

ضرورت کار سازی

بایسته های مسئول تشکل

مسئله شناسی شوید

وصیت نامه

# مدیر بنا تجربه

مجموعه تجربیات مدیریتی مسئولین  
تشکل های دانشجویی



کالک | دفتر ثبت مجاهدت های شاهدان بی نشان |

k a l k i r

**نام اثر: مدیر با تجربه**

مجموعه تجربیات مدیریتی مسئولین تشکل‌های دانشجویی

**پدیدآورنده: کالک؛ سامانه جامع مدیریت تشکل‌های دانشجویی**

**نویسنده: پارسا علی شیری**

**طراح و صفحه آرایی: محمد علی شکرچی**

**طرح روی جلد: مصطفی میرزایی**

**تابستان ۱۴۰۰**

**آدرس:**

تهران، خیابان طالقانی، تقاطع خیابان شهید مفتح، مجتمع  
فرهنگی\_ دانشجویی ۱۳ آبان  
سامانه کالک



[کالک] دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

k a l k . i r

۴۶	دانشگاه قم	۴	به اهداف توجه کنید!
۴۶	موضوع تجربه: سیر رشد+جذب و تثبیت	۵	اصلی ترین ماموریت بسیج دانشجویی
۴۶	توصیف دانشگاه	۵	مهم ترین خروجی بسیج دانشجویی خروجی انسان است.
۴۶	کلیات سیر تربیتی	۶	رشد و عملیات تمایز مفهومی و اشتراک مصداقی!
۴۸	روند سیