانان در شهر کوچک شما افزایش یافته است. به نظر می‌آید که امکان تأسیس یک سازمان یا انجمن در این شهر موجود است. اما همه این مسلمانان قبلاً سابقه عضویت در یک سازمان نداشته‌اند و تعداد کمی علاقه به عضویت در چنین سازمانی دارند. سطح تحصیلات و معیشت در بین آنها متفاوت است و زمینه‌های فرهنگی متفاوتی دارند. تنها دو ماه فرصت داری که قبل از آن که توسط کارفرمای خود به جای دیگر انتقال‌یابی، یک سازمان تشکیل دهی.

به سوی رشد و پرورش فردی

اول. خودرا شناسایی کن

- الف. مثل آقای «بیدرد» نباش
- ب. اسیر توقعات بیجا نشو
- ج. خودرا بادیگران مقایسه نکن
- د. مناسبات شخصی را با کارسازمانی درنیامیز

دوم. خودرا منضبط کن

- الف. مواظب باش مبلغ حرفه‌ای نشوی
- ب. امانت و صداقت با مدیران
- ج. داستان امام جماعت مسجد رم
- د. غفلت از خویش و رویکرد به غیر
- هـ. شمارا هر وقت مشکلی دارید می‌بینیم
- و. راهبرد غیرمستقیم

سوم. خودرا بازگو کن

- الف. تشکر با صدای بلند!
- ب. ناخشنودی خودرا زیبا اظهار کن!
- ج. کسی چون دیگری نمی‌اندیشد
- د. میانه‌روی در دوستی و دشمنی
- هـ. شورا با کودکان
- و. بیندیش!

برای هدایت مؤثر فعالیتها باید از یک سو مهارتهای خود را بهبود بخشیم و از سوی دیگر برای خودسازی بکوشیم. تا این بخش از کتاب، درباره مهارتهای فرد و گروه صحبت کردیم. در این بخش با روشی غیر سنتی به

برخی جنبه‌های خودسازی می‌پردازیم. سعی می‌کنیم با ترکیبی از حکایتهای طنزآمیز، تذکرات آموزنده و نمونه‌های عملی، به ارائه نکته‌هایی درباره رشد و شکوفایی درون پردازیم که برای خودسازی اساسی است ولی گاهی آنها را به فراموشی می‌سپاریم. این بخش را با معرفی الگویی به صورت سه گام عملی آغاز می‌کنیم که خود باید آنها را انجام دهی تا به سوی خودسازی هدایت شوی و بتوانی:

- خودرا شناسایی کنی،
- خودرا منضبط کنی،
- خودرا بازگو کنی.

نمی‌خواهیم در اینجا از همه چیز سخن بگوییم بلکه تنها به این می‌پردازیم که برای موفقیت در امر هدایت، مدیریت و رهبری چگونه نباید بود، به چه چیزهایی توجه باید داشت و این که عمیقتر و دقیقتر باید نگریست. بر این اساس یک برنامه عملی فردی برای رشد و خودسازی و تحول درون ارائه می‌کنیم.

اول. خودرا شناسایی کن

الف. مثل آقای «بیدرد» نباش

آقای «بیدرد» به سال ۱۳۰۰ خورشیدی پا به جهان گذاشت. در دوران تحصیل نمره‌هایی بین ۱۰ تا ۱۵ می‌گرفت. سال ۱۳۲۳ با دوشیزه «بیفروغ» ازدواج کرد. پسری به نام «یکسان» و دختری به نام «کمینه» دارد. او چهل سال بی‌فراز و نشیب را در عمر شغلی خود سپری کرده و چند سمت عادی داشته است. هرگز هیچ کاری را که نیاز به جرئت و شجاعت داشته باشد نکرده و مهارت خاصی هم نداشته است. هیچ‌گاه در کاری باکسی درگیر نشده و همواره سعی کرده است که آنچه را دارد از دست ندهد. نوشته مورد علاقه او کتابی بوده است به نام «درگیر نشو: داستان زندگی بی‌خطر». او شصت و چند سال عمر عادی را بدون هدف، برنامه، خواسته، عزم، تصمیم و اعتماد به نفس پشت سر گذاشته است. بر سنگ مزارش نوشته است:

در اینجا

بیدرد آرمیده است

تولد: ۱۳۰۰ درگذشت: ۱۳۲۱ دفن: ۱۳۶۴

هرگز نکوشید کاری کند

از زندگانی اندکی خواست

زندگی خواسته‌اش را داد

ب. اسیر توقعات بیجا نشو

گاه دو برادر دینی را می‌بینیم که هر یک فکر می‌کنند نسبت به دیگری بسیار لطف کرده‌اند ولی در مقابل آن، محبتی ندیده‌اند. این افکار مخرب و بی‌اساس است. از آن بدتر این که فکر کنیم همه به ما بسیار مدیون‌اند و ما هیچ دینی نسبت به آنها نداریم. علت اصلی این است که بشر ذاتاً چیزی را که به دیگری می‌دهد بزرگ می‌کند و آنچه را

دریافت می‌دارد کوچک می‌شمارد. این خصوصیت مصداق این گفتار است که: «وقتی حق با من است کسی به خاطر نمی‌سپارد و وقتی من اشتباه می‌کنم کسی فراموش نمی‌کند.» هیچ یک از این قبیل گفته‌ها معیار نیستند. اگر بخواهیم حسابی واقعی و درست بادیگران داشته باشیم باید بر روی یک ورق کاغذ با دقت تمام، همه آنچه را به دیگران داده‌ایم و همه آنچه را گرفته‌ایم بنویسیم. معیار سنجش ما در این زمینه باید اسلام باشد. در نوشتن این بدهیها و طلبکاریها نیز باید با افراد آگاه و عالمان دین مشورت کنیم و اگر قانون و حکم خاصی در اسلام هست به آن تن دهیم. مثلاً در تقسیم ارث باید نه به حکم احساسات و تعصبات خود بلکه بر اساس قانون و شریعت اسلام عمل کنیم. این شعر عربی، حکمتی بزرگ را در خویش نهفته دارد.

عَيْنُ الرَّضَىٰ عَنْ كُلِّ عَيْبٍ كَلِيلَةٌ لَكِنَّ عَيْنَ السُّخْطِ تُبَدِي الْمَسَاوِيَا
(چشم محبت بغير حُسن نبیند دیدهٔ نفرت هماره عیب گزیند)

ج. خود را بادیگران مقایسه نکن

ضرب المثلی می‌گوید: «هرکه به دیگران بنگرد، از غم بمیرد.» چشم دوختن به دیگران، انسان را مانند سرطان از درون می‌خورد. به مال و منال و موقعیت دیگران توجه می‌کنی، حسرت می‌خوری و ناراحت می‌شوی که چرا از موقعیت، حقوق، ثروت، شخصیت، احترام، سلامت و خانواده گرم دیگران بی بهره‌ای بی آن که از خود پرسی که: دیگران چه کرده‌اند که لایق آنچه دارند شده‌اند؟ چه اندازه زحمت کشیده‌اند؟ چند سال از عمر خود را صرف کرده‌اند؟ فراموش کرده‌ای که روزی تنها به دست خداست و اوست که ارادهٔ خود را عملی می‌کند. او حکیم است، پاسخ همه را دارد و کسی نمی‌تواند به او اعتراض کند.

روزی برادری کارمند نزد من آمد و پرسید: چرا حقوقی که دیگران می‌گیرند من نمی‌گیرم؟ من گفتم: «آیا از خود پرسیده‌ای که بهره‌وری تو مانند دیگران است یا خیر؟ به اثربخشی و بهره‌دهی آنها نگاه کن.» اسلام به ما آموخته است که:

۱. در امور دنیا خود را با فقرا، بیچارگان، درماندگان و ناتوانان مقایسه کن والحمد لله بگو و اعتراف کن که خدا به من بیش از لیاقتم داده است.

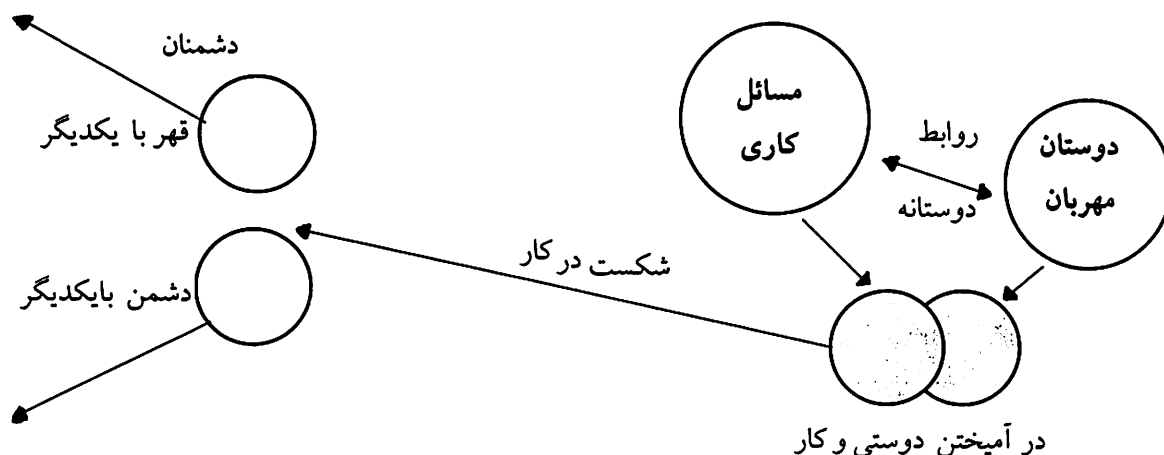
۲. در علم و دانش و تقوا خود را با دانشمندان و حکمای بزرگ و اولیای خدا مقایسه کن و سخت بکوش که آگاهی، فرهیختگی و پاکی بیشتری به دست آوری. به موازات آن از خدا عفو و بخشش و آمرزش بخواه. به یاد داشته باش که آنچه از عیبه‌ها و ضعفهای خود می‌دانی یقینی است و آنچه از ضعفهای دیگران می‌دانی تنها ظن و گمان است. مضحک است که انسان در مقایسه افراط کند و آن را مبنای ارزیابی قرار دهد زیرا آنچه از دیگران نمی‌دانیم بسیار بیشتر است از آنچه می‌دانیم. مواظب باش که جان نخوری اگر بعد از یک بررسی منتقدانه، خود را بدهی برای سازمان بیابی و دیگران را دارایی. پس قبل از آن که از خود پرسی که سازمان برای تو چه کرده، ببین تو به سازمان چه داده‌ای.

د. مناسبات شخصی را با کارسازمانی درنیامیز

گاهی عواطف، احساسات، روابط و مناسبات شخصی را با کارسازمانی خلط می‌کنیم. این کار، هم در

عملکردهای سازمانی و کاری و هم در روابط ما با افراد تأثیر منفی می‌گذارد و به ضررمان تمام می‌شود. نتیجه این ندانمکاریها آن است که با دیگران مثل برادر دوست و مانند دشمن جدا می‌شویم.

متأسفانه این روزها برخی برادران متعهد از همکاری بایکدیگر خودداری می‌کنند چون می‌ترسند در نهایت میان آنها کدورت پیش آید. به هر حال هرگاه مسائل کاری را با مسائل شخصی بیامیزیم هر دو را خواهیم باخت. یک نمونه از این امر آن است که اگر خواهر یا برادری به کمک مالی نیاز داشته باشد، او را به استخدام سازمان در می‌آوریم بدون آن که کارایی لازم را داشته باشد. در نتیجه سازمان اثربخشی خود را از دست می‌دهد و پناهگاهی برای درماندگان و ناتوانان می‌شود. در حقیقت هم سازمان را از دست داده‌ایم و هم کارمندان را، از آنجا که امور خیریه را با کار حرفه‌ای درآمیخته‌ایم.



ما باید کمک به برادران و خواهران خود را از طریق امور خیریه انجام دهیم و عملکرد سازمان را نابود نکنیم. زمانی یکی از برادران از من درخواست وام از اموال موسسه کرد تا بتواند یک خانه بخرد. من گفتم: «اموال مؤسسه، اموال شخصی من نیست. در حقیقت این اموال متعلق به مردم است و من یکی از امنای آنم. چگونه می‌توانم از پول مؤسسه برای مسائل شخصی برداشت کنم؟» آن برادر به جای تحسین، بسیار عصبانی شد. به هر حال، قاعده در اینجا بسیار ساده است: اگر شما بر اساس معیارهای فقه استحقاق دریافت صدقه، زکات و وجوه دیگر شرعی را داشته باشید می‌توانید از این وجوه استفاده کنید. یک مؤسسه یا سازمان، بنگاه کاریابی نیست و اهدافی دارد که باید به آن برسد. ما باید بیاموزیم که قلب را به جای مغز نگیریم. ممکن است در بسیاری موارد بایکدیگر توافق نداشته باشیم ولی قلبهایمان باید باهم یکی باشد. می‌توانیم نسبت به امری مخالفت نشان دهیم ولی ستیز با کسی نباید داشته باشیم. اگر کسی در محل کار مرتکب اشتباهی شود باید منتظر تاوان آن هم باشد و نسبت به عدالت نیز خشنودی نشان دهد. من بازرگان بسیار موفقی را می‌شناسم که از پسران خویش دو برابر دیگران حساب می‌کشد و آنها را مؤاخذه می‌کند. خداوند هم در قرآن زنان پیغمبر را مستحق دو برابر تنبیه نسبت به دیگران می‌داند:

يُنْسَاءُ اللَّيْلِ مِنْ بَاتٍ مِنْكَ يَفْحَشَةً مُبِينَةً يُضَعَفُ
لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا ﴿٣٠﴾

ای زنان پیامبر!

هر یک از شما به زشتی آشکاری دست زند

کیفر و شکنجه او دوچندان می شود

و این کار برای خداوند آسان است. (۳۰)

قرآن کریم، سوره احزاب (۳۳)

دوم. خود را منضبط کن

الف. مواظب باش مبلغ حرفه ای نشوی!

برخی را می بینیم که اشتیاق بسیاری به دعوت و تبلیغ اسلامی دارند و کار و مطالعات خود را رها می کنند تا تمام وقت در اختیار تبلیغ اسلامی قرار گیرند. هشدار! هشدار! هشدار که این کار بسیار خطرناک است و بسی جرئت می خواهد. هرگز کار و مطالعات و تحصیلات خود را بدون در نظر گرفتن دقیق موارد آتی رها نکن:

۱. جزئیات وظیفه خود را در تبلیغ اسلامی دقیقاً بشناس. هیچ گاه وظیفه ای کلی مانند: «خدمت در راه خدا» را نپذیر. بدان حتی زمانی که همه وقت و سعی خود را برای امرار معاش خانواده خود می گذاری، در خدمت خدا هستی.

۲. ببین چه قدر، چگونه و از چه محلی، برای چه مدت به تو حقوق یا حق الزحمه پرداخت می شود. آیا می توانند به طور مستمر و دایم تو را برای دعوت و تبلیغ اسلامی از نظر مالی تأمین کنند یا تنها برای مدت معینی مبلغ معینی را خواهند پرداخت که ممکن است کافی هم نباشد.

۳. تعیین موارد بند ۲ باید به طور مکتوب از بالاترین شورا یا مقام مربوط در سازمان که اختیارات لازم را دارد، مشخص شود. امضای رئیس سازمان ممکن است کافی باشد ولی باید توجه داشت که او خود ممکن است پس از مدتی از کار برکنار شود یا به طور کلی عقیده خود را تغییر دهد. اطمینان پیدا کن که تصمیم گیرندگان دیگر در سازمان مورد مشورت قرار گرفته و تأیید خود را ابراز کرده اند.

۴. خدمت فعلی خود را با سمت و فعالیت بعدی خود مقایسه کن. ممکن است عادلانه نباشد که شغل فعلی خود را رها کنی. شاید بتوانی هم کار فعلی خود را انجام دهی و هم به تبلیغ و دعوت اسلامی پردازی.

۵. تأثیرات بلند مدت این کار را بر روی تخصص حرفه ای خود به دقت بسنج و آینده خانواده و برنامه های شخصی خود را بررسی کن. بعداً نگوئی که من این موارد مهم را در نظر نگرفته بودم.

۶. بدان که بر اساس سلسله مراتب، به چه کسی باید گزارش بدهی و چه کسی باید به تو گزارش بدهد؛ تا در آینده اختلاف و تضادی ایجاد نشود.

۷. محیط فعالیت جدید خود - از جمله مسائل مربوط به مسافرت، محل، طبیعت، آب و هوا، مردمشناسی و غیر آنها - را بررسی کن و ببین که آیا آن شرایط با علایق، تواناییها و شیوه آموزش تو مطابقت دارند یا خیر.

۸. بدان که بعدها نمی توانی تصمیم خود را تغییر دهی و توقع داشته باشی که همه چیز به حالت اول

برگردد. به هرحال انصراف از کاری و پرداختن به کار دیگر، مشکلات اداری و اقتصادی و آثار و پیامدهای بسیاری دارد.

۹. دربارهٔ بروز هرگونه اختلاف نظر فکر کن. جدا شدن از یک شغل باید یا به صورت انتقالی دوستانه باشد یا قطع ارتباطی صمیمانه و باحسن تفاهم.

بعد از آن که تمامی موارد فوق را به دقت در نظر گرفتی، می‌توانی در صورت امکان شغل جدید را برای چند ماهی آزمایش کنی. این کار چشم تو را نسبت به جنبه‌های نادیده کار جدید باز خواهد کرد و با تجربه عملی آن بر قدرت تفکر و تصمیم‌گیری خواهد افزود.

شرایط بسیار مطلوب آن است که کاملاً خود را از نظر مالی تأمین کنی و به صورت داوطلب به کار تبلیغ پردازی. البته پر واضح است که این کار همیشه عملی نیست. با این وجود جوانان مسلمان باید از سالهای نخست عمر خود برای این کار برنامه‌ریزی کنند تا خداوند در فرصت آتی مناسب به آنها کمک کند.

سعی کن که در صورت امکان یک طرح تبلیغی را ابتدا در مقیاس کوچک و با یک بودجه اندک و به صورت پاره‌وقت آزمایش کنی. اگر این کار موفقیت‌آمیز بود آن گاه تمامی امکانات خود را با یک برنامه خوب به آن کار اختصاص بده.

ب. امانت و صداقت با مدیران

روزی رئیس یکی از بخشها پیش من آمد و شکایت کرد که به کارکنان بیشتری نیاز دارد. من گفتم که کارمندان زبردست او زیادند و حتی بعضی را هم باید رد بکند. سپس پرسیدم که دربارهٔ آقای فلان چه نظری دارد. گفت: «از او هیچ فایده‌ای به سازمان نمی‌رسد.» پرسیدم: «چرا قبلاً اخراج او را از معاون رئیس درخواست نکرده‌ای؟» گفت: «می‌دانی که من نمی‌توانم به معاون رئیس این را بگویم زیرا او از فلانی خوشش می‌آید. ولی تو می‌توانی از موضع بالا این کار را بخواهی زیرا دارای بالاترین رده هستی.» با حالت اعتراض جواب دادم که من بدین دلیل به این «بالاترین رده» رسیده‌ام که همیشه حق می‌گویم و به بالا دستها می‌گویم که چه درست است و چه نیست، و این کار را صرف نظر از روابط شخصی می‌کنم! از این که عقیده تو با افراد بالادست متفاوت باشد نگران نباش. تنها سعی کن صادق، واقع‌نگر و بی‌غرض باشی. خدا هم تو را در زندگی از یک موفقیت و رستگاری به موفقیت و رستگاری دیگر خواهد برد.

ج. داستان امام جماعت مسجد رم

در تابستان سال ۱۹۷۷ میلادی، من و دکتر جمال برزنجی - رئیس وقت اوقاف اسلامی آمریکای شمالی - برای جمع‌آوری کمکهای بلاعوض، مشغول سفرهای خارج از کشور بودیم. به دلیل بروز جنگ بین لیبی و مصر در رم ماندگار شدیم و سری هم به مسجد رم زدیم. در آنجا با امام جماعت مسجد برای اولین بار ملاقات کردیم. به محض آن که در مقابل او نشستیم گفت: «من در این مسجد همه کار می‌کنم ولی مدیر مسجد کاری نمی‌کند. من نماز جمعه را برگزار می‌کنم، خطبه‌های عقد را می‌خوانم، مراسم مربوط به اموات را انجام می‌دهم، ملاقات کنندگان را می‌پذیرم و دربارهٔ اسلام با آنها صحبت می‌کنم، ولی همه امتیازها به مدیر مسجد می‌رسد. حقوق او به طور مرتب

زیاد می‌شود ولی حقوق من ثابت مانده است». بعد از این برخورد عجیب ما گفتیم: «چرا این را به هیئت مدیره نمی‌گویی و از آنها نمی‌خواهی که به آن رسیدگی کنند؟» پاسخ داد: «من پیوسته این مطالب را به آنها می‌گویم ولی آنها به حرف من گوش نمی‌دهند و از مدیر طرفداری می‌کنند.»

از این طرز برخورد چه تصویری برای انسان پیش می‌آید؟ برداشت منفی نسبت به مؤسسه یا سازمان و شخص امام جماعت. امام جماعت نشان می‌دهد که هیچ وفاداری نسبت به سازمان ندارد و تنها به آنچه به دست می‌آورد می‌اندیشد. او در سازمانی بمب می‌گذارد که خودش در وسط آن است. آیا چنین اعضای خودمحمور و تشنج‌آفرین در سازمانتان دارید؟ آنها می‌خواهند کل سازمان را برای منافع حقیر شخصی خویش از بین ببرند. به یاد داشته باش اگر برای اهداف سازمان منافع خود را زیر پا بگذاری، هم سازمان و هم تو رشد خواهید کرد. اما اگر سازمان را تضعیف کنی به این امید که خود بزرگ شوی و بالا بروی، هم تو و هم سازمان به زمین خواهید خورد. نقاط ضعف و قوت سازمان و اعضای آن مستقیماً در یکدیگر تأثیر می‌گذارند. خواه این اعضا رؤسا و مدیران باشند خواه کوچکترین عضو سازمان؛ زیرا همه آنها در یک کشتی‌اند. (البته مشکلات و مسائل داخلی سازمان و تبعیضهای احتمالی را اعضا باید به روشهای خاص هر یک در داخل سازمان حل و فصل کنند.)

د. غفلت از خویش و رویکرد به غیر

فرض کن در یک انتخابات یکی از نامزدها باشی اما در هنگام رأی، خانواده‌ات به تو رأی ندهند. یا همه را به یک جلسه عمومی دعوت کرده باشی ولی بستگان و افراد نزدیک به تو در آن شرکت نکنند. یا در جمع‌آوری کمکهای بلاعوض به سراغ دیگران بروی ولی دوستان و آشنایان خود را فراموش کنی. جای بسی تعجب است که سخت تلاش کنیم از دیگران کمک بگیریم ولی از خودمان، وابستگانمان، دوستانمان و نزدیکانمان غفلت کنیم. این کار می‌تواند نتیجه نبود برنامه‌ریزی و سازماندهی صحیح و غفلت از پیگیری کارها باشد. قطعاً این کار ما به نومی‌دلی و دل‌سردی خواهد انجامید. اگر در ابتدا به فکر جلب حمایت خودیها بیفتیم و این کار را به فرد یا کمیته‌ای واگذار کنیم، پیشرفتهای بسیاری در عملکرد ما حاصل خواهد شد.

ه. شما را هر وقت مشکلی دارید می‌بینیم

زمانی نخست‌وزیر یکی از کشورهای مسلمان پرسیده بود که چرا فعالان اسلامی تنها در مناسبتها و مراسم عزاء و وفات و ترحیم به او سر می‌زنند.

این کار، تنها تصویری خشک و رسمی و عبوس از جنبش اسلامی ارائه می‌کند و تداعی‌کننده غم و اندوه و ناراحتی و مصیبت خواهد بود. بنابراین لازم است که مؤسسات اسلامی نمایانگر سرزندگی، نشاط و شادی باشند و در جشنها و مجالس سرور و شادی نیز حضور یابند. ما باید تماس خود را با افراد بر پایه‌ای منظم، مداوم و مستمر بنا کنیم نه آن که تنها وقتی به دیگران نیاز داریم به آنها سر بزنیم. تصور کن که کارمند یا پسر را تنها زمانهایی که به پول احتیاج دارند ببینی. آیا به طور ناخودآگاه از دیدن آنها ناراحت نخواهی شد؟

و. راهبرد غیر مستقیم

افراد از راههای مختلف به اسلام و اجرای دستورهای آن گرایش می‌یابند. در این میان بسیاری از مردم به صورت غیر مستقیم پایبند اسلام می‌شوند. مثلاً اگر شما یک بازی ورزشی (یا هر سرگرمی و فعالیت مجاز دیگر) برگزار کنید و در کنار آن به اقامه نماز و ایراد موعظه‌ای شامل رهنمودها و تذکرات کوتاه بپردازید، برخی از شرکت‌کنندگانی که قبلاً پایبند نماز نبودند، به نماز توجه بیشتری خواهند کرد. به همین نحو در گردهماییهای اجتماعی و مهمانیهای شبانه اگر محتوای اسلام را با فعالیتهای دیگر مخلوط کنید، تاثیر راهنماییهای اسلامی بیشتر می‌شود. از طرف دیگر اگر اسلام را تنها از طریق موعظه معرفی کنید جذابیتی برای دیگران نخواهد داشت. اجتماعی عمل کردن یکی از قدرتمندترین ابزارهای دعوت و تبلیغ اسلامی است. این وسیله می‌تواند هم به صورت جمعی و برای جمع به کار گرفته شود. وهم به صورت فردی و برای فرد. مهم در این میان روابط صمیمی و دوستانه‌ای است که بستر انتقال پیام اسلامی و جذب دلها به سوی اسلام قرار می‌گیرد.

سوم. خود را بازگو کن

الف. تشکر و سپاس با صدای بلند

زمانی پیامبر اکرم (ص) با چند تن از اصحاب نشسته بودند. در این حال مردی از کنار آنها گذشت. یکی از اصحاب کنار پیامبر گفت: «این که از کنار ما عبور کرد، مرد صالحی است و من او را دوست دارم.» پیغمبر فرمود: «آیا هرگز این مطلب را به او گفته‌ای؟» آن مرد پاسخ داد: «خیر.» پیغمبر فرمود: «برو به او بگو که دوستش داری.» اما امروزه ما با صدای بلند از دیگران انتقاد می‌کنیم ولی اگر کسی مستحق تحسین باشد سکوت را برمی‌گزینیم حال آن که پیامبر اکرم (ص) به ما می‌آموزد که دیگران را با صدای بلند تحسین کنیم. دیگران باید این تحسین ما را به صدای رسا و واضح بشنوند. البته در اسلام، سپاس و ستایش خداوند - که همه سپاسها و ستایشها به او می‌رسد - ضروری است اما این ستایش باید برادران و خواهران دینیمان را نیز فرا بگیرد چنان که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ

کسی که مردم را سپاس نگوید، خداوند را سپاس نگفته است.

سنن ابو داوود و ترمذی و مشند احمد بن حنبل

قرآن به طریق دیگری به بیان این امر می‌پردازد:

و [به یاد آور] هنگامی را که پروردگارتان به شما آگاهی داد:
«اگر سپاس گزارید بر [نعمتهای] شما می‌افزایم و اگر
ناسپاسی کنید، کینفر و شکنجه من سخت است.» (۷)

وَ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ
كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

قرآن کریم، سوره ابراهیم (۱۴)

کلید افزایش الطاف و مرحمتهای خداوندی قدردانی نعمتهای او و تشکر از اوست.

اکنون بیایید تمرین کنیم که به انسانها نیز برای کارهای خوبشان سپاس بگوییم. تشکر و تحسین آبی است که برپای درخت خوبی و خیر می‌ریزیم تا بیشتر میوه دهد.

والدین به خاطر بسپارند که تشکر و تشویق، خون سالمی است که به رگهای فرزندانمان وارد می‌شود. آنها را از خون سالم محروم نکنید که ممکن است دچار کمخونی شوند.

اگر تشکر با صدای بلند را همگانی کنیم و انتقاد را با صدای آهسته‌تری انجام دهیم، جامعه ما را امواج عشق و دلگرمی فرو خواهد پوشاند.

ب. ناخشنودی خود را زیبا اظهار کن

در دفتر کارم به مدت دو سال یکی از برادران همکار را بانام خانوادگیش مخاطب قرار می‌دادم. او از این کار من احساس عدم صمیمت می‌کرد و خوشش نمی‌آمد و به دیگران هم این را گفته بود ولی من از چنین چیزی مطلع نبودم تا این که یکی دیگر از برادران مرا آگاه کرد. من نیز بلافاصله نحوه صدا کردن او را تغییر دادم. در این مورد چندین اشتباه رخ داده است:

۱. او به من چیزی نگفت.

۲. او به دیگران گفت.

۳. آنها که می‌دانستند چیزی به من نگفتند.

چرا باید یک مسئله جزئی ما را پیوسته ناراحت کند در حالی که می‌توانیم آن را در ده ثانیه حل کنیم. اگر ما عقاید و احساساتمان را صادقانه و متقدانه ابراز نکنیم، نزد خدا مسئولیم.

ج. کسی چون دیگری نمی‌اندیشد

هرگاه یک فرد متعهد به اسلام را ملاقات می‌کنی، به هیچ وجه فرض را بر این نگذار که او همانند تو فکر می‌کند. شما ممکن است مشابه یکدیگر به عبادت پردازید ولی مشابه شدن دو تفکر فرآیندی بسیار کند و وقتگیر است. در زندگی هیچ دو چیزی مانند یکدیگر نیستند. خداوند همه ما را متفاوت با یکدیگر خلق کرده است. حتی دو الکترون دارای یک وضعیت مشابه نیستند. برای آن که تفکر دو نفر مشابه یکدیگر شود باید آن دو نفر درباره دیدگاهشان بسیار بایکدیگر بحث کنند تا به درک بهتر از یکدیگر برسند. ما برخی اوقات گول اتحاد تمامی یک ملت در مقابل یک دشمن مشترک را می‌خوریم. متحد کردن مردم برای مقابله با یک تجاوزگر کار آسانی است ولی متحد ساختن آنها برای اجرای یک برنامه اجرایی بسیار دشوار است و در این راه، گروهها، حزبها و دستجات متفرق بسیاری به وجود خواهند آمد. این امر در درون یک جنبش واحد نیز مصداق دارد. اگر شما بخواهید فعالیتی اصلاحگرایانه انجام دهید عده‌ای با شما علیه ظلم متحد خواهند شد. ولی به محض آن که در انجام کار موفق شوید و به پیروزی برسید در خواهید یافت که همین گروه اصلاحگر شما به چند گروه دیگر تجزیه شده است و این تعدد گروهها حتی می‌تواند بیش از شمار گروههایی باشد که شما جای آنها را گرفته‌اید. پس، از این بمب پنهان آگاه باشید! اطمینان حاصل کنید که درباره یک برنامه عملی قبل از شروع کار با همه توافق کرده‌اید. این امر در امور سیاسی کشور نیز همانند خانواده و سازمان کاربرد دارد. اگر شما از این اصل پیروی نکنید، عملتان بیحاصل

خواهد بود صرف نظر از این که چه قدر برای انجام آن انگیزه داشته باشید.

د. میانه‌روی در دوستی و دشمنی

افراد در دوستی و دشمنی با یک شخص یا یک چیز یا یک موضوع زیاده‌روی می‌کنند. مثلاً اگر کسی را دوست داشته باشند دیگر انتقاد و منطقی را در روابط خود با او به فراموشی می‌سپارند. به همین نحو اگر از کسی بدشان بیاید فکر می‌کنند او به هیچ دردی نمی‌خورد. پیغمبر اکرم (ص) درس میانه‌روی را در هر دو حالت به ما آموخته است:

أَحِبِّ حَبِيبَكَ هَوْنًا مَا، عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ بَعِيضَكَ يَوْمًا مَا.
وَأَبْغِضْ بَعِيضَكَ هَوْنًا مَا، عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ حَبِيبَكَ يَوْمًا مَا.

در دوستی با دوست میانه‌روی کن، شاید روزی دشمنت شود
و در دشمنی با دشمنت میانه‌روی کن، شاید روزی دوست شود.

(سنن ترمذی)

چه اصل دور اندیشانه‌ای، و چه نیازی که همواره به آن داریم.

ه. شورا حتی با کودکان

وقتی سخن از شورا به میان می‌آید، می‌پنداریم که از آن تنها باید در جنبه‌های سیاسی و سازمانی بهره‌گیریم. این در حالی است که به شورا داشتن با خانواده و فرزندان خود نیز بسیار نیازمندیم. با این حال، چند شوهر وجود دارد که با همسر خود مشورت کند؟ چند زن هست که با شوهر خود به مشورت پردازد؟ دیگر لازم به پرسیدن این نیست که آیا هرگز بچه‌ها مورد مشورت قرار می‌گیرند.

شاید بتوان گفت که شورا بهترین هدیه‌ای است که به افکار محدود ما اهدا شده است. از طریق شورا است که فکر بکری از بین تفکرات بیمار بیرون می‌زند. ممکن است خود را به خاطر مشورت نکردن بادیگران سرزنش کنی ولی از هیچ تصمیمی که بر اساس شورا گرفته باشی پشیمان نخواهی شد. سعی کن با همسر، فرزندان و افراد تحت سرپرستی خود نیز مشورت کنی. به زودی از نتایج بزرگ این کار شگفت‌زده خواهی شد. امتیازات مشورت با خانواده بیشتر است. در این میان نقش بچه‌ها را کوچک نگیرید. آنها ابعاد جدیدی به اطلاعات و تصمیم‌گیریهایی شما خواهند افزود. یک بار استادی بزرگ به من گفت: «من حتی یک مورد هم به خاطر ندارم که با یک بچه مشورت کرده باشم و از آن بهره نبرده باشم».

و. بیندیش

فکر نکردن غیر ممکن است. بنابراین همواره فکر می‌کنیم. از سوی دیگر در این زندگی بشمار چیزها وجود دارند که می‌توانیم درباره آنها بیندیشیم. قرآن کریم نیز ما را به تفکر فراخوانده و اندیشیدن را به ما دستور داده است. پس می‌خواهیم که تو درباره چه بیندیشی؟ حداقل این که کلمات و عباراتی را که همه روزه بارها و بارها بر زبان می‌آوریم در نظر بگیر. هر باری که آنها را بر زبان می‌آوری به معانی وسیع، عمیق و عظیم آنها فکر کن. با این کار فرد بهتری خواهی شد. توصیه می‌کنیم که وقتی موارد آتی را بر زبان می‌آوری عمیقتر درباره آنها بیندیشی:

سَلَامٌ عَلَيْكُمْ (سلامت، ایمنی، صلح، امنیت، آسایش و دوستی برای شما باد).
 اللَّهُ أَكْبَرُ (خداوند بزرگتر، بزرگتر و والاتر است از آن که به توصیف در آید).
 سُبْحَانَ رَبِّيَ الْعَظِيمِ (پروردگار بزرگ من از هر کاستی و عیب، پاک و مبرا و منزّه است).
 أَسْتَغْفِرُ اللَّهَ (از خداوند، بخشش و آمرزش می‌خواهم).
 الْحَمْدُ لِلَّهِ (سپاس و ستایش از آن خداوند است).
 إِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ (ما را به راه راست و در راه راست راهنمایی و راهبری فرما).

آیا می‌دانی که...

- چگونه با خدا صحبت می‌کنی؟
 - خدا چگونه باتو صحبت می‌کند؟
-
- در وقت نماز و دعا با خدا صحبت می‌کند
 - وقتی قرآن می‌خوانی، خدا باتو صحبت می‌کند.

به خاطر بسپارا!

برای عملکرد بهتر

۱. در هر زمان تنها یک کار انجام بده.
۲. مشکل را بشناس.
۳. خوب گوش بده.
۴. برای دانستن بپرس.
۵. معقول را از نامعقول تشخیص بده.
۶. اشتباه خود را بپذیر.
۷. به اشتباه خود اعتراف کن.
۸. ساده و روشن صحبت کن.
۹. خونسرد باش.
۱۰. لبخند بزن.

انسانها بر چهارگونه‌اند:

- آن که می‌داند و نمی‌داند که می‌داند.
- او غافل است؛ آگاهش کنید.
- آن که نمی‌داند و نمی‌داند که نمی‌داند.
- او احمق است؛ از او دوری گزینید.
- آن که نمی‌داند و می‌داند که نمی‌داند.
- او نادان است؛ به او بیاموزید.
- آن که می‌داند و می‌داند که می‌داند.
- او عالم است؛ پیرویش کنید.

خلیل بن احمد فراهیدی

□ تمرین: ریاکاری یا روانشناسی؟

ابتدا این نامه را بخوان

گول نقابم را نخورید؛ ناگفته‌هایم را بشنوید!

گول مرا نخورید. گول صورتکی را که بر چهره زده‌ام نخورید. من هزار صورتک دارم؛ صورتکهایی که می‌ترسم بردارم، و هیچ کدام آنها خودم نیستم. تظاهر هنر من است و طبیعت ثانوی من. ولی شما گول نخورید.

من به شما چنین وانمود می‌کنم که همه چیز برای من دوستداشتنی است؛ همه چیز یکسان است، چه آنها را داشته باشم چه نداشته باشم. اطمینان اسم من است و خونسردی بازی من و همه چیز آرام است. من بر همه چیز تسلط دارم و به کسی نیازی ندارم. ولی این را باور نکنید. خواهش می‌کنم باور نکنید.

ممکن است به‌نظر آرام بیایم ولی ظاهر من صورتک من است. صورتکی همیشه متغیر و پوشاننده چهره واقعی من. در زیر آن خوشنودی، آرامش و آسودگی خاطر وجود ندارد. در زیر آن من حقیقی زندگی می‌کند در گنجی، در ترس و در تنهایی. ولی من او را پنهان می‌کنم و نمی‌خواهم کسی او را بشناسد. می‌ترسم ضعفهای من برملا شود. به این دلیل سراسیمه نقابی ساخته‌ام که آنها را بپوشاند. یک ظاهر ساختگی بی‌تفاوت به من کمک می‌کند که تظاهر کنم. این ظاهر مرا از نگاهی که مرا بشناسد حفظ می‌کند؛ گرچه این نگاه مایه رستگاری من است. تنها چیزی که می‌تواند مرا از خودم آزاد کند؛ از دیوارهای زندانی که خودم ساختم؛ از سدهایی که با درد ساختم. ولی من این را به شما نمی‌گویم. من جرئت ندارم. من می‌ترسم.

می‌ترسم که نگاه شما همراه با عشق و پذیرش نباشد. می‌ترسم که مرا دست کم بگیرید و به من بخندید - و خنده شما مرا خواهد کشت. می‌ترسم در اعماق وجودم چیزی نباشد و به دردی نخورم و شما درون مرا ببینید و مرا از خود برانید. لذا من بازیهای خود را می‌کنم. بازیهای مستأصلانه و ریاکارانه من با یک ظاهر پراز اطمینان در بیرون و یک کودک لرزان در درون.

من واقعاً می‌خواهم واقعی، خودجوش و در یک کلام، خودم باشم ولی شما باید به من کمک کنید. شما باید به من کمک کنید با بازکردن بازوهایتان، حتی وقتی که این آخرین چیزی باشد که من می‌خواهم یا نیاز دارم.

هر بار شما مهربان و آرام و دلگرم کننده باشید، هر بار سعی کنید که به من اهمیت بدهید و مرادک کنید، قلب من شروع به پرواز می‌کند؛ با بالهای بسیار کوچک؛ با بالهای بسیار ضعیف؛ ولی بال می‌زند. با حساسیت و دلسوزی شما و با قدرت درک شما من می‌توانم پرواز کنم. شما زندگی را به درون من می‌فرستید گرچه این کار برای شما ساده و آسان نخواهد بود. یک دوره بلند از محکومیت در بی‌ارزشی، این دیوارهای ضخیم را ساخته‌اند ولی عشق از دیوارهای ضخیم قدرتمندتر است و پشت این دیوارها امید من قرار دارد. خواهش می‌کنم تلاش کنید بادستان توانمند خود این دیوارها را خراب کنید ولی نه؛ با دستان مهربان خود. زیرا کودک خیلی حساس است و من یک کودکم!

ممکن است برسید که من که هستم. من همانم که مرا خوب می‌شناسید. من هر مردی یا زنی یا کودکی،... یا هر انسانی هستم که می‌بینید.

حال به این پرسشها پاسخ بده:

۱- آیا این نامه را یک نوع ریاکاری و تظاهر تلقی می‌کنی؟

۲- آیا از نظر ویژگیهای روانی انسان، ارتباطی میان این نامه با محتوای سوره یوسف می‌بینی؟

أَيْنَا تَكُونُوا يُذْرِكْكُمْ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشِيدَةٍ... (۷۸) -سوره نساء (۱۴)

هر کجا باشید، مرگ شما را خواهد یافت، گرچه در برجهای استوار باشید

... فَإِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴿۳۴﴾

پس آن گاه که زمان آنان فرا رسد،

مهاشتان لحظه‌ای دیر یا زود نخواهد شد (۳۴)

قرآن کریم، سوره اعراف (۷)

این داستان یک انسان است که به خشم آورنده‌ی خدای مهربان است اگر خود را در این حکایت ببینی بهتر است که توبه کنی و از گناه دوری گزینی.	اما او هفت تیری در دست نگه داشت و قصد شلیک به فرشته داشت گفت: «هفت تیر را به سوی تو نشانه گرفته‌ام اگر به داخل بیایی، تو را به گلوله بستم.»
صبح علی‌الطلوع بود و او در رختخواب که مرگ در اتاق را زد و منتظر جواب خواب آلوده پرسید: «که پشت در است؟» پاسخ شنید: «عزرائیلم. اجازه هست؟»	در یک چشم به هم زدن، فرشته در اتاق او بود به او گفت: «آماده مردن باش بی‌گفت و شنود احمق جان! من فرشته‌ام و نمی‌میرم تفنگت را زمین بگذار که جانت را بگیرم.
تا شنید از ترس لرزید عرق کرد و رنگش پرید بر سر همسر خفته‌اش فریاد زد: «نگذار او جانم را بگیرد.»	چرا از مرگ می‌ترسی عزیز من تو به خواست خدا می‌میری؛ لبخند بزن ناراحت نباش و شاد باش نزد خدایی می‌روی قدرشناس.»
«ای فرشته مرگ! دست از من بردار و مرا به حال خودم بگذار خانواده‌ام به من وابسته است اگر به من فرصت بدهی کاری شایسته است.»	او گفت: «من شرمگینم که کار نیکی از خود نگذاشتم زیرا که فرصت فکر کردن به خدا نداشتم از صبح تا شب دنبال کار باطل بودم حتی از سلامت خودم غافل بودم.
فرشته مرگ در زد و بارها درزدن را تکرار کرد: «دوست من! جانت را خواهم گرفت بدون ذره‌ای درد. روح تو را خدا خواهان است کار من نه از پیش خود، که خواست خدای سبحان است.»	خدا فرمود، اطاعت نکردم نمازهای پنجگانه را به جا نیاوردم رمضانها آمدند و بی‌روزه به سر بردم حتی برای یک لحظه توبه نکردم.
او به گریه افتاد و می‌گفت پشت سرهم: «ای فرشته! من از مرگ می‌ترسم. من به تو طلا می‌دهم و غلام حلقه به گوشت می‌شوم تو هم نخواه که به درون قبر راهی شوم.»	حجج بر من واجب شد و بوی خانه خدا را نشنیدم مخارج حج را اتلاف مال دیدم کار نیکی نکردم ربا خوردم و خوردم.
فرشته گفت: «دوست من! بگذار به درون بیایم. برخیز و در را باز کن برایم اگر نگذاری از در بیایم مثل جن از دیوار می‌آیم.»	گاه شراب می‌نوشیدم با نامحرمان به حرام می‌جوشیدم ای فرشته! از تو درخواست می‌کنم بگذار یکی - دو سال دیگر زندگی کنم.





از این به بعد پیروی از قرآن را آغاز می‌کنم
و شروع به خواندن نماز می‌کنم
روزه می‌گیرم و حج می‌گذارم
و خودفراموشی را کنار می‌گذارم.

مال ربا را به صاحبانش باز می‌دهم
و دارایی خود را به اهل نیاز می‌دهم
دوری از گناه می‌گیرم
و خدا را بر این پیمان گواه می‌گیرم.»

فرشته گفت: «فرشتگان فرمان خدا را انجام می‌دهند
و خلاف خواست او کاری نمی‌کنند
مرگ برای همه افراد بشر است
برای پدر و مادر و دختر و پسر است.

متأسفم که آخرین لحظه زندگی توست
به گذشته‌ات نگاه کن درست
ترس تو کار بجایی است
ولی اکنون وقت جدایی است.

تو در این دنیا چند روزی زیستی
کسی را دوست نداشتی و در غم هیچ کس نگریستی
پدر و مادرت را از خود رنجاندی
نیازمندان را از خود راندی.

دختران خود را فاسد کردی
پسرانت را مانند خودت بار آوردی
به جای آن که مسلمانان را بیشتر کنی
سعی کردی آنها را از دین به در کنی.

اذان را نشنیده انگاشتی
و قرائت قرآن را وا گذاشتی
تعهدات و پیمانهایت را پایمال ساختی
با غیبت دوستانت میان آنها دشمنی انداختی.

جیب خود را از سود احتکار پر کردی
و مزدکارگر بیچاره را تا توانستی خوردی
شرطبندی و قمار سرگرمی تو بود
و پول درآوردن دلگرمی تو بود.

ویتامین خوردی و خود را به غذا بستی
اما کنار بستر گرسنه‌ای ننشستی
یک قطره خون به بیماری اهدا نکردی
با جرعه‌ای آب کودکی را احیا نکردی.

بس است هرچه دلها را سوختی
ارزان خریدی و گران فروختی
به التماس کشاورزان گوش نکردی
جرعه‌ای از ترحم نوش نکردی.

حالا می‌خواهی بهشت جای تو باشد؟
البته جهنم تو را بهتر می‌شناسد
وقتی برای توبه نیست؛ زمان برای تو ایستاده است
خدا مرا به همین خاطر فرستاده است.»

پایان ماجرا به جای ناراحت کننده‌ای رسید:
او چون دیوانگان فریاد کشید
دستش را به سوی گلویش برد
و ناگهان افتاد و مرد.

بخش چهارم

آموزش مربیان

آموزش مربیان، نیازمند شیوه‌ای منضبط و روشمند است تا مهارتها، رفتارها و ارزشهای مطلوب به مربیان آینده انتقال یابد. بخش چهارم این کتاب، اطلاعات، ابزارها و راهکارهایی را در اختیار مربیان فعلی و مربیان آینده می‌گذارد که بتوانند با موفقیت به آموزش دیگران بپردازند. به طور کلی آموزش و خودسازی باید استفاده از امکانات موجود را بهینه کند، بهره‌های روشنی از صرف هزینه در این راه به دست دهد و نتایج مطلوب را پدید آورد. این امر با احتمال زیاد زمانی تحقق می‌یابد که آموزش، بخشی از راهبردها و برنامه‌های کلی سازمان باشد و در بالاترین سطوح تصمیم‌گیری سازمان نیز تعهد نسبت به آموزش، هدفی روشن و آشکار به شمار آید.

این بخش از کتاب به چگونگی ارزیابی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزش مطلوب می‌پردازد، برنامه‌های آموزش مؤثر را مشخص می‌کند، انواع مختلف آموزش را می‌نمایاند، ترکیب برنامه آموزشی را نشان می‌دهد، روشهای قابل استفاده در آموزش را معرفی می‌کند و به بیان نحوه برنامه‌ریزی و اجرای یک برنامه آموزشی می‌پردازد.

بخش چهارم

آموزش مربیان

ارزیابی و تحلیل نیازهای کارآموزی	فصل ۲۶
ویژگیهای برنامه موفق کارآموزی	فصل ۲۷
انواع کارآموزی	فصل ۲۸
عناصر برنامه کارآموزی	فصل ۲۹
روشهای کارآموزی	فصل ۳۰
کارآموزی: از برنامه ریزی تا اجرا	فصل ۳۱

ارزیابی و تحلیل نیازهای کارآموزی

اول. نقش تحلیلگر

دوم. مراحل اساسی تحلیل نیازها

الف. تعریف اهداف

ب. شناسایی اطلاعات مورد نیاز

ج. گزینش یا طراحی روشی برای گردآوری اطلاعات

د. گردآوری اطلاعات

هـ. تحلیل و تأیید اطلاعات

و. تهیه گزارش نهایی

سوم. ابزارهای تحلیل نیازهای کارآموزی

الف. پرسشنامه‌ها

ب. مصاحبه‌ها

ج. مشاهده

د. نمونه‌های کاری

هـ. سوابق و گزارشها

چهارم. نمونه کارنامه تحلیل نیازها

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- نقش یک تحلیلگر را در طراحی برنامه شناسایی کنی.
- اهداف آموزشی را در شرایط معین تعریف و بررسی کنی.
- از ابزارهای مختلف برای گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده کنی.

یک برنامه کارآموزی مؤثر باید از هدفی برخاسته از یک نیاز مشخص برای کارآموزی برخوردار باشد. ارزیابی صحیح نیازها، با نتایج ارزشمندی که به بار خواهد آورد ثمربخشی و بازدهی آموزش و هزینه برنامه مربوط به آن را تضمین می‌کند. ارزیابی نیازها احتمال خطر و زیان در تأمین مالی برنامه‌های بی‌ثمر را نیز کاهش می‌دهد. یک نیاز کارآموزی عبارت است از تفاوت بین مهارتها، آگاهیها و عملکرد واقعی یک فرد با آنچه از او پس از کارآموزی انتظار می‌رود. می‌توانیم این تفاوت را با استفاده از مصاحبه‌ها، مشاهدات، پرسشنامه‌ها و آزمون‌ها اندازه بگیریم. این اندازه‌گیری نیازمند گردآوری، تجزیه و تحلیل و بررسی اطلاعات و ارائه گزارشی دقیق از آنها به مسئولان است.

اول. نقش تحلیلگر

به عنوان تحلیلگرانی که باید نیازهای کارآموزی را تجزیه و تحلیل و ارزیابی کنند، اولین وظیفه ما شناسایی آگاهیها و مهارتهای لازم برای اجرای فعالیتهای معین است. سپس باید توانایی افراد برای اجرای رضایتبخش این فعالیتهای ارزیابی شود. باید رفتار افراد را به طور عینی مشاهده و تشریح کنیم و آن گاه روشهای مؤثری برای گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و پردازش و تلفیق آنها به کار بگیریم تا بتوانیم نتایج لازم را از اطلاعات گردآوری شده استخراج نماییم.

دوم. مراحل اساسی تحلیل نیازها

الف. تعریف اهداف

منظور و هدف از اجرای فرآیند تجزیه و تحلیل نیازها عبارت است از مشخص کردن کارکنانی که به کارآموزی نیاز دارند؛ شناخت مشکلات عملکرد وضعفهای آنها؛ شناخت ریشه‌های این مشکلات و ضعفها؛ تشخیص این که آیا آموزش بهترین راه‌حل برای این مشکلات و وضعفهاست؛ و ایجاد و گردآوری اطلاعاتی که در اندازه‌گیری تأثیر برنامه آموزشی مفیدند. هدف دیگر این امر ارائه پیشنهادهاى مشخص در مورد اتخاذ روش در برنامه‌های کارآموزی، امکان تکرار و میزان هزینه و ویژگی مکان آنهاست.

ب. شناسایی اطلاعات مورد نیاز

گردآوری اطلاعات باید بر حقایق و ارقامی متمرکز شود که با انتظارات از افراد پس از آموزش در ارتباط‌اند. ما باید به دنبال شناسایی اطلاعاتی باشیم که به نتیجه‌گیری مورد نیاز خواهد انجامید.

ج. گزینش یا طراحی روشی برای گردآوری اطلاعات

روشهای گردآوری اطلاعات باید متناسب با نوع اطلاعات گردآوری شده باشد و با هنجارهای سازمان مطابقت کند. باید نسبت به گردآوری اطلاعات واقع‌نگر و دقیق باشیم اما از تکرار و زیاده‌روی بپرهیزیم.

د. گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات قلب تلاش برای تجزیه و تحلیل نیازهای کارآموزی است. آمادگی لازم و صرف وقت کافی برای گردآوری اطلاعات به دقت و در نتیجه اعتبار اطلاعات گردآوری شده می‌افزاید.

هـ. تحلیل و تأیید اطلاعات

چگونگی تجزیه و تحلیل اطلاعات وابسته به طبیعت اطلاعات و روش گردآوری آن است. ما باید اعتبار اطلاعات را به وسیله مقایسه آن با اطلاعات مشابهی که از منابع و روشهای دیگر گردآمده‌اند بسنجیم.

و. تهیه گزارش نهایی

گزارش نهایی ما باید مشخص کند که چه نوع برنامه کارآموزی، نیازی را که تحلیلگر تعیین کرده است به طور مؤثر برآورده می‌کند. گزارش می‌تواند به صورت نموداری از اطلاعات به همراه نتایج اخذ شده از آن باشد یا به صورت نوشته مختصری درباره ملاحظات و راه‌حلهای. حتی می‌تواند در قالب گزارشی شفاهی از نیازها ارائه شود. اما در تمامی این موارد گزارش باید آن قدر مؤثر باشد که طراح برنامه را در طراحی یک برنامه کارآموزی برای برآورده کردن نیاز کارآموزی یاری کند.

سوم. ابزارهای تحلیل نیازهای کارآموزی

وسایل و ابزارهای لازم برای تجزیه و تحلیل نیازهای کارآموزی عبارت‌اند از ابزارهایی چون پرسشنامه‌ها، آزمونها (تست‌ها)، صورتهای بازبینی، واری و نیازها (چک لیست‌ها)، بررسیها و مقیاسهایی که اطلاعات را درباره افراد، گروهها یا کل سازمان به صورتی روشمند گرد می‌آورند. اگر از این وسایل استفاده‌ای واقعگرایانه شود، نقاط ضعف و قوت اطلاعات مشخص خواهد شد.

در این میان ابزارها و وسایل مؤثر آنهایی هستند که می‌توانند به راحتی و سرعت و بدون مزاحمت برای گروهها در محل کار پخش شوند و سپس توسط رایانه با سرعت و دقت ارزیابی گردند و نتایجی واقعی را به دست دهند که از تعبیر و تفسیرهای گوناگون بی‌نیاز باشند.

الف. پرسشنامه‌ها

پرسشنامه‌ها عموماً در جایی به کار می‌روند که پرسش‌شوندگان جمعیت زیادی را تشکیل دهند یا از نظر جغرافیایی پراکنده باشند و قصد این باشد که از آنها در یک دوره محدود از زمان پرسش به عمل آید. هدف اصلی از پرسشنامه‌ها تعیین زمینه‌هایی از پژوهش است که به تحقیق بیشتری نسبت به روشهای دیگر ارزیابی احتیاج دارند. از پرسشنامه برای اثبات و تأیید اطلاعات گردآوری شده با روشهای دیگر نیز استفاده می‌شود.

ب. مصاحبه‌ها

مصاحبه‌ها عموماً برای کسب اطلاعات زمینه‌ای در ابتدای تجزیه و تحلیل به کار می‌روند یا اطلاعاتی را که از

طریق مشاهده و دیگر وسایل جمع‌آوری اطلاعات گردآوری شده‌اند کامل می‌کنند یا وسعت می‌بخشند. همچنین در مواقعی که افراد می‌توانند عقاید خود را به طریق شفاهی بهتر از نوشتن یا پرکردن پرسشنامه ابراز کنند، از روش مصاحبه استفاده می‌شود. مصاحبه به شناسایی علل مشکلات و راه‌حلهای ممکن از طریق آشکار نمودن احساسات و عقاید مصاحبه‌شونده نیز کمک می‌کند. وقتی از مصاحبه‌شونده دعوت شود که نیازهای آموزشی را مشخص نماید، مصاحبه غالباً به مصاحبه‌شونده این غرور را می‌بخشد که مسائل مطرح شده از آن اوست.

ج. مشاهده

مشاهده، به منظور کسب اطلاعات زمینه‌ای، بر روی عناوینی چون پویایی گروه و فرهنگ سازمان یا محیط کاری صورت می‌پذیرد و برای کامل کردن اطلاعات اخذشده از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها و باهدف اعتبار بخشیدن به آن اطلاعات به کار می‌رود. مشاهده همچنین برای تحقیق درباره مشکلات احتمالی در ارتباطات، بهره‌گیری غیر مؤثر از زمان و منابع و نیروی انسانی، تخطی از استانداردهای عملیاتی، روشهای غیر مؤثر، و اختلاف بین مدیریت و کارکنان کاربرد دارد. به علاوه مشاهده به شناسایی ویژگیهای قوی یا مثبت کمک می‌کند.

د. نمونه‌های کاری

نمونه‌های کاری عموماً برای شناسایی زمینه‌های مشکلاتی که ممکن است به تحلیل بیشتر نیاز داشته باشند، نیز کامل کردن دیگر روشهای ارزیابی، یا اعتباردادن به دیگر اطلاعات یا گردآوری ابتدایی اطلاعات برای مطالعه به کار می‌روند.

ه. سوابق و گزارشها

سوابق و گزارشها عموماً برای گردآوری اطلاعات زمینه‌ای و به دست‌آوردن احساسی کلی از فرهنگ و ستهای سازمان به کار می‌روند تا اطلاعات گردآوری شده توسط روشهای دیگر را مورد سنجش قرار دهند. همچنین این درک را می‌بخشند که پیش از این، چگونه مشکلات بر روی شایستگی فرد و سازمان اثر گذاشته است.

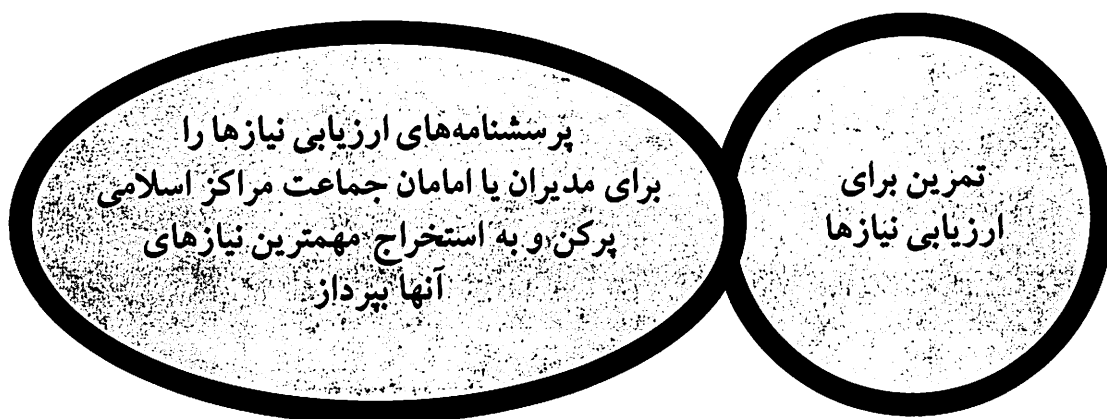
نکته عملی	
	<p style="text-align: center;">آموزش جنسی و فعالیت جنسی</p> <p>برآورد نیاز جنسی به شکل حلال آن جنبه‌ای مهم از زندگی یک مسلمان را در برمی‌گیرد. از این رو آموزش آن باید به روشی درست و صحیح صورت گیرد. همانند دیگر انسانها، برای مسلمانان متأهل نیز ارضای کامل جنسی نقشی اساسی در رفتار معقول و عادی زندگی مادی و معنوی ایفا می‌کند. اگر زوجها نتوانند رضایت جنسی را از همسر خود به دست آورند ممکن است وسوسه شوند که بیرون از خانه به این مهم دست یابند. جای بسی تعجب است که شمار قابل ملاحظه‌ای از همسران با مشکلات عمده‌ای در زندگی جنسی خود مواجه‌اند و در نتیجه این امر غالباً در زندگی زناشویی خود احساس بدبختی می‌کنند و حتی ممکن است کارشان به جدایی بکشد.</p> <p>احکام اسلام و قوانین فقه اسلامی به ما می‌آموزد که در پرسیدن مسائل دین - هرچه می‌خواهد باشد - هیچ‌گونه حیا، شرم و کمرویی روانیست. با این وجود اکثر ما از پرسیدن درباره مسائل جنسی و اخلاق جنسی در اسلام شرم داریم و در آن تردید می‌کنیم. به همین خاطر با آموزش پایه‌ای مسائل جنسی می‌توانیم بسیاری از خانواده‌ها را از ناراحتی برهانیم. هم‌اینک بر اثر کمبود و نقص آموزش جنسی سوء فهمهایی بسیار نسبت به رفتار جنسی برخی مسلمانان و اخلاق جنسی در اسلام وجود دارد. مثلاً برخی فکر می‌کنند که هرچه فعالیت جنسی کمتری داشته باشند تقوای بیشتری خواهند داشت. این مغایر با آموزه‌های اسلام است. برخی دیگر عقیده دارند که مسائل جنسی از امور شیطانی‌اند اما از آنها گریزی نیست. مجدداً تأکید می‌کنیم که همه چیزهای حلال و پاک را خداوند برای انسان تسخیر کرده و در اختیار او قرار داده است تا از آن بهره بگیرد و لذت ببرد. بنابراین اگر زن یا مرد از غرایز خود آن گونه که مورد رضایت خداست بهره گیرند و از آنها کسب نشاط و نیرو کنند، به ثوابها و پادشاهایی که به همین منظور در نزد خداست دست خواهند یافت.</p> <p>بیگمان باید دقت کنیم که چگونه، چه وقت و چه کسی باید مسائل جنسی را آموزش دهد و آموزش ببیند. باید بدانیم که اگر ما مسلمانان، خود این مسائل را به فرزندان خویش نیاموزیم، جوانان ما آن را از راههای غیر اسلامی در جامعه خواهند آموخت و در آن صورت برای پشیمانی بسیار دیر خواهد بود. اگر دختران و پسران ما بدون گرفتن آموزش جنسی از ما ازدواج کنند، ما مرتکب جرم و گناه شده‌ایم. برنامه‌های آموزشی ما باید این جنبه را به صورت صحیح، نظارت‌یافته و هدایت شده در برگیرند. مطالعه کتاب اگرچه مفید است، ولی کافی نیست. برخی</p>

چهارم. نمونه کارنامه تحلیل نیازها
تمرکز بر اهداف کارآموزی: آنچه هست در برابر آنچه باید باشد

مثال:

چرا؟ علت: تصمیمات کمیته اجرایی آن طور که قرار بود، اجرا نمی شوند.
چه؟ هدف: تصمیمات کمیته اجرایی آن طور که قرار است، باید اجرا شود.

چه هست (مشکل)	چه باید باشد؟	آیا آموزش لازم است؟ در چه زمینه‌ای؟	راه‌های دیگر	ملاحظات
به مجریان در وقت مناسب، اطلاعات کافی داده نشده است	به مجریان باید اطلاعات کافی داده شود تا تصمیمات را اجرا کنند	بلی؛ در زمینه ارتباط مناسب	بر این کار از سوی یک مقام مسئول نظارت شود (کوتاهی از مسئولان بوده است)	با رئیس صحبت شود
مشترکان نشریه کم‌اند	مشترکان نشریه باید زیاد شوند	بلی؛ با تبلیغات و آگهی	بهبود کیفی و ظاهری نشریه	با سردبیر صحبت شود



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾

وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ
إِنَّ اللَّهَ بَلِّغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾

به نام خداوند پر مهر بخشایشگر همواره بخشنده مهربان
... و هر که از خدا پروا کند، برای او راه بیرون شدن [از هر دشواری و اندوهی]
پدید آرد «۲» و او را از جایی که گمان ندارد روزی رساند. و هر که بر خدا توکل
کند، خدا او را کافی است. که خدا کار خود را [به آنجا که خواهد]
می‌رساند. به راستی که خداوند برای هر چیز اندازه‌ای نهاده
است. «۳»

قرآن مجید، سوره طلاق (۶۵)

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقش تحلیلگر در انتخاب راههای مختلف کارآموزی چیست؟
۲. کدام یک از شش مرحله اساسی در تجزیه و تحلیل نیازها مهمترین آنها از نظر دقت نتایج است؟
۳. ویژگیهای یک ابزار مناسب برای تجزیه و تحلیل نیازها چیست؟
۴. کدام یک از دو ابزار مصاحبه یا پرسشنامه، اطلاعاتی قابل اعتمادتر می‌بخشند؟

تمرین درک مطلب

۱. یک معرفینامه توجیهی برای رؤسای مراکز بنویس و در آن توضیح بده که چه می‌خواهید بکنید و چرا آنها باید به شما کمک کنند.
 ۲. یک نمودار مراحل طرح، یک نمودار زمانبندی و یک بودجه برای این طرح رسم کن.
 ۳. پنج مشکل عمده را که ممکن است با آنها روبه‌رو شوی فهرست کن و بگو چگونه باید حل شوند.
- از تو خواسته شده است که کیفیت اداره ۱۰۰ مرکز اسلامی در کشور را بالا ببری. تصمیم گرفته‌ای که یک برنامه تجزیه و تحلیل نیاز کارآموزی به اجرا بگذاری تا مشخص شود به چه نوع آموزشهایی نیاز است و نیازهای هر یک از آنها چیست. امکانات مالی و زمان لازم را در اختیار داری. نخستین باری است که چنین طرحی به اجرا گذاشته می‌شود.

