



دفتر دوم:
تشکیلات جهادی

جهاد

همه با هم
بسیج سازندگی



همه با هم جهاد

دفتر دوم:

تشکیلات جهادی



«همه با هم جهاد»

دفتر دوم: تشکیلات جهادی

گردآوری و تنظیم: معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی
بাহمکاری: محمدعلی شکرچی، پارسا علی شیری، رضا گلیج، محمدرسلول حسینی، فریبا
محمدکریمی
ویراستار: فاطمه کاظمی
صفحه آرا: مهدیه سادات دادخواه حقیقی
طراح جلد: استودیو آرایه
مشخصات ظاهری: ۸۵ صفحه، رقعی
آدرس: تهران، خیابان طالقانی، تقاطع خیابان مفتح، مجتمع فرهنگی سیزدهم آبان
شماره تماس: ۰۲۱-۸۸۳۸۱۵۱۶

فهرست

پیش‌گفتار.....	۷
فصل ۱ ضرورت تشکیلات.....	۹
مقدمه.....	۱۱
چرایی و لزوم تشکیلات.....	۱۱
اهمیت تشکیلات.....	۱۳
تعریف: تشکیلات چیست؟.....	۱۵
مؤلفه‌های شکل‌گیری تشکیلات.....	۱۶
شاکله، هدف، مقصد.....	۱۷
مزیت‌های تربیتی تشکیلات جهادی.....	۱۹
رشد اعضا در بستر مسئولیت.....	۱۹
اصلاح سبک زندگی.....	۱۹
تمرین هم‌زیستی و مهارت‌های حل مسئله.....	۲۰
فعال‌شدن قوای تصمیم‌گیری و تفکر جمعی.....	۲۰
احساس مسئولیت نسبت به جامعه.....	۲۱
تغییر جهان‌بینی.....	۲۲
فصل ۲ مراحل تشکیل گروه.....	۲۵
مقدمه.....	۲۷
تعیین چشم‌انداز و اهداف.....	۲۷
تعیین مأموریت‌ها.....	۳۱
تشکیل کادر.....	۳۳
هسته‌ی اول: هسته‌ی مرکزی.....	۳۳
هسته‌ی دوم: هسته‌ی میانی.....	۳۴
هسته‌ی سوم: هسته‌ی عمومی.....	۳۴
نکات تشکیل هسته‌ها.....	۳۵
ساختار.....	۳۵

هسته‌ی مرکزی ۳۷.

مسئول ۳۸.

ویژگی‌ها ۳۸.

چند ویژگی مهم مسئول گروه جهادی ۳۹.

وظایف ۴۰.

نظارت مستمر بر تشکیلات و رهبری آن به سمت ارتقا ۴۰.

گروه‌بندی خوب ۴۱.

نگهداری از تشکیلات ۴۲.

کارآمدتر کردن تشکیلات ۴۲.

نوسازی و رفع ایرادات تشکیلات ۴۳.

اصلاح ضعف‌های گروه ۴۳.

رسیدگی به گزارش‌ها ۴۳.

اولویت‌سنجی در کارها ۴۴.

تطبیق اولویت‌ها با امکانات ۴۴.

تعامل با مشاوران و نخبگان ۴۴.

جلوگیری از اسراف و بی‌انضباطی مالی ۴۴.

مقابله با خطاها و اشتباهات ۴۵.

هسته‌ی میانی ۴۵.

ویژگی‌ها ۴۶.

برقراری ارتباط با دیگران ۴۷.

تأثیرگذاری ۴۸.

الهام‌بخشی ۴۸.

انتقال استراتژی ۴۹.

مدیریت پروژه ۴۹.

انتقال تجارب و دیدگاه نیروها ۴۹.

تعیین اهداف ۵۰.

گزارش‌دهی ۵۰.

نوآوری ۵۱.

وظایف ۵۱.

چالش‌ها ۵۳.

مجبور شدن به شرکت در جلسات بسیار ۵۴.

برقراری صلح ۵۴.

کیفیت کار.....	۵۵
نیاز به انعطاف.....	۵۵
هسته‌ی عمومی.....	۵۷
ویژگی‌ها و وظایف.....	۵۷
خلوص.....	۵۸
انسجام.....	۵۹
تقوای تشکیلاتی.....	۵۹
تضعیف نکردن مسئول.....	۶۰
هم‌فکری.....	۶۰
تعهد.....	۶۱
ارتباطات.....	۶۱
زمان‌شناسی در رشد تشکیلات گروه.....	۶۲
فصل ۳ تعاملات درون تشکیلات.....	۶۷
تعاملات درونی.....	۶۹
رابطه‌ی گروه و اعضا.....	۶۹
رابطه‌ی مسئول با کادر.....	۷۰
تعاملات بیرونی.....	۷۱
ارتباط با مسئولین سازمان‌ها و نهادها.....	۷۱
ارتباط با مردم.....	۷۱
فصل ۴ آفت‌های تشکیلات.....	۷۳
مقدمه.....	۷۵
آسیب‌شناسی.....	۷۵
بی‌نظمی.....	۷۶
دعوا و بگومگو در بین جمع.....	۷۶
عادی شدن کار جهادی.....	۷۶
خود خوب‌پنداری.....	۷۷
عدم همکاری با دیگران.....	۷۷
سرکوب خلاقیت‌ها.....	۷۸
سطحی‌نگری.....	۷۹

۷۹		تجبر
۷۹		فرسوده شدن تشکیلات
۸۰		موازی کاری
۸۰		آموزش ناکافی
۸۰		رویکرد نامناسب به همکاری و همیاری
۸۱		تغییر اکوسیستم های فرهنگی و زیستی منطقه
۸۲		منابع

پیش‌گفتار

حرکت‌های جهادی بستر رشد و تربیت جهادگرانی است که با نیت خدمت به ولی نعمتان انقلاب گرد هم آمده‌اند. رشد و تربیت در بستر اقدام و فعالیت جز با تلاش جمعی و تشکیلاتی و هدفمند امکان‌پذیر نیست. در دفتر دوم از مجموعه همه با هم جهاد، در پی آن هستیم تا با ترسیم اقدامات و وظایف گروه‌های جهادی در زمینه‌ی ایجاد و نگهداری تشکیلات به بررسی آسیب‌ها و راه‌های رفع آن بپردازیم.

کتاب حاضر با استفاده از منابع مکتوب، مصاحبه با صاحب‌نظران و تجربیات تدوین‌کنندگان، تولید و ارائه شده است که امید است در با دریافت نظرات هرکدام از مخاطبین این کتاب بر غنای آن افزوده شود.



ضرورت تشکیلات

مقدمه

در فصل اول، به دنبال این هستیم تا با استفاده از نظرات صاحب نظران و بررسی منابع، به این سؤال پاسخ دهیم که «چرا باید تشکیلاتی عمل کرد؟» و پس از آن تعریفمان را از تشکیلات، اهمیت کار تشکیلاتی، ویژگی های تشکل جهادی تثبیت کرده و اتکای آن را بر منابع و نظرات صاحب نظران بررسی و مستحکم کنیم.

۱-۱- چرایی و لزوم تشکیلات

در مواجهه ی با بحث تشکیلات، اولین سؤالی که برای هر فرد (یا جهادگری) پیش می آید این است که «چرا باید در قالب یک تشکیلات کار کرد؟» یا «چرا گروه جهادی باید یک تشکیلات باشد؟»

صدها سال پیش از این، همه چیز در دنیا به صورت فردی بود، دولتش دیکتاتوری بود، استبداد بود، فردی بود؛ تجارتش بر اساس معاملات فردی بود، دخل و خرج را هرکس خودش تنظیم می کرد؛ و خلاصه این که همه چیز در دنیا صورت فردی داشت. در آن زمان، اگر ما فردی فعالیت می کردیم تا حدودی معقول و موجه بود، لاقفل، عیبی نداشت. اما امروز همه چیز به صورت دسته جمعی و سازمان یافته درآمده است: دولت ها، تشکل ها و گروه های مختلف دارند؛ تجارت به صورت

شرکت‌های وسیع و محیرالعقول درآمده، تبلیغات مؤسسات وسیعی دارد؛ سیاست‌مداران احزاب را به وجود آورده‌اند و... در این دنیای گروهی، اگر بخواهیم تک‌روی کنیم، یا عمل دسته‌جمعی نداشته باشیم کلاهمان پس معرکه است! شما جایی نشان دهید که تنها، بی‌گروه و بی‌تشکیلات پیش بروند یا تک‌روی کنند. نمی‌توانید پیدا کنید! اگر ما بخواهیم بی‌گروه و بی‌تشکیلات فعالیت کنیم، موفق نخواهیم شد!

حتی اگر بخواهیم نگاهی تاریخی به این مسئله داشته باشیم هم تجربیات تاریخی این حقیقت را به وضوح ثابت می‌کند که زندگی اجتماعی بشر، هیچ‌گاه خالی از تشکیلات نبوده و بشر همواره به فراخور نیازهای خود، از تشکیلات استفاده نموده است؛ شاید بتوان گفت تاریخ فعالیت گروهی و تشکله‌ها، تاریخی هم‌پای تاریخ بشر بوده است. چون انسان موجودی ست اجتماعی، بدون اجتماع نمی‌تواند ادامه حیات دهد. و تشکل یا تشکیلات، یکی از اجزای بسیار مهم و تأثیرگذار جامعه محسوب می‌شود. این نگاه را صاحب‌نظران اسلامی نیز تأیید کرده و می‌کنند. علامه طباطبایی، در تفسیر المیزان زندگی اجتماعی را در انسان فطری دانسته و این مطلب را آن‌قدر بدیهی می‌داند که لزومی برای اثبات آن نمی‌بیند. و در مورد نظر اسلام راجع به اجتماع می‌فرماید:

هیچ شکی نیست در این که اسلام تنها دینی است که بنیان خود را بر اجتماع نهاده و در هیچ شأنی از شئون بشری، مسئله‌ی اجتماع را معطل نگذاشته.. اسلام روح اجتماع را به نهایت درجه‌ی امکان در کالبد احکامش دمیده است.

این که پیامبر بزرگ اسلام پس از هجرت به مدینه، در اولین فرصت به تأسیس نظام و حکومت اسلامی پرداخت، به همین دلیل بود که ایجاد تشکیلات در درون حکومت تشکیل نظام اسلامی از ضروریات دین اسلام است، چراکه بدون حکومت اسلامی، اجرای احکام اسلامی در امور

سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، امنیتی، نظامی و حتی امور فردی و مذهبی مسلمانان معطل و مختل خواهد.

نیازهای مشترک اجتماعی و روابط اجتماعی و ویژه‌ی زندگی انسانی، انسان‌ها را آن‌چنان به یکدیگر پیوند می‌زند و زندگی را آن‌چنان وحدت می‌بخشد که افراد را در حکم مسافرانی قرار می‌دهد که در یک اتومبیل و یا یک هواپیما و یا یک کشتی سوارند و به‌سوی مقصدی در حرکتند و همه باهم به منزل می‌رسند، یا همه باهم از رفتن باز می‌مانند و همه باهم دچار خطر می‌گردند و سرنوشت یگانه‌ای پیدا می‌کنند.

با توجه به توضیحات بالا، مشخص می‌شود که فعالیت اجتماعی، در صورتی موفق است که به‌صورت تشکیلاتی و گروه‌دهی شده باشد. خدمت‌رسانی نیز که از نیازهای زندگی اجتماعی است مستثنای از این قاعده نیست و گروه‌های جهادی هم به‌عنوان یکی از بازوهای خدمت‌رسانی در جمهوری اسلامی، به‌عنوان یک کار جمعی باید برمحوریت یک تشکیلات شکل بگیرد.

۱-۲- اهمیت تشکیلات

هر جامعه، مجموعه‌ای است از افراد انسانی که با نظامات و سنن و آداب و قوانین خاص به یکدیگر پیوند خورده‌اند و زندگی دسته‌جمعی دارند. زندگی دسته‌جمعی این نیست که گروهی از انسان‌ها در کنار یکدیگر و در یک منطقه زیست کنند و از یک آب‌وهوا و یک نوع مواد غذایی استفاده نمایند، همچنان‌که آهوان گله نیز باهم می‌چرند. نه؛ درخت و آهوان، هیچ‌کدام زندگی اجتماعی ندارند و جامعه تشکیل نمی‌دهند.^۱ اعضای

۱. شهید مطهری

یک اجتماع برهم تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌پذیرند. هرچه اجتماع انسانی اطراف یک فرد، کوچک‌تر باشد، تأثیرپذیری او از آن بیش‌تر خواهد بود. پس تربیت اصلی، بعد از کانون خانواده، در خرده اجتماع‌ها و گروه‌های اجتماعی شکل می‌گیرد و نقش آن‌ها در تربیت بسیار کلیدی است. حال این را در نظر بگیرید که تربیت و رشد اگر همراه با یک عمل و فرآیند باشد، بازدهی به شدت بالایی پیدا می‌کند. با این تفاسیر گروه جهادی یکی از مهم‌ترین محل‌های تربیت نیروی تراز انقلاب اسلامی است.

حال، این نکته را اضافه کنید که: اگر یک تشکیلات انقلابی تحلیل درستی از ساختار، وظایف و جایگاه خود در هستی در اختیار داشته باشد، می‌تواند علاوه بر تربیت نیروی تراز انقلاب اسلامی، به عنوان یک تشکیلات پیش‌برنده، گروه‌ها و تشکل‌های وسیعی را با خود همراه نماید و جریان رونده و مولدی را ساماندهی و راهبری نماید و برای سایر تشکل‌های طرف‌دار جبهه حق، در همه ابعاد فکر، سخن، اتخاذ مواضع، حرکت و مبارزه، مرجعی حرکت‌ساز، جهت‌دهنده و راهبر باشد.

ما امروز در یک جنگ نرم نابرابر به سر می‌بریم و برای تسلط بر حوادث، یک حرکت تشکیلاتی و مجاهدت جمعی لازم است. وقتی دشمنان قسم خورده، در برابر ما با انسجام و برنامه صف‌آرایی می‌کنند، حرکت‌های فردی آن‌هم در برابر این جبهه‌ی نابرابر، ثمره نخواهد داشت.