ویژگیهای برنامه موفق کارآموزی

اول. استمرار

الف. استمرار برنامه‌ریزی شده

ب. پایگاه اطلاعاتی

دوم. ویژگیهای مخاطبان

الف. هدفگیری مخاطبان

ب. نیازهای ویژه

سوم. ماده پیگیری مستمر

چهارم. آموزش تجربی

پنجم. آموزش بزرگسالان

ششم. محدوده آموزش

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عوامل موفقیت‌آفرین برای کارآموزی را بشناسی.
- به اهمیت تناسب کارآموزی با مخاطبان پی ببری.
- به جنبه‌های مختلف آموزش بزرگسالان توجه کنی.

اول. استمرار

کارآموزی خوب و مؤثر فرآیندی است که تعهد والتزام نسبت به سازمان و آرمانهای عقیدتی را به طور روزافزون بهبود بخشد. این فرآیند همچنین باید از طریق کارآموزی مستمر، زمینه کسب مهارت‌های لازم را به‌طور مداوم فراهم سازد و رشد و روزآمدی را در آنها پدیدآورد. به همین خاطر، کارآموزی خوب و مؤثر به طور فزاینده‌ای به پیچیدگی مواد آموزشی می‌افزاید.

یک بررسی به عمل آمده از شرایط حاضر در کارآموزی نشان می‌دهد که حتی وقتی برنامه‌های آموزشی به خوبی طرح‌ریزی شوند و به مخاطبان انتقال یابند، باز ممکن است استمرار از یک برنامه به برنامه دیگر یا از یک بخش به بخش دیگر وجود نداشته باشد. در نتیجه ممکن است هیچ برنامه آن کیفیت را دارا نباشد که پیوسته از یک بخش به دیگری استمرار یابد. شرکت کنندگان نیز عموماً به همین دلیل از سطحی به سطح دیگر پیشرفت نمی‌کنند.

الف. استمرار برنامه‌ریزی شده

یک برنامه کارآموزی مؤثر باید از ویژگی استمرار برنامه‌ریزی شده برخوردار باشد. این استمرار تضمین خواهد کرد که مخاطبان در یک جا متوقف نمی‌شوند و توانایی‌هایشان رشد خواهد کرد. این امر همچنین باعث جلوگیری از تکرار و مایه حذف موارد زاید می‌شود و در نتیجه از منابع محدود آموزشی حفاظت می‌کند. اگر طبقه‌بندی و درجه‌بندی مواد کارآموزی به طور رسمی انجام گیرد، در این صورت برنامه طرح‌ریزی شده بر پایه استمرار، امکان ارزیابی آموزش‌گیرندگان و تعیین جایگاه شغلی آنان پس از موفقیت در کارآموزی را فراهم خواهد آورد.

ب. پایگاه اطلاعاتی

یکی از پیامدهای ضروری استمرار برنامه‌ریزی شده، نیاز به حفظ و نگهداری پایگاه اطلاعاتی درباره کارآموزان و پایگاه اطلاعاتی دیگری درباره منابع کارآموزی است.

پایگاه اطلاعاتی کارآموزان باید شامل نام آنها، اطلاعات برای تماس، مشخصات فردی و صلاحیتها و مدارک آموزشی آنها باشد. اطلاعات منتخب از این پایگاه اطلاعاتی می‌تواند در اختیار رهبران اسلامی فعال در صحنه کار و جامعه قرار گیرد.

پایگاه اطلاعاتی منابع کارآموزی باید شامل اطلاعات درباره تجربه و زمینه کارآموزی مربیان بالفعل و بالقوه شود. به علاوه محتوای آموزش و نحوه دسترسی به مواد آموزشی مثل کتابها، مقالات، وسایل سمعی و بصری، آگاهی‌هایی درباره آنها و موارد دیگر باید در آن ملحوظ گردد. اطلاعات منتخب از این پایگاه اطلاعاتی برای فرد مربیان جهت سازماندهی برنامه‌ها بسیار مفید خواهد بود. استفاده از این اطلاعات از اهمیتی بسیار در بررسی و پژوهش به منظور استاندارد کردن مواد آموزشی برخوردار است.

دوم. ویژگیهای مخاطبان

کارآموزی خوب و مؤثر باید متناسب با ویژگیهای مخاطبان صورت گیرد و در آن سطح دانش و درک فعلی آنها در نظر گرفته شود.

برنامه‌های کارآموزی اسلامی عموماً تا آنجا گستردگی یافته‌اند که با نیازها، آگاهیها و تجربیات بسیار متنوع شرکت کنندگان هماهنگ باشند. اما متأسفانه مربیان در سازماندهی برنامه‌ها برای مخاطبان متخصص یا تدوین موادی که نه خیلی ساده و نه خیلی پیچیده باشند موفق نبوده‌اند.

الف. هدفگیری مخاطبان

هدفگیری محتوای کارآموزی به سوی مخاطبان خاص، یکی از ویژگیهای مهم یک برنامه آموزشی مؤثر است. کارآموزی، مخاطبانی متفاوت و متنوع دارد که مربیان باید مطالب خود را به آنها انتقال دهند. مخاطبان مختلف زمینه‌های علمی و تجربی، نقشها، توقعات و از همه بالاتر میزان درک و گیرایی متفاوتی برای فراگیری آموزشها دارند. اگر این تفاوتها مورد توجه قرار گیرند و در طراحی برنامه و اجرای آن به کار روند، نتیجه آن برنامه‌ای متمرکزتر به سوی ویژگیهای آنان خواهد بود و حاصل آموزش به مراتب بهتر خواهد شد.

ب. نیازهای ویژه

بررسیها و پرسشنامه‌های پر شده توسط کارآموزان و مربیان باتجربه می‌تواند به تشخیص نیازهای خاص کمک کند. این نیازها می‌توانند از یادگیری لغات خاص تا توجه به موضوع کارآموزی مناسب را دربرگیرند. از نمونه‌های کارآموزی برای مخاطبان خاص می‌توان آموزش به جوانان، زنان، کودکان، کارگران، دانش آموزان، دانشجویان، رهبران جامعه، امامان جماعت، والدین و غیر آنها را نام برد.

سوم. پیگیری کارآموزی در منزل

کارآموزی خوب و مؤثر باید با دادن تکالیف مربوط به خانه که شرکت‌کنندگان بتوانند آنها را خود انجام دهند حمایت شود. نوع و طبیعت این تکالیف باید به گونه‌ای باشد که درک مواد آموزشی ارائه شده در محتوای برنامه کارآموزی را در مخاطبان تقویت کند. اگر آموزش، هم در کلاس یا محل یادگیری، و هم به صورت انجام تکالیف در خانه انجام گیرد اثربخشی آن در مجموع بهینه خواهد شد.

تجربه نشان می‌دهد که حتی اگر یک برنامه خوب با شرح و توضیح کامل، در محل یادگیری به مخاطبان ارائه شود، باز مخاطبان نمی‌توانند در محل یادگیری تمام موارد را بیاموزند. حتی گاه فرصت نیست که همه مطالب در محل یادگیری انتقال داده شود. بنابراین لازم است که مواد کارآموزی به گونه‌ای خودآموز و آسان‌یاب تدوین شوند که مخاطبان بتوانند آنها را به خانه ببرند و در آنجا مطالب را به راحتی تکمیل، مرور و تقویت کنند. نمونه‌های این نوع مواد درسی می‌توانند نوارهای ضبط صوتی یا ویدئویی، خلاصه متون، موارد مطالعاتی و از این قبیل باشند.

چهارم. آموزش تجربی

کارآموزی خوب و مؤثر باید شامل آموزش عملی و ایجاد مشارکت در مخاطبان باشد. اهمیت آموزش از طریق تجربه، انجام کار یا مشارکت، نیازی به توضیح ندارد.

گاه آموزش به مخاطبان داده می‌شود ولی از آنها کار عملی خواسته نمی‌شود یا در حقیقت، مخاطبان درگیر مواد عملی نمی‌شوند. برای اثربخش بودن برنامه کارآموزی، باید شرکت‌کنندگان را در اشکال ایفای نقش، تکالیف رهبری در اداره برنامه یا دادن وظایفی که انجام آن نیاز به کاربرد آموزشها و مهارتهای فراگرفته شده دارد، با مواد آموزشی درگیر کرد.

روشهایی ابتکاری و پیشنهادهایی بسیار می‌توان در ارتباط با طراحی فعالیتهای تجربی ویژه برای مشارکت فرد یا گروه ارائه کرد. همچنین فعالیتهای تجربی می‌توانند در فضای بسته یا باز صورت گیرند. فعالیتهای لازم در فضای باز می‌توانند شامل حرکتهای مشارکتهای جسمی باشند که باهدف تمرین رهبری، تنها از طریق کار گروهی، همکاری جمعی و کاربرد مهارتهای رهبری حاصل می‌شوند.

پنجم. آموزش بزرگسالان

کارآموزی خوب و مؤثر باید ویژگیهای خاص آموزش بزرگسالان را در نظر گیرد. بدین منظور باید محیط آموزشی مناسب را فراهم کرد و اصول اساسی آموزش بزرگسالان را برای آماده‌سازی و ارائه هر یک از عناصر برنامه کارآموزی رعایت نمود. هر ماده آموزشی مؤثر برای بزرگسالان باید:

۱. جذاب باشد

الف. برای آن که بزرگسالان اطلاعات را بیاموزند، باید توجه آنها را نسبت به اطلاعات جذب کنی.
ب. برای جلب توجه بزرگسالان باید به آنها بگویی که در اثر آموختن این ماده درسی چه به دست می‌آورند.

۲. مرتبط باشد

الف. برای آن که کارآموزان بتوانند آنچه را به آن توجه می‌کنند و می‌آموزند، به خاطر بسپارند، باید اطلاعات جدید را با اطلاعات گذشته خود ارتباط دهند.

۳. ساده باشد

الف. برای این که اطلاعات جدید واضح و ساده شود، آموزش را با ذکر بدیهیات و اصول اولیه، قواعد اصلی و اساسی، هشدارها و توصیه‌های مرتبط با موضوع آغاز کن.
ب. برای این که کارآموزان بتوانند اطلاعات زیاد یا پیچیده را فراگیرند و به خاطر بسپارند، اطلاعات را به صورت مجموعه‌هایی کوچک و مرتبط با یکدیگر ارائه کن.

۴. تقویت شود

الف. برای این که کارآموزان پیوسته هشیاری و توجه خود را نسبت به درس حفظ کنند و در خط آموخته‌ها بمانند، از طریق توضیح، تشریح و پرسشهای مرتبط، زمینه‌های بحث و گفت و گو را میان آنان فراهم کن.
ب. برای این که آموزشهای جدید تقویت و پشتیبانی شوند، فرصت کاربرد فردی اطلاعات را در حد امکان هر فرد، در اختیار کارآموزان قرار بده.
ج. برای این که کارآموزان آماده پذیرش اطلاعات جدید شوند، با خلاصه مهمترین نکات اصلی و کلیدی و طرح مجموعه‌ای از پرسشهای تشریحی و توجیهی، آموزش را خاتمه بده.

ششم. محدوده کارآموزی

از کارآموزی غالباً به منظور ارتقای توان و کیفیت عملکرد فرد صحبت می‌کنیم. با این حال کارآموزی نیز

محدودیت‌هایی دارد و آن که قرار است آن را ببیند باید قابلیت‌هایی داشته باشد. در اینجا قصه‌ای نمادین را از کتاب مدیریت مدارس^۱ که شامل برنامه آموزشی شهر سین سینای ایالت اوهایو در ایالات متحده آمریکا نقل می‌کنیم با این تذکر که خداوند به هر یک از انسانها توانها و شایستگی‌هایی ارزانی داشته است. ما باید این ویژگیها را بهبود بخشیم و برای دیگر ویژگیها در حد متوسط آموزش ببینیم یا آموزش بدهیم.

مدرسه حیوانات

روزی روزگاری حیوانات تصمیم گرفتند کاری بزرگ انجام دهند تا مشکلات دنیای جدیدشان را حل کنند. لذا تصمیم به تأسیس یک مدرسه گرفتند. آنها یک برنامه آموزشی شامل دویدن، پریدن، شنا، و پرواز تهیه کردند. برای آن که اداره کار آسانتر باشد، تصمیم گرفتند که هر حیوانی در همه زمینه‌های کارآموزی شرکت کند.

کار مرغابی در شنا عالی بود. او حتی از استاد خود بهتر شنا می‌کرد. نمره‌های عالی در پرواز هم گرفت اما در دویدن ضعیف بود. از آنجا که بسیار کند می‌دوید، می‌بایست بعد از وقت مدرسه در آن می‌ماند و درس شنا را حذف می‌کرد تا دویدن را تمرین کند. این کار ادامه یافت تا اینکه پای پرده‌دارش فرسوده شد و او از آن به بعد در شنا هم در سطح متوسط قرار گرفت. ولی البته در سطح متوسط بودن برای مدرسه قابل قبول بود. لذا هیچ کس نگران پایین آمدن سطح شنای مرغابی نبود جز خود مرغابی.

خرگوش در کلاس آموزشی دویدن اول بود ولی به آشفتگی روانی و اختلال عصبی دچار شد زیرا بارها در شنا تجدید شده بود و باید آن را جبران می‌کرد.

سنجاب در بالا رفتن عالی بود تا این که درس پرواز خود را خراب کرد و معلم او را وادار ساخت که به جای آن که از تنه درخت پایین بیاید از روی زمین به بالا بپرد. در اثر فشار زیاد ماهیچه‌های پای او سخت شد. بنابر این در پریدن نمره متوسط گرفت و در دویدن با کمترین امتیاز قبول شد.

عقاب هم مثل یک بچه دائماً باید مورد مراقبت قرار می‌گرفت. در کلاس پریدن به بالای درخت او همه را شکست داد ولی همیشه اصرار داشت که به روش خودش به بالای درخت برود.

در پایان سال یک مارماهی عجیب و غریب توانست خیلی خیلی عالی شنا کند. او همچنین توانست بدود، بپرد و کمی پرواز کند و در نهایت بالاترین نمره را در مدرسه بگیرد و شاگرد اول شود.

1. Administration of the School.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چرا استمرار در اثربخشی کارآموزی مهم است؟
۲. چه هنگام باید برنامه کارآموزی به سوی مخاطبان خاص نشانه گرفته شود؟ چگونه؟
۳. چگونه تکالیف منزل کار کلاس را تقویت می‌کنند؟
۴. درک این که چگونه افراد بزرگسال یاد می‌گیرند، به چه طریق می‌تواند در طراحی برنامه‌های مؤثرتر کارآموزی کمک کند؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. فرضهای اساسی خود را برای طراحی یک برنامه آموزشی مؤثر برای این گروه ارائه کن. ۲. یک پایگاه اطلاعاتی در رایانه شبیه‌سازی کن که در طراحی یک دوره پنجساله آموزش برای آنها به کار بیاید. ۳. تعیین کن که کدام یک از عوامل مربوط به آموزش بزرگسالان برای این گروه مهمتر است. | <p>باید یک برنامه کارآموزی را برای گروهی متشکل از سی و پنج داوطلب باتجربه طراحی کنی. برخی از این داوطلبان جوان و برخی پیرند و دو برنامه کارآموزی دیگر را پیش از این گذرانده‌اند. آنها وقت محدودی برای حضور در کلاس دارند ولی می‌خواهند که خود را پرورش دهند. بعضی از آنها تعهد بلندمدت برای خدمت در سازمان دارند.</p> |
|--|---|

انواع کارآموزی

چهارم. بر اساس سن و تخصص

الف. نوجوانان و جوانان

ب. زنان

ج. متخصصان

اول. بر اساس مدت

الف. روز آخر هفته

ب. هفته

ج. یک فصل

دوم. بر اساس هدف

الف. پرورش مهارتها

ب. رشد روحی و معنوی

ج. بالابردن سطح آگاهیها

د. آموزش میدانی

سوم. بر اساس جغرافیا

الف. محلی

ب. استانی

ج. ملی

د. منطقه‌ای

ه. جهانی

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- بین کارآموزیهای مختلف تمیز قایل شوی.
- برای مورد خاص، نوع کارآموزی متناسب را انتخاب کنی.
- برای نیاز معین، یک برنامه کارآموزی بریزی.

اول. بر اساس مدت کارآموزی

برنامه کارآموزی یا هر فعالیت آموزشی بر اساس طول مدت، یکی از مهمترین عوامل و معیارهای برنامه‌ریزی است. طول مدت به دو عامل وابسته است که عبارت‌اند از: اهداف کارآموزی و وجود شمار کافی از داوطلبان. مدت ممکن است یکی از چند حالت زیر را در برگیرد:

الف. روز آخر هفته

کارآموزی در روز آخر هفته، کوتاهترین دوره کارآموزی است. معمولاً این دوره در کشورهایی که از نظام تعطیلی غربی پیروی می‌کنند، بعد از ظهر روز جمعه آغاز می‌شود و بعد از ظهر یکشنبه خاتمه می‌پذیرد. با این حال بسته به تعداد کارآموزان حاضر، جلسات روز جمعه ممکن است حضار کافی داشته یا نداشته باشد. به همین نحو برخی از شرکت‌کنندگان ممکن است مجبور باشند که برنامه را قبل از اختتام آن در روز یکشنبه ترک کنند. لذا روزهای شنبه مفیدترین روز است و تعداد بیشتری از حضار در آن حضور می‌یابند. در این حال برنامه‌ریزان و مربیان باید جلسات را به گونه‌ای طرح‌ریزی کنند که روز شنبه خاتمه یابد. فعالیتهای روز جمعه باید به سمت فعالیتهای روز شنبه هدایت شوند و یک جلسه مرور مختصر برای همه به ویژه آنها که دیر در جلسات حاضر شده‌اند باید برقرار شود. فعالیت روز یکشنبه نیز باید موارد آموزش داده شده را تقویت کند و به انجام رساند. در آن یک جلسه مختصر در باره آن که بعد از این آموزش، چه چیزهایی را در آینده باید دنبال کنند، صحبت می‌شود.

در کشورهایی که پنجشنبه و جمعه برای بسیاری از افراد تعطیل است، همین برنامه از عصر چهارشنبه آغاز می‌شود و در بعد از ظهر جمعه پایان می‌پذیرد. بنابراین برنامه همان است با تغییر چهارشنبه به جای جمعه، پنجشنبه به جای شنبه و جمعه به جای یکشنبه.

ب. هفته

برنامه آموزشی یک‌هفته‌ای زمانی میسر است که کارآموزان از وظایف و تکالیف عادی خود که مربوط به دانشگاه یا کار است، فراغت یا مرخصی داشته باشند.

این برنامه طبیعتاً از یک روز هفته آغاز می‌شود و همان روز یا روز قبل از آن در هفته بعد به پایان می‌رسد. آموزش یک‌هفته‌ای به شرکت‌کنندگان این فرصت را می‌دهد که مشورت بیشتری درباره مواد آموزشی داشته باشند. یک برنامه متنوعتر و تفصیلی‌تر می‌تواند به همراه ارائه فرصتی برای مشارکت در تمرینهای عملی به شرکت‌کنندگان ارائه شود، و از آنها در آخر امتحانی گرفته شود تا مشخص گردد چه تعداد از مواد آموزشی را درک کرده‌اند. یک هفته همچنین برای ایجاد ارتباط بین شرکت‌کنندگان و کسب روحیه گروهی کافی است.

ج. یک فصل

برنامه فصلی زمانی مورد نیاز است که هدف، آموزش داوطلبان منتخبی است که نسبت به فعالیت در بلندمدت تعهد دارند و گاهی اوقات به صورت تمام وقت در اختیار فعالیتهای اسلامی قرار می‌گیرند. این برنامه همچنین زمانی می‌تواند مورد نیاز باشد که مخاطبان آن، خود مربی دیگران در فعالیتهای اسلامی خواهند شد یا در این

زمینه مورد مشورت قرار خواهند گرفت. چنین برنامه‌هایی می‌تواند برای امامان جماعت و مدیران مراکز اسلامی طراحی شود.

از دیدگاه طراحی یک برنامه، برنامه کارآموزی فصلی از چندین درس نظری و عملی درباره عناوینی در آموزش رهبری، هدایت و مدیریت فعالیت‌های اسلامی تشکیل می‌گردد. هر درس شامل سخنرانی، تمرین، امتحان و طرحها و برنامه‌های اجرایی خاص می‌شود. یک عنصر قابل ملاحظه در برنامه کارآموزی فصلی تداوم ارتباط بین کارآموزان و مربیان در چهارچوبهایی برنامه‌ریزی شده یا بدون برنامه قبلی است. محدودیتهای مربوط به کار و دانشگاه، تعداد شرکت‌کنندگان در این نوع برنامه آموزشی را محدود می‌کند. با این حال، این برنامه می‌تواند با اطمینان خاطر در فصل تابستان زمانبندی شود.

دوم. بر اساس هدف

کارآموزی می‌تواند به خاطر حصول چندین هدف سازمان یابد. این اهداف می‌توانند از پرورش مهارتها تا ارتقای روحی و معنوی را دربرگیرند. هدفهای مشخص شده، بر انتخاب مواد و گزینش روشهای آموزش و کارآموزی اثر می‌گذارند.

در ذیل به برخی از هدفها اشاره می‌شود:

الف. پرورش مهارتها

ممکن است که چالشهای جدید یا تنها پیشرفتهای جدید در محیط کاریمان کسب مهارتهای جدید را ایجاب کنند. گاه برای ساختن یک مدیر یا رهبر خوب باید نقایص او برطرف شود و مهارتهای قبلی او بهبود یابد. تأکید و تمرکز آموزش و نیز پرورش مهارت، بر انتقال مهارت در زمینه‌های خاص به کارآموزانی است که آنها را ندارند یا کم دارند. طول این نوع آموزش بسته به پیچیدگی مهارتهایی است که باید در افراد پرورش یابند. همچنین ظرفیت و میزان یادگیری افراد هم در طول مدت مؤثر است. بیشتر این نوع کارآموزی از دوره‌های عملی تشکیل می‌شود. از جمله این دوره‌ها می‌توان از نگارش، سخنرانی در برابر جمع، فعالیت سیاسی، وظایف امام جماعت، کاربرد لوازم سمعی و بصری، روزنامه‌نگاری و غیره نام برد.

ب. رشد روحی و معنوی

ارتقای خصلتهای روحی و معنوی و بهبود روابط شخصی با خدا از مهمترین پایه‌های رهبری و مدیریت موفق اسلامی است.

روشها و برنامه‌های کارآموزی خاصی را می‌توان برای رشد روحی و معنوی شرکت‌کنندگان به کار گرفت که از آن جمله تلاوت مستمر و مکرر قرآن و حدیث است. موفقیت در این روشها بستگی مستقیم به کیفیت برنامه و محیطی دارد که آموزش در آن اجرا می‌شود. در کنار فعالیت‌های کارآموزی مانند سخنرانیها، مواعظ و برنامه‌های مطالعه، می‌توان شرکت‌کنندگان را به نماز جماعت، نماز شب و روزه ترغیب نمود.

ج. بالابردن آگاهیها

بالابردن آگاهیهای یک فرد دربارهٔ اسلام و علوم روز، از جمله تاریخ، مکاتب و نظریه‌ها، فرهنگ و غیر آنها، رهبران، مدیران و مربیان آینده را آماده می‌کند که دیدگاه درستی نسبت به چالشهای فراروی خود داشته باشد. آموزش می‌تواند بر روی کسب اطلاعات و آگاهی دربارهٔ وظایف مربوط به رهبری و مدیریت متمرکز باشد. چنین برنامه‌هایی می‌تواند از سخنرانیها، سمینارها و طرح بحثهایی توسط اهل فن در زمینه‌های مرتبط، تا مطالعات شخصی را در برگیرد.

د. آموزش میدانی

تمرین رهبری در میدان عمل - یعنی در سازمانها و در میان اعضای سازمانها در سطح محلی - قلب فعالیتهای هر سازمان مرکزی است. تصمیمات و برنامه‌ها باید به سمت محل کار سوق داده شوند و اعضا را برانگیزند و به تحرک وادارند تا مطابق آنها عمل کنند. برنامه‌های خاص آموزش در محل، عموماً از انواع آموزشهای عملی و فعالیتهای ارتباطی تشکیل می‌شوند. فعالیتهایی مانند کارگاهها، موارد مطالعاتی، ایفای نقش و از این قبیل. تمرکز این فعالیتهای پرورش تواناییهای فرد برای رهبری مؤثر در سطح پویایی گروهی و در سطح روابط بین افراد است.

سوم. براساس جغرافیا

برنامه‌های کارآموزی را می‌توان به وسیلهٔ موقعیتهای و مناطق جغرافیایی حضور شرکت‌کنندگان نیز طبقه‌بندی کرد. دامنه این طبقه‌بندی، از محلی در شهر تا کل جهان را در برمی‌گیرد.

الف. محلی

در کارآموزی محلی شرکت‌کنندگان از اطراف محل مورد نظر جذب می‌شوند. چنین برنامه‌ای عمدتاً بر مهارتهای محلی تأکید می‌ورزد، اگر چه ممکن است که به منظور غنا و پرباری برنامه، شخص یا اشخاصی نیز از خارج محدودهٔ محلی دعوت شوند.

ب. استانی

زمانی که یک کشور به منطقه یا استانهایی تقسیم می‌شود، هر منطقه یا استان ممکن است فعالیتهای کارآموزی مربوط به خود را داشته باشد. شرکت‌کنندگان از کل منطقه دعوت می‌شوند و بدین لحاظ تأمین محل اسکان شبانه برای آنها ضروری است. اغلب شرکت‌کنندگان با وسایط نقلیه شخصی در محل آموزش حاضر می‌شوند که این خود باعث کاهش هزینه‌های حمل و نقل می‌گردد. کارآموزان منطقه‌ای می‌توانند از میان فارغ التحصیلان محلی انتخاب شوند.

ج. ملی

شرکت‌کنندگان در برنامه‌های کارآموزی ملی از تمامی نقاط کشور دعوت می‌شوند و عموماً کارمندان ارشد و عالیرتبه و فعالان اسلامی سازمانهای مرکزی در استانها هستند. مخاطبان این برنامه، منابع انسانی ملی‌اند که برای فعالیتهای سازماندهی و معرفی سازمان آموزش می‌بینند. از آنجا که شرکت‌کنندگان از مسافتهای دور گردهم جمع

می‌شوند، این برنامه معمولاً دو یا چند روز طول می‌کشد و در نتیجه تمهیداتی برای اسکان شبانه آنها را لازم می‌آورد.

د. منطقه‌ای

به منظور کارآموزی رهبران سازمانهای ملی ممکن است چند کشور همجوار گردهم آیند. مناطقی چون آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، اروپا، جنوب شرقی آسیا، دنیای عرب، شمال آفریقا و غیر آنها از این قبیل‌اند. به مانند آموزش در سطح ملی، آموزش در سطح منطقه‌ای شرکت چندین کشور در یک محل را میسر می‌سازد و این باعث کاهش مسافرت شرکت‌کنندگان در سطح جهان خواهد شد.

ه. جهانی

برنامه جهانی در رأس سلسله مراتب کارآموزی قرار دارد. آموزش دهندگان و کارآموزان در این حالت از همه جای دنیا هستند. به دلیل این که هزینه‌های مسافرت بالاست آنها باید به دقت انتخاب شوند تا حداکثر بهره را داشته باشند. بهتر است که کارآموزی جهانی در انتهای یک سلسله برنامه‌هایی که از برنامه محلی آغاز شده و به برنامه منطقه‌ای رسیده است، سازمان یابد. چنین برنامه‌ای نباید کمتر از یک هفته طول بکشد.

چهارم. بر اساس سن و تخصص

برای حصول بهترین نتایج، باید کارآموزی را با نیازها و سنین یا تخصصهای مختلف کارآموزان متناسب سازیم. در این زمینه باید به جوانان و زنان توجه خاصی مبذول گردد.

الف. نوجوانان و جوانان

کارآموزان جوان و نوجوان که برای مسئولیتهایی در آینده آموزش می‌بینند، به عنوان گروهی خاص در چشم‌انداز آموزش قرار دارند. برنامه‌های آنها باید شامل تمرینهای بدنی و فعالیتهایی در محوطه باز باشد. تناسب برنامه با سطح فکری آنها باید حفظ شود و مدت آموزش آن قدر باشد که علاقه و اشتیاق آنها برای فعالیت در آینده و نیز در دوره‌های بعد حفظ گردد.

ب. زنان

در هنگام طراحی برنامه‌های کارآموزی، زنان گروه دیگری هستند که توجه خاص نسبت به آنها ضروری است. هنگامی که هر دو جنس مرد و زن در یک برنامه آموزشی شرکت دارند باید جای خواب مجزا برای آنها در نظر گرفت. در کارآموزی زنان باید انتخاب مواد آموزشی منعکس‌کننده علائق و نیازهای خاص آنان باشد. شرایط فعلی جوامع اسلامی ایجاب می‌کند که تلاش بیشتری برای آموزش زنان مسلمان مبذول گردد تا آنها نقشهای رهبری متناسبی را در جامعه بر عهده گیرند.

ج. متخصصان

همان طور که اکثر برنامه‌های کارآموزی برای مخاطبان عام طراحی و اجرا می‌شود، برخی از این برنامه‌ها می‌تواند متوجه مخاطبانی باشد که حرفه، تخصص، استعداد یا توانایی خاصی دارند. برای نمونه، می‌توان از برنامه‌های

کارآموزی برای آنها که مسئولیت تبلیغ مذهبی را در زندانها دارند یاد کرد یا از آنها که مدیر شرکتهای کوچک - مانند مؤسسات انتشاراتی - هستند.

نکته عملی

تربیت : عمومی یا خصوصی

این بحث که آیا تربیت باید در حلقه‌های خصوصی صورت گیرد یا از طریق منابع و تربیونهای عمومی، بحثی دیرین، پیچیده و بیحاصل است. منظور از تربیت در انزوا چیست؟ یعنی نباید این تربیت عمومی شود؟ از سوی دیگر چگونه فردی می‌تواند در محیط اجتماعی خوب عمل کند ولی تربیت خصوصی و فردی خوبی نداشته باشد؟ این دو جنبه در حقیقت مکمل یکدیگرند. ما باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنیم که یک فرد به تناوب در فعالیتها و وضعیتهای عمومی و اجتماعی، و خصوصی و فردی قرار گیرد و بهره‌های لازم را از دو وضعیت دریافت کند. از این طریق، در نهایت تضادی میان این دو نظریه نخواهد بود.

تمرین درک مطلب

۱. معیار خود را برای گروهبندی این رهبران بر اساس اهداف کارآموزی معین کن.
۲. نقاط قوت و ضعف اجرای برنامه‌های آموزشی را در سطح ملی در مقایسه با سطح محلی بنویس.
۳. یادداشتی کوتاه برای یکی از منتقدان برنامه‌ریزی و اجرای این طرح کارآموزی بنویس و در آن از برنامه‌ها و تصمیمهای خود در این باره دفاع کن.

هیئت هماهنگ‌کننده سازمانهای اسلامی خواسته است که راهبردی برای کارآموزی رهبران گروههای محلی پیشنهاد کنی. این رهبران در یک منطقه جغرافیایی وسیع پراکنده‌اند و از تخصصها، وضعیتهای اجتماعی و تجربیات عمومی متفاوتی برخوردارند. وظیفه تو طرح‌ریزی برنامه‌ای است برای این که چگونه این کارآموزان را گردهم آوری و مستقماً برنامه‌های کارآموزی برای آنها ترتیب دهی.

عناصر برنامه کارآموزی

اول. منابع و مواد کارآموزی (وسایل کمک آموزشی)

- الف. مواد چاپ شده
- ب. وسایل سمعی و بصری
- ج. چه نوع موادی باید به کار برد، و چگونه؟
- دوم. محیط کارآموزی: فعالیتهای و برنامه‌ها

- الف. روش برپایی برنامه
- ب. ظرفیت
- ج. مدت زمان مفید
- د. پشتیبانی آموزشی

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- نوع مواد و وسایلی را که برای کمک به کارآموزی می‌توان به کار برد، بشناسی.
- از نکات اساسی در انتخاب راههای مختلف کارآموزی آگاه شوی.
- از وسایل کمک آموزشی به گونه‌ای مؤثرتر بهره ببری.

اول. منابع و مواد کارآموزی (وسایل کمک آموزشی)

مواد آموزشی عناصر کلیدی یک برنامه موفق کارآموزی‌اند. این مواد می‌توانند از متن چاپ شده تا نوارهای ویدئویی و انواع دیگر وسایل کمک آموزشی را دربرگیرند. به طور کلی مواد آموزشی را می‌توان چنین تعریف کرد: وسایل کمک آموزشی که به شرکت‌کنندگان کمک می‌کنند تا آنچه را می‌آموزند با توضیح و تشریح بیاموزند، تجربه کنند و به یاد بیاورند. چنین موادی باید مستقیماً به کمک آموزش آیند تا زیر عنوان مواد آموزشی طبقه بندی گردند.

موادی که تنها به افزایش اطلاعات یا کامل کردن آنچه آموخته می‌شود کمک می‌کنند می‌توانند تحت عنوان مواد مرجع قرار گیرند.

الف. مواد چاپ شده

متن چاپی متداولترین وسیله در منابع و مواد کارآموزی است. این وسیله نسبت به وسایل دیگر ارزانتر است و در زمان کوتاهتری تهیه می‌گردد. همچنین به راحتی قابل تکثیر است و با اطمینان خاطر حمل و توزیع می‌شود. در مقایسه با وسایل دیگر، مواد چاپی برای استفاده، نیاز به وسیله خاصی مثل رایانه یا دستگاه ویدئو ندارند. از نظر هزینه کم‌خرج، قابل اطمینان، آشنای همه و قابل دسترس‌اند و استفاده از آنها آسان است.

از محدودیتهای مواد چاپی می‌توان این موارد را نام برد: دشواری جذاب نمودن آن، ناتوانی آن در ایجاد جلوه‌ای بصری از زندگی واقعی و شرایط بیرونی، اندازه بزرگتر و حجم بیشتر نسبت به دیسکتهای و لوحهای فشرده رایانه‌ای و وسایل الکترونیکی، دشواری تغییر اصل آن، و نداشتن تعامل و ارتباط متقابل با خواننده.

۱. جزوه‌ها

جزوه‌ها رایجترین شکل استفاده از مواد چاپی‌اند و شامل یادداشتها، سرفصلها، جداول یا تصاویری می‌شوند که کار سخنرانی یا کارگاه را کامل می‌کنند. کاغذهای یادداشتی که به کارآموزان داده می‌شود تا در هنگام ارائه مواد آموزشی بر روی آن بنویسند و جزوه‌هایی حاوی بخشهایی که باید توسط کارآموزان پر شود و یا نظرات خود را ارائه کنند، به مشارکت آنان در آموزش کمک می‌کند. جزوه‌ها غالباً برای این به کار می‌روند که جنبه‌ای از موضوع را به اختصار توضیح دهند.

۲. اوراق تمرین

اوراق تمرین، شامل صورت مواردی که باید مطالعه شوند، تکالیف درسی و مسائل، و جایگاههایی برای نوشتن خلاصه درس بر روی آنها می‌شود. این اوراق به کارآموز کمک می‌کنند که خلاقتر بیندیشد. ورقه‌های تمرین، حافظه را تقویت می‌کنند و قدرت یادآوری مطالب را افزایش می‌دهند.

۳. راهنماهای مطالعه

این راهنماها شامل موارد آتی می‌شوند: اوراق کمک آموزشی، راهنمای تدریس برای استاد در قالب یادداشت‌های مختصر و مفید، مواد درسی مستقل، کتابچه راهنما و دیگر متون تکمیل کننده‌ای که اطلاعات، نحوه فعالیت‌های آموزشی و راهنماییهای لازم را در اختیار کارآموزان می‌گذارد. این راهنماها و اوراق کمک آموزشی به روشنی مشخص می‌کنند که چه چیزهایی باید آموخته شوند و چگونه باید مطالعه گردند. از نظر محتوا بسیار مفصلتر از جزوه‌ها هستند.

۴. منابع برای فعالیتهای گروهی

این منابع شامل تمامی موادی می‌شوند که برای حمایت از آموزش گروهی به کار می‌روند مانند نوشته‌های مربوط به ایفای نقش و بحث‌های ساختگی، راهنماییهای آموزنده، اطلاعات عمومی لازم، اوراق اطلاعاتی و خلاصه‌ها.

□ ۵. کتابچه‌های راهنما و مواد درسی سمینارهای کارآموزی و کارگاهها

هر یک از فصلهای این کتاب را به عنوان منبعی مهم از منابع درسی در آموزش و کارآموزی رهبری و مدیریت می‌توان به حساب آورد. به علاوه، کتابها و کتابچه‌های بسیاری حاوی موضوعات متنوعی در زمینه مسائل اسلامی، علوم معاصر، سازمان و کار سازمانی، خودسازی و کار و آموزش میدانی هست که می‌توانند به عنوان جزوات و نشریات آموزشی برای توزیع در سمینارها و کارگاهها به کار روند.

ب. وسایل سمعی و بصری

نمونه‌های وسایل سمعی و بصری عبارت‌اند از: صفحات بزرگ کاغذ ورق‌خور، صفحات شفاف، اسلایدها، سه‌پایه‌ها، نوارهای ضبط صوت، نوارهای ویدئو، نوارهای فیلم، پرده‌های نمایش رایانه‌ای و موارد مشابه. هر کتابخانه اسلامی برای آموزش فعالیتهای اسلامی باید مجموعه‌ای از نوارهای ضبط صوت و ویدئو داشته باشد. به علاوه، در جلسات آموزشی که به وسیله سازمانهای اسلامی برگزار می‌شوند، باید نوعی وسیله ثبت و ضبط درس وجود داشته باشد، تا درس را بر اساس آن تدوین، ویرایش، تکثیر و توزیع کنند و برای استفاده‌های بعدی در آرشیو نگهداری نمایند.

ج. چه نوع موادی باید به کار برد، و چگونه؟

برنامه کارآموزی به خودی خود شیوه و نظامی برای تغییر است. هدف کلی آن ایجاد تحول در دیدگاه و رفتار شرکت‌کنندگان در یک برنامه آموزشی، یا استفاده از روشها و وسایل مناسب است. برای انتخاب مؤثرترین منابع کارآموزی بدین منظور، باید از سطح تجربیات و تحصیلات و زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی کارآموزان آگاه شویم. آن گاه است که می‌توانیم مناسبترین راهبرد را برای نیل به اهداف آموزشی خود در ارتباط با مخاطبان معین به کار ببریم.

حال، چه هنگام و چگونه اشکال مختلف مواد و منابع کارآموزی را به کار ببریم؟ چندین عامل در این امر مؤثرند از جمله اندازه کلاسها، تعداد مخاطبان، طبیعت امکانات و

راهنمایی‌هایی برای کاربرد مؤثر وسایل آموزشی

- وسایل کمک‌آموزشی را اعم از مواد و وسایل آموزشی به گونه‌ای سازمانیافته و منظم و مرتب بچین و نگهداری کن.
- کارآموزان را ترغیب کن که با وسایل کمک‌آموزشی در تعامل باشند.
- از وسایل کمک‌آموزشی تنها برای تأیید، توضیح و بسط هدف اساسی آموزشی استفاده کن.
- با وسایل کمک‌آموزشی و مواد آموزشی قبل از زمان کلاس تمرین کن.
- در صورت لزوم برای مرتب کردن دوباره وسایل کمک آموزشی و صرف نظر کردن از برخی از آنها به هنگام تدریس آماده باش.
- مواظب باش که پیش از این که چیزی را شخصاً بخوانی یا ببینی یا بررسی کنی، آن را توزیع نکن که ممکن است دچار خطای بزرگی شوی.

تسهیلات مادی، سن و تجربه شرکت‌کنندگان و میزان پیچیدگی و در دسترس بودن خود منابع در نسبت با موضوع

درس. با این وجود، کمکهای سمعی و بصری باید از کیفیت خوبی برخوردار باشند تا مؤثر واقع گردند.

دوم. محیط کارآموزی: فعالیتهای و برنامهها

مجموعه‌ای از عناصر متنوع شامل فعالیتهای و برنامه‌های گوناگون در خدمت یک برنامه کارآموزی به کار گرفته می‌شوند. گزینش این فعالیتهای و برنامه‌ها بر این اساس صورت می‌گیرد که شرکت‌کنندگان چه کسانی هستند و محیطی که آموزش در آن رخ می‌دهد چه ویژگیهایی دارد. برخی از مهمترین ملاحظات در این باره عبارت‌اند از:

الف. روش برپایی برنامه کارآموزی

محیط کارآموزی - اعم از کلاس درس، محیط بازیرون، محل کار، یادگیر محلها - می‌تواند بر انتخاب فعالیت تأثیر بگذارد. باید اطمینان حاصل کنیم که محیط در حد کافی تجهیز شده است. مثلاً تجهیزات سمعی و بصری برای تدریس در محیط بسته، یا فضای باز برای فعالیتهای خارج از کلاس. روش برپایی برنامه باید تحت نظارت و هدایت مربی باشد و تسهیلات و تجهیزات کمکی باید هرگاه که لازم شد، در دسترس باشند.

ب. ظرفیت

ظرفیت آموزشی یک فعالیت به همان اندازه که بستگی به سطح آگاهی و مهارت کارآموزان دارد به خود فعالیت نیز وابسته است. داشتن اطلاعات درباره شرکت‌کنندگان از اهمیت بسیار برخوردار است. نوع اطلاعات لازم شامل سن، جنس، میزان تحصیلات و سطح آگاهی از اسلام و مسئولیت رهبری اسلامی، عضویت سازمانی و غیر آنهاست.

به علاوه، لازم است بدانیم که دیدگاه شرکت‌کنندگان درباره کار خود چیست و چه می‌خواهند بیاموزند. فعالیتهای معینی ممکن است در پاسخ به نیازهای آموزشی گروه، مفیدتر از دیگر فعالیتهای باشند.

ج. مدت زمان مفید

ممکن است یک برنامه کارآموزی آنقدر طولانی و بیش از اندازه باشد که تأثیر خود را از دست بدهد. این امر زمانی می‌تواند رخ دهد که فعالیت تکراری شود یا مخاطبان از آن خسته شوند. واقعیت این است که هر فعالیت به مدت معینی می‌تواند توجه مخاطبان را به خود جلب کند که در این مدت به نظر می‌رسد شرکت‌کنندگان بیشترین بهره را از آن می‌برند. فراتر از این مدت زمان، فعالیت آموزشی می‌تواند تنفر فزاینده‌ای را نسبت به تمامی تلاش آموزشی در شرکت‌کنندگان ایجاد کند.

د. پشتیبانی آموزشی

هر فعالیت انتخاب شده باید به طور کامل با کمکهای صحیح و در دسترس کارآموزی که برای استفاده مربیان و کارآموزان ارائه می‌گردد، حمایت و پشتیبانی شود. این کمکها می‌توانند به شکل کتابها، کتابچه‌های راهنما،

نوارهای سمعی و بصری، دیسکتهای رایانه‌ای یا هر شکل دیگری باشند که می‌تواند در محیط آموزشی به کار رود. برخی از کمکها باید بعد از پایان برنامه نیز در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گیرد تا تجربه خود را دنبال کنند. در صورت نبود کمکهای آموزشی، انتخاب فعالیت محدود به توانایی کارآموز در آماده‌سازی موادی برای کمک به کارآموزی می‌شود.

ضوابط ارزیابی محیط کارآموزی

(در اینجا به دو فعالیت یا انتخاب فرضی بسنده می‌شود. شایان ذکر است که همه عوامل در اینجا در نظر گرفته نشده‌اند. منظور روشن کردن روشی است برای ارزیابی راههای مختلف ایجاد یک محیط درست.)

فعالیت یا انتخاب ۲	فعالیت یا انتخاب ۱	
محیط کاری، رایانه، بلندگو	کلاس درس، آپارات و پرده نمایش، تخته سیاه	الف. روش برپایی
کارکنان مستتر و باتجربه‌تر	کارکنان جوانتر و کم‌تجربه‌تر	ب. ظرفیت
سه ساعت	یک ساعت و نیم	ج. مدت زمان مفید
جزوه‌ها، نشریات	جزوه‌ها، نشریات، کتابهای درسی	د. پشتیبانی

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. محدودیتهای مواد چاپ شده چیستند؟
۲. درچه مواردی وسایل سمعی و بصری از مواد و وسایل چاپ شده مؤثرترند؟
۳. چرا داشتن اطلاعات درباره کارآموزان، اهمیتی بسیار در آموزش دارد؟
۴. مفهوم مدت زمان مفید آموزش، چگونه در برنامه کارآموزی به کار گرفته می شود؟

تمرین درک مطلب

۱. نوع مواد و وسایل کارآموزی را که به کار می بری فهرست کن.
۲. جدول یا نموداری طراحی کن که امتیازهای مواد و وسایل انتخاب شده را نسبت به دیگر مواد و وسایل نشان دهد.
۳. تشریح کن که چگونه طول زمان این برنامه را تعیین می کنی.

به عنوان معاون آموزشی یک سازمان بزرگ، از تو خواسته اند که برنامه ریزی سمیناری را در سطح بالا برای پانزده رهبر داوطلب و بسیار پرکار بر عهده بگیری. وجوه لازم در اختیار توست ولی زمان کوتاهی در پیش روداری. کارآموزان باید سریعاً عملکردشان را بهبود بخشند گرچه افرادی مسن و با تجربه اند.

روشهای کارآموزی

- | | |
|---|--|
| <p>چهارم. یک بررسی مقایسه‌ای
پنجم. مطالعه موردی
الف. تهیه مورد مطالعاتی
ب. به کارگیری روش مطالعه موردی
ج. آماده‌سازی مورد مطالعاتی
د. هدایت جلسه مطالعه موردی
ششم. آرایش گروههای کارآموزی</p> | <p>اول. عوامل انتخاب
دوم. اصول روشهای متداول کارآموزی
الف. سخنرانی
ب. کارگاه آموزشی
ج. سمینار
د. اردو
ه. ایفای نقش
و. کنفرانس
ز. آموزش خصوصی
ح. بحث میزگردی
ط. جلسات همزمان
سوم. روشهای مفید دیگر
الف. بحث و مناظره
ب. گفت‌وگو
ج. فوران اندیشه
د. نمایش
ه. برنامه تفریحی</p> |
|---|--|

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- ویژگیهای روشهای کارآموزی را بشناسی.
- ملزومات برپایی آنها را درک کنی و از نیازهای پشتیبانی آنها آگاه شوی.
- اثربخشی و قدرت فراگیری مواد کارآموزی را برای مخاطبان مختلف افزایش دهی.
- مواد مطالعاتی برای کاربرد در برنامه کارآموزی را بیابی.

اول. عوامل انتخاب

انتخاب روشهای کارآموزی برای کاربرد در یک مورد خاص، بستگی به چندین عامل مرتبط به شیوه یادگیری شرکت‌کنندگان دارد. برخی از طریق مواد چاپی، بصری، یا وسایل شفاهی بهتر می‌آموزند و برخی دیگر از طریق بحث، فعالیت عملی یا تمرینهای مربوط به کار اجرایی. به علاوه، در اختیار داشتن منابع، طبیعت مواد آموزشی، و نیازهای کارآموزی فردی و گروهی نیز در انتخاب روشها مؤثر است.

از دیگر عوامل تعیین‌کننده ارجحیت یک روش نسبت به روش دیگر، می‌تواند اندازه گروه و اطلاعات مربوط به آن، اهداف و آرمانهای کارآموزی، منابع، تجهیزات و مواد و محدودیت زمان باشد. در ضمن باید مهارتها و تسهیلات تدریس، موانع موجود در آموزش یک گروه، بهترین نگرش به موضوع کارآموزی و تسهیلات خاص آسیب‌دیدگان جسمی در نظر گرفته شود.

یادگیری بزرگسالان از طریق فعالیتها و روشهای آموزشی گوناگونی است. بیشترین فراگیری آنها زمانی است که بتوانند اطلاعات جدید را با آگاهیهای قبلی ارتباط دهند به گونه‌ای که آموزش را در پیوند با تجربیات زندگی خود ببینند. آنها باید عمل کنند و آنچه را آموخته‌اند به کار ببرند. فراگیری آنها زمانی بیشتر می‌شود که بدانند چگونه کارآموزی، در حل مشکلات کار به آنها کمک می‌کند. بالاتر از همه، بزرگسالان، آنچه را دوست ندارند بیاموزند، نمی‌آموزند.

مربی نیز باید آگاهیها، مهارتها و ویژگیهایی داشته باشد تا بتواند کارآموزی را به طور مؤثر انجام دهد. از جمله این کیفیتها و ویژگیها می‌توان موارد آتی را بر شمرد: شناخت از موضوع، مهارتهای فنی، آگاهی از دیگران، در صورت لزوم داشتن توان رهبری، و مقداری شوخ‌طبعی.

در تحلیل نهایی، ارزیابی میزان موفقیت در کارآموزی، بر این اساس نیست که مریدان تا چه حد کار خود را خوب انجام داده‌اند بلکه بر این اساس است که شرکت‌کنندگان به چه میزان آموخته‌اند. آموزش مؤثر شرکت‌کنندگان بستگی به میزان آمادگی ما، میزان تسلط ما بر موضوع آموزشی و آگاهی ما در استفاده مناسب از روشها دارد.

دوم. اصول روشهای متداول کارآموزی

الف. سخنرانی

سخنرانی، عبارت است از گفتاری که توسط یک شخص خاص که اطلاعات و آگاهی درباره موضوع سخن دارد ایراد می‌شود و گوینده نکته‌های مختلف را باتوالی منطقی به سمت نتیجه‌گیری نهایی سوق می‌دهد. سخنرانی قبل از اجرا آماده می‌شود و با قرائت از یک نوشته یا بسط کلام بر اساس یک مجموعه یادداشت به اجرا در می‌آید. لوازم کمک آموزشی سمعی و بصری می‌توانند پیام سخنران را روشنی و وضوح بیشتری ببخشند. یک سخنرانی را می‌توان با استفاده از تلفن و کنفرانسهای ویدئویی، همزمان برای یک یا چند مخاطب دیگر از راه دور پخش نمود و در زمان و هزینه مسافرت و در نتیجه در کل هزینه آموزش صرفه‌جویی کرد.

سخنرانی مناسب در سه مرحله صورت می‌پذیرد:

۱. به شنوندگان بگو چه می‌خواهی به آنها بگویی.
۲. بگو.
۳. بگو به آنها چه گفته‌ای.

برای برپایی یک سخنرانی باید ابتدا موضوع را بشناسیم و سپس یک سخنران را که می‌خواهد و می‌تواند درباره آن صحبت کند انتخاب کنیم. باید به سخنران، درباره انتظارات خود از سخنرانی، زمان مجاز برای آن و ویژگیهای مخاطبان اطلاعات لازم را بدهیم. باید اطمینان حاصل کنیم که تمامی تدارکات و لوازم و ابزارها از جمله بلندگوها آماده‌اند و طبق انتظار عمل می‌کنند.

سخنرانی به عنوان یک روش کارآموزی، زمانی مؤثر است که هدف ما یا برانگیختن مخاطبان برای اجرای کار خاصی باشد یا صرفاً بخواهیم اطلاعاتی به آنها بدهیم. چنانچه سخنرانی با پرسش و پاسخ دنبال شود، سخنرانی تجربیات و مهارتهای سخنران را به مخاطبان انتقال خواهد داد.

مخاطبان یک سخنرانی عموماً حداکثر نود دقیقه می‌توانند نسبت به موضوع سخنرانی حضور ذهن داشته باشند. سخنرانی در مجموع نباید بیش از چهل و پنج دقیقه طول بکشد. زمان باقیمانده باید به بحث و سؤال و جواب اختصاص داده شود.

خلاصه یا چکیده‌ای از موضوع و یا حتی یک متن کامل از سخنرانی می‌تواند به مخاطبان کمک کند که موضوع سخنرانی را دنبال کنند، به ویژه اگر سخنرانی درباره عقاید و نظریه‌های پیچیده و ناآشنا باشد.

ب. کارگاه آموزشی

کارگاه آموزشی مانند دیدار کاری است که شرکت‌کنندگان فعالانه در آن مشارکت دارند. در کارگاه، شرکت‌کنندگان آگاهی جدید می‌یابند و آن را به کار خود مربوط می‌کنند، تغییرات لازم در رفتار خود را می‌شناسند، مهارتهای جدید می‌آموزند و رفتارها و مهارتهای مختلف را در محیط کاری شبیه‌سازی شده تمرین می‌کنند. یک کارگاه مؤثر زمانی پدید می‌آید که از دیدگاه کارآموز، عملی و مرتبط با فعالیتهای او باشد و خود کارگاه نیز برای موضوع مورد نظر برپا شده و بر روی آن متمرکز باشد.

آرایش محیط کارگاه آموزشی باید شرکت‌کنندگان را به سوی ارتباط و تعامل هدایت کند. این ویژگی کارگاه باید با یک برنامه‌ریزی مناسب - از طراحی تا اجرا - تقویت گردد. طراح برنامه و مربی باید در پی کسب اطلاعاتی از شرکت‌کنندگان باشند تا نیازهای آموزشی آنها، شیوه‌های آموزش آنها و انگیزه آنها از حضور در کارگاه مشخص شود. برگه‌های گزارش کار، مطالعات موردی، نوشته‌های ایفای نقش، صورتهای بررسی و بازبینی (چک‌لیستها) و دیگر وسایل آموزشی باید قبل از شروع کارگاه آماده باشند.

کارگاه آموزشی مؤثر ظرفیت بالایی برای آموزش متمرکز شرکت‌کنندگان دارد و مواد آموزشی را برای آینده در ذهن و حافظه کارآموزان می‌نشانند. به عکس موعظه و قرائت متن که شرکت‌کننده در آن حالت انفعالی دارد، در کارگاه، هر فرد مستعد، فعالانه با فکر و چشم و گوش و اعضا در همه فعالیتهای مربوط به فرآیند آموزش شرکت می‌کند.

کارگاهها را می‌توان از یک جلسه چندین ساعته تا چندین جلسه در یک دوره چندروزه برقرار کرد. طول

برقراری جلسات کارگاه عموماً وابسته به پیچیدگی موضوع و وجود شرکت‌کننده کافی است. طول زمان مفیدی که شرکت‌کنندگان به آموختن ادامه می‌دهند، به تناسب مشارکت فعال آنها و پرداختن به مواد آموزشی و تمرینها به شدت افزایش می‌یابد.

کمکها و پشتیبانیهای آموزشی لازم برای کارگاهها، به نوع کارآموزان، مشاغلشان، سطح تحصیلاتشان، شیوه‌های یادگیریشان و چهارچوب زمانی کارگاه بستگی دارد. فیلمهای آموزشی برای مهارتهای خاص، موارد مطالعاتی در شرایط مربوط، و ورقه‌های گزارش کار می‌توانند برای کمک به آموزش مواد مفید باشند. آنها خلاصه و نتایج همه کارگاهها را به کلیه شرکت‌کنندگان در یک جلسه خاص منتقل می‌کنند. از این طریق مخاطبان و شرکت‌کنندگان در کارگاه از یافته‌های جلسات کارگاههایی که در آن حضور نداشته‌اند نیز بهره می‌برند.

ج. سمینار

سمینار فعالیتی موضوع‌گراست که برای آموزش یا آگاهی مجموعه‌ای از مخاطبان درباره یک موضوع گسترده مورد نظر طراحی می‌شود. برنامه یک سمینار معمولاً از یک سلسله سخنرانیها یا بحثهای میزگردی درباره موضوعهایی که در محوریت اصلی سمینار قرار دارند تشکیل می‌شود. گاهی اوقات کارگاههای آموزشی یا بحثهایی نیز در گروههای کوچک به موازات سمینار برگزار می‌شود.

سمینارها ابتدا با انتخاب یک موضوع و عناصر عمده آن موضوع برپا می‌شوند. سپس سخنرانها، مصاحبه‌گران یا بحث‌کنندگانی صاحب نظر، صلاحیت یا تخصص انتخاب می‌شوند. ویژگی اصلی برنامه سمینار، توسعه و بسط موضوع، از عناصر عمده آن گرفته تا جزئیات و روابط بین آن عناصر است.

سمینارهایی که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشند، از ظرفیتهای کارآموزی بالایی برخوردارند. این امر به ویژه آن گاه مصداق دارد که هدف سمینار، تغییر رفتار شرکت‌کنندگان از طریق انگیزش یا افزایش آگاهی آنها باشد برای این که بتوانند تصمیمهایی بر اساس دانش و آگاهی بگیرند. اگرچه در سمینارها شرکت مخاطبان در بحث محدود است، اما روشهای متنوعی می‌توان به کارگرفت تا میزان علاقه مخاطبان به اندازه کافی در سطحی بالا حفظ شود و آموزش آنها تسهیل گردد.

سمینارها عموماً یک یا دو روز طول می‌کشند. از آنجا که سمینارها باهدف ارائه اطلاعات برنامه‌ریزی می‌شوند، زمان مفید برگزاری آنها منوط به ظرفیت کارآموزان در هضم آن اطلاعات است. موضوعات پیچیده اگر به خوبی ارائه نشوند می‌توانند اثربخشی آموزشی یک سمینار را پایین بیاورند.

جزوه‌هایی حاوی صحبتها، اهداف و بحثهای میزگردی و اهداف کارگاه، در ایجاد زمینه‌ای برای مخاطبان جهت کسب اطلاع مفیدند. مراجعی که برای مطالعه و پیگیری مواد آموزشی معرفی می‌گردند نیز کمکی در فرآیند آموزش به شمار می‌آیند.

د. اردو

اردو در برگیرنده نوعی برنامه همزیستی است که ایجاب می‌کند شرکت‌کنندگان از ابتدا تا انتهای برنامه در یک محل بمانند. محل اردو با ملاحظات خاصی برای اسکان، غذا، جلسات، نماز و تفریحات و سرگرمیها انتخاب

می‌شود. برنامه معمولاً طوری طراحی می‌شود که از همه وقت شرکت‌کنندگان از زمان بیداری گرفته تا زمان خواب استفاده شود. هدف از این برنامه ایجاد محیطی است که در آن ارزشهای مناسب ارتقا یابند و مهارتهای عملی از طریق شرکت در اداره اردو تقویت شوند. وضعیت محیطی و زندگی در محل اردو به شرکت‌کنندگان این فرصت را می‌دهد که تعاملات گوناگونی را در روشهای کارآموزی و ارائه مواد درسی داشته باشند. یکی از هدفهای این برنامه بالا بردن روحیه گروهی و بهبود بخشیدن به کار جمعی است.

انتخاب محل اردو نقشی اساسی در موفقیت این برنامه ایفا می‌کند. این انتخاب به گونه‌ای قابل ملاحظه بستگی به طبیعت و هدف برنامه دارد. مثلاً اردوهایی که برای شرکت‌کنندگان جوانتر یا برای آنهایی برگزار می‌شوند که به ارزشها و مهارتهای گسترده‌تر به جای مهارتهایی محدود نیاز دارند به تسهیلات متعدد برای فعالیتهای بدنی احتیاج دارند. از عوامل مهم دیگر می‌توان امکان رسیدن به اردوگاه با وسایل عادی مسافرت، توان مقابله با وضعیت آب و هوا در شرایط نامناسب جوی، امنیت برای محل دورافتاده، وسایل و لوازم کمکهای اولیه یا پزشکی و سایر موارد اورژانسی و غیر آنها را نام برد. اگرچه عموماً محل‌های حومه‌ای یا خارج از شهر برای اردو مناسبترند اما محل‌های درونشهری مثل اردوگاههای دانشگاهی، هتلها یا مراکز کنفرانسها نیز می‌توانند برای این منظور به خدمت گرفته شوند با توجه به این حقیقت که فعالیتهای بدنی در محل‌های درونشهری کمتر میسر می‌شود. اردوگاهها باید امن باشند و از آسیب بزهکاران، جنایتکاران و ولگردان مورد حمایت و مراقبت قرار گیرند.

به عنوان وسیله‌ای برای کارآموزی، اردو بسیار تأثیرگذار است. شرکت‌کنندگان از طریق تمرین با هم‌سن‌وسال‌های خود ارزشها و مهارتها را در عمل می‌آموزند و در نتیجه دوستیها به وجود می‌آیند و تقویت می‌شوند. روحیه رفاقت و دوستی باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان به اهداف عالی و رفتار شایسته پایبند شوند که این، دو هدف عمده از برقراری اردوست.

اردوها عموماً از یک روز آخر هفته تا دو هفته طول می‌کشند. دوره‌های بلندمدت‌تر به برنامه خلاقانه‌تری نیازمند است تا توجه شرکت‌کنندگان را به برنامه متمرکز نگه دارد و روحیه آنها را بالا برد. یک هفته غالباً بهترین طول مدت برگزاری اردوست و به شرکت‌کنندگان زمان کافی می‌بخشد تا برنامه را بدون خستگی، دلزدگی و ملال خاطر دنبال کنند.

طبیعت زندگی مشترک در اردوگاه به شرکت‌کنندگان این اجازه را می‌دهد که از منابع مطالعاتی مرجع به طور فشرده و بهتر از روشهای کارآموزی دیگر بهره ببرند. برای حداکثر بهره‌وری، می‌توان همراه با برگزاری اردو، یک کتابخانه موقت هم برای مطالعه و مراجعه دایر کرد.

برای بهبود بخشیدن در نظارت، هدایت و مراقبت اردو، ارتباطات، همکاری و رقابت، می‌توان شرکت‌کنندگان را به گروههای دهنفره تقسیم نمود و برای هر گروه یک سرگروه تعیین کرد. هر یک از گروهها نیز باید با نام معنی‌داری مشخص شوند؛ مثلاً نامی از نامهای انبیا، پیشوایان دین، علما، دانشمندان، متفکران، شهرهای اسلامی یا رویدادهای مهم تاریخی و غیر آنها.

ه. ایفای نقش

ایفای نقش نمایشی است کوتاه از یک مشکل یا شرایط واقعی که به صورت نمایشنامه درآمده و ترکیبی است از

بحثها و اجرای نقشهای متفاوت. بازیگران این نمایشها اعضای گروه‌اند که با یا بدون بهره‌گیری از متن یا تمرین، موقعیتهای ویژه‌ای را که به مهارتهای خاص نیاز دارند نمایش می‌دهند. یک سرگروه یا مربی، موقعیتهای و نتیجه نمایش را شرح می‌دهد و به هر یک از اعضای گروه نقش و راهنماییهای مربوط را ارائه می‌کند.

برپایی برنامه ایفای نقش کار آسانی است مگر این که بخواهیم از وسایل و لوازم خاصی برای صحنه استفاده کنیم تا نمایش معنی ویژه‌ای بدهد. معمولاً وسایل صحنه لازم نیست و کارآموزان به راحتی می‌توانند صحنه نمایش خود را به تصور درآورند. اتاق یا سرسرای نمایش باید به گونه‌ای باشد که چیدن صندلیها را به صورت دلخواه میسر کند تا هرکس به عنوان تماشاگر، بتواند اعضا را حین ایفای نقش ببیند. میکروفن‌ها در صورت لزوم باید قابل انتقال باشند تا در جاهایی که بدانها نیاز است مورد استفاده قرار گیرند.

ایفای نقش، یک برنامه آموزنده و حاوی اطلاعات و در عین حال سرگرم کننده است و توجه تماشاگران را به خود جلب می‌کنند. تجزیه و تحلیل و نقد و انتقاد جمعی باعث می‌شود که همه از تجربیات و مهارتهای خود در حین ایفای نقش استفاده کنند و از مهارتها و تجربیات دیگران بهره ببرند.

ایفای نقش مؤثر معمولاً کوتاهمدت و پر تحرک است. بهترین طول زمان برای ایفای نقش در یک نمایش تکنفره پنج دقیقه است گرچه اگر نمایش خسته کننده نشود و ارزش آموزشی خود را از دست ندهد، می‌توان آن را طولانیتر کرد. هر نمایشی باید تصویرگر یک نکته اساسی باشد. از نمایشهای طولانی که حاوی چندین نکته است باید پرهیز کرد.

گاه ممکن است نوشته‌هایی از قبل آماده شده برای ایفای نقشی تهیه شده باشد. با این حال باید دانست که گاه این نوشته‌ها مایه حواس‌پرتی می‌شوند. در صورتی که تهیه نوشته‌های تفصیلی از پیش آماده شده به صلاح نباشد، بخش یک دستنوشته توسط مربی که حاوی خلاصه‌ای درباره طبیعت نقشهاست می‌تواند ثمربخش باشد.

و. کنفرانس

کاربرد کنفرانس عموماً زمانی است که بخواهیم یک یا چند مشکل را حل کنیم. متولیان کنفرانسها معمولاً برنامه را از قبل آماده می‌کنند. ساختار کنفرانس شامل جلسات و برنامه‌های مختلف از جمله سخنرانیها، بحثهای میزگردی، کارگاهها و موارد مشابه است.

برنامه‌ریزی کنفرانسها را می‌توان به دو گروه سپرد. گروهی برنامه‌های کنفرانس را تعیین می‌کنند و گروه دیگر مسئول امور پشتیبانی و خدمات اداری می‌شوند. دومین بخش شامل ثبت نام، تدارک اتاق یا سرسرای جلسات، اسکان شرکت‌کنندگان، برنامه‌های تفریحی، تسهیلات و امکانات مربوط به محل اقامت و دیگر فعالیتهایی از این دست می‌شود.

در کنار حل مشکلات، کنفرانسها همچنین می‌توانند مایه الهامبخشی و ایجاد انگیزه نیز باشند که در این صورت ثمره تلاشهای آموزشی متولیان کامل خواهد شد. اما برنامه‌های حجیم، طولانی و کلیشه‌ای و تعامل محدود میان شرکت‌کنندگان، امکان و ظرفیت آموزشی کنفرانس را پایین نگه می‌دارد.

کنفرانسها عموماً دو تا پنج روز به طول می‌انجامند. توجه و علاقه شرکت‌کنندگان را می‌توان با یک برنامه خلاق که وقفهای استراحت و فعالیتهای سرگرم کننده به طور متناسب در آن لحاظ شده باشند بالا نگه داشت.

یک برنامه تاپ شده که از قبل در بین شرکت‌کنندگان توزیع شود و در آن اطلاعات کافی درباره عناوین مورد بحث در کنفرانس آمده باشد، برای موفقیت کنفرانس ضروری است. در ضمن بهتر است گزارشها و مدارکی که در حین برنامه به حضار ارائه می‌شود نیز در بین شرکت‌کنندگان پخش گردد.

ز. آموزش خصوصی

کارآموزی به صورت خصوصی انتقال مستقیم مهارت، نگرش و رفتار از یک شخص با تجربیات بالاتر به فردی با تجربیات کمتر است. این نوع آموزش می‌تواند از موارد ساده تا پیچیده مورد استفاده قرار گیرد. مربی می‌تواند یک سرپرست، یک داوطلب با سمت بالا، یا حتی یک شخص با سابقه کاری بیشتر باشد. کارآموز نباید از تعامل فردی خجالت بکشد یا در این نوع آموزش مردد باشد. روشهای خصوصی آموزش مثل این مورد فرصت بسیار بیشتری را نسبت به روشهای گروهی برای تمرین آموخته‌ها در اختیار کارآموز قرار می‌دهد.

کارآموزی خصوصی می‌تواند در جلسات خاص یا در حین انجام کار به اجرا در آید. باید بین آموزش دهنده و آموزش گیرنده، گونه‌ای اطمینان و آرامش خاطر وجود داشته باشد تا این روش مؤثر افتد.

از آنجا که تنها یک آموزش گیرنده از این شیوه آموزش بهره می‌برد، هزینه‌بری آن بسیار است. از سوی دیگر باید گفت که به دلیل توجه شخصی و نظارت تنگاتنگ، کیفیت این نوع کارآموزی بالاست. از آنجا که کارآموزی، خصوصی است احتمال آن که تأثیر آموخته‌ها به مدت بیشتری حفظ گردد بیشتر است.

مدت این کارآموزی و مواد و کمکهای آموزشی لازم، بسته به شیوه کار مربی و ظرفیت یادگیری کارآموز متفاوت است.

ح. بحث میزگردی

بحث میزگردی ارائه آموزش از یک تریبون توسط تعدادی سخنگو یا مباحثه‌گر است. در آغاز، هر شرکت‌کننده در میزگرد مختصراً به مدت حدود ده دقیقه به صحبت می‌پردازد و بخشی از موضوع را معرفی یا دیدگاهی کلی از موضوع را تشریح می‌کند. سپس مدیر جلسه، بر اساس بحث و مواد ارائه شده به علاوه سؤالات و نظرهای حاضران، جلسه را هدایت می‌کند. گاه نیز مدیر جلسه در پایان، مطالب را خلاصه می‌کند و نکات مهم بحث را بدون تحت الشعاع قرار دادن بحث مباحثه‌گران مشخص می‌سازد. این امر از اهمیت بسیاری برخوردار است که مدیر جلسه بین شرکت‌کنندگان در میزگرد هماهنگی ایجاد کند تا همه جنبه‌های بحث را پوشانند بی آن که بگذارد هیچ یک از آنان در سخن دیگری داخل شود یا سخنی را تکرار نماید. این هماهنگی باید در مدت زمانی قبل از تشکیل جلسه صورت گیرد.

عنوانی که علاقه شنوندگان را برانگیزد، مباحثه‌گرانی که بتوانند عقاید و دیدگاههای خود را دقیقاً ابراز کنند و گرداننده‌ای که بتواند وظیفه خود را به خوبی انجام دهد، از ضروریات یک بحث میزگردی موفق‌اند. بحث میزگردی صرفاً تعدادی سخنرانی نیست که در یک جلسه ایراد شود. هویت آن پوشش مؤثر موضوع توسط مباحثه‌گران و تبادل نظر و اندیشه در بین آنهاست. حاصل این تبادل نظر، آگاهی بخشی و برانگیختن حضار است و حاصل آگاهی برانگیخته شده حاضران، افزایش شور و نشاط و تحرک در بحث خواهد بود. استاندارد شمار

شرکت‌کنندگان در میزگرد عموماً سه تا پنج نفر است بدین دلیل که امکان دارد نفرات خیلی کم نتوانند بحث را به طور کامل و جامع پوشش دهند و انتخاب نفرات خیلی زیاد هم به تکرار مطالب منجر گردد. یک بحث میزگردی که مشارکت تماشاگران را با مباحثه‌گران می‌طلبد از قابلیت آموزشی بالایی برخوردار است زیرا اطلاعاتی از سوی چندین متخصص و آگاه بادیدهای گوناگون به حاضران ارائه می‌شود که دریافت آن با یک سخنرانی یا بحث ساده امکانپذیر نیست. عقاید و کاربردهای آنها با درجه بالایی از روشنگری و شفافیت توضیح داده می‌شوند و مشارکت تماشاگران در بحثها مایه حفظ مطالب به مدت طولانی‌تری در ذهن آنها خواهد شد.

بحث میزگردی می‌تواند بیش از سخنرانی به طول انجامد زیرا بحث میزگردی از تنوع بیشتری برخوردار است. با این حال دو ساعت حداکثر زمانی است که می‌تواند توجه تماشاگران را به خود مشغول کند. به عنوان یک قانون کلی توصیه می‌کنیم که هیچ روش آموزشی از ۹۰ دقیقه بیشتر به طول نینجامد. همانند سخنرانی، تهیه و توزیع جزواتی حاوی اطلاعاتی درباره شرکت‌کنندگان در میزگرد، موضوع مورد بحث، عقاید و دیدگاههای متضاد، و چکیده‌ای از بحث میزگردی می‌تواند برای شرکت‌کنندگان مفید باشد.

ط. جلسات همزمان

جلسات همزمان صرفاً دو یا سه جلسه‌اند که درباره یک یا چند موضوع متفاوت در یک زمان برگزار می‌شوند. چنین جلساتی می‌توانند حاوی موضوعاتی مجزا و مستقل برای چندتن از اعضای گروه یا یک موضوع برای شرکت‌کنندگان با سن، جنسیت، یا زمینه آموزشی متفاوت باشد. گاه یک گروه بزرگ را که امکان برگزاری یک جلسه را با یکدیگر ندارند، می‌توان به چند گروه کوچکتر تقسیم کرد و برای آنها جلساتی همزمان در یک موضوع برگزار نمود.

جلسات همزمان مانند جلسات کامل برگزار می‌شوند. باید محلهای برگزاری این جلسات نزدیک هم باشند تا امکان جابه‌جایی شرکت‌کنندگان از جلسه‌ای به جلسه دیگر باشد. برگزاری جلسات همزمان به خاطر هدف گرفتن تلاش آموزشی برای شرکت‌کنندگان یا از طریق کاهش آموزش‌گیرندگان، ظرفیت آموزشی را بالا می‌برد. این امر باعث خواهد شد افراد تعامل بیشتری در جلسات داشته باشند که این خود آموزش را بهبود می‌بخشد. زمان مفید برگزاری جلسات و نیز مواد و کمکهای آموزشی مربوط به آن بسته به برنامه تغییر می‌کند.

سوم. روشهای مفید دیگر

الف. بحث و مناظره

بحث و مناظره، به عکس سخنرانی، دو روش برای دخالت دادن شرکت‌کننده در امر آموزش‌اند. این دو روش از تعامل و مشارکت فعال شرکت‌کنندگان مایه می‌گیرند و درگیری آنها را در بحث برای کشف موضوعی خاص از طریق تجزیه و تحلیل، مرور و ارزیابی موضوع می‌طلبند. مناظره رسمی است و از قواعد خشک تعیین وقت برای

هر یک از طرفهای مناظره پیروی می‌کند. در حالی که بحث، غیر رسمی و تبادل آزادانه آرا و دیدگاههاست بی‌آن که محدودیتی و قیدی بر آنها اعمال شود. با این حال، اگر بحث بخواهد مؤثر باشد، گروه باید بر موضوع متمرکز باشند. شمار شرکت‌کنندگان نیز نباید خیلی زیاد باشد. یک گرداننده باید در بحث وساطت کند و فضای ملایمی را پدید آورد ولی او یا هر عضو دیگری نباید بحث را محدود کنند.

ترتیب نشستن شرکت‌کنندگان در یک مناظره به شیوه نشستن رسمی در یک صحنه گفت‌وگوست. هر یک از طرفهای مناظره روبه روی یکدیگر در اطراف یک گرداننده که در مرکز نشسته است قرار می‌گیرند. ولی شیوه نشستن در بحث غیررسمی‌تر است بدین صورت که طرفهای بحث دور یک یا دو میزگرد می‌نشینند. ارائه نکات از دیدگاههای مختلف مایه تحریک تفکر منتقدانه در بین شرکت‌کنندگان در بحث و نیز حاضران خواهد شد، که این امر توانایی آموزش آنها را بالا می‌برد.

اگر بحث، مربوط و جالب باشد طول مدت جلسات بحث یا مناظره می‌تواند طولانی‌تر شود. با این حال، باید جلسات بیشتر از دو ساعت را به جلسات دیگر تقسیم کنیم. برای بحث یا مناظره هیچ ماده آموزشی خاصی لازم نیست مگر آن که در موردی توصیه شده باشد. مناظره زمانی جالبتر خواهد شد که قبل از شروع آن و بعد از اتمام مناظره برای موضوع رأی‌گیری شود. با انجام این کار روحیه رقابت بالا خواهد رفت.

ب. گفت‌وگو

گفت‌وگو، همانند مناظره تبادل نظرات را می‌طلبد، با این تفاوت که گفت‌وگو تنها به دو نفر منحصر می‌شود. هر یک از دو شرکت‌کننده موضعی در بحث خواهند داشت اما به عکس مناظره، گفت‌وگو در پی توضیح و درک عقاید متضاد و متفاوت است نه در پی این که کدام بهتر است. از نظر روشهای برپایی، ظرفیت و قابلیت آموزش، زمان مفید برگزاری و لوازم و کمکهای آموزشی، گفت‌وگو شبیه مناظره است.

ج. فوران اندیشه

فوران اندیشه روشی است برای گردآوری عقاید از گروهی از افراد که در یک جلسه به گرد یکدیگر جمع می‌شوند. توضیح این روش به تفصیل در فصل هفتم این کتاب آمده است.

د. نمایش

نمایش به خلاف سخنرانی، هم با نشان دادن می‌آموزد و هم با گفتن. کارآموزان با مشاهده و گاه با کاربرد مهارتها، فعالیتها و وظایف یا روابط نمایش داده‌شده، در عمل آموزش می‌بینند.

ه. برنامه تفریحی

برنامه سرگرم‌کننده و تفریحی نیز می‌تواند ابزاری توانمند در کارآموزی باشد به شرطی که با سلیقه و هدف به کار گرفته شود. یک برنامه تفریحی می‌تواند با کمک به استراحت ذهن و رهاسازی انسان از تنش، نقش مثبتی در فرآیند آموزش، ایفا کند. به علاوه برخی موضوعها و فعالیتها را به خودی خود می‌توان از طریق کاربرد خلاقانه‌ای از سرگرمی هدفدار و سالم آموزش داد. با این وجود باید تلاش بسیاری به کار بریم تا اطمینان حاصل شود که

تفاوت در جهت‌گیری و وضعیت است. و باید به آن توجه داشت که در هر دو صورت، موضوع اصلی، وضعیت و روش‌ها، مشابه است. و در هر دو صورت، موضوع اصلی، وضعیت و روش‌ها، مشابه است. و در هر دو صورت، موضوع اصلی، وضعیت و روش‌ها، مشابه است.

مطالعه مورد دوم: تیم ملی فوتبال ایران

تیم ملی فوتبال ایران، در سال ۱۳۸۵، موفق شد در جام جهانی ۲۰۰۶ شرکت کند.

در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم. در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم.

مطالعه مورد سوم: پخش تلویزیونی

میزبان	میزبان	میزبان	میزبان	میزبان
پاکستان	پاکستان	پاکستان	پاکستان	پاکستان
هند	هند	هند	هند	هند
بنگلادش	بنگلادش	بنگلادش	بنگلادش	بنگلادش
مالدیو	مالدیو	مالدیو	مالدیو	مالدیو
اندونزی	اندونزی	اندونزی	اندونزی	اندونزی
مالزی	مالزی	مالزی	مالزی	مالزی
سنگاپور	سنگاپور	سنگاپور	سنگاپور	سنگاپور
برونئی	برونئی	برونئی	برونئی	برونئی
ویتنام	ویتنام	ویتنام	ویتنام	ویتنام
کمبود بودجه	کمبود بودجه	کمبود بودجه	کمبود بودجه	کمبود بودجه

- کمبود بودجه
- کمبود بودجه
- کمبود بودجه
- کمبود بودجه

در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم. در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم.

در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم. در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم.

چهارم: یک بررسی مقایسه‌ای

در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم. در این مقاله، سعی می‌کنیم تا آنجا که می‌توانیم، به بررسی عوامل موفقیت این تیم بپردازیم.

است از مجموعه رویدادها، اوضاع و شرایط، شخصیتها، کارها و گفته‌ها و شنوده‌ها درباره مسئله اصلی. پیشینه و زمینه، شامل اطلاعات اساسی مربوط به محیط کار و مربوط به موضوع می‌شود. اسناد و مدارک، شامل مستندات و گزارشهایی است که وضعیت مورد مطالعاتی را تأیید می‌کنند.

ب. به کارگیری روش مطالعه موردی

روش مطالعه موردی زمانی به کار می‌رود که هدف آموزش، پرورش مهارت‌های تفکر تحلیلی، حل مشکل و تصمیم‌گیری باشد. شرکت‌کنندگان باید قادر به استفاده از مهارت‌های کاربرد منطقی باشند تا بتوانند اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند. به علاوه، گروه باید به اندازه کافی کوچک باشد تا به بحث مؤثر درباره مورد مطالعاتی بپردازد.

روش مطالعه موردی فرصتی را مهیا می‌کند که تصمیمها بدون صدمه زدن به شرایط واقعی اتخاذ شوند. شخص می‌تواند حل مشکلاتی با طبیعت معین را با استفاده از موارد مطالعاتی مشابه تمرین کند. روش مطالعه موردی نیازمند موارد آتی است: یک مورد مطالعاتی که توضیحاتی به روشنی درباره آن نوشته شده باشد؛ یک نفر گرداننده که تجربه کافی در هدایت بحث به سوی موضوع اصلی داشته باشد؛ شرکت‌کنندگانی که بتوانند عقاید خود را با شهامت و شفافیت ابراز کنند.

ج. آماده‌سازی مورد مطالعاتی

برای مهیا کردن یک مورد مطالعاتی ابتدا باید اهداف جلسه را مشخص کنیم. سپس یک یا چند مورد مطالعاتی در زمینه مورد علاقه باید انتخاب شود. آن‌گاه برای تحقیق درباره وضعیت، پیشینه و زمینه و مدارک و اسناد لازم برای مورد مطالعاتی، برنامه‌ریزی می‌کنیم. سرانجام، تحقیق را موشکافانه به اجرا می‌گذاریم و مورد مطالعاتی را به تفصیل می‌نویسیم. قبل از به کارگیری مورد مطالعاتی باید کاربردی بودن آن را ارزیابی کنیم.

د. هدایت جلسه مطالعه موردی

ابتدا اهداف جلسه و روش مورد مطالعاتی را معرفی می‌کنیم. سپس مورد را برای گروه - ترجیحاً با صدای بلند - می‌خوانیم. آن‌گاه مورد را به بحث می‌گذاریم تا به یک یا چند راه حل برای مشکل نایل آییم. در آخر، جلسه را خلاصه و نتایج اخذ شده را مشخص می‌کنیم.

نمونه ورقه گزارش کار: چگونه یک مورد مطالعاتی تهیه کنیم؟

شرح هر یک از بندهای زیر را دقیق و موجز بنویس. برای این که جای بیشتری داشته باشی، از ورقه‌ای اضافی استفاده کن و برای هر بند شماره‌ای بگذار. یک نمونه در زیر می‌آید:

مورد / شرح:

۱. موضوع اصلی

اتحادیه دانشجویان مسلمان نیاز به محلی دائمی برای دبیرخانه کل خویش دارد.

۲. وضعیت

فضا و تسهیلات در مراکز فعلی، دیگر کافی نیستند و گسترش لازم برای ارائه خدمات ممکن نیست. محل برای داوطلبان یا بازدیدکنندگان جذابیت ندارد.

۳. پیشینه و زمینه

مرکز در مسجد شهر گاری (Gary) ایالت ایندیانا در اواخر دهه ۱۹۶۰ توسط اتحادیه دانشجویان مسلمان خریداری شده است. طبقه اصلی دارای یک دفتر برای مدیر، یک نمازخانه و یک سرسرای ثابت برای نشستن است. زیرزمین یک دفتر برای منشی دارد و دارای دستشویی، حمام، آشپزخانه، اتاق ناهارخوری و انبار است. محله، محله راکدی است و زمین موجود امکان قابل ملاحظه‌ای برای گسترش ندارد.

۴. اسناد و مدارک

گزارش کمیته برنامه‌ریزی درباره برنامه‌های دبیرخانه کل، گزارش کمیته انتخاب محل برای مرکز، گزارش مدیر درباره استفاده فعلی از فضا، و بررسی‌های چاپ نشده درباره توقعات و انتظارات اعضای فعال از اتحادیه.

۵. توصیه‌ها

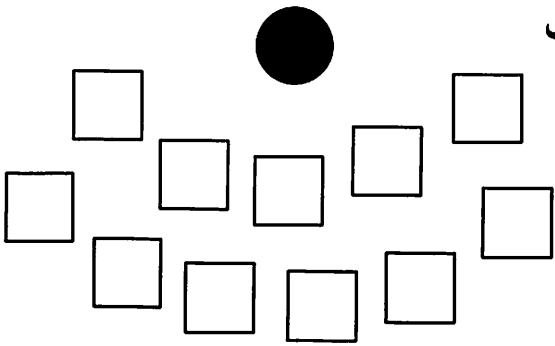
معیارهای انتخاب محل مناسب را بسنج و نتایج را بررسی کن.

ششم. آرایش گروههای کارآموزی

گروههای کارآموزی را می‌توان بر اساس تعامل میان مربی و کارآموزان حداقل به سه روش متمایز شکل داد و نشانند.

این گروهها در زیر نشان داده می‌شوند. دایره‌ها نشاندهنده مربی و مربعها نشانگر کارآموزاناند:

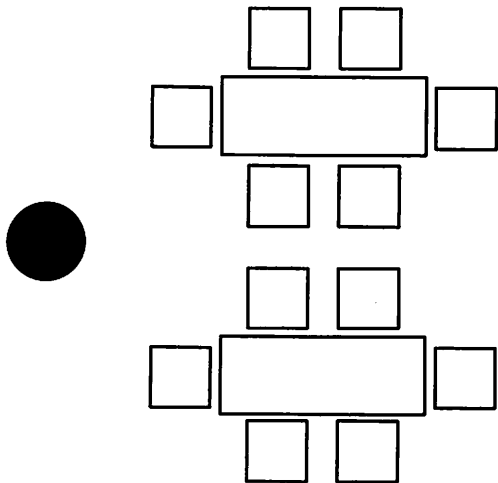
الف



آن گاه که از مربی خواسته‌اند:

- اطلاعات زیادی را انتقال دهد.
- گروه بزرگی را آموزش دهد.
- در موضوع ماهر باشد.
- از وسایل و لوازم آموزشی و کمک آموزشی با کیفیت بالا استفاده کند.

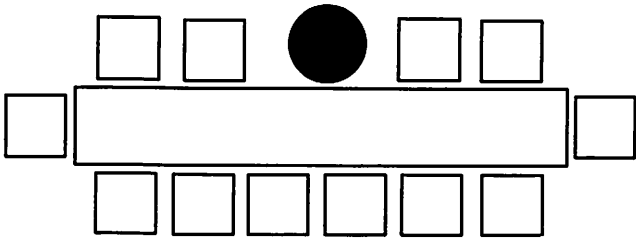
ب



آن گاه که کارآموزان باید:

- به گروههای کوچک تقسیم شوند.
- از یکدیگر بیاموزند.
- مهارت سطح بالایی داشته باشند.
- از تجربیات ارزشمندی برخوردار باشند.

ج



آن گاه که در خلال آموزش:

- راهنماییهای لازم باشد.
- مشکل نیاز به روشن شدن داشته باشد.
- محتوای جدید احتیاج به تعریف داشته باشد.
- کارآموزان به صورت یک گروه عمل کنند.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. سه عامل عمده در کارآموزی خوب، موفق و مؤثر چیستند؟
۲. سه عامل عمده در کارآموزی بزرگسالان کداماند؟
۳. کدام سه روش کارآموزی، متداولترین اند؟
۴. تفاوت‌های یک کارگاه با یک کنفرانس چیست؟
۵. کدام روش، حداکثر تعامل را میان مربی و کارآموز ایجاد می‌کند؟ چرا؟
۶. کدام روش، حداقل تعامل را میان مربی و کارآموز ایجاد می‌کند؟ چرا؟
۷. چهار عنصری که در هنگام تهیه مورد مطالعاتی در نظر باید گرفت، کداماند؟
۸. تحت چه شرایطی باید یک مورد مطالعاتی در آموزش به کار گرفته شود؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. چهار روش کارآموزی را که ممکن است انتخاب کنی، معرفی کن. ۲. آنها را بر اساس اثربخشی احتمالی درجه‌بندی کن و علت درجه‌بندی را بنویس. ۳. اطلاعاتی برای دعوت از کارآموزان بنویس. ۴. یک مورد مطالعاتی را که در این وضعیت به کار بتوان گرفت، آماده کن. | <p>به عنوان مربی سازمانی بزرگ که به جامعه اسلامی خدمت می‌کند، می‌خواهید شمار بسیاری از داوطلبان را با استفاده از رسانه‌های گروهی آموزش دهید تا بر آرای عمومی در مواردی خاص تأثیر بگذارید.</p> <p>بودجه‌ای اندک در اختیار توست، دسترسی شما به داوطلبان در اندازه‌ای محدود است، تسهیلات آموزشی شما اندک است و تنها دو مربی باتوجه‌کاری می‌کنند.</p> |
|--|---|

کارآموزی: از برنامه‌ریزی تا اجرا

اول. برنامه‌ریزی مؤثر

الف. اصول اساسی

ب. روش گام به گام

دوم. اجرا

الف. محدودیتهای منابع

ب. پیگیری

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- بخشهای مختلف فعالیتهای موضوع برنامه‌ریزی را بشناسی.
- جدول زمانی عملی برای فعالیتهای تهیه کنی.
- روشی را برای پیگیری اجرای برنامه معین سازی.

اول. برنامه‌ریزی مؤثر

الف. اصول اساسی

برنامه‌ریزی مؤثر فعالیتهای کارآموزی همواره به طور مستقیم از علایق و نیازهای شرکت‌کنندگان آن مایه می‌گیرد. این فعالیتهای زمانی به بهترین وجه برنامه‌ریزی می‌شوند که بر اساس موضوعهایی بنا شده باشند که نیازهای شرکت‌کنندگان را بر می‌آورند. وجود منابع و نیروی انسانی به تنهایی کافی نیست. آنها که برنامه را اجرا می‌کنند یا در آن شرکت دارند باید در برنامه‌ریزی آن هم مشارکت داشته باشند زیرا اغلب انسانها زمانی با اشتیاق در اجرای یک برنامه شرکت می‌کنند که یا خود، برنامه‌ریزی آن را انجام داده باشند یا در برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند. همچنین باید فرآیند برنامه‌ریزی را کاملاً ثبت و ضبط نماییم تا هم بتوانیم آن را ارزیابی کنیم و هم از آن برای برنامه‌های آتی بهره بگیریم.

ب. روش گام به گام

باید برنامه‌ها را برای دوره یکساله یا دوره‌ای بلندمدت‌تر استخراج کنیم تا همه برنامه‌ها در یک برنامه جامع بلندمدت به هم پیوند خورند.

اکثر ضعفها و شکستها در برنامه‌ریزی یک فعالیت، زمانی رخ می‌دهد که در جزئیات سازماندهی آن فعالیت اندیشه کافی به کار نبرده باشیم. بنابراین برای برنامه‌ریزی یا سازماندهی مناسب یک فعالیت همواره باید به این سوالات جواب دهیم: که؟، کی؟، کجا؟، چه؟، چرا؟، چگونه؟، چه مقدار؟.

از مهمترین مسائل قابل توجه و بررسی در برنامه‌ریزی یک فعالیت، موارد زیر را می‌توان برشمرد:

۱. زمان: یک جدول زمانی تهیه کن که مهلت نهایی برای انجام وظایف و فعالیتهای لازم برای اجرای برنامه را در برداشته باشد.

۲. وجوه: هزینه برنامه را تخمین بزن، منابع ممکن وجوه را شناسایی کن، یک بودجه تنظیم کن و برنامه و بودجه‌ای برای شرایط غیر قابل پیش‌بینی و نقض تعهدات در نظر بگیر. اگر حدس می‌زنی که نتوانی همه بودجه را فراهم کنی، برای راههای ممکن جبران آن فکری کن. یک راه این است که موضوع را با شرکت‌کنندگان در جلسه در میان بگذاری و از آنها کمک بلاعوض بخواهی.

۳. فضا و تجهیزات: برای همه عناصر برنامه، تسهیلات لازم را ذخیره کن و تجهیزات و لوازم الکتریکی لازم را فراهم ساز.

۴. رهبری: برای آنها که می‌توانند دیگران را هدایت کنند، وظایف و مسئولیتهایی تعیین کن. تکالیف را میان چندین نفر از آنها تقسیم کن اما تعدادشان آن قدر زیاد نباشد که بادشواری بتوان هماهنگشان کرد.

۵. مواد: متون، موارد چاپی و دیگر مواد کارآموزی را که به عنوان مرجع یا متن آموزشی مورد استفاده یا توزیع در میان شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد، از قبل آماده کن.

۶. ارزیابی: معیارهایی برای ارزیابی موفقیت یا شکست برنامه مشخص کن.

دوم. اجرا

الف. محدودیتهای منابع

فقدان منابع و امکانات لازم برای اجرای برنامه، غالباً مشکلی اساسی در کار برنامه‌ریزی است. این منابع و امکانات، شامل: امکانات مالی، سخنگویان و فعالان، نیروی انسانی، افکار، دیدگاهها و رهنمودها، فیلمها، مواد چاپی و دیگر موارد مشابه می‌شود. کمیته برنامه‌ریزی باید بدانند که منابع زیر را از کجا به دست می‌توان آورد:

۱. اسناد، مدارک و سوابق روزآمد: از همه منابع و امکانات موجود.

۲. صورت اسامی اعضا: به همراه اطلاعاتی درباره تخصصهای ویژه، علایق و تجربیات آنها.

۳. نظام کتابخانه و بریده جراید شامل: کتابها، نشریات ادواری، جزوات مربوط به موضوع و دیگر موضوعهای مهم و نیز مربوط به برنامه‌های دیگر.

۴. نظام بایگانی: که سیاستها و اهداف، قوانین مؤثر بر سازمان، و سوابق تلاشهای گذشته و دستاوردها در

آن نگهداری می‌شود.

۵. راهنمای نیروی انسانی: که می‌توان نقشهای رهبری را بر عهده آنها نهاد یا افرادی از خارج سازمان که دارای تخصصهای لازم‌اند.

۶. فهرست راهنمای منابع تکمیلی: مانند فیلمها، کتابها، نوارها و موارد مشابه. برخی از این منابع ممکن است در دفتر مرکزی سازمان محلی، کتابخانه محلی، بنگاهها و مراکز دولتی مربوط، دانشکده‌ها و شرکتهای بازرگانی موجود باشند.

کمبود منابع مالی موجود غالباً یکی از دشوارترین موانع در راه برنامه‌ریزی و اجرای یک برنامه کارآموزی است. برای غلبه بر این مانع، باید در ابتدای برنامه‌ریزی، یک صورت از درآمدها و مخارج تهیه کنیم. اگر کمبودی وجود داشته باشد باید دوباره هزینه‌ها را مرور کنیم تا شاید بتوانیم مخارج را کاهش دهیم یا وجوه نقدی یا غیر نقدی اضافی به دست آوریم. نمونه‌هایی برای وجوه غیر نقدی عبارت‌اند از بلیتهای هواپیما، مواد چاپی، فیشهای تلفن، خدمات منشیگری و غیر آنها.

ب. پیگیری

یک برنامه، زمانی خوب است که بتواند اجرا شود. اجرا نیاز به عمل دارد. تهیه یک صورت فعالیتها یا یک جدول که در آن مسئولیتها و مهلت نهایی اجرای هر کدام ذکر شده باشد برای آگاهی از میزان پیشرفت کار مفید خواهد بود. در صورت امکان باید فردی را موظف به پیگیری و نظارت بر پیشرفت موارد ذکر شده در این صورت کنیم تا اگر انحرافی از برنامه مشاهده کرد گزارش کند.

نمونه جدول پیگیری

(در صورت لزوم می‌توانی موارد دیگری را به جدول اضافه کنی.)

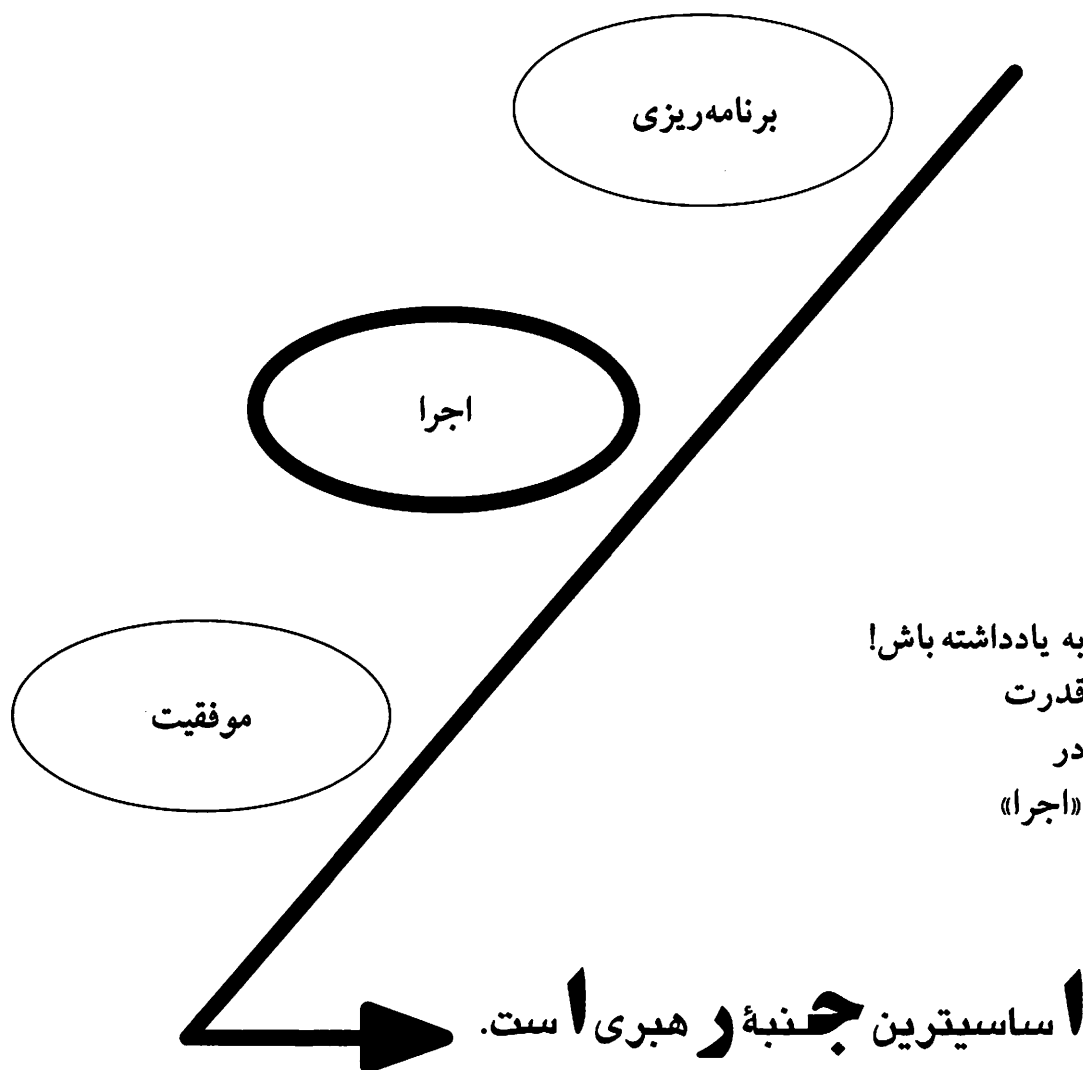
مهلتهایی	منابع وجوه مالی	هزینه	منابع مادی وانسانی	شخص یا اشخاص مسئول	
					تسهیلات
					سخنرانان
					برپایی
					تبلیغات
					غذا
					دعوتنامه‌ها
					تقدیرنامه‌ها
					(موارد دیگر را اضافه کن)

نمونه‌ای پیشنهادی برای برنامه روزانه

	● بیدار باش
	● اقامه نماز صبح
۱۰ دقیقه	● تذکر و موعظه کوتاه
۳۰ دقیقه	● قرائت یا درس قرآن
۳۰ - ۴۵ دقیقه	● استحمام
۸:۳۰ - ۹:۰۰	● صبحانه
۹:۱۵ - ۱۰:۳۰	● جلسه اول
۱۰:۳۰ - ۱۱:۰۰	● استراحت
۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰	● جلسه دوم
۱۳:۰۰	● اقامه نماز ظهر
	● ناهار
	● وقت آزاد - ورزش
	● اقامه نماز عصر
۱۶:۰۰ - ۱۸:۰۰	● جلسه سوم: کار گاهها (۳ تا ۴ گروه)
	● اقامه نماز مغرب
	● شام
۱۹:۳۰ - ۲۰:۳۰	● جلسه چهارم: دریافت گزارش از هر گروه
۲۱:۳۰ - ۲۱:۴۵	● ارزیابی و اعلام نتایج
۲۲:۰۰	● اقامه نماز عشا
۲۲:۱۵	● استراحت

حرف آخر

وقتی هرچه می‌دانستیم گفتیم و هرچه می‌توانستیم کردیم، مهم نیست چه قدر زحمت کشیده‌ایم و چگونه برنامه‌ریزی کرده‌ایم. مهم این است که چه به دست آورده‌ایم. و هرگز چیزی به دست نمی‌توانیم آورد مگر این که خوب اجرا کنیم.



پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چه کسی باید مسئول برنامه‌ریزی باشد؟
۲. چگونه می‌توانی از یک جدول زمانی در اجرای برنامه استفاده کنی؟
۳. محدودیتهای منابع در برنامه‌ریزی کدام‌اند؟
۴. چگونه می‌توانی از یک صورت‌فعالیتها برای اجرای طرح بهره‌بیری؟

تمرین درک مطلب

۱. پنج صورت‌فعالیتها و جدول پیگیری را ارائه کن که می‌توانی برای برنامه‌ریزی و اجرای این برنامه به کار ببری.
۲. برنامه را طراحی کن و در آن زمانبندی فعالیتها را در نظر بگیر.
۳. یک صورت بودجه با نشان دادن تمام درآمدها و هزینه‌ها تهیه کن.
۴. نامه‌ای انگیزه‌آفرین برای شرکت‌کنندگان بنویس که در آن نکات اساسی برنامه خود را توضیح داده باشی.

نایب رئیس آموزش در جمعیت مرکزی متحد تصمیم گرفته است یک برنامه کارآموزی سه‌روزه درباره افزایش بهره‌وری شخصی در مرکز همایشهای یک شهر کوچک بگذارد. شرکت‌کنندگان رؤسای سی سازمان محلی‌اند که در شعاع ۳۰۰ کیلومتری قرار دارند. حق ثبت نام ۴۵ دلار برای هر نفر در نظر گرفته شده و حق الزحمه دو مربی خارج از سازمان نفری ۷۵۰ دلار است.

بخش پنجم

اردوهای جوانان، در نظر و عمل

اردوهای جوانان امروزه به صورت نهادهایی دارای شأن و مرتبت در فعالیتهای اسلامی درآمده‌اند. اکثر انواع اردوهای جوانان برای بالا بردن کیفیتها و مهارتهای رهبری برپا می‌شوند، اگرچه هدف از برپایی اردو، تنها آموزش نیست. برای برخی، اردوی جوانان فرصتی برای تقویت مهارتهای موجود و تمرین آنها در محیط نمونه‌سازی شده است.

این بخش از کتاب به اهداف اردوهای جوانان، برنامه‌ریزی و تدارک آن، مشارکت در آن و برنامه‌های آموزشی، کارآموزی، طرحها، فعالیتهای و سرانجام ارزیابی آن می‌پردازد. یک فصل نیز به آداب اسلامی اختصاص داده شده است. این بحث اساس درک اردوهای جوانان و کاربرد آنها در آموزش رهبری را روشن می‌کند.

بخش پنجم

اردوهای جوانان، در نظر و عمل

اهداف اردوهای جوانان	فصل ۳۲
آماده‌سازی اردو : فعالیتهای تدارکاتی	فصل ۳۳
طراحی برنامه : ملاحظات کلی	فصل ۳۴
هنر مشارکت	فصل ۳۵
رفتارها و آداب اسلامی	فصل ۳۶
ارزیابی اردو	فصل ۳۷

اهداف اردوهای جوانان

اول.هدف

دوم.موضوعهای پیشنهادی

الف. آگاهیهای اسلامی و اطلاعات عمومی

ب. تربیت بدنی، هنر و آموزشهای ضروری

ج. مهارتهای مدیریتی و سازمانی

د. فعالیتهای اجتماعی

هـ. مساعدهای ویژه

سوم.فهرست منابع

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- هدف از اردو برای جوانان را بشناسی.
- مشخص کنی چه آموزشها و کارآموزیهایی در اردو باید باشد.
- زمینههای کارآموزی و جایگاههای آنها را در برنامه تعیین کنی.

اول.هدف

اردوی جوانان یکی از مؤثرترین روشهای کارآموزی اسلامی برای مدیران و رهبران جوان آینده است. اردو، از محیطی خاص و مجموعه‌ای از فعالیتهای برنامه‌ریزی‌شده برای جوانان تشکیل شده است. به‌طور کلی اردوی جوانان را به منظوره‌های آتی برپا می‌کنیم:

← ایمان، آگاهی و شناخت و تعهد به اسلام را از طریق همزیستی هدفمند در میان شرکت‌کنندگان بالا ببریم.

← شخصیتی اسلامی با احساس مسئولیت، مدیریت و رهبری برای آنها به وجود بیاوریم.

- ← مهارت‌های لازم برای فعالیتهای اسلامی را در آنها رشد و پرورش دهیم.
 - ← فرصتهایی را مهیا کنیم که تجربه‌ای کلی در ارتباط با زندگی اجتماعی کسب کنند.
 - ← درک و فرصتهای پرورش روحیه خواهری و برادری حقیقی اسلامی را به وجود آوریم.
 - ← تقویت یا افزایش شناخت متقابل از یکدیگر و احساس صمیمیت در شرکت‌کنندگان با این امید که در آینده مایه تعاون و همکاری نزدیک میان آنها شود.
- هدف اصلی از اردوی جوانان نایل آمدن به هدفهای مذکور با استفاده از یک یا چند وسیله زیر است:
- الف. آموزش فرهنگ اسلامی و دانشهای گوناگون و پرورش مهارتهای عمومی و هنرها و فنون.
 - ب. کارآموزی مهارتهای مدیریتی و سازمانی.
 - ج. کسب تجربه از طریق مشارکت در فعالیتهای اجتماعی.
 - د. برنامه‌های خاص برای کمک به جوانان.
- باید عناوین متناسبی را بر اساس نیاز، محیط، سن، گروه و سطح درک شرکت‌کنندگان انتخاب کنیم. به علاوه، تکلیف کردن شرکت‌کنندگان به کارهای انفرادی یا فعالیتهای گروهی در روستا، شهرک یا شهرستان مجاور اردوگاه، ابتکاری باارزش در کار آموزشی اردوست. هر گروه می‌تواند چند فعالیت را به عهده بگیرد. بهتر است قبل از برگزاری اردو، با بنگاههای محلی تماس حاصل کنیم تا ترتیبات لازم برای کار اجتماعی جوانان در زمان برگزاری اردو فراهم آید. اکثر بنگاهها از مشارکت در این کار استقبال می‌کنند.
- در زیر صورتی از موضوعها و فعالیتهای ممکن ارائه می‌کنیم. پس از خواندن این صورت سعی کن این تمرین را انجام دهی: فهرستی از موارد خاصی تهیه کن که می‌توانند پاسخگوی نیازهای یک اردوی جوانان باشند که مسئول برنامه‌ریزی و برگزاری آن شده‌ای. مواردی را نیز که می‌توان به این فهرست افزود در جاهای خالی قرار بده.

دوم. موضوعهای پیشنهادی

الف: معارف اسلامی و اطلاعات عمومی

- بررسی متون اسلامی
- راه برداشتن موانع فرهنگی
- مسائل و رویدادهای جهان
- وحدت مسلمین
- موقعیت امت اسلامی در جهان معاصر
- مفهوم توحید
- برادری در اسلام و راه تحقق آن
- اصول عقاید
- منابع شریعت اسلام
- محبت به خداوند متعال

- فلسفه و احکام نماز
- هدف و مفهوم زندگی در اسلام
- محبت به پیامبر اکرم
- فلسفه و احکام روزه
- روش تحقیق و بررسی قرآن و حدیث
- اسلام چگونه در جهان گسترش یافت
- درس‌هایی از سیره پیامبر اکرم و پیشوایان دین
- روش تحقیق و بررسی میراث تمدن اسلامی
- دعوت و تبلیغ اسلامی و مسئولیت ما در این زمینه
- تجدید حیات اسلام
- مفهوم صبر
- احکام نیت و طهارت
- چگونه یک شخصیت اسلامی معاصر بسازیم
- بنیانهای خانواده در اسلام
- ایثار در مسلمانان صدر اسلام
- احکام زکات و حج
- محرمات در اسلام
- مفهوم نصیحت
- اسلام در مقایسه با ادیان دیگر (دروس تطبیقی)
- جنبشهای اسلامی
- نقش هر مسلمان - به ویژه جوان - در اصلاح امت
- ذکر و تأثیر آن در رشد و اصلاح شخصیت
- هجرت به عنوان یک نقطه عطف و تحول
- زن و نقش اجتماعی وی در اسلام
- طلب علم از دیدگاه اسلام
- زندگی رسول اکرم و پیشوایان دین علیهم السلام
- مفهوم مجازات در اسلام
- نظام اقتصادی اسلام
- نظامهای اجتماعی و سیاسی اسلام
- شورا و رهبری در اسلام
- حکومت در اسلام
- آداب مباحثه و رفع اختلاف، سلوک با مخالفان و تسامح و تساهل در اسلام

- فلسفه وقف و تاریخچه آن در اسلام
- سازمان و سازماندهی در اسلام
- اهداف شریعت
- مفهوم احسان
- معرفت‌شناسی اسلامی
- چگونه می‌توان صالح و مصلح بود؟
- تمدن اسلامی، جایگزین تمدن غربی
-
-
-
-
-

ب. تربیت بدنی، هنر و آموزشهای ضروری

- هنرهای تجسمی، هنرهای نمایشی، موسیقی، خوشنویسی، ادبیات، شعر و فن بیان
- آموزشهای نظامی
- پیشاهنگی
- دفاع شخصی و فنون رزمی
- کمکهای اولیه
- تفریح و سرگرمی در اسلام
- نگرش اسلام به هنر و رشته‌های گوناگون آن
- ورزش در اسلام
-
-
-
-
-

ج. مهارت‌های مدیریتی و سازمانی

- برخی فصلهای این کتاب را به عنوان مواد کارآموزی در این زمینه می‌توان برگزید. موارد پیشنهادی دیگر به شرح آتی است:
- تدوین بودجه

- سازماندهی گروهها
- تهیه برنامه زمانبندی فعاليتها
- نگارش طرحهای پیشنهادی
- خدمت به جامعه، از طریق سازمانهای اسلامی
- پویایی گروهی و روحیه جمعی
-
-
-
-
-
-

د. فعالیتهای اجتماعی

- فعالیتهای رسمی یا داوطلبانه در مراکز اسلامی
- همکاری در مراسم جشنها و اعیاد اسلامی
- همکاری در امور حمل و نقل
- پیامرسانی
- گزارشهای خبری
- انتشار اطلاعات
- دید و بازدید برای تقویت پیوندهای اسلامی و افزایش روحیه اخوت
- نگهداری کودک
- کمکهای اولیه
- مدارس کودکان
- رفتار جمعی (کارگاه آموزشی)
- مسئولیتهای پدر یا مادر
- ایفای وظایف مادری در کنار کار بیرون از خانه
- انتخاب شغل
- شرکت در فعالیتهای سیاسی، اعمال نفوذ در مراکز تصمیم‌گیرنده و تأثیر در افکار عمومی
- آموزش دوره‌های خودسازی
- همکاری داوطلبانه با پیشاهنگان
- جمع‌آوری کمکهای مالی برای حل مشکلات محلی
- اطعام مساکین
- دیدار و یاری سالمندان

- پیوند والدین و فرزندان
- یاری پناهندگان
- هدایت کلاسهای سوادآموزی
- پاسخ به شبهات و تهمتها علیه اسلام
-
-
-
-
-

ه. مساعده‌ت‌های ویژه

- فرصتهای خودسازی
- مشکلات مدارس عمومی
- تحلیل رفتار متقابل (میان والدین، معلمان، همسالان و غیر آنها)
- ازدواج
- مشاوره خانوادگی
- مشاوره شغلی
- کاریابی
- فرصتها و بورسهای تحصیلی
- نحوه ارسال درخواستنامه به دانشگاهها
- وامهایی برای شرکتهای بازرگانی کوچک
- فعالیتهای جوانان در سطح ملی / جهانی
-
-
-
-
-

هدف از برگزاری اردوی جوانان تهیه یک برنامه جامع در زمینه‌هایی است که ذکر شد. تأکید بر این باید باشد که هدف نهایی همه این برنامه‌ها و فعالیتهای کار برای خدا و کسب رضایت خداست. ما مسئولیم که خود را برای ایفای نقش در این جهان به گونه‌ای آماده کنیم که حق و عدل و خیر در کره زمین حکمفرما شود. در پی تلاش ماست که یاری و تأیید خداوند نیز بدرقه راهمان خواهد شد چنانچه خداوند در قرآن کریم وعده می‌دهد:

وَلَقَدْ سَبَقَتْ كِمْنَاتِنَا لِعِبَادِنَا الْمُتَّسِلِينَ ﴿١٧١﴾

و بیگمان سخن ما از پیش دربارهٔ بندگان فرستاده‌مان

چنین رفته است، (۱۷۱)

إِنَّهُمْ أُمَّةٌ الْمُتَّصِرُونَ ﴿١٧٢﴾

که آنان به راستی با یاری همراه‌اند. (۱۷۲)

وَإِنَّ جُنْدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ ﴿١٧٣﴾

وگمانی در این نیست که سپاه ما چیره و

پیروزند (۱۷۳)

سورهٔ صافات (۳۷)

سوم. فهرست منابع

در کنار قرآن کریم و تفاسیر مشهور آن، و نیز منابع معروف در حدیث و سیره، منابع و مراجع دیگری را نیز می‌توان در کتابخانه‌های عمومی یا کتابخانه‌های دانشگاه‌ها یافت که برای استفاده در فعالیتهای اردو به کار بیایند. فهرست انتشارات که توسط مراکز انتشاراتی چاپ می‌شوند و نیز فهرست کتابهای چاپ شده هر هفته یا هر ماه را که توسط مراکز مربوط در کشور منتشر می‌گردد، می‌توان به‌عنوان مآخذی با ارزش برای تهیه فهرستی از منابع درباره دیدگاه اسلام نسبت به موضوعهای مختلف به کار گرفت.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. چگونه شرکت‌کنندگان در اردوهای جوانان را می‌توان برای فعالیت در خدمت جامعه آموزش داد؟
۲. به چه شیوه‌هایی اردوی جوانان می‌تواند محل بحث و تبادل نظر برای ارائه نصیحت باشد؟
۳. سه هدف اصلی در برپایی اردوهای جوانان کدام‌اند؟
۴. آیا آموزش حرفه‌ای نقشی در اردوی جوانان دارد؟ چگونه؟

تمرین درک مطلب

۱. توضیح بده که چرا اردوی جوانان را به عنوان ابزار آموزش انتخاب کرده‌ای؟
۲. بگو چه نوع آموزشهایی و با چه نسبت پیشنهادی برای برنامه اردو در نظر گرفته‌ای؟
۳. باتوجه به زمینه‌ها و ظرفیتهای این جوانان، راه‌های ممکن برای آموزش فعالیتهای اجتماعی به آنها را فهرست کن.
۴. یک فهرست فعالیتهای برای مصورسازی پاسخهای خود به سه سؤال فوق، طراحی کن.

به عنوان هماهنگ کننده فعالیت‌های جوانان، از تو خواسته‌اند که برنامه‌ای را برای جوانان ترتیب دهی. تصمیم می‌گیری که یک اردوی جوانان برای یک هفته کامل برگزار کنی که چندین مدرس دانشگاه به عنوان ارائه‌کنندگان بخشهای مختلف برنامه در آن شرکت دارند. به تو گفته شده است که جوانان شرکت‌کننده، برای فعالیتهای مربوط به جوانان تازه‌کارند. آنها در مؤسسات مختلف آموزش عالی تحصیل می‌کنند، عموماً افراد روشنی هستند و می‌خواهند کار اسلامی انجام دهند.

آماده‌سازی اردو: فعالیتهای تدارکاتی

اول.انتخاب محل

دوم.تجهیز و آرایش محل

الف. برنامه‌ریزی فضا

ب. جای پرده نمایش

ج. پیامرسانی

د. دستشوییها

سوم.تنظیم بودجه

چهارم.انتخاب شرکت‌کنندگان

الف: از خارج شهر

ب: از داخل شهر

ج: استقبال و پذیرایی

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- عوامل اساسی در انتخاب محلها را بشناسی.
- عناصر عمده تهیه بودجه اردو را تعیین کنی.
- روشهای اصلی انتخاب شرکت‌کنندگان را تشخیص دهی.

اول.انتخاب محل

برای موفقیت اردو، باید تلاش خود را در انتخاب جایی به کار بریم که دارای محیطی آرام، امن، اسلامی و به دور از مزاحمتهای گوناگون باشد؛ جایی که فضایی آزاد داشته باشد و روابط برادرانه و خواهرانه را بهبود بخشد. به علاوه، اردوگاه باید از جای کافی و فضاهای مناسب برای برگزاری جلسات، تدریس، آموزشهای گوناگون و دیگر

فعالتهای مربوط به اردو برخوردار باشد. برای نمونه، می‌توان از کلاسهای درس، سالن غذاخوری، سالنهای ورزش و حرکات بدنی، محلهای تفریح و سرگرمی، محل کمکهای اولیه پزشکی، کتابخانه، آشپزخانه، انبار و دفتر نام برد. یک محوطه باز، یک استخر یا دریاچه، چشم‌اندازی زیبا، مناظر چشم‌نواز و درختان طبیعی، برای فعالتهای ورزشی و دیگر فعالتهایی که در فضای باز انجام می‌شوند بسیار مناسب‌اند.

می‌توانیم در حومه شهر یا داخل شهر، محلی را برای اردو انتخاب کنیم. اگر اردوگاه بخواهد در حومه شهر باشد، نیاز به محلی مشجر، آب آشامیدنی در محل یا نزدیک آن، سرپناه دایمی یا محلی برای برپایی چادرها برای خواب و دیگر فعالتهای برنامه‌ریزی شده داریم. دامنه کوهها، کناره رودخانه‌ها و ساحل دریاچه‌ها و دریاها فرصتها و امکانات بیشتری برای تفریح و سرگرمی در اختیار ما خواهند نهاد. فعالتهایی مانند شنا، راهپیمایی و کوهپیمایی را نیز می‌توان برای این محلها در نظر گرفت. محلهای نزدیک به آثار تاریخی و باستانی می‌توانند آموزشها و تجربیات ارزشمندی را نیز در اختیار شرکت‌کنندگان بگذارند.

اگر محل اردو در داخل شهر باشد، می‌توان از تسهیلات بسیار متنوعی در نزدیکی محل بهره‌گرفت. موزه‌ها، آثار تاریخی و باستانی، دیدنیها، بوستانها، کارخانه‌ها و دانشکده‌ها می‌توانند موضوع برنامه‌های گوناگونی برای اردو باشند. زمینهای ورزشی و استخرهای شنای یک دبیرستان یا دانشگاه یا شهر، اگر نزدیک محل اردو باشند می‌توانند به غنا و مزیتهای اردوی شهری بیفزایند.

از آنجا که محیطهای حومه شهر دارای فضاهای باز، دورافتاده و جدا از هرگونه مزاحمت‌اند، معمولاً برنامه‌هایی که در بیرون شهر برگزار می‌شوند، اثرگذاری بیشتری از برنامه‌های درون‌شهری دارند. باید برنامه‌ریزی و انتخاب محل اردو را بر حسب معمول، شش ماه تا یک سال قبل از برگزاری اردو به انجام برسانیم. سازمان مسئول این برنامه باید کمیته‌ای را برای این منظور تعیین کند. این کمیته می‌تواند وظایفی چون جست‌وجو برای یافتن محل مناسب، ارزیابی محلهای موجود و مذاکره و عقد قرارداد برای برگزاری اردو را به کمیته‌های فرعی تفویض کند.

باید در هنگام انتخاب محل، عواملی چون هزینه، مرکزیت محل، سهولت رسیدن به محل، نزدیکی به محلهای مسلمان‌نشین (در کشورهای غیر مسلمان)، نزدیکی به مناطق مسکونی و امکان دسترسی به نیروهای کار محلی را در نظر بگیریم. در کشورهایی که شئون اسلامی رعایت نمی‌شود، سازماندهندگان اردو باید توجه کنند که شرکت‌کنندگان با صحنه‌هایی ناخوشایند مانند استخرها یا ساحلهایی که مردم بدون لباس در آنجا حضور می‌یابند و شنا می‌کنند، مواجه نباشند. به همین نحو از مناطقی که میزان جرم و جنایت در آنها بالاست باید دوری جست.

دوم. تجهیز و آرایش محل

در اینجا برخی راهنماییها درباره آماده‌سازی، تجهیز و آرایش محل اردو ارائه می‌شود:

الف. برنامه‌ریزی فضا

هر فعالیت نیازمند اندازه مساحت و فضای خاص خویش است. به عنوان مثال، مساحت یک سرسرا یا اتاق را با مترمربع اندازه می‌گیریم تا ببینیم فضای لازم را برای نشستن، جابه‌جایی در آن و قراردادن تجهیزات دارد یا نه. اتاق

نباید نسبت به فضای مورد نیاز خود بسیار بزرگتر یا بسیار کوچکتر باشد. اگر اتاق بسیار بزرگ باشد باید آن را با دیواره‌های متحرک کوتاه کنیم تا احساس صمیمیت، نزدیکی و باهم بودن در آن پدید آید.

در اینجا به معیارهایی کلی برای برنامه‌ریزی فضا اشاره می‌شود:

مساحت تقریبی لازم برای یک نفر (مترمربع)	نوع فعالیت
۱ - ۰/۷۵	استقبال و پذیرایی
۱/۲ - ۱	غذاخوری
۱ - ۰/۷۵	سرسرا و محل سخنرانی و نمایش
۱/۵ - ۱/۴	کلاس درس
۲/۳ - ۲	محل کنفرانس
۰/۷ - ۰/۶	نمازخانه

ب. جای پرده نمایش

پرده نمایش چه برای نشان دادن فیلم باشد چه اسلاید چه تصویر و نمودار، باید در جایی تعبیه شود که تماشاگران به راحتی آن را ببینند. ناراحتی و فقدان دید مناسب تماشاگر، ناشی از بلندی پرده، فاصله پرده با تماشاگر یا موانعی است که بر سر راه دیدن قرار دارند. معیار کلی این است که فاصله میان پرده و صندلیهای ردیف جلو باید حداقل دو برابر عرض پرده تعیین شود و فاصله جلوترین ردیف از عقبترین ردیف نباید بیش از چهار برابر عرض پرده باشد. طول هر ردیف نیز نباید بیشتر از سه برابر عرض پرده باشد. پرده باید آن قدر بالا باشد که افرادی که در آخرین - یعنی عقبترین - ردیف نشسته‌اند، پایین‌ترین قسمت پرده را از بالای سر آنهايي که جلوتر نشسته‌اند، ببینند.

ج. پیام‌رسانی

«لطفاً مزاحم نشوید» باید شعار اصلی در حین اجرای هر برنامه باشد. با وجود این، گاه ضرورت ارتباط میان شرکت‌کنندگان اجتناب‌ناپذیر است. به این منظور می‌توانیم یک لوح پیام الفبایی را در محلی قابل رؤیت همگان قرار دهیم و یک نفر را مأمور دریافت و ارسال پیامها از طریق لوحه کنیم. در هر حال، به هیچ وجه صحیح نیست که تلفن در محل آموزش قرار گیرد یا در این محل پیامهای رسیده را با صدای بلند برای شرکت‌کنندگان بخوانند.

د. دستشوییها

محل و اندازه دستشوییها باید به گونه‌ای باشد که نیاز گرفتن وضو را پاسخ دهد. دستشوییهای مردانه و زنانه باید آن قدر بزرگ باشند که شرکت‌کنندگان و احیاناً کودکان آنها در مراجعه به آن با مشکلی مواجه نشوند. فاصله آنها تا

محل جلسات نباید زیاد باشد و مسیر مناسبی میان آنها و نمازخانه برقرار باشد.

سوم. تنظیم بودجه

تنظیم بودجه و رعایت آن، دارای نقشی بسیار مهم در برگزاری موفقیت‌آمیز یک اردوست. تنظیم بودجه را با فهرست کردن وجوه کلیه درآمد و مخارج ممکن باید آغاز کنیم. برای پرکردن فاصله درآمدها و هزینه‌ها باید بیشترین تلاش خود را در کسب وجوه لازم به کار بندیم.

باید از بودجه به عنوان ابزاری در تصمیم‌گیری بهره ببریم. این کار با آزمون راههای مختلف خرید کالا یا خدمات، و تعیین راه‌حلهایی که از نظر کیفیت و هزینه با اهداف برنامه سازگارترند میسر می‌شود.

هزینه‌های مسافرت، عموماً بخش عمده‌ای از بودجه اردو را به خود اختصاص می‌دهند. تلاشهایی که برای کاهش این هزینه به کار می‌رود به واقع ستودنی و کارساز است. در صورت امکان می‌توان از شرکت‌کنندگان خواست که چند نفر از یک وسیله نقلیه استفاده کنند. در صورتی که مسافرت با هواپیما باشد، در برخی کشورها می‌توانیم بسته به امکانات و میزان رقابت شرکتهای هواپیمایی، بلیت را در مدتی بین ۷ - ۳۰ روز پیش از سفر خریداری کنیم تا از تخفیفهای ویژه این شرکتها بهره ببریم و هزینه سفر را در حد قابل ملاحظه‌ای کاهش دهیم. همچنین برخی شرکتهای هوایی برای برخی شهرها تخفیفهای دیگری را نیز در نظر می‌گیرند. خرید از مکانهای مختلف نیز اغلب هزینه‌ها را بالا می‌برد.

چهارم. انتخاب شرکت‌کنندگان

شک نیست که نامزدهای شرکت در اردو طبیعتاً باید مسلمانان پایند به شریعت و دارای احساس مسئولیت و اخلاص و محبت نسبت به امت اسلامی باشند و هدف اردو این باشد که از آنان رهبران و مدیران آینده امت اسلامی بسازد. بنابراین باید جوانانی را برگزینیم که نه تنها دوستدار دین و مقید به اسلام‌اند بلکه مشتاق خدمت به جامعه نیز هستند. در این میان تعیین محدوده سنی برای شرکت‌کنندگان ضروری است زیرا تفاوت چشمگیر سن شرکت‌کنندگان، اداره اردو را دشوار خواهد کرد و موفقیت اردو را کاهش خواهد داد.

یکی از راههای مناسب‌گزینه شرکت‌کنندگان، برگزاری مسابقه مقاله‌نویسی یا پاسخ به پرسشهای چندجوابی است. می‌توانیم در سطح محلی مسابقاتی برگزار کنیم و سپس برندگان را در سطح استانی و برندگان استانی را در سطح کشوری به رقابت بایکدیگر قرار دهیم. کسانی که بالاتر از سطحی خاص نمره می‌آورند برای شرکت در اردو انتخاب می‌شوند. روش‌گزینه برای اردو هرچه باشد، باید مسابقه را در سطح کشوری یا بالاترین سطح مورد نظر از طریق اطلاعیه به آگاهی همگان برسانیم تا بتوانیم بهترین انتخاب را از میان طیف وسیع و متنوع نامزدهای شرکت در اردو داشته باشیم.

الف. از خارج شهر

نمایندگان استانی یا مسئول تبلیغاتی سازمان باید از طریق نامه، دورنگار، تلگرام، تلکس یا تلفن، با سازمانهای

مختلف در هر شهر یا استان تماس حاصل کنند. رؤسای این سازمانها باید جوانان مسلمان را در گروه سنی مورد نظر انتخاب کنند. انتخاب این جوانان باید بر اساس معیارهای مشخص و از پیش تعیین شده باشد و از گزینشهای شخصی، سلیقه‌ای و عاطفی در این زمینه باید پرهیز شود.

ب. از داخل شهر

از کمیته محلی باید خواسته شود که با سازمانهای اسلامی مختلف در داخل شهر تماس بگیرد تا در انتخاب شرکت‌کنندگان کمک کنند.

ج. استقبال و پذیرایی

یک کمیته محلی برای استقبال و پذیرایی، متشکل از نمایندگان سازمانهای مختلف محلی می‌توان تشکیل داد که از شرکت‌کنندگان تازه‌رسیده به اردو استقبال و از آنها پذیرایی کنند. برنامه اردو را می‌توان با مراسمی کوتاه آغاز کرد. بیفایده نیست که از مقامات رسمی محلی خواسته شود که در این مراسم حضور یابند و با اهداف اردو آشنا شوند. پس از این مراسم، در یک جلسهٔ معارفه و توجیه، باید هدف، شیوه اداره و قوانین و مقررات اردو و نحوه تقسیم مسئولیتها به تفصیل برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شود.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. تفاوت‌های عمده میان اردو گاههای داخل و حومه شهر کدام‌اند؟
۲. چرا اتاق بسیار بزرگ برای جلسه، به نامناسبی اتاق بسیار کوچک است؟
۳. هزینه عمده در بودجه اردو کدام است؟ چگونه می‌توان آن را کاهش داد؟
۴. روش مناسب انتخاب شرکت‌کنندگان واجد شرایط و دارای کارآیی در آینده، کدام است؟

تمرین درک مطلب

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. علت انتخاب یک محل از میان محل‌های پیشنهادی را شرح بده. ۲. یک اطلاعیه برای دعوت از شرکت‌کنندگان تهیه کن. در آن اطلاعیه ویژگیها و شرایط اردو و شرایط نامنویسی برای شرکت در اردو را بنویس. ۳. بودجه‌ای برای اردو تنظیم کن. در آن بیشترین و کمترین سطح هزینه را در نظر بگیر. علت یا علل تعدیلهای اعمال شده در بودجه را شرح بده. | <p>رئیس کمیته تدارک اردوی جوانان هستی. باید از میان چند محل پیشنهادی یکی را انتخاب کنی، بودجه‌ای را بر اساس خودکفایی اردو تنظیم نمایی و شرکت‌کنندگان را برگزینی. این اردو، اردوی کارآموزی و در سطح ملی است. هدف آن نیز پرورش رهبران آینده سازمان است. شش ماه برای کلیه فعالیت‌های تدارکاتی فرصت داری.</p> |
|--|---|

طراحی برنامه: ملاحظات کلی

اول. عناصر طراحی برنامه

- الف. اصول طراحی جدول زمانبندی
- ب. انتخاب سخنران
- ج. به کارگیری وسایل سمعی و بصری
- د. ورزش و تنوع

هـ. مراسم افتتاحیه و اختتامیه

دوم. تنظیم برنامه روزانه

- الف. عناصر زمانبندی برنامه
- ب. زمانبندی برنامه روزانه
- ج. نمونه پیشنهادی برنامه روزانه

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- مهمترین ملاحظات در طراحی برنامه را بشناسی.
- سخنرانان مناسب را انتخاب و برای به کارگیری وسایل سمعی و بصری برنامه‌ریزی کنی.
- برای اردوی جوانان برنامه روزانه مناسب طراحی کنی.

اول. عناصر طراحی برنامه

همان گونه که قبلاً ذکر شد، اردوی جوانان یکی از مؤثرترین راههای انتقال رهبری فعالیتهای اسلامی به جوانان است. اصطلاح «اردوی جوانان» عموماً به برنامه‌ای شامل مجموعه‌ای از فعالیتهای اطلاق می‌شود که مدت زمان یک تا چند هفته را با زمانبندی مناسب در محیطی نسبتاً مستقل می‌پوشاند. هدف، کارآموزی رهبری برای رهبران آینده است که حدود ۲۰ - ۳۰ سال سن دارند. در فصلهای پیشین این کتاب تا کنون درباره جنبه‌های گوناگونی از

کارآموزی بحث شده است. این فصل و فصلهای دیگر این بخش به جنبه‌های عملی سازماندهی و اداره اردوی جوانان می‌پردازند.