۱-۳- تعریف: تشکیلات چیست؟

رهبر انقلاب در تعریف تشکیلات می‌فرماید: تشکیلات یکی از فرائض هر گروه مردمی است که یک هدف را دنبال می‌کنند. تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی ارتباط و اتصال زنجیره‌ای کارکردن؛ این معنای تشکیلات است. هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی‌رود. انقلاب اسلامی هم بدون تشکیلات پیش نرفت و پیروز نشد.^۱

شهید بهشتی، دیگر علمدار فعالیت‌های تشکیلاتی در بیان خود می‌فرماید:

تشکل یعنی مجموعه‌ای از افراد که بر اساس آرمان مشترک و ایمان مشترک و باور مشترک و نقطه نظرهای مشترک گرد هم می‌آیند تا جماعت بشوند؛ که «يَدْ اللّٰهَ مَعَ الْجَمَاعَةِ». به خصوص تا بتوانند زمینه را برای رشد اخلاق، کار دسته جمعی و برای رشد استعدادها و شناخت و تربیت کادرها و تهیه‌ی برنامه‌ها و قبول مسئولیت اجرای برنامه‌ها هموارتر کنند. این تعریف تشکیلات از نظر ماست.

فعالیت‌های گسترده‌ی تشکیلاتی شخصیتِ اعجوبه‌ای چون امام موسی صدر در تاریخ معاصر ماندگار شده است. ایشان به عنوان اسوه‌ی کار تشکیلاتی، بحث‌های بسیار زیبا و مبنایی در زمینه‌ی اهمیت و ضرورت کار تشکیلاتی داشته‌اند. ایشان در یکی از سخنرانی‌هایشان که در باب ضرورت بازنگری در شیوه‌های تبلیغ دین در جمع شمار زیادی از روحانیون و در تاریخ ۷ مهر ۱۳۴۴ است، می‌فرمایند:

در این دنیای گروهی، اگر ما بخواهیم تک‌روی کنیم، به نظر من نهایت سادگی است. ما اگر امروز عمل دسته جمعی

۱. مصاحبه با روزنامه اطلاعات در تاریخ ۱۳۶۰/۱۱/۲۷

نداشته باشیم، کلاهمان پس معرکه است، که هست.. این
تشکل ها زمانی که از اعضای هم سن و سال سامان می یابد،
دارای تأثیراتی عمیق هستند و از جذابیت بیشتری برای فرد
برخورد دارند.

با توجه به تعاریف بالا و تعاریف دیگری که برای تشکیلات وجود دارد،
اجمالاً تشکیلات را این گونه می توان تعریف کرد:

**تشکیلات، مجموعه ای مستقل است که مأموریتی خاص دارد و گروه یافته
و هماهنگ کار می کند. همچنین تشکیلات پدیده ای انسانی است، شامل
مجموعه ای از انسان های هم اندیشه و هم هدف که نقش های مکملی
برای خود می سازند و برای رسیدن به هدف نقشه و راهبرد دارند.**

۱-۴- مؤلفه های شکل گیری تشکیلات

شهید بهشتی معتقد بود که تشکیلات باید در سه وجه کار کند تا بتوانیم
آن را به عنوان تشکیلاتی موفق به حساب بیاوریم؛ **تشکیلات باید پاسدار
ارزش ها باشد، سازنده ای اعضا باشد و به کار مردم بیاید.** گروه جهادی اگر
درست به وظایفش عمل کند، مصداق واضح این سه وجه مورد انتظار
شهید بهشتی است. گروه جهادی به صورت واقعی و عملی پاسدار
ارزش هایی است که انقلاب اسلامی شعار آن ها را می دهد، اعضای خود
را رشد می دهد و در راستای حل مشکلات و معضلات تلاش می کند.

۱-۵- شاکله، هدف، مقصد

پیش‌تر توضیح دادیم که تشکیلات، مجموعه‌ای از انسان‌هاست که برای رسیدن به هدفی مشخص، برنامه دارند. پس سه رکن اصلی هر تشکیلات، عبارتند از: اعضا، هدف، راهبرد (رسالت و مأموریت). اگر بخواهیم سه رکن اصلی تشکیلات را به‌طور خاص و برای تشکیلات جهادی را معرفی کنیم، ابتدا باید هدف یا نرم‌افزار تشکیلات گروه‌های جهادی را روشن کنیم.

معمولاً تعیین هدف برای اردوهای جهادی چالش‌برانگیز است، زیرا جهاد و جهادی از دیدگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار می‌گیرد و شئون مختلفی برای آن وجود دارد. ولی چالش‌های حول این موضوع، دعوای لفظی است و اطلاق تعابیر مختلف نمی‌تواند موجب تغییر ماهیتی آن شود. آنچه در نفس این مسئله موضوعیت دارد و حتی در اسم آن هم نمود دارد و وجه اشتراک همه‌ی تعابیر است، «جهاد» است و آنچه انگیزه‌ی تمامی افعال جهادی و اجزای گفتمان جهادی‌ست، رفع نیازهای محرومین است و بدون در نظر گرفتن این اصل، ماهیت مسئله دستخوش تغییر می‌شود.

اعضای تشکیلات جهادی مسئول، کادر و اعضای اردوهای جهادی هستند. و برنامه‌ی آن‌ها بسته به شرایط و مأموریت هر گروه مشخص می‌شود و ناظر به رشد گروه و مخاطب گروه است. به عبارت ساده‌تر، تشکیلات جهادی جمعی انسانی است، که با هدف جهاد در عرصه‌ی خدمت‌رسانی دورهم جمع شده‌اند و در مسیر رسیدن به هدف برنامه دارند و هماهنگ عمل می‌کنند؛ در این مسیر رشد می‌کنند و رشد می‌دهند.^۱

۱. در گفتمان جهادی نهادهایی مانند جهادسازندگی، بسیج‌سازندگی و دیگر نهادهایی که اخیراً در این حوزه ورود پیدا کرده‌اند وجود دارد. اما مزیت حرکت‌های جهادی چیست؟ چه چیز در حرکت‌های جهادی

آنگاه که در محضر رهبر فرزانه‌ی انقلاب، می‌نشینیم و به رسالت عظیم برای دانشجوی بسیجی می‌نگریم چنین می‌یابیم که:

اثرگذاری دانشجویی بیش از آنچه که با مشورت دهی به مسئولین باشد، با جهت‌دهی به عناصر انسانی در نیروهای تحت تأثیر است. شما در خانواده‌تان می‌توانید اثر بگذارید؛ روی برادر و خواهرتان می‌توانید اثر بگذارید؛ روی پدر و مادرتان می‌توانید اثر بگذارید. در محیط زندگی خودتان، روی فامیل، روی دوست، روی هم‌بازی در ورزش می‌توانید اثر بگذارید؛ اثر به زبان، اثر به منش، اثر به رفتار. این بهترین توفیق و پیروزی برای دانشجویست؛ اثرگذاری در محیط‌هایی که می‌تواند در آن اثر گذاری بکند.^۱

البته تحقق این اثرگذاری در حوزه‌ی اندیشه، اخلاق و رفتار اسلامی منوط به تربیت انسانی است که در حیطه‌ی وجودی خود دارای این آثار باشد و مهارت‌های لازم را برای این امر داشته باشد و این مهارت‌ها، کامل نمی‌شوند، مگر با حضور در جمع و رشد در تشکّل‌های مذهبی. و البته که جهادی، یکی از بهترین این تشکّل‌هاست.

باعث رشد می‌شود؟ شکل‌گیری جهادسازندگی و حرکت‌های جهادی بر اساس دغدغه‌ی انسان‌هایی بود که پیشرفت و آبادانی را برای ایران می‌خواستند. اگر به‌طور دقیق‌تر به عملکرد نهادهی مثل جهاد سازندگی که در کنار و موازی دولت شکل می‌گیرد نگاهی بی‌اندازیم؛ متوجه آن می‌شویم که عمده‌ی مسئولیت و مأموریتی که جهادسازندگی خود را وقف آن کرده بود در حوزه‌ی محرومیت‌زدایی است، و خیلی از وزرا و سازمان‌ها از همین بستر به وجود آمدند و رشد کردند. یعنی هدف اصلی محرومیت‌زدایی بود، و حاصل این هدف تربیت انسان‌هایی بود که بعدها به کمک جمهوری اسلامی آمدند.

اما وقتی قرار بر تشکیل حرکت‌های جهادی شد، رهبر انقلاب این نوع حرکت‌های جهادی را ذیل بسیج تعریف کردند. اگر دقیق‌تر به این نحوه‌ی شکل‌گیری نگاه بی‌اندازیم متوجه تغییرات ماهوی آن می‌شویم. یعنی با توجه به مأموریت‌هایی که بسیج دارد. مثل افزایش بسیج شونده‌ی مردم و رشد در بستر کار جمعی. دیگر، محرومیت‌زدایی وسیله می‌شود و نه هدف. این تغییر نگاه بستر اصلی رشد در حرکت‌های جهادی است. به همین علت است که دیدن و چشیدن محرومیت در حرکت‌های جهادی اهمیت دارد.

۱. بیانات در دیدار با دانشجویان دانشگاه‌های استان یزد ۱۳/۱۰/۱۳۸۶

۱-۶- مزیت‌های تربیتی تشکیلات جهادی

ما معتقدیم اردوهای جهادی «شب قدر» و «خیر من ألف شهر» فعالیت‌های تربیتی است و فضای تربیتی جهادی نسبت به دیگر فضاهای تربیتی مزایا و وجه تمایز متعددی دارد.

۱-۶-۱- رشد اعضا در بستر مسئولیت

یکی از مزیت‌های تشکیلات جهادی، رشد در بستر مسئولیت است. شاید اردوهای راهیان نور بتواند تحولی را در مخاطبش به وجود بیاورد، یا مثلاً یک سخنرانی انسانی را متحول کند، اما فضای جهادی، رشد ماندگارتری را به دنبال دارد، چراکه رشد در بستر مسئولیت است. یعنی جهادگر در مواجهه با مشکلات منطقه‌ی محروم، شروع به اقدام برای رفع آن مشکلات می‌کند.

۱-۶-۲- اصلاح سبک زندگی

عضویت در تشکیلات جهادی، سبک زندگی جدیدی را برای اعضایش به وجود می‌آورد. درست مشابه بچه هیئتی‌هایی که سبک و ادبیات خاصی دارند؛ جهادی هم سبک زندگی خاصی دارد. جهادگران از کنار مشکلات راحت رد نمی‌شوند، هیچ مشکلی را سخت نمی‌بینند و کمر همت می‌بندند برای رفع مشکلات. از دیگر وجوه سبک زندگی جهادی می‌توان به ساده‌زیست بودن، سخت نگرفتن و تجملاتی نبودن اشاره کرد. چشیدن و دیدن محرومیت‌ها اثری در زندگی جهادگر می‌گذارد که از خاطر شخص فراموش نمی‌شود و از درون با رفاه‌زدگی مقابله می‌کند.

۱-۶-۳- تمرین هم‌زیستی و مهارت‌های حل مسئله

سومین مزیت، فعالیت در قالب حرکت جمعی و تشکیلاتی است. هر فرد اگر تنها اقدام به کاری مثبت کند، رشد فردی کرده است. ولی در فضای جهادی، جمع اقدام می‌کنند. به‌طور مثال جمعی در منطقه‌ای حاضر می‌شوند تا مشکلی از مشکلات منطقه را برطرف کنند، ۱۰ روز با هم زندگی می‌کنند و در این زیست جمعی، ناخودآگاه مسائلی به وجود می‌آید که جمع باید آن را حل کند. با کمک یکدیگر و گذشت و ایثار و نادیده‌گرفتن مسائل به وجود آمده. و این رشد در جمع رخ می‌دهد. چالش‌هایی که در جمع و کار جمعی هست، بستر رشد فردی را نیز فراهم می‌کند.

۱-۶-۴- فعال شدن قوای تصمیم‌گیری و تفکر جمعی

انسان وقتی در جمع قرار می‌گیرد، هویتی جمعی پیدا می‌کند. مسلماً هویت جمعی خارج از آن جمع نیست و همه‌ی جمع را می‌سازد. حتی هر گروه دوستی نسبتاً کوچک هم برای انتخاب مقصد سفری مشترک، نیازمند تصمیم‌گیری گروهی است و اتفاقاً بسیاری از ما، اختلاف‌نظرها و دلگیری‌های ناشی از روش تصمیم‌گیری را در این نوع گروه‌ها تجربه کرده‌ایم.

بسیاری از مشکلات اجتماعی و سیاسی در مقیاس کلان ناشی از این است که ما فرایندهای تعامل گروهی را در مقیاس‌های کوچک‌تر تمرین نکرده‌ایم. وقتی فرایند تصمیم‌گیری را در یک گروه سی نفره مدیریت کنیم، طبیعی است که در یک جمع ۳۰۰ نفری یا جامعه‌ی ۳۰ میلیون نفری هم پر قدرت عمل خواهیم کرد. هرچقدر راه و چاه تصمیم‌گیری‌های گروهی را بهتر بشناسیم، در سطح کلان هم جامعه‌ی بهتر و سازوکارهای

کارآمدتری خواهیم داشت و تشکیلات جهادی، با توجه به موقعیت‌های فراوان، انعطاف بالا و زیست جمعی، این امکان را بسیار خوب فراهم می‌کند.

۱-۶-۵- احساس مسئولیت نسبت به جامعه

اثر دیدن مشکلات مناطق محروم، تصویری است که همیشه در ذهن جهادگر باقی می‌ماند. وقتی جهادگری محرومیت را درک کرده باشد دیگر نمی‌تواند نسبت به آن بی‌تفاوت باشد. به هر طریق و با هر ظرفیتی سعی می‌کند در رفع مشکلات و محرومیت‌ها دخیل شود. مثلاً مقداری پول به صورت ماهانه کنار می‌گذارد؛ یا اینکه از تخصص خود استفاده می‌کند تا مشکلات را حل نماید؛ یا از ظرفیت محل کارش در راستای کمک به مناطق کم‌برخوردار کمک می‌گیرد. شخصی که با احساس مسئولیت و تکلیف، رشد پیدا کند، همیشه به دنبال پیدا کردن مشکلات است و برای رفع آن مشکلات به صورت آتش‌به‌اختیار عمل می‌کند. به فرموده‌ی امام خمینی رحمه‌الله‌تعالیه:

تنها آن‌هایی تا آخر خط با ما هستند که درد فقر و محرومیت و استضعاف را چشیده باشند. فقرا و متدینین بی‌بضاعت، گردانندگان و برپادارندگان واقعی انقلاب‌ها هستند. ما باید تمام تلاشمان را بنماییم تا به‌هرصورتی که ممکن است خط اصولی دفاع از مستضعفین را حفظ کنیم... باید خدا را در نظر داشت و تمام هم و تلاش خود را در جهت رضایت خدا و کمک به فقرا به کار گرفت.^۱

۱-۶-۶- تغییر جهان بینی

مزیت بعدی عضویت در تشکیلات جهادی، تغییر جهان بینی فرد است؛ دیدن منطقه‌ی محروم، لمس کردن و زندگی کردن با افراد این مناطق می‌تواند خیلی از دیدگاه‌ها و شرایطی که جهان امروز به وجود آورد است، تغییر بدهد. درک این که فردی در منطقه‌ای محروم از شرایط معیشتی تحت فشار باشد، ولی از آن فرد مرفه‌بالا شهرنشین، خیلی راحت‌تر زندگی می‌کند، می‌تواند جهان بینی یک نفر را به کل تغییر بدهد.