برنامه‌ریزی مناسب، مرکز و نقطه ثقل اردوی موفق جوانان است. در این بخش، برخی از ملاحظات کلی و اختصاصی برای تهیه یک برنامه را مطرح می‌کنیم و برنامه‌زمانبندی شده‌ای را به عنوان نمونه‌ای کاربردی پیش روی خواننده می‌گذاریم. با این وجود، باید هر برنامه را به دقت و به تناسب مخاطبان آن، از برنامه دیگر جدا کنیم و هرگاه میسر باشد برخی عناصر برنامه را از خود شرکت‌کنندگان دریافت داریم. داشتن اطلاعاتی درباره شرکت‌کنندگان، ما را در شناخت سطح و حد برنامه‌ای موفقیت‌آمیز برای آنها کمک می‌کند.

یک کمیته برنامه‌ریزی متشکل از سه تا پنج نفر به علاوه نماینده‌ای از سوی جوانان باید برنامه‌ای برای اردو مهیا کند. این برنامه باید با آن چنان دقتی طراحی شود که فضای اسلامی را در محیط اردو پدید آورد، روحیه گروهی را بهبود و ارتقا بخشد، شخصیت مسلمان امروز را در آنان پرورش دهد و تعهد به اسلام را در میان جوانان بیفزاید. این برنامه باید به گونه‌ای مبتکرانه و باخوشفکری تنظیم شود که مجموعه‌ای از روشهای متنوع آموزش را که پیش از این بیان شد به خدمت گیرد. از جمله این روشها می‌توان سخنرانی، کارگاه، تمرینهای عملی، نمایش و موارد مشابه را نام برد. در ضمن، برنامه باید زمانی را نیز به ورزش و فعالیتهای تفریحی اختصاص دهد. در پرتو اهداف اردو، عناوین مناسبی را می‌توان برای درج در برنامه در نظر گرفت. برخی از عناوین پیشنهادی در فصل ۳۲ آمد.

الف. اصول طراحی جدول زمانبندی

چگونگی زمانبندی یک برنامه به تفصیل در فصل ۳۱ بحث شده است. در اینجا تنها اصول اساسی زمانبندی یک برنامه را برای اردوی جوانان ذکر می‌کنیم.

دو هدف زمانبندی یک برنامه عبارت است از: تسهیل اداره و هماهنگی فعالیتهای مختلف، و ایجاد سهولت برای شرکت‌کنندگان. این دو هدف، محیط آموزشی اردو را بهبود می‌بخشد.

بجز روز افتتاح اردو، برنامه روزانه با بیدار باش برای نماز صبح آغاز می‌شود. اگر فعالیتهای صبح زود شروع شود، شرکت‌کنندگان از وقت استراحت شب نیز استفاده خواهند کرد. به همین نحو برنامه روزانه باید با نماز عشا پایان پذیرد و پس از آن شرکت‌کنندگان آماده رفتن به بستر شوند. تنها افرادی مجازند که در این اوقات به مطالعه یا کار دیگری بپردازند که با وجود خواب کمتر، بتوانند روز بعد، از عهده وظایف خود به خوبی برآیند. در فاصله نماز صبح و نماز عشا برنامه فعالیتهای به گونه‌ای باید تنظیم شود که قبل و بعد از هر کدام، شرکت‌کنندگان فرصت رفع خستگی و تمدید قوا برای اجرای وظایف بعدی داشته باشند زیرا آن که خسته باشد خوب نمی‌آموزد همان‌گونه که برنامه‌ریزی برای فعالیتهای پیوسته و بدون استراحت و تفریح، اهداف اردو را برآورده نمی‌سازد.

طول زمان برگزاری اردو و طبیعت فعالیتهای آن تعیین خواهد کرد که فعالیتهای مختلف چگونه در این مدت تقسیم شوند. به طور کلی، فعالیتهایی که نیاز به تفکر و به‌کارگیری قوای ذهنی دارند باید در ابتدای روز و روزهای اول برگزاری اردو به اجرا در آیند. جلسات آموزشی نود دقیقه‌ای از این قبیل‌اند و زمان آنها باید صبح و شب تعیین گردد که مغز بیشترین ظرفیت را برای گیرایی دارد. اما ورزش، تفریح و فعالیتهایی که در محیط باز به اجرا

درمی‌آیند از جمله نمایش فیلم در فضای باز و دیگر فعالیتهایی از این دست باید در بعدازظهر و اول شب قرار داده شوند. این کار مایه استفاده بهینه از روشنایی روز خواهد شد و از نظر جسمی نیز به شرکت‌کنندگان استراحت، تحرک و نشاط لازم را در بین فعالیتهای فکری برنامه روزانه خواهد بخشید. در صورت امکان، چهارچوب برنامه زمانی، از جمله وقت غذا و نماز باید ثابت باقی بماند تا شرکت‌کنندگان از برنامه‌ها بهتر بهره ببرند و در ضمن، انضباط و نظم و ترتیب را نیز بیاموزند.

برای اردوهایی که بیش از یک هفته به طول می‌انجامد می‌توان یک روز کامل یا دو روز را برای آشنایی شرکت‌کنندگان با محلهای اطراف اردو اختصاص داد. این کار برنامه را از یکنواختی خارج خواهد کرد و به شرکت‌کنندگان این فرصت را خواهد بخشید که به مطالعه محیط پردازند و برخی آموخته‌های خود را در عمل بیازمایند. روز دیگری را نیز می‌توان به بحث و تبادل نظر میان مربیان و کارآموزان اختصاص داد. موضوعهای مورد بحث در این جلسات می‌تواند از آموخته‌ها را در برگرد تا عناوینی مهم همانند موقعیت امت اسلام و جنبش بیداری اسلامی و جوانان، که به جنبه‌های عملی آموخته‌ها مرتبط‌اند.

در آخرین روز برگزاری هر اردو باید فرصتی برای شرکت‌کنندگان پدید آید تا تجربیات و آموخته‌های اردو را در میان خود به بحث و گفت‌وگو بگذارند و برنامه‌ها و تصمیمها را مرور کنند. این کار به آنها کمک می‌کند که آموخته‌ها را به برنامه‌های عملی تبدیل نمایند. از این طریق مشکلات و مسائلی را که به محیط اجتماعی آنان مربوط است شناسایی می‌کنند و درباره آنها و تأثیرشان بر کل امت و به روند جنبش اسلامی در محیط اجتماعی خاص زندگی خویش می‌اندیشند. نگارش جملات و اظهار نظرها مایه آن می‌شود که مربیان و کارآموزان به جنبه‌ها و نکات برجسته بحث پردازند.

ب. انتخاب سخنران

پس از آن که برنامه را مشخص کردیم و جدول زمانبندی برای فعالیتها در نظر گرفتیم، مهمترین وظیفه ما انتخاب سخنرانان، مباحثه‌گران و دیگر مجریان برنامه‌ها، مربیان و آموزگاران است که به نحوی در کار آموزش مشارکت دارند. در این کتاب پیش از این درباره ویژگیهای مربیان و آموزش‌دهندگان بحث کردیم.

در برخی کشورها به منظور مشخص نمودن تدریس‌کنندگان می‌توانیم از فهرست افراد صلاحیتدار و واجد شرایطی که در برخی سازمانهای ملی و بین‌المللی موجود است استفاده کنیم. با این حال دانستن این موضوع ضروری است که باید آموزش‌دهندگانی را انتخاب کنیم که می‌توانند با مخاطبان خویش در سطوح مختلف فکری و احساسی ارتباط برقرار کنند. گفت‌وگو با مخاطبان، در سطحی بالاتر از درک آنها به همان اندازه می‌تواند بی‌تأثیر باشد که صحبت با آنان در سطحی پایین‌تر از حدی که لازم است. وانگهی سخنگویانی را باید انتخاب کنیم که نه تنها تخصص مورد نظر ما را داشته باشند بلکه بتوانند تخصص خود را با مضامین فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و تاریخی اردو و شرکت‌کنندگان آن ارتباط دهند. به صلاح نیست که یک سخنران در چندین اردو حضور داشته باشد. همچنین از انتخاب سخنران تنها به خاطر شهرت وی پرهیز باید کرد.

ج. به کارگیری وسایل سمعی و بصری

در یکی از فصلهای پیشین از نحوه کاربرد وسایل سمعی و بصری سخن به میان آمد. از آنجا که اردوگاهها نسبت به محلهای کنفرانس از تجهیزات کمتری برخوردارند، باید اهتمام و دقت ویژه‌ای را برای دستیابی به برق، سیمکشیهای صحیح و گوناگون، کلیدها و پریزها و تجهیزات کمکی به کار بریم. ممکن است لازم باشد از قبل برای تاریکی اتاق نمایش در هنگام لزوم، فکری کنیم. اگر فن‌آوریهای لازم مانند نمایش از طریق رایانه را تدارک دیده باشیم باید مطمئن شویم که فن‌آوریهای حمایتی آن را نیز در اختیار داریم. همه وسایل سمعی و بصری، پیش از انتقال به اردوگاه و پیش از به کارگیری در محل باید امتحان شوند.

د. ورزش و تفریح

فعالتهای ورزشی و تفریحی بخش مهمی از فعالتهای اردو را تشکیل می‌دهند و به همین خاطر نیازمند سازماندهی حسابشده هستند. باید زمان معقول و مناسبی را در برنامه برای آنها در نظر بگیریم و اطمینان حاصل کنیم که تدارکات و تجهیزاتی ایمن و مناسب را در اردو برای آنها در اختیار داریم. می‌توانیم شرکت‌کنندگان اردو را در قالب تیمهای فوتبال، والیبال، بسکتبال، شنا و غیر آنها سازمان دهیم.

اگر اردوها باحضور خانواده شرکت‌کنندگان برگزار شود باید تمهیداتی چه از نظر امنیت و آسایش، چه به منظور تفریح، ورزش و رعایت حال کودکان، نوجوانان، دختران و زنان پیش‌بینی گردد و فضاهایی که از نظر اسلامی در برخی موارد باید مجزا باشند، از قبل تدارک و برنامه‌ریزی شوند.

ایجاد مسابقات و رقابتهای ورزشی در میان شرکت‌کنندگان اردو، راه مناسبی برای ایجاد شور و اشتیاق و روحیه سبقت‌جویی در میان بازیکنان و شرکت‌کنندگان غیر بازیکن است. لازم است برای برندگان و بازیکنان ممتاز جایزه‌هایی در نظر گرفته شود.

ه. مراسم افتتاحیه و اختتامیه

مراسم و جلسات افتتاحیه و اختتامیه از مهمترین بخشهای برنامه اردو هستند اما غالباً آن گونه که باید به آن توجه نمی‌شود.

آغاز مراسم افتتاحیه بهتر است با قرائت آیاتی از قرآن مجید و ترجمه و در صورت لزوم خلاصه تفسیر آن باشد. باید آیاتی از قرآن را برای تلاوت و ترجمه انتخاب کنیم که در حد امکان بیشترین ارتباط را با هدف و موضوع اردو داشته باشند. همچنین بهتر است برای قرائت قرآن، از بهترین قاریان اردو بهره بگیریم.

پس از قرائت قرآن، نمایندگان سازمان میزبان یا سرپرست اردو باید به معرفی خود و نقش خود در برنامه اردو بپردازند. سپس رئیس کمیته برنامه‌ریزی و رئیس کمیته اجرایی، شرکت‌کنندگان را با برنامه‌های اردو که باید بگذرانند آشنا می‌کنند. آن‌گاه می‌توان برخی مهمانان ویژه اردو را نیز معرفی کرد.

نمونه‌ای از برنامه مراسم افتتاحیه را برای شما می‌آوریم. توجه داشته باشید که ریاست برنامه‌های افتتاحیه و اختتامیه با سرپرست اردوست.

■ مراسم افتتاحی: چهارشنبه ۲:۳۰ - ۴:۰۰ بعد از ظهر

قرائت قرآن کریم به همراه ترجمه و در صورت لزوم خلاصه تفسیر	۲:۳۰
سخن نماینده استانی سازمان میزبان	۲:۴۰
سخن نماینده محلی سازمان میزبان (برگزار کننده اردو)	۲:۴۵
سخن نمایندگان سازمانهای دیگر (دیگر برگزار کنندگان اردو)	۲:۵۰
سخنان رئیس کمیته برنامه ریزی، تعیین گروهها و تقسیم وظیفه در میان شرکت کنندگان	۳:۰۰
سخنان توجیهی رئیس کمیته اردو	۳:۱۵
معرفی مهمانان ویژه اردو از سوی سرپرست اردو	۳:۴۰
پرسشهای مطرح شده توسط شرکت کنندگان	۳:۴۵
پایان جلسه	۴:۰۰

مراسم افتتاحی، آستانه ورود به برنامه‌هایی است که بلافاصله آغاز می‌شوند. در این مراسم، شرکت کنندگان آماده می‌شوند که در صحنه فعالیتهای اردو گام بگذارند.

اهمیت مراسم پایانی جلسه نیز به اندازه مراسم آغاز آن است. مراسم اختتامیه باید پایانی زیبا، لذتبخش و به یادماندنی برای برنامه‌های جلسه باشد. باید این فرصت را پدید آوریم که نقش یکایک افراد در موفقیت برنامه اردو شناسایی شود. در صورت امکان باید گزارش کوتاهی از آنچه شرکت کنندگان آموخته‌اند بدهیم و پیشنهادها و توصیه‌هایی برای چگونگی بهره‌گیری از آموخته‌ها به شرکت کنندگان ارائه کنیم. در زیر نمونه‌ای از برنامه مراسم اختتامی اردو آمده است:

■ مراسم پایانی: جمعه ۲:۳۰ - ۴:۰۰ بعد از ظهر

رئیس کمیته اردو، مراسم پایانی را با حمد و سپاس الهی افتتاح می‌کند	
دیدگاهها، توصیه‌ها و پیشنهادها مهمانان ویژه	۲:۳۰
گزارش کوتاهی از مواد آموزشی	۲:۵۰
ارائه نتایج و/یا مأموریتها	۳:۱۰
دیدگاههای شرکت کنندگان	۳:۱۵
دیدگاههای نماینده محلی سازمان میزبان (برگزار کننده اردو)	۳:۳۰
دیدگاههای نماینده استانی سازمان میزبان	۳:۳۵
دعایی منتخب از قرآن و سنت به همراه ترجمه آن، و سپس یک سرود دستجمعی به عنوان اختتام برنامه اردو.	۳:۴۰
پایان مراسم اختتامیه اردو.	۴:۰۰

□ **ملاحظات:** اگر مدت برگزاری اردو سه روز یا کمتر باشد، بهتر است ارزیابی اردو را در مراسم پایانی انجام دهیم. اما اگر برنامه اردو بیش از سه روز به طول می‌انجامد، برگزاری جلسه‌ای جدا ویژه ارزیابی اردو لازم است.

نکته عملی

سازماندهندگان هر فعالیت باید این پرسش را از خود داشته باشند، گرچه آن فعالیت، سخنرانی، برگزاری اردو، ملاقات عمومی، همایش مردمی یا حتی مراسم احیا و شب‌زنده‌داری باشد. برنامه‌ریزی باید برای این باشد که شرکت‌کنندگان، دستاوردی باخود به خانه ببرند. در غیر این صورت، فعالیت به پایان می‌رسد اما بدون هیچ تأثیر پایدار به فراموشی سپرده می‌شود. در این صورت زمان وامکانات مادی و معنوی به هدر رفته است.

اگر این پرسش از آغاز مطرح شود، سازماندهندگان برای این نکته پای خواهند فشرد و اطمینان خواهند یافت که شرکت‌کنندگان بهره‌ها و تجربیاتی عینی و ملموس را رهاورد خود خواهند کرد و تأثیر خاص خود را خواهند نهاد و مؤسسه نیز دستاوردی ارزشمند خواهد داشت.

چه رهاوردی
از اینجا
باخود
خواهم برد

**دوم. تنظیم برنامه روزانه****الف: عناصر زمانبندی برنامه**

۱. روز را به صورتهای طبیعی خود (صبح، ظهر، عصر، غروب، شب) تقسیم کن و برنامه‌ها را در دو سوی اوقات نماز و غذا قرار بده.
۲. زمان برای فعالیتهای خاص را براساس عواملی که بر توجه و تحرک شرکت‌کنندگان تأثیر می‌گذارند، برآورد کن. از این عوامل می‌توان سن و شمار شرکت‌کنندگان، نوع فعالیت، ظرفیت تسهیلات مادی، تعداد و اندازه ورودیها و خروجیها، شرایط آب و هوا، مسافت میان تسهیلات مکانی و از این قبیل را نام برد.
۳. زمانهایی به منظور آمادگی برای فعالیتهایی معین در نظر بگیر. مثلاً برای وضوی قبل از نماز، حمام پیش از صبحانه و از این گونه فعالیتهای.
۴. اطلاعات و دیدگاههای شرکت‌کنندگان، مشاوران و مربیان را جویا شو.
۵. فعالیتهای هر بخش زمانبندی کن و سپس آنها را به منظور تنظیم برنامه روزانه در کنار یکدیگر قرار بده. برای فعالیتهای بیش از یک روز، زمانبندی را با تغییرات مناسب هر روز تکرار کن. مثلاً در روز آغاز اردو برنامه ثبت نام را قرار بده و در روز پایانی زمانی را برای ارزیابی در نظر بگیر.

ب. زمانبندی برنامه روزانه

از دیدگاه زمانبندی، روزها بر دو نوع‌اند: بلند در تابستان و کوتاه در زمستان. در روزهای بلند خورشید زود طلوع می‌کند و دیر غروب می‌نماید. بنابراین نماز صبح، زود برگزار می‌شود و نماز عشا دیر. زمان خواب از نماز عشا تا نماز صبح در اواسط تابستان کافی نیست. به همین خاطر برای جبران کمبود خواب باید پس از نماز صبح و قرائت قرآن، و نیز بعد از ناهار، زمانهایی برای استراحت قرارداد. شرکت‌کنندگان می‌توانند در این زمانهای استراحت، یا بخوابند یا چرت بزنند یا تنها خستگی به درکنند و دراز بکشند تا کمبود خواب شب جبران شود. به همین نحو فاصله میان نماز عصر و نماز مغرب در تابستان بلند و در زمستان کوتاه است. لذا وقت شام را می‌توان در تابستان قبل از نماز مغرب و در زمستان بعد از نماز مغرب قرارداد. همچنین فاصله زمانی میان نماز مغرب و نماز عشا در تابستان بیشتر و در زمستان کمتر است. از این رو می‌توان در تابستان، قبل از نماز عشا برنامه‌ای جمعی قرارداد به نحوی که شرکت‌کنندگان بلافاصله پس از نماز عشا به بستر بروند. در زمستان، همین برنامه پس از نماز عشا قرار داده می‌شود زیرا قبل از خواب فرصت کافی برای این فعالیت هست. در زیر، زمان لازم برای فعالیتهای گوناگون بررسی شده است. لازم است در این زمینه اهمیت و توجه کافی به شرایط محلی، محدودیتهای و عاداتها داده شود.

□ ۱. بیدار باش و شستن دست و صورت

زمان ثابتی را برای بیدار باش باید اعلام کرد. فاصله این زمان بانماز صبح بستگی به تعداد شرکت‌کنندگان، تعداد دستشوییها، تسهیلات شست‌وشو و فاصله آنها از استراحتگاه دارد. به عنوان یک قاعده کلی، تعداد شرکت‌کنندگان را بر تعداد تسهیلات شست‌وشو تقسیم و حاصل را در عدد ۳ ضرب کن تا تعداد دقایق قبل از اقامه نماز صبح برای بیدار باش به دست آید.

□ ۲. وضو

زمان لازم برای وضوی هر نماز - بجز نماز صبح - نباید بیش از نصف زمان شست‌وشو قبل از نماز صبح باشد. شرکت‌کنندگان باید تشویق شوند که در طی روز وضو بگیرند و این توصیه و تشویق را باید در مورد آنان اعمال کرد که سراسر اوقات بیداری را با وضو باشند.

□ ۳. چای یا قهوه

گاه می‌توان قبل از نماز صبح به شرکت‌کنندگان چای یا قهوه داد. این کمک می‌کند که در هنگام ادای فریضه صبح و در زمان تلاوت قرآن پس از نماز هشیارتر باشند. زمان مجاز برای صرف چای یا قهوه بستگی به تعداد شرکت‌کنندگان و میزان تسهیلات پذیرایی دارد. به این نکته نیز باید توجه کرد که حداقل نیمی از زمان صرف چای یا قهوه با وقت وضو تداخل دارد.

□ ۴. نماز جماعت

به عنوان یک قانون کلی، کل زمان مجاز برای اقامه هر نماز به جماعت باید سه برابر ادای همان نماز به صورت فردی باشد.

□ ۵. استراحت

در روزهای تابستان، برای جبران کمبود خواب شب، قرار دادن زمان استراحت در صبح و بعد از ظهر ضروری است.

برای محاسبه حداکثر زمان لازم برای استراحت در صبح، زمان استحمام را از وقت باقیمانده میان انتهای تلاوت قرآن و ابتدای شروع صبحانه کم کن. زمان کافی برای استراحت بعد از ظهر حدود ۹۰ دقیقه است.

□ ۶. وعده‌های غذا

تخصیص زمان کافی برای صرف غذا مهم است. حتی اگر به هنگام صرف غذا سخنرانی، نمایش یا برنامه دیگری نباشد، زمان صرف غذا بخشی با ارزش در برنامه اردوست از این رو که شرکت‌کنندگان در این فرصت به هم نزدیکتر و بایکدیگر صمیمی‌تر می‌شوند.

زمان لازم برای صرف غذا بستگی به این دارد که با چه سرعت غذا توزیع می‌شود، غذاخوری گنجایش چند نفر را دارد و این که آیا همه شرکت‌کنندگان در یک زمان می‌توانند در غذاخوری جاگیرند یا این که آنها را باید به گروه‌های کوچکتر تقسیم کرد. اگر این زمان به درستی برنامه‌ریزی شود، زمان یک ساعت و نیم فرصت خوبی است برای صرف غذا، شستن دستها و اندکی استراحت.

□ ۷. جلسات

جلسات عموماً نباید بیش از یک ساعت و نیم به طول انجامند تا تمرکز فکر و حواس شرکت‌کنندگان نسبت به آموزشها حفظ شود. اگر اتاق یا سرسرای جلسه برای شرکت‌کنندگان چندان راحت نباشد این زمان باید کاهش یابد. اگر شرایط به عکس آنچه گفته شد باشد، شاید بتوان زمان را طولانی‌تر نیز کرد. در هر صورت شرکت‌کنندگان باید حضوری فعال در برنامه آموزشی داشته باشند و زمان جلسه نیز به اندازه میزان مشارکت، اشتیاق و توجه آنها به آموزش تعیین می‌شود.

به عنوان یک قاعده کلی، اگر جلسات، متشکل از فعالیتهایی نباشند که شرکت‌کنندگان، مشارکت و حضوری بادقت و توجه در آن دارند - مانند سخنرانیها - این جلسات باید هنگام صبح یا غروب تشکیل گردند تا شرکت‌کنندگان حضوری آماده و با نشاط در آن داشته باشند. بعد از ظهرها بهترین زمان برای فعالیتهایی است که مشارکت و دخالت شرکت‌کنندگان در امر آموزش، بخش اعظم برنامه آموزشی را تشکیل می‌دهد؛ همانند کارگاهها که شرکت‌کنندگان، بخش بیشتری از آن را با فعالیتهای خود می‌پوشانند.

□ ۸. زنگ تفریح

زنگ تفریح به مدت ۱۵ - ۳۰ دقیقه برای رفع خستگی و ملال خاطر ضروری است. زنگ تفریح به شرکت‌کنندگان این مجال را می‌دهد که اطلاعات دریافتی را هضم کنند، افکار خود را سامان دهند، با مربیان، آموزگاران یا سخنگویان به تعامل پردازند، با دیگر شرکت‌کنندگان ارتباط برقرار نمایند، خستگی به در کنند و خود را برای آموزش بعدی آماده‌تر سازند.

زنگ تفریح نباید بیش از ۳۰ دقیقه باشد تا شرکت‌کنندگان دست به کارهای دیگر - مثل تجمع یا دیدارهای خصوصی - نزنند.

□ ۹. تفریح و سرگرمی

در برنامه‌هایی که بیش از دو روز به طول می‌انجامند، اختصاص زمانی برای تفریح و سرگرمی کیفیت آموزش را بالا می‌برد. تفریح و سرگرمی، تنشها را از میان می‌برد و نیرو و توان شرکت‌کنندگان را برای برنامه‌های آموزشی که نیاز به تمرکز فکر و مشارکت آنها دارد ذخیره می‌سازد. به طور کلی دو ساعت برای تفریح کافی است. به این مقدار باید زمان لازم برای خروج از اردو و بازگشت به اردو را افزود.

□ ۱۰. ورزش

نهادن وقتی برای ورزش در میان برنامه اردوهای بیش از سه‌روزه جوانان ضروری است. فرصت دو ساعت برای ورزش کافی است. البته به این مقدار باید زمان لازم برای آمادگی و رفت و آمد به محل ورزش را افزود. برنامه ورزشی را باید به گونه‌ای سامان دهیم که بیشترین استفاده از زمان بشود. در غیر این صورت ثمره‌ای جز اتلاف وقت نخواهد داشت و عنصری منفی نیز در برنامه اردو به شمار خواهد آمد. اگر مربیان، آموزگاران، میزبانان و برگزار کنندگان اردو به همراه شرکت‌کنندگان در فعالیتهای ورزشی شرکت کنند و با آنان تعامل داشته باشند، بهره‌ای بیشتر و بهتر از این فعالیتهای عاید برنامه خواهد شد. با این کار ویژگیهایی بسیار از شرکت‌کنندگان شناخته می‌شود در حالی که این شناخت را در برنامه‌هایی مانند سخنرانی و از این دست نمی‌توان به دست آورد.

□ ۱۱. جمعهای دوستانه

شناخت متقابل شرکت‌کنندگان از یکدیگر به منظور برقراری یا تقویت ارتباطها و پیوندهای خواهرانه و برادرانه، از مهمترین اهداف گردهماییهای اسلامی از قبیل اردوها، کنفرانسها، اجلاسها و نشستهاست. بهترین و مناسبترین زمان برای تشکیل این جمعهای دوستانه پایان روز است و تخصیص یک ساعت به این منظور کافی است.

□ ۱۲. خواب

زمان لازم برای خواب بستگی به عادت شخصی، سن و میزان سلامت شرکت‌کنندگان دارد. در تابستان حداقل ۷ و در زمستان حداقل ۶ ساعت باید برای خواب اختصاص یابد. به همین نحو مقدار مجاز برای خواب در فصلهای مختلف متفاوت است. قاعده کلی آن است که شرکت‌کنندگان تشویق شوند که بهره کافی از خواب و چرت خود ببرند. یک شرکت‌کننده خسته، آمادگی دریافت مناسب آموزشها را ندارد.

ج. نمونه پیشنهادی برنامه روزانه

بیدار باش	
نماز صبح	
تذکر مختصر / موعظه (۱۰ دقیقه)	
محفل درس قرآن (نیم ساعت)	
استحمام (نیم ساعت تا ۴۵ دقیقه)	
صبحانه	۸:۳۰ - ۹:۰۰
جلسه اول	۹:۱۵ - ۱۰:۳۰
زنگ تفریح	۱۰:۳۰ - ۱۱:۰۰
جلسه دوم	۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰
اقامه نماز ظهر	۱۳:۰۰
ناهار	
وقت آزاد برای ورزش	
نماز عصر	
جلسه سوم: کارگاه (۳ تا ۴ گروه)	۱۶:۰۰ - ۱۸:۰۰
نماز مغرب	
شام	
جلسه چهارم: گزارشهای هر گروه	۱۹:۳۰ - ۲۱:۰۰
ارزیابی	۲۱:۳۰ - ۲۱:۴۵
نماز عشا	۲۲:۰۰
استراحت / خواب	۲۲:۱۵

تمرین	
آمار برنامه روزانه	<p>طرح یک برنامه روزانه اردو را بریز. زمان انجام فعالیتهایی مانند نماز، غذا، زنگ تفریح، تفریح و سرگرمی، استراحت، ورزش، جلسات، خواب و غیر آنها را محاسبه کن. سپس مجموع این زمانها را به دست بیاور که باید ۲۴ ساعت شود. درصد زمان هر فعالیت را حساب کن. این اطلاعات را تحلیل کن و ببین که آیا هزینه برنامه، با برنامه زمانبندی شده توجیهپذیر است. مثلاً آیا زمان خواب خیلی طولانی است؛ یا زمان تفریح، استراحت، زنگهای تفریح و غیر آنها بیش از حد لازم است و زمان برای جلسات آموزشی بسیار کم است؟</p> <p>سپس بر اساس این تجزیه و تحلیل آماری، اصلاحات خود را در برنامه روزانه به عمل بیاور.</p>

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. داشتن اطلاعات شخصی شرکت‌کنندگان چگونه به طراحی برنامه اردوی جوانان کمک می‌کند؟
۲. بهترین زمان برای دروس نظری در برنامه اردو چه وقت است؟ چرا؟
۳. در انتخاب مربیان، آموزگاران و سخنرانان چه نکات عمده‌ای را در نظر باید گرفت؟
۴. چرا مراسم افتتاحیه و اختتامیه مهم‌اند؟
۵. مهمترین فعالیتها در برنامه روزانه کدام‌اند؟
۶. تأثیرهای عمده زمستان و تابستان در زمانبندی برنامه اردو چیستند؟

تمرین درک مطلب

۱. یک جدول تفصیلی طراحی کن که ترتیب ارائه مطلب از سوی سخنرانان، مربیان و آموزگاران، از استقبال شرکت‌کنندگان تا انتهای مراسم اختتامیه را در برگیرد.
 ۲. یک نامه کوتاه به مربیان و آموزگاران که قرار است به اردو دعوت شوند بنویس و اطلاعات، دیدگاههای شخصی و پیشنهادهای آنها را برای طراحی برنامه جویا شو. توضیح بده که چه نوع اطلاعاتی را خواستاری و چرا.
- پس از انتخاب مهمترین عناصر برنامه اردوی جوانان، وظیفه تو طراحی یک برنامه مؤثر و فعال است. این کار را با تعیین سخنرانان، مربیان و آموزگاران، برنامه‌ریزی برای کاربرد لوازم کمک‌آموزشی سمعی و بصری و طراحی یک جدول اولیه زمانبندی آغاز کن. با وجود آن که زمان کافی تا برگزاری اردو داری، باید مواظب باشی که چیزی از قلم نیفتد زیرا این اردو سالانه است و اگر فرصتی از دست برود، امکان جبران آن تا سال آینده نخواهد بود.

هنر مشارکت

اول. کارآموزی از طریق تفویض
دوم. راه تحقق مشارکت گروهی

الف. تسهیلات و امکانات

ب. نظم و انضباط

ج. جلسات

د. نماز

هـ. کار دفتری

و. فعالیتهای متفرقه

سوم. مشارکت فکری

الف. برنامه سه دقیقه‌ای

ب. کارگاه آموزشی معرفی خویش در سه دقیقه

ج. معرفی مقاله دیگری

د. حفظ بخشهایی کوتاه از قرآن و سنت

هـ. نکته‌ها و لطیفه‌های هدفمند

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- تفاوت‌های میان فعالیتهای فردی و گروهی را تشخیص دهی.
- فعالیتهایی را برای مشارکت گروهی برگزینی.
- برای مشارکتهای فکری، فعالیتهایی را طراحی کنی.

اول. کارآموزی از طریق تفویض

شاید بارها این شیوه و شکایتها را شنیده باشی که: «ما که از حرفهای او چیزی سردرنیاوردیم!» «نگذاشت دیگران یک کلمه حرف بزنند!» «سؤالهای حضار بی جواب ماند!» «مستمع صاحب سخن را بر سرکار آورد!» «این همه حرف، دریغ از یک ذره عمل!» «دو صد گفته چون نیم کردار نیست!» «کاش به جای این نطقهای طولانی، فکری به حال ملت می کردند» و... همه اینها حکایت از واقعیتی در فعالیتهای ما دارند تا جایی که می بینیم تنها شمار اندکی از حضاران تا آخر صحبتهای ما می نشینند یا مایل اند بنشینند. بیشتر آنها هم که نشسته اند، یا مجبورند یا در اندیشه ای دیگرند. علت نیز معلوم است: شنوندگان احساس اضافی بودن می کنند و می پندارند که وقت و نیروی آنها به هدر می رود و هیچ کس از آنها نظر و مشورت نمی خواهد. گویی حضور ندارند یا فراموش شده اند. این موضوع به طور فزاینده ای روحیه انتقاد و منفی گرایی را گسترش می دهد، روح معنویت را تضعیف می کند و نارضایی را فراگیر می سازد.

این پندار در برخی از سازماندهندگان اردو پدید آمده است که وظیفه و برنامه اردو تنها این است که اطلاعات و معلومات را از دهان گویندگان به مغز شرکت کنندگان جاری سازد. اما واقعیت این که چنین اداره کنندگانی، فرصت بزرگ کارآموزی از طریق مشارکت و ارائه نمونه و مثال در ساعات اندک ارتباط سازنده اردو را از دست می دهند. اینان در نمی یابند که شرکت کنندگان، به اعمال و رفتارهای آنان بیش از لبهای مربیان و اداره کنندگان می نگرند و می بینند که هم آنان که نصیحت می کنند، خود از عمل کناره می گیرند؛ با لب خویش از نظم و انضباط، فداکاری، وقت شناسی، نودوستی، کاهش هزینه ها، کارایی، پرهیزکاری و شکیبایی حمایت می کنند ولی در رفتار خودگویی از همه اینها بیخبرند. امروزه جنبش بیداری اسلامی با نقاط ضعف بزرگ و ماندگاری روبه روست زیرا می گوئیم آنچه را نمی کنیم و می کنیم آنچه را نمی گوئیم.

به هر حال این زمانهای کوتاه و ارزشمند ارتباط، فرصتی طلایی برای آموزش از طریق ارائه الگو و نمونه عملی است.

نقش اساسی سازماندهندگان اردو باید این باشد که تا جایی که ممکن است وظایف اردو را به شرکت کنندگان واگذار کنند و کاری برای خود باقی نگذارند. این امر مربیان را قادر می سازد که بر همه چیز نظارت کنند و شکافها و فاصله ها را تا آنجا که آشکار است پر نمایند. همچنین آنها را آماده می سازد که کارآموزان را از طریق آموزش میدانی تعلیم دهند و کار را در میدان عمل به آنان بیاموزند. در هر حال آموزش از طریق عمل دارای تأثیری عمیقتر و ماندگارتر است. محیط اردو باید در همه جنبه ها الگویی ارائه کند که بتوان از شکل و ماهیت آن پیروی کرد. در یک کلام، اردو باید در تمام جهات، الگوی اجرایی و مدیریتی یک جامعه نمونه اسلامی باشد.

کسی ممکن است استدلال کند که آسانتر، سریعتر و کارآمدتر است که کار را خود انجام دهیم تا این که به دیگران بیاموزیم که آن را برای ما انجام دهند. این سخن در کوتاهمدت ممکن است درست باشد اما در بلندمدت بسیار بهتر است به دیگران بیاموزیم که آن کار را انجام دهند. در غیر این صورت کار به آنجا خواهد کشید که همه کاری را خود به اجرا درآوری و به انجام برسانی چون بهتر از دیگران از عهده آن بر می آیی. بنابراین باید شکیبایی بورزیم و کار از سوی دیگران را بپذیریم گرچه در حد کاملاً مطلوب نباشد، تا آن گاه که دیگران نیز به خوبی ما کار

را بیاموزند. به همین نحو باید با تسامح و چشمپوشی، در پذیرش خطای دیگران تحمل ورزیم، آنها را راهنمایی کنیم و به بهترین وجه در اصلاح خطای آنان بکوشیم.

دوم. راه تحقق مشارکت گروهی

پس از ارائه نکات و توضیحات اولیه در جلسه افتتاحیه، سرپرست اردو باید وظایف گوناگون را توضیح دهد و آنها را در میان شرکت‌کنندگان تقسیم کند. این وظایف افزون بر وظایفی است که به کمیته‌هایی که در اردو تشکیل شده‌اند محول گردیده است. اسامی کمیته‌های تشکیل شده در اردو عبارت‌اند از: برنامه، حمل و نقل، غذا، بودجه، مهمانان، ورزش، امنیت، نگهداری کودکان، تفریح و سرگرمی، ارزیابی اردو و... لازم است بکوشیم که هر شرکت‌کننده مسئول فعالیت معینی باشد و هر کدام اجرای حداقل یکی از این مسئولیتها را بر عهده بگیرد.

الف. تسهیلات و امکانات

۱. اطلاعیه و پیامرسانی
۲. دستگاههای حرارتی و تهویه مطبوع
۳. اتاقهای خواب
۴. حمامها
۵. روشنایی
۶. تدارکات توقفگاه خودروها
۷. خوردنیها و آشامیدنیها

ب. نظم و انضباط

۱. نظافت و نظم و ترتیب محلها
۲. نظم و ترتیب کفشها
۳. عطرها و بوها
۴. زمان‌سنجی و وقت‌شناسی
۵. وضعیت ظاهری فرد
۶. انتقال زیاده

ج. جلسات

۱. آرایش صندلیها
۲. میز سخنرانی
۳. لوازم کمک‌آموزشی سمعی و بصری
۴. هدایت افراد از راهروها به داخل محل جلسه
۵. تصحیح زبان (عربی، انگلیسی، فارسی یا زبانهای دیگر)
۶. ارزیابی سخنرانان و گویندگان
۷. ارزیابی رؤسای جلسات
۸. ارزیابی شرکت‌کنندگان
۹. مزاح و تفریح

د. نماز

۱. اذان
۲. تعیین امام جماعت
۳. انتخاب سخنران بعد از نماز
۴. بیدارباش
۵. انتخاب قاریان قرآن
۶. ادعیه

هـ. کار دفتری

۱. کپی / تکثیر و چاپ
۲. ماشین‌نویسی
۳. نوشت افزار و تدارک آن
۴. گمشده‌ها و پیدا شده‌ها
۵. تلفن
۶. خبرنامه اردو

و. فعالیتهای متفرقه

۱. عکاسی
۲. انتقادات و شکایتها
۳. کمکهای اهدایی
۴. ایمنی و امنیت
۵. بهداشت و کمکهای اولیه
۶. نصیحت به طور عموم
۷. ارتباط با خارج از اردو (مسئولان، رسانه‌ها و غیر آنها)
۸. کتاب و کتابخانه
۹. مرکز خرید اردو

۱۰. مسائل شرعی (این مسئول حتماً باید دارای فکری باز و روشن باشد و از مکاتب، مذاهب و آرای گوناگون آگاهی کافی داشته باشد)

هر فعالیت ممکن است به یک یا بیش از یک فرد سپرده شود، یا چند نفر یک فعالیت را به عهده بگیرند. این امر وابسته به طبیعت فعالیت و شمار شرکت‌کنندگان است. حتی می‌توان وظایف افراد را در طول اردو تغییر داد. البته سپردن وظایفی به افراد، دیگران را از ایفای وظایف خویش معاف نمی‌کند، بی‌آن که نیاز به یادآوری به آنها باشد. همچنین این تقسیم وظایف به شرکت‌کنندگان می‌آموزد که در فعالیتهای خاص دیگران جز از مسیرهای صحیح دخالت نکنند و تداخل وظایف نیز به طور طبیعی به وجود نیاید.

سوم. مشارکت فکری

مشارکت علمی و آموزشی از طریق زیر حاصل می‌گردد:

الف. برنامه سه دقیقه‌ای

این فعالیت، با تقسیم اردو به کارگاههای کار گروهی پانزده نفره (کمتر یا بیشتر) سازماندهی می‌شود. روش اجرای برنامه به این طریق است که به هر نفر سه دقیقه وقت داده می‌شود که درباره مهمترین چیزی که می‌خواهد به گروه منتقل کند، به صحبت بپردازد. رئیس جلسه، فردی را به عنوان وقت‌نگهدار معین می‌کند.

ب. کارگاه آموزشی معرفی خویش در سه دقیقه

هر شرکت‌کننده، خود و سابقه و پیشینه زندگی خود را در یک کارگاه معرفی خویش به گروه ارائه می‌کند. دستاوردها و بهره‌های این کار شگفت‌آور است و می‌تواند مصداق بارز و عملی این آیه باشد که:

هان ای مردمان! ما شما را از مردی و زنی آفریدیم و

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ

شمارا شاخه‌ها و تیره‌ها کردیم تا یکدیگر را

لِتَعَارَفُوا... ﴿١٣﴾

بشناسید... (۱۳)

قرآن کریم، سوره حجرات (۴۹)

ج. معرفی مقاله دیگری

هدف این فعالیت آن است که به فرد آموزش دهیم که هرگاه از او خواستند، مقاله‌ای را بخواند و سپس آن را برای حاضران تعریف کند. او باید بدون ملاحظه دیدگاه خویش درباره مقاله و نویسنده آن، در انتقال مطلب به شنوندگان امانت و صداقت را رعایت کند. اگر بخواند دیدگاههای شخصی خود را نیز ارائه دهد باید مشخصاً جایگاه این تفکیک را به حاضران گوشزد نماید. اگر نویسنده مقاله در میان حاضران باشد، این کار، آموزشی ارزشمند برای نویسنده نیز خواهد بود. اگر نویسنده اعتراضی داشته باشد، مناسب است که برای این کار سه دقیقه به وی فرصت داده شود.

د. حفظ بخشهایی کوتاه از قرآن و سنت

آن گاه که شخص، بخشهایی کوتاه از قرآن کریم و احادیث شریف را به خاطر می‌سپارد و در گروه خویش به

بازگویی آنها برای جمع می‌پردازد، احساسی عمیق از مشارکت در وجود او پدید می‌آید، به ویژه آن که از ادعیه کتاب و سنت باشد. آنچه در این فعالیت به حافظه شرکت‌کنندگان سپرده می‌شود در طول زندگی از خاطر آنان نخواهد رفت.

این تجربه، همچنین احساس زیبای با دست پر از اردو به خانه رفتن را به شرکت‌کنندگان خواهد بخشید. در واقع نیز شاید این تنها چیزی از اردو باشد که بیش از هر چیز دیگر در زندگی خود به یاد خواهند آورد و از آن بهره خواهند برد.

ه. نکته‌ها و لطیفه‌های هدفمند

این فکر را می‌توان در اردو عملی ساخت که هر جلسه با یک لطیفه یا نکته هدفمند که هر بار از سوی یک شرکت‌کننده بیان می‌شود، آغاز گردد. اگر شمار شرکت‌کنندگان بسیار باشد، دو لطیفه یا نکته نیز - یکی در آغاز و یکی در پایان جلسه - می‌توان ذکر کرد.

این کار در حدی قابل توجه به افزایش روح معنویت و ارتقای روحیه نشاط و سرزندگی در اردو کمک می‌کند. رسول اکرم (ص) می‌فرماید:

رَوْحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً؛ فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمِيَّتْ

دم به دم دلها را شادمانی و سرزندگی بخشید، که دلها اگر خسته و افسرده شوند، بینایی خود را از دست خواهند داد.

سنن دیلمی

آموزش مشارکت

یک مسابقه برگزار کن: «چه کسی نامهای بیشترین شرکت‌کنندگان را در خاطر دارد؟» کلید به خاطر سپردن نامها این است که هر نام را به نام شخصی دیگر که او را خوب می‌شناسی ارتباط بدهی.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. مزایای واگذاری مسئولیتهای اداره اردو به شرکتکنندگان چیست؟ معایب آن چیست؟
۲. هنگام واگذاری یک مسئولیت به بیش از یک نفر، چه نکاتی را به خاطر باید سپرد؟

تمرین درک مطلب

۱. نامه‌ای به آنها که قرار است در اردو شرکت کنند بنویس و به آنها توضیح بده که چگونه تجربه‌ای گروهی در اردو خواهند داشت.
۲. وظایفی را که ممکن است در اردو به افراد واگذار کنی تعیین کن. وظایف را بر حسب درجه تأثیر آنها بر آموزش مرتب‌ساز.
۳. الگویی برای شرکتکنندگان تهیه کن که به آنها بگوید خود را در کدام چهارچوب معرفی کنند. زیر اطلاعاتی را که برای گروه مفیدترند خط بکش.

خواسته‌اند که مدیر برنامه‌ریزی یک اردوی جوانان باشی. شرکتکنندگان، یک هفته فعالیت را در مکانی روستایی و سرسبز نزدیک آب صرف خواهند کرد. حداقل نیمی از شرکتکنندگان از مناطقی دور آمده‌اند و با شیوه زندگی در اردو و شرکتکنندگان و دست‌اندرکاران آن آشنا نیستند. شرکتکنندگان ۵۰ نفر و مشاوران و مجریان فعالیتها ۱۵ نفر خواهند بود. هدف، آموزش شرکتکنندگان برای رهبری سازمانهای محلی خودشان و برای کار گروهی در سطح منطقه‌ای است.

رفتارها و آداب اسلامی

اول. آداب زندگی روزانه

- الف. آداب ارتباط
- ب. آداب حفظ ظاهر
- ج. آداب حضور در جلسه درس
- د. آداب خوردن
- هـ. آداب خفتن و بیدار شدن
- و. آداب نماز
- ز. آداب کلی

دوم. وحدت رفتار اسلامی

سوم. مبانی رفتار اخلاقی

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- مفهوم آداب را در اسلام دریابی.
- رفتارهای اسلامی را در موقعیتهای گوناگون زندگی روزانه بشناسی.
- معنی وحدت رفتار در آداب اسلامی را بدانی.

اول. آداب زندگی روزانه

اسلام اهمی بسیار به آداب می‌ورزد و اهمیتی شایان به رفتارها می‌دهد تا آنجا که دستور بسیاری از این آداب در کتاب خدا و به عنوان فرمان خدا آمده است و بسیار دیگر در احادیث پیامبر و پیشوایان دین مورد تأکید قرار گرفته است. پیامبر اسلام (ص) بسیاری از تلاشهای خود را در دوران رسالت، مصروف آموزش رفتارهای نوین و پسندیده به پیروان ساخت. رفتارهای شاخص همواره چشمگیر و توجه برانگیزند اما در ارتباط با یک مسلمان،

نمایانگر شیوه زندگی، فرهنگ، تربیت و انسانیت او نیز هستند. آداب اسلامی در جزء جزء خود با شخصیت و هویت مسلمان آمیخته است و این هویت و شخصیت را باز می‌تاباند. پیامبر اکرم (ص) بهترین مثال برای این مدعاست آنجا که می‌فرماید:

أَدْبِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيِي^۱

پروردگار من مرا ادب آموخت و نیکو تربیت کرد.

اردو فرصتی ارزشمند برای آموزش این آداب و ضرورت مراعات آن در هر زمان و مکان است. رفتارهای اسلامی را می‌توان بر اساس موضوع یا جایگاه آنها دسته‌بندی کرد.

الف. آداب ارتباط

۱. همواره لبخند بزن و از ترشروی بی‌بهریز.
۲. همیشه با ملایمت سخن بگو. صدای خود را بلند نکن.
۳. آرام بنخند. قهقهه نزن.
۴. اگر با کسی سخن می‌گویی و او ایستاده است تو هم بایست. در غیر این صورت، او را دعوت به نشستن کن. آن گاه که نشست پس از او بنشین.
۵. با گفتن «سلام علیکم» در سلام به دیگری پیشدستی کن، مگر آن گاه که: الف) تو ایستاده‌ای و دیگری پیاده در حال آمدن است یا با وسیله نقلیه به سوی تو می‌آید؛ ب) تو در میان گروهی هستی و او تنهاست. در هر دو حالت او باید در سلام پیشدستی کند. همواره به گونه‌ای سلام کن که طرف مقابل بشنود.
۶. جواب «سلام علیکم» را به طور کامل بده و بگو: «و علیکم السّلام و رحمة الله وبرکاته». این کار را با صدایی بلند، واضح، شادمانه، دلنشین و جذاب انجام بده. اگر یک نفر از سوی جمع جواب سلام بگوید کافی است.
۷. در انتظار عمومی خمیازه نکش. اگر خمیازه آمد کاری کن که یا از آن جلوگیری کنی یا دهانت باز نشود. اگر دهان باز شد آن را بادت بپوشان.
۸. در هر زمان حالت بدن خود را راست نگه دار. تا زمانی که تنها نیستی خود را رها نکن و تکیه نده.
۹. به آنچه به تو می‌گویند بادقت گوش بده.
۱۰. اگر با کسی صحبت می‌کنی یا کسی باتو صحبت می‌کند، به چهره او نگاه کن.^۲
۱۱. اگر شخصی در حضور دیگری یا در جمع عطسه کند باید به او گفت: «يَرْحَمُكُمُ اللهُ» (رحمت خدا بر شما باد). او نیز باید پاسخ دهد: «يَغْفِرُ اللهُ لَكُمْ» (خداوند شما را ببخشد).

(۱) سمعانی در ادب الاملاء (آداب نگارش).

(۲) نگاه بی‌غرض به چهره غیر همجنس اشکال ندارد. تفصیل آن در کتاب مسئله حجاب آیت الله شهید مرتضی مطهری آمده است - مترجم.

۱۲. تاجایی که ممکن است کمتر درباره خود با دیگران صحبت کن. از هیچ کس بد نگو اگرچه درست باشد.

۱۳. بیاموز که در هر فرصت به تعریف و تمجید مخاطب خود پردازی و در هر موقع مناسب از گفت‌وگو، به بهترین وجه برای او دعا کنی.

ب. آداب حفظ ظاهر

۱. همیشه و همه جا پاکیزه باش. پاکیزگی از ایمان است. برای حفظ پاکیزگی هر روز تن خود را بشوی و جوراب خود را عوض کن.

۲. موهای خود را آراسته و پاکیزه نگاه دار و هر روز چند بار آنها را شانه کن.

۳. نگذار ناخنهای دستت بلند شود. هر جمعه آنها را کوتاه کن تا چرک در زیر آنها جمع نشود. روزی چند بار دست، صورت و دهان خود را بشوی.

۴. لباسهای تنگ به ویژه شلوار تنگ نپوش.

۵. به هنگام نشستن، دوپای خود را به یکدیگر بچسبان و دو بازویت را نزدیک پهلوهایت نگاه دار. بازوهایت را حرکت نده.

۶. شکلک در نیاور و ظاهر طبیعی خود را حفظ کن. ظاهر خندان بهتر است.

۷. اگر زیاد عرق می‌کنی از دفع کننده‌های بوی عرق یا عطری مناسب استفاده کن. داخل کفش خود را هر هفته بشو یا دفع کننده‌های بوی پا را مورد استفاده قرار بده.

ج. آداب حضور در جلسه درس

۱. یک یا دو دقیقه قبل از شروع درس در جای خود حاضر باش. همیشه کاغذ یا دفتر و قلم با خود بیاور.

۲. درست بنشین و چشمان خود را به استاد بدوز. به خود اجازه نده که به هنگام صحبت وی جای دیگری را نگاه کنی.

۳. در هنگام صحبت استاد خوب گوش کن و یادداشت بردار. با بغل دستی خود صحبت نکن.

۴. هیچ گاه صحبت استاد را قطع نکن. برای صحبت کردن با بلند کردن دست اجازه بخواه.

اگر اجازه داده نشد، بدان که صلاح نیست صحبت کنی. دست خود را پایین بیاور و بعد از پایان درس با استاد صحبت کن.

۵. اگر وقت درس تمام شده است بیتابی نکن. از ترک کلاس پیش از معلم یا پیش از آن که به پایان یافتن جلسه اشاره کند خودداری کن.

۶. هیچ گاه در هیچ جلسه‌ای نخور، ننوش و سیگار نکش مگر این که اجازه بدهند. اگر با مبارزه با نفس بتوانی از سیگار بکنی به سلامت خود و دیگران خدمت کرده‌ای.

۷. اگر بانظر استاد مخالفی، عقیده خود را با ملایمت و احترام بیان کن.

د. آداب خوردن

۱. قبل از نشستن برای صرف غذا، دست و دهان خود را بشو.
۲. نخستین کسی نباش که دست به غذا می‌برد. با همه شروع به صرف غذا کن. اگر جا برای همه نیست، به بغل دستی خود بچسب و برای تازه‌واردها جا باز کن.
۳. با «بسم الله الرحمن الرحيم» شروع به غذا خوردن کن به گونه‌ای که بشنوند.
۴. بیش از مقداری که می‌خوری برنदार. بهتر است دوباره غذا را برداری یا کاملاً سیر نشوی تا این که باقیمانده غذا را در ظرف خود باقی بگذاری. البته بهتر است زمانی دست از خوردن بکشی که هنوز قدری اشتهای خوردن داری.
۵. غذا را خوب بجو و در بلعیدن آن عجله نکن.
۶. بادهست راست غذا بخور. قاشق را به دست راست بگیر. غذا را با دست راست بکش و بادهست راست جدا کن.
۷. با دهان پراز غذا صحبت نکن.
۸. به همسفره‌ایها کمک کن و آنچه می‌خواهند دم دستشان بگذار و به دستشان برسان. اگر برای آوردن یا گرفتن یا سفارش غذا بلند می‌شوی از آنان بپرس که اگر چیزی می‌خواهند به تو بگویند.
۹. اگر غذایی مخصوص کسی است به آن دست نزن. اگر دیگری غذایی را که برای تو می‌آورند، برای خود گرفت، از او نخواه که به تو بدهد. سعی کن غذای دیگری برای خود بگیری.
۱۰. اگر پیش از دیگران غذا را تمام کردی کنار برو و دست نگه دار که دیگران هم غذایشان را تمام کنند.
۱۱. روی میز یا سفره اطراف ظرف غذا و همچنین زمین اطراف سفره یا میز را پاکیزه و اشتهابرانگیز نگه دار. اگر غذایی به بیرون ظرف افتاد یا ریخت، بلا فاصله دست از غذا خوردن بردار، آن را بردار و آنجا را تمیز کن.
۱۲. پس از اتمام غذا با صدایی که شنیده شود بگو: «الحمد لله».
۱۳. بعد از غذا دستها و دهان خود را بشوی.

ه. آداب خفتن و بیدار شدن

۱. تا جایی که ممکن است سعی کن بلا فاصله بعد از نماز عشا به بستر بروی. اگر مجبوری مطالعه یا کارکنی به اتاق مطالعه برو.
۲. با شنیدن نخستین صدای بیدار باش بیدار شو و در بستر نماز. بین اولین صدا و اولین وظیفه وقت زیادی است که می‌توانی بسیاری کارها را در آن فاصله انجام دهی. اگر تا آخرین صدا در بستر بمانی این فرصت را از دست خواهی داد. خواندن دعاها و دعاها مربوط به صبح را فراموش نکن.
۳. دندانهایت را بشوی، حمام کن و لباسهایت را سریع بپوش.
۴. مقید باش که همیشه پیش از اقامه، خود را به نماز جماعت برسانی.
۵. اگر به هر دلیل از نماز جماعت صبح باز ماندی، باز هم به مسجد برو و نماز فرادایت را آنجا اقامه کن.

و. آداب نماز

۱. همیشه قبل از اقامه، خود را به نماز جماعت مسجد برسان. یک بار دیر رسیدن در هفته هم زیاد است.
۲. کفشهای خود را باخود به مسجد نبر. آنها را در بیرون مسجد در ردیفهای منظم قرار بده یا اگر قفسه یا تاقچه‌ای برای این منظور هست، کفشها را در آنجا بگذار.
۳. پس از ورود به مسجد، نزدیکترین محل به محراب را پیدا کن و در آنجا بنشین و به آرامی از حفظ قرآن بخوان.
۴. هرگز با هیچ کس قبل از نماز و در طول نماز صحبت نکن، حتی برای ساکت کردن کسی که صحبت می‌کند. پس از نماز و در بیرون مسجد با چنین شخصی درباره‌ی رفتار نامناسب گفت‌وگو کن.
۵. اگر در جایی از مسجد، قرآن با صدای بلند خوانده می‌شود، آرام بایست یا بنشین و گوش کن. صحبت یا حرکت نکن.
۶. سعی کن در هنگام نماز جماعت شانه‌ها و پاهایت به شانه‌ها و پاهای بغل دستیت بچسبد. مواظب باش که صف، متصل و مستقیم باشد.
۷. در حرکات نماز هرگز از امام جلو نیفت. پس از شنیدن صدای مکبر از حرکات امام پیروی کن. سلام پایانی نماز را در زمانی بگو که امام آن را به طور کامل ادا کرده باشد نه در نیمه سلام امام.
۸. پایت را روبه قبله دراز نکن. اگر پاهایت خسته شده‌اند می‌توانی آنها را از کنار دراز کنی یا چهار زانو بنشینی و وضعیت نشستن خود را تغییر دهی.
۹. صدای تو در نماز باید چنان آهسته باشد که حتی کسی که در کنارت ایستاده است نتواند بشنود.
۱۰. در اثنا ایراد خطبه توسط امام جمعه، هرگز صحبت نکن، خمیازه نکش، حرکت نکن یا با صدای بلند نخند. حتی اگر امام لطیفه یا نکته‌ای خنده‌آور می‌گوید، تنها لبخند بزن.

ز. آداب کلی

۱. وقت شناسی. وقت شناسی در زندگی مسلمانان و فعالیت‌های اسلامی اهمیتی همسنگ اجرای وظایف اخلاقی و مذهبی دارد. این امر هرگونه تأکید و توصیه را به همه مسلمانان جهان که غافل از این فضیلت بزرگ‌اند می‌طلبد. اگر به دیر رسیدن عادت کرده‌ای، ساعت را به قدر کافی جلو ببر تا این عادت بد را جبران کن.
- هیچ راه‌گیزی برای شانه خالی کردن از مبارزه با این عادت زشت و غیر اسلامی و شکستن آن نیست. در اردوی اسلامی همانند جنبش اسلامی هر شرکت‌کننده و هر عضو باید مراقب زمان باشد و قدر وقت را بداند و در بهره‌گیری از آن جدیت ورزد. فعالیت هرچه باشد، مسلمان باید به وقت آن پایبندی نشان دهد. زندگی هدفمند است و هر فرد در برابر هر لحظه از لحظه‌های حیات خویش مسئول. بنابراین اگر چه هنگام غذا، نماز، ورزش یا مطالعه باشد، باید سروقت، بلکه پیش از وقت، برای آن فعالیت آماده باشی. شکست در اجرای هر وظیفه به وقت خویش، نه تنها شکست در التزام به اسلام، که نشانه ضعف ایمان است.
۲. آمادگی برای یاری. مهیا بودن برای کمک‌رسانی از برترین فضایل انسانی و اسلامی است. مسلمان همواره آماده است که در صورت نیاز به یاری دیگر مسلمانان بشتابد. او منتظر نمی‌ماند که از او یاری بخواهند و او یاری رساند، بلکه پیشدستی می‌کند و همواره مشتاق و چشم‌به‌راه فرصتی است که احسان و نیکی خود را به دیگران

برساند. در امر به معروف و نهی از منکر نیز باید پیشگام باشد. در یک کلام آمادگی برای غوطه‌ور شدن در موقعیتها به منظور خدمت به دیگر انسانها، بهترین و شکوهمندترین تعبیر از ایمان است.

در اردوی اسلامی ایمان یک شرکت‌کننده با/حسان فعال او و کار نیک او در هر فرصت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای نمونه اگر وارد محل اجتماعات شود و میز را پاکیزه نبیند آن را تمیز کند. اگر صندلیها مرتب چیده نشده‌اند آنها را مرتب سازد. اگر تخته سیاه پر از نوشته است، آن را پاک و آماده استفاده کند. مسلمان در حمام، در ناهارخوری، در زمین بازی، در مسجد، در سالن ورزشی، در پیاده‌رو و خلاصه در هر جا باشد، باید آنچه را مرتب نیست مرتب کند و اگر نیاز به داوطلبانی برای یک خدمت است، نخستین کسی باشد که پا پیش می‌گذارد. پیامبر اکرم (ص) درباره فضیلت برداشتن مشکلی از پیش پای مسلمانان می‌فرماید:

بَيْنَا رَجُلٌ يَمِشِي فِي طَرِيقٍ، وَجَدَ غُصْنَ شَوْكٍ عَلَى الطَّرِيقِ فَأَخَذَهُ.
فَشَكَرَ اللَّهُ لَهُ، فَغَفَرَ لَهُ

مردی در راهی می‌رفت، شاخه خاری بر سر راه دید و آن را برداشت.

پس خداوند به پاس این خدمت، او را آمرزید.

صحیح بخاری

۳. **مهربانی.** مهربانی پیشنیاز فلاح و رستگاری است. مسلمان تا آنجا که می‌تواند، می‌کوشد که مهربان، دوستداشتنی و قابل دوستی و اعتماد باشد. چهره همیشه خندان نمایانگر مهربانی و نرمی قلب او نسبت به دیگران است. وقتی دیگران سخن می‌گویند او گوش می‌دهد؛ آن‌گاه که می‌گیرند با آنها می‌گرید؛ و چون شادند، در شادی آنها شریک می‌شود. بزرگوار و بخشنده است. همواره در کار مردم و اصلاح حال آنها تلاش می‌کند و خواهان و مشتاق و در پی سعادت و خوشبختی آنهاست. اگر در کاری خیر و رفاه مردم نهفته است نمی‌تواند نسبت به آن بی‌تفاوت باشد. او هیچ‌گاه مخالف، بیگانه، کینه‌ورز و تحقیرکننده هیچ کس نیست.

۴. **حسن ظن.** خوشبینی و حسن ظن از مبانی اخلاقی اسلامی است. اسلام یعنی ایمان به این که خداوند سبحان، رحمن (بسیار بخشنده مهربان) و رحیم (همواره بخشنده مهربان) است، عادل است و خیر و سعادت مارا می‌خواهد:

... اللَّهُ كَتَبَ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ... ﴿١٢﴾

... [خداوند] بر خویش رحمت نوشته است... (۱۲)

قرآن کریم، سوره انعام (۶)

... وَ لَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ... ﴿٤٠﴾

... البته خداوند هر که را یاری او کند، یاری خواهد

کرد... (۴۰)

قرآن کریم، سوره حج (۲۲)

خداوند همسنگ ذره‌ای ستم نمی‌کند... (۴۰)

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ... ﴿٤٠﴾

قرآن کریم، سوره نساء (۴)

خداوند بر مردم هیچ ستم نکند اما مردم بر خود ستم

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿٤٤﴾

قرآن کریم، سوره یونس (۱۰)

می‌کنند. (۴۴)

و این جهان میدان عمل، آزمون و تمیز خوبان از بدان است. تنها یک خدا و آن هم خداوند متعال است و جز او خدایی نیست. خداوند خود را متعهد می‌داند که به ما لطف کند، مؤمنان را در برابر دشمنانشان پیروزی دهد و به زیان هیچ کس راضی نیست. دنیا صحنه عمل اوست. او سراپا نیکی است بنابراین کار او و صحنه عمل او نیز نمی‌تواند نیک نباشد.

این دیدگاه در مسلمان ایجاد طمأنینه و اعتماد به نفس می‌کند و یقین می‌یابد که کوششها و تلاشهای او هدر نمی‌روند و بهترین دستاوردها را خواهند داشت و خداوند پاداشی عظیم در این جهان و آن جهان به او عنایت خواهد کرد. مسلمان این اطمینان و اعتماد قلبی را به اطرافیان و محیط خود نیز منتقل می‌کند. توصیه‌ها و نصایح او هرگز بدبینانه، نومیدکننده و یأس‌آفرین نیستند. موضع ثابت او در برابر همه امور و چیزها این است که خوب‌اند و بهتر می‌شوند. اگر به او خوشایندی رسد، از اعماق دل، اندیشه و روح خویش ندا سر می‌دهد:

سپاس و ستایش از آن خداست و او بزرگتر است از آن
که به توصیف درآید]

الْحَمْدُ لِلَّهِ، وَاللَّهُ أَكْبَرُ

و اگر او را دشواری، اندوه یا مصیبتی رسد، می‌گوید، می‌اندیشد و باور دارد که:

ما به خداوند تعلق داریم و به سوی او باز خواهیم گشت.

إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ

هیچ توان و نیرویی جز از سوی خداوند نیست.

لَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ

سپس به فرایض و وظایف خود می‌پردازد و این توصیه رسول اکرم (ص) را در ذهن خویش دارد که:

إِن قَامَتِ السَّاعَةُ وَبَدِدَ أَحَدِكُمْ فَسَيْلَةً فَاسْتَطَاعَ أَنْ يَغْرِسَهَا، فَلْيَغْرِسْهَا

اگر واپسین ساعت حیات این جهان فرا رسد و به دست یکی از شما نهالی باشد و بتواند آن را بکارد،

پس باید آن را در زمین بنشانند.

مشند احمد بن حنبل

دوم. وحدت رفتار اسلامی

همه قواعد رفتاری که پیش از این ذکر شد، به همراه اقامه نمازهای پنجگانه، روزه ماه رمضان، پرداخت زکات، خمس و دیگر وجوه شرعی، پیروی قوانین شریعت و هدایت از طریق توصیه و پایبندی به لوازم آن، در مجموع شیوه‌ای از زندگی را باز می‌نمایاند. شیوه‌ای فراگیر، گسترده و منحصر به فرد چونان اسلام، که بر جمیع جوانب و جنبه‌های زندگی اثرگذار است. فرد متعهد و ملتزم به اسلام کسی است که از شیوه اسلامی زندگی که نمود آشکار

این تعهد و التزام است پیروی می‌کند.

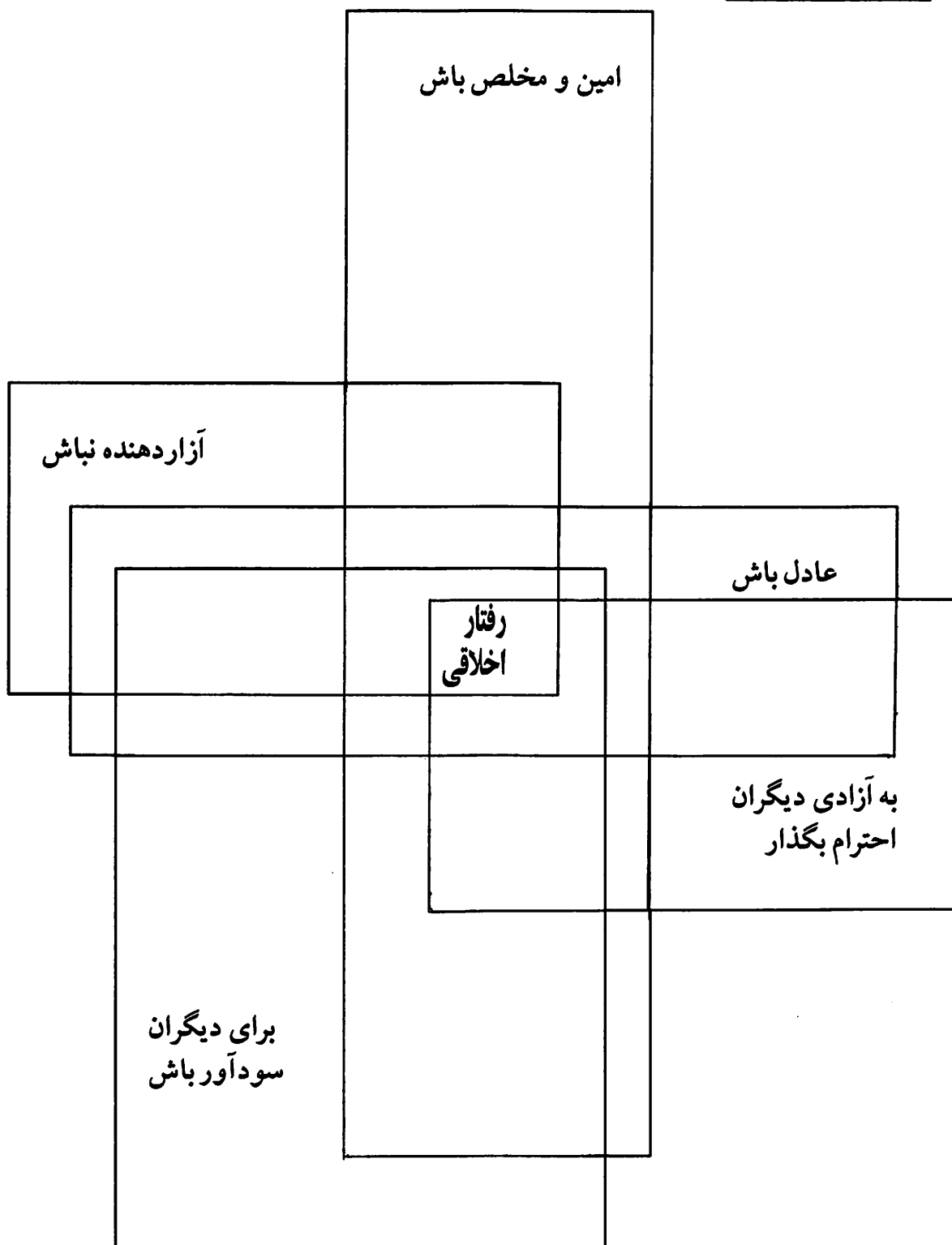
برای نمونه، یک مسلمان، پیرو آداب و رسوم غربی و مدهای گوناگون آن نیست و باتغییر آنها شیوه زندگی و طرز پوشاک خود را تغییر نمی‌دهد. مسلمان لباسی می‌پوشد که مناسب، زیبا، باوقار و راحت باشد. لباس او تنگ نیست و جزئیات بدن او را نشان نمی‌دهد. لباسی است که در آن آسوده است و آزادی حرکت دارد و توجه بیننده را از تن به چهره و چشمان او متوجه می‌سازد. لباسهای او کاملاً تمیز و همواره مرتب و اتو کشیده‌اند. مو و سرپوش او نیز مرتب و منظم است. ناخنهای او همیشه کوتاه است، کفشهای او همیشه پاک و براق است و بندهای آن باز نیست. محاسن او آراسته و مرتب است. او هر بار پس از صرف خوردنی و آشامیدنی آن را از باقیمانده غذا پاک می‌کند.

مسلمان متعهد همه دستورهای اخلاقی را که برشمرديم رعایت می‌کند. التزام و تعهد او به اسلام آشکار است. او همواره به یاد خداست، از رسالت عظیمی که بر دوش اوست آگاه است، به آنچه خدا برای او مقدر ساخته و قسمت او کرده راضی است و به خداوند اعتماد و اطمینانی عمیق دارد. او در خاموشی و گویایی، خوردن و آشامیدن، نماز و روزه، کار و تفریح و آمد و شد خویش از راه و روش اسلام پیروی می‌کند. در زندگی او نظم، هدف، زیبایی و انضباط موج می‌زند. دیگران احساس می‌کنند که او به مرتبه‌ای والا از انسانیت تعلق دارد: او مسلمانی متعهد است.

سوم. مبانی رفتار اخلاقی

رفتار اخلاقی تکیه‌گاه شخصیت اسلامی مبلّغ است. معیاری است که یک رهبر با آن مورد داوری مردم قرار می‌گیرد و در بلند مدت، تنها راه برای جلب اعتماد مردم به تواناییهای او برای رهبری است. رفتار اخلاقی دارای جنبه‌ها و مؤلفه‌های گوناگونی است اما مبانی اساسی آن را می‌توان در پنج مبنا آتی خلاصه کرد:

رفتار اخلاقی



رفتار	شرح رفتار	مأخذ آن در حدیث نبوی(ص)
به آزادی دیگران احترام بگذار	شک نیست که همه افراد آزادند و حق دارند که شیوه زندگی خود را آن گونه که می‌خواهند برگزینند تا آنجا که رفتار آنان با مصلحت عمومی و آزادی و سعادت دیگران در تعارض نباشد. بنابراین هر انسانی از آزادی اندیشه و انتخاب برخوردار است.	مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ، تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنِيهِ. از نیکی اسلام مسلمان آن است که چیزی را که به او ارتباط ندارد وامی‌گذارد. سنن ترمذی
آزاردهنده نباش	التزام و تعهد به پرهیز از آزار جسمی و روحی دیگران و خودداری از اعمالی که مایه آسیب و زیان دیگران است، یکی از مهمترین اصول اخلاقی به شمار می‌رود.	لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ فِي الْإِسْلَامِ. زیان و زیان‌رسانی در اسلام نیست. سنن ابن ماجه
برای دیگران سودآور باش	باید متعهد به ارتقا و بهبود وضعیت زندگی دیگران بود و برای خوشبختی، آسایش و رفاه آنان تلاش کرد حتی اگر این پیشرفت و بهبود، مایه ایجاد ناراحتی یا محدودیت آزادی برای آنان شود که پیشنهاد کمک داده‌اند.	مَنْ فَرَّجَ عَن مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِّنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِّنْ كُرْبِ الْقِيَامَةِ هر که یک اندوه و دشواری دنیایی مسلمانی را بزداید، خداوند یک اندوه و دشواری روز قیامت را از او خواهد زدود. صحیح مسلم
عادل باش	برای عادل بودن باید با همه یکسان رفتار کرد و حق و جایگاه هرکس را آن گونه که باید به او داد و این دو اصل حکمت‌آمیز را رعایت نمود: «صداقت بهترین سیاست است.» و «عدالت پایه حکومت است.»	لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّىٰ يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ. هیچ یک از شما [آن گونه که باید] مؤمن نمی‌شود مگر این که آنچه برای خویش می‌پسندد برای برادر [مسلمان] خود نیز پسندد. صحیح بخاری و صحیح مسلم
امین و مخلص باش	هرکس باید به عهد و پیمان خود وفا کند، در گفتار و کردار با اخلاص قرین باشد، به دیگران احترام بگذارد و با ادب با آنان سخن بگوید. اخلاص و امانت از نشانه‌های التزام، تعهد و شایستگی است. به اندازه اخلاص و امانت خویش می‌توانیم انتظار داشته باشیم که ما را وفادار و قابل اعتماد بدانند.	الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ؛ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يَخْذُلُهُ. مسلمان برادر مسلمان است؛ نه به او ستم می‌کند و نه مایه شکست و خواری او می‌شود. صحیح مسلم

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

- ۱- در چه شرایطی لازم نیست که مبادرت به سلام کنی؟
- ۲- چرا حسن ظن بخشی از آداب اسلامی است؟

تمرین درک مطلب

۱. باشركت‌كنندگان تحت سرپرستی خود باید صحبتی داشته باشی درباره این که رعایت اخلاق و رفتار اسلامی در اردو می‌تواند اردو را برای همه دلپذیر، خوشایند و لذتبخش کند. رئوس نکاتی را که در این صحبت باید مطرح شود بنویس.
۲. پنج رفتار اسلامی را که قصدداری به اجرا بگذاری به همراه چگونگی اجرا ذکر کن. پنج رفتار اسلامی را که قادر به اجرای آن نیستی به همراه دلایل آن برشمار.
۳. نامه‌ای به اولیای امور و رهبران بنویس و در آن به‌طور دقیق بیان کن که اردو چگونه رفتار شركت‌كنندگان را بهبود بخشیده است و آنان چگونه می‌توانند به تقویت این حرکت اصلاحی کمک کنند.

سرپرست گروهی از شركت‌كنندگان در یک اردوی جوانان مسلمان هستی که پیش از این محیط اردو را تجربه نکرده‌اند. هدف اردو ترغیب اعضا به شركت در اردوهای بعدی و ایجاد انگیزه در آنان برای فراخوانی دیگران به سوی حضور در اردوهای گوناگون است. چندتن از اولیای امور و رهبران مردمی درباره تأثیر این اردوهای خاص و برنامه‌های آن در کسانی که برای نخستین بار به اردو آمده‌اند، نامطمئن‌اند. تنها امکان تو برای تقاضا و دریافت حمایت‌های آنان این است که میزان و دامنه تأثیر این اردو را بر شركت‌كنندگان نشان دهی.

ارزیابی اردو

- اول. ارزیابی در اردو
 دوم. پیگیری پس از اردو
 سوم. نمونه پرسشنامه‌های ارزیابی
 الف. ارزیابی شرکت‌کنندگان
 ب. ارزیابی کلی اردو
 ج. ارزیابی کلی برنامه کارآموزی رهبری

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- دریابی که ارزیابی چگونه در بهبود اداره اردو مؤثر است.
- روشهای مناسب را برای ارزیابی اردو انتخاب کنی.
- پرسشنامه‌های ارزیابی را برای کسب اطلاعات به کاربری.

اول. ارزیابی در اردو

به محض آغاز برنامه اردو، ضروری است که ارزیابی مستمر آن را بخشی از دستور کار اداره اردو و نقش مدیریتی خود قرار دهیم. روش درست برای سازماندهندگان این است که هر شب به مدت یک ساعت یا بیشتر بایکدیگر بنشینند تا راههای اصلاح معایب و پیشگیری از تکرار آنها را بررسی کنند. هر تغییری که در هر نشست مورد موافقت قرار گرفت باید به همه مسئولان ابلاغ شود و در روز بعد به اجرا در آید. همچنین می‌توان گروههایی چند را برای ارزیابی برنامه، تدارکات مادی، عملکرد و فعالیت شرکت‌کنندگان و دیگر موارد تشکیل داد. نیز باید سرگروهها را تشویق کرد که از شرکت‌کنندگان بخواهند پیشنهادهای خود را ارائه نمایند و مشکلات را به آنها منعکس کنند تا در مشورتهای و یافتن راه‌حلهای مورد توجه قرار گیرد. به علاوه باید به منظور استفاده در برنامه‌ریزیهای آینده، یک ارزیابی کلی نیز از اردو داشته باشیم.

دوم. پیگیری پس از اردو

اردوهای جوانان مسلمان به نحوی چشمگیر مایه ایجاد انگیزش و اشتیاق در جوانان و نیز در بزرگسالانی می‌شود که در کار اردو هستند. محیط و فضای اردو به آنان الهام و روحیه می‌بخشد و تجربه زندگی جمعی و اجرای آداب اسلامی در طول برگزاری اردو در آنها این انگیزه و اندیشه را پدید می‌آورد که چنین فعالیتهایی را در مناطق خود نیز برگزار کنند.

ارزیابی پس از اردو از اهمیتی بسیار در سنجش میزان موفقیت و تأثیر آن برخوردار است. معیار واقعی سنجش موفقیت یک برنامه آن است که شرکت‌کنندگان پس از بازگشت از اردو چه اندازه از آموخته‌های آن را به خاطر دارند و به کار می‌بندند. برای نمونه باید تغییرات فکری، رفتاری و اجرایی شرکت‌کنندگان را سه ماه پس از اتمام اردو ارزیابی کنیم. این کار می‌تواند از طریق پرسشنامه، نظرخواهی و روشهای دیگری انجام شود که برای شرکت‌کنندگان و نیز سرپرستان و راهنماهای آنها طراحی می‌شود.

نیاز دیگر ما این است که با شرکت‌کنندگان و سرپرستان و راهنمایان اردو ارتباطی منظم و ثابت داشته باشیم و برای آنها امکانات و منابع برنامه‌ها و مواد آموزشی را فراهم کنیم تا مایه مساعدت، تقویت و استمرار فعالیتهای اسلامی آنان شود. در این زمینه وجود یک پایگاه اطلاعاتی یا پایگاه داده‌ها درباره شرکت‌کنندگان، لوازم، آموزش‌دهندگان و از این قبیل می‌تواند یابوری ارزشمند برای اتخاذ تصمیمهای مناسب در طراحی و برنامه‌ریزی اردوهای بعدی باشد. برای مثال، پایگاه داده‌ها می‌تواند موضوعهای حل‌نشده در اردوهای گذشته یا شرکت‌کنندگانی را که به آموزش بیشتری در برخی زمینه‌ها نیازمندند به ترتیب اولویت مشخص کند.

سوم. نمونه پرسشنامه‌های ارزیابی

ارزیابی باید هم کمی و هم کیفی باشد. برای ارزیابی کیفی، یک جلسه عمومی با فرصت و امکان بحثهای صریح و آزاد، مفید و ثمربخش است. اما ارزیابی کیفی را از طریق پرسشنامه‌ها و نظرخواهی‌هایی که پاسخ مشخص برای پرسشهای مطرح شده می‌طلبند، به بهترین وجه می‌توان انجام داد. نمونه‌هایی برای ارزیابی کیفی در صفحات آتی آمده است.

- [] نتیجه [] نمی
- [] نتیجه [] نمی
- [] نتیجه [] نمی
- [] نتیجه [] نمی

نتیجه گیری است که در مورد این موضوع باید گفت که:

- [] نتیجه [] نمی

و در این باره می‌توان گفت:

۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵

۵ (۱۰۰٪)

این نتایج را می‌توانیم به شرح زیر بیان کنیم (در مورد این موضوع می‌توانیم بگوییم که):

۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵

۵ (۱۰۰٪) در مورد این موضوع می‌توانیم بگوییم که:

۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵
۵	۴	۳	۲	۱	۵

۵ (۱۰۰٪) در مورد این موضوع می‌توانیم بگوییم که:

و در این باره می‌توانیم بگوییم که:

نتیجه گیری است که در مورد این موضوع می‌توانیم بگوییم که:

و در این باره می‌توانیم بگوییم که:

نتیجه گیری است که در مورد این موضوع می‌توانیم بگوییم که:

و در این باره می‌توانیم بگوییم که:

تاریخ: _____

موضوع: _____
موضوع: _____

موضوع: _____

- ۱. تاریخچه کلیه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان ساسانیان تاکنون
- ۲. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان صفویان تاکنون
- ۳. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان قاجاریان تاکنون
- ۴. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان پهلویان تاکنون
- ۵. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان جمهوری اسلامی تاکنون
- ۶. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان مشروطیت تاکنون
- ۷. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان زندیان تاکنون
- ۸. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان تیموریان تاکنون
- ۹. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان مغولان تاکنون
- ۱۰. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان ساسانیان تاکنون

- ۱۱. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان ساسانیان تاکنون
- ۱۲. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان صفویان تاکنون
- ۱۳. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان قاجاریان تاکنون
- ۱۴. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان پهلویان تاکنون
- ۱۵. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان جمهوری اسلامی تاکنون
- ۱۶. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان مشروطیت تاکنون
- ۱۷. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان زندیان تاکنون
- ۱۸. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان تیموریان تاکنون
- ۱۹. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان مغولان تاکنون
- ۲۰. تاریخچه اسناد و کتابخانه‌ها در ایران از زمان ساسانیان تاکنون

موضوع: _____

ج. ارزیابی کلی برنامه کارآموزی رهبری

۱. نام و نام خانوادگی، نشانی و شماره تلفن: _____

۲. چرا در برنامه کارآموزی رهبری شرکت کردید؟

۳. آیا برنامه کارآموزی رهبری اهداف مورد نظر شما را تحقق بخشید؟
اگر پاسخ منفی است، کوتاهی در کجا بود؟

۴. به نظر شما نکات برجسته برنامه چه بودند؟

۵. از کدام بخش این برنامه بهره بیشتری بردید؟

۶. چه چیزی در این برنامه، بیش از همه انتظار شما را برآورده نساخت؟

۷. تدارکات و امکانات مادی در مجموع چه قدر کارآمد بود؟

(مثلاً آنچه مربوط به خوردن، نشستن، خوابیدن، گروهبندی و غیر آنها می شود)

[] بیش از حد انتظار [] قابل قبول [] پایین تر از حد انتظار

_____ بهترین بخش:

_____ ضعیفترین بخش:

۸. سطح عملکرد را چگونه ارزیابی می کنید؟

[] بسیار بالا [] بسیار پایین [] مناسب

۹. آیا از برنامه کارآموزی رهبری چیزی آموختید؟

[] آری [] خیر

اگر پاسخ مثبت است، سه بخش مهمتر را برشمرد:

_____ (الف)

_____ (ب)

_____ (ج)

۱۰. آیا اهداف این برنامه را به وضوح و روشنی دریافته اید؟ [] آری [] خیر

۱۱. آیا پیشنهادی برای بهبود و تقویت برنامه کارآموزی رهبری دارید؟

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. ارزیابی چگونه در اداره بهتر اردو به تو کمک می‌کند؟
۲. مهمترین اطلاعاتی که از طریق ارزیابی پس از اردو باید به دست آوری کدام‌اند؟

تمرین درک مطلب

۱. فهرستی از فعالیتهایی که باید انجام دهی، زمان آنها و افرادی که در گردآوری اطلاعات و مواد اولیه برای تهیه گزارش باید به تو کمک کنند، تهیه کن.
۲. یادداشتی برای یادآوری خود بنویس تا هنگامی که به شرکت‌کنندگان اردو توضیح می‌دهی که چگونه و چرا پرسشنامه‌ها را باید تکمیل کنند، از آن استفاده کنی.
۳. اگر فرصت اجازه نمی‌دهد که بیش از دو پرسشنامه را برای ارزیابی مورد استفاده قرار دهی، کدام دو پرسشنامه را انتخاب می‌کنی؟

به عنوان رئیس کمیته اردوی جوانان، می‌خواهی برنامه‌ای را برای اردویی مؤثر و موفق چه در حال و چه در آینده بریزی. از آنجا که بیشتر شرکت‌کنندگان تازه‌وارد هستند، در این که رودرو به پرسشها پاسخ دهند تردید دارند. همچنین نمی‌دانند که انتظار چه را باید داشته باشند. کمیته اجرایی از تو درخواست گزارشی کرده است. گرچه اعضای کمیته در اردو حضور نداشته‌اند اما معیاری ثابت برای ارزیابی موفقیت یا عدم موفقیت اردو دارند.

بخش ششم*

در راه ارتباط گسترده

خداوند متعال در قرآن مجید می‌فرماید:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا صَبْرًا وَصَابِرُونَ وَرَأِبُطُوا وَاتَّقُوا
اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٢٠٠﴾
ای کسانی که ایمان آورده‌اید! یکتنه و گروهی
شکیبایی و پایداری ورزید و با یکدیگر [و میان
نیروها و فعالیتها] ارتباط مستحکم برقرار سازید و
خدا را در نظر داشته باشید باشد که رستگار
شوید. (۲۰۰)

قرآن مجید، سوره آل عمران (۳)

شما چه مجموعه‌ای کوچک - مانند مجلس، محفل، کانون و انجمن - باشید چه مجموعه‌ای بزرگتر - مانند حزب، جنبش، بنیاد و سندیکا -؛ چه گروهی مخالف حکومت باشید چه اقلیتی درون حکومت؛ و حتی اگر توانسته باشید حکومتی بر اساس آرمانهای اسلامی تأسیس کنید و اکثریت را در نظام اسلامی خود به دست آورید، در هیچ حال بی‌نیاز از این نیستید که در درون خود و با مردم و مخاطبان خود ارتباط برقرار سازید، به مردم توضیح دهید و در صورت لزوم از آنها عذر بخواهید؛ از آنها نظر، انتقاد، پیشنهاد و شکایت دریافت کنید؛ فعالیت‌های خود را برای آنها توجیه کنید؛ آنها را باخود هم‌دل سازید؛ پشتیبانی و هواداری آنها را نسبت به خود برانگیزید و محفوظ دارید؛ آنها را در جهت اهداف اسلامی خویش راهنمایی و هدایت کنید، صلاح، اصلاح و اصلاحگری را در جامعه گسترش دهید و خود نیز خطاهای خود را بشناسید و به اصلاح روش و منش خویش پردازید.

همه اینها نیازمند ابزارهای قوی ارتباطی است به گونه‌ای که به نظر اهل فن، هر فعالیت سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و غیر آن، اگر بخواهد موفق شود، قبل، بعد و به همراه خویش نیازمند یک سلسله فعالیت‌های کارشناسانه ارتباطی است.

از این میان سه فعالیت مهم ارتباطی و اصلاح‌گرایانه را در این بخش به صورتی فشرده مطرح کرده‌ایم که عبارت‌اند از: روابط عمومی، تأسیس نشریه، و امر به معروف و نهی از منکر. در یک کلام، اگر افکار عمومی را جلب کنید، جهت دهید و باخود همراه سازید و این همراهی را حفظ کنید و استمرار بخشید، می‌توانید نگران شکست نباشید زیرا در هر حال رستگارید و به مقصود خواهید رسید.

* این بخش در قالب سه فصل (فصلهای ۳۸، ۳۹ و ۴۰)، باهماهنگی مؤلف و بارعایت سبک و سیاق کتاب، توسط مترجم نگارش یافته و به ترجمه فارسی افزوده شده است.

بخش ششم

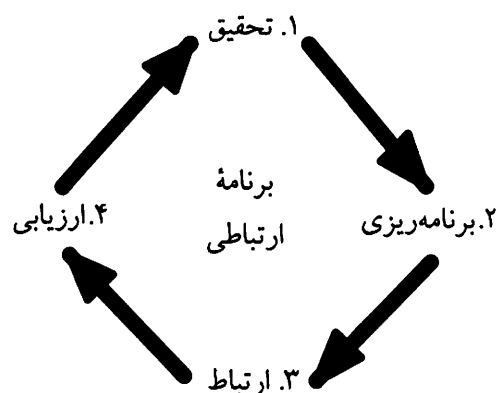
در راه ارتباط گسترده

فصل ۳۸ روابط عمومی

فصل ۳۹ تأسیس نشریه

فصل ۴۰ امر به معروف و نهی از منکر

این چهار مرحله عبارت‌اند از:



۱. تحقیق
۲. برنامه‌ریزی
۳. ارتباط
۴. ارزیابی

۱. در مرحله تحقیق، اطلاعات دقیق، عینی و همه‌جانبه درباره برنامه گردآوری می‌شود، ماهیت و طبیعت برنامه روشن می‌گردد و افراد و گروه‌های مورد نظر شناسایی می‌شوند. این اطلاعات به ما می‌گویند که مخاطبان ما کیستند، چگونه پیامی برگزینیم، محتوا، هدف، قالب، و رسانه مناسب پیام ما کدام است و شیوه یا راه ارائه پیام کدام باید باشد تا پیام به بهترین وجه و مناسبترین صورت برای مخاطب به او برسد.

این مرحله گاه با استفاده از تخصص‌های مربوط به روش تحقیق در علوم اجتماعی و علوم ارتباطات صورت می‌گیرد، گاه با روش‌های ساده و ابتدایی و گاه با سفارش یا اجرای یک طرح تحقیقاتی بزرگ در زمینه افکارسنجی. در هر حال این ماهیت کار ارتباطی، مخاطبان، شرایط زمان و مکان و عمق و گستردگی ارتباط است که مشخص می‌کند چه نوع اطلاعاتی در چه سطحی و با چه عمق مورد نیاز است. برای دریافت اطلاعات بیشتر در این زمینه حتماً باید به کتاب‌های تخصصی روابط عمومی مراجعه کنی. هر یک از فصل‌های این کتاب نیز که به نوعی با برنامه‌ای مرتبط می‌شود، می‌تواند به عنوان یک منبع اطلاعاتی در آن زمینه به کار گرفته شود.

۲. برنامه‌ریزی یک فعالیت ارتباطی بر اساس داده‌ها و نتایج مرحله تحقیق صورت می‌گیرد. در این مرحله بر اساس آنچه در کتاب‌های تخصصی روابط عمومی آمده است باید:

الف. برای هر فعالیت خرد یا کلان، طرح اهداف و سیاستها؛ نظامنامه؛ صورت یا فهرست فعالیت‌های لازم یا بازمینی، نظارت و هدایت آنها (چک لیست) و نیز جدولها، پرسشنامه‌ها، صورتها و فرم‌های لازم تهیه گردد.

ب. در طرح اهداف و سیاستها این موارد باید گنجانده شود:

۱. مقدمه‌ای شامل نام، تعریف، نیاز و ضرورت فعالیت؛
۲. اهداف (به ترتیب تقدم و تأخر)؛
۳. مخاطبان؛
۴. برنامه اجرایی و ارتباطی (به تفصیل)؛
۵. بودجه و امکانات لازم؛
۶. زمانبندی اجرا؛

۷. پیش‌بینی تغییرات برنامه و فعالیت‌های لازم در شرایط غیرمنتظره یا بحرانی یا حوادث غیرمترقبه.

۳. کار ارتباطی در هر زمینه با توجه به روش‌های خاص خود در هر مورد صورت می‌گیرد و بسیاری از آنها در

پنجم. روابط عمومی مؤثر*

مقدمه. عوامل موفقیت روابط عمومی

تأثیر مثبت، موفقیت و کارایی روابط عمومی در هر جامعه وابسته به عوامل زیر است:

۱. میزان تخصص، تسلط، مهارت و تجربه مسئول روابط عمومی.
این امر مستلزم آن است که مسئول روابط عمومی گامهای اجرایی فعالیتها را درست بردارد، همکاران مناسبی انتخاب و با آنها رابطه مناسبی برقرار کند، به طور مستمر آگاهیهای خود و همکاران خود را بالا ببرد و اطلاعات خود را از سازمانهای مشابه دیگر در داخل و خارج فزونی بخشد.
۲. برداشت بالاترین مقامهای سازمانها و دیگر مدیران و مسئولان سازمانها از روابط عمومی و میزان بهایی که به آن می‌دهند و میزان پشتیبانی مادی و معنوی آنها از روابط عمومی و مسئول آن.
این امر نیازمند ارتباط مناسب و مؤثر روابط عمومی با رأس سازمان و مدیران و کارکنان سازمان است.
۳. چگونگی ارتباط میان رسانه‌های همگانی و روابط عمومی.
از آنجا که رسانه‌های جمعی بزرگترین پل ارتباطی میان روابط عمومی و مردم‌اند، لازم است که روابط عمومی برای ارتباط مناسب خود با مردم، ارتباط مناسبی با رسانه‌های گروهی برقرار کند.
۴. شناخت افکار عمومی از روابط عمومی و اهداف، امکانات، مسائل و ارجح و اعتبار آن.
برای دستیابی به این وضعیت باید ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با مردم داشت، با روابط عمومیهای دیگر ارتباط یافت، در قالب تشکلهای صنفی روابط عمومی، فعالیتهای هماهنگ اجتماعی را به اجرا درآورد و با رعایت اخلاق حرفه‌ای و چهارچوبهای حقوقی و قانونی، به شخصیت و اعتبار روابط عمومی در جامعه افزود.

براین اساس موفقیت، کارایی و اثربخشی روابط عمومی وابسته به گامهای اجرایی در فعالیتهای آن، ارتباط آن با مخاطبهای ششگانه خود، آموزش مستمر میان مسئول، کارشناسان و همکاران روابط عمومی و رعایت اخلاق حرفه‌ای و مسائل حقوقی از سوی روابط عمومی است.

الف. گامهای اجرایی

روابط عمومی باید برای تهیه و اجرای هر برنامه کلی یا جزئی، عمومی یا داخلی، بلندمدت یا مقطعی مرتبط با فعالیتهای و وظایف خود چهار مرحله را طی کند تا حداکثر تلاش را برای کسب موفقیت یک برنامه به انجام رسانده باشد.

* در نگارش این بند، از کتابهای روابط عمومی و اهداف سازمانی (مجموعه سخنرانیها)، روابط عمومی تألیف دکتر رضا امینی و توری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات اثر علی میرسعید قاضی و شماره‌های گوناگون ماهنامه روابط عمومی و فصلنامه هنر هشتم استفاده‌های بسیار شده است.

۷. عکس العمل یا بازتاب پیام

تأثیر و استقبال کمتر	بدون تأثیر و بدون	شکایت	اعتراض	عدم درک مخاطب از پیام
تأثیر و استقبال فوق العاده	دریافت توضیح بیشتر	اعتراض	دریافت توضیح بیشتر	عدم درک مخاطب از پیام
از حد مورد انتظار	اعتنای مخاطب	تکذیب	اعتنای مخاطب	...
پرسش مخاطب برای	بانتیجه کاملاً معکوس و نامطلوب	پاسخ پرسش	پاسخ پرسش	

نکته عملی

تعجب نکن!

اگر رابطه زیر برقرار باشد:

فرستنده پیام، روابط عمومی باشد

← ۶ = تعداد مخاطبان یا گیرندگان پیام روابط عمومی

← ۴۵ = شمار تقریبی محتوا و هدفی که پیام می تواند داشته باشد

← ۱۳۰ = شمار تقریبی قالبی که پیام می تواند داشته باشد

← ۸۰ = شمار تقریبی رسانه یا حامل پیام

← ۲۰ = شمار تقریبی شیوه یا راه ارائه پیام

نتیجه می توان گرفت که روابط عمومی به اندازه حاصل ضرب این عددها می تواند برای مخاطبان خود پیغام بفرستد و با آنها ارتباط برقرار کند؛ یعنی:

شمار راههای ارتباط روابط عمومی با مخاطبان خود تقریباً برابر است با:

۵۶,۱۶۰,۰۰۰

(پنجاه و شش میلیون و یکصد و شصت هزار)

این عدد صرف نظر از مواردی است که روابط عمومی می تواند پیام بگیرد و خود را در معرض ارتباط مخاطبان قرار دهد.

و بدون محاسبه ابتکارهایی است که در ارتباط می توان به کاربرد.

و بدون مواردی است که در فهرستهای ارائه شده از قلم افتاده است.

حتی اگر مواردی را که امکانپذیر نیست یا صلاح نیست یا در توان سازمان یا روابط عمومی نیست یا... حذف کنیم، باز عددی ۶-۷ رقمی خواهیم داشت.

● به هر اندازه که از ارتباطهای ممکن استفاده نکنیم، در کار روابط عمومی کوتاهی کرده ایم.

۴. رسانه یا حامل پیام

شبکه پستی	دیسکت	تازه‌های نشر	خبرنامه/ نشریه داخلی
شبکه رایانه‌ای	لوح فشرده	تازه‌های کتابخانه	روزنامه
تلفن	رادیو	کتاب دستی	هفته‌نامه
دورنگار	تلویزیون	کتاب راهنما	ماهنامه
سینما	ویدئو	کتاب آموزشی	فصلنامه
تئاتر	رایانه	اعلامیه	تقویم و سررسیدنامه
نمایشگاهها	وسائط نقلیه	اطلاعیه	ویژه‌نامه
پارکها	مسجد و نمازخانه	کارت	پوستر (برای نصب در وسائط نقلیه)
اردوگاهها	مکانهای عمومی و	نامه	تابلوی اعلانات
سمینار	آموزشی	دعوتنامه	روزنامه دیواری
کنفرانس	صندوق پستی	نوار ضبط صوت	بریده جراید
...	صندوق ارتباط مستقیم	نوار ویدئویی	

۵. شیوه یا راه ارائه، دریافت یا ارتباط با رسانه

تشکیل	تولید، چاپ، چاپ و انتشار	ارسال
مراجعه	توزیع	نصب و چسباندن
ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با مردم و مخاطبان	فروش	پخش
ارتباط با رسانه‌ها	خرید	ضبط
ارتباط با شبکه‌های رایانه‌ای	سفارش	گفتن
ارتباط با نمایشگاهها	خرید خدمت	شنیدن
ارتباط با تشکلهای	بررسی	مشاهده
ارتباط با همایشها	مطالعه	شرکت و حضور
...	اجرای برنامه	عضویت
	ارائه	اشتراک

۶. مخاطب یا گیرنده پیام

روابط عمومی

مخاطبان ۶ گانه روابط عمومی: بالاترین مقام سازمان
مدیران و کارکنان سازمان
همکاران روابط عمومی
دیگر سازمانهای مرتبط
مردم
روابط عمومیهای دیگر

۱. فرستنده پیام

روابط عمومی

مخاطبان ۶ گانه روابط عمومی: بالاترین مقام سازمان

مدیران و کارکنان سازمان

همکاران روابط عمومی

دیگر سازمانهای مرتبط

مردم

روابط عمومیهای دیگر

۲. محتوا و هدف پیام

حکم	فراخوان	اقتناع
ابلاغ	درخواست	ترغیب
دستور	پرسش	ایجاد حس مشارکت
عزل	پاسخ	همفکری
نصب	نقد	هم‌اندیشی و تبادل نظر
تقدیر	نظر	آمار و اطلاعات
تشویق	تحلیل	آگاهیهای به‌روز
توییح	پیام رئیس سازمان	اطلاع‌رسانی
تشکر	اعلام مواضع	آگهی
تبریک	تبلیغ	دانش‌افزایی
تسلیت	نظرخواهی	گزارش
دعوت	انگیزش	افکارسنجی
توصیه	همدلی	...
هشدار	آگاهی	...

۳. قالب پیام

خبر	سرمقاله	متن فراخوان	شرح
گزارش خبری	یادداشت مطبوعاتی	بیانیه	تکذیبیه
مصاحبه	نقد	شعر	ترجمه
سلسله‌گفت‌وگو	طنز	گزیده متون کهن و متون	نشست مطبوعاتی
آگهی	آمار و اطلاعات	ادبی معاصر	مصاحبه مطبوعاتی
مقاله	گزارش عملکرد	شکایت	برنامه‌سازی برای رادیو و
مقاله پژوهشی	ترازنامه	توضیح	تلویزیون
سلسله مقاله	اطلاعیه	دفاعیه	...

[]	۴۵. توانایی پذیرش مجازات خطاهای خود
[]	۴۶. لذت بردن از کار و خوشرویی در حین انجام کار
[]	۴۷. داشتن صبر و حوصله
[]	۴۸. تمایل به پیگیری دستورات
[]	۴۹. نداشتن تعصب و پیشداوری
[]	۵۰. داشتن قدرت سازماندهی
[]	جمع امتیازها (از ۱۰۰)

ب. حقوق و دستمزد

برای این که بتوانیم افرادی واجد شرایط را در روابط عمومی به کار بگماریم که هم و غم آنها مصروف پیشبرد اهداف ارتباطی سازمان باشد، باید حقوق و دستمزدها را به گونه‌ای تعیین کنیم که موجبات رفاه مادی، پیشرفت علمی، فنی و تخصصی، و ارتقای شرایط و ویژگیهای روحی، روانی و شخصیتی کارگزاران روابط عمومی فراهم آید. به ویژه این که اسلام توصیه می‌کند که افراد بیش از حداکثر یک سوم وقت شبانه‌روز خود را به کار نپردازند و اوقات دیگر را به عبادت، تحصیل علم دین، بهره‌گیری از لذات حلال و تفریح مناسب و تمدید قوا اختصاص دهند. افزون بر این که در جامعه اسلامی همه افراد از حداقل امکانات مادی برخوردارند و مشکل خورد و خوراک، لوازم زندگی روزمره، مسکن، وسیله نقلیه، بهداشت و درمان و مخارج تفریح حلال را ندارند.

چهارم. فرآیند ارتباط

در یک ارتباط، آنچه از یک سو به سوی دیگر منتقل می‌شود «پیام» است. هر فرآیند ارتباطی از ۷ مرحله، جزء، بخش یا عنصر تشکیل می‌شود:

۱. فرستنده پیام
۲. محتوا و هدف پیام (پیام چه چیزی می‌گوید و هدف آن چیست)
۳. قالب پیام (پیام به چه صورت ارائه می‌شود)
۴. رسانه یا حامل پیام (پیام در کجا و از چه راهی ارائه می‌شود)
۵. شیوه یا راه ارائه، دریافت یا ارتباط با رسانه (چگونه می‌توان پیام را فرستاد یا دریافت کرد)
۶. مخاطب یا گیرنده پیام
۷. عکس‌العمل یا بازتاب پیام (پیام چه تأثیری گذاشته است)

فهرست آتی، نمایانگر برخی از انواع و اقسام این ۷ عنصر است و کمک می‌کند که ذهن کارشناس روابط عمومی منحصر به فرستنده‌ها، پیامها، شیوه‌ها، رسانه‌ها، مخاطبان و بازتابهای محدود و شناخته شده ارتباطی در برخی زمینه‌ها نشود و روح خلاقیت و بهره‌گیری از عناصر متفاوت برای فعالیتها در وی زنده بماند. به این فهرست مواردی دیگر را که به نظرت می‌آید می‌توانی بیفزایی.

- [] ۱۶. داشتن شهرت در حسن قضاوت
- [] ۱۷. متصف بودن به اخلاق پسندیده
- [] ۱۸. قاطعیت
- [] ۱۹. رعایت اخلاق در داد و ستدها
- ب. هوش
- [] ۲۰. داشتن معدل نمرات دوران تحصیل دبیرستان بالاتر از متوسط
- [] ۲۱. توانایی لذت بردن هنگام گوش دادن
- [] ۲۲. داشتن حس کنجکاوی
- [] ۲۳. داشتن علاقه و توجه در برابر رفتار دیگران
- [] ۲۴. علاقه به بودن در کنار مردم
- [] ۲۵. علاقه به نوشتن
- [] ۲۶. عادت به خواندن در هر روز
- ج. دانش و تجربه
- [] ۲۷. داشتن مدرک دانشگاهی
- [] ۲۸. درک نظام اقتصادی کشور
- [] ۲۹. درک نظام حکومتی و شناخت ساختار قدرت در کشور
- [] ۳۰. شناخت اهداف کارگران و کارمندان
- [] ۳۱. شناخت مسائل رفاه اجتماعی
- [] ۳۲. قدرت صحبت کردن بر اساس تفکر درونی خود
- [] ۳۳. عادت به ملاحظه نکات دستوری در گفتار، و درست صحبت کردن
- [] ۳۴. آگاهی از دانش اجتماعی
- [] ۳۵. توانایی تهیه متون نوشتاری مطبوعاتی
- [] ۳۶. شناخت نحوه کار وسایل ارتباط جمعی
- [] ۳۷. توانایی تهیه متون برای پخش در رادیو، تلویزیون و تجهیزات اطلاع‌رسانی الکترونیکی
- [] ۳۸. داشتن تجربه در زمینه مسائل تفریحی، سرگرمی و خدمات اجتماعی
- [] ۳۹. داشتن تجربه در فروشندگی و تبلیغات تجاری
- [] ۴۰. داشتن تجربه در زمینه سنجش افکار عمومی
- د. تواناییهای مدیریت و رهبری
- [] ۴۱. تمایل به یادگیری در زمینه مسائل اداری و تجاری
- [] ۴۲. داشتن اطلاعات درباره حسابداری
- [] ۴۳. توانایی آموزش دادن به دیگران
- [] ۴۴. اعتقاد به این که هر کس دارای نقطه نظرها و دیدگاههای خاص خویش است

الف. ویژگیهای کارشناس روابط عمومی

مدیر، کارشناس مسئول و کارشناس روابط عمومی باید دارای تواناییها، استعدادها، ویژگیهای شخصیتی و دانشها و اطلاعاتی باشند که در موفقیت کار آنها و اثرگذاری فعالیتهای روابط عمومی نقش مؤثری ایفا می‌کند.

برای شناخت این ویژگیها و ارزیابی میزان کارشناسی و صلاحیت فرد برای کار به عنوان مسئول، کارشناس مسئول یا کارشناس در روابط عمومی، فهرست ارزیابی آتی ارائه می‌شود.^۱ در این فهرست یا برگه آزمون، ۵۰ سؤال در چهار زمینه گوناگون ارائه شده است که به هر سؤال از ۰ تا ۲ امتیاز تعلق می‌گیرد. در نتیجه حداکثر امتیازها ۱۰۰ است. فردی که پایین‌تر از ۶۰ امتیاز دریافت کند در زمینه این کار ضعیف است. کسانی که امتیاز بین ۶۰ تا ۷۰ کسب می‌کنند باید به سؤالها بازگردند و به بازنگری حیطة عملی که در آن زمینه امتیاز نیاورده‌اند، پردازند، نقاط ضعف خود را بشناسند و با تلاش و ممارست کاستیهای خود را از میان بردارند. دارندگان امتیاز بالای ۷۰ به نظر می‌رسد که ویژگیهای لازم را برای حل همه انواع مسائل و اجرای فعالیتهای روابط عمومی دارا هستند.

ویژگیها

امتیاز

■ الف. شخصیت

- | | |
|-----|--|
| [] | ۱. تعادل روحی و خوشرویی |
| [] | ۲. تمایل ملاقات با مردم با راحتی و آسانی |
| [] | ۳. توانایی ادامه گفت و گوها و مذاکرات |
| [] | ۴. استعداد شوخی و بذله‌گویی |
| [] | ۵. توانایی پشت سر گذاشتن شکستها و ناامیدیها به راحتی |
| [] | ۶. توانایی ترغیب دیگران به دفعات مکرر |
| [] | ۷. توجه به ظاهر افراد |
| [] | ۸. داشتن استعداد ارائه و نمایش کارها |
| [] | ۹. خلاقیت |
| [] | ۱۰. موقع‌شناسی |
| [] | ۱۱. استعداد استفاده از کلمات و ترکیبات |
| [] | ۱۲. اعتقاد به این که انسانها بالفطره خوب‌اند |
| [] | ۱۳. توانایی جلب اعتماد دیگران |
| [] | ۱۴. توانایی تسلیم شدن به اصول مهم |
| [] | ۱۵. توانایی برآورد قولها و گفته‌های خود |

۱) علی میرسعید قاضی (مترجم)، ویژگیهای کارگزار روابط عمومی، فصلنامه هنر هشتم، ش ۵، بهار ۱۳۷۶، صص ۲۰ - ۲۷.

۴. ارتباط با بخشهای مختلف سازمان به منظور دریافت لوازم و امکانات مورد نیاز روابط عمومی و برقراری نظام تعهدات سازمان در برابر همکاران و طرفهای قرارداد روابط عمومی.
۵. ایجاد حسن ارتباط و تفاهم با همکاران روابط عمومی و در میان همکاران، ایجاد احساس رضایت و مشارکت در آنها.
۶. صدور دستور لازم برای اجرای کارها، تقسیم کار بین بخشهای روابط عمومی، تعیین خط مشی اجرایی فعالیتها، ایجاد هماهنگی میان بخشها و فعالیت آنها و پیگیری و نظارت بر حسن اجرای کار.
۷. مسئول روابط عمومی به شرح زیر وظایف مندرج در بندهای ۲۱ گانه شرح وظایف کلی روابط عمومی را یا شخصاً به اجرا در می آورد یا به بخشهای مربوط روابط عمومی ارجاع می دهد (شماره های داخل جدول، شماره بندهای شرح وظایف کلی روابط عمومی است. شماره هایی که در هر دو خانه آمده اند نماینده فعالیت هایی هستند که با مشارکت مسئول روابط عمومی و بخش مربوط به اجرا در می آیند):

شرح وظایف کلی روابط عمومی (بندها)	مجری
۱- الف / ۱- ب / ۱- ج / ۱- د / ۱- ه / ۱- ز / ۱- ح / ۱۰/۹/۸/۵/۴/۳/۲ / الف- ۱۰/۹/۸/۵/۴/۳/۲ / ۲۱/۲۰/۱۹/۱۳/۱۲/۱۱	مسئول روابط عمومی
۱/۱ - ۱/ج - ۱/د - ۱/و - ۱/ز - ۱/ح / ۱۰/۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲ / ۱۰/۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱۱/۱۲/۱۳/۱۴/۱۵/۱۶/۱۷/۱۸/۱۹/۲۰/۲۱	ارجاع به بخش یا بخشهای مربوط در روابط عمومی

● توضیح: معاون مدیر یا مسئول روابط عمومی، همکار او در اجرای همه یا برخی از وظایف و جانشین وی در غیاب اوست.

سوم. نیروی انسانی

چهار رده نیروی انسانی در روابط عمومی به کار گرفته می شوند:

۱. مسئول یا مدیر روابط عمومی (کارشناس مسئول) و مشاوران؛
۲. کارشناسان مسئول (مسئولان واحدها و بخشهای روابط عمومی) یا کارشناسان ارشد؛
۳. کارشناسان؛
۴. کارمندان (کمک کارشناسان)، کاربران و مأموران خدمات.

برنامه ریزی برای تعیین شمار افرادی که باید در روابط عمومی به کار گرفته شوند متناسب با حجم فعالیت های ارتباطی سازمان است به گونه ای که تقریباً همه همکاران از همه وقت مورد قرارداد خویش با روابط عمومی به نحو بهینه استفاده کنند و بازده کار هر یک در پیشبرد و موفقیت کار سازمان و روابط عمومی قابل توجه باشد. بنابراین ممکن است کار روابط عمومی یک سازمان خیلی کوچک تنها به یک نفر محول شود. به همین نحو سازمانهایی اقتصادی در کشورهای پیشرفته که فروشی بیش از یک میلیارد دلار در سال داشته اند حداکثر از ۶۵ همکار برخوردار بوده اند.

۱۵. اجرا و ارائه خدمات و برنامه‌های فرهنگی، تبلیغی و هنری در قالب‌های گوناگون (دیداری، شنیداری، نوشتاری) به همکاران.
۱۶. تعظیم شعائر و برگزاری مراسم مذهبی، جشنهای سیاسی و ملی و در صورت لزوم، هماهنگی با نهادهای فرهنگی - تبلیغی کشور در این زمینه‌ها و برگزاری جلسات سخنرانی در ستاد سازمان بر اساس طرحهای ویژه ارتباطی تصویب‌شده.
۱۷. مطالعه، بررسی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و تجهیز مستمر روابط عمومی و فعالیتهای آن به منظور ارتقای کیفیت و بهینه‌سازی فعالیتهای تبلیغاتی، انتشاراتی و ارتباطی بر اساس روشهای پیشرفته و به‌روز، آموزش مستمر همکاران روابط عمومی و نیز تشکیل دوره‌ها یا نشستهای توجیهی کوتاهمدت برای مدیران و کارکنان سازمان در زمینه روابط عمومی و ارتباطات، و ارائه مشاوره و ارشاد واحدهای سازمان در این زمینه‌ها.
۱۸. مشارکت و برنامه‌ریزی جهت برگزاری سمینارها، کنفرانسها، نمایشگاهها و کمیته‌های بازرگانی، صنعتی، تبلیغاتی، فرهنگی، هنری و فنی سازمان.
۱۹. عقد قرارداد با مجریان طرحهای روابط عمومی که به بیرون از سازمان سفارش داده می‌شوند.
۲۰. تهیه، تنظیم و پیشنهاد برنامه و بودجه سالانه روابط عمومی.
۲۱. اجرای سایر امور مربوط که برحسب ضرورت از طریق بالاترین مقام سازمان برای اقدام ابلاغ می‌گردد.

۲. نمونه وظایف مسئول روابط عمومی

مسئول روابط عمومی با نظارت کلی خود وظایف سرپرستی، تعیین خط مشی، ایجاد هماهنگی، برنامه‌ریزی فعالیتهای روابط عمومی و همچنین انعکاس و شناسایی فلسفه وجودی، هدف و فعالیتهای سازمان به مخاطبان آن را به عهده دارد.

بخشی از وظایف او باتوجه به شرح وظایف کلی روابط عمومی عبارت است از:

۱. نصب و عزل مسئولان بخشهای روابط عمومی با توجه به ضوابط و مقررات سازمان، تدوین شرح وظایف و حدود اختیارات برای آنها و بخشهای مربوط و توجیه مسئولان بخشها در زمینه وظایف و عملکردهایشان.
۲. تأیید استخدام و همکاری با کارشناسان، مشاوران و کارمندان روابط عمومی که از سوی مسئولان بخشهای روابط عمومی برای همکاری پیشنهاد می‌شوند.
۳. تشکیل، ریاست و تدوین شرح وظایف شورای سیاستگذاری روابط عمومی متشکل از بالاترین مقام سازمان یا معاون یا نماینده او، مسئول روابط عمومی و معاونش، کارشناسانی از داخل سازمان یا داخل روابط عمومی، مشاورانی از خارج سازمان (در صورت لزوم) و دیگر افراد مرتبط به منظور تعیین سیاستهای کلی ارتباطی و تبلیغی سازمان و تعیین خط مشیهای کلی در زمینه‌های لازم و اتخاذ تصمیمهای حساس.

- سمعی، بصری و رایانه‌ای مرجع، در ارتباط با فعالیتهای سازمان و روابط عمومی با روشهای پیشرفته به منظور کاربردهای ارتباطی و استفاده همکاران سازمان.
۷. پیگیری انجام به موقع وعده‌های مسئولان سازمان به منظور انعکاس نتایج حاصل.
۸. فراهم آوردن حسن ارتباط متقابل میان مردم و مسئولان سازمان از طریق:
- الف. برگزاری ملاقات عمومی.
- ب. برگزاری مصاحبه با رسانه‌های گروهی.
- ج. برپایی سخنرانیها.
- د. ترتیب سفرها، بازدیدها و ملاقاتها.
۹. پشتیبانی، تحلیل و توجیه ارتباطی طرحها و برنامه‌های اجرایی سازمان به منظور روشن شدن اذهان عمومی.
۱۰. انعکاس فعالیتهای، برنامه‌ها و طرحهای سازمان به مردم، دولت و نهادها و سازمانهای داخل و خارج کشور از طریق:
- الف. سخنگویی سازمان.
- ب. تهیه و تدوین اخبار، بیانیه‌ها، اطلاعیه‌ها، آگهیها و پیامهای سازمان و ترتیب نشر و انعکاس آن در رسانه‌های گروهی.
- ج. انتشار نشریه ادواری داخلی در چهارچوب قوانین مصوب.
- د. انتشار نشریات ادواری و غیر ادواری برای عموم مخاطبان.
- هـ. تهیه عکس، اسلاید، فیلم، تیزر، گزارش، گزارش آگهی، نوارهای صوتی و دیگر فعالیتهای سمعی، بصری، نوشتاری و رایانه‌ای از فعالیتهای سازمان، آرشیو آنها و انعکاس و پخش آنها از طریق رسانه‌های گروهی.
- و. انتشار عملکرد سازمان و واحدهای مختلف آن در چهارچوب قوانین مصوب.
- ز. برپایی نمایشگاههای گوناگون و شرکت در نمایشگاههای مرتبط.
- ح. طراحی و اجرای فعالیتهای ارتباطی و تبلیغی کلان سازمان.
۱۱. ایجاد حسن رابطه و جلب مشارکت بین کارکنان و مسئولان سازمان در ستاد، واحدهای تحت پوشش و مراکز استانها از طریق برقراری جلسات داخلی و ایجاد نظام پیشنهادها و انتقادات و انعکاس پیشنهادها و انتقادات کارکنان به مسئولان.
۱۲. ایجاد وحدت رویه و نظارت بر حسن اجرای امور انتشاراتی، تبلیغاتی و ارتباطی سازمان.
۱۳. طراحی سازمان و شرح وظایف روابط عمومی برای بخشها، موسسات و واحدهای مختلف تحت پوشش سازمان و اصلاح و ارتقای سطح روابط عمومیهای موجود یا تأسیس روابط عمومی در بخشهای مورد نیاز و معرفی یا تأیید مسئول آنها با هماهنگی و حکم بالاترین مسئول آن واحدها و بخشها و نظارت بر حسن اجرای فعالیتهای آنها.
۱۴. اجرای امور نگارشی و هنری در زمینه‌های تبلیغاتی و انتشاراتی ستاد و سازمان مرکزی.

ب. شرح وظایف

نخست به شرح وظایف کلی روابط عمومی و سپس به شرح وظایف کلی مسئول روابط عمومی می‌پردازیم. بر همین اساس شرح وظایف واحدها، بخشها، مدیریتها یا گروههای زیر مجموعه روابط عمومی و مسئولان و همکاران آنها را می‌توان تدوین کرد.

۱. شرح وظایف کلی روابط عمومی

۱. جمع‌آوری و تمرکز اطلاعات و اخبار مربوط به فعالیتها، اقدامات، طرحها و برنامه‌های سازمان به منظور تنظیم گزارش، خبر و سیاستهای خبری و تبلیغاتی و اجرای طرحهای ارتباطی و انتشاراتی و آماده نمودن اذهان عمومی با توجه به خط مشی کلی سازمان از طریق:

الف. شرکت در جلسات مهم هیئت امناء، شورای معاونان و جلسات سیاستگذاری در سطح مدیران و معاونان رده اول سازمان.

ب. ارتباط مستقیم و مستمر با مسئولان.

ج. شرکت در گردهماییها.

د. حضور در سفرهای داخلی و خارجی.

هـ. دریافت گزارش فعالیتها، طرحها و برنامه‌های واحدهای مختلف سازمان و صورتجلسات شوراها و مکاتباتی که ارزش اطلاع‌رسانی دارند.

و. جمع‌آوری هرگونه اخبار و اطلاعات مورد نیاز به روشهای تلفنی، شفاهی، مکاتبه‌ای یا رایانه‌ای (پیوستن به شبکه ارتباطی داخل یا خارج سازمان).

ز. ارتباط مستقیم با مردم.

ح. ارتباط مستمر باجراید، خبرگزاریها و رسانه‌های گروهی داخلی و خارجی.

۲. بررسی مطالب مطروح در رسانه‌های گروهی و مجامع عمومی در ارتباط با فعالیتهای مستقیم و غیر مستقیم سازمان به منظور اطلاع‌رسانی، انعکاس و پاسخگویی در صورت لزوم.

۳. برقراری ارتباط با روابط عمومی سازمانهای دیگر و نهادهای دولتی برحسب ضرورت از طریق به‌کارگیری ابزار ارتباطی مناسب.

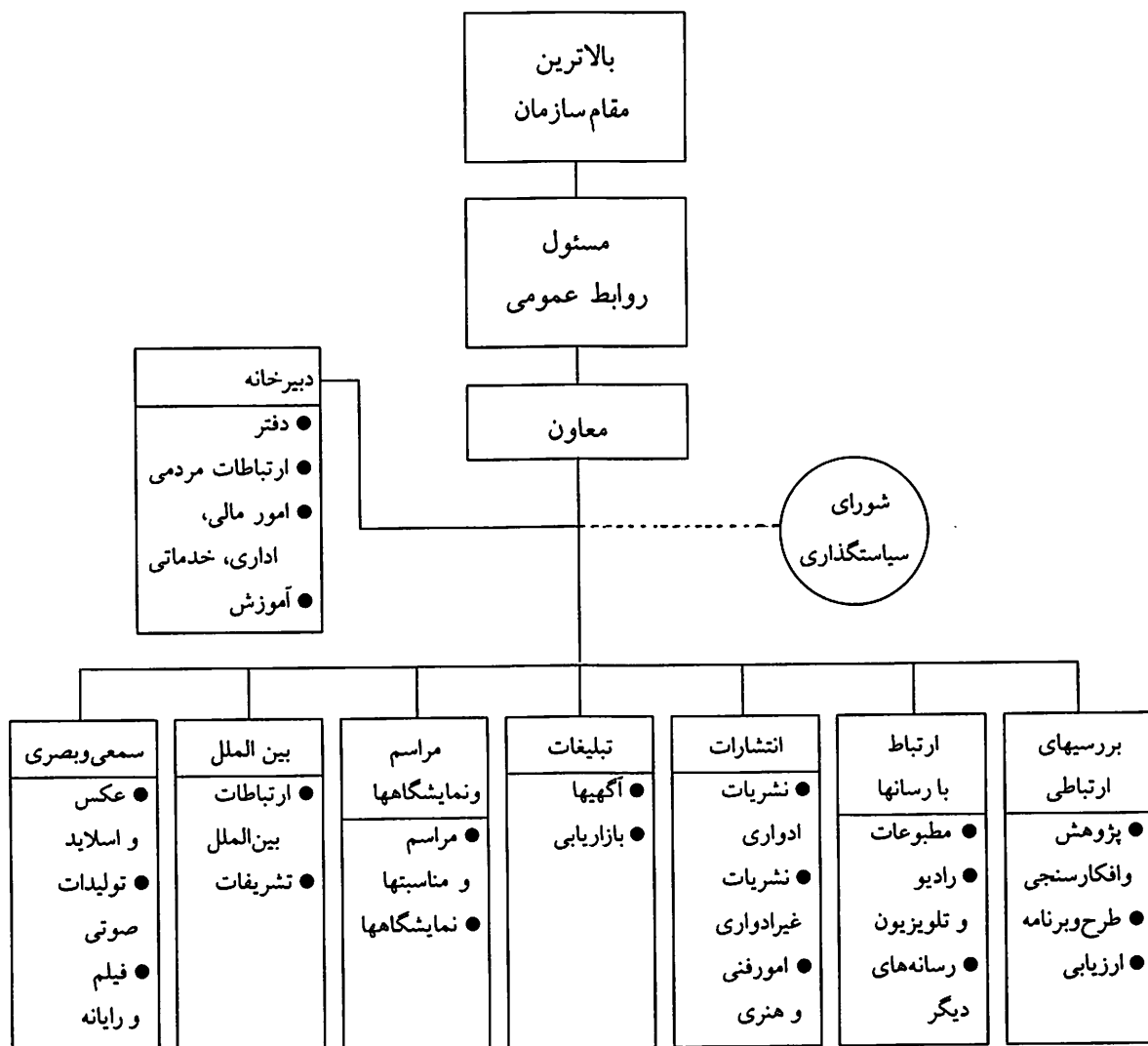
۴. حضور در مراکز قانونگذاری و سیاستگذاری در سطوح ملی و ارتباط با نمایندگان مردم و سیاستگذاران به منظور اشراف و اطلاع از دیدگاههای نمایندگان و سیاستگذاران پیرامون وظایف و عملکرد سازمان.

۵. بررسی دیدگاهها و سنجش افکار عمومی مردم، مخاطبان و خدمت‌گیرندگان در چهارچوب وظایف و در قالب طرحهای تحقیقاتی و ارائه نتایج حاصل به مسئولان سازمان به منظور اتخاذ روشهای اجرایی مطلوب و تدوین طرحها و برنامه‌های اجرایی و ارتباطی متناسب.

۶. دریافت یا خرید کتب، نشریات، نوارهای صوتی و تصویری و اطلاعات و لوحها و نرم‌افزارهای رایانه‌ای و دیگر اطلاعات، اسناد و مدارک مورد نیاز، و ایجاد و اداره کتابخانه و آرشیو اطلاعاتی، مطبوعاتی،

نمودار باید توجه داشت که:

۱. این نمودار کلی نسبتاً کاملی از سازمان روابط عمومی است. روابط عمومیها بسته به گسترش، تنوع و حجم فعالیتها و نیاز مخاطبان خود می‌توانند این نمودار را گسترش دهند یا به عکس، واحدهایی را حذف یا در یکدیگر ادغام کنند و شمار افراد خود را گاه تا یک تن کاهش دهند. همچنین می‌توانند برخی وظایف را از برخی واحدها به دیگری منتقل سازند.
۲. روابط عمومی در برخی مؤسسات و سازمانها به نامهایی دیگر خوانده می‌شود مانند: امور عمومی، روابط عمومی و تبلیغات، روابط عمومی و امور بین‌الملل، ارتباطات مردمی یا....
۳. عنوان سازمانی روابط عمومی وابسته به اصطلاحات سازمان است و می‌تواند به تناسب خود عناوینی مانند: مدیریت کل، واحد، معاونت، مدیریت یا... را بیابد.
۴. بخشهای زیر مجموعه روابط عمومی نیز به تناسب نامگذاریهای سازمانی می‌توانند دارای عناوینی مانند: مدیریت، بخش، واحد، گروه یا... باشند و هر کدام در داخل خود نمودار سازمانی مناسب خویش را طراحی کنند.



ب. هدف

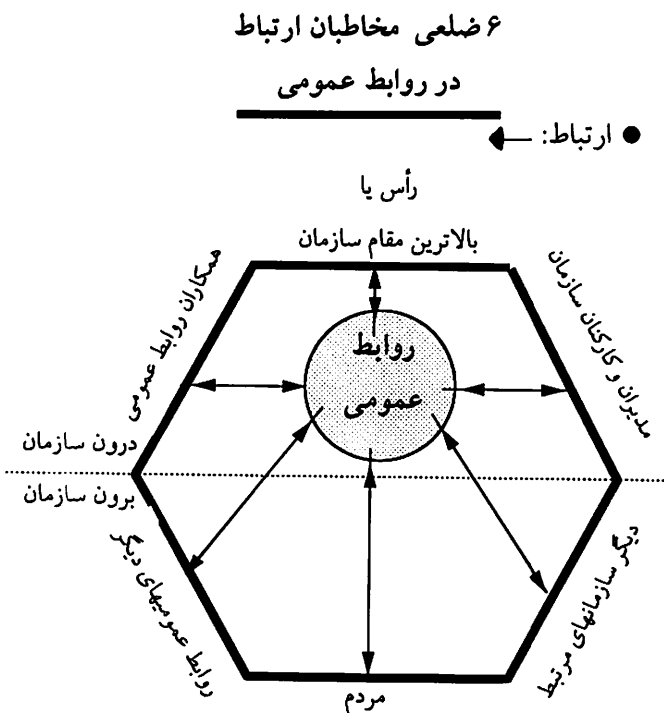
هدف روابط عمومی بر اساس تعریف، کسب تفاهم و پشتیبانی کسانی است که با فرد یا سازمان سروکار دارند. این تفاهم و پشتیبانی جز از طریق ایجاد احساس اشتراک میان فرد یا سازمان از سویی و مخاطبان - یعنی آنها که با ما سروکار دارند - از دیگر سو، پدید نمی‌آید. کار روابط عمومی در این میان ایجاد ارتباطی تعاملی و دو سویه، مشارکتی و پیچیده است که به طور بالقوه به ایجاد حس اشتراک کمک می‌کند. دفاع از مواضع و کارکردها، اقتناع و ترغیب مخاطب و تأثیر در افکار عمومی اگر همه به منظور ایجاد حس اشتراک میان فرد یا سازمان و مخاطبان صورت گیرد، می‌تواند در راستای هدف روابط عمومی به کار گرفته شود.

ج. مخاطبان

کار روابط عمومی چنان که گفتیم «ارتباط» است؛ ارتباطی «دوسویه» با مخاطبان. این مخاطبان بسته به این که در درون و وابسته به سازمان باشند یا در بیرون سازمان، به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. مخاطبان درون‌سازمانی.
۲. مخاطبان برون‌سازمانی.

مخاطبان درون‌سازمانی شامل بالاترین مقام اجرایی سازمان، مدیران و کارکنان سازمان، و همکاران خود روابط عمومی می‌شوند. مخاطبان برون‌سازمانی عبارت‌اند از: مردم، دیگر سازمانها، روابط عمومیهای دیگر.



روابط عمومی برای توفیق در کار خویش باید با این شش دسته از مخاطبان، ارتباطی مؤثر، دوسویه و برنامه‌ریزی شده داشته باشد.

دوم. سازمان و شرح وظایف

الف. سازمان

از آنجا که روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است باید نزدیکترین ارتباط سازمانی را با بالاترین مقام سازمان داشته باشد. همچنین از آن رو که انواع ارتباطها و مخاطبان گوناگون و ابزارهای گوناگون ارتباطی باید مورد توجه روابط عمومی باشند، لازم است که فعالیت روابط عمومی در میان بخشهایی تقسیم شود. براین اساس سازمان مطلوب برای یک روابط عمومی به شرح آتی با یک نمودار سازمانی ارائه می‌شود. پیش از بررسی این

می‌شوند که در حساسترین زمانی که نیاز به استقبال و پشتیبانی عمومی دارند، مردم را در جهتی خلاف خواست خود و خود را در سمت و سوی مغایر باخواست و اراده مردم می‌بینند.