این اردوهای جهادی خیلی چیزهای باارزشی است. اولاً شما را با اوضاع کشورتان آشنا می‌کند، با قشرها آشنا می‌کند، شما را با وظایف سنگینی که برعهده‌ی همه‌ی ما هست آشنا می‌کند، شما را با کم‌کاری‌های ما در طول این سال‌های بعد از انقلاب آشنا می‌کند و حرکت می‌دهد؛ این خون در رگ‌های انسان، با حضور در یک چنین جاهایی، جریان پیدا می‌کند.

اردوهای جهادی را توسعه بدهید، تداوم بدهید. این اردوهای جهادی، هم تمرین است، هم خدمت است، هم خودسازی است، هم آشنایی با فضای جامعه است؛ خیلی چیز باارزشی است. روزبه‌روز این‌ها را بتوانید توسعه بدهید؛ جهاد هم هست، واقعاً جهاد است؛ کار است، جهاد است، تلاش است، خدمت به محرومین است. اردوهای جهادی خیلی خوب است؛ پرداختن به مسئله‌ی روستاها مهم است.

مقام معظم رهبری

۱۳۹۵/۷/۲۸

فصل دوم

مراحل تشکیل گروه

مقدمه

در فصل پیش، از ضرورت کار تشکیلاتی و چرایی برتری تربیت در گروه جهادی بر دیگر تشکله‌ها گفتیم. در این فصل به اقدامات لازم برای تشکیل یک گروه جهادی که تشکیلاتی هم عمل می‌کند، می‌پردازیم. در قدم اول، یک گروه جهادی لازم است رسالت و مأموریت خود را تعیین نموده و پس از آن به جذب اعضا و تشکیل کادر و هسته مرکزی گروه اقدام نماید و پس از آن با استفاده از تقسیم مسئولیت‌ها بین افراد به فعالیت بپردازد.

۱-۲- تبیین چشم‌انداز و اهداف

شاید بتوان گفت مهم‌ترین کاری که یک گروه جهادی در ابتدای مسیر خود باید انجام بدهد تعیین چشم‌انداز و اهداف خود می‌باشد. درواقع تبیین آن رسالتی که بر عهده دارد. رسالت هر تشکیلات کنشگر، مثل گروه جهادی، باید آن‌ها را در خود جای دهد. و تشکیلی موفق است که برای هرکدام از این موارد برنامه‌ریزی عملیاتی نماید. با الهام از بیانات رهبر انقلاب ارکان مهم گروه جهادی را می‌توان شامل موارد زیر دانست.

۱. کار جهادی خود یک ارزش است؛

۲. کار جهادی برخاسته از ایمان است و به دنبال استفاده از ظرفیت وجودی انسان می‌باشد؛
۳. خدمت‌رسانی یک محیط با اخلاق نیکو و عمل مؤمنانه است؛
۴. داشتن توکل و اعتقاد به امداد الهی؛
۵. خودباوری و اعتماد به نفس داشتن؛
۶. شناخت دشمن و جلوگیری از اختلافات و داشتن وحدت؛

در فصل گذشته مطرح شد که یکی از ویژگی‌های تشکیلات، پاسدار ارزش‌ها بودن است؛ از آنجایی که مسئله‌ی جهاد و کار جهادی خود یک ارزش است، باید از این ارزش - جهاد و کار جهادی - دفاع کنیم. به همین منظور نباید کار جهادی را با کارهای خیرخواهانه یا داوطلبانه و خیریه‌ای اشتباه گرفت.

در قسمتی از کتاب «**طرح کلی اندیشه‌ی اسلامی**»^۱ می‌خوانیم:

ایمان به صورت یک آب راکد، در وجود یک مؤمن، معنی ندارد. آن کسانی که یک کلمه‌ای را در کودکی فرا گرفته‌اند، بر اثر شکِ دوران بلوغ، آن یک کلمه از آن صلابت و از آن عظمت در روح اینها افتاد، کوچک شد، ناقص شد، ناچیز شد، یک نیمه ایمانی، یک نیمه حقیقتی در روحشان باقی ماند، آن هم

۱. این کتاب، حاصل برگزاری بیست‌وهشت جلسهٔ متوالی در ماه مبارک رمضان سال ۱۳۵۳، توسط حضرت آیت‌الله خامنه‌ای است. موضوع کتاب بررسی اصول مبنایی مطرح در اندیشهٔ اسلامی، با رویکردی اجتماعی، منسجم و هماهنگ، با محور قرار دادن قرآن کریم است. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای با محور قرار دادن دسته‌ای از آیات در هر جلسه، بعدی از ابعاد اصول توحید، نبوت و ولایت را برای مخاطب توضیح داده است. نکتهٔ جالب اینکه، ایشان با طرح بحث ایمان در جلسات نخست، مخاطب را از بحث بر مفاهیم انتزاعی دور کرده و با آثار عملی پذیرش این اصول در زندگی فردی و اجتماعی آشنا می‌کنند.

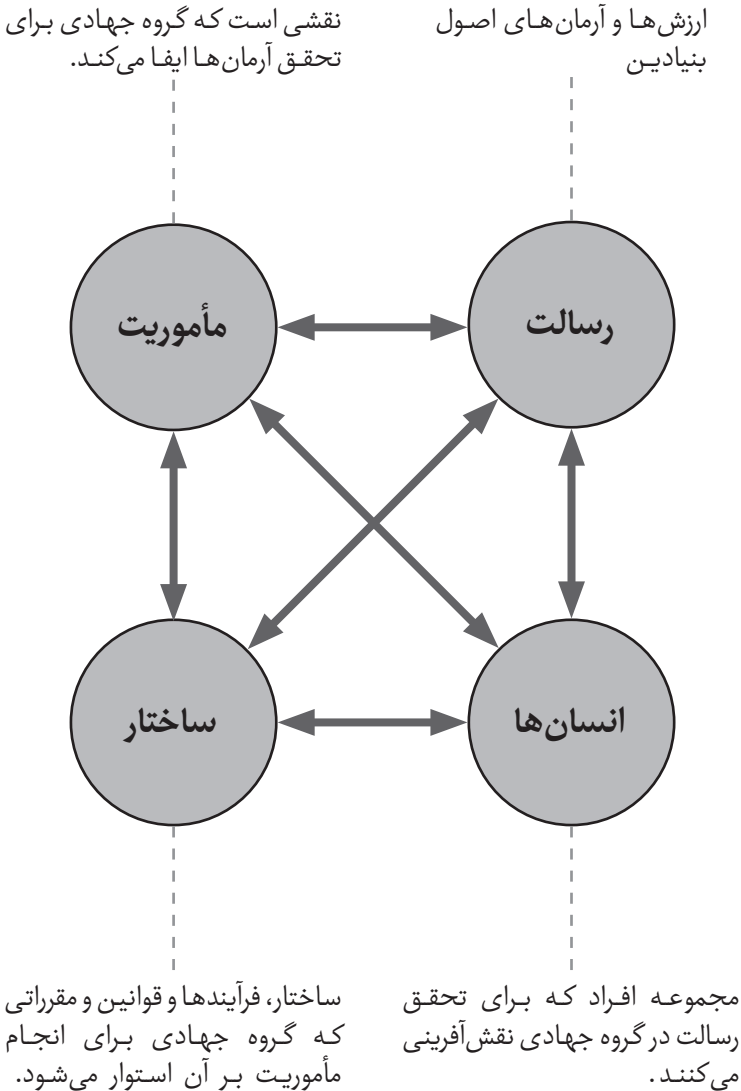
بر اثر پیش آمدنِ جریانات و حوادثِ گوناگون، مدام کاسته شد و کاسته شد؛ این چنین ایمانی یک روزی هم از انسان به آسانی گرفته می‌شود؛ ایمان مُستودع، ایمان عاریت.

مؤمن این جوری نیست. مؤمن راستین، آن مؤمنی است که اگر یک کلمه از حقایق و معارف دینی و الهی در دل اوست، آن یک کلمه را با تدبیر، با دقت نظر، با اندیشیدن، با هرچه نسبت به آن یک کلمه‌ی مساعد، ایمان خود را زیادت‌تر کردن، این ایمان را از زایل شدن نجات بدهد. مؤمن واقعی این است.

گروه جهادی، محلی است که این ایمان می‌تواند از فضای رکود خارج شده و در دنیای به محل عمل برسد، خود را تقویت کند و از زائل شدن نجات دهد. به همین منظور است که یکی از رسالت‌های گروه جهادی همین فعالیت‌ها و کارهای برخاسته از ایمان است.

با همین رهنمود مقام معظم رهبری وقتی در کاری ورود پیدا می‌کنیم، ایمانمان جهت و مسیر صحیح را به ما نشان می‌دهد. در این مسیر و در محل خدمت‌رسانی، مؤمنانه عمل می‌کنیم و به دنبال احیای اخلاقیات پسندیده نیز می‌رویم. کاری که برخاسته از ایمان باشد، نیازمند آن است که با توکل و امدادهای الهی از آن صیانت و حفاظت کرده و نگذاریم در مسیر رسیدن به خدمت، چیزی از ایمانمان کم گردد.

ارکان گروه جهادی



۲-۲- تعیین مأموریت‌ها

مأموریت‌ها را می‌توان نقشی که تشکیلات و گروه جهادی برای تحقق آرمان‌هایش ایفا می‌کند، دانست. با توجه به بیانات رهبر انقلاب چند مأموریت مهم گروه جهادی را می‌توان این‌گونه برشمرد:

(۱) ارتقای فکری و عملی جهادگران

(۲) همگانی‌کردن شعار «خدمت‌رسانی برای تحقق عدالت و پیشرفت»

(۳) شریک نمودن خود مردم منطقه‌ی خدمت‌رسانی، به‌ویژه جوانان در کار خدمت‌رسانی

(۴) پرداختن به ارتباط گروه‌های جهادی با یکدیگر و ارتباط آنها با دستگاه‌های قادر بر پشتیبانی

(۵) اطلاع‌رسانی هنرمندانه و همگانی کارها، پیشرفت‌ها، موفقیت‌ها و توانایی‌های روزافزون گروه‌های جهادی.

باید بتوان در تمامی اهداف خود در مسئله‌ی خدمت‌رسانی، رسالت‌ها و مأموریت‌های مطرح‌شده را پیاده‌سازی کرد. رسالت‌ها می‌تواند به‌عنوان خط‌کش اندازه‌گیری و دستگاه عیب‌یابی عمل کند.

قدم بعدی، طرح‌ریزی و استراتژی مناسب هست. راهبردی را می‌توان طرحی بلندمدت دانست که برای رسیدن به هدف بلندمدت مشخصی طراحی و تبیین می‌شود. در این مسیر، مسئول گروه یا تشکیلات جهادی باید از سیستم SWOT استفاده کند. تا بتواند نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت گروه را شناسایی کند و پس از آن با تعیین و شناسایی منطقه‌ای که می‌خواهند در آن فعالیت کنند استراتژی فعالیت در آن را مشخص نماید. گام‌های شناسایی اولیه، مطالعات آماری، مشاهدات میدانی و استفاده از اهالی و... می‌تواند در جمع‌آوری اطلاعات منطقه هدف کمک‌کننده باشد. انطباق این دو می‌تواند بهترین راهبرد و نقشه‌ی اجرایی را با توجه به توان گروه نشان دهد.

آنالیز SWOT، روشی تحلیلی برای دسته‌بندی عوامل مهم درونی و بیرونی اثرگذار بر سازمان و راهبردها و آینده‌های ممکن و شناسایی توانایی‌ها، کاستی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای آن است.

حروف اول نام این روش از کلمات:

قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) است. از این روش علاوه بر برنامه‌ریزی راهبردی به‌طورکلی در تحلیل وضعیت سازمان‌ها استفاده می‌شود. درواقع این تحلیل را باید ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی درونی سازمان بدانیم.

۲-۳- تشکیل کادر

قدم نهایی در تشکیل گروه جهادی، تعیین ساختار مناسب برای تشکیلات جهادی می‌باشد. ساختاری برای گروه جهادی مطلوب است که بتواند علاوه بر پاسداری از ارزش‌های مطرح‌شده و عمل به مأموریت‌های خودش، خود را با نیازهای اساسی گروه در هر زمان وفق بدهد.

هر گروه جهادی باید از سه هسته تشکیل شده باشد:

- هسته‌ی اول: هسته‌ی مرکزی
- هسته‌ی دوم: هسته‌ی میانی
- هسته‌ی سوم: هسته‌ی عمومی

که در ادامه به شرح و توضیح هرکدام از این سه هسته پرداخته می‌شود.

۲-۳-۱- هسته‌ی اول: هسته‌ی مرکزی

این هسته دارای ساختار مشخص و معینی هستند که در هر زمان و هر مکانی نیاز هست و باید وجود داشته باشد؛ یک مجمع عمومی (متشکل از مؤسسين و ادوار و مسئولین قبلی گروه)، مسئول گروه، جانشین مسئول گروه و مسئول پشتیبانی.

۲-۳-۲- هسته‌ی دوم: هسته‌ی میانی

این هسته متناسب با شرایط گروه یا عرصه‌ای که گروه جهادی برای خودش در نظر می‌گیرد تغییر می‌کند. مثل مسئول فرهنگی، یا مسئول پزشکی در گروه‌های خدمت‌رسان سلامت، مسئول عمرانی در گروه‌های خدمت‌رسان عمرانی و...

هسته میانی گروه جهادی، حلقه‌ی واسطی هست تا افراد در آن بتوانند خود را در معرض مسئولیت قرار بدهند، در این مسیر رشد کنند و در ادامه بتوانند به هسته‌ی مرکزی تشکیلات یعنی به شکوفایی برسند. به همین علت مدل‌های ارتباطی در هسته‌ی میانی بسیار مهم هست. (در ادامه به آن می‌پردازیم.)

۲-۳-۳- هسته‌ی سوم: هسته‌ی عمومی

این هسته، همان محل حضور عموم جهادگران در گروه است.

خوبی این دسته‌بندی این است که رأس تشکیلات بر این اساس متوجه می‌شود که برای چه کسانی، باید چه مقدار وقت بگذارد. هرچقدر از حلقه‌ی اول به دوم و از دوم به سوم می‌رویم، میزان پای‌کار بودن و ایمان افراد به تشکیلات کمتر می‌شود، ولی کمیت آن‌ها بیشتر می‌شود. مثلاً در حلقه‌ی اول ممکن است، ۵ نفر باشند ولی در حلقه‌ی سوم ۲۰۰ نفر. نباید اصرار داشت که کمیت حلقه‌ی اول را زیاد کرد. چراکه حلقه‌ی اول کاملاً کیفی است و باید افراد کاملاً توجیه باشند.

۲-۴- نکات تشکیل هسته‌ها

پس از شکل‌دهی حلقه‌ی اول تشکیلات، حلقه‌ی دوم و سوم و... شکل می‌گیرد. تعریف این حلقه‌ها هم کاملاً بستگی به نظر خود افراد دارد. به عنوان مثال، حلقه‌ی دوم را می‌توان کسانی تعریف کرد که ذیل اعضای شورا هستند، که در ارتباط مستقیم با مسئول تشکیلات از نظر سلسله مراتبی نمی‌باشند. حلقه‌ی سوم هم می‌توان اعضای عادی تشکیلات را دانست که در جلسات عمومی می‌آیند و از خروجی‌های تشکیلات استفاده می‌کنند، ولی مسئول نیستند؛ و به همین صورت تشکیلات را دسته‌بندی کرد.

از جمله تکنیک‌های سازماندهی افراد و گذر آن‌ها از حلقه‌ی سوم به دوم و دوم به اول، تعریف مسئولیت برای آن‌هاست. برای این کار لازم است ابتدا کل کارهایی که به نظر می‌رسد در تشکیلات امکان تحقق دارد را لیست کرد و به ترتیب اولویت برای آن‌ها شرح وظایفی نوشت. سپس افراد را متناسب با توانمندی‌ها برای انجام هر مسئولیت در حلقه‌ی اول و دوم جای داد.

۲-۵- ساختار

جهت طراحی ساختار مناسب برای تشکیلات، ابتدا باید کارهایی را که در نظر داریم فهرست کنیم. لازم به ذکر است این کارها از اهداف تشکیلات گرفته شده است. سپس مبتنی بر شناختی که از اعضا در گام قبلی حاصل شده است، آدم مناسب را در کار و مسئولیت مناسب تشکیلات قرار دهیم. به جرأت می‌توان گفت اصلی‌ترین و مهم‌ترین اتفاقی که در گروه باید رخ دهد همین قرارگرفتن آدم مناسب در جایگاه و مسئولیت مناسب است.

ارتباط باید منظم و منسجم باشد. منظم از حیث توالی‌های این ارتباط است و منسجم از حیث ابعاد این ارتباط است.

در مثالی از فعالیت‌های خودمان می‌توانیم این دو را تطبیق بدهیم که قدری ملموس‌تر شود. نظم، یعنی جلسات هر هفته برگزار شود. مثلاً می‌دانیم که هر هفته ظهر چهارشنبه جلسه داریم. اگر این رها شود شاکله‌ی تشکیلات از هم می‌پاشد. ولو اینکه هدف صرفاً دور هم جمع شدن باشد و مثلاً فقط چایی بخوریم و برویم. خود این جمع شدن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توصیه‌ی بزرگان این است که همین‌طور، دور هم جمع شوید. این نظم است. در اینجا خود این نظم و انضباط است که موضوعیت پیدا می‌کند، نه محتوای جلسه؛ یعنی به عنوان عضوی از تشکیلات بدانیم که هفته‌ای یک بار کسی که محور یا هماهنگ کننده‌ی تشکیلات است به من خبر می‌دهد و دورهم جمع می‌شویم و دیگر هیچ، ولی نظم دارد. این مداومت داشتن و نظم داشتن کار خیلی مهمی است.

وقتی این‌طور مداوم و منظم شد، همه خودشان را با آن تنظیم می‌کنند. اما اگر به هم ریخت می‌بینید که یک جلسه می‌آیند و جلسه‌ی دیگر نمی‌آیند. اگر این‌طور شد دیگر تو نمی‌توانی توبیخ کنی که چرا دیر آمدی؟ چرا؟ چون مگر تو نظم داری؟ اصلاً مگر جلسه‌ای تشکیل شده است که من بیایم؟

حال تصور کنید ما در تشکیلاتمان نظم داریم ولی همه‌ی افراد تشکیلات از اتفاقات مطلع نمی‌شوند که در جلسات و کارها بیایند. یعنی مجموعه‌ی افراد تشکیلات اطلاعی از حال یکدیگر ندارند. در این صورت انسجام گروه، مشکل دارد و باید مورد بررسی قرار بگیرد.

۲-۶- هسته‌ی مرکزی

(مسئول اردو، مسئول پشتیبانی و جانشین)

به‌طورکلی تلاش برای شکل‌دهی حلقه‌ی اولیه، نوعی سرمایه‌گذاری است که هرچقدر هم وقت و انرژی بیشتری برای آن صرف شود، چیزی از دست نرفته است. برقراری رفاقت، حل اختلافات، رفت‌وآمد به خانه یکدیگر، مهمان کردن یکدیگر، کمک به همدیگر، ارتباط مجازی و حضوری و... کارهایی است که در شکل‌دهی ارتباط اولیه در حلقه‌ی اول تشکیلات بسیار مؤثر است. و وظیفه‌ی اصلی مسئول تشکیلات، شناسایی صحیح این حلقه و به‌وجودآوردن هماهنگی بین آن‌هاست؛ چراکه در ادامه، کارهای تشکیلات را این افراد می‌توانند به سرانجام برسانند.

صحبت با هم‌فکرترین افراد و وقت گذاشتن برای توجیه تک‌تک آن‌ها سخت‌ترین مرحله‌ی شکل‌گیری یک تشکیلات است. چراکه اگر به‌اندازه‌ی تعداد انگشتان دست، آدم تشکیلاتی در حلقه‌ی اول جذب شوند می‌توان امید به فراگیرشدن این تشکیلات داشت. به شرط اینکه کاملاً توجیه شده باشند و به مبانی و فلسفه‌ی شکل‌گیری تشکیلات ایمان داشته باشند. پس منظور از به‌وجودآوردن حلقه‌ی اول تشکیلات آن هسته‌ی مرکزی است که می‌خواهند تشکیلاتی را شکل بدهند.

وظیفه‌ی اصلی هسته‌ی مرکزی گروه‌های جهادی، پیگیری و عمل به فرا عرصه‌ها می‌باشد. مدیریت گروه جهادی، شناسایی مسائل و پیگیری آن، جلب مشارکت‌های مردمی و یا بحث فرهنگی، تمامی این فرا عرصه‌ها باید توسط هسته‌ی مرکزی گروه مورد بررسی قرار بگیرد و فراخور با نیاز، افرادی برای پیشبرد این اهداف به هسته‌ی میانی گروه جهادی اضافه شوند.

۲-۷- مسئول

پررنگ‌ترین فرد هسته، مسئول گروه است. اگر بخواهیم تشکیلات معنا داشته باشد، یعنی بخواهد تمام نیروهای داخلی‌اش در یک جهت، به‌سوی یک هدف، و در یک خط به راه بیفتد، احتیاج دارد به یک نقطه‌ی قدرت تمرکز، که تمام نیروهای داخلی به آن نقطه بپیوندد، همه از آنجا الهام بگیرند، از او حرف بشنوند و حرف گوش کنند، و او تمام جوانب مصالح و مفساد را بداند تا بتواند مثل دیده‌بانی نیرومند، قوی‌دست و قوی‌چشم، هرکس را در جبهه‌ی جنگ، به کار مخصوص خودش بگمارد. لازم است یک رهبری، یک فرماندهی، یک قدرت متمرکزی در تشکیلات وجود داشته باشد که این قدرت بداند از هرکس چه برمی‌آید تا به هرکسی آن کاری را که برای او لازم است، بگوید عمل بکن. البته این مسئول شرایطی هم دارد، که در ادامه برشمرده می‌شود.

۲-۷-۱- ویژگی‌ها

مسئول هر تشکیلات، باید آگاه باشد، باید اهل تصمیم باشد، بایستی از هیچ‌چیزی درراه خدا نه‌راسد، بایستی وقتی لازم شد خودش را هم فدا کند؛ ما اسم یک چنین فردی را مسئول تشکیلات می‌گذاریم.

امام رضا علیه السلام در این باره می‌فرماید:

هیچ فرقه و ملتی را نمی‌یابیم که پایدار مانده و زندگی کرده باشند، مگر با داشتن فرمانروایی قوام‌بخش و این از آن روست که مردم ناچارند برای امر دین و دنیای خود حاکمی داشته باشند تا آن‌ها را سرپرستی کند و زندگی مردم بدون آن حاکم قوام و سامان نمی‌یابد.

چند ویژگی مهم مسئول گروه جهادی:

- ۱- مسئول باید نگاه تشکیلاتی داشته باشد.
- ۲- مسئول باید دغدغه‌ی رشد نیروهای خود را داشته باشد و برنامه‌ریزی در طول سال برای رشد افراد و اعضای گروه داشته باشد.
- ۳- مسئول باید بر روی عرصه‌های تخصصی گروه خود اشراف داشته باشد؛ به همین علت، فنی‌ترین فرد که با اخلاق‌ترین آن‌هاست باید برای مسئولیت انتخاب شود.
- ۴- مسئول اردو باید پیشگام و پیشرو باشد.
- ۵- مسئول گروه باید در همه‌ی قسمت‌های اردو سر رشته‌ای داشته باشد؛ تا هم بتواند جلوی خطاهای احتمالی افراد را بگیرد و هم، افراد بدانند که با یک فرمانده در ارتباط هستند.
- ۶- مسئول اردو باید از همه کاراتر، فعال‌تر، مطمئن‌تر باشد.
- ۷- مسئول باید به این فهم برسد که نباید خودش همه‌ی کارها را انجام دهد، بلکه باید برای دیگران کار تعریف کند و کار را با همکاری آنها انجام دهد. فرد تشکیلاتی کسی نیست که به اندازه ده نفر کار کند بلکه آدم تشکیلاتی کسی است که می‌تواند با ده نفر کار کند. فهم و درک صحیح شبکه‌سازی تشکیلاتی هدف اصلی گروه دهی است.
- ۸- مسئول باید عکس‌العمل‌های مقابل هر کار و یا حتی اظهارنظرها را در نظر بگیرد و عمل کند. باید مثل یک شطرنج‌باز حرفه‌ای واکنش‌های مقابل کارش را پیش‌بینی و متناسب با آن عمل کند. کار باید حساب شده و با در نظر گرفتن

جوانب مختلف کار باشد.

۹- مسئول باید در مواجهه با مشکلات ایستادگی داشته باشد؛ اگر مسئول به منابع لایزال الهی تکیه کند، صبرش تمام نخواهد شد و بالاخره آن مشکل تمام خواهد شد.

۲-۷-۲-وظایف

مسئول گروه مثل یک مربی است، نباید غرق در کارهای اجرایی شود. مسئول نباید با کار اجرایی به معنای کار فیزیکی و کار گزارشی و مکاتبه و نامه و بحث و جدل های جزئی خیلی سروکار داشته باشد. باید رفع آن ها را به گروهش بسپارد. کار مسئول این است که روند معاون های گروه و سپس کل مجموعه اش را زیر نظر داشته باشد و برای آن ها برنامه ریزی کند. مثل مربی فوتبال اگر بازیکنی خوب بازی نکند آن را تعویض می کند یا جای بازیکن ها را عوض می کند؛ یا اصلاً بازیکنی بازی اش خوب است، اما الان نیاز به کاری برجسته است، پس بازیکن ذخیره ای را که می داند به درد این کار می خورد با او تعویض می کند و... مربی با کسی رودربایستی ندارد و بازیکنان هم از این کار شکایت نمی کنند.

۲-۷-۲-۱-نظارت مستمر بر تشکیلات و رهبری آن به سمت ارتقا

گروه با نگاه مسئول، یعنی راهنمایی، نظارت و کمک رساندن جان می گیرد. لذا باید مرتب زیر نظر باشد و برای پیشرفت مجموعه، مسئول گروه باید تا پایین ترین رده ی گروه را نظارت کند. تنها، انتخاب مسئولین و معاون های خوب کافی نیست. باید تا پایین ترین مجموعه افراد درست

انتخاب شوند. منابع انسانی مجموعه‌ای با خواسته‌ها، سلیق، نظرها و اراده‌ها و فکرها و خواهش‌های نفسانی متفاوتی هستند. حال وقتی مسئول قصد انجام کاری در گروه را داشته باشد ممکن است با همین موانع سلیق و فکرها، متفاوت برخورد کند. پس نظارت دائمی بر مسئولین و حل این مسائل، باعث کارآمدی کار می‌شود.

۲-۷-۲-۲- گروه‌بندی خوب

اگر گروه‌بندی گروه درست باشد، می‌توان به هدف رسید. در غیر این صورت، چیدمان بد گروه مانع رسیدن به هدف خواهد شد. شرط سازماندهی خوب یک ترکیب مناسب و مهم‌تر نظارت دائم مسئول بر آن است. مسئول در زمان‌بندی کارهایش باید نصف وقتش را صرف نظارت بر کارها و پیگیری افراد و نصف دیگر را صرف بقیه کارها مثل سیاست‌گذاری، تعیین وظایف، فکرکردن، تعیین برنامه‌ی گروه و... کند.

باید مواظب باشد که اولاً کار انجام بگیرد، دوماً درست انجام بگیرد، سوماً محکم انجام بگیرد و چهارماً با دقت و سرعت عمل انجام بگیرد. اگر مسئول بخواهد گروهش خوب پیشرفت کند، باید بر تمام افرادش نظارت کند. البته این نظارت باید بر افراد بلندپایه‌تر گروه بیشتر باشد. اما امانت‌داری، صالح بودن، کاربلدی، علاقه به انجام کار و تقوا باید در همه وجود داشته باشد.

پس در کارهایشان تفقد کن و کاوش نمای و خبر رسانی‌هایی از مردم راستگو و وفادار به خود بر آنان بگمار. زیرا مراقبت نهانی تو در کارهایشان آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق رعیت وای می‌دارد.^۱

۱. «ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْغُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُذَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ خَذْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِغْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ.» قسمتی از نامه ۵۳ نهج البلاغه (عهدنامه مالک اشتر)

علاوه بر این‌ها ممکن است اعضای حلقه‌ی اول یا دوم به واسطه‌ی حضور در تشکیلات، اولویت‌های دیگر زندگی‌شان افت پیدا کند و تشکیلات مانع رشد آن‌ها شود؛ مسئول تشکیلات باید با بازخوردگیری شخصی، جهت‌دهی آن‌ها را اصلاح نماید. یا گاهی اوقات افراد مدت زیادی یک مسئولیت را انجام می‌دهند و به اصطلاح فرسوده می‌شوند. مسئول تشکیلات باید به تناسب شناختی که از افراد دارد، برای برون‌رفت از فرسایش افراد، راه حلی بیندیشد.