در یک کلام، هر فعالیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی، انتظامی و غیر اینها اگر بخواهد همدلی و مشارکت مخاطبان خود را برانگیزد، باید قبل، بعد و به همراه خویش از روابط عمومی کارشناسانه و مؤثری برخوردار باشد و خود را و مردم را در جهت اهداف مورد نظر تصحیح کند و سامان دهد، یا حتی در صورت لزوم متوجه شود که باید در اهداف و آرمانهای کوتاهمدت یا بلندمدت خود به بازنگری جدی پردازد.

در این فصل سعی می‌کنیم با نشان دادن کلیت و گوشه‌هایی از کار روابط عمومی، به کوتاهترین و فشرده‌ترین روش، دیدگاهی کلی از روابط عمومی به دست بدهیم که شخص را از اهمیت، عظمت و وسعت کار آگاه سازد و به او این آگاهی را ببخشد که در تأسیس یک واحد روابط عمومی باید از چه تخصصها و کارشناسی‌هایی بهره گرفت.

اول. روابط عمومی چیست

الف. تعریف

«روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است. فعالیتی است ممتد، مداوم و طرحریزی شده که از طریق آن، افراد و سازمانها می‌کوشند تا تفاهم و پشتیبانی کسانی را که با آنها سروکار دارند به دست آورند.»^۱

بر اساس این تعریف که از سوی انجمن جهانی روابط عمومی ارائه شده است، روابط عمومی بخشی از مدیریت است که در صورت لزوم و در اغلب موارد به صورت واحد، بخش، مدیریت یا دستگاهی مستقل جلوه‌گر می‌شود. روابط عمومی به همین خاطر که بخشی از مدیریت است، نزدیکترین ارتباط را با مدیریت دارد و در اغلب موارد نقش مغز متفکر، قلب تپنده، دست اجرا، پای پیشرفت، گوش شنوا، چشم بینا و زبان گویای سازمان و مدیریت آن را ایفا می‌کند.

فعالیتی که روابط عمومی انجام می‌دهد در یک کلمه «ارتباط» است. «ارتباط» در جنبه نظری خود از آنجا که مقوله‌ای علمی است و مورد بررسیها و پژوهشهای علمی قرار می‌گیرد و از علوم دیگر بهره می‌برد، «علم» است. پس کار روابط عمومی از دیدگاه نظری «علم» است. هم از آن رو که بررسیهای علمی در زمینه ارتباط، راهکارها و بایدها و نبایدهایی عملی و اجرایی به دست می‌دهند، ارتباط در جنبه عملی و اجرایی خود «فن» است. پس کار روابط عمومی از دیدگاه اجرایی و عملی «فن» است. و از آنجا که ارتباط بسته به شرایط، موقعیتها، زمانها، مخاطبان گوناگون و درجه تأثیرگذاری می‌تواند و باید از خلاقیتها، نوآوریها، ابداعات و شگردها و شیوه‌های نوین، جذاب، گیرا و دلپسند بهره‌گیرد، در جنبه‌های خلاقانه و زیبایی‌شناسانه خود «هنر» است. بنابراین کار روابط عمومی از دیدگاه زیبایی‌شناختی، «هنر» است.

(۱) علی میرسعید قاضی، توری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات، ص ۲۱.

روابط عمومی

اول. روابط عمومی چیست

الف. تعریف

ب. هدف

ج. مخاطبان

دوم. سازمان و شرح وظایف

الف. سازمان

ب. شرح وظایف

سوم. نیروی انسانی

الف. ویژگیهای کارشناس روابط عمومی

ب. حقوق و دستمزد

چهارم. فرآیند ارتباط

پنجم. روابط عمومی مؤثر

مقدمه. عوامل موفقیت روابط عمومی

الف. گامهای اجرایی

ب. بامخاطبهای ششگانه

ج. آموزش مستمر

د. اخلاق حرفه‌ای و مسائل حقوقی

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- دیدگاهی واقعی از روابط عمومی بیابی و آن را به مسئولان سازمان منتقل کنی.
- بامشورت و همکاری اهل فن به تأسیس یک روابط عمومی کارآ و مؤثر بپردازی.
- از طریق ارتباط برنامه‌ریزی شده و اثربخش بادرون و برون سازمان، مایه پیشرفت فعالیتها و القای احساس مشارکت در مخاطبان شوی.

مهمترین عامل عدم موفقیت یا کمی مقبولیت دستگاهها و سازمانهایی که خوب کار می‌کنند، نداشتن روابط عمومی مناسب است. این سخنی گزاف نیست. با این حال بسیاری از رهبران و مدیران، وقتی از این حقیقت آگاه

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. مخاطبان ششگانه روابط عمومی که ارتباط دو سویه میان آنها و روابط عمومی برقرار است کداماند؟
۲. چهار رده نیروی انسانی شاغل در روابط عمومی کداماند؟
۳. مراحل هفتگانه هر فرآیند ارتباطی را نام ببر.
۴. رئوس عواملی را که موفقیت، کارایی و اثرگذاری یک روابط عمومی وابسته به آن است، برشمار.

تمرین درک مطلب

۱. با مراجعه به کتابهای روابط عمومی، اطلاعات این فصل و ارتباط با تشکلهای روابط عمومی و روابط عمومیهای نمونه سطح کشور، شرح وظایف و نمودار سازمانی روابط عمومی ستاد و روابط عمومی واحدهای تحت پوشش بنیاد را تهیه کن.
۲. فهرستی از کلیه فعالیتهای لازم برای تأسیس روابط عمومی مرکز و روابط عمومیهای مؤسسات زیر پوشش بنویس.
۳. شرح وظایفی برای هر یک از بخشهای روابط عمومی مرکز بنویس و بر اساس شرح وظایف روابط عمومی و شرح وظایف این بخشها، شرح وظایفی برای خود و همکاران مسئول بخشها (کارشناسان ارشد یا کارشناسان مسئول) تهیه کن.
۴. اگر برای جذب کارشناسانی واجد همه شرایط با مشکل مواجه شدی، در فهرست ویژگیهای کارشناسان، کدام ویژگیها را نمی توانی نادیده بگیری و از کدام یک می توانی چشمپوشی کنی؟

به یاری، همت و برنامه ریزی گروهی مسلمان که دارای تجربه های چندین ساله اجرایی و دیدگاههایی نو و اسلامی در مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی و خدماتی اند، بنیادی تأسیس شده است. هدف از تأسیس این بنیاد، پیشنهاد راهکارها، اجرای طرحهای نو و ارائه الگوهای خلاق و جدید برای حل مشکلات جامعه اسلامی در همه زمینه هاست. قرار است این بنیاد در هر یک از زمینه ها به تأسیس شرکتها و مؤسساتی بپردازد یا شرکتها، مؤسسات، مراکز کشاورزی و کارخانه هایی را که به دلایلی متروک افتاده اند، احیا، اصلاح روش، بازسازی و راه اندازی مجدد کند. خدمات این بنیاد همه مسلمانان و غیر مسلمانان را در بر می گیرد. اولویت فعالیتهای اشتغالزای آن در مناطق محروم است و از مشارکت همگانی بهره می برد.

به عنوان مدیر کل روابط عمومی این بنیاد انتخاب شده ای. هر شرکت و مؤسسه تحت پوشش این بنیاد نیز باید یک روابط عمومی هماهنگ با روابط عمومی مرکز داشته باشد.

- التزام به اعلامیه جهانی حقوق بشر.
- احترام به مردم، انسانها و حق آزادی آنها در قضاوت، اظهار نظر و انتخاب.
- اعتقاد به رسالت‌های متعالی روابط عمومی و کوشش در ایجاد هماهنگی و تفاهم در میان حکومتها و مردم، گروهها، جامعه، افراد و جامعه، و سازمان و مردم.
- اعتقاد، التزام و وابستگی به آگاهیها، شرایط و ضوابطی که یک کارشناس روابط عمومی باید داشته باشد و کوشش در حفظ و ارتقای این آگاهیها، شرایط و ضوابط و رعایت ذوق سلیم در همه فعالیت‌های فردی و حرفه‌ای.
- رعایت اصول اخلاقی: راستی و درستی؛ صداقت؛ امانت؛ دقت؛ صحت؛ انصاف؛ بیطرفی؛ رازداری؛ احساس مسئولیت؛ بیان میزان احتمال در مسائل غیر قطعی؛ حفظ منافع دیگران؛ وفا به قول و عهد و پیمان؛ شرافت؛ وفاداری؛ و...
- پرهیز از: دروغ؛ دلایل ظاهر فریب؛ تهمت؛ افترا؛ هتک حرمت؛ کتمان حقیقت؛ بزرگنمایی؛ حيله‌ها و ترفندهای تبلیغاتی و مطبوعاتی؛ تطمیع رسانه‌ها؛ وعده‌های دروغین؛ ترجیح مصالح و ملاحظات فردی و سازمانی بر حقیقت؛ افشای اسرار سازمان و مخاطب؛ کمک به امور و مشاغل مضر، غیر شرافتمندانه و غیر اخلاقی؛ از میان بردن حق قضاوت و انتخاب دیگران؛ انتشار اخبار و اطلاعات غیر موثق، تأیید و تحقیق نشده یا غیر قابل تحقیق یا مستندات تحریف‌شده یا بزرگ‌شده؛ انگیزش احساسات اشخاص به گونه‌ای که موجب رفتارهای غیر عاقلانه شود؛ کتمان هدف و نتیجه مورد نظر؛ تلاش برای انحراف فکر مردم؛ کتمان وابستگی به تشکل یا سازمانی که به آن وابسته‌اید و مدافع یا سخنگوی آنید؛ ساده معرفی کردن مسائل دشوار و پیچیده؛ دفاع از چیزی که اطمینان به درستی و اخلاقی بودن آن ندارید؛ متخصص نشان دادن خود در چیزی که تخصص ندارید؛ سوء استفاده از باورها و ارزشها در جهت دستیابی به اهداف خود؛ فداکردن منافع بلندمدت به خاطر منافع کوتاهمدت؛ آمیختن واقعیت و شبه واقعیت؛ و...

با توجه به رهنمودهای قرآن کریم و روایات، فقه، اخلاق و موازین کلی اسلامی و نیز حقوق بشر اسلامی می‌توان معیارها و ضوابط اخلاق حرفه‌ای روابط عمومی اسلامی را تدوین کرد که بیگمان باید‌ها و نیاید‌های اخلاقی انسانی را که در بالا برخی از آنها آمده است، در بر خواهد گرفت ضمن این که توصیه‌ها و محدودیت‌های اخلاقی دیگری را نیز که برای یک مسلمان محترم است در خود خواهد داشت. مثلاً در اسلام، مأمور معذور نیست؛ یاری در کار خلاف گناه است؛ اطاعت محض خاص خدا، پیامبر و کسی است که معصوم از خطا باشد و یک مسلمان نباید از دستورهای خلاف که از سوی مافوق به او ابلاغ می‌شود پیروی کند، گرچه به خاطر این امر توبیخ شود یا مجبور شود که استعفا کند. مسلمانان دیگر نیز باید به دفاع از وی برخیزند در صورت لزوم از طریق تأسیس بیمه‌های مرتبط با این موضوع، راه ضرر و زیانهای متوجه برادر یا خواهر مسلمان خود را بگیرند.

از دیگر سو سروکار روابط عمومی با کارمندان، کارشناسان، مؤلفان، مصنفان، مترجمان، نویسندگان، ویراستاران، روزنامه‌نگاران، عکاسان و طراحان، پدید آورندگان آثار صوتی، تصویری و رایانه‌ای، و محصول کار آنها یعنی کتاب، نشریات و مطبوعات، عکس، فیلم و محصولات رایانه‌ای است و دیگر اشخاص، ابزارها و رسانه‌هایی که در فعالیت‌های روابط عمومی نقشی ایفا می‌کنند. همچنین مردم، رسانه‌ها، مؤسسات و جامعه مخاطبان سازمان و روابط عمومی هر یک دارای قوانین و حقوقی خاص خویش‌اند. روابط عمومی باید حقوق همه اینها را بشناسد، قوانین مربوط به هر یک را بداند و به رعایت همه آنها ملزم و متعهد باشد.

پژوهشی داخل و خارج از کشور؛ ارتباط با مراکز بین‌المللی و تشکلهای دیگر در سطح جهان؛ پژوهش دربارهٔ مقوله‌های گوناگون روابط عمومی از دیدگاه اسلام؛ و...

□ ۳. نقش تخصصی. شامل: تدوین نظامنامه‌ها، دستورالعملها و صورتها و فهرستهای نظارت، اجرا، بازرینی و هدایت (چک لیستها)؛ مشاوره به اعضا؛ مشاوره به مراکز تصمیم‌گیر؛ مشاوره به مراکز درخواست کننده؛ و...

□ ۴. نقش هماهنگی. شامل: ایجاد هماهنگی و ارتباط میان فعالیتهای اعضا؛ ایجاد نظام واحد در ارتباط روابط عمومیها؛ برگزاری نشستهایی برای هماهنگی و تبادل نظر؛ و...

□ ۵. نقش اطلاع‌رسانی. شامل: کسب و ارائه اطلاعات، آمارها، اخبار، گزارشها، دستاوردها، نظریه‌ها و رویدادهای تازه در زمینه روابط عمومی؛ ایجاد ارتباط میان اعضا با شبکه‌های جهانی؛ تهیه و ارائه نشریات تخصصی روابط عمومی از سراسر جهان؛ تولید و انتشار رسانه‌ها و نشریات تخصصی؛ و...

□ ۶. نقش حقوقی. دفاع از حقوق مادی و معنوی اعضای حقیقی و حقوقی؛ به تصویب رساندن قوانین حمایتی؛ تخصیص بیمه‌های گوناگون به اعضا؛ تدوین نظام حقوق و دستمزد؛ داوری در حل اختلافها؛ و...

□ ۷. نقش حمایتی و رفاهی. شامل: تأسیس تعاونیهای مسکن و...؛ کمک به اعضایی که دچار مشکل می‌شوند؛ و...

□ ۸. نقش اجتماعی. شامل: شناساندن روابط عمومی به جامعه؛ شرکت در همایشها، نمایشگاهها و مراکزی که با مردم سروکار دارند؛ ارتباط مستقیم با مردم؛ ارتباط با مراکز قانونگذار؛ تولید نشریاتی برای عموم در زمینه روابط عمومی یا حضور در نشریات عمومی؛ و...

ج. آموزش مستمر

بازآموزی و آموزش مستمر کارشناسان و مسئولان روابط عمومی و ارتقای سطح آگاهی مردم نسبت به روابط عمومی، برای پیشرفت، به‌روز بودن و به‌روز ماندن فعالیتهای روابط عمومی یک ضرورت است. مواد و موضوعهایی که لازم است در بازآموزی مسئولان و کارکنان روابط عمومی مورد توجه قرار گیرد باتوجه به آخرین دستاوردهای بشر و آخرین پژوهشهای مسلمانان در این زمینه‌ها همان مواردی است که پیش از این درباره فعالیت مشترک روابط عمومیها و تشکل روابط عمومیها در زمینه مسائل آموزشی گفتیم. اگر به دلیلی تشکل روابط عمومی نتوانست از عهده این فعالیت برآید، روابط عمومی هر سازمان باید برنامه‌هایی را در این موارد و در حد توان خود رأساً به طراحی و اجرا بگذارد.

د. اخلاق حرفه‌ای و مسائل حقوقی

در آموزشهای روابط عمومی و تبلیغات، در بسیاری کشورها ضوابطی اخلاقی برای روابط عمومی و تبلیغ ذکر می‌شود که در اغلب کشورهای جهان نیز به عنوان نظامنامه اخلاق حرفه‌ای روابط عمومی مورد توجه و آموزش است. گاه نیز در قالب سوگندنامه‌هایی برای اعضای انجمنهای روابط عمومی، هر عضو ملزم به اعتقاد، پذیرش و التزام به این دستورالعملها و مبانی اخلاقی می‌شود.

این مبانی و معیارهای اخلاقی را در این عنوانها می‌توان خلاصه کرد:

۵. ارتباط با دیگر سازمانهای مرتبط

آگاهی از پیشرفتهای پژوهشها و دستاوردهای سازمانهای دیگر که در زمینه‌هایی مشابه فعالیتهای ما فعالیت می‌کنند یا رقیبان ما هستند و کسب تجربه‌های آنها؛ آگاهی از تازه‌های دانش و پژوهش در زمینه فعالیت سازمان و مسائل مدیریتی؛ آگاهی از نهادها، تشکلهای و سازمانهایی که مراکز تصمیم‌گیری، قانونگذاری، هماهنگی، سیاستگذاری، تجمع و سازماندهی در زمینه‌هایی مرتبط با فعالیت سازمان‌اند و پیوند با آنها، از جمله ضرورت‌های ارتباط سازمان با مراکز برونسازمانی است. این مهم یکی از وظایف روابط عمومی به شمار می‌آید.

روابط عمومی برای اجرای این بخش از وظایف خود باید از سازمانهای دولتی و غیر دولتی، نهادها، سازمانها، تشکلهای در داخل و خارج، شبکه‌های ارتباطی داخل و خارج کشور و صاحب‌نظران، اندیشمندان، پژوهشگران و اهل فن اطلاعات و آگاهیهای لازم داشته باشد، و از دل آنها فهرستی ارتباطی استخراج کند و شبکه‌ای ارتباطی با آنها برقرار سازد. روابط عمومی با این کار، راه سازمان، آینده سازمان و آرمانهای متعالی سازمان را از طریق کار کارشناسی و روشهای نوین علمی تعیین می‌کند.

غفلت از این وظیفه پر اهمیت، سازمان و روابط عمومی را از حالت پیشروی، پیشتازی، ابتکار و دخالت در سرنوشت خویش به موضع رکود، واپسماندگی، انفعال و یأس خواهد کشاند.

۶. ارتباط با روابط عمومیهای دیگر

جماعت، شورا، تعاون، اعانت، دفاع، معاضدت و به طور کلی همراهی، همفکری، همدلی و هم‌اندیشی از توصیه‌های اسلام است که عقل بشری بی‌گفت‌وگو آن را می‌پذیرد. ارتباط روابط عمومیها با یکدیگر در قالب تشکلهای حرفه‌ای و ارتباطهای مستمر و سازماندهی شده می‌تواند برکات و دستاوردهایی بسیار برای همه آنها به ارمغان آورد.

تشکلهای حرفه‌ای روابط عمومی می‌توانند نقشها و وظایف زیر را بر عهده بگیرند:

□ ۱. نقش آموزشی و بازآموزی. شامل: ایجاد دوره‌های آموزشی و آموزش تکمیلی به‌روز برای کارشناسان، کارشناسان ارشد و کارکنان؛ تهیه جزوه‌ها و کتابهای آموزشی؛ برگزاری گردهماییها و نشستهای بزرگ و کوچک آموزشی؛ تخصیص بورسهای آموزشی برای کارشناسان نمونه؛ برگزاری کلاسهای آموزشی کوتاهمدت برای عموم؛ تماس با مراکز مرتبط با آموزش و پرورش و آموزش عالی و تهیه متون آموزشی برای مقاطع مختلف تحصیلات ابتدایی، متوسط و عالی؛ برگزاری کارگاههای عملی؛ فعالیتهای سمعی و بصری آموزشی برای استفاده در مراکز دورتر، بخش از رسانه‌های دیداری و شنیداری و در آموزشهای غیر مستقیم؛ تلاش برای روزآمد کردن اطلاعات و فعالیتهای اعضا؛ و...

□ ۲. نقش پژوهشی. شامل: ایجاد انگیزه و انگیزش در روابط عمومیها و کارشناسان برای پژوهش و نوآوری؛ برنامه‌ریزی و اجرای طرحهای پژوهشی یا سفارش آنها به مراکز پژوهشی؛ شرکت دادن اعضا در نشستهای

کارشناسان بی‌نیاز!

دو گروه از مدیران، کارشناسان، و کارکنان روابط عمومی، برای شرکت در دوره‌ها و سمینارهای آموزشی احساس نیاز نمی‌کنند:

- اول: آنها که همه چیز می‌دانند.
- دوم: آنها که هیچ نمی‌دانند.

نکته‌های عملی

شش دستور العمل برای ارتباط با رسانه‌ها

در فصل ۲۳ اطلاعاتی مقدماتی دربارهٔ ارتباط با رسانه‌ها آمد. اطلاعات مفصل را در کتابهای اختصاصی مربوط به روابط عمومی باید جست. در اینجا تنها به شش نکته اساسی اشاره می‌شود:

۱. خبر، گزارش، مقاله، مصاحبه، فیلم، عکس،... یا برنامه‌ای را بفرست که برای مردم جذاب و مورد نیاز آنها باشد و در رقابت با موارد مشابه دیگر که در اختیار رسانه‌ها قرار می‌گیرد بتواند برای انتشار و پخش تصویب شود.

۲. رسانه را بشناس، خود را به جای آن بگذار و مطابق اصول علمی و فنی و سبک آن رسانه، مورد ارسالی را در کوتاهترین و بهترین وجه، با صداقت و دقت تنظیم کن و بفرست تا عیناً یا باکمترین دستکاری و ویرایش منتشر شود.

۳. اگر باهمه اینها، رسانه‌ای مورد ارسالی را انتشار نداد، پخش نکرد یا در آن تغییراتی فنی به عمل آورد گلیه نکن و توقع نداشته باش که همه آنچه می‌فرستی منتشر شود.

۴. مردم حق دارند بدانند. بنابراین سطح اطلاعات محرمانه و طبقه‌بندی‌شدهٔ سازمان را به حداقل ممکن برسان. بگذار رسانه‌ها به طور شفاف از اطلاعات سازمان بهره ببرند.

۵. جز در موارد بسیار استثنایی و موجه از رسانه‌ها نخواه که از نشر خبر یا اطلاعاتی خودداری کنند.

۶. حقیقت را کتمان یا تکذیب نکن.

قابل

توجه

کارشناس

روابط عمومی

- مسابقات ورزشی یا هنری برگزار کنید و در مسابقه‌های ورزشی یا هنری شرکت کنید.
- با دانشگاهها، مؤسسات تحقیقاتی، محققان و استادان برجسته، در زمینه فعالیت مؤسسه همکاری کنید.
- بورس تحصیلی، مطالعاتی و تحقیقاتی برای بهترین محققان و دانشجویانی که در زمینه‌ای مرتبط با فعالیت مؤسسه کاری کرده باشند در نظر بگیرید یا با این کار افراد ممتاز آنها را تشویق کنید که در زمینه فعالیتهای مورد نظر شما کار خود را ادامه دهند.
- برای کارمندان، کارگران و افراد خانواده آنها و همچنین بخشهایی از مخاطبان خود و نمایندگان رسانه‌های گروهی میهمانی هدفمند ترتیب دهید.
- خود را به نوعی با رویدادهای مهم روز پیوند دهید.
- بامستولان رسانه‌ها بر روی یک برنامه و طرح، به کار مشترک دست بزنید.
- برنامه‌ای تحقیقی و پژوهشی، بر روی یک موضوع که مورد توجه شدید افکار عمومی و مرتبط با سازمان است پیشنهاد و اجرا کنید.
- بر روی یک موضوع و مسئله اجتماعی مرتبط با سازمان کار کنید و حاصل آن را منتشر سازید.
- با یک شخص مشهور مورد توجه افکار عمومی مصاحبه کنید.
- جوایزی به یک موضوع مرتبط با فعالیت سازمان که در جامعه جریان دارد و مورد توجه افکار عمومی است، اختصاص دهید.
- درباره یکی از مسائل آتی جامعه که با رسالتهای شما نیز مرتبط است جلساتی تشکیل دهید و پیشنهادی مطرح کنید.
- نوشته‌ای درباره یک موضوع مورد توجه افکار عمومی و سازمان تهیه و در رسانه‌ها مطرح کنید و آن را به بحث بگذارید.
- قطعنامه‌ای را از تصویب یک جلسه، سمینار یا همایش دیگری بگذرانید و آن را در جامعه مطرح سازید.
- نامه‌ای به مقامی، شخصی یا هنرمندی بنویسید و آنرا بهانه بحث قرار دهید.
- نامه‌ای را که دریافت کرده‌اید سر آغاز یک بحث اجتماعی قرار دهید.
- از شخصی یا مقامی که مورد توجه افکار عمومی است دعوت به عمل آورید و مراسم قدردانی و تقدیم جایزه ترتیب دهید.
- اعتراض یا انتقاد حسابشده‌ای را مطرح کنید و بر این اساس برنامه‌ای دقیق بریزید و بحثی را برانگیزید.
- در یک موضوع مورد توجه جامعه، با همکاری و مشورت متخصصان، راهنمایها و ارشادهای کارشناسانه‌ای پیشنهاد کنید.
- یک سازمان یا مؤسسه علمی، هنری، فرهنگی یا نیکوکاری مورد احترام جامعه و مرتبط با کار سازمان را مورد قدردانی قرار دهید.

نکته عملی

خبرسازی و جریان‌آفرینی کن

با آن همه مخاطب، محتوا، هدف، قالب و رسانه که برای پیامهای روابط عمومی برشمردیم به نظر نمی‌آید که یک روابط عمومی از لحظه تأسیس خود، زمانی بیکار بنشیند و در رسانه‌ها نمودی، حضوری یا نقشی نداشته باشد. اما به هر دلیل گاه ممکن است که سازمان از لحاظ خبری دچار رکود شود و فعالیتی که چشمگیر و قابل توجه مردم و رسانه‌ها باشد در آن صورت نپذیرد. این امر در آغاز تأسیس سازمان و در فصلهایی خاص ممکن است رخ دهد. در این حال روابط عمومی می‌تواند با اتخاذ روشهایی، از آنچه هست خبر بسازد یا رویدادی پدیدآورد که خبر آن قابل توجه باشد. در همه این موارد توجه کن که مقصود، جعل خبرها و گزارشهای دروغین، جریانسازیهای ناسالم و پر شائبه یا هیاهوی بسیار برای هیچ، نیست بلکه دستمایه‌هایی ارزشمند وجود دارند که می‌توان از آنها خبر ساخت.

مثلاً:

- اساسنامه سازمان، اهداف، سیاستها و زمینه‌های خدمات آن به مردم، آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای سازمانی، نتیجه پیگیریها و همچنین اطلاعات فنی مربوط به کالاها و خدمات مرتبط با کار سازمان که برای مردم مفید باشد، دستمایه‌ای برای اطلاع رسانی آن زمینه‌ها به مردم در قالب فیلم، خبر یا آگهی است. این مواد خام می‌تواند با تلفیق اطلاعات تکمیلی علمی، فنی یا آماری گاه به صورتی بسیار مفید، خواندنی و آگاهی‌بخش درآید و جذابیتها و کاربردهای زیادی برای خوانندگان داشته باشد، ضمن این که بیشتر دستمایه آن را منابع مکتوب و آرشیوی تشکیل می‌دهد.

در اینجا پاره‌ای نکته‌ها و دستورالعملها برای خبرسازی و جریان‌آفرینی سالم، با تغییراتی از کتاب تئوری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات نقل می‌شود:

- تورهای خبری برای نمایندگان رسانه‌ها تشکیل دهید و آنها را بافالیتهای سازمان از نزدیک آشنا کنید.
- در نمایشگاههایی که تشکیل شده است حضور فعال بیابید.
- نمایشگاه اختصاصی در داخل یا خارج مؤسسه تشکیل دهید و از شخصیتهای مورد توجه افکار عمومی دعوت کنید که از آن دیدن کنند.
- در افتتاح فیلمها و نمایشهای معروف یا برنامه‌های هنری دیگر شرکت کنید یا از این گونه برنامه‌های فرهنگی تدارک ببینید و عواید آن را صرف فعالیتهای ارزشمند و عام‌المنفعه کنید.

«بیکار
نمی‌توان
نشستن»

۴. ارتباط با مردم

ارتباط روابط عمومی با مردم از دو طریق امکانپذیر است: ارتباط مستقیم از طریق روابط عمومی، و ارتباط غیر مستقیم از طریق رسانه‌های جمعی.

کار روابط عمومی در ارتباط با مردم، شناخت افکار عمومی و تأثیرگذاری در آن است. روابط عمومی علم نفوذ در افکار عمومی و هنر مردم‌داری است، و در این راه از روشها و ابزارهای گوناگون شناخت افکار عمومی، شیوه تأثیر در افکار عمومی و تغییر آن و فنون و شگردهای علمی تبلیغ و تبلیغات بهره می‌گیرد. درباره هر یک از این موارد در کتابهای تخصصی روابط عمومی، تبلیغات و ارتباطات توضیح کافی آمده است. آنچه در این مختصر می‌آید تنها اشاره به این نکته‌هاست که:

- ← مردم رایانه نیستند که ذهن و ذهنیت آنها هرگاه که خواستیم به میل ما تغییر پذیرد.
- ← افکار عمومی از قوانینی خاص پیروی می‌کند که شناخت این قوانین و شناخت قوانین و فنون تغییر آن نیازمند کار کارشناسی و مطالعات و بررسیهای ویژه است.
- ← اگر با استفاده از آگاهی اندک مردم یا با انگیزش احساسات آنها یا با عوامفریبی یا شگردهای نادرست تبلیغی و ارتباطی توانستیم افکار عمومی را به نفع خود تغییر دهیم، از تغییر ناگهانی یا تدریجی عقیده مردم نباید تعجب کنیم زیرا باطل رفتنی است.
- ← شاید افکار، عقاید و دیدگاههایی که می‌خواهیم به جامعه منتقل کنیم درست نباشد. شاید به جای تغییر در افکار عمومی، لازم باشد عقاید، اندیشه‌ها، علایق، سلیقه‌ها، روشها و فعالیتهای خود را تغییر دهیم.
- ← این توصیه را همواره به یاد داشته باش که: «دو صد گفته چون نیم کردار نیست.»
- ← اگر حرف مردم را نشنوی نباید توقع داشته باشی که آنها حرف تو را بشنوند.
- ← روشها، شگردها، شیوه‌ها و راهبردها را مطابق با زمان، مکان و شرایط باید نو کرد و تغییر داد.

برگزاری آنها با نظرسنجی از مراسم و مناسبتها می‌تواند در خودگشودگی مدیران و یا شناساندن فرهنگ سازمان و کارکنان به مدیران نقش‌آفرین باشد.

← نیروی انسانی سازمان عامل بهره‌وری، اثربخشی، تغییر، کارایی و خلاقیت در سازمان است و روابط عمومی می‌تواند در ایجاد همبستگی - که اساس و مبنای ارتقای کارایی کارکنان است - نقش بسیار اساسی داشته باشد.

← روابط عمومی با برگزاری جلسات، انتشار مجلات و تشکیل اجتماعات برون و درون سازمانی و با استفاده از رسانه‌ها در تبیین اهداف و سیاستهای سازمان و مدیریت نقش مهمی دارد و از طریق افکارسنجی به ذهنیت و مشکلات کارکنان پی می‌برد و با طرح این مشکلات در جلسات مدیریت نسبت به حل آن اقدام می‌کند.

← روابط عمومی با پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و روحی و روانی کارکنان نقش مهمی در انگیزش کارکنان و همبستگی آنان دارد و با فعالیت خود در درون سازمان درصدد تأمین و پاسخگویی نیازهای روحی و اجتماعی کارکنان است. این نیازها شامل موارد زیر می‌شوند:
محبت و احترام، دانستن و فهمیدن، توجه و تمجید، اعتراف و درد دل کردن، معاشرت، امنیت روحی و روانی، و ...

← فرهنگ درون‌سازمانی که متأثر از فرهنگ برون‌سازمانی است، عرصه ظهور خلاقیت، ابتکار، نوآوری، بهره‌وری و کارایی است و وظیفه مدیر، سازگار ساختن فرهنگ سازمان با فرهنگ جامعه و همچنین اهداف کارکنان با اهداف سازمان است. روابط عمومی در این حوزه وظایف حساسی دارد و در تغییر و تثبیت افکار غالب درون‌سازمانی با استفاده از ابزارها و فنون خاص خود می‌تواند ایفای نقش کند.

← ورود فن‌آوری نو و اتخاذ سیاستها و روشهای جدید هر چند که موجبات خشنودی مدیران را فراهم می‌آورد، ولی غالباً برای کارکنان پسندیده نیست و ترس و نگرانی آنان را برمی‌انگیزد. روابط عمومی در ایجاد صلح و آشتی میان فن‌آوری نوین و سیاستها و روشهای جدید از سویی و کارکنان از سوی دیگر وظیفه حساسی را بر عهده دارد.

به ویژه روابط عمومی با تفسیر و تحلیل مزایای فن‌آوری جدید و انتقال حساسیت کارکنان به مدیریت و اخذ تضمین کافی و ضمانت لازم از مدیران برای بیکار نشدن کارکنان امکان استقرار فن‌آوری نوین را فراهم می‌آورد.

افزون بر این روابط عمومی مدیریت را از ظهور فن‌آوریهای پیشرفته و سیاستها و روشهای نوین که می‌تواند به مثابه ابزاری توانمند برای ارتقای کیفی و کمی فعالیتها باشد آگاه می‌سازد.^۱

(۱) حسن نصیری، نقش روابط عمومی در پیشبرد اهداف سازمان. فصلی از کتاب روابط عمومی و اهداف سازمانی، صص ۹۷ - ۱۰۳.

در زمینه نخست:

- ◀ مسئول روابط عمومی باید مدیران، مسئولان و کارکنان سازمان و مؤسسه را با وظایف، فعالیتها، رسالتها و ضرورتهای کار روابط عمومی آشنا کند و رابطه‌ای محترمانه و علایقی دو جانبه میان روابط عمومی و آنان برقرار سازد.
- ◀ خدماتی را اعم از مشاوره ارتباطی تا تسهیلات آموزشی و فرهنگی در ارتباط با وظایف روابط عمومی برای سازمان، مدیران و کارکنان آن و خانواده آنان تدارک ببیند و در اختیار آنها قرار دهد. نیز به آنها نشان دهد که در غم و شادی و مشکلات آنها سهیم است.
- ◀ علاقه و فرصتی ایجاد کند که کارکنان سازمان در برنامه‌های روابط عمومی شرکت کنند. این برنامه‌ها از مراسم و مناسبتها گرفته تا کلاسهای آموزشی، نشریه داخلی و فعالیتهای جمعی را شامل می‌شود.
- ◀ فعالیتهای مهم ارتباطی را با مشورت، هماهنگی و موافقت مدیر و بخش مربوط سامان دهد و به اجرا درآورد.

در زمینه دوم باید توجه داشت که:

- ◀ یک مدیر در سازمان از سه مهارت برخوردار است. عمده‌ترین مهارت مورد نیاز مدیر، مهارت انسانی و ادراکی اوست و مهارت فنی از حجم و فضای کمتری برخوردار است. لذا در مهارتهای مدیر نیز وظیفه روابط عمومی مشخص است.
- ◀ یکی دیگر از وظایف مدیران، کشف مشکل و حل آن است. مدیران معمولاً برای کشف مشکل و یافتن مسئله، از راه‌های مستقیم - از قبیل انحراف از روند گذشته، انحراف از برنامه و آگاهی از فعالیت رقیب - استفاده می‌کنند در حالی که هیچ کدام از این شیوه‌ها بجز فعالیت رقیب نمی‌تواند مدیریت و یا سازمان را از تحولات بیرونی آگاه کند. ولی روشهای روابط عمومی که روشهای غیر مستقیم تلقی می‌شوند می‌توانند در یافتن مسئله به مدیران یاری رسانند. روابط عمومی از طریق نظرسنجی، مصاحبه با مدیران عالی‌رتبه و رهبران جامعه، تذکرات کارکنان و گروههای غیر رسمی، مخاطبان، مشتریان و عموم مردم و بررسی و تحلیل محتوای رسانه‌ها با استفاده از اصول و فنون مطالعاتی و تحلیلی کارآمد، به معضلات و یا مسائل سازمان پی می‌برد.
- ◀ مدیران در برخی سازمانها، خود و یا کارکنان را خوب نمی‌شناسند و این عدم شناخت خود و یا دیگران (کارکنان) منبع تشنجهای و تعارضهاست. به طور کلی:
 - مدیران یا به خود و کارکنانشان آگاهی دارند. این بهترین وضعیت است و تعارض در حداقل قرار دارد؛ یا خود را نمی‌شناسند و کارکنان را می‌شناسند؛ یا خود را می‌شناسند ولی کارکنان را نمی‌شناسند؛ یا این که نه خود را می‌شناسند و نه کارکنان را. در این وضعیت میزان تعارض بسیار بالاست.
- روابط عمومی در حل تعارضات سازمان به ویژه اگر انسانی باشد (که عمده معضلات سازمان چنین است) نقش اساسی دارد. با برگزاری جلسات، گردهماییها و سخنرانیها، گروه مدیریت و گروه کارکنان به هم نزدیکتر می‌شوند و به تفاهم بهتری دست می‌یابند. روابط عمومی ضمن برگزاری یا کمک به

به آنها گوش فرا دهند، به کار روابط عمومی ارج بگذارند، با آن ارتباط نزدیک برقرار کنند، در کلاسهای آموزشی روابط عمومی شرکت کنند و بودجه و امکانات مورد نیاز را در اختیار آن بگذارند.

← رأس سازمان را برای تخصیص بودجه، امکانات و تسهیلات مناسب جهت روابط عمومی توجیه کند و مناسبترین بودجه را برای روابط عمومی دریافت دارد. (حداقل مقدار بودجه روابط عمومی چیزی بین ۰/۵ تا ۱ درصد بودجه کل سازمان است.)

← فعالیتهای ارتباطی سازمان را با مشورت، موافقت و هماهنگی بالاترین رده‌های مدیریتی به اجرا درآورد.

بسیاری از وظایف در بالاترین رده مدیریت سازمان است که همان وظایف را مدیران رده پایینتر نیز دارند. در این وظایف، ارتباط مدیران همه رده‌ها با روابط عمومی مشابه است و از آن در بند مربوط به ارتباط روابط عمومی با مدیران و کارکنان سازمان سخن خواهیم گفت.

۲. ارتباط با همکاران روابط عمومی

نخستین وظیفه مسئول روابط عمومی جذب همکاران شایسته و کاردان است. اما این کافی نیست. امکانات، تسهیلات و حقوق و مزایایی که به آنها می‌دهد باید متناسب با ضوابط و استانداردهای لازم باشد. پس از همه اینها توجه به نکات زیر ضروری است:

- ← در آغاز ورود و در طی دوران فعالیت باید به طور مرتب و ثابت و در صورت لزوم فوق‌العاده جلسات توجیهی، تشریحی و آموزشی برای همکاران روابط عمومی درباره فعالیتهای روابط عمومی، نقش و کارکرد سازمان و چگونگی فعالیتها و برنامه‌های سازمان و روابط عمومی تشکیل شود.
- ← نظام انتقاد و پیشنهاد باید در میان کارکنان روابط عمومی به اجرا درآید و از طرحهای ابتکاری تصویب‌شده به نحو مناسب تقدیر به عمل آید. در این میان جلسات بحث و گفت‌وگو میان همکاران، بر همفکری و همدلی میان آنان خواهد افزود و احساس مشارکت را در آنان برخواهد انگیخت.
- ← این نکته همواره باید در ذهن مسئول روابط عمومی باشد که ارتباط را از خود باید آغاز کرد و هرگونه مشکل در کار روابط عمومی بر مسائل ارتباطی سازمان تأثیر خواهد نهاد.
- ← بر اساس بررسیها، موفقترین مدیران کسانی بوده‌اند که توانسته‌اند رضایت دو گروه را به دست بیاورند:

اول: رضایت مخاطبان خود را.

دوم: رضایت کارکنان و همکاران خود را.

۳. ارتباط با مدیران و کارکنان سازمان

ارتباط روابط عمومی و مسئول روابط عمومی با مدیران، مسئولان و کارکنان سازمان در دو زمینه عمده صورت می‌گیرد. زمینه اول، جلب پشتیبانی، اشتیاق و علاقه همکاران سازمان نسبت به روابط عمومی؛ و زمینه دوم، راهنماییها، مشاوره‌ها و خدماتی است که روابط عمومی می‌تواند (۱) به مدیران ارائه کند تا مدیریت خود را بهبود بخشند؛ و (۲) به کارکنان، که سطح علائق، پیوندها و آگاهیهای خود را نسبت به سازمان و مخاطبان آن بالا ببرند.

فصلهایی از کتاب حاضر آمده‌اند. در دیگر موارد باید از تخصصها و اطلاعات مربوط بهره گرفت.

۴. ارزیابی یا اندازه‌گیری تأثیر یک برنامه ارتباطی به منظور دستیابی به پاسخ پرسشهای زیر صورت می‌یابد و از روشهای کارشناسانه بهره می‌گیرد:

الف. برنامه، چه درصدی از مخاطبان مورد نظر را در برگرفته است؟

ب. واکنش مخاطبان چگونه بوده است؟

ج. تأثیر برنامه در مخاطبان تا چه اندازه عمیق و درازمدت بوده است؟

د. چرا برنامه توانسته است تأثیر گذار باشد، مایه احساس اشتراک شود و تغییر لازم را در مخاطبان پدید آورد؟

ب. با مخاطبهای ششگانه

(پیش از مطالعه این بند - بندب - نگاهی مجدد به فهرستهای مربوط به فرآیند ارتباط بینداز تا حجم و شمار شیوه‌های ارتباط با مخاطبان را در مطالعه این بند به خاطر داشته باشی.)

■ ۱. ارتباط با رأس سازمان

گفتیم که روابط عمومی بخشی از فعالیتهای مدیریت سازمان است. بنابراین ضروری است که نزدیکترین ارتباط را با مدیریت سازمان داشته باشد.

برخی از نظریه پردازان عمده‌ترین وظیفه مدیریت را «هماهنگی» می‌دانند. از آنجا که این هماهنگی در عرصه روابط انسانی به تحقق می‌پیوندد، ملاحظه می‌شود که این وظیفه مدیر همان چیزی است که خارج از حیطه وظایف و مسئولیتهای روابط عمومی نیست.

برخی دیگر، نقشها و وظایف آتی را برای مدیر بر می‌شمارند: تشریفات، رهبری، رابط بودن، آگاهی‌دهندگی، انتشار اطلاعات، سخنگویی، کار آفرینی، تشنج زدایی، تخصیص‌دهندگی منابع، طرف مذاکره و معامله بودن. در این میان به وضوح می‌بینیم که بجز نقش و وظیفه تخصیص‌دهندگی منابع، بقیه از مواردی است که روابط عمومی عهده‌دار اجرای آن است. به همین خاطر نقش روابط عمومی در حد بالاترین رده مدیریت سازمان ارتقا می‌یابد.

روابط عمومی از طریق ارتباط تنگاتنگ خویش با بالاترین رده رهبری و مدیریت سازمان باید:

← آگاهیها و آموزشهای لازم را به رأس سازمان درباره ضرورت‌های ارتباطی و نقش مؤثر روابط عمومی در

پیشبرد اهداف و کسب موفقیتها برای سازمان بدهد و او را از هواداران، پشتیبانان و آگاهانی نسبت به

روابط عمومی سازد که بیشترین مراجعه و ارتباط را با روابط عمومی دارند.

در این زمینه باید شرح وظایفی کارشناسانه برای خود بنویسد و آن را به عنوان ضمیمه حکم انتصاب

خویش به امضای مدیر برساند.

دیگر مسئولان و مدیران سازمان نیز باید از این شرح وظایف مطلع باشند.

← رأس سازمان را برانگیزد که نقش و وظایف روابط عمومی را به مدیران سازمان گوشزد کند و از آنها

بخواهد برای سخنرانیهای مسئول یا کارشناسان روابط عمومی در همایشهای سازمانی جایی باز کنند،

حقیقت را تکذیب نکن

﴿فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ كَذَبَ عَلَى اللَّهِ وَكَذَّبَ بِالْحَقِّ إِذْ جَاءَهُ آيَاتُنَا فِي جَهَنَّمَ مَثْوًى لِّلْكَافِرِينَ﴾ (۳۲)

پس چه کسی ستمکارتر است از آن که بر خدا دروغ بست و گفتار راست را که به وی رسید تکذیب کرد. آیا جای کافران در دوزخ نیست؟ (۳۲)

وَالَّذِي جَاءَ بِالْحَقِّ وَصَدَّقَ بِهِ ءَؤُلِيَّتِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿۳۳﴾

و آن که سخن راست آورد و راستی را تصدیق کرد این گونه انسانها پرهیزکار و پرواپیشه اند. (۳۳)

قرآن کریم، سوره زمر (۳۹)

هرگونه حقپوشی ممنوع!

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَكَفُّوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿۴۲﴾

حق را به باطل میامیزید تا حق را پنهان کنید در حالی که می دانید [حق کدام و باطل کدام است]. (۴۲)

قرآن کریم، سوره بقره (۲)

پرهیز از افشای اسرار فردی

إِنَّ الَّذِينَ يُحِبُّونَ أَنْ تَشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ ءَامَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ﴿۱۹﴾

برای آنان که دوست می دارند زشتکاری در میان مؤمنان فاش و آشکار شود عذابی دردناک در این جهان و آن جهان است... (۱۹)

قرآن کریم، سوره نور (۲۴)

حق را بجو، حتی از باطل

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُفُؤًا قَوْمِيَن لِّلَّهِ شُهَدَاءُ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿۸﴾

ای کسانی که ایمان آورده اید همواره برای خداوند (به حقگویی) برپا بوده، گواهان عدل و داد باشید. و دشمنی گروهی، شما را بر آن ندارد که پا از دایره عدالت فرگذارید. عدالت را رعایت کنید که به پرهیزکاری و پرواپیشگی نزدیکتر است و خداوند را در نظر داشته باشید که خداوند به آنچه می کنید آگاه است. (۸)

قرآن کریم، سوره مائده (۵)

این دستور العمل بیش از هرکس دیگر، خطاب به نویسندگان و روزنامه نگاران مسلمانی است که برای رد گفته های مخالفان مسلمان، لائیک، غیرمذهبی یا اصطلاحاً مسئله دار خود، شخصیت، سوابق، مسائل اخلاقی و عقاید آنها را پیش می کشند. در حالی که اسلام توصیه می کند که سخن حق را گر چه از اهل باطل، منافقان یا حتی خارجیان و غیر مسلمانیان بپذیریم. در حقیقت حتی نیت نادرست دشمنان ما از گفتن سخن حق، حقیقت آن سخنان را از میان نمی برد. ما باید بهره خود را از سخن حق آنان ببریم، حق بودن آن سخنان را تأیید کنیم و به اصلاح خود

مقدار اهمیتی را که برای یک مطلب، عکس، طرح یا آگهی قائل‌اند با جایگاه، حجم و نحوه ارائه آن در نشریه هماهنگ سازند و بهتر بدانند که هر مطلب را چگونه و در کجای نشریه باید بگذارند.

نهم. رهنمودهای قرآنی در اخلاق مطبوعاتی

یک روزنامه‌نگار مسلمان و یک نشریه که به وسیله مسلمانان تأسیس و اداره می‌شود، در کار حرفه‌ای خود باید نخست همان اصول اخلاقی و عقلانی را رعایت کند که در شرافت حرفه‌ای مطبوعات در سطح جهان مطرح است و کارشناسان علوم ارتباطات و استادان و دست‌اندرکاران اخلاقمدار این حرفه از آن سخن می‌گویند. افزون بر اینها روزنامه‌نگار مسلمان ملزم به رعایت اصول اخلاقی دیگری است که اسلام بر آنها تأکید می‌ورزد. برای نمونه، حفظ آبرو و حریم خصوصی افراد؛ پرهیز از افشای خطاهای شخصی مردم؛ در پی یافتن عیوب مسلمانان نبودن؛ دوری از درج مطالبی بی‌هوده که مایه اتلاف وقت شود؛ گریز از تملق و تشریفات درباره حاکمان و موافقان و بزرگنمایی فعالیت‌های آنها و در مقابل، ندیدن نقاط قوت مخالفان و سوء ظن درباره همه فعالیت‌های آنان و از این دست، از جمله آداب و دستورهای است که در قرآن کریم، احادیث نبوی و کتب اخلاق اسلامی آمده است و یک روزنامه‌نگار مسلمان ملزم به رعایت آنها نیز هست.

آنچه در اینجا می‌آید، تنها نکته‌هایی قرآنی است که در کار روزنامه‌نگاری می‌تواند و باید همواره پیش‌روی مدیر مسئول، سردبیر، نویسنده، گزارشگر و خبرنگار مسلمان باشد. برخی از این نکات متناسب با همه فعالیت‌های روزنامه‌نگاری‌اند و برخی بیشتر با تهیه خبر و گزارش یا نویسندگی و کار پژوهشی ارتباط می‌یابند. به عنوان یک تمرین می‌توانی احادیث نبوی را نیز که می‌توانند رهنمودهایی اخلاقی برای کار مطبوعاتی باشند از منبعی (مثلاً نهج الفصاحه) استخراج کنی یا با یک بار مطالعه قرآن کریم، نکات دیگری را بر این فهرست بیفزایی.

منبع موثق، خبر موثق

ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اگر انسان نادرستی
برای شما خبری آورد نیک بررسی کنید تا مبدا
نادانسته به مردمی آسیب رسانید و آن‌گاه از آنچه
کرده‌اید پشیمان شوید. (۶)

قرآن کریم، سوره حجرات (۴۹)

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِنۡ جَاءَكَ رَاْسُوْا۟ بِبِنَآئِ فَعَبَيْنَا۟ اَنْ تُصِيبُوْا
قَوْمًا يَّجْهَلُوْنَ فَتُصِیْحُوْا عَلٰٓی مَا فَعَلْتُمْ نَتِيْمِيْنَ ﴿٦﴾

پرهیز از مطالب تحقیق نشده

و از پی آنچه بدان دانشی در حد یقین‌انداری
مرو که از گوش و چشم و دل - همه اینها -
بازخواست خواهد شد. (۳۶)

قرآن کریم، سوره اسراء (۱۷)

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ اِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ
اُولٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُوْلًا ﴿٣٦﴾

پایان هر دوره تحول در نشریه (برای نظرخواهی درباره آن دوره) می‌توان پرسشنامه‌ای قرارداد که در آن نظر خوانندگان نسبت به ظاهر و محتوای نشریه پرسیده شده باشد. این پرسشنامه‌های نظرخواهی که باید به روشی علمی و اغلب به صورت چند گزینه‌ای تهیه و پس از ارائه پاسخ توسط مخاطبان تحلیل شوند، مشخصات کلی زیر را دارند ضمن این که هر نشریه به تناسب ویژگیهای خود می‌تواند مواردی را بر آنها بیفزاید:

۱. مشخصات پاسخ دهنده: نام و نام خانوادگی (در صورت تمایل او)؛ جنسیت؛ سن؛ میزان تحصیلات؛ شغل؛ این که آیا خواننده دائمی نشریه است یا نه.
۲. پرسشهای درباره کلیت نشریه: سطح و کیفیت مطالب؛ ویرایش؛ صفحه‌آرایی؛ عکس؛ طرح؛ کیفیت چاپ؛ چگونه مطالبی را بیشتر می‌پسندید (کیفیت ارائه / حجم / ...)؛ آیا نشریات مشابه را هم می‌خوانید؟...
۳. پرسشهای درباره بخشها: کدام بخش را بیشتر و کدام را کمتر می‌خوانید؛ جای چه بخشی خالی است؟
۴. پرسشهای درباره مطالب: کدام مطلب را بیشتر و کدام را کمتر می‌خوانید؟ جای چه مطلبی خالی است؟ چه مطالبی را باید افزود یا از چه مطالبی باید کاست.
۵. پرسشهای درباره هر بخش: آیا باید تغییر کند؟ چگونه تغییری؟ بهترین مطلب این بخش کدام است؟ نظر خواننده درباره تغییرات جدید.
۶. پرسشهای درباره هر صفحه، ستون یا مطلب: نقاط ضعف و قوت؛ تغییرات مورد نیاز؛ ...
۷. نظر درباره صفحاتی که در تغییر کنار گذاشته شده‌اند: آیا بهتر بود بماند / تغییر بپذیرند / نباشند. چرا؟
۸. پرسشهای تشریحی: درباره موارد بالا؛ توضیحات اضافی؛ جای هرگونه نظر، انتقاد و پیشنهاد.
۹. پرسشهایی که نشان دهد خواننده تاچه حد با زمینه موضوع نشریه درگیر و به آن علاقه‌مند است و برای آن وقت می‌گذارد.
۱۰. مشخصات تماس: (در صورت تمایل) نشانی؛ شماره تلفن؛ ...

ب. نظر سنجی

پس از مدتی که نشریه جا افتاد می‌توان یک نظرسنجی علمی را در میان جامعه نمونه مخاطبان نشریه که خوانندگان دائمی آن هم هستند به عمل آورد. این افراد از گروههای مختلف سنی و شغلی، جنسیتها و تحصیلات مختلف و گرایشهای گوناگون انتخاب می‌شوند و باید اطمینان حاصل کرد که تقریباً همه شماره‌های نشریه را دریافت یا تهیه کرده و خوانده‌اند.

ج. تحلیل محتوا

تحلیل محتوا برای سنجش میزان اهمیتی که یک نشریه به یک موضوع داده است یا می‌دهد به کار می‌رود: روابط عمومیها از تحلیل محتوای نشریات و دیگر رسانه‌ها می‌توانند به میزان فعالیتهای آنها در ارتباط با موضوع کار سازمان پی ببرند. ارزشگذاریهایی مربوط به تحلیل محتوا فایده دیگری نیز دارد و آن این که نشریات می‌توانند

به ملاحظات آتی می‌تواند نگاه دیگری به پدیده آگهی ببخشد:

۱. آگهی نوعی اطلاع‌رسانی است و اطلاع‌رسانی از وظایف مطبوعات است. البته باید در آن از عناصر دروغ، توهین، تزویر و دیگر مسائل و عناصر غیر اسلامی و غیر اخلاقی پرهیز شود.
 ۲. اگر آگهی نشریات تخصصی در ارتباط با زمینه‌های تخصصی نشریه یا زمینه‌های عمومی‌تر مرتبط با آن باشد، بر غنای اطلاع‌رسانی نشریه خواهد افزود و آگاهی‌هایی بیشتر به خوانندگان خواهد بخشید.
 ۳. آگهی، در میان مردم، مردم و مؤسسات، و مؤسسات بایکدیگر ارتباط برقرار می‌کند و زمینه‌های انتخاب را برای آنان فراهم می‌آورد. کاری که از وظایف رسانه‌هاست.
 ۴. مؤسسات و افراد به نشریاتی که خواننده کمتر دارند، کمتر آگهی می‌دهند. بنابراین درج آگهی در هر نشریه به معنی اعتماد اشخاص حقیقی و حقوقی به آن، و این هم به معنی اعلام استقبال مردم از نشریه است. برای اساس آگهی می‌تواند برای یک نشریه کسب حیثیت و اعتباری بیشتر کند.
 ۵. به فرض که آگهی هیچ کاربردی جز کسب درآمد برای نشریه نداشته باشد. مگر کسب هرگونه کمک مشروع و حلال برای پیشبرد اهداف متعالی انسانی و اسلامی خطاست؟ و به عکس؛ آیا خطا نیست که از راه‌های حلال و مشروع درآمد برای دستیابی به این اهداف مقدس چشم‌پوشیم؟
- باتوجه به همه این ملاحظات، واحد یا سازمان آگهیها از مهمترین بخشهای پشتیبانی یک نشریه به شمار می‌رود. به کارگیری مسئولی کارشناس و باتجربه و نیروهایی کاردان، باظاهری موجه و معقول که نماینده شخصیت نشریه باشند و از رفتارهایی پرهیزند که دون‌شان، شخصیت و عزت انسانی و اسلامی است می‌تواند گام اول در تاسیس این بخش باشد. گام بعدی تعیین و تدوین تعرفه‌های آگهی با توجه به تعرفه‌های دیگر نشریات و با ملاحظه میزان شمارگان نشریه است به گونه‌ای که بالا بودن نرخ آگهی، آگهی دهنده بالقوه را فراری ندهد؛ پایین بودن آن، از خاصیت مالی آگهی نکاهد و نشریه را با بحران مالی مواجه نسازد؛ و حجم میزان آگهی در هر شماره از ۱/۳ کل مطالب بیشتر نشود.

هشتم. ارزیابی

شمارگان یک نشریه و میزان برگشتیهای آن یکی از راه‌های تشخیص تعداد خوانندگان است. از پاسخهایی که برای مسابقات، سرگرمیها و جدول کلمات متقاطع می‌رسد می‌توان میزان استقبال مردم را از مندرجات نشریه دریافت. از تماسهای تلفنی، شفاهی و مکتوب که پس از یک اشتباه در صفحه‌ای از یک شماره با دفتر نشریه برقرار می‌شود می‌توان میزان حساسیت خوانندگان را تا حد زیادی متوجه شد. میزان آگهیها نشانگر میزان اعتماد و توجه آگهی‌دهندگان است. و....

اما همه اینها اطلاعاتی بسیار کلی، غیرعلمی، غیرجامع و تقریباً غیرکاربردی به ما می‌بخشند. برای ارزیابی یک نشریه روشهایی سنجیده، علمی، کاربردی و راهگشا وجود دارد که به سه مورد آن اشاره می‌کنیم:

الف. نظرخواهی

در هر شماره نشریه (برای آن شماره و شماره‌های بعد) یا در هر چند شماره (برای آن چند شماره) یا در آغاز و

ارسال گردد (مشترکان رایگان).

۹) افراد و مراکزی که تصمیم، نظر و فکر آنها در سرنوشت فعالیتهای ما یا پیشبرد اهداف ما مؤثر است.

۱۰) مراکز و افرادی مشابه موارد بالا در سطح جهان.

گروه سوم آنها هستند که با پرداخت وجه، مشترک نشریه شده‌اند. برای جذب این گروه نخست اطلاعاتی در نشریه خود یا در صورت لزوم نشریات دیگر به چاپ می‌رسانیم. اشخاص حقیقی و حقوقی با پرکردن این صورت و دریافت فیش بانکی واریز مبلغ لازم و ارسال آن برای ما مشترک نشریه می‌شوند. به این منظور می‌توان از راههای ساده‌تر نیز در برخی موارد استفاده کرد از جمله اشتراک تلفنی یا رایانه‌ای و پرداخت وجه با روشهای پیشرفته‌تر. نگاهی به حدود ۱۰ فرم اشتراک متنوع در نشریات گوناگون، می‌تواند الگویی جامع و کامل را متناسب با نشریه خودمان به ما ارائه کند.

ارسال نشریه برای مخاطبان ارتباطی و مشترکان نیز کم یا بیش یکی از مشکلات بسیاری نشریات است. مشکلات هزینه‌های پستی و گاه تأخیرهای پست، گاه به نحو محسوسی بر مسائل اقتصادی نشریه، هزینه اشتراک و حیثیت و تعهدات مطبوعاتی تأثیر می‌گذارند.

به هر حال، محاسبات درآمدها و هزینه‌های نشریه، برآورد قیمت مناسب برای آن، چاپ نشریه در زمانی که تأخیرهای ناخواسته نتواند مایه تأخیر در دسترسی مخاطب به نشریه شود، پیش‌بینی شرایط بحرانی، اتخاذ تدابیر مناسب در ارسال مستقیم موارد ممکن برای مخاطبان از طریق نیروهای خدماتی و از این دست، نیازمند برنامه‌ریزیها، مشاوره‌ها، مطالعات و بررسیهای کافی و کارشناسی‌اند.

به همه این دلایل باید توجه داشت که واحد یا سازمان توزیع و اشتراک در هر نشریه یکی از ستونهای فعالیت مطبوعاتی است و به مسئولان و مجریانی کارشناس و برنامه‌ریزها و سازماندهیهایی حساب شده نیازمند است. در این زمینه بررسی سازمان، گردش کار و نحوه فعالیت بخش توزیع و اشتراک نشریات موفق و نیز نشریات مشابه نشریه ما راهگشاست و حتی می‌تواند مایه انگیزش فکری نو و ابتکاری شود.

هفتم. آگهی

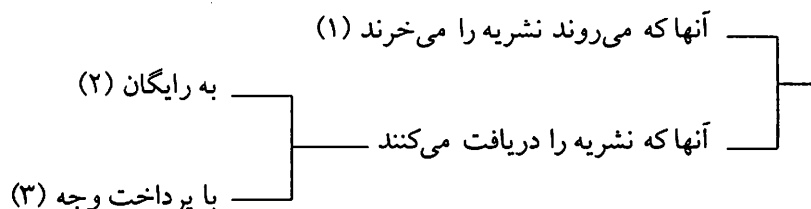
اگر مجموع هزینه‌ها و مخارج یک نشریه را بر شمارگان آن تقسیم کنیم به عددی خواهیم رسید که گاه کمتر شهروندی قادر یا حاضر است آن را برای هر شماره نشریه بپردازد. چه رسد به این که در صدی سود نیز برای دست‌اندرکاران اصلی و سرمایه‌گذاران نشریه بخواهیم منظور کنیم، یا تخفیفهایی را که نشریه به فروشندگان می‌دهد به حساب آوریم، یا این که شماره‌هایی را که به خاطر توزیع ارتباطی به رایگان در اختیار اشخاص حقیقی و حقوقی قرار می‌گیرد به مخارج بیفزاییم و از شمارگان بکاهیم.

بنابراین اگر نشریه‌ای بخواهد تنها با تکیه بر فروش، برای عموم مردم یا طیف اهل فرهنگ منتشر شود باید از کمکها، امکانات و یارانه‌های دولتی یا سازمانی بهره ببرد.

اما نشریات خودگردان چاره‌ای جز پذیرش آگهی ندارند. پذیرش آگهی گرچه در نگاه اول ممکن است به نظر بیاید که تنها از ناچاری و نیاز مادی مایه می‌گیرد و نوعی اعلام ضعف و استمداد از بازار سوداگری است اما توجه

ششم. توزیع و اشتراک

پس از تولید، توزیع نشریه به گونه‌ای که به دست مخاطبان برسد، مهمترین بخش کار مطبوعاتی است. هرگونه اهمال، ضعف، سستی، کاستی و تأخیر در این بخش، همه فعالیت‌های تولید یک نشریه را به هدر خواهد داد. مخاطبان یک نشریه از نظر شیوه دسترسی و دریافت نشریه به سه دسته‌اند:



گروه اول، نشریه را از طریق باجه‌ها، دکه‌ها و میزهای روزنامه‌فروشی و مراکز فروش نشریات تهیه می‌کنند. برای این که بتوانیم نشریه خود را از این طریق به دست مردم برسانیم باید نظام توزیع نشریات را در کشور خود بشناسیم، چم و خمهای آن را بدانیم، ارتباط لازم را با مراکز و مسئولان توزیع جراید برقرار کنیم، بدانیم که چند درصد از قیمت فروش نشریه به آنها تعلق می‌گیرد، در چه سطحی می‌توانند توزیع کنند، در چه زمینه‌هایی بایکدیگر رقابت دارند و ضعفها و قوت‌های کار هر کدام چیست، و سپس از بهترین امکانات توزیع جراید بهره بگیریم. از مراکز و شعبه‌های سازمان که در ارتباط مستقیم با مردم و مراجعان هستند نیز می‌توان به عنوان عاملی برای این گونه توزیع (در محل سازمان یا در مراکز دیگر) بهره گرفت.

گروه دوم، اشخاصی حقیقی و حقوقی‌اند چه در داخل سازمان چه در خارج آن که نشریه به رایگان برای آنها ارسال می‌شود. توزیع نشریه در میان این افراد را توزیع ارتباطی می‌نامند. این افراد حقیقی و حقوقی گروه‌های زیر را در برمی‌گیرند و تهیه صورتی از آنها برای ارسال نشریه ضروری است:

- ۱) مراکز و مسئولانی که طبق قانون یک یا چند نسخه از نشریه باید برای آنان ارسال شود.
- ۲) افراد یا مراکزی در درون سازمان که باید نشریه به دست آنها برسد (برای نشریات سازمانی).
- ۳) کلیه مراکز دولتی و نهادهای حکومتی و دیگر نهادهای فرهنگی، هنری، سیاسی، اجتماعی و... که لازم است نشریه ما به دست آنها برسد.
- ۴) سازمانهایی که فعالیتی مشابه سازمان ما دارند یا نشریاتی که در زمینه‌ای مشابه فعالیت ما فعالیت می‌کنند.

۵) مطبوعات پرشمارگان و مهم کشور.

۶) چهره‌ها و شخصیت‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، ...، قانونگذاران و رهبران فکری و فرهنگی جامعه که صلاح می‌دانیم نشریه ما را دریافت کنند.

۷) نشریات یا مراکزی فرهنگی که با آنها تبادل نشریات و انتشارات داریم.

۸) افراد یا مراکزی که به هر دلیل صلاح می‌دانیم برای مدتی کوتاه یا بلند، نشریه به رایگان برای آنها

هر یک از موضوعها، عکسها و طرحها در آن)	● زمانبندی اجرا (نخستین شماره و شماره‌های بعد)	گرافیکی؛ حقوق و دستمزدهای ثابت؛ حقوق‌التحریرها و حقوق‌الزحمه‌ها؛ خرید عکس و طرح یا حق‌امتياز آنها؛...)
● سیاستها و خط‌مشیها	● امکانات، تجهیزات، تدارکات و اعتبارات مورد نیاز	● هزینه‌ها (مشاوره و برنامه‌ریزی؛ تبلیغات؛ طراحی و فعالیتهای
● نمودار سازمانی، همکاران و وظایف آنها	● هزینه‌ها (مشاوره و برنامه‌ریزی؛ تبلیغات؛ طراحی و فعالیتهای	● ...
● گردش کار (در صورت لزوم)		

طرح توجیهی و اجرایی واحدهای اداری، مالی و پشتیبانی موارد زیر را دربرمی‌گیرد:

● مقدمه	● گردش کار	● هزینه‌ها (مشاوره و برنامه‌ریزی؛ طراحی و فعالیتهای گرافیکی؛ حقوق و دستمزدهای ثابت و موردی؛ چاپ اوراق و پاکتهای مورد نیاز؛ ملزومات؛ امکانات؛ تجهیزات؛ اعتبارها؛...)
● اهداف	● فهرست و نمونه برگه‌ها، پرسشنامه‌ها و اوراقی که مورد استفاده قرار می‌گیرد	● زمانبندی اجرای فعالیتهای (راه‌اندازی و ادامه)
● مخاطبان/خدمت‌گیرندگان	● امکانات، تجهیزات، تدارکات و اعتبارات مورد نیاز	
● سیاستها و خط‌مشیها	● درآمد‌ها (اگر دارد)	
● سازمان		
● نیروی انسانی		
● شرح وظایف و اختیارات		

این واحدها عبارت‌اند از: دفتر؛ مدیریت داخلی؛ روابط عمومی؛ امور اداری، مالی و تدارکاتی؛ آگهی؛ توزیع و اشتراک؛ گرافیک و امور فنی و هنری؛ آرشیو و کتابخانه؛ ترجمه؛ ویرایش؛ عکس؛ حروفچینی.

پنجم. ویرایش

ویرایش یکی از اساسیترین و مهمترین مراحل در کار روزنامه نگاری است. ویرایش به هر کار تغییر، اصلاحی، تنظیمی، آرایشی، پیرایشی، تلخیصی، تطبیقی، تضمینی، بازنویسانی، بازنگرانه و بازبینانه بر روی کار دیگر گفته می‌شود. اهمیت به ویرایش در هر نشریه، تضمین کننده دقت، صحت، وزیبابی مندرجات آن است.

گاه عدم توجه یک نشریه به برخی مراحل ویرایشی یا سهل و خطا در اجرای این مراحل باعث شده است که از چاپ یک شماره جلوگیری شود یا شماره‌های چاپ‌شده به دور ریخته شوند.

هرکدام از موارد بالا یا هرچند مورد، موضوع گونه‌ای از ویرایش است و یک نشریه باید به تناسب کار خویش، همکارانی را به صورت تمام وقت، نیمه وقت، پاره وقت، موردی یا مشاوره‌ای داشته باشد تا وظایف مرتبط با ویرایشهای گوناگون در یک نوشته را بر عهده بگیرند.

تدوین آیین‌نامه و سیاستهای ویرایش در بخشهای گوناگون آن، یکی از فعالیتهای آغازین واحد یا بخش ویرایش در هر نشریه است.

۹. شرح وظایف و اختیارات. برای: (۱) مدیر مسئول؛ (۲) سردبیر؛ (۳) معاون سردبیر؛ (۴) دبیران بخش (سرویس/گروه/...ها)؛ (۵) مسئولان واحدهای پشتیبانی؛ (۶) و (۷) مسئولان روابط عمومی و دفتر نشریه؛ ...
۱۰. گردش کار. ارائه نموداری که نشان دهد هر مطلب (ترجمه، تألیف، تهیه) چه مراحل را از سفارش تا صفحه‌آرایی در بخشها و بخشهای سردبیری باید طی کند.
۱۱. آگهی. شامل: سیاستهای درج آگهی در نشریه (حجم آگهیها نسبت به کل صفحات نشریه؛ چهارچوبهای موضوعی دریافت آگهی؛ ...؛ سازمان آگهیها؛ ...
۱۲. امکانات، تجهیزات، تدارکات و اعتبارات مورد نیاز. بر اساس موارد موجود در فهرست فعالیتهای راه‌اندازی.
۱۳. بودجه. شامل: (۱) منابع درآمدها (کمکهای سازمان؛ کمکهای مردمی؛ کمکهای دولتی؛ کمکهای سازمانهای دیگر؛ آگهیها؛ فروش)؛
- (۲) هزینه‌ها (مشاوره و برنامه‌ریزی؛ تبلیغات؛ طراحی و فعالیتهای گرافیکی؛ حقوق و دستمزدهای ثابت؛ حق التحریرها و حق الزحمه‌ها؛ خرید عکس و طرح یا حق امتیاز آنها؛ چاپ کاغذها، پاکتها، سربرگها، پایه‌کار؛ لیتوگرافی؛ چاپ؛ صحافی؛ توزیع؛ پست و ارسال؛ سازماندهی و راه‌اندازی بخشها و واحدها؛ ملزومات؛ امکانات؛ تجهیزات؛ اعتبارها؛ آب؛ برق؛ تلفن؛ گاز؛ دورنگار؛ رایانه؛ اجاره/ رهن/ خرید محل کار؛ ...).

بهرتر است بودجه سالانه برای ۱۴ ماه برآورد شود.

۱۳. توزیع و اشتراک. شامل: (۱) سیاستها؛ (۲) رنوس موارد مرتبط با طرح توزیع و اشتراک.

۱۴. زمانبندی تولید. شامل: (۱) جدول زمانبندی تولید نخستین شماره.

- (۲) جدول زمانبندی تولید برای شماره‌های بعد.

(باتوجه به شرایط واقعی تولید، چاپ، توزیع و ارسال نشریه، زمانبندی باید به گونه‌ای باشد که نشریه قبل از تاریخ روی آن به دست

مخاطب برسد.)

ب. طرحهای توجیهی و اجرایی

هر یک از فعالیتهای عمده، کلی و مستمر نشریه باید بر اساس طرحی توجیهی و اجرایی سامان یابند. از راه‌اندازی، سازماندهی و اجرای فعالیتهای هر بخش (سرویس/گروه) تحریری یا صفحه یا ستون گرفته تا طرح توزیع، اشتراک، آگهی، سازماندهی آرشیو و کتابخانه و دیگر بخشهای پشتیبانی شامل این حکم کلی‌اند و از طرح اهداف و سیاستها نیز الهام می‌گیرند.

در طرح توجیهی و اجرایی برای بخشها، صفحات و ستونها، موارد زیر گنجانده می‌شود:

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| ● مقدمه | درج در نشریه؛ تعداد صفحات یا | ● نمونه سوژه‌ها و مضمونها در هر |
| ● اهداف | طول و عرض ستون؛ رنگ) | عنوان |
| ● مخاطبان | ● ساختار موضوعی (نوشته‌ها، | ● ماکت (طراحی تقریبی شکل |
| ● مشخصات (نام؛ دوره یا ترتیب | عکسها و طرحها) | بخش/ صفحه / ستون و جای |

شود. در هر حال ساختار این طرح به طور کلی شامل موارد آتی است که بسته به نوع نشریه تغییراتی جزئی در آن داده می‌شود:

۱. مقدمه. شامل بیان نیاز به این نشریه در میان نشریات دیگر و بیان این که چه خلثی را پر خواهد کرد یا چه نگاه تازه یا متفاوتی نسبت به موضوع در مقایسه با نشریات مشابه دیگر خواهد داشت.
- در این مقدمه می‌توان اشاره‌ای به پیشینه موضوع و نیاز به نشریه و ذکر مجوزها، دستورها و مصوبات درباره این نشریه داشت.
۲. اهداف. شامل: (۱) هدفهای غایی و نهایی؛ (۲) اهداف اصلی؛ (۳) اهداف فرعی یا جنبی.
۳. مخاطبان. شامل: (۱) مخاطبان اصلی؛ (۲) مخاطبان فرعی یا جنبی.
۴. مشخصات ظاهری. شامل: (۱) نام.

(۲) زیر نویس نام.

(۳) دوره یا ترتیب انتشار (روزنامه / هفته‌نامه / دو هفته‌نامه / ماهنامه / دو ماهنامه / فصلنامه /

دوفصلنامه / سالنامه / گاهنامه) و این که آیا در آینده دوره انتشار تغییر خواهد یافت یا نه و

این که آیا نشریه ویژه‌نامه‌ها و ضمایمی افزون بر اینها خواهد داشت یا نه.

(۴) قطع (طول و عرض).

(۵) تعداد صفحات (مجموع صفحات رو و داخل).

(۶) رنگ (تکرنگ / دورنگ / سهرنگ / چهاررنگ / بیشتر (با طلایی و قره‌ای و...).

(۷) نوع کاغذ متن (سفید / کاهی) با ذکر جنس.

(۸) کیفیت جلد (نوع کاغذ؛ رنگ؛ میزان نفاست).

(۹) کیفیت صفحات داخل (میزان نفاست).

(۱۰) کیفیت صحافی (بدون صحافی / بامنگنه / ته‌چسب).

(۱۱) شمارگان (در آغاز کار و این که آیا افزایش خواهد یافت یا نه).

۵. ساختار موضوعی. شامل: (۱) رئوس و عناوین موضوعهای مطرح در نشریه (و در صورت لزوم و امکان ترتیب ارائه آنها در

نشریه)؛ (۲) نمونه سوژه‌ها و مضمونها در هر عنوان؛ (۳) زبان نشریه و این که آیا دوزبانه یا چندزبانه خواهد بود یا نه.

۶. سیاستها و خط مشیها. شامل: (۱) ملاحظات عقیدتی، اخلاقی، سیاسی و دیگر چهارچوبهای لازم‌الرعايه؛

(۲) نکته‌هایی درباره ظاهر و شکل نشریه؛

(۳) ویژگیهای کیفی و کمی مندرجات و مشخصات و صفحات آنها برای جذب مخاطبان؛

(۴) نکاتی درباره ذکر نام همکاران و ویژگیهای آنان؛

(۵) ...

(همه در صورت لزوم).

۷. سازمان تحریری و پشتیبانی. ارائه نموداری که همه بخشهای مدیریت، سیاستگذاری، تحریریه، روابط عمومی، پشتیبانی و

امور مالی و اداری و همکاران آنها را (اعم از تمام وقت، نیمه وقت، پاره وقت یا موردی) نشان می‌دهد.

۸. نیروی انسانی. ذکر انواع و اقسام همکاران (ثابت / قراردادی / حق التحریری و حق الزحمه‌ای / افتخاری) و جایگاه و ویژگیهای

هر کدام.

■ بخش ویرایش

□ تهیه آیین‌نامه ویرایش توسط مسئول این بخش و ارائه آن به سردبیر جهت ابلاغ برای اطلاع همکاران نشریه و در حد ممکن رعایت آن □ ارائه آیین‌نامه به همکاران بخش ویرایش برای اجرا بر اساس آن.

سوم. شورای سیاستگذاری

پس از اخذ مجوزهای لازم برای انتشار نشریه، مدیر مسئول شورایی را به ریاست خود به نام شورای سیاستگذاری متشکل از افراد زیر تشکیل می‌دهد:

۱. مدیر مسئول؛

۲. کسی که قرار است سردبیر شود یا کسانی که قرار است عضو شورای سردبیری شوند؛

۳. شخص یا مسئول سازمانی که مبادرت به انتشار این نشریه می‌کند و هزینه آن را می‌پردازد یا نماینده

او؛

۴. مسئول امور طرح و برنامه نشریه؛

۵. کارشناسان در موضوع نشریه؛

۶. کارشناسانی در علوم ارتباطات و روزنامه‌نگاری؛

۷. صاحب‌نظران و افرادی دیگر که به دلیلی باید در این شورا عضویت داشته باشند.

این شورا پس از تعیین نام نشریه، اهداف، سیاستها و خط مشی کلی آن را ترسیم می‌کند و با توجه به دیدگاههای کارشناسی، مصالح جامعه و سازمان، سیاستهای ارتباطی، توانها و امکانات، راهبردها و رویکردهای مورد قبول، در آغاز چهارچوبهای طرح اهداف و سیاستها را مشخص می‌سازد و از آن پس در صورت لزوم هر از چندگاه یکبار برحسب نیاز تشکیل جلسه می‌دهد، گرههای بزرگ را می‌گشاید، تصمیمهای مهم را اتخاذ می‌کند، یاریهای لازم را می‌رساند و مشاوره است امین برای مدیر مسئول و سردبیر. پس از تعیین سردبیر و معاون سردبیر، هر دو تن یا دست کم یکی از آنها عضو دائمی شورا خواهند بود.

چهارم. طرحها

الف. طرح اهداف و سیاستها

برای تأسیس و راه‌اندازی نشریه باید پیش‌طرح اهداف و سیاستها تدوین شود، در شورای سیاستگذاری به بحث گذاشته شود و پس از اعمال نظرها به تصویب نهایی برسد. این طرح مأخذ طرحهای دیگر و راهنمای آنها خواهد بود ضمن این که به عنوان میثاقی نیز میان مدیر مسئول و سردبیر به کار خواهد آمد.

مأموریت تهیه این طرح در بخش تحریری بر عهده سردبیر و در بخشهای اداری، مالی و پشتیبانی بر عهده مدیر مسئول (با کمک کارشناسان) و تدوین و اعمال اصلاحات در آن بر عهده کارشناس مسئول طرح و برنامه نشریه است.

طرح اهداف و سیاستها بسته به نیاز می‌تواند به صورتی کاملاً مفصل یا به شیوه‌ای خلاصه‌تر تنظیم و تدوین

■ مسئولیت طراحی نشریه

□ تدوین شرح وظایف مسئولان فنی و هنری، طراحی و صفحه‌آرایی نشریه توسط سردبیر □ تعیین این مسئولان □ دعوت آنها به همکاری، ارائه طرح اهداف و سیاستها به آنها، توافق شرح وظایف با آنها، دریافت تعرفه‌ها و توافق تعرفه‌ها و پرداختها با آنها □ عقد قرارداد با آنها □ ارائه اعتبارات، امکانات و تجهیزات لازم به آنها.

■ فعالیتهای اولیه طراحی نشریه

□ تعیین قطع دقیق نشریه □ طراحی پایه کار (ماکت یا نمونک کلی صفحات) شامل: عرض ستونهای متنوع، فاصله ستونها از یکدیگر، فاصله ستونها از پایین و بالای صفحه، جای سرصفحه‌ها و پاصفحه‌ها و فاصله سطرها از یکدیگر □ طراحی صفحات اول و آخر □ طراحی سرکلیشه‌ها و سرصفحه‌ها □ تعیین نوع، اندازه و شکل حروف متن، تیترا (عنوان)، روتیترا، سوتیترا، میان تیترا، پانویس، طرحهای تزئینی، روحیه صفحات و تهیه نمونه‌هایی از صفحه‌آرایی □ ارائه همه این موارد به سردبیر و معاون سردبیر و انجام تغییرات لازم و کسب توافق نهایی □ ارسال هر یک از موارد چاپی لازم برای چاپ.

■ نشستهای اولیه

□ نشستهای دو به دو یا جمعی میان مسئولان برنامه‌ریزی، مالی، اداری، تدارکاتی و پشتیبانی؛ سردبیر؛ معاون سردبیر؛ دبیران و مسئولان تحریری بایکدیگر برای هماهنگیهای فنی و اجرایی، تبادل نظر و همفکری.

■ تبلیغ نشریه

□ تهیه متن آگهی، تبلیغ و معرفی نشریه (کوتاه و بلند) برای نصب در مکانهای عمومی، چاپ و پخش در رسانه‌ها و پخش در جامعه □ تعیین مسئول یا مسئولان طراحی آگهیها □ تهیه طرح تبلیغ نشریه، فهرست رسانه‌ها و مکانهای ارائه و زمانهای تبلیغ □ تخصیص اعتبارهای لازم به این منظور □ طراحی آگهیها (تهیه آرت‌وُورک) □ اجرای فعالیتهای تبلیغی □ تهیه تقویمها و سررسیدهای کوچک و بزرگ حاوی تبلیغ نشریه و دیگر فعالیتهای مناسب تبلیغی.

■ بخش آگهیها

□ تعیین تعرفه نشریه برای آگهیها □ سیاستگذاری نسبت آگهی و مطلب در نشریه برای هر شماره با نظر سردبیر □ تعیین محل آگهیها در نشریه بانظر سردبیر □ راه‌اندازی واحد اجرایی و فنی طراحی آگهیها □ تعیین مسئولان و همکاران تهیه آگهی برای نشریه و انعقاد قرارداد با آنها.

■ بخش آرشیو، کتابخانه و مرکز مدارک

□ تهیه طرح سامانه (سیستم) آرشیو، کتابخانه و مرکز مدارک بر اساس نیازهای منطبق با اهداف و سیاستها باهمکاری و همفکری مسئولان بخشها و واحدهای نشریه و متناسب با نیازهای مرتبط با بخشها و واحدهای نشریه □ به تصویب رساندن طرح □ تهیه کتابها، مجلات، عکسها، طرحها، اسلایدها و مدارک مرتبط و مورد نیاز نشریه □ استخراج و ساماندهی نوشتارها، عکسها، طرحها، اسلایدها و مدارک مورد نیاز از میان کتابها و مجلات □ ایجاد روندی جهت دستیابی آسان و سریع همکاران نشریه به این مدارک به ویژه عکسهای مورد نیاز برای صفحات.

■ بخش توزیع و اشتراک

□ تهیه طرح توزیع بر اساس آنچه در بخش دهم این فصل آمده است با توجه به طرح اهداف و سیاستها و نظر سردبیر □ تهیه طرح اشتراک با توجه به همان ملاحظات □ فعالیتهای اولیه، ارتباطها و عقد قراردادها برای راه‌اندازی این بخش پیش از انتشار نخستین شماره نشریه.

سیاستگذاری □ تصویب و امضای طرح نهایی اهداف و سیاستها توسط اعضای شورا در یک نشست یا به صورت جداگانه.

■ طراحی نام و نشانه نشریه

□ تعیین طراح یا طراحان نام و نشانه نشریه و توافق بر سر نرخ طراحی □ دریافت نشانه‌های پیشنهادی از آنها و دست‌بندی نشانه‌ها □ تشکیل شورای سیاستگذاری برای بررسی طراحی نام و نشانه نشریه □ تصویب یک طرح، یا پیشنهاد تغییر در یک طرح □ اجرای نهایی نام و نشانه نشریه و تصویب آن توسط اعضای شورای سیاستگذاری □ تکثیر آن در اندازه‌های مختلف و تهیه فیلمهای گوناگون از آن برای مصارف بعدی □ پرداخت مبلغ مورد توافق به طراح یا طراحان.

■ طراحی سربرگها، پاکتها و مهرها

□ تعیین طراح سربرگها، پاکتها و مهرها □ ارائه نام و نشانه نشریه به او و عقد قرارداد طراحی □ طراحی سربرگ کاهی نشریه (مخصوص تحریریه)، بزرگ (حدود آ-چهار) خطدار □ طراحی سربرگ کاهی نشریه (مخصوص تحریریه)، کوچک (حدود نصف آ-چهار) بی خط □ طراحی سربرگ یادداشت کاهی (مخصوص تحریریه)، کوچک (حدود یک چهارم آ-چهار) بی خط □ طراحی سربرگ نامه‌نگاری، کاغذ سفید بزرگ (حدود آ-چهار) □ طراحی سربرگ نامه‌نگاری، کاغذ سفید کوچک (حدود نصف آ-چهار) □ طراحی پاکت نامه □ طراحی پاکت به اندازه نشریه یا به اندازه حالت تا شده آن □ طراحی مهر نشریه □ پرداخت مبلغ مورد توافق به طراح.

■ قرارداد با سردبیر و مسئولان پشتیبانی

□ تدوین شرح وظایف سردبیر و مسئولان مالی، اداری و تدارکاتی □ تعیین سردبیر و مسئولان مالی، اداری و تدارکاتی □ دعوت به کار آنها، ارائه طرح اهداف و سیاستها به آنها، توافق شرح وظایف با آنها و انعقاد قرارداد با آنها □ تخصیص اعتبارات و تحویل امکانات لازم به مسئولان پشتیبانی برای خریدهای لازم و تجهیز نشریه از نظر مالی، اداری و تدارکاتی □ ارجاع و سپردن پیگیری فعالیتهای چاپ سربرگها و پاکتها، تهیه و چاپ فرم قراردادها، تجهیز نشریه، به کارگیری همکاران و راه‌اندازی واحدهای مربوط به مسئولان پشتیبانی □ دریافت فهرست نیازها از سردبیر برای راه‌اندازی بخش سردبیری و دیگر بخشها.

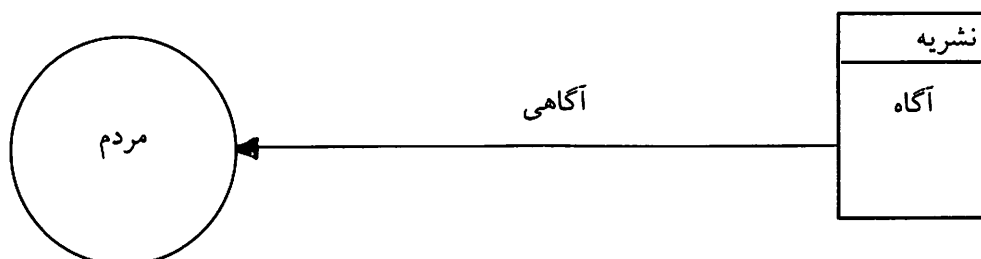
■ فعالیتهای اولیه سردبیر

□ تدوین ضوابط، پرداختها، تعرفه‌ها و شرح وظایف معاون سردبیر، دبیران بخشها، مسئولان صفحات □ تعیین معاون سردبیر، دبیران بخشها و مسئولان صفحات □ دعوت آنها به همکاری، ارائه طرح اهداف و سیاستها به آنها، توافق شرح وظایف با آنها و توافق پرداختها و حواله‌ها با آنها □ عقد قرارداد با معاون سردبیر، دبیران بخشها و مسئولان صفحات □ دریافت فهرست نیازهای تدارکاتی از آنها و ارائه به مدیر مسئول و مسئولان مالی، اداری و پشتیبانی □ دریافت موارد درخواستی و ارائه امکانات و تجهیزات به مسئولان بخشهای تحریری.

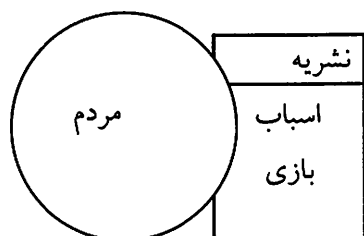
■ فعالیتهای اولیه دبیران و مسئولان صفحات

□ تهیه پیش‌طرح بخشها و صفحات توسط دبیران □ نشست با سردبیر و معاون سردبیر و بررسی و اصلاح پیش‌طرح بخشها □ تصویب پیش‌طرح بخشها و صفحات، و تهیه طرح نهایی □ تعیین نویسندگان، مترجمان، گزارشگران و خبرنگاران، عکاسان، طراحان، ویراستاران و مشاوران بخش □ دعوت آنها به همکاری و ارائه طرح اهداف و سیاستها و طرح بخشها به آنها و تشریح وظایف آنها □ عقد قرارداد یا توافق لازم با آنها بر اساس ضوابط و تعرفه‌ها □ تعیین مهلت تحویل نخستین دسته از مطالب، طرحها، عکسها و... (برای چند شماره).

۵. آگاهی‌بخش. در این حالت نشریه، معارف، آگاهیها، تحلیها، تفسیرها، و اندیشه‌هایی را به سوی مردم گسیل می‌دارد.



۶. سرگرم کننده. در این حالت نشریه همانند یک اسباب بازی، تنها وسیله‌ای است در دست و برای سرگرمی، بازی، تفریح و وقتگذرانی مخاطبان.



دوم. فعالیتهای راه‌اندازی

در زیر فهرستی از رئوس فعالیتهای اولیه برای راه‌اندازی یک نشریه آمده است. با توجه به نوع سازمان و وسعت کار نشریه می‌توان در این فهرست افزایش یا کاهشهایی از نظر برخی امکانات و ملزومات پدید آورد. بسیاری از بندهای زیر را نیز می‌توان به موازات یکدیگر به اجرا درآورد. تنها بندهایی چند بدون اجرای بند قبلی قابل اجرا نیستند.

■ مجوزها

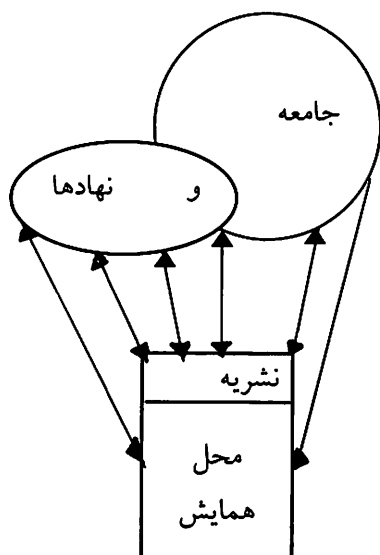
□ اخذ مجوزهای لازم برای انتشار □ شروع به کار مدیر مسئول.

■ تشکیل شورای سیاستگذاری

□ تعیین اعضای شورای سیاستگذاری توسط مدیر مسئول □ جلب توافق آنها در مورد عضویت و مقدار حق عضویت و دعوت از آنها برای عضویت این شورا و شرکت در جلسه □ تشکیل نشست با اعضای شورای سیاستگذاری درباره نام، اهداف و سیاستهای نشریه □ موظف شدن مدیر مسئول به تهیه پیش‌طرح اهداف و سیاستها، و موظف شدن هر یک از اعضای شورا به ارائه ۱۰ نام پیشنهادی برای جلسه آینده تا قبل از تشکیل جلسه بعد.

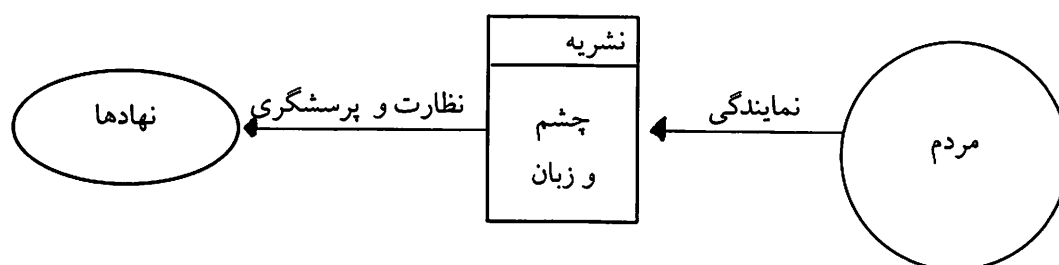
■ تدوین طرح اهداف و سیاستها

□ تهیه پیش‌طرح اهداف و سیاستها و دریافت نامه‌های پیشنهادی □ ارسال روگرفت پیش‌طرح برای اعضا و دسته‌بندی نامه‌های پیشنهادی □ برگزاری نشست شورای سیاستگذاری برای بررسی و اصلاح پیش‌طرح و بررسی نامها و تعیین نام (و در صورت لزوم زیرنویس نام) برای نشریه □ تهیه ویرایش نهایی طرح اهداف و سیاستها □ ارسال روگرفت طرح نهایی برای اعضای شورای

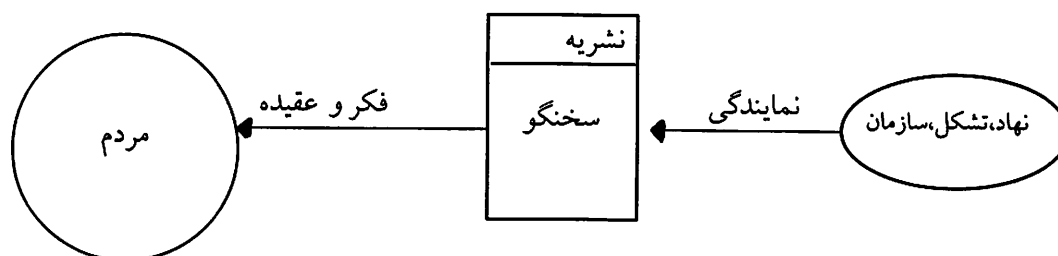


۲. گستره همگانی. در این حالت جامعه و نهادها (به ویژه جامعه) از نشریه به عنوان وسیله‌ای برای تبادل افکار، اندیشه‌ها و دیدگاهها در میان خویش بهره می‌گیرند. نشریه در این کارکرد و نقش خود همانند میزگرد، یا مسجد (در نخستین سده‌های اسلام) و قهوه خانه یا میدان اصلی شهر یا ده، محل شور و مشورت، گفت و شنود، بحث و جدل، داوری و تصمیم مردم و جایگاه نصب اطلاعیه‌ها، اعلامیه‌ها و اعلاناتها و منبر، سکو، میز یا چهار پایه‌ای برای بیان نظر، فراخوان، بسیج، تهییج یا دعوت به آرامش است.

۳. ناظر و پرسشگر. در این حالت نشریه به نمایندگی مردم چشم‌بینا و ناظر بر فعالیت نهادها و زبان پرسشگر مردم از آنهاست.



۴. ارگان. در این حالت نشریه نماینده، بیان کننده، سخنگو و نشر دهنده افکار و عقاید گروه، حزب، تشکل، نهاد یا سازمان است.



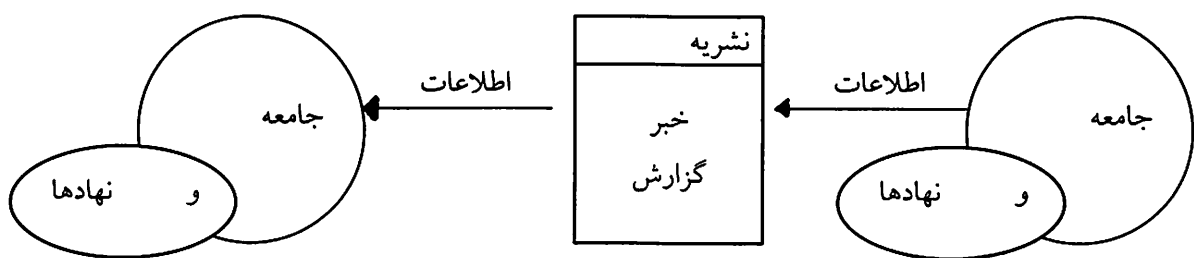
بخوانند و برای آن سر و دست بشکنند. گروهی دیگر آن چنان بازاری و عامیانه می‌نویسند و از شگردهای فریب‌دهنده بهره می‌گیرند که کالای مطبوعاتی آنها فروش بسیاری می‌کند اما در نهایت چیزی به دست خریدار نمی‌آید و فایده‌ای عاید او نمی‌شود. گروهی نیز بی‌دغدغه مخاطب، از بهترین و بیشترین سرمایه‌ها و امکانات مالی و فنی بهره می‌برند و نشریه‌ای پرهزینه و زیبا با شمارگان بسیار تولید می‌کنند که تنها خود می‌خوانند و در نهایت نیز انبارهای وسیع خویش را از شماره‌های برگشتی می‌آکنند. انتظار برخی هم آن است که مطبوعات آن‌گونه باشند که آنها می‌خواهند. مطبوعات خوب از دیدگاه این گروه آنها هستند که اگر به ستایش و پشتیبانی آنها بر نمی‌خیزند دست کم مزاحمشان نباشند و مشکلی برایشان ایجاد نکنند.

تنها گروهی‌اند که رسانه‌های مکتوب را ابزارهایی برای مفاهیم عمیق اسلامی بلاغ، ابلاغ، انداز، تبشیر، اعلان، مؤایه (به معنی ارتباط متقابل)، رسالت، دعوت، نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر، توأسی به حق و صبر، تعلیم و تعلم، تدریس، قیام به قسط و قیام لله می‌دانند، از نقش و وظیفه رسانه‌ای خویش آگاه‌اند، رسالت خود را با همه مشکلات آن به انجام می‌رسانند، در این راه از بهترین شیوه‌ها، ابزارها، روشها و دیدگاههای کارشناسانه مطبوعاتی بهره می‌گیرند و در نتیجه همدلی، اعتماد و اطمینان متقابلی میان خود و مخاطبان برقرار می‌کنند. این فصل بر آن است که دیدگاهی کلی از یک نشریه و سازمان آن به خواننده ببخشد و کار خطیر و حساس روزنامه‌نگاری و رسالتها و کارکردهای مطبوعات را به وی بشناساند.

اول. نقشها و کارکردهای مطبوعات

مطبوعات در ارتباط متقابل با مخاطبان خود شش گونه کارکرد و نقش عمده دارند و هر نشریه ممکن است حداقل یکی از این شش نقش و کارکرد عمده را به عهده بگیرد:

۱. اطلاع‌رسان. در این حالت اطلاعات، اخبار و گزارشها از بخشهای مختلف جامعه و نهادها به بخشهای دیگر جامعه و نهادها منتقل می‌شود و نشریه نقش رابط را در این انتقال ایفا می‌کند.



تأسیس نشریه

اول. نقشها و کارکردهای مطبوعات	هفتم. آگهی
دوم. فعالیتهای راه‌اندازی	هشتم. ارزیابی
سوم. شورای سیاستگذاری	الف. نظرخواهی
چهارم. طرحها	ب. نظرسنجی
الف. طرح اهداف و سیاستها	ج. تحلیل محتوا
ب. طرحهای توجیهی و اجرایی	نهم. رهنمودهای قرآنی در
پنجم. ویرایش	اخلاق مطبوعاتی
ششم. توزیع و اشتراک	

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- اندیشه‌ها و رسالتهای خود و سازمان خود را در قالب طرحی برای کار مطبوعاتی سازمان بدهی.
- از طریق مشورت با روزنامه‌نگاران و اهل فن، برآوردی واقعی از نیازها و شرایط مادی و معنوی کار مطبوعاتی داشته باشی.
- به عنوان مدیر مسئول یک نشریه ایفای نقش کنی.

از میان اسلامگرایان هستند آنها که هنوز به ارزش و نقش کار مطبوعاتی به عنوان یکی از بهترین، به‌روزترین و فراگیرترین ابزارهای ارتباط آگاه نیستند. یا آنها که این آگاهی را دارند اما راه‌اندازی یک نشریه و ادامه حرکت آن را بیش از حد ساده می‌انگارند و در نتیجه به تأسیس نشریه‌ای می‌پردازند اما در گامهای آغازین زیر بار مشکلات قد خم می‌کنند و وامی‌مانند یا مجبور می‌شوند از هدف خویش منحرف شوند. یا برخی دیگر که می‌پندارند خیلی حرفها برای گفتن دارند به گونه‌ای که می‌توانند تا انتهای دنیا میلیونها برگ کاغذ را سیاه کنند اما چند شماره که می‌گذرد کم می‌آورند و به تکرار می‌افتند. برخی نیز توقع دارند که هرچه را به هرگونه بنویسند مردم با جان و دل

- ۱) پیشگیری از حکومت نا اهلان؛
 - ۲) اقامه واجبات و حدود دین؛
 - ۳) امنیت راهها و گذرگاهها؛
 - ۴) انتظام امور اقتصادی، پیشگیری از درآمدهای حرام و ایجاد زمینه‌های حلال برای درآمدها؛
 - ۵) اصلاح قضایی، احقاق حقوق و گرفتن حق ضعیف از قوی؛
 - ۶) عمران و آبادی زمین؛
 - ۷) مقابله بادشمنان و مجازات متجاوزان به مرزهای اسلام؛
 - ۸) اصلاح امور؛
 - ۹) از میان بردن جهل و نادانی.
- بر این اساس، امر به معروف و نهی از منکر، متوجه همه شئون عبادی، سیاسی، اقتصادی، قضایی، اداری، نظامی، انتظامی، عمرانی و فرهنگی است.

سوم. سیاستها

الف. کار نهادینه

امر به معروف و نهی از منکر در اسلام به صورت آرمانی، وظیفه گروهی سازمانیافته از امت؛ یا در حکومت عدل، گروهی وابسته به حکومت اسلامی یا هماهنگ با آن است.

این سازمان با ویژگیهای خود می‌تواند مرجع و وسیله‌ای صالح برای اجرای امر به معروف و نهی از منکر باشد. آگاهی از احکام اسلام درباره این فریضه، قدرت اجرایی و سیاست واحد از ویژگیهای این سازمان است.

تنها افراد یا گروههایی می‌توانند به طور مستقل به اقامه این فریضه بپردازند که علاوه بر شرایط دیگر، یا دارای نفوذ کلام باشند یا از آنان اطاعت و سخن آنان پذیرفته شود و در کنار اینها دانش، متانت و ویژگیهای لازم را بدون خوف خطرهای احتمالی داشته باشند.

اجرای این فریضه برای افراد یا گروههایی که حتی یکی از شرایط را نداشته باشند نه تنها واجب نیست، که سرپیچی و گناه نیز محسوب می‌شود.

برپایه آنچه گفته شد، نخستین گام در احیای فریضه امر به معروف و نهی از منکر، اندیشه سازماندهی و نهادینه کردن آن است.

ب. دامنه کار

باتوجه به آنچه در اهداف امر به معروف و نهی از منکر گفته شد، اصلاح در کلیه زمینه‌های عقیدتی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، قضایی، اداری، نظامی، انتظامی، عمرانی و فرهنگی، و شناخت معروف و منکر در هر یک از آنها در حیطه وظیفه امر به معروف و نهی از منکر است و محدودیتی در حیطه وظایف مسئولان احیای امر به معروف و نهی از منکر نیست و از بالاترین رده‌های رهبری تا جزئی‌ترین فعالیتهای اجتماعی و فردی را در بر می‌گیرد.

بر اساس فرموده پیامبر اسلام (ص)، اگر مجرمان بزرگ رها باشند و مجرمان کوچک مجازات شوند، هلاکت امتهای گذشته که به این سبب بوده است، به اسلام نیز سرایت خواهد کرد. در اسلام، رضای مخلوق با خشم خالق به دست نمی‌آید؛ مؤمنان، آزاده و بایکدیگر برابرند و مأمور، معذور نیست.

تاریخ نیز نشان داده است که این ملاحظات و مصالح ساختگی و مغایر با دستوره‌های اسلام مایه آن شده است که تکبر زمامداران و رهبران، تبعیض‌گرایی و فسادهای اداری، مالی، اقتصادی و سیاسی در اسلام پدید آید.

دوم. اهداف

الف. هدف‌گذاری

هدف‌گذاری و نهایی بعثت انبیا و تشریح دستوره‌های آسمانی، رساندن افراد بشر به کمال، از نزدیکترین راه ممکن است.

این راه جز با برداشتن گام بر اساس دستورها و رهنمودهای عقل و دین میسر نمی‌شود و این انسانها هستند که بر اساس این دستورها باید به پا خیزند، موانع جهل و خرافات و بدعتها و زنجیرها را بردارند، و «چگونه زیستن» خود را با دین هماهنگ سازند. برای نمونه، یک دین‌شناس به جای طرح این بحث که دختر و پسر نباید بایکدیگر ارتباط داشته باشند در پی پاسخ به این پرسش است که با بهره‌گیری از راهکارهای اسلامی، چگونه می‌توان روابط دختر و پسر را حالتی مشروع داد.

امر به معروف و نهی از منکر نیز از فرایضی است که برای «اصلاح» و پشتیبانی فرایض دیگر تشریح گشته، همسو با هدف غایی اسلام است.

ب. اهداف مقدماتی

در راستای هدف‌گذاری اسلام امر به معروف و نهی از منکر، با این اهداف، حافظ اجرای دستوره‌های دین و تضمین‌کننده سلامت جامعه اسلامی است:

رهنمودهای نبوی

مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا، فَلْيُكْرِ بِئِدِهِ إِنْ اسْتَطَاعَ. فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَيُلسَانِهِ. وَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَيَقْلِبْهُ. فَحَسْبُهُ أَنْ يَعْلَمَ اللَّهُ مِنْ قَلْبِهِ أَنَّهُ لِذَلِكَ كَارِهِ.

هر یک از شما زشتی، پلیدی و بدکاری ببیند، اگر بتواند باید با دست خود بیزاری خویش را از آن نشان دهد. اما اگر نتواند با زبانش و اگر بازهم نتواند در دلش از آن بیزاری جوید. [در این صورت] همین که خدا آگاه باشد که در دلش از آن بیزار است برای او کافی است.

تفسیر الامام الحسن بن علی العسکری

مَنْ شَهِدَ امْرَأً فَكْرِهَهُ كَأَنْ كَفَنَ غَابَ عَنْهُ. وَمَنْ غَابَ عَنْ امْرِئٍ فَزُضِيَهُ كَأَنْ كَفَنَ شَهِدَهُ.

آن که شاهد کاری باشد و از آن بیزار باشد، مانند کسی است که در آن کار حضور نداشته است. و آن که در کاری حضور نداشته باشد اما به آن راضی باشد، مانند کسی است که در آن حضور داشته است.

لَتَأْمُرُنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ أَوْ لَيَسْلُطَنَّ اللَّهُ عَلَيْكُمْ ثِيْرًا زَكَمٌ فَيَدْعُو خِيَارَكُمْ فَلَا يُسْتَجَابُ لَهُمْ.

حتماً به نیکی و نیکوکاری فرمان دهید و سفارش کنید و از بدی و بدکاری بازدارید و پیشگیری کنید که در غیر این صورت بدترینهای شما بر شما مسلط می‌شوند و حکومت می‌کنند. در این حال بهترینهای شما دعا می‌کنند و مستجاب نمی‌شود.

نهج‌النصاحه

مُرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَإِنْ لَمْ تَقْلُوهُ؛ وَانْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَإِنْ لَمْ تَجْتَنِبُوهُ كَلُّهُ.

به نیکی و نیکوکاری فرمان دهید و سفارش کنید گرچه خودتان نکنید؛ و از بدی و بدکاری بازدارید و پیشگیری کنید گرچه خود از همه آنها خودداری نکنید. نهج‌النصاحه

رهنمودهای نبوی

إِذَا أُمِّتِي تَوَاكَلْتِ الْأَمْرَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيِ عَنِ الْمُنْكَرِ
فَلْيَأْذَنُوا بِوُقُوعِ مِنَ اللَّهِ.

هرگاه امت من امر به معروف و نهی از منکر
را رها کنند و ترک گویند آگاه باشند که
با خداوند در جنگ اند. عقاب الاعمال

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ لَيُبْغِضُ الْمُؤْمِنَ الضَّعِيفَ الَّذِي لَا دِينَ
لَهُ... الَّذِي لَا يَنْهَى عَنِ الْمُنْكَرِ.

خداوند از مؤمن ضعیفی که پایبند دین
نیست ناخوشنود است... آن که [دیگران را]
از بدی باز نمی‌دارد. الکافی

لَا تَزَالُ أُمَّتِي بِخَيْرٍ مَا أَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ، وَنَهَوْا عَنِ
الْمُنْكَرِ، وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى. فَإِذَا لَمْ يَفْعَلُوا
نَزَعَتْ مِنْهُمْ الْبَرَكَاتُ، وَتَسَلَطَ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ، وَلَمْ
يَكُنْ لَهُمْ نَاصِرٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ.

امت من در خیر و خوبی‌اند تا زمانی که به
خوبی فرمان دهند و سفارش کنند و از بدی
بازدارند و یکدیگر را در نیکوکاری و
پرهیزکاری یاری رسانند. اگر چنین نکنند،
برکتها از آنها جدا می‌شود و برخی بر برخی
دیگر مسلط می‌شوند، و هیچ یابوری نه در
زمین و نه در آسمان نخواهند داشت.

تهدیب الاحکام
الدَّالُّ عَلَى الْخَيْرِ كَفَاعِلِهِ.

راهنمای به سوی نیکی، همانند کننده آن
است. ثواب الاعمال

أَفْضَلُ الْجِهَادِ كَلِمَةُ حَقٍّ عِنْدَ سُلْطَانٍ جَائِرٍ.
بِرْتَرِينَ وَبِالْأَتْرِينَ جِهَادٍ، سَخَنَ حَقِّي اسْتِ كِه
نَزِدَ فِرْمَانِرَوِي سِتْمَكَار كَفْتِه شُود.

نهج الفصاحة
أَمْرُكَ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهْيُكَ عَنِ الْمُنْكَرِ صَدَقَةٌ.

فرمان و سفارش توبه خوبی و بازداري تو از
بدی، صدقه و احسان است. نهج الفصاحة

برای حجاب زن تعیین کرده است. بنابراین اگر در نظر اسلام،
حکمی داشته باشد، مستحب است و اجبار بر آن در شرع مقدس،
حرام شمرده می‌شود. محدوده حجاب اسلامی همان است که
اصطلاحاً «حجاب اسلامی» نامیده می‌شود و مایه هویت و تشخیص
بسیاری زنان مسلمان در جهان است و نظامهای ضد اسلامی از آن
وحشت دارند.

تعیین مرزهای افراط و تفریط با قرآن و سنت است.

ز. مغایرت با اصول اساسی دیگر

باید دقت داشت که امر به معروف و نهی از منکر، یکی و تنها یکی
از واجبات اسلام و حافظ دیگر احکام است. اسلام دارای اصول و
احکامی دیگر نیز هست. باید دقت داشت که اجرای این فریضه به
گونه‌ای طراحی، سازماندهی و اجرا شود که به آن اصول و احکام
لطمه وارد نسازد و با آنها مغایرت نیابد.

هتک حرمتها در موارد خصوصی، تجسس در احوال شخصیه،
عیبجویی و پیجویی عیوب مؤمنان، غیبت، تهمت، دروغ، قطع
رحم، افشای اسرار فردی و... از این قبیل است.

ح. برخورد های فردی

افراد عمدتاً به خاطر ضعف قدرت اجرایی، عدم آگاهی، مورد
اطاعت نبودن و نداشتن هماهنگی با سیاستهای کلی امر به معروف
و نهی از منکر، مأمور به اجرای این فریضه به صورت فردی نیستند.
بلکه اگر بدان اقدام ورزند، نه تنها مایه جری‌تر شدن خطا کاران و
لطمه به آبروی اسلام خواهند شد، بلکه افزون بر خطر جانی و
مالی، حرمت خویش را از دست خواهند داد و مجرم نیز شناخته
خواهند شد.

تجربه نشان داده است که بر اساس دستور اسلام، این فریضه
باید به صورت سازمانیافته و با شرایط لازم اجرا شود تا نتایج
معکوس به بار نیاورد.

ط. ملاحظات نابجا

نباید مقام و موقعیت اجتماعی، سیاسی، نظامی یا اقتصادی فردی
موجب آن شود که مورد امر به معروف و نهی از منکر قرار نگیرد.

در برابر آن، فرهنگهای ملی و عرف جوامع و اقوام و خرده فرهنگها گاه، کم یا بیش حاری باید‌ها و نباید‌هایی دست و پاگیر، نادرست، خرافی و مخالف با عقل سلیم‌اند. مثلاً ممکن است آنچه در عرف جامعه‌ای بد شمرده می‌شود، در اسلام مباح یا مستحب و نیکو باشد و بالعکس.

از مظاهر آشکار این امر، استحباب رنگهای زیبا و روشن و کراهت شدید رنگ سیاه برای پوشش زن و مرد در اسلام است در حالی که در برخی جوامع اسلامی به این امر نه تنها توجه نمی‌شود بلکه دوری از این دستور اسلام، پوشیدن رنگهای زیبا و روشن اسلامی را در حد لباس شهرت، مشکل ساخته است.

بنابراین یکی از تلاشهای دست‌اندرکاران امر به معروف و نهی از منکر باید مصروف این گردد که سستهای فراموش‌شده اسلامی را از سیطره فرهنگها، آداب و رسوم و قیده‌های غلط عرفی خارج سازند و همواره در نظر داشته باشند که احکام اسلام مقدم بر ملیت، قومیت، عرف و حتی تقییدات و قوانین خودساخته برخی افراد یا گروههای مذهبی است.

بی‌توجهی به این امر مایه ظهور بدعتها، خدشه‌دار شدن چهره زیبای اسلام و عدم توفیق مطلوب در اجرای این فریضه خواهد شد.

ه. جابه‌جایی معروف و منکر

گاه، ناآگاهی از دستورهای سازنده، رهایی بخش و زیبای اسلام، بافکار و رفتارهای بسته و خشن پیوند می‌خورد، از برخی ملاحظات، رسوم، عرف و فرهنگهای نادرست مایه می‌گیرد و آنچه را معروف است، به نام اسلام، منکر جلوه می‌دهد و آنچه را منکر است، به نام اسلام عنوان معروف می‌بخشد.

برای نمونه، ازدواج در سنین پایین که در اسلام تأیید شده و برکننده ریشه بسیاری فسادهاست در عرف برخی خانواده‌ها نادرست و به عکس آن درست شمرده می‌شود و تملق، دويدن در رکاب حاکمان، دستبوسی و تجملگرایی که به ویژه در مورد روسا و زمامداران در اسلام نهی شده است، در عرف سیاسی و اداری چیزی است که در بسیاری موارد نهی از آن صورت نمی‌گیرد یا تنها به رده‌های پایتتر منحصر می‌شود.

و. افراط و تفریط

حدود احکام اسلام مشخص است. پس از تعیین این حدود، کوتاه آمدن از مرزهای آن جایز نیست، همان‌گونه که فراتر رفتن از آن محدوده، به خارجگیری منتهی می‌شود.

خداوند دوست دارد همان‌گونه که با اجرای دستورهایش عبادت می‌شود، با آزاد بودن مردم در آنجا که آزادی بخشیده‌است نیز عبادت شود. اجبار بر اجرای مستحبات یا ترک مکروهات حرام است همان‌گونه که مکروه کردن حلال و مباح، نهادن قید و بست در آنجا که اسلام سکوت کرده است، فراتر رفتن از چهارچوبهای زمان، مکان و شرایط احکام و خلاصه ایجاد قیدهایی افزون بر منهیات دینی حرام است. کوتاهی نابجا در انحرافها و اجرای فرایض نیز در اسلام ممنوع شمرده می‌شود. عدم توجه به این امور مایه ایجاد مشکلات تازه در اسلام و جامعه اسلامی خواهد شد.

به عنوان نمونه باید دانست که چادر، دستکش، روبند، چانه‌بند و پیشانی‌بند، فراتر از حدی است که اسلام

اول. هشدارها

الف. فریضه‌ای حساس و خطیر

امر به معروف و نهی از منکر فریضه‌ای بس حساس، خطیر و مهم است. همچنان که با اجرای آن، فرایض دیگر برپا داشته می‌شود، به همین نحو با اجرای نادرست و نابه‌جای آن زیانهای متوجه نظام، جامعه و امت اسلامی خواهد شد.

در این میان، تنها آگاهی عمیق و دقیق از چهارچوبهای اجرای این فریضه حساس که بر مبنای پژوهشهای لازم و کافی بنا شده باشد، و به کارگیری ابزارها و روشهای درست می‌تواند از زیانها پیشگیری و فواید را آشکار سازد، به ویژه این که حوزه عمل امر به معروف و نهی از منکر بسیار وسیع است و در هر پهنه، آگاهی و شیوه خاص خویش را می‌طلبد.

ب. زیانهای سستی

سستی در اجرای فریضه امر به معروف و نهی از منکر حتی در برخی جنبه‌های آن می‌تواند مایه زیانهایی گاه جبران‌ناپذیر به جامعه اسلامی شود، از آن رو که افراد جامعه با یکدیگر پیوند دارند و هر مشکل فردی کم یا بیش به دیگران نیز سرایت خواهد کرد و مشکلی جمعی را پیش خواهد آورد.

از همه اینها مهمتر، در جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، اداری، حقوقی و نظامی است که کم‌توجهی یا بی‌توجهی به این فریضه، حکومت و ریاست نااهلان را به دنبال خواهد داشت. در آن صورت، نظام و جامعه اسلامی از پایه به انحراف و فساد کشیده خواهد شد و دیگر فسادها را نیز پی در پی به بار خواهد آورد.

بر این اساس، حتی رضایت به منکر، عدم رضایت از معروف، یا بی‌تفاوتی نیز می‌تواند فرد یا گروه را به همان سرنوشت بدکاران دچار کند. در چنین جامعه‌ای دعای صالحان مورد اجابت قرار نمی‌گیرد و حتی آنان نیز به خاطر چشمپوشیهای خود به عذاب دچار خواهند شد.

بنابراین، اهتمام به اجرای دقیق این فریضه، خود فریضه‌ای بر عهده دست اندرکاران فعالیت‌های اسلامی است.

ج. تأثیر خارج بر داخل

جامعه و نهادها به صورتهای طولی یا همعرض به هم پیوسته‌اند و بریکدیگر تأثیر می‌گذارند. بنابراین نباید از نظر دور داشت که گاه بسیاری مشکلات درون یک مجموعه از بیرون سرچشمه می‌گیرند و این مشکلات بیرونی می‌توانند حرکت‌های اصلاحی درون را خنثی کنند یا دست کم روند پیشرفت آنها را کند سازند.

بر این اساس، شناخت این مشکلات بیرونی و کوشش برای تماس با خارج از محدوده درون و کوشش در انگیزش حرکتها و اصلاحات بیرونی، در واقع کاری برای درون یک مجموعه و در ارتباط با آن نیز هست.

د. اسلام، ملیت و عرف

اسلام دارای احکام و آموزه‌هایی رهایی‌بخش، سلیم، زیبا و فطرت‌پسند است.

شیوه، سیره و توصیه پیامبر اکرم (ص) و پیشوایان دین نیز بر اجرای این فریضه و مواظبت بر آن بوده است تا حدی که اهمال در آن را مایه سلطهٔ بدکاران، فرومایگان و ظالمان و استجابت نشدن دعا برای رفع ظلم دانسته‌اند و اجرای آن را حافظ اجرای دیگر احکام دین بر شمرده‌اند.

حکم عقل نیز بر این است که سلامت فرد و جامعه و حکومت را نمی‌توان از یکدیگر جدا دانست و از این رو بی‌تفاوتی نسبت به کاستیها و بیماریهای موجود در هر فرد یا هر بخش جامعه یا حکومت، دیر یا زود، کم یا بیش بر دیگر بخشها و بر همه جامعه تأثیر خواهد نهاد.

به خاطر همین اهمیت، و به خاطر این که مسائل انسانی و اجتماعی از حساسیتها و ظرافتهای خاصی برخوردارند برای اجرای امر به معروف و نهی از منکر توجه به نکات و پاسخ به سؤالهای اساسی زیر ضروری است:

- ← خیر چیست؟
- ← معروف چیست؟
- ← منکر چیست؟
- ← امر چگونه باید باشد؟
- ← نهی چگونه باید باشد؟
- ← امرکننده / امرکنندگان (امر / آمران) و نهی‌کننده / نهی‌کنندگان (ناهی / ناهیان) چه ویژگیها و آگاهیهای باید داشته باشند؟
- ← امرشونده و نهی‌شونده چه ویژگیهایی باید داشته باشند؟
- ← شرایط و مراحل امر به معروف و نهی از منکر چیست؟
- ← دشواریها و خطاها در راه امر به معروف و نهی از منکر کدام‌اند؟

آیات و روایات گویای این‌اند و تجربه نیز نشان داده است که اگر فریضه الهی امر به معروف و نهی از منکر با زیربنای فکری و فقهی درست، برنامه‌ریزی درست، به روشی صحیح و کارشناسانه، متناسب با شرایط، موقعیتها و مصداقهای واقعی و عینی و با مدیران و مجریان آگاه و واجد تخصص لازم صورت نپذیرد، نه تنها نتیجه مطلوب را به بار نخواهد آورد بلکه بازتابی خلاف انتظار در پی خواهد داشت. افزون بر این، شیوه‌های نادرست امر به معروف و نهی از منکر، خود، مصداق منکر خواهند بود و به گونه‌ای گناه و تخطی از چهارچوبهای شرعی اجرای این فریضه به شمار خواهند آمد.

در این فصل کوشش بر آن است که بر پایه دیدگاه قرآن و سنت و به دور از گرایشهای مقطعی، زودگذر، سطحی و تأثیرپذیرفته از قومیت، ملیت یا گرایشهای گروهی و خرده‌فرهنگها و برکنار از تعصبهایی که ریشه در اسلام اصیل ندارند، اصول، چهارچوبها و ضوابطی کلی برای احیای امر به معروف و نهی از منکر مطرح شود و در صورت لزوم مبنای کار گروهی و کارشناسانه در این زمینه قرار گیرد.

ز. روشهای بازدارنده	د. قدرت اجرایی
ح. موارد تقیه و مصلحت	هفتم. روند اجرا
ط. پیگیری و شکیبایی	الف. دستورالعملها و برنامه‌های اجرایی
هشتم. بازنگری و تصحیح	ب. شناخت مخاطبان
الف. تبادل تجربه‌ها	ج. مراحل
ب. ارزیابی و نقد خود	د. ابزار مطلوب و مناسب
ج. امر به معروف و نهی از منکر، به عنوان	ه. حکمت، موعظهٔ حسنه، جدلی احسن
مصدیقی از خویش	و. عکس‌العمل

■ اهداف فصل

در پایان این فصل باید بتوانی:

- اهداف، سیاستها، حساسیتها و ظرفتهای امر به معروف و نهی از منکر را درک کنی.
- آموزشها، آگاهیها و شرایطی را که برای اجرای این فریضه لازم است بشناسی.
- ابزارها و امکانات مناسب و ممکن را در هر شرایط شناسایی کنی و به خدمت بگیری.
- به تناسب امکانات خویش، روندی مناسب را برای اجرای این فریضه در محیط، سازمان و جامعه خود طراحی کنی و نهادی را به این منظور تشکیل دهی.

مقدمه

امر به معروف و نهی از منکر افشاندن بذر نیکبها در جامعه و زدودن غبار نادانی، غفلت و ناآگاهی از رخسار زشتیها و کاستیهاست. قرآن کریم در آیات بسیاری امر به معروف و نهی از منکر را از شیوها و سفارشهای پیامبران و وظایف مؤمنان بر شمرده و آن را یکی از ویژگیهای حکومت اهل ایمان دانسته است. بهترین امت و گروه از دیدگاه قرآن، مؤمنانی‌اند که امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند. امر به معروف و نهی از منکر از دوستی و دوستداری مؤمنان نسبت به یکدیگر مایه می‌گیرد. فراتر از همه، خداوند فرمان داده است که گروهی آگاه در میان امت باشند که به سوی خیر فراخوانند، به نیکی فرمان دهند و از بدی بازدارند:

وهریک از مردان و زنان مؤمن دوست و دوستدار
و یاور یکدیگرند. به کار نیک و پسندیده فرمان
می‌دهند و از کار زشت و ناپسند باز می‌دارند (۷۱)

قرآن کریم، سوره توبه (۹)

و باید از شما گروهی باشند که به سوی نیکی فرا
خوانند و به کارهای پسندیده فرمان دهند و از
کارهای ناپسند بازدارند. و آنان رستگارانند (۱۰۴)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ (۷۱)

وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (۱۰۴)

امر به معروف و نهی از منکر

مقدمه

اول. هشدارها

- الف. فریضه‌ای حساس و خطیر
- ب. زیانهای سستی
- ج. تأثیر خارج بر داخل
- د. اسلام، ملیت و عرف
- ه. جابه‌جایی معروف و منکر
- و. افراط و تفریط
- ز. مغایرت با اصول اساسی دیگر
- ح. برخوردهای فردی
- ط. ملاحظات نابجا

دوم. اهداف

- الف. هدف غایی
- ب. اهداف مقدماتی

سوم. سیاستها

- الف. کار نهادینه
- ب. دامنه کار
- ج. پژوهش‌محوری
- د. ریشه‌یابی و پرهیز از ظاهرگرایی
- ه. تجربیات گذشته
- و. مشورت، شورا، مشارکت
- ز. آمار، اطلاعات، بازخوردها

ح. کار کارشناسی

ط. به‌روز بودن مبانی

ی. ذهن‌سازی اسلامی

ک. موارد سختگیری یا تسامح و تساهل

ل. استراتژی در کنار تاکتیک

م. راهبردهای گام به گام

ن. حکم اهل ایمان

س. حساسیتها و ظرافتها

ع. فعالیتهای فرهنگی

ف. استمرار

ص. ملاحظه توان و امکانات

چهارم. مصداقها و اولویتها

الف. تعیین و ترتیب مصداقها

ب. سازمانها و مصداقها

پنجم. ابزارها

الف. عدم محدودیت ابزارها

ب. مناسبترین ابزارها

ج. ویژگیهای آمران و ناهیان

ششم. شرایط اجرا

الف. شناخت معروف و منکر

ب. احتمال تأثیر و پذیرش

ج. زیانهای احتمالی

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. نقشها و کارکردهای مطبوعات کداماند؟
۲. رئوس نکاتی که در طرح اهداف و سیاستها باید مطرح شود چیست؟
۳. گروههای سه‌گانه مخاطبان نشریه از نظر شیوه دسترسی و دریافت نشریه کداماند؟
۴. چه نکاتی در پرسشنامه‌های نظرخواهی از خوانندگان باید مورد توجه قرار گیرد؟

تمرین درک مطلب

۱. صورتی از اشخاصی که برای عضویت شورای سیاستگذاری در هر یک از این نشریات باید انتخاب شوند تهیه کن.
۲. پیش‌طرح اهداف و سیاستهای هر سه نشریه را با کمک یک سردبیر فرضی بنویس (اجزای این پیش‌طرح باید به طور مفصل ارائه شوند).
۳. پرسشنامه‌ای برای نظرخواهی هر یک طراحی کن که در شماره نخست این نشریات درج شود.
۴. فهرستی از منابع درآمد و هزینه‌های این نشریات (بدون ذکر مبلغ) بنویس.

- به نمایندگی سازمان اسلامیتان مدیریت مسئول سه نشریه را با این شرایط پذیرفته‌ای:
- روزنامه‌ای خبری - تحلیلی برای عموم بانگاه و تحلیلی از دیدگاه اسلام بر رخدادهای روز در قطع بزرگ.
 - هفته‌نامه‌ای عمومی با یکی - دو صفحه نیمه تخصصی درباره طب اسلامی که مخاطبان اصلی آن را عموم مردم به ویژه زنان خانه‌دار و پزشکان تشکیل می‌دهند در ۱۶ صفحه روزنامه‌ای با قطع نصف روزنامه.
 - ماهنامه‌ای تخصصی در قطع مجلات مرسوم، درباره اسلامی‌سازی معرفت، به دو زبان فارسی و انگلیسی در ۶۴ صفحه.
- این نشریات باید از نظر مالی خودگردان باشند اما سازمان قول داده است که روزنامه را به مدت دو هفته، هفته‌نامه را به مدت چهار شماره و فصلنامه را برای دو شماره به صورت قرض الحسنه با اقساط بلندمدت پشتیبانی کند.
- برای راه‌اندازی هر کدام از این نشریات یک ماه فرصت‌داری و پس از شروع کار و آغاز دوران ثبات و خودکفایی نشریه باید وظایف اصلی مدیر مسئولی هر یک را به شخصی به عنوان جانشین مدیر مسئول بسپاری.

باور به کرامت انسانها

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ...﴾

و هر آینه فرزندان آدم را گرامی داشتیم... (۷۰)

قرآن کریم، سوره اسراء (۱۷)

اصلاحگری در میان مردم

﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ
أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ
إِتِّغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾

در بسیاری از سخنان نهانی آنان خیری نیست مگر
آن کس که به یاری مالی یا به کاری نیک و پسندیده
یا اصلاح میان مردم فرمان دهد و توصیه کند. و هر
که برای دستیابی به خوشنودی خدا چنین کند او را
پاداشی بزرگ خواهیم داد. (۱۱۴)

قرآن کریم، سوره نساء (۴)

آشتی میان امت

﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ...﴾

مؤمنان برادر یکدیگرند پس میان برادرانتان
آشتی افکنید... (۱۰)

قرآن کریم، سوره حجرات (۴۹)

وحدت و تشکل

﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...﴾

و به ریسمان خداوند چنگ زنید و پراکنده
مشوید... (۱۰۳)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

سفارش به نیکبها و منع از بدبها

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... ﴿٧١﴾

و هر یک از مردان و زنان مؤمن دوست و یاور
یکدیگرند [یکدیگر را] به کار نیک و پسندیده
فرمان می‌دهند و از کار زشت و ناپسند باز
می‌دارند... (٧١)

قرآن کریم، سوره توبه (٩)

تبلیغ حقگرای و پایمردی

... وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

و یکدیگر را به راستی و درستی اندرز دادند و
یکدیگر را به شکیبایی و پایداری سفارش
کردند. (٣)

قرآن کریم، سوره عصر (١٠٣)

در نظر گرفتن منافع مردم

... وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَمَا كُنْ فِي الْأَرْضِ... ﴿١٧﴾

... و اما آنچه مردم را سود می‌رساند در زمین
می‌ماند... (١٧)

قرآن کریم، سوره رعد (١٣)

رسالت الهی، بی‌پروای غیر

الَّذِينَ يَبْلُغُونَ رَسُولَ اللَّهِ وَمَخْشَوْنَهُ، وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا
اللَّهَ وَكَفَى بِاللَّهِ... ﴿٣٩﴾

آنان که رسالتها و پیامهای خداوندی را می‌رسانند
و از او پروا دارند و از هیچ کس جز خداوند پروا
نمی‌کنند... (٣٩)

قرآن کریم، سوره احزاب (٣٣)

در راه حق بکوش و مرنج

... يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ... ﴿٥٤﴾

... در راه خدا کوشش و مجاهدت می‌کنند و از
سرزنش هیچ سرزنش‌کننده‌ای نمی‌هراسند... (٥٤)
قرآن کریم، سوره مائده (٥)

دوری از زورمداران

وَلَا تَرْكَبُوا إِلَى الَّذِينَ ظَلَمُوا فَمَا تَسْكُمُ النَّارُ... ﴿١١٣﴾

و به ستمکاران مگر ایید و به آنها پشتگرم نشوید
که آتش دوزخ به شما [نیز] خواهد رسید... (١١٣)
قرآن کریم، سوره هود (١١)

بپردازیم اما با روشهای دیگر مانع تحقق مقاصد شوم آنان شویم (اگر واقعاً مقصد شومی پشت آن گفته‌ها و نوشتها باشد).