۲-۷-۲-۳- نگهداری از تشکیلات

مسئول اردو اولویتش باید حفظ اساس تشکیلات باشد و بیش از حد به مسائل جزئی که وقت را تلف می‌کنند نپردازد؛ اگر مسائل اساسی درست باشند مشکلات کوچک خودشان کم‌کم درست می‌شوند.

۲-۷-۲-۴- کارآمدتر کردن تشکیلات

قسمتی در گروه باید دائم در حال مطالعه باشد تا بتواند راهکارهای بهتر برای کارآمدتر کردن روند گروه را پیدا کند. این به معنای هرروز عوض کردن روش گروه نیست. بلکه در گروه نباید تعصبی روی روش فعلی باشد. افزایش یا تغییر بی‌دلیل اعضای تشکل‌ها باعث بهبود شرایط نمی‌شود؛ بلکه باید همین تشکل را کارآمدتر کرد.

۲-۷-۲-۵-نوسازی و رفع ایرادات تشکیلات

توجه به کادر سازی و تربیت مسئولین پس از خود، از وظایف مسئول اردو است. مسئول باید برای خودش یک جانشین تربیت کرده یا پیدا کند. حتی افراد ذخیره داشته باشد تا اگر کسی کج رفت یا بد بازی کرد او را بلافاصله جایگزین کند.

۲-۷-۲-۶-اصلاح ضعف های گروه

وقتی مردم از کار و یا افراد گروه شکایت داشتند، مسئول باید به عنوان یک مدیر، با چشمی نافذ تا اعماق تشکیلات را ببیند، مشکل را پیدا کند، از خطاها آسان نگذرد و اصل (بعد از درست انجام دادن کار) بر راضی کردن مردم باشد. وقتی جایی از ماشین خراب شود آن را روغن کاری می کنیم، پیچ و مهره هایش را کمی جابه جا می کنیم تا درست شود.

۲-۷-۲-۷-رسیدگی به گزارش ها

مسئول گروه، باید افراد گروهش را زیر چتر حمایتش قرار دهد؛ اما این نباید باعث شود که به گزارش های علیه آن ها رسیدگی نکنند. بررسی گزارش های پیشرفت و تخصصی مسئولین بخش های مختلف و اعتراضات اعضای گروه نسبت به مسئولین، کار مسئول اردوست.

۲-۷-۲-۸-اولویت‌سنجی در کارها

اول سراغ سرچشمه‌ها باید رفت؛ که علاوه بر خودشان روی بخش‌های دیگر هم اثر می‌گذارند. اگر مسئول، بخواهد کاری انجام دهد، ولی ببیند گروهی قبل از او دارد آن کار را انجام می‌دهد، باید به جای موازی کاری، انرژی گروه خود را صرف کمک به آن گروه کند.

۲-۷-۲-۹-تطبیق اولویت‌ها با امکانات

بعضی جاها شاید هزینه‌ها درست باشند اما در اولویت نیستند. امکانات محدود است و باید طبق آن اولویت‌ها را با امکانات تطبیق داد. مسئول، باید به عقب و تجربیات موجود، نگاه کند و علت موفق نشدن در کار را پیدا و رفع کند.

۲-۷-۲-۱۰-تعامل با مشاوران و نخبگان

بر مسئول، فریضه است که از نظر صاحب‌نظران با اخلاص استفاده کند. کسانی که مدت‌هاست در پست‌های مدیریتی ورز خورده‌اند، افراد با ارزشی هستند. خوب است که مسئول، حتی با صاحب‌نظران مخالف هم تعامل نظام‌مند داشته باشد.

۲-۷-۲-۱۱-جلوگیری از اسراف و بی‌انضباطی مالی

شاید خرج کردن برای چیزی نیاز باشد اما نه در درجه‌ی اول. امکانات محدود است پس اول هزینه و امکانات صرف موارد مهم‌تر می‌شود. تصمیم راجع به این مسائل، به عهده‌ی مسئول گروه است.

۲-۷-۱۲-مقابله با خطاها و اشتباهات

اگر در تشکیلات نابسامانی باشد یکی از محتمل‌های موجود، فساد است. البته بی‌تدبیری هم می‌تواند باعث این نابسامانی باشد. پس، مسئول باید سعی کند افراد باتقوا را در گروه راه دهد، تا بیشتر مقابل خواسته‌های نفسانی‌شان بایستند و فساد و نابسامانی کمتر شود.

حواستان باشد «همه چیز را همگان دانند»
و «همه کار را همگان توانند»
پس، از نظرات و نیروی همه استفاده کنید.

۲-۷-۳-هسته‌ی میانی

(مدیریت داخلی، مالی، تدارکات، خرید و ترابری،
خواهران، و...)

در فرآیند شناسایی افراد برای جذب به عنوان افراد کلیدی، برخی هستند که قول اولیه می‌دهند ولی سرکار حاضر نمی‌شوند، برخی هستند که دوست دارند بیایند اما فرصت نمی‌کنند، برخی دیگر دوست دارند از دور صرفاً عضوی عادی از تشکیلات باشند و... که مسئول تشکیلات بر اساس همین بازخوردها می‌تواند افراد را دسته‌بندی کند و افراد شایسته را برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های مختلف گروه انتخاب نماید.

هر فردی در هر سطحی از گروه که کارها را از طریق دیگران انجام می‌دهد، یک مسئول است و مسئولان به طرق مختلف دسته‌بندی می‌شوند. به دلیل تفاوت چشمگیری که بین سطوح و حوزه‌ی کار مسئولین است، هر مسئول با توجه به نوع کار و شرایط محیطی خود می‌بایست مهارت‌ها، وظایف و نقش‌های خاصی را از خود بروز دهد. هسته‌ی میانی گروه جهادی، یا مسئولان میانی، حکم قلب تپنده‌ی گروه را دارند. زیرا این دسته از مسئولان با عملکرد شایسته‌ی خود می‌توانند نتایج خیلی خوبی را برای تشکیلات به ارمغان بیاورند.

۲-۷-۳-۱- ویژگی‌ها

بیشتر وقت این مسئولین صرف کارهای جاری و آنی می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مسئولین عملیاتی سرشان شلوغ است و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت‌وآمد باشند. آن‌ها برای اعضای زیرمجموعه‌ی خود، مأموریت‌های کاری خاص تعیین می‌کنند، همچنین باید برنامه‌ی عملیاتی تفصیلی و کوتاه‌مدت طرح‌ریزی کنند. اعضای هسته‌ی میانی تقریباً همه‌روزه و مستقیم با افراد تحت نظارت خود در تماس بوده و اصولاً به دلیل موفقیتی که در ایجاد ارتباط با افراد دارند، برای این مسئولیت برگزیده شده‌اند. آنان نه تنها با افراد زیرمجموعه‌ی خود کار می‌کنند، بلکه با مسئولین هم‌سطح خود که کارشان با یکدیگر در ارتباط است نیز در تماس می‌باشند.

به‌طور کلی، چهار وظیفه‌ی اصلی و مشترک بین تمام سطوح مدیریت در گروه‌ها وجود دارد. با توجه به سطحی که مسئول در آن قرار دارد، اهمیت برخی از این وظایف برای آن‌ها پررنگ‌تر خواهد شد. برای مثال، مسئول گروه بیشتر وظیفه‌ی سازماندهی و برنامه‌ریزی‌های

بلندمدت را برعهده دارد و مسئولان عرصه‌ها، مسئول پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های تصویب‌شده و کنترل فعالیت‌های اعضای گروه هستند.

برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت؛ تجزیه و تحلیل و ارزیابی فعالیت‌ها یا عملکرد مسئولین رده‌ی پایین؛ اظهارنظر در زمینه‌ی توانایی و آمادگی اعضا جهت ارتقا به سطوح بالاتر و ارائه خدمات مشاوره‌ای به اعضا، بر عهده‌ی مسئولان عرصه‌هاست. نقش مسئولان نیازمند ایجاد مهارت‌ها و قابلیت‌های جدیدی در آنهاست. گروه‌ها باید این مهارت‌ها را در مسئولین خود تقویت کنند. در ابتدا باید نقش جدید مسئولان را پذیرفت. بعد از آن باید مهارت‌های مورد نیاز را در آن‌ها ایجاد کرد و جو فرهنگی به وجود آورد که رفتارهای صحیح ارج نهاده شوند. در ادامه، چند مورد از مهم‌ترین قابلیت‌هایی را که مسئولان باید در شرایط کنونی در خود پرورش دهند مرور می‌کنیم.

۲-۷-۳-۲- برقراری ارتباط با دیگران

مسئولان باید در برقراری ارتباط با دیگران مهارت داشته باشند. مهارت برقراری ارتباط با افراد، مجموعه‌ای از قابلیت‌های مهم را شامل می‌شود که برخورداری از آن‌ها در هر جایگاهی مهم است. مسئول موفق در هر سطحی باید بتواند روابط محکمی را با نیروها و اطرافیانش برقرار کند و برای پیشرفت آنان تلاش کند.

۲-۷-۳-۳- تأثیرگذاری

وظیفه‌ی اصلی مسئول هر بخش، پر کردن خلأ میان مسئولین گروه و اعضای گروه است که مشغول انجام فعالیت‌های روزمره هستند. از همین رو، این مسئولین می‌توانند از طریق تسهیل کردن فرآیندهای گروه تأثیر بسزایی بر عملکرد آن داشته باشند. نقش مسئولان جهادی این است که از طریق نفوذ تأثیرگذاری و نه دستور و بخشنامه، مدیریت کنند. جلب اعتماد اعضا و به دست آوردن اعتبار میان آنها مستلزم رفتار درست، شنیدن دغدغه‌های آن‌ها و فراهم کردن شرایطی برای آنان است تا بتوانند بهتر کار کنند.

۲-۷-۳-۴- الهام بخشی

همه‌ی ما می‌دانیم که اشتیاق و نوآوری نقشی کلیدی در موفقیت گروه دارد. بدون تردید، نمی‌توان هیچ‌کس را مجبور کرد که نسبت به کار خود اشتیاق داشته باشد یا اینکه در آن نوآوری به خرج دهد. بنابراین، نقش مسئول میانی بیشتر از کنترل افراد برای انجام کارهای محول شده به آن‌ها، ایجاد انگیزه و شوق در نیروی انسانی به منظور ایجاد بهترین عملکرد در آن‌ها است. آن‌ها باید به اعماق احساسات و انگیزه‌های نیروهای خود نفوذ کنند و توانایی‌های بالقوه آن‌ها را شکوفا کنند. بهترین مسئولین کسانی هستند که بین هوش منطقی و هوش هیجانی خود پیوند برقرار کنند. به عبارت ساده‌تر آن‌ها به جای «چیست‌ها»، بر «چراها» و «چگونه‌ها» تمرکز می‌کنند. آن‌ها کلان‌نگر و دوراندیش هستند و توانایی ایجاد حس مشترک مسئولیت و مالکیت را دارا هستند. این گروه از مسئولین صرفاً به دنبال دستور دادن نیستند. مسئولان جهادی باید بیشتر از آن‌که از دستاوردهای خود احساس غرور کنند، به موفقیت‌های نیروهای خود، و انجام وظیفه در خدمت‌رسانی افتخار کنند.

۲-۷-۳-۵- انتقال استراتژی

در یک گروه، وقتی مسئول گروه راهبردهای گروه را به طور مؤثر ارائه می دهد، مسئولان عرصه ها باید دست به کار شوند و آن را به سطوح مختلف شرکت منتقل کنند. مسئولان وظیفه ی تضمین درک همه ی افراد از راهبردها و نیازهای گروه و انتظار مسئول گروه برای اجرای آن ها را دارند.

۲-۷-۳-۶- مدیریت پروژه

اقدام دیگری که مسئولان میانی قرار است انجام دهند، اتخاذ ابتکارات استراتژیک برای پروژه های مختلف و انتخاب راه های مناسب جهت اجرای ماهرانه آن ها در سطوح مختلف گروه است. تعیین منابع برای فعالیت های مختلف و همچنین تعیین زمان مهلت اجرای مناسب استراتژی پروژه نیز بر عهده ی آنان است. مسئولان علاوه بر این با عرصه های مختلف گروه هماهنگی ایجاد می کنند، و مطمئن می شوند که اطلاعات مهم و استراتژی در سراسر گروه جریان دارد.

۲-۷-۳-۷- انتقال تجارب و دیدگاه نیروها

در یک گروه مطلوب، شایسته سالاری حاکم است، به این معنا که از ایده های خوب از هر جا که باشد استقبال می شود. وظیفه ی مسئولان هر بخش این است که از طریق ایجاد کانال های ارتباطی، زمینه ی گردش و انتقال ایده های خوب اعضای گروه را در گروه فراهم کنند. مسئولان باید کاری کنند که صدای همه ی اعضای گروه در گروه شنیده شود. آن ها باید

پیوسته از نیروهای خود بخواهند که نظرات و دیدگاه‌های خود را در مورد فرآیندهای گروه به مسئولین بالاتر انتقال دهند.

در بسیاری از گروه‌ها، روشن‌ترین نشانه‌ی مخالفت این است که اعتراضی شنیده نمی‌شود. در نتیجه، دغدغه‌ها و ناراحتی‌های اعضای گروه به گوش مسئولین گروه نمی‌رسد. مسئولان باید فضایی امن برای بیان اعتراضات و مشکلات از سوی نیروهای خود ایجادکنند.

۲-۷-۳-۸- تعیین اهداف

مسئولان باید مهارت تعیین اهداف را داشته باشند. یادگیری نحوه هدف‌گذاری فقط برای مسئول گروه ضروری نیست، بلکه مهارتی است که به هسته میانی گروه هم کمک می‌کند تا مسئولین موفق‌تری باشند. در واقع، توانایی ایجاد انگیزه در اعضای تیم برای دستیابی به یک هدف مشترک در هر کاری، که نیازمند اشتیاق اعضای گروه برای انجام کار، صرف زمان برای انجام وظایف و حفظ آنان است، بسیار اهمیت دارد. همچنین اساساً هدف‌گذاری مؤثر، به معنای دیدن چشم‌انداز بزرگ فعالیت مدنظر، تعیین اولویت‌های صحیح برای اجرای آن و همچنین کمک به اعضا برای درک اهمیت تحقق اهداف خاص و مهلت‌های تعیین شده است.

۲-۷-۳-۹- گزارش دهی

مسئولان باید توانایی گزارش‌دهی به اعضای تیم را داشته باشند. مسئولان در گروه وظایف بسیاری را بر عهده دارند که از آن جمله می‌توان به ارتباطات بی‌شمار بین اعضای گروه، مسئولین سطح بالا، گزارش دادن

به اعضای تیم و همچنین مسئولین رده‌های بالاتر اشاره کرد. تمامی این وظایف می‌توانند مشکلات بسیاری را برای مسئول میانی کسب‌وکار مربوطه به همراه داشته باشند؛ مگر این‌که او برای انجام کار به بهترین شکل ممکن، به اندازه‌ی کافی توانایی داشته باشد و از مهارت‌های گروهی قدرتمندی نیز برخوردار باشد. در هر صورت، مسئولان حلقه‌ی ارتباط میان اعضای گروه و مسئولین هستند و با هر دو طرف ارتباط دارند. در چنین شرایطی، این مسئولین بدون داشتن ابزارها یا دانش لازم برای انجام وظایفشان، نمی‌توانند عملکرد مورد انتظار گروه را ارائه دهند و فعالیت در چنین جایگاهی برایشان استرس‌آور و طاقت‌فرسا می‌شود.

۲-۷-۳-۱۰- نوآوری

گروه‌های موفق همواره رو به جلو حرکت می‌کنند. چنین اتفاقی زمانی رخ می‌دهد که مسئولان چشم‌انداز و هدف مشخصی را برای گروه در نظر گرفته باشند. در واقع، هنگامی که مسئول میانی، از حرکت به سمت اهداف موردنظر واهمه‌ای نداشته باشد، ریسک‌پذیر باشد و چیزهای جدید را امتحان کند، در آن گروه نوآوری حاصل می‌شود. از طرفی، نوآوری نکته‌ای کلیدی برای افزایش بهره‌وری مسئولان و نیروی محرکه‌ای برای اعمال تغییرات مثبت در کارگروه محسوب می‌شود.

۲-۷-۳-۱۱- وظایف

اعضای هسته‌ی میانی، یا همان مسئولین عرصه‌ها، در ادبیات تخصصی، در دسته‌ی مسئولین عملیاتی قرار می‌گیرند و همان‌طور که از اسمشان

پیدا است، مرد عمل هستند و برای پیشبرد اهداف گروه‌ها وارد عمل می‌شوند. برخلاف دیگر سطوح مسئولیت در گروه‌ها در این سطح از مدیریت، کارهای عملی و اجرایی اولویت بیشتری نسبت به مفاهیم ذهنی و تفکر استراتژیک دارند. این مسئولین، باید مهارت‌های فنی داشته باشند تا بتوانند در صورت لزوم به کارگران و کارمندان زیر دست خود کمک کنند. البته این موضوع به معنای عدم نظارت آن‌ها بر امور دیگر نیست. مسئولین عملیاتی پس از سنجش عملکرد اعضا، نتایج را در قالب گزارشاتی جامع به مسئول گروه و مسئولین سایر بخش‌ها تحویل می‌دهند.

این مسئولان چون کمتر درگیر برنامه‌ریزی‌های راهبردی هستند، می‌توانند نقش قابل توجهی را در گسترش مدیریت علمی در گروه، ایفا کنند. می‌توانند نظام ارتباطی دقیق و سالمی را در کلیه ابعاد گروه برقرار سازند و اطلاعات دسته‌بندی شده را در اختیار مسئول گروه، قرار دهند. می‌توانند مشوق اعضای گروه، جذب، انتخاب و به کارگیری اعضای گروه مورد نیاز گروه، آموزش اعضای گروه و ارزشیابی عملکرد شغلی آنان باشند. می‌توانند با برقراری شبکه‌های ارتباطی مناسب بین واحدهای گوناگون گروه، امکان بهره‌گیری مناسب از منابع گروه را فراهم آورند و همچنین می‌توانند بخشی از اوقات کاری خود را به نظارت مستمر بر پروژه‌هایی اختصاصی قرار دهند که به وسیله‌ی اعضای گروه انجام می‌گیرد.

در ادامه‌ی وظایف اعضای هسته‌ی میانی را بیان خواهیم کرد:

- پیروی از قوانین، راهبردها و سیاست‌های تعیین شده توسط مسئول گروه؛
- رسیدگی به اهداف کوتاه‌مدت برای حصول نتایج مطلوب؛
- تدوین گزارش‌های تجزیه و تحلیلی از مسئولیتی که به

عهده دارد؛

■ ارائه‌ی برنامه‌های عملیاتی جهت دستیابی به اهداف مختلف در گروه؛

■ ارائه‌ی پیشنهادات سازنده به مسئول گروه؛

■ انتقال صحیح برنامه‌های عملیاتی گروه به اعضای گروه؛

■ انگیزه دادن به اعضا جهت پیشبرد اهداف گروه و حرکت در جهت رشد؛

■ برقراری ارتباط مؤثر بین فعالیت‌های عملیاتی و راهبردهای گروه؛

■ پردازش اطلاعات، انجام برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و نظارت مداوم بر فعالیت‌های اعضای که با او همکاری می‌کنند؛

■ نظارت و ارزیابی عملکرد اعضا؛

■ تحلیل و بررسی آسیب‌پذیری گروه و تعیین میزان آن؛

۲-۷-۳-۱۲- چالش‌ها

مسئولان عرصه‌ها در گروه جهادی، به نوعی یک مدیر میانی محسوب می‌شوند و از آنجاکه مسئول میانی پل ارتباطی بین دو سطح است، اغلب بین انتخاب‌های دشوار قرار می‌گیرند. در ادامه برخی دغدغه‌های روزمره‌ی یک مسئول میانی را بررسی می‌کنیم.

۲-۷-۳-۱۳- مجبور شدن به شرکت در جلسات بسیار

شرکت در بسیاری از جلسات با مدیریت اجرایی و همچنین مسئولین تیم، بخشی جدایی ناپذیر از شغل مسئول میانی است. مسئولان کسانی هستند که باید تمام بدبختی‌های اعضای گروه جمعی گروه را به مسئولین اجرایی گزارش داده و سپس راه‌حل‌های پیشنهادی آن‌ها را به تیم تحویل دهند. این، کاری خسته‌کننده است. جزئیات سخنان هر دو طرف باید با استفاده از مهارت‌های مناسب به خوبی به طرف دیگر گفته شود. هرگونه اشتباه در دادن اطلاعات صحیح می‌تواند منجر به اختلاف نظر و درگیری شود. مسئولان باید در گفتار و نحوه‌ی صحبت بسیار دقیق عمل کنند.

۲-۷-۳-۱۴- برقراری صلح

همان‌طور که در بالا گفته شد، اعضای هسته میانی پل ارتباطی بین دو سطح یک گروه هستند. از این رو، مسالمت‌آمیز نگه‌داشتن محیط کار از وظایف آنهاست. در بعضی مواقع، خواسته‌های اعضای گروه به‌طور فزاینده‌ای نامعقول می‌شوند. یا گاهی اوقات، قوانین گروه، آزاردهنده است. مسئولان عرصه‌ها باید طرفین را درک کرده و پیوندی را برای تأیید تلاش‌های دیگران ایجاد کنند و به تصمیمات لازم احترام بگذارند. همچنین در این روند، مسئولان ممکن است با خشم یک طرف روبه‌رو شوند یا به تعصب و طرف‌داری از طرف دیگر متهم گردند. اما آنها باید وضعیت واقعی را شرح داده و با احترام رفتار کنند. این، خود کاری دشوار و طاقت‌فرسا است.

اعتماد به توانایی اعضای تیم ممکن است برای اعضای مرکزی دشوار باشد. درعین حال، اعضای گروه ممکن است مسئول اجرایی را بسیار

سختگیر بدانند. در اینجا، مسئولان دوباره باید وارد عمل شوند. اعضا باید از گفتگو با مسئول عرصه‌شان احساس خوبی داشته باشند و مشکلات و پیشنهادات خود را با او در میان بگذارند که در صورت لزوم، با مسئول گروه در میان بگذارد و تصمیمات را به نفع هر دو طرف تسهیل کند.

۲-۷-۳-۱۵- کیفیت کار

تنها کاری که یک عضو گروه باید انجام دهد این است که کارهای مربوط به خود را تا پایان روز انجام دهد. اما عملکردهای مسئول میانی بسیار متفاوت است. آن‌ها آن قدر فردگرا نیستند. مسئولیت‌های آن‌ها، به کار انجام شده توسط دیگران بستگی دارد. مسئول عرصه باید هر زمان که تیم به او احتیاج داشت، در دسترس باشد. اگر از تیم قدردانی شود، باید در آن خوشبختی پیدا کند و اگر تیم شکست خورد، باید با راه‌حلی برای احیای مجدد تیم آماده باشد.

۲-۷-۳-۱۶- نیاز به انعطاف

اولویت‌های گروه می‌تواند در یک چشم به هم‌زدن تغییر کند و گاهی اوقات، این موضوع می‌تواند خوبی‌ها و بدی‌هایی را به همراه داشته باشد. تغییر اولویت‌های گروه، به طور قطع برای پروژه‌ی مربوطه سودمند است؛ با وجود این، اعمال تغییرات همواره برای افرادی که در اواسط پروژه‌ای کار قرار دارند و ناگهان مجبور می‌شوند که برنامه‌ریزی‌های خود را تغییر دهند، دشوار است. در این شرایط، مسئولان گروه وارد عمل می‌شوند؛ آن‌ها مسئولیت رسیدگی به عواقب چنین تغییراتی را بر عهده

دارند. به همین دلیل، می‌توان گفت که تغییر مهارت‌های مدیریت برای مسئولان، بسیار اهمیت دارد. به عبارتی، یادگیری چگونگی برقراری ارتباط مؤثر با اعضای گروه و کمک به اعمال تغییرات موردنظر به بهترین شکل ممکن، برای موفقیت گروه حیاتی است؛ همچنین مهارت تغییر در شیوه‌های مدیریت می‌توانند به مسئولان کمک کند تا حمایت‌های مناسب و موردنیاز اعضای گروه را برای کنارآمدن با هرگونه تغییرات اساسی کسب‌وکار ارائه دهند.

* ایجاد شبکه‌ای از اعضای زیرمجموعه، برای مسئول عرصه ضروری است زیرا ارتباط بهتر را در بین آن‌ها تسهیل می‌کند. آن‌ها می‌توانند موارد مهم مربوط به کار انجام شده را به اشتراک بگذارند. و مسئول می‌تواند از طریق این شبکه، اطلاعات مورد نیاز برای گزارش به مسئول گروه را جمع‌آوری کند.

* جلسات غیرضروری را برگزار نکنید؛ جلسات در یک گروه قابل توجه هستند زیرا دروازه ارتباطات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را باز می‌کنند. اما برگزاری جلسات برای کارهای ریز و درشت که بدون جلسه نیز می‌توانند انجام شوند فایده‌ای ندارد.

* نباید گزارش مکرر کار از هر دو طرف وجود داشته باشد. به جای آن، سیستم می‌تواند مبتنی بر اعتماد و دوستانه باشد. اگر گردش کار به درستی ساختار یابد، همه مسئولیت خود را پذیرفته و آن را به درستی دنبال می‌کنند.

۲-۷-۴- هسته‌ی عمومی

گروه‌های جهادی در فعالیت‌های خود دو مخاطب اصلی دارند، مخاطب اول آنها عموم مردم و اهالی مناطق هدف هستند که از خدمات گروه استفاده می‌کنند، مخاطب دوم گروه‌های جهادی که بعضاً به آن ممکن است کمتر توجه شود، اعضا و افرادی هستند که در فعالیت‌های گروه مشارکت دارند. هسته‌ی عمومی گروه جهادی، بیرونی‌ترین بخش نیروی انسانی متصل به گروه هستند که عموماً ناپایدار هستند، حضورشان در گروه جنبه‌ی تربیتی دارد و مخاطب گروه جهادی محسوب می‌شوند.

۲-۷-۴-۱- ویژگی‌ها و وظایف

باید دانست، مأموریت در تشکیلات، تنها بر عهده‌ی مسئول گروه یا مسئولین بخش‌ها نیست، بلکه اعضا نیز وظیفه دارند در این مسیر از مجرای تلاش جمعی و تشکیلات، مسئول را یاری نمایند.

پایبندی تمامی اعضا به اسلام و مکارم اخلاقی اولین اصلی که تشکیلات انقلابی و اعضای آن، باید به آن پایبند باشند، اصل خدامحوری و اسلام است، یعنی دعوت به اسلام و تلاش در راستای حاکمیت خدا.

رهبر معظم انقلاب در دیداری با دانشجویان می‌فرمایند:

ما اولِ راهیم؛ ما ابتدای راهیم. اولاً باید نظام را از لحاظ مبانی معرفتی‌اش کامل کنیم. ثانیاً بنای نظام را باید بر اساس آن مبانی معرفتی کامل کنیم؛ یعنی نظام اسلامی، دولت اسلامی و کشور اسلامی، هر کدام مترتب بر همدیگر است؛ این‌ها همه یکسان و یک چیز نیستند. تا کشور، اسلامی بشود، ما خیلی کار

داریم. تا مکارم اخلاق اسلامی و دانشگاه اسلامی تحقق پیدا کند، راه طولانی‌ای داریم..