زیبایی، شیوایی، جذابیت

... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا... ﴿۸۳﴾

... و به مردم نیکو سخن گوید و سخن نیک گوید... (۸۳)

قرآن کریم، سوره بقره (۲)

پژوهش، استدلال، منطق

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿۷۰﴾

ای مؤمنان! خدا را در نظر داشته باشید و سخن درست و استوار گوید (۷۰)

قرآن کریم، سوره احزاب (۳۳)

حکمت، پند، بحث

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَحَدِّ لَهُم بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ... ﴿۱۲۵﴾

مردم را [با حکمت (گفتار درست و استوار) و پند نیکو به راه پروردگارت بخوان و با آنان به شیوه‌ای که نیکوتر است بحث و گفت و گو کن... (۱۲۵)

قرآن کریم، سوره نحل (۱۶)

مقدمات راست، استتاج درست

وَقُلْ رَبِّ ادْخِلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَاَخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ ﴿۸۰﴾

و بگو: پروردگارا مرا درآر، درآوردنی راست و نیکو و بیرون آر، بیرون آوردنی راست و نیکو... (۸۰)

قرآن کریم، سوره اسراء (۱۷)

ارتباط‌افزایی

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا... ﴿۲۰۰﴾

ای کسانی که ایمان آورده‌اید شکیبایی کنید و باهم پایداری و رزید و ارتباط خود را بایکدیگر مستحکم سازید... (۲۰۰)

قرآن کریم، سوره آل عمران (۳)

خیرخواهی و اعتمادانگیزی

أَتْلِفُكُمْ رَسُولَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴿۶۸﴾

پیامهای پروردگام را به شما می‌رسانم و برای شما نیکخواهی امینم. (۶۸)

قرآن کریم، سوره اعراف (۷)

اسلامی به نام اسلام مرتکب خطایی شوند باید خطای آنان را گوشزد کرد و به مردم شناساند.

۷. تقدم مهم بر غير مهم

اصلاح موارد مهم بر غير مهم مقدم است.

برای مثال، از نظر اسلام، زنانی که اگر به آنها تذکر دهند، باز نیز همه موی خود را نمی‌پوشانند، مجبور به پوشیدن کامل مو نمی‌شوند و نگاه عادی به موی آنها نیز اشکال ندارد. بیگمان نهی از منکر بزرگ تکدیگری (باتوجه به آنچه در بند ۳. ل آمد) به مراتب مقدم بر منکر کم‌اهمیت بدحجابی است.

۸. تقدم چشمگیر بر پنهان

اصلاح موارد چشمگیر بر موارد پنهان اولویت دارد به شرطی که روابط علت و معلول، اصل و فرع، زیربنا و رو بنا و از این قبیل بایکدیگر نداشته باشند.

به عنوان نمونه، ورود تقلات گوناگون و گاه مضر با نشانه‌های خارجی و عرضه آنها در فروشگاهها و نصب تابلوی تبلیغ اجناس خارجی در گذرگاهها و وجود کالاهای رنگارنگ خارجی در یک کشور اسلامی، بیشتر از رفتارهای غریب‌رایانه جوانان در مجالس خصوصی مایه سرشکستی و نشانگر خودباختگی و وابستگی است.

۹. تقدم موارد عقیدتی، سیاسی، قضایی، اقتصادی و اجتماعی

باتوجه به آنچه درباره تقدم اصلاح برخی امور بر دیگری گفته شد، از آنجا که سیاست، اقتصاد، دین و امور اجتماعی، در زندگی انسانها فراگیری، اهمیت، تقدم، علیت و نمود دارند، اصلاح این امور در اولویت اصلاح دیگر امور هستند و در رأس آنها اصلاح عقیدتی و سیاسی و حقوقی (قضایی) و سپس اقتصادی و اجتماعی قرار دارد. فراتر از این، دقت در آیات و به ویژه روایات این دیدگاه را می‌بخشد که فساد در این امور زیربنایی - به ویژه نظام روحانیت، حکومت (که گاه از آن تعبیر به ولایت می‌شود) و قضا - منشأ دیگر فسادها، و اصلاح در آنها منشأ دیگر اصلاحات است.

۱۰. تقدم رئیس بر مرئوس

در نظام اسلامی، رأس نظام چه شورایی از آگاهان دینی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی، انتظامی و... باشد، چه نظام بر اساس شوراها صالح، سازمان یافته باشد و چه در رأس نظام فرد یا چند تن از افراد قرار داشته باشند، جریان انتصابها، فرمانها و دستورهای اجرا همچون دیگر نظامها از بالا به پایین است. بنابراین هر فساد که در هر بخش این زنجیره رخنه کند به پایین امتداد و گسترش خواهد یافت. بر این اساس امر به معروف و نهی از منکر، از بالاترین مسئولیتها آغاز می‌شود و عنوان «نصیحت ائمه مسلمین» دارد و سپس از رئیس به مرئوس، به رده‌های بعد می‌رسد. در هر حال، اصلاح هر مشکل اداری و سازمانی یک نظام، از نقطه شروع آن آغاز می‌گردد.

ب. سازمانها و مصداقها

بر اساس آنچه درباره تعیین مصداقها و اولویت آنها آمد، تهیه فهرستی از مصداق معروف و منکر در نهادها، سازمانها، وزارتخانه‌ها و تشکیلات دیگر بر عهده کارشناسان عقیدتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر تشکیلات است. در این زمینه می‌توان از همکاری کارشناسان خارج از تشکیلات نیز بهره جست.

چهارم. مصداقها و اولویتها

الف. تعیین و ترتیب مصداقها

تعیین مصداقهای معروف و منکر و تعیین اولویت آنها و مواردی که باید به موازات یکدیگر اجرا شوند، و نیز تعیین و ترتیب آنها که باید امر و نهی شوند، کاری ضروری است زیرا وابستگی برخی امور و اشخاص به یکدیگر و تقدم برخی بردیگری، اقدامهای حساب نشده را خنثی می‌سازد.

طرح کلی این اولویتها به گونه‌ای است که خواهد آمد.

۱. تقدم جامعه بر فرد یا افراد

اصلاح موارد اجتماعی و فراگیر، بر موارد فردی و خصوصی مقدم است.

برای نمونه، تأمین امنیت اجتماعی مقدم بر تأمین امنیت مقامات است. یا اخذ زکات از بازار و اجرای عدالت

اقتصادی، مقدم بر گردآوری اعانه، و احسان به نیازمندی است که حق آنها از زکات پرداخت نشده است.

۲. تقدم کلان بر خرد

اصلاح موارد کلان و پر شمار، بر موارد خردتر و کمتر مقدم است.

مثلاً تولید یک برنامه تلویزیونی خوب مقدم بر تولید یک فیلم خوب و آن هم مقدم بر تولید یک برنامه تئاتری

خوب است به همان اندازه که میلیونها بیننده با هزاران بیننده با صدها بیننده قابل مقایسه نیستند.

۳. تقدم اصول بر فروع

اصلاح موارد اصولی، که منشأ فرع یا فروع دیگرند، مقدم بر فروع آنهاست.

به عنوان نمونه، اسلام برای اوقات فراغت، کسب دانش، پژوهش و مطالعه دینی ارزش بسیار قائل است و

توصیه‌هایی اکید درباره آنها دارد. اما منشأ عدم توجه به این امور از سوی بسیاری از افراد، چندپیشگی است که آن

هم از مشکلات اقتصادی مایه می‌گیرد.

۴. تقدم علت بر معلول

اصلاح علت، مقدم بر اصلاح معلول است.

به عنوان مثال، علت بسیاری کاستیها و پیچیدگیها، قوانین ناکارآمد یا دست و پاگیر است. یا بستر پوشش

لباسهایی با نشانها و نوشته‌های خارجی، فراگیر شدن تولید آنهاست.

۵. تقدم زیربنا بر روبنا

اصلاح زمینه‌ها و زیربناها مقدم بر موارد روبنایی و رشد یافته در بستر آنهاست.

به عنوان نمونه، شوراها مهمترین زیربنای فعالیتهای خردمندان و مؤمنانند. تقویت آنها تقویت، و تضعیف آنها

تضعیف حکومت اسلامی و کاهش مشارکت و فعالیت مؤمنان است. بنابراین، توصیه، تقویت و اصلاح شورا در

هرکار، مقدم به اصلاح کاستیها یا خطاهایی است که به خاطر نبود شورا پدید آمده است.

۶. تقدم اهم بر مهم

اصلاح موارد مهمتر، بر اصلاح دیگر مواردی که در آن درجه از اهمیت نیستند مقدم است.

مثلاً حفظ حرمت اسلام مهمتر از حفظ حرمت متولیان اسلام است. اگر هر یک از روحانیان یا متولیان حاکمیت

- اطاعت مطلق و بی‌چون و چرا از ما فوق حتی در دستورهای خلاف شرع یا قانون با این توجیه غلط که مأمور معذور است؛
- سوء استفاده از موقعیت؛
- تفویض مسئولیت به افراد غیر واجد شرایط؛
- پذیرش پست و مقام بدون شایستگی لازم؛
- استفاده شخصی از اموال عمومی؛
- تحت‌الشعاع قرارگرفتن حق در برابر شخصیت افراد؛
- اتلاف وقت در محیط کار؛
- تصمیم‌گیرهای فردی و اخذ تصمیمهایی که موجب کناره‌گیری افراد مؤمن، دلسوز شایسته و کاردان می‌شود؛
- اجبار بر داشتن حجابی بیش از محدوده حجاب اسلامی، نظر به این که اجبار بر مستحبات در اسلام حرام است.
- تجملگرایی؛
- تملق نسبت به بالا دستها؛
-

پنجم. ابزارها

الف. عدم محدودیت ابزار

در امر به معروف و نهی از منکر هیچ‌گونه محدودیتی از نظر کاربرد ابزار نیست. ابزارهای انسانی (جمعی یا فردی)، ماشینی (پیشرفته یا سنتی)، رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری، ابزارهای شفاهی، باواسطه یا بیواسطه، مستقیم یا غیرمستقیم، ابزارهای تشویقی، تنبیهی، عاطفی و فشارآمیز هر یک در جای خود و در شرایط و مصادیق خود می‌توانند کاربرد داشته باشند.

ملاک برای گزینش یک یا چند ابزار در هر یک از زمینه‌ها و موارد، تنها قدرت‌تأثیر اساسی و بازده مثبت آن است. برای نمونه، ممکن است ارسال یک کتاب مرتبط همراه یک نامه، برای فردی مؤثرترین روش باشد و اجرای تعزیر در ملا عام برای یک متخلف مایه تنبه دیگران گردد؛ یا عدم کفایت فلان مدیر به آگاهی مسئول وی برسد؛ یا فلان شخص، دعوت به مناظره و گفت‌وگو شود؛ یا پاسخ نوشته‌ای در نشریه‌ای داده شود.

ب. مناسبترین ابزارها

در صورت لزوم می‌توان از ابزارهای تشویقی (همانند سفر حج، عمره، سفرهای زیارتی، سیاحتی، اعطای جایزه و...) برای فاعلان معروف یا آنها که به معروفی روی آورده یا از منکری روی گردانده‌اند استفاده کرد.

استفاده از ابزارهای تنبیهی نیز اگر بر اساس فلسفه تنبیه در اسلام (بازدارندگی یا سازندگی فرد و دیگران) باشد، بر اساس دیدگاه و تشخیص کارشناس به عنوان آخرین ابزار به کار گرفته می‌شود اما همان‌گونه که پیش از این گفته شد، افراد در این زمینه نباید رأساً اقدام کنند. چهارچوبهای حدود و تعزیرات و قصاص و دیات در اسلام مشخص است و تشخیص مجازات‌ها به عهده مسئولان این امر است.

برای نمونه، در نخستین وهله، موارد زیر برای طرح و بررسی مصادیق معروف و منکر در یک نهاد، سازمان، کارخانه یا اداره در نظر گرفته می‌شوند:

■ برخی مصداقهای معروف

- برخورد مناسب کارمندان و کارکنان با مراجعان؛
- تسریع در حل مشکلات مراجعان و رفع نیازهای آنان؛
- دقت در حفظ بیت‌المال؛
- بهره‌وری مناسب از وقت کارمندان و کارکنان؛
- وجدان کاری و انضباط اداری؛
- حفظ سلسله مراتب؛
- حفظ حدود وظایف و عدم تداخل کارها؛
- ارزشگذاری به زحمات افراد و برقراری نظام ارزیابی صحیح؛
- تشویق و ترغیب کارکنان تلاشگر و دلسوز؛
- تعاون و دلسوزی میان همکاران؛
- رقابتهای صحیح و پیش‌برنده؛
- پرداخت حق الزحمه‌ها، حقوقها و دستمزدها به گونه‌ای که مسائل اقتصادی امکان تعالی روحی و فراغت سازنده را سلب نکنند؛
- برقراری روش مدیریت مشارکتی، نظام انتقادات و پیشنهادها و سازماندهی و برنامه‌ریزی اداری به گونه‌ای که سازمان وابسته به فرد نباشد؛
- آموزشهای عقیدتی و اسلامی در کنار آموزشهای اداری؛
- نظام مناسب برای بهترین انتصابها براساس شایستگی و تخصص افراد؛
- اقامه نماز جماعت پر رونق و با شکوه در سازمان با شرکت مدیران؛
- انتقاد سازنده از رهبران، مدیران، مسئولان و نظارت بر کار آنها؛
- حفظ ارزشهای اسلامی به دور از برداشتهای شخصی از ارزشها؛
- امر به معروف و نهی از منکر با رعایت سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و شرایط مناسب؛
- ...

■ برخی مصداقهای منکر

- رفتار نامناسب با مراجعان؛
- خیانت به بیت‌المال و حیف و میل اموال عمومی؛
- واسطه‌بازی و رابطه‌گرایی؛
- تضييع حق؛
- رشوه‌خواری و توصیه‌گری؛
- بی‌نظمی و بی‌قانونی در محیط کار؛
- عدم انتقاد کارکنان نسبت به مسئولان؛

ص. ملاحظه توان و امکانات

امر به معروف و نهی از منکر با همه گستردگی و عمق خویش کاری بس عظیم است که توان و امکاناتی بسیار می‌خواهد. در گزینش فعالیت‌های اجرایی باید این نکته را در نظر داشت که آیا توان پژوهش، طرح و اجرای آن هست؟

اگر نیست، یا از آن فعالیت چشم باید پوشید یا لوازم، امکانات و نیروی لازم را فراهم باید آورد.

تمرین عملی

از خانواده آغاز کن

۱. هر هفته درباره یک معروف یا یک منکر خانوادگی اطلاعات تازه‌ای کسب کن به این صورت که بدانی علت و فلسفه آن چیست؛ علت و فلسفه‌ای که هر مخالف آن یا بی‌توجه به آن را قانع سازد.
- برای کسب این اطلاع به قرآن، سنت، کتابهای مربوط و افراد آگاه مراجعه کن، از دلایل مخالفان آگاه شو و با دوستانت مشورت کن.
۲. از خود و سپس دیگر اعضای خانواده‌ات آغاز کن. معروفها و منکرهای خانوادگی خود را به ترتیب اهمیت آن در اسلام مرتب ساز. از مسائل عقیدتی شروع کن، سپس واجبات و محرمات را به ترتیب یادداشت کن.
۳. پس از شناخت علت و فلسفه آن بر اساس بند ۱، با مطالعه و همکاری و همفکری دوستانت و افراد آگاه، هر معروف یا منکر را ریشه یابی کن و راه و شیوه امر و نهی را مشخص کن به نحوی که فعالیت تو ثمربخش باشد.
۴. طرح یک جدول زمانبندی برای تأثیر و مراحل اجرا تا حصول نتیجه کامل را بریز که در آن نوع معروف و منکر، کسی یا کسانی که باید امر یا نهی کنند و آنها که باید امر یا نهی شوند مشخص شده باشد.

ع. فعالیتهای فرهنگی

ریشه بسیاری از مصادیق امر به معروف و نهی از منکر فرهنگی است. بر این اساس فعالیتهای فرهنگی، قبل و بعد و همراه کارهای اجرایی ضروری است. هر یک از این فعالیتهای می‌تواند با توجیه و طرحهای توجیهی لازم در قالبهای زیر شکل گیرد:

- تهیه برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی اعم از فیلم، سریال، موسیقی، نماهنگ (کلیپ)، سخنرانی و...؛
- اقدامهای مطبوعاتی از قبیل درج شعر، قصه، مصاحبه، نوشته‌های آموزشی، مقاله، عکس، طرح و...؛
- طراحی مسابقاتی بر اساس مواد آموزشی؛
- اجرای برنامه‌های تئاتر، نمایشنامه و استفاده از ابزار هنرهای تجسمی و نمایشی و موسیقی؛
- تهیه جزوه‌های آموزشی، تحلیلی و توجیهی؛
- تشکیل کلاسها و دوره‌های آموزشی؛
- تألیف کتابهای کوچک و کاربردی؛
- تهیه و انتشار نشریات ادواری و غیر ادواری؛
- تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی؛
- تهیه تابلو، پوستر، عکس و...؛
- تشکیل جلسات سخنرانی و تبادل نظر؛
- تشکیل جلسات پرسش و پاسخ و بحث و مناظره پیرامون مسائل عقیدتی و سیاسی؛
- ایجاد تشکلهای گوناگون از قبیل باشگاه، انجمن، حزب، جمعیت،...؛
- نشستهای فردی و خصوصی با افراد؛
- فعالیتهای تشویقی از قبیل سفرهای زیارتی، سیاحتی و...؛
- زمینه‌سازی برای ازدواج از جمله وام، مسکن و...؛
- برگزاری نشستهای مستمر با فقیهان و ارائه اطلاعات و جهتهای اندیشه آنان به سوی درک بیشتر از مسائل روز و دیدگاههای متفاوت فقیهان دیگر، و ایجاد مناظره و شورا در میان آنان برای دستیابی به فتوایی سنجیده‌تر و مناسبتر.

ف. استمرار

در اسلام، کار اندک اما مستمر، برتر و بهتر از کار بسیار اما ناپایدار است. در زمینه امر به معروف و نهی از منکر نیز باید توجه داشت که فعالیتهای فشرده و مقطعی کارساز نیستند و تنها آن گونه فعالیتهای باید به اجرا درآیند که توان استمرار آنها برای زمانهایی طولانی هست. این امر در طرح شعار امر به معروف و نهی از منکر نیز صادق است. تکرار پیام امر به معروف و نهی از منکر باید به گونه‌ای ظریف و دقیق و بارعایت اصول تبلیغی و ارتباطی در مقاطع گوناگون زمان جای گیرد و فعالیتهای مجریان و کارگزاران این امر نیز به طور مستمر ادامه داشته باشد.

آن، دستها و سیاستهایی فاسد، کودکان و زنان و مردان را از روستاها جمع می‌کنند، در مراکزی اسکان می‌دهند و با برنامه‌ریزی و سازماندهی، آنها را به کوچه و خیابان می‌فرستند. در این میان بهره‌گیرهای نامشروع از این افراد کوچک و بزرگ نیز خود فساد و منکری دیگر است. اما به هر حال حضور گدا در جامعه اسلامی، زخم چرکینی بر چهره جامعه و منکری بزرگ برای نظام اسلامی است و برای پیشوایان دین نیز قابل تحمل نبوده است. بنابراین در کنار چاره‌اندیشی برای ساماندهی زندگی و تحصیل این افراد و فعالیتهای اطلاعاتی و امنیتی برای کشف باندهای تبهکار و سرنخهای آنها، باید گدایی را ممنوع و جرم اعلام کرد و به عنوان یک منکر بزرگ با اولویت و فوریت نخست برای جلوگیری، به صورت فردی و جمعی، دولتی و مردمی، و انتظامی و بسیجی برنامه‌ریزی کرد و اجازه نداد حتی یک متکدی (در شکل‌های گوناگون آن) پا به کوچه و خیابان بگذارد.

م. راهبردهای گام به گام

تغییر فرد و به ویژه جامعه از یک مسیر به مسیری مخالف آن کاری نیست که یک‌شبه و در یک مرحله به انجام رسد. برای نمونه، تحریم شراب در اسلام، به شهادت قرآن کریم پس از چهار مرحله به صورت کنونی درآمد. این تدریج در بیان احکام و اجرای آنها رمز موفقیت بسیاری از فعالیتهای انبیا و مصلحان اجتماعی است. بنابراین لازم است در برنامه‌ریزیها و سیاستگذاریهای امر به معروف و نهی از منکر، بر اساس شناخت جامعه و مخاطبان، به مرحله‌بندی توجه شود.

ن. حکم اهل ایمان

بستر امر به معروف و نهی از منکر، اهل اسلام و ایمان و جامعه اسلامی و ایمانی است. در این جامعه، همه، مسلمان و مؤمن‌اند حتی اگر فاسق باشند یا گناه کبیره کنند؛ و کیست که از گناه کوچک یا بزرگ در امان باشد؟ بنابراین باید دقت داشت که مخاطبان امر به معروف و نهی از منکر، مؤمنان و مسلمانانی‌اند که حجاب جهل، خرافات، غفلت یا تمایلات نفسانی آنها را فرا گرفته است. چه بسا همین افراد، به خاطر ویژگیهایی دیگر، محبوب خداوند باشند. بنابراین با آگاهی از حرمت و عزت اهل ایمان و رعایت آن باید به طراحی شیوه اجرای امر به معروف و نهی از منکر در مورد آنان پرداخت.

س. حساسیتها و ظرافتها

باتوجه به این که امر به معروف و نهی از منکر، از یک دیدگاه، کاری ارتباطی، تبلیغی و فرهنگی است باید توجه داشت که ظرافتهای کارهایی از این گونه باید در آن رعایت شود، و این خود، افزون بر آگاهیهای دینی، نیازمند اطلاعات و دیدگاههای کارشناسی در زمینه‌های ارتباطی، تبلیغی و فرهنگی است و هر حرکت باید از پشتوانه‌های توجیهی ارتباطی و تبلیغی برخوردار باشد.

برای نمونه، می‌توان از روشهای غیر مستقیم آموزشی و تبلیغی، و امر و نهی غیر مستقیم که در بسیاری موارد، کارآیی بیشتر و مشکل کمتری دارند، بهره جست.

بر اساس این اصول است که از سوی اذهان پویا و استنباط خالص اسلامی برخی مجتهدان، احکامی مانند موارد زیر صادر می‌شود که با حس و تجربه، علم، خرد ناب و کتاب و سنت سازگار است:

- عدم حرمت شطرنج تنها به خاطر این که حرمت آن محل اشکال است.
- عدم حرمت رقص - مگر رقص زن برای مرد نامحرم.
- عدم حرمت خوانندگی زن برای مرد نامحرم - مگر در مواردی که مضمون شعر، وضع خواندن، وضع خواننده یا وضع مجلس نامناسب باشد.
- و...

ک. موارد سختگیری، یا تسامح و تساهل

همان گونه که رأفت اسلامی و روش تربیتی و شیوه هدایتی اسلام، شیوه مدارا، تدریج، چشمپوشی، آسانگیری، تسامح و تساهل و آزادی را در نظر دارد، در مواردی دیگر نیز بسیار سختگیرانه با مسائلی مهم و حیاتی برخورد می‌کند.

برای نمونه، هیچ کس حق ورود به خانه دیگری و تجسس در احوال او و کشف گناه و غیره را ندارد؛ کسی حق ندارد دیگری را وادار به اجرای مستحبات یا ترک مکروهات یا قید و بند در مباحات کند؛ مؤمنان باید نسبت به یکدیگر حسن ظن داشته باشند و خطاهای مشکوک را حمل به صحت کنند؛ مؤمن باید هفتاد گناه کبیره مؤمن را بپوشاند؛ آن که ایمانی بیشتر دارد، نباید به آن که دارای ایمانی کمتر است، دریافتهای خود را تحمیل کند؛ هر کس می‌تواند در مبانی و احکام اسلام تشکیک ورزد و در آن باره به پرسش و پاسخ و بحث و مناظره پردازد؛ جامعه و فرد غیر مؤمن باید به تدریج با احکام خو گیرد؛ دزد در شرایط اضطرار مجازات نمی‌شود و....

در مقابل، بر آن که به هتک حرمت، ناموس و مال و آبروی دیگران پردازد، حد، تعزیر، قصاص و مجازاتهای مالی وارد می‌شود؛ فسادهای مالی، اداری، قضایی، خیانت در امانت و احتکار دارای مجازات است و....

در هر یک از این دو، عدم رعایت آسانگرایی یا سختگیری، مایه ایجاد فساد و دوری از اسلام خواهد شد. مثلاً عدم آزادی بحث و بیان عقیده به سستی و سطحی‌گرایی عقاید خواهد انجامید و تعطیل در اجرای حدود اسلامی (در شرایط خاص خود) به ازدیاد بزهکاری، جنایت و فساد منجر خواهد شد.

در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری امر به معروف و نهی از منکر، توجه به اهمیت این مسائل ضروری است.

ل. استراتژی در کنار تاکتیک

باتوجه به این که برخی فعالیتهای امر به معروف و نهی از منکر را نمی‌توان رها ساخت تا در علل، ریشه‌ها و زمینه‌های آن تغییر ایجاد شود، بهتر است در کنار برنامه و کار زیربنایی، برنامه‌های مقطعی نیز برای این موارد طراحی گردد.

تشخیص این گونه فعالیتها و شیوه مناسب اجرای آن بر اساس شناخت و کار کارشناسی است. برای نمونه، گدایی پدیده‌ای است که ریشه در ضعفهای اقتصادی، فرهنگی و اخلاقی دارد و در پشت صحنه

ط. به روز بودن مبانی

از ویژگیهای اجتهاد و فقاہت، کشف ظرفیتهای بسیار فقه برای پویایی و پاسخگویی نیازهای زمان است. این بر عهده اهل اجتهاد است که احکام را با زمان و مکان تطبیق دهند. در این میان تنها احکامی خواهند ماند و به کار خواهند آمد که بر اساس ذهن اندیشمند مجتهدان آگاه از علل و ملاکهای تشریح و زبان قرآن، و زمان و مکان سنت، و نیز شناسای مکان، زمان و زمانه حاضر استنباط شده باشند.

چنین است که می‌بینیم برخی از مجتهدان، گاه فتوایی متفاوت با فتاوی پیشین اما با درک بهتر مبانی، و متناسب با تجربه و نیازهای زمان و براساس اندیشه‌ای نو صادر می‌کنند زیرا به هر حال، بسیاری احکام متناسب با زمانهای گذشته صادر شده‌اند، خاص‌اند و در همه زمانها مصداق ندارند.

از آنجا که مبانی احکام و شناختهای مرتبط با امر به معروف و نهی از منکر و مصادیق و زمینه‌های آن باید شرعی باشد، بجاست در این زمینه‌ها قائل به تجزی شد و هر حکم را در میان احکام متفاوت مجتهدان زمان به گونه‌ای برگزید که قدرت پاسخگویی نیازها را داشته باشد، عسر، حرج و تکلیف و دشواری را بردارد، سهولت بیشتری برای مکلفان و نظام اسلامی ایجاد کند، با شریعت سمحه سهله سازگارتر باشد و در واقع، با درک بهتری از مبانی شریعت، استنباط شده باشد.

مثلاً بر اساس نظر برخی فقیهان ما زکات به همه چیز از جمله پول تعلق می‌گیرد و حکم تعلق آن به نه چیز متناسب با زمان و مکان صدور این روایات از سوی رسول خدا و پیشوایان دین است. باتوجه به این که زکات پس از نماز مهمترین فرع از فروع دین است و اجرای آن می‌تواند دست دولت اسلامی را در خدمت رسانیهای خود باز کند و شکافهای عظیم فقر و غنا را از میان بردارد، ترویج و تبلیغ و توصیه این گونه دیدگاهها و فتوای اساسی و گرہگشای اسلامی برای صدور حکم شرعی و تصویب مواد قانونی برای اجرای فراگیر آن، از بزرگترین مصداقهای معروف به شمار می‌رود.

ی. ذهن‌سازی اسلامی

از آنجا که تشخیص احکام مناسبتر در میان اختلاف احکام اهل اجتهاد (بر اساس آنچه در بند پیش گفته شد) با سیاستگذاران امر به معروف و نهی از منکر است، باید ذهن و دل آنان با اصول احکام اسلامی خو گرفته باشد. در این زمینه افزون بر مطالعه مستمر قرآن کریم و کتب حدیث و سیره پیشوایان دین و زمان و زبان آنان، آگاهی از اصول زیر ضروری است:

- همه چیز پاک است تا زمانی که ثابت شود ناپاک است.
- هر خوراکی غیر حیوانی حلال است تا وقتی ثابت شود حرام است.
- هر غذای حیوانی حرام است تا ثابت شود حلال است.
- هر کار جایز است تا وقتی ثابت شود جایز نیست.
- در باره هیچ چیز حکمی شرعی نداریم تا ثابت شود حکمی در آن باره هست.
- هر کس بیگناه است تا ثابت شود گناهکار است.
- و...

ج. پژوهش محوری

شناخت معروف، منکر، شرایط، مصادیق، ابزارها، شیوه‌های اجرا، مخاطبان امر و نهی و... در کلیه زمینه‌های مرتبط با حیطة وظیفه امر به معروف و نهی از منکر، نیازمند کار علمی و پژوهشی عمیق، هم به صورت همه جانبه و هم برای موارد خاص است. در این زمینه، پیش از هر چیز، بررسی قرآن و سنت درباره این فریضه و درباره زمینه‌های فعالیت آن ضروری است.

د. ریشه‌یابی و پرهیز از ظاهرگرایی

در کار پژوهشی مرتبط با امر به معروف و نهی از منکر، ریشه‌یابی مشکلات و معضلات و دوری از ظاهرگرایی ضروری است تا بتوان حرکتی صحیح به انجام رساند و از ظهور دوباره اما قویتر مشکل جلوگیری کرد. ریشه‌یابی ممکن است به عوامل و احتمالاتی گوناگون منجر شود یا تا چندین واسطه پیش برود و کار را به تعویق اندازد اما بیشک نتایج مثبت و ماندگار به بار خواهد آورد.

ه. تجربیات گذشته

در راه پژوهش امر به معروف و نهی از منکر، ضروری است از تجربیات افراد و مراکز گوناگون در بخشهای مختلف کشور و خارج از کشور و نتایج مثبت و منفی فعالیتهای آنها آگاه شد و بهره برد.

و. مشورت، شورا، مشارکت

در کار پژوهش و چگونگی پژوهش، و به طور کلی در همه موارد، لازم است از دیدگاههای صاحب‌نظران و آگاهان و دست‌اندرکاران بهره گرفت و در ستاد هر سازمان نیز کار را با هماهنگی و مشورت علاقه‌مندان و صاحب‌نظران پیش برد و مشارکت فکری و اجرایی همگان را برانگیخت.

ز. آمار، اطلاعات، بازخوردها

تهیه مستمر آمار و اطلاعات از فعالیتهای جامعه مخاطبان و شیوه‌های کار، برای برآورد حجم فعالیتهای وجود تنوع و وسعت آنها ضروری است. همچنین به گونه‌ای مستمر باید بازخورد فعالیتهای دریافت نمود، آنها را سنجید و تحلیل کرد و در راه بهبود فعالیتهای آنها بهره گرفت.

ح. کار کارشناسی

این نکته را باید در نظر داشت که امر به معروف و نهی از منکر به هر حال کاری تخصصی و کارشناسی است و در همه مراحل باید از افراد واجد شرایط و مجموع آرای اهل فن بهره گرفت.

در هر دو صورت، انتخاب شیوه تشویق و تنبیه باید دارای تحلیل و بازده لازم باشد.

ج. ویژگیهای آمران و ناهیان

آمران به معروف و ناهیان از منکر به عنوان یکی - و تنها یکی - از ابزارهای شفاهی امر به معروف و نهی از منکر باید دارای چنین شرایط و ویژگیهای باشند:

- ← عالم به معروف و منکر باشند؛
 - ← در حد امکان عامل به معروف و تارک منکر باشند؛
 - ← فلسفه احکام، دیدگاههای مخالفان و پاسخ آنها را بدانند؛
 - ← شرایط امر و نهی و مسائل شرعی مربوط به آن را بدانند؛
 - ← باشیوه‌های هدایتی قرآن و سنت آشنا باشند؛
 - ← دارای منطق، مسلح به ابزار استدلال و مؤمن معتقد باشند؛
 - ← خویشتندار، سلیم‌النفس، خوش برخورد و دارای پختگی و سعه صدر باشند؛
 - ← شکیبایی در برابر برخورد نادرست و شکیبایی در استمرار کار خویش تا حصول مقصود - حتی در دراز مدت - داشته باشند؛
 - ← خوشرو و گشاده‌رو، خوشپوش، نوبوش و معطر و منظم باشند؛
 - ← حتی المقدور از میان افرادی زیباچهره، متاهل، مسن، جهان‌دیده و کارآموده، دارای سوابق ارشاد مردم و برخوردار از زبان و لهجه مردم همان منطقه و شهر انتخاب شوند.
- در صورتی که نهاد امر به معروف و نهی از منکر تشخیص فعالیت‌های فردی را در برخی زمینه‌ها بدهد، این افراد تنها پس از گذراندن دوره‌های گزینشی و سپس آموزشی و توجیهی می‌توانند با برنامه‌های از پیش تعیین شده فعالیت کنند.

ششم. شرایط اجرا

الف. شناخت معروف و منکر

شناختن معروف و منکر یکی از شرط‌های اصلی امر به معروف و نهی از منکر است. این شناخت، جز با شناخت واجبات و محرمات، مستحبات و مکروهات و احکام آنها که برخاسته از آگاهی‌های دقیق و عمیق حاصل از پژوهش‌های علمی باشد، به دست نمی‌آید. در بند مربوط به سیاستها، به شیوه درست راهیابی به این شناخت اشاره شد. عدم توجه به این شرط شرعی (شناخت معروف و منکر)، مصداق آن حدیث خواهد بود که هرکس کاری را بدون دانش انجام دهد، خرابکاری او بیش از اصلاحگری اوست.

ب. احتمال تأثیر و پذیرش

امر به معروف و نهی از منکر در شرایطی اجرا می‌شود که احتمال تأثیر با امر یا نهی برود. در غیر این صورت، امر به معروف و نهی از منکر، از آغاز منتفی است. تشخیص این امر با دیدگاه‌های کارشناسی درباره حدود این اصل و شناخت مخاطبان امر و نهی است.

ج. زیانهای احتمالی

امر به معروف و نهی از منکر، گاه بدون زیان و آسیب برای امر و نهی کننده است و گاه خیر. تشخیص این که اگر امر یا ناهی فرد باشد و امر یا نهی مستلزم آسیبهایی برای او گردد، این اصل چه استثنایی را برخواهد تافت، با دیدگاه کارشناسی اسلامی است.

به همین نحو، اگر نهادی عهده‌دار امر به معروف و نهی از منکر گردد، تشخیص حکم امر و نهی زیان‌آمیز برای نهاد، با کارشناسان مسائل اسلامی و کارشناسان مسائل مرتبط با موضوع است.

د. قدرت اجرایی

از آنجا که امر به معروف و نهی از منکر، کلیه زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، نظامی و انتظامی را از صدر تا ذیل در بر می‌گیرد، شناسایی معروف و منکر در هر یک از این امور و توانایی تذکر، وادارسازی، یا بازدارندگی مستلزم قدرتی اجرایی است. این پشتوانه اجرایی می‌تواند سازمان کارشناسانه و دقیق امر به معروف و نهی از منکر را به نهادی اثربخش تبدیل نماید.

البته قدرت اجرایی گاه بهتر است که از طریق سازمانهای مربوط با امور گوناگون (به طور غیر مستقیم) اعمال شود.

برای نمونه، کمکاری یا رشوه‌گیری در امور اداری ممکن است ریشه‌های اقتصادی داشته باشند که مستلزم برنامه ریزیهای مالی برای زندگی کارکنان است، تا دستورهای اخلاقی کارساز افتد. و نیز مستلزم برنامه‌ریزی درست برای جذب کارکنان است تا متناسب با میزان نیاز سازمان به کار، جذب به کار شوند. برخورد با تخلفات اداری، با بخش مربوط در هر اداره است. تعویض مدیر غیر کارشناس یا ناصالح نیز به توسط رده بالاتر از او انجام می‌پذیرد. مجازات متجاوزان به حقوق مردم و مرزهای شرع نیز با دستگاههای قضایی، نظامی و انتظامی است. تذکر به رهبران و بالاترین مقامات اجرایی از طریق نهادهای ناظر بر فعالیت و عملکرد آنهاست.

هفتم. روند اجرا

الف. لزوم دستورالعملها و برنامه‌های اجرایی

هر یک از فعالیتهای امر به معروف و نهی از منکر نیازمند دستورالعملی اجرایی به صورت مستقل، اما هماهنگ با

سیاستهای متمرکز اجرایی و با رعایت دیگر مواردی است که در این فصل آمده است. تعیین این دستورالعملها، همانند دیگر فعالیتها در این زمینه بانهاد سیاستگذار امر به معروف و نهی از منکر است که از دیدگاههای شورایی کارشناسان مسائل اسلامی با تفکرات گوناگون و متفاوت بهره می‌گیرد. تصمیم این شورا برآیند تضارب آرا و افکار، و محصول آن، رهنمودهایی پیشرفته، سنجیده و حساب شده است. در زمینه‌های اجرای فردی این فریضه نیز ارائه آگاهیها، رهنمودها و دستورالعملها به آمران و ناهیان در هر مورد، با این نهاد سیاستگذار است.

ب. شناخت مخاطبان

مخاطبان امر به معروف و نهی از منکر عبارت‌اند از اشخاص حقیقی و حقوقی که مورد امر یا نهی قرار می‌گیرند. شناخت این مخاطبان یکی از شرایط اجرای امر به معروف و نهی از منکر است. برای نمونه، در زمینه امر و نهی افراد در امور عبادی یا رعایت شعائر، باید دانست که همه یا اغلب آنها مؤمن‌اند، ایمان‌دارای درجاتی است که هر کس بهره‌ای اندک یا بسیار از آن دارد، رعایت حرمت مؤمنان لازم است، با هر کس به گونه‌ای خاص خود او باید رفتار کرد، ممکن است او عذر یا استدلالی داشته باشد و... این شناختهاست که برنامه‌ریزی و سازماندهی امر و نهی و آمران و ناهیان را تجهیز می‌بخشد. در زمینه‌های دیگر نیز شناخت اشخاص حقیقی و حقوقی و مسائل آنها برای برنامه‌ریزی و فعالیت ضروری است.

ج. مراحل

نهی از منکر توسط فرد یا افراد، دارای مراحل زیر است:

۱. انکار با قلب،

۲. انکار با نگاه و تغییر حالت،

۳. دوری‌گزینی از عاملان به منکر،

۴. نهی بازبان،

۵. نهی بادت،

۶. نهی با سلاح و زور.

مرحله اول در وجود هر مؤمن باید باشد.

پیشرفت از مرحله اول به مراحل بعد تنها در صورتی جایز است که شرایط اجرای امر به معروف و نهی از منکر که پیش از این گفته شد، فراهم آمده باشد. در زمینه کار نهادی نیز تعیین مراحل و ضرورت پیشرفت تا کدام مرحله و شیوه این پیشرفت و نحوه اجرا در هر مورد لازم است.

د. ابزار مطلوب و مناسب

با توجه به آنچه در فصل مربوط به ابزارها گفته شد، تعیین بهترین نوع یا انواع ابزارها برای هر فعالیت به ترتیب

اولویت، نیاز هر حرکت مرتبط با اجرای فریضه امر به معروف و نهی از منکر است. این ابزارها به تناسب هر فعالیت، به ترتیب از ساده‌ترین، نرم‌ترین و خوشایندترین ابزارها آغاز می‌گردد و سپس در صورت عدم تأثیر، به ترتیب به روشهای بازدارنده پایان می‌یابد.

ه. حکمت، موعظه حسنه، جدل احسن

تجربه نشان داده است که روش مستدل، آمیخته با بیان و شیوه کارساز، مؤثرترین راه تأثیر بر خرد فردی و جمعی است. قرآن کریم می‌فرماید:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُمُ
 بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ... ﴿١٢٥﴾

با حکمت (گفتار درست و استوار) و پند نیکو مردم
 را به راه پروردگارت بخوان و با آنان به شیوه‌ای که
 نیکوترین است مجادله و گفت و گو کن... (۱۲۵)

قرآن کریم، سوره نحل (۱۶)

بنابراین تهیه طرحهای توجیهی و آموزش شیوه تأثیر بر مخاطبان، در موارد خرد و کلان، و عمل بر اساس آنها از وظایف اجرایی نهاد مرتبط با امر به معروف و نهی از منکر است. از سوی دیگر فعل منکر یا ترک معروف، در بسیاری موارد، نه برخاسته از خرد و اندیشه و استدلال که ناشی از غفلت، سهو، خفتگی جان، کسالت و بیحالی، رنجش از متدینان و رفتارهای ناشایست برخی اهل دین، ناراحتی از حاکمیت و در یک کلام، کدورت دل است. بیدارسازی وجدان و قلب فرد و جمع - که به موعظه معروف است - در این حالت مؤثرترین شیوه به شمار می‌رود.

کاربرد این روش، با رعایت اصول پیشین و استفاده از ابزارها یا افراد مناسب امکانپذیر و لازم است. در این میان، گاه حتی نفوذ ناشناسانه در میان اهل اجرای منکر یا ترک معروف برای شناخت آنها، دوستی با آنها، و تأثیر در درازمدت و انجام فعالیت مؤثر در موعد مقرر، نیز از شیوه انبیا، اولیا و صالحان است.

و. عکس العمل

اجرای شیوه‌های گوناگون امر به معروف و نهی از منکر ممکن است دارای عکس‌العملهایی از سوی مخاطبان باشد.

این عکس‌العملها، از ابراز نارضایتی گرفته تا بیان استدلال، و از شیوه‌های مسالمت‌آمیز گرفته تا روشهای خشن، به طریق مستقیم یا غیر مستقیم ممکن است ابراز گردد یا ظهور و بروز یابد. برای هر عکس‌العمل، بهترین شیوه متقابل انتخاب می‌شود به گونه‌ای که بهترین تأثیرگذاری را داشته باشد. این امر خود مستلزم کاری عالمانه و کارشناسانه است.

ز. روشهای بازدارنده

روشهای بازدارنده، از کارزیربنایی گرفته تا روبنایی، از ایجاد دشواریهای اجرای منکر یا ترک معروف گرفته تا محو

بسترهای خلاف و ایجاد ترس و تنبیه و غیره تنها در صورت زیر توصیه می‌شود:

- ۱) همه راههای پیشین پیموده شده باشد و راهی جز آنها نمانده باشد؛
- ۲) اجرای این روشها به موازات راههای پیشین، منافاتی با حسن اجرای آنها نداشته باشد؛
- ۳) دیدگاههای کارشناسی بر اجرای آنها صحه بگذارد.

ح. موارد سکوت و مصلحت‌اندیشی

باتوجه به این که دامنه امر به معروف و نهی از منکر ممکن است به زمینه‌های حساس عالم اسلام، جهان غیر مسلمان یا سیاستها و مصالح نظامهای اسلامی گسترش یابد، تشخیص مواردی که اجرای آنها خلاف مصلحت عموم مسلمین و مصالح عالی امت اسلامی است و باید از امر و نهی در آن زمینه‌ها خودداری کرد با مراجع ذی‌ربط و دیدگاههای کارشناسی اهل فن است. در هر حال باید معیارهای قرآن و سنت بر مصلحت‌بودن آنها صحه بگذارد.

ط. پیگیری و شکیبایی

تأثیر امر به معروف و نهی از منکر، در بسیاری زمینه‌ها و مصادیق، در گرو پیگیری، استمرار، تداوم و شکیبایی در کار است.

در این زمینه‌ها نباید انتظار نتیجه سریع داشت و باید مجریان و شیوه‌های اجرایی را در جهت کار میانمدت یا بلندمدت سامان داد.

هشتم. بازنگری و تصحیح

الف. تبادل تجربه‌ها

تجربیات افراد، مراکز و فعالیتهای گوناگون مرتبط با امر به معروف و نهی از منکر در گذشته و حال، و استمرار تبادل تجارب در این زمینه‌ها نیازی ضروری است و بر ارتقای کیفیت، بهبود و سرعت کار، و تصحیح روشها و عملکردها می‌افزاید.

ب. ارزیابی و نقد خود

در مقاطع کوتاه و بلند، به عنوان یکی از وظایف نهادی امر به معروف و نهی از منکر، باید به ارزیابی و نقد کار خویش در برنامه‌ریزی و اجرای این فریضه، بر اساس دیدگاههای کارشناسان و اهل تجربه پرداخت.

نگاه به گذشته فعالیتها در امر به معروف و نهی از منکر و گزینش راههای نیکو یا بهتر از میان آنها و نفی و کنار نهادن طرحها و روشهای نادرست، ضامن حفظ، ارتقا و بازده بهتر و مطلوبتر امر به معروف و نهی از منکر است.

ج. امر به معروف و نهی از منکر، به عنوان مصداقی از خویش

امر به معروف و نهی از منکر، خود می‌تواند مصداقی برای خویش باشد، به این معنی که سیاستها و شیوه‌های نادرست امر به معروف و نهی از منکر مورد نهی قرارگیرد و روشهای پسندیده و حساب‌شده امر به معروف و نهی از منکر تجویز و تشویق شود.

تمرین عملی

معجزه!

- برای خودت دعا کن که خداوند تو را به معروف و منکر آشنا، آگاه و عالم کند، آنها را درست بشناسی و بایکدیگر اشتباه نگیری.
 - برای خودت دعا کن که خداوند راه درست امر به معروف و نهی از منکر را به تو نشان دهد که بتوانی تأثیرگذار و اصلاحگر باشی.
 - برای خودت دعا کن که خداوند در راه امر به معروف و نهی از منکر به تو سعه صدر، شکیبایی و پیگیری عطا کند.
- ★ برای آنها که به هر دلیل ممکن است در برابر امر به معروف و نهی از منکر مقاومت کنند یا قانع نشوند - به ویژه حاکمان و آنها که می‌شناسی - باذکر مورد دعا کن که ذهن آنها باز، دل آنها نرم و فکر آنها روشن شود و حق را بپذیرند و به کار بندند.

این برنامه را در وقت معینی - مثلاً بعد از نماز صبح - به مدت یک ماه تکرار کن. اگر متوجه تغییرات شگفتی در خودت و دیگران شدی آن را ادامه بده.

رسول اکرم (ص) می‌فرماید:

دُعَاءُ الْأَخِ لِأَخِيهِ بِظَهْرِ الْغَيْبِ لَا يُرَدُّ

دعایی که برادر پشت سر برادر خود کند رد نمی‌شود.

نهج الفصاحة، حدیث ۱۵۶۲

۳

+

۱

باغبانان کوچک

داستانی کودکانه و امروزی از خاور دور

در یکی از نقاط دوردست کوههای هیمالیا شهری است به نام لِه. از میان این شهر رودخانه سند می‌گذرد و نزدیک رودخانه یک مدرسه است.

روزی در کلاس اول، آموزگار به بچه‌ها گفت: «سالها قبل در این شهر هیچ باران نمی‌بارید. برای رفع این مشکل، مردم تعدادی درخت کاشتند و اکنون باران می‌بارد اما نه زیاد. ببینید ما درختان بیشتری بکاریم.»

بچه‌ها قبول کردند. آموزگار چند نهال کوچک آورد و به هر دانش‌آموز یک نهال داد. بچه‌ها نهالهایشان را در مدرسه کاشتند.

سپس آموزگار سه سطل آورد و به سه تن از دانش‌آموزان داد و گفت: «از رودخانه آب بیاورید و نهالها را آب بدهید.»

آن سه تن نهالها را آب دادند. روز بعد سه دانش‌آموز دیگر نهالها را آب دادند، روز سوم سه تن دیگر و روز چهارم نیز سه دانش‌آموز دیگر. در روز پنجم آموزگار دید که سه تا از بچه‌ها سطل در دست گوشه کلاس ایستاده‌اند. پرسید: «موضوع چیست؟» اولی گفت: «پای من زخم شده است.» دومی گفت: «دست من درد می‌کند.» سومی گفت: «من بیمار هستم.»

آموزگار از بچه‌ها پرسید: «من برای حل این مشکل چه کاری می‌توانم بکنم؟» هیچ کس پاسخ نداد.

پس از چند لحظه یکی از بچه‌ها بلند شد و گفت: «هرکس یک درخت را آب بدهد.» آموزگار گفت: «این فکر بسیار خوبی است.» و او را تشویق کرد.

همه بچه‌ها از کلاس بیرون دویدند. بعضی قوطی، عده‌ای سطل، تعدادی بطری و بقیه لیوان آوردند.

آموزگار گفت: یک، دو، سه، بدو!

بچه‌ها به طرف رودخانه دویدند.

آموزگار نام هر کدام از بچه‌ها را روی یک درخت گذاشت. بچه‌ها وقتی نامهایشان را روی نهالها دیدند بسیار خوشحال شدند. آنها درختهایشان را آب دادند و هر روز این کار را تکرار کردند.

و حالا درختان سبز زیادی در آنجا وجود دارد. مدرسه زیبا شده است و باران بیشتری در شهر می‌بارد.

نوشته مانوراما جافا

نکته‌های عملی

ازدها

حکایتی بزرگسالانه از قرن هفتم هجری - خاورمیانه

خلقی دیدم ترسان و گریزان.

پیش رفتم.

مرا ترسانیند و بیم کردند که:

«زنها را ازدهایی ظاهر شده

است که عالمی را یک لقمه

می‌کند.»

هیچ باک نداشتم. پیشتر رفتم.

دری دیدم از آهن، که پهنا و

درازای آن در وصف ننگجد.

فرو بسته، بر او قفل نهاده

پانصد من.

یکی گفت: «در اینجاست آن

ازدهای هفت سر. زنه‌ها گرد

این در مگردا»

غسیرت و سردانگی من به

جوشش درآمد.

دست بردم

و قفل را در هم شکستم.

در آمدم.

کرمی دیدم

زیرش نهادم

و فرو مالیدم در زیر پای

و بکشتم.

بازنویسی از مقالات شمس تبریزی

پاسخ بده:

از حکایت‌های بالا چه رهنمودها و فکری می‌توان در ارتباط با هریک از فصل‌های چهلگانه این کتاب گرفت: از رهبری، مدیریت، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا گرفته تا آموزش، خودسازی، ارتباط‌های گسترده،... و امر به معروف و نهی از منکر.

پرسشهایی برای بحث و تبادل نظر

۱. بر اساس کدام ذهنیتهای اسلامی می‌توان مناسبترین و به‌روزترین فتواها را از میان فتوهای گوناگون به عنوان مبانی فقهی کار کارشناسی در امر به معروف و نهی از منکر برگزید؟
۲. کدام فعالیتهای فرهنگی را می‌توان به عنوان کار ریشه‌ای در فعالیت امر به معروف و نهی از منکر به خدمت گرفت یا به اجرا درآورد؟
۳. اولویتها و تقدمها در امر به معروف و نهی از منکر کدام‌اند؟

تمرین درک مطلب

۱. طرحی پیشنهادی و زمانبندی‌شده برای کلیات روند اجرای این مأموریت بنویس که شامل دعوتنامه‌ای تأثیرگذار برای انتشار در رسانه‌ها، گردآوری دیدگاهها، فعالیتهای گسترده ارتباطی، برگزاری یک همایش، سازوکار دعوت از متخصصان امور ارتباطی، فرهنگی و عقیدتی، دعوت از اهل فن و جلب مشارکت عمومی باشد.
 ۲. طرح پیشنهادی و نمودار سازمانی تأسیس نهادی برای سیاستگذاری، سازماندهی و هدایت فعالیتهای مربوط به امر به معروف و نهی از منکر تهیه کن که در آن پشتیبانی و مشارکت فکری اهل فن و عموم مردم لحاظ شده باشد. ساز و کار این مشارکت را پیشنهاد کن.
 ۴. اگر در کشوری بانظام سیاسی غیر اسلامی باشید، یا از گروههای اقلیت در کشوری اسلامی به شمار آید، به عنوان یک جمعیت مسلمان یا یک حزب سیاسی اسلامخواه چگونه می‌توانید امر به معروف و نهی از منکر را در قالب نظام پیشنهادها و ارائه راهکارها به دولت در زمینه‌های گوناگون به اجرا درآورید به گونه‌ای که جامعه غیر مسلمان و مخالفان سیاسی شما، شما را گروهی پیشرو، اصلاحگر و با اندیشه‌ای مترقی و باز بشناسند. طرح پیشنهادی را ارائه کن.
- در کشوری اسلامی زندگی می‌کنی. پیش از این مرکزی برای احیای امر به معروف و نهی از منکر وجود داشته است. از آنجا که این مرکز جانب جناحی قدرتمندتر از حاکمیت را گرفته، از امر به معروف و نهی از منکر آنان چشمپوشی کرده، گزینشی عمل نموده، به معروفها و منکرهای بزرگ توجه نداشته و تنها به بخشها و مخاطبان ضعیفتر پرداخته است و علاوه بر این، برخی رفتارها و سازماندهیهای نادرست، سطحی و بدون نگاه عمیق به بسیاری مسائل نیز در آن صورت گرفته است، فعالان اسلامی و کارشناسان گوناگون، نسبت به آن انتقادهایی داشته‌اند و جامعه و به ویژه جوانان، نگاه خوشایندی نسبت به امر به معروف و نهی از منکر ندارند.
- به تو مأموریت داده‌اند که امر به معروف و نهی از منکر را در قالب نهادی به همین منظور دوباره احیا کنی. قصد داری به روش شورایی عمل کنی و از دیدگاهها، اندیشه‌ها و آرای متفاوت اسلامشناسان، جامعه‌شناسان، سیاستمداران و متخصصان امور فرهنگی، هنری و غیر آنها بهره‌گیری و ضمناً مشارکتهای مردمی را در سیاستگذاریها و پشتیبانیهای فکری برانگیزی.

سرانجام

آیا شگفت نیست که دینی این چنین بزرگ و پیشرفته، پیروانی این چنین ضعیف و عقبمانده داشته باشد؟ چگونه می‌توانیم شکاف وحشتناکی را که امروزه میان اسلام از یک سو و مسلمانان از سوی دیگر پدید آمده است، توجیه کنیم. باید یک جای کار خراب شده باشد.

آری؛ بیگمان این چنین است. اشکال در پیام نیست؛ در پیام رسانان این دین الهی است - که ماییم. مطالعات دینی ما ایستا و درک مذهبی ما خشک و بیروح و جامد است. نه آیات قرآنی را به درستی مطالعه می‌کنیم، نه آیات آفاقی را که جهان هستی و پدیده‌های آن باشد، و نه خود و دیگران را که آیات انفسی خداوندیم. به همین خاطر دچار ضعف و انحطاط شده‌ایم و می‌کوشیم تا عزت و قوت را از جایی دیگر به دست آوریم. درحالی که به یقین می‌دانیم که جنبش و نیرو و قدرت و توانی اگر هست، به دست خداوند عزتمند تواناست (لَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ):

... و عزت، بزرگی و ارجمندی تنها از آن خدا و پیامبر
او و مؤمنان است اما منافقان نمی‌دانند. (۸)

... وَيَلِلَهُ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ
الْمُتَّقِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿۸﴾

قرآن مجید، سوره منافقون (۶۳)

اما این قدرت و عزت و نیرو و انرژی، بالقوه است و ما نیازمندیم که آن را به یک انرژی پویا و جنبشی تبدیل کنیم تا شرایط و محیطمان تغییر یابد. این کتاب تلاش کرده است که این انرژی درونی را از قوه به فعل در آورد و خواننده را هدایت کند به این که تحول لازم را تحقق بخشد. بی‌تردید اگر در یک فنجان چای پنج قاشق شکر بریزیم، آن چای شیرین نخواهد شد. تنها زمانی که آن را به هم بزنی، چای شیرین خواهیم داشت. این کتاب به خواست خدا آن همزن است. اگر با مطالعه آگاهانه آن، خود را به عنوان یک فرد مکلف و صاحب رسالت بر روی کره زمین تصور کنید که باید برای اسلامی‌سازی محیط و بهبود جامعه پیرامون خود ببینید و طرح بریزد، این کتاب به هدف خود رسیده است. به همین منظور، کتاب حاضر، زمان مورد نیاز برای دریافت آگاهیهای لازم را از چند دهه به چند ماه - یا حداکثر یک سال - تقلیل داده است.

تلاش کتاب حاضر بر این است که از طریق بایدها و نبایدهای ساده راهنمایان کند و درک شما را از دانش و فن تبلیغ اسلامی در این عصر بهینه سازد. و اگرچه برخی معتقدند که مدیریت، رهبری و قدرت هدایت و راهنمایی خود و دیگران، خصوصیتی مادرزادی و مرتبط با عوامل وراثت است، نظر ما بر این است که بخش عمده‌ای از آن نیز اکتسابی است. این کتاب می‌کوشد که با اشاراتی به چگونگی آموزش برای پذیرش رهبری در سطح فردی و

اجتماعی، شکاف میان نیروی بالقوه و نیروی بالفعل رهبری را پر کند. مطمئنیم که اگر خدا بخواهد و آموزه‌های این کتاب راهنما به درستی درک و به کار بسته شود، دست کم ۵۰ درصد جهش در پیشرفت و اثربخشی فعالیتهای اسلامی پدید خواهد آمد. این پیشرفت می‌تواند در حوزه مفاهیم، سازماندهی و مدیریت، ارتباطات و تبلیغات، اردوها، همایشها و نشستها ظهور یابد.

اثر حاضر، با کتابهای راهنمای عملی دیگر برای آموزش‌بینندگان و آموزش‌دهندگان تکمیل خواهد شد تا آموزش فصلهای مختلف تسهیل گردد. قصد ما این نبوده است که مجموعه کتابهای راهنمای عملی را در این مجلد گرد آوریم.

این کتاب حرف آخر و نقطه پایان نیست. تنها دروازه‌ای است گشوده بر گذرگاه بهبود، اصلاح، پیشرفت، ترقی و به تعبیر قرآنی آن: احسان - راهی که هر مسلمان باید از گهواره تا گور بپیماید. از خداوند متعال خواستاریم که همواره شمارا بر صراط مستقیم هدایت رهنمون و رهبر باشد.

کتابنامة عربی

- قرآن کریم.
- ابن ماجه، حافظ ابو عبدالله محمد بن یزید: سنن ابن ماجه، تحقیق: محمد فؤاد عبدالباقي، دارحیاء التراث العربی، ۱۹۷۵ م.
- ابو داود، امام حافظ سلیمان بن اشعث سجستانی ازدی: سنن ابی داود، ۴ ج، تصحیح و تعلیق: محمد محی الدین عبدالحمید، دار الفکر، بی تا، پخش دفتر ریاض.
- بخاری، ابو عبدالله محمد بن اسماعیل بن ابراهیم: صحیح بخاری، المكتبة الاسلامیة، استانبول، ۱۹۸۱ م.
- ابن حنبل، احمد شیبانی: مسند امام احمد بن حنبل، دارالمعارف، قاهره، بی تا.
- ترمذی، امام حافظ محمد بن عیسی: سنن ترمذی، ۱۵ ج، تحقیق و تصحیح: عبدالرحمن محمد بن عثمان، دارالفکر، بیروت، ۱۹۸۰ م.
- دار قطنی، امام علی بن عمر: سنن دار قطنی، تعلیق: ابو طیب محمد شمس الحق عظیم آبادی، آکادمی حدیث، بی تا.
- دارمی، عبدالله بن عبدالرحمن: سنن دارمی، انتشارات حزیران، دمشق، ۱۳۴۹ هـ.
- شافعی، محمد بن ادريس: الرسالة، قاهره، ۱۳۲۱ هـ.
- مسلم، ابن حجاج قشیری: صحیح مسلم، تحقیق: محمد فؤاد عبدالباقي، قاهره، ۱۹۷۴ م.
- نسائی، امام حافظ ابو عبدالرحمن احمد بن شعیب: سنن نسائی، دار الفکر، بیروت، ج ۱، ۱۹۳۰ م.

کتابنامہ انگلیسی

- Ahmad, Mumtaz (ed), *State, Politics and Islam*, American Trust Publications.
Indianapolis, Indiana, 1986.
- Altalib , Hisham, *Report of the MSA Training Course* (Unpublished), The MSA of the
US and Canada, Indianapolis, Indiana, 1976.
- Al 'Alwani, Taha J., *The Ethics of Disagreement in Islam*, translated form the Arabic
by Abdul Wahid Hamid, International Institute of Islamic Thought, Herndon,
Virginia, 1993.
- American Society of Association Executives, *Association Management*, Washington,
D.C. Duncan, J., *Essentials of Management*, Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975.
- Drucker, P.F., *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New
York, 1974.
- Fisher, R., And Ury, W., *Guide To Yes-Negotiation*, Houghton Mifflin Company.
- Hamid, A. W., *Companions of the Prophet*, (adapted from Arabic), Umran
Publications, London, 1982.
- Mirza, M. Yaqub, *Youth Activities and Camps*, The MSA of the US and Canada,
Plainfield, Indiana, 1979.
- Omer, Abdel Hadi M., *Let Us Learn: Issues of Your Concern*, Beloit, Wisconsin, 1987.
- Safi, Louay, *Islamic Leadership* (Unpublished), Detroit, 1990.
- Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmad, *Public Duties In Islam* (Translated
from Arabic By Muktar Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, 1982.
- Terry, G. R. And Stephen G. F., *Principles Of Management*, 8th ed., Richard D. Irwin,
Inc., Homewood, Illinois, 1982.
- Unus, Iqbal J., and Beekun, Rafik, *Management Guide for Islamic
Organizations* (Un-published), Plainfield, Indiana, 1982.

Farsi Edition 2001

© S. Ali Mohammad Rafi'i 1422 AH/2001 AC

Published by :

1) Qatreh Publishing

No. 9 , 6th Str. Fatemi St.

TEHRAN - IRAN

2) Iran & Islam Institute for Cultural Studies and Research Purposes

p.o. Box 15815-3651

TEHRAN - IRAN

Library of Congress Cataloging - in - Publication Data

Altalib Hisham, 1940 (1360) -

Training Guide for Islamic Workers - Farsi

Modiryyat va Rahbari dar Tashakkol haye Eslami by Hisham Altalib; translated,

Revised and added by S. Ali Mohammad Rafi'i

P.500 cm. 21 x 29.50

Includes bibliographical references

d

printed in the Islamic Republic of Iran

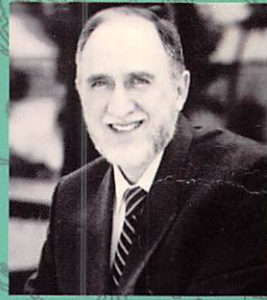
MANAGEMENT AND LEADERSHIP
IN
ISLAMIC ORGANIZATIONS

Dr. Hisham Altalib

Translated by :
S. Ali Mohammad Rafi'i

TEHRAN - IRAN

1422 / 2001



این کتاب

مدیریت و رهبری یک تشکل مدنی یا اسلامی از قبیل سازمان، حزب، جمعیت، مؤسسه یا شورا عبارت از مجموعه‌ای از فعالیتهای گوناگون است مانند: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مشکلات، مدیریت زمان، ارتباط با جامعه و رسانه‌ها، تشکیل گردهمایی و دهها فعالیت دیگر که همه آنها را در چهل فصل این کتاب به طور نظری و کاربردی خواهید دید.

اجرای هر کدام از این فعالیتها نیازمند آگاهی از دانشها و اجرای دستورالعملهایی است که در علوم و فنون خاص هر یک مطرح شده است. کتاب حاضر عهده‌دار ارائه بسیاری از این آگاهیها در حدی مختصر و مفید است.

این کتاب که در اصل به زبان انگلیسی است به خاطر کاربرد وسیع، تنوع مطالب و پرداختن به نیازهای اساسی فعالیتهای مدنی و اسلامی برای هر گرایش یا گروه سنی به ویژه برای جوانان، تاکنون به ۲۰ زبان زنده جهان ترجمه و تدریس شده است.

آشنایی با نویسنده

- دکتر هشام یحیی الطالب متولد سال ۱۳۶۰ هجری قمری (۱۹۴۰ میلادی) در موصل عراق است. او پس از پایان تحصیلات متوسطه در کشور خود، به انگلستان رفت و در سال ۱۳۸۲ هجری (۱۹۶۲ میلادی) از دانشگاه لیورپول لیسانس مهندسی برق گرفت. پس از ادامه تحصیل در همین رشته، به آمریکا سفر کرد و مدرکهای فوق لیسانس و سپس دکترای خود را به سال ۱۳۹۴ ه (۱۹۷۴ م) از دانشگاه پردو (Purdue) در ایالت ایندیانا دریافت کرد.
- دکتر هشام الطالب از نخستین فعالان جنبشهای اسلامی در آمریکای شمالی است. وی سمت نخستین مدیر سنجش آموزش جمعیت دانشجویان مسلمان را در فاصله سالهای ۹۷ - ۱۳۹۵ ه (۷۷ - ۱۹۷۵ م) برعهده داشت و اردوها، سمینارها و دوره‌های بسیاری را در آمریکای شمالی و خارج از آن برگزار کرد. در همین مدت وی به عنوان دومین دبیر کل اتحادیه جهانی سازمانهای اسلامی دانشجویی فعالیت می‌کرد.
- از سال ۱۴۰۳ ه (۱۹۸۳ م) دکتر هشام الطالب مدیریت بنیاد خیریه SAAR را به عهده دارد. او از بنیانگذاران مؤسسه جهانی اندیشه اسلامی است که از سال ۱۴۰۱ ه (۱۹۸۱ م) در واشنگتن فعالیت می‌کند.

ISBN 964-341-121-4



نشر قطره



9 789643 411213