برای اینکه ما بتوانیم به این آینده‌های مطلوب برسیم، احتیاج به نسل جوانِ باهمتِ پُرانگیزه‌ی مؤمنِ تلاشگرِ کاردانِ راه‌بلد داریم. یکی از شرایط اصلی‌اش مؤمن بودن و متقی بودن است؛ اینکه می‌گوییم تشکل‌های اسلامی و محیط‌های دانشجویی، معارف و معرفت اسلامی را در خودشان عمق ببخشند، برای این است که بتوانند این بار سنگین را بر دوش بگیرند و به منزل برسانند؛ والا نمی‌شود.^۱

۲-۷-۴-۲- خلوص

همه‌ی اعضا، سعی کنند که کار را برای خدا انجام بدهند. مجاهدت‌های در راه خدا با موارد دنیایی قابل مقابله و قابل جبران نیست. خدای متعال در آیه‌ی ۱۱۱ سوره‌ی توبه^۲ می‌فرماید: آنچه در برابر مجاهدت در راه خدا وجود دارد و خدای متعال در مقابل تقدیم کردن و روی دست گرفتن جان و مال در راه خدا قرار داده، بهشت است، رضای خداست. لذا معاوضه کردن اجر جهاد با هر مورد دنیوی، مساوی با ضرر است. معادل جهاد، هر چیزی که باشد، ممکن است که برحسب محاسبات مادی دنیایی قابل ذکر باشد، اما برحسب محاسبات معنوی و الهی قابل ذکر نیست. پس حفظ نیت کار برای خدا، از مهم‌ترین نکات جهادی است. به خصوص که در سنین جوانی که معمولاً اعضای گروه جهادی، جوان هستند، خیلی کار آسانی است؛ می‌توان واقعاً نیت را برای خدا

۱. بیانات در دیدار دانشجویان نمونه و نمایندگان تشکل‌های مختلف دانشجویی ۱۳۸۵/۷/۲۵

۲. «إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ»

خالص کرد. اگر این اخلاص برای خدا اتفاق بیفتد، ادامه‌ی مسیر هم هموار می‌شود:

وقتی که نیت را خالص کردید، رحمت الهی و هدایت الهی از همه طرف برای شما می‌بارد؛ «هُدًی لِّلْمُتَّقِينَ» قرآن هدایت خودش را برای متّقین قرار می‌دهد.^۱

۲-۷-۴-۳- انسجام

انسجام، یک رابطه‌ی دوطرفه و چند سویه بین افراد تشکیلات است. به عبارت عامیانه‌تر افراد تشکیلات به هم آویزان هستند. اعضای تشکیلات مثل خوشه‌های انگور نیستند که هرکدام از هم جدا باشند؛ بلکه مثل بافتنی است که تار و پودش در هم تنیده‌اند. مثلاً مربی گروه یک با مربی گروه دو ارتباط دارد و رفیق است. این فاکتور ارتباط، فاکتور ارزیابی تشکیلات هم هست. مثلاً اگر می‌خواهید ببینید که چقدر این تشکیلات قوی هست، ببینید که چقدر این‌ها باهم ارتباط دارند.

۲-۷-۴-۴- تقوای تشکیلاتی

گاهی ما در تشکیلاتمان نظم داریم ولی همه‌ی افراد تشکیلات از اتفاقات مطلع نمی‌شوند که در جلسات و کارها بیایند. یعنی افراد تشکیلات اطلاعی از حال یکدیگر ندارند. این به معنای کم‌رنگ بودن تقوای تشکیلاتی در چنین جمعی است. تقوای تشکیلاتی به این معنا نیست که یک نفر مراقب همه هست. در تقوای تشکیلاتی همه مراقب هم دیگر هستند.

۱. بیانات در دیدار جمعی از اعضای گروه‌های جهادی ۱۳۹۸/۵/۱۰

حدیث داریم که «لَكُمْ رَاجٌ، وَ كَلَكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»؛^۱ این معنای تقوای تشکیلاتی است. یعنی همه مراقب هم هستند. یعنی نظارت‌های افراد، یک جاهایی از بالا به پایین و یک جاهایی از پایین به بالا انجام می‌شود. برای همین حضرت امام علیه السلام در وصیت‌نامه‌شان به مردم می‌گویند که اگر دیدید که مسئولین از اصول اسلامی تخطی کردند خودتان وارد عمل شوید و با آن‌ها مقابله کنید. حال آن‌که اسلامیت نظام از بالا به پایین تسری پیدا می‌کند، ولی ناظر آن چه کسی است؟ از پایین به بالا؛ این یعنی انسجام.

۲-۷-۴-۵- تضعیف نکردن مسئول

مسئول یک جمع، اولاً باید در آن جمع مشخص باشد و همه اعضا بدانند که این فرد مسئول است و اعضا بعد از عضویت در گروه، باید فکر مسئول گروه را بدانند، با او در مسیر هدف گروه، هم‌فکر بشود. اعضا باید در عین حالی که امکان انتقال نظرات خود به مسئولان را برای خود، می‌بینند، به نظرات مسئول اردو جامعه‌ی عمل پیوشانند و بعد از ارائه‌ی اختلاف نظرهای احتمالی، نظر او را بر خود ارجح بدانند.

۲-۷-۴-۶- هم‌فکری

وقتی تشکیلاتی شکل می‌گیرد، نوبت به مدیریت و برنامه‌ریزی در زمینه‌های مختلف روحی، معنوی، فرهنگی، آموزشی، اقتصادی، اجتماعی، خانوادگی، بهداشتی و امثال آن‌ها می‌رسد. و همه‌ی این‌ها

۱. هر کدام از شما مسئول هستید و درباره‌ی افرادی که به سخن شما گوش می‌دهند بازخواست خواهید شد. بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۳۸

احتیاج دارد به نیروهای ساخته شده و کارآمد؛ نیروهایی که باهم هم فکر باشند. اگر نیروها باهم هم فکر نباشند، برنامه ریزی هایشان ناهماهنگ می شود. اگر همه ی نیروها بر مبنای ایدئولوژی اسلامی، اسلام اصیل و زنده، نباشند، هر برنامه ای برای خود آهنگی پیدا می کند و نمی شود از مجموعه ی این برنامه ها حرکت و تلاشی هماهنگ در جهت تداوم انقلاب به وجود آورد.

۲-۷-۴-۷-تعهد

اعضای گروه باید واقعاً علاقه مند به شرکت در کار گروهی باشند و به مأموریتی که بر عهده ی گروه است اهمیت بدهند. آن ها باید در قبال کاری که قرار است انجام شود احساس مسئولیت کنند و بدانند هر کاری که انجام می دهند برای گروه ارزشمند است و در کنار آن می توانند مهارت هایشان را افزایش دهند و رشد کنند. اعضا باید مراقب باشند هیچ فرصتی را از دست ندهند و در خدمت گروه و تحقق اهدافشان به کار بندند.

۲-۷-۴-۸-ارتباطات

اعضای گروه باید مراقب روابط بین خود باشند. به طور مثال، اگر خشم یا ناامیدی در وجود کسی است باید به سرعت آن را برطرف کنند تا تأثیر بدی روی روند کار نداشته باشد. یا اگر فردی بسیار درون گراست باید او را تشویق به گفتگو با دیگر اعضا کنند. همچنین به عقاید و پیشنهادهای یکدیگر اهمیت بدهند. درباره ی نظراتی که در اقلیت قرار می گیرد نیز نباید بی تفاوت باشند، زیرا ممکن است برخلاف تصور بقیه بسیار کارآمد

باشند. در ضمن، در عین حال که افراد گروه کنار یکدیگر کار می‌کنند نباید بیش از حد به همدیگر وابسته باشند.

۲-۷-۴-۹-زمان‌شناسی در رشد تشکیلات گروه

در کنار همه‌ی مواردی که در بالا اشاره شد، باید برای یک گروه جهادی دوره‌ی آغاز، رشد و بلوغ تعریف کنیم، اعضا را در این سیر رشد دهیم و جایگاه و مسیر رشد افراد جدیدالورود را مشخص کنیم.

همان‌طور که هر انسانی بعد از تولد یک سن طبیعی و یک سن فطری پیدا می‌کند، هر جمع نیز سن طبیعی و یک سن فطری پیدا می‌کند. مشکلی که برای جمع‌ها پیش می‌آید این است که زمانی متولد می‌شوند و رشدی طبیعی هم پیدا می‌کنند اما این رشد طبیعی حتماً آجل مشخصی هم دارد؟ رشد فطری جمع به چه صورت است؟ و زمان بندی‌های این رشد کجاست؟

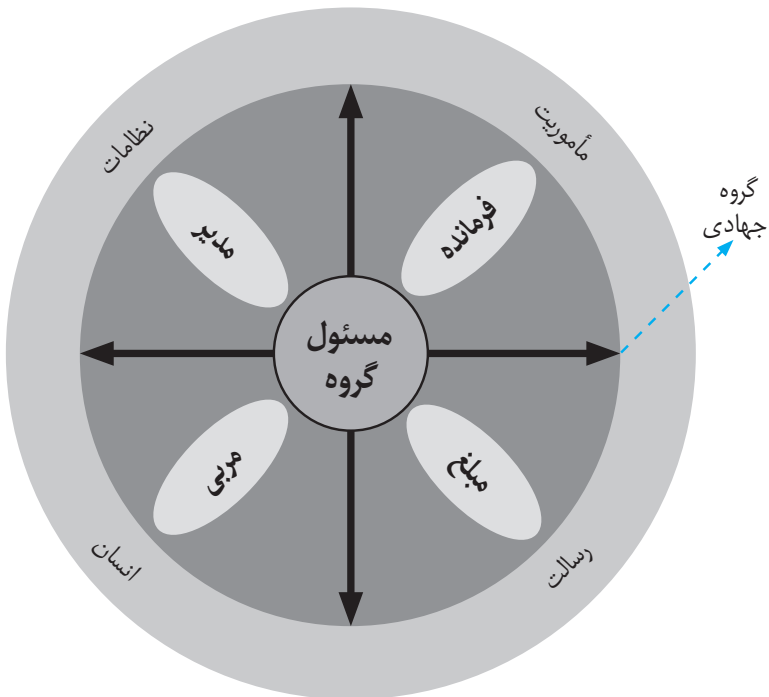
دوره‌ی اول رشدی طبق روایات، دوره‌ی سیادت فرد یا جمع است. این دوره اقتضائاتی دارد: اولاً نمی‌توان به آن فرد مسئولیت‌های کلان را سپرد و ثانیاً یک سری تعارضات، درگیری‌ها، اختلافات ظاهری به‌طور طبیعی درون جمع وجود دارد و قابل اغماض و حتی طبیعی است. مثل کودکی که ممکن است در آداب و عادات بزرگ‌ترها قرار نگیرد.

در دوره‌های رشد فردی، تعداد سال‌های هر دوره مشخص شده و مثلاً هفت‌ساله است اما برای جمع، این زمان بندی مشخص نیست و زمان مشخصی را نمی‌توان برای دوره‌های رشد جمعی در نظر گرفت، اما به نظر می‌رسد هر جمعی با توجه به افرادی که در جمع حاضرند، ممکن است این مسیر رشدی را سریع‌تر یا کندتر طی کند. درواقع هر مقدار که

افراد مناسب رشد کنند، گروه هم به مقدار ارتباطی که افراد باهم برقرار می‌کنند و عمق ارتباطات و گره خوردگی‌های عمیق این ارتباطات رشد پیدا می‌کنند.

شاخصه‌ی بزرگ‌شدن جمع و خارج‌شدن از طفولیت دوره‌ی اول این است که قوه‌ی تصمیم‌گیری در آن جمع برای ورود به عرصه‌های جدی‌تر به‌طور محسوسی تغییر کند و قدرت تفصیل و تفکر جهت ورود به عرصه‌های اجتماعی فعال شود. باین حال ممکن است که جمعی هیچ‌وقت بزرگ نشود، همان‌طور که در مورد انسان هم همین‌طور است. اگر جمعی میلش به وسعت پیدا کردن و مسئله‌سازی برای جامعه پایین باشد یا در همان حد اولیه باقی بماند، مثل اینکه تمایلی نداشته باشد که وارد مسائل جدی اجتماع شود، در دوران رشد اولیه‌ی خود گیر افتاده است و هنوز نتوانسته است رشد کند.

نقش‌های مسئول گروه جهادی



امروز در دنیا، جوان‌های هم سن و سال شما در میان چه احساساتی، چه توهّماتی، چه فعالیت‌هایی دارند این دوران عزیز و گران‌بها را می‌گذرانند؟ در پیشرفته‌ترین کشورها غبار ناامیدی، افسردگی و بی‌هدفی روی زندگی زیبای جوانی را پوشانده است. بسیاری از جوانان فقط هدفشان رسیدن به آرزوهای کوچک و حقیر مادی برای خودشان هست. نه لذت خدمت به خلق را می‌چشند، نه نیروی عظیم و کمیاب جوانی را در راهی که شایسته‌ی آن هست خرج می‌کنند. و بسیاری نه فقط هدف‌های والا ندارند، بلکه اصلاً هدف ندارند و زندگی را به صورت روزمره، غرق در مادیات، غرق در شهواتِ زودگذر و افسرده‌کننده طی می‌کنند.

از آن روح متألّی معنوی که يك جوان مؤمن و عاشق خدمت و متوجه به مبدأ عشق و زیبایی و حقیقت برخوردار است، آن‌ها چیزی نمی‌فهمند. جوانی شما برای يك چنین انسان‌هایی، اگر چشم بصیرت داشته باشند، هم درخور غبطه خوردن است. قدر این دوران و این جهت‌گیری و این روحیه را بدانید؛ نعمت خدمتگزاری را و توان خدمتگزاری را که خدای متعال به شما هدیه کرده است، قدر بدانید؛ خدا را شکر کنید؛ افزایش این گنجینه‌ی معنوی را از خدا بخواهید.

و این را بدانید که هر جامعه‌ای و هر کشوری از يك چنین سرمایه‌ی عظیمی و ذی‌قیمتی برخوردار باشد، بدون هیچ تردیدی خواهد توانست به برترین قلّه‌های عزت و عظمت دست پیدا کند.

۱۳۸۹/۶/۳۱

مقام معظم رهبری



تعاملات درون تشکیلات

۳-۱- تعاملات درونی

گروه جهادی در همه‌ی شئون فعالیت خود ناگزیر از ارتباط است و بخش زیادی از رسالتش در ارتباط با سایرین تعریف می‌شود. ارتباطات داخلی گروه جهادی شامل اعضای گروه و کادر اصلی.

۳-۲- رابطه‌ی گروه و اعضا

ارتباط گروه به عنوان یک کل متشکل از مسئول و کادر گروه با اعضای دیگر در دو وجه و جنبه دارد، یک وجه آن بخش تشکیلاتی است. که متشکل از ساختار و گروه و روابط طولی مسئول، کادر و اعضاست و دیگر وجه آن بحث رفاقت و دوستی است. یکی از ابعاد ارتباطی، ایجاد تصویری ذهنی است برای برقراری ارتباطی دائمی و ایجاد زیستی جهادی. درواقع گروه جهادی باید بتواند به سمت مکمل شدن در زندگی حقیقی اعضای خود پیش برود و با ایجاد زیر مجموعه‌های مختلف گام‌هایی را برای حل مشکلات خود اعضا بردارد.

گروه جهادی، پیمانکار نیست و اعضای آن، کارگران در خدمت گروه نیستند. پس باید به زیست آنان توجه مناسبی داشته باشد و باید سعی شود مشکلات آنان در گروه حل شود. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد، افراط در این موضوع هست. ایجاد فضایی منفعت طلبانه در گروه

جهادی شاید در ابتدای مسیر مشکل‌زا نباشد، اما در ادامه و بعد از گذشت نسل‌های ابتدایی تشکیل‌دهنده‌ی گروه جهادی، ممکن است نفس و ذات تشکیل این فضا به فراموشی سپرده شود و به انحراف کشیده شود.

۳-۳- رابطه‌ی مسئول با کادر

مسئول گروه در برقراری ارتباط با کادر خود باید دارای سعه‌ی صدر بالایی باشد. در مدیریت جهادی خیلی از اتفاقات و رخدادها صفر و یکی نیستند و مسئول در ارتباط با کادر خود، باید اجازه‌ی تجربه کردن را بدهد. مسئول گروه به دلیل موقعیت خودش و ارتباطی که بامسئولین استانی و گروهی برقرار می‌کند باید یک نفر را همراه خودش داشته باشد تا آن نفر را با نحوه‌ی تعامل با مسئولین آشنا کند. باید کادر خود را به صورت رفاقتی حفظ کند، برای تک‌تک آن‌ها وقت بگذارد و حرف‌های آنان را جداگانه بشنود و همراه آنان بشود. مسئول گروه باید بتواند با این ارتباطات استعدادهای کادر خود را شکوفا کند و زمینه‌ی تبدیل شدن به فردی توانمند را در کادر خود ایجاد کند. تصویرسازی درست، بیان الگوهای مشخص، تکرار مبانی کار جهادی، تقسیم درست وظایف، چند بُعدی بار آوردن کادر خود و طی کردن سیر رشد مناسب می‌تواند در این زمینه کمک کند. مسئول گروه باید خودش منبع انگیزه باشد و تمامی افراد از مسئول اردو برای ادامه‌ی مسیر خودشان در مشکلات و سختی‌ها انگیزه بگیرند.

۳-۴- تعاملات بیرونی

گروه جهادی در بُعد بیرونی با دو دسته‌ی اصلی از مخاطبان مواجه است؛ که ارتباط با ایشان علاوه بر یک ضرورت، رسالت گروه هم به شمار می‌رود و لازم است برای گسترش آن برنامه‌ریزی شود.

۳-۵- ارتباط با مسئولین سازمان‌ها و نهادها

ارتباط با مسئولین سازمان‌ها و نهادها، برای فعالیت گروه جهادی و اخذ حمایت از ایشان ضروری است، اما این تمام هدف ارتباط با مسئولین نیست. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، یکی از رسالات گروه، تسری و ترویج فرهنگ جهادی در بین مسئولین است که لازم است برای آن تلاش و برنامه‌ریزی شود. لذا، ارتباط با مسئولین، از این جهت نیز حائز اهمیت است.

۳-۶- ارتباط با مردم

از جمله معیارهای اصلی در ارزیابی میزان اثرگذاری گروه‌های جهادی، بررسی مقدار فعال کردن مردم و جلب مشارکتشان در انجام فعالیت‌های خدمت‌رسانی و محرومیت‌زدایی است. پس، لازم است گروه جهادی با طراحی بسترهای نقش‌آفرینی مناسب، زمینه‌ی فعالیت و جلب مشارکت مردم را فراهم کند.



آفت‌ها و تشکیلات

مقدمه

یکی از ضروری ترین عوامل تحقق اهداف هر گروه، کار گروهی است. فواید کار گروهی بسیار است اما کار گروهی با محدودیت هایی هم مواجه است، زیرا ارتباطات انسانی همیشه در بهترین حالت ممکن رخ نمی دهد و عوامل درونی و بیرونی روی آن اثر می گذارد.

هرآنچه که در فصل های گذشته ذیل عنوان تشکیلات مطلوب توضیح داده شد، اگر اعمال نشود، به عنوان آسیب بروز خواهد داشت. یک سری از رفتارهای نامطلوب و مشکلاتی که ممکن است گروه جهادی با آن درگیر شود را در این بخش مورد بررسی قرار می دهیم.

۴-۱- آسیب شناسی

با توجه به ترکیب اعضا و خلق و خوی آنها، ممکن است آسیب ها و نقاط ضعف مختلفی، در روند گروه بروز و ظهور داشته باشد که در ادامه برخی از پرتکرارترین های آنها را برمی شماریم.

۴-۱-۱- بی‌نظمی

برای این‌که انسان بتواند در اجتماع زندگی کند، باید رفتار اجتماعی را بیاموزد. به این معنا که رفتارش باید موردقبول اجتماع باشد. یکی از راه‌های اجتماعی شدن و موردقبول قرار گرفتن رعایت انضباط و مقرراتی است که در جمع حکم فرماست. پایبندی به ضابطه‌ها در گروه اجتماعی باعث تداوم آن می‌شود و رعایت نشدنش باعث تزلزل جمع است.

۴-۱-۲- دعوا و بگومگو در بین جمع

یکی از مهم‌ترین اتفاقاتی که نباید در حین اردو رخ بدهد، ازبین‌رفتن جایگاه مسئول و یا کادر گروه می‌باشد. خیلی از اتفاقات ممکن است در لحظه باعث عصبانیت مسئول شود مثل اشتباه انجام‌دادن کاری و یا به‌وجودآمدن بحرانی، یا کادر از تصمیمی که مسئول می‌گیرد ناراحت شود، یا از نظر او این تصمیم غلط است، در این شرایط علاوه‌برآنکه باید مواظبتی انجام شود که کار در لحظه به بهترین شکل ممکن جلورود، این‌هم باید مدنظرمان باشد که نقدها و دعوای احتمالی را در جلسات بین‌کادری گذاشته تا انسجام گروه و جایگاه مسئول گروه از بین نرود. وقتی این قبح شکسته شد. دیگر خیلی از ابعاد تربیتی و اهداف رشد و کادر سازی که می‌خواستیم انجام بدهیم از بین می‌رود.

۴-۱-۳- عادی شدن کار جهادی

بعد از مدتی جهادی رفتن، ممکن است دیدن مشکلات مردم به‌جای این‌که بیشتر حساسمان بکند، میزان نگرانی‌های ما را افزایش دهد و

منجر به افزایش تلاش ما بشود، عادی شده و باعث شود به راحتی از کنار مسائل عبور کنیم. به همین علت باید روی غیرت دینی خودمان کار بکنیم. صحبت های امام و مقام معظم رهبری در رابطه با مستضعفین را مرور کنیم و هر چند وقت یک بار به مبانی خود برگردیم و خودمان را به آن عرضه کنیم.

۴-۱-۴- خود خوب پنداری

کار در فضای جهادی انسان را به سمت خوبی ها سوق می دهد. گاهی نفس انسان این مسیر را برای او چنان تزئین می کند که دیگر به نواقص خود نگاهی نمی کند. به همین علت است که باید هر از چندگاهی کارهایی انجام داد تا نفس تلنگری بخورد و مسیر صحیح خود را پیدا کرده و به آن بازگردد. این خود خوب پنداری، در سطح گروه هم ممکن است اتفاق بیفتد و اعضا، گروه خود را برتر از سایر گروه ها ببینند؛ در آن صورت نیز باید بررسی و رفع گردد.

۴-۱-۵- عدم همکاری با دیگران

در بعضی موارد ممکن است چندین گروه جهادی در یک منطقه در حال کار کردن باشند. گاهی سختی مدیریت کارهایی که قرار است گروه ها انجام بدهند و مشکلاتی که ممکن است هر کدام با آن مواجه شده باشند، این مشکل را به وجود می آورد که گروه ها تمایلی به همکاری با یکدیگر ندارند. در این زمینه باید یادآوری شود که همکاری با هر مشکلاتی که هست در اولویت قرار می گیرد. برای حل مشکلات، گفتگو و نشستن

و صحبت کردن از هر نوع کاری مهم‌تر و لازم‌تر است. اگر مشکلات به‌گونه‌ای بود که با این راهکارها هم قابل حل نبود باید مشکلات را به سطح بالاتری برد و در آنجا به آن پرداخت.

۴-۱-۶- سرکوب خلاقیت‌ها

اگر جمعی توانست با ایجاد دغدغه‌های اجتماعی و افزایش میل به وسعت خود را از دوره‌ی رشد اولیه (در فصل قبل توضیح داده شد) عبور دهد و به دوره‌ی دوم رشد خود برسد، در این دوره با توجه به توانایی‌ها، افراد قابل تمایز می‌گردند. نکته‌ی مهم در این زمینه آن است که در این دوره نباید چیزی را بر افراد یا جمع تحمیل کرد، زیرا هرکس شاکله‌ای مخصوص به خود دارد و دارای ظرفیت معینی است. علت بیشتر کم‌خلاقیتی‌ها در افراد و جمع‌ها، ندیدن توانایی‌ها و تمایزهایی است که افراد نسبت به هم دارند.

تشخیص این که جمع وارد چه زمینه‌های تخصصی‌ای می‌تواند بشود و درعین حال هم چیزی بر آن تحمیل نشود، یکی از بایسته‌های ضروری و مهم است. برای فهم و شناخت این مسئله، باید راه‌های متنوع و متمایز از هم را پیش‌روی جمع قرار داد و فرصتی نیز برای شکوفایی در نظر گرفت. پس از مدتی با ارزیابی مسیری که جمع پیش گرفته، استعداد و توانایی‌های لازم معلوم می‌شود. باید حرکت در زمینه‌هایی که جمع در آن استعداد ندارد را متوقف کرد و در عوض افراد را به سمت زمینه‌هایی که توان آن را دارند، سوق داد. اگر غیر از این روش و با تحمیل، کاری را پیش بردیم، به سرکوب توانمندی‌ها و خلاقیت اعضای گروه مبتلا شده‌ایم.

۴-۱-۷-سطحی‌نگری

کارهای تشکیلاتی نیازمند پشتوانه‌ی قوی فکری و نظری و عمل به آن و کشیدن نقشه‌ی راه براساس آن پشتوانه، برای رسیدن به اهداف هستند. اگر روی این مسئله خوب کار نشود، کار، دچار سطحی‌نگری خواهد شد و هدف اصلی گم خواهد شد.

۴-۱-۸-تجبر

این آسیب، نتیجه‌ی حالتی است که تشکل به گروهش اصلاً امکان فکر کردن ندهد. اگر ده دلیل برای انجام کاری برای فردی از این گروه‌ها آورده شود شاید قبول کند، اما فردا عکس آن را عمل می‌کند؛ چون از بالا این‌طور به او دستور رسیده است. این‌طور گروهی دیگر روشن فکر نیست. یک گروه روشن فکر نیاز به چشم باز و استدلال و منطق برای انجام کار دارد.

۴-۱-۹-فرسوده‌شدن تشکیلات

باید دائم نفس و خون تازه وارد گروه کرد تا گروه فرسوده نشود. گروه باید پویا و فعال باشد و عاشقانه برای رسیدن به هدفش (و نه برای رفع تکلیف) کار کند و گرنه بعد از مدتی منحل می‌شود.

۴-۱-۱۰- موازی کاری

تقسیم‌کار بین اعضا یا بخش‌های مختلف یک تشکیلات، باید به‌گونه‌ای باشد که مرزهای آن مشخص باشد و به عبارتی دچار موازی کاری نباشند. موازی کاری باعث تلف شدن سرمایه و وقت و نیروی انسانی روی انجام مسئله‌ای تکراری و اختلاف نظر بین هرکدام از گروه‌ها که دارند روی آن موضوع کار می‌کنند، می‌شود. البته وقتی در موضوعی نیاز خیلی زیاد هست باید برای رفع نیاز چند گروه روی آن مسئله کار کنند و اینجا موازی کاری استثنائاً مشکلی ندارد.

۴-۱-۱۱- آموزش ناکافی

آموزش ناکافی یکی از موانع مشارکت مؤثر و کارآمد است. برای مشارکت موفق، هم مسئولین و هم اعضای گروه باید از دانش و اطلاعات به‌روز در زمینه‌های گوناگون برخوردار باشند. متأسفانه نه تنها اعضای گروه، بلکه معمولاً مسئولین گروه هم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سبک مشارکتی، آموزش کافی نمی‌بینند. در نتیجه مسئولین ناتوان از مدیریت مناسب موقعیت، نمی‌توانند محیط مناسب را برای مشارکت و کار گروهی فراهم کنند. از سوی دیگر، اعضای گروه که در این زمینه آموزش کافی نداشته‌اند، نمی‌دانند چگونه در این شرایط رفتار کنند.

۴-۱-۱۲- رویکرد نامناسب به همکاری و همیاری

گاهی برخی از اعضای گروه انتظار دارند که همه‌ی نظرها و ایده‌هایشان از سوی مسئول پذیرفته شود و وقتی این اتفاق نمی‌افتد، اعضای گروه

احساس نارضایتی می‌کنند و تمایلی به همکاری نشان نمی‌دهند و این باعث ایجاد تنش‌هایی در گروه می‌شود.

۴-۱-۱۳- تغییر اکوسیستم‌های فرهنگی و زیستی منطقه

حضور افراد غریبه در یک منطقه به‌طور طبیعی فضای روستاها و مناطقی که در آن به خدمت‌رسانی مشغول هستیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سخت بودن کنترل افراد و شوخی‌هایی که از منظر ما ایرادی ندارد، اما در فضای فرهنگی روستا تابو محسوب می‌شود، این نکته را مورد توجه ما قرار می‌دهد که مقداری فضای ارتباطی مردم روستا را از اعضای عادی گروه به اعضای کادر منتقل کنیم. درواقع با افراد منطقه باید مدیریت شده برخورد کرد. در این زمینه باید نکات مورد نیاز حتماً به اعضا گفته شود و تمامی راه‌های ارتباطی از طریق کادر منتقل شود.

منابع

۱. روانشناسی مدیریت، تألیف دکتر محمود ساعتچی.
۲. کار باید تشکیلاتی باشد، محمود زارعی، انتشارات شهید کاظمی.
۳. تشکیلات انقلابی، بستری برای رویش امت واحده، سعید سعادت، انتشارات حکمت و عرفان.
۴. تشکیلات بهشتی، محسن ذوالفقاری، انتشارات دفتر نشر معارف.
۵. نظرات و تجربیات فعالین جهادی.
۶. مصاحبه‌های صورت گرفته در دوره‌ی رسم جهاد.

انبیاء الهی قدم بر زمین گذاشتند تا به وسیله مردم،
قسط و عدل را در زمین بگسترانند و این مهم محقق
نشد مگر با حضور مردانی که از زمین به پا خواستند و
قیام کردند در مقابل ظلم و طاغوت، فقر و تبعیض و
شایسته ورود به فرودس از درب جهاد شدند.
ذهن و قلب و عمل جهادگر است که از اون یک عنصر
تابنده و درخشان می سازد و این به دست نخواهد آمد
مگر در آینه قرآن و سیره ائمه و بزرگانی که در این مسیر
قدم گذاشتند و پس از سالها تلاش جمعی و تحمل
رنج و ضرر به مقام جهادگر نائل آمدند.
«همه با هم جهاد» تلاشی است برای توصیف
جهادگرانی که طلوع فردا در انتظار آنان است.



JAHADGARAN.ORG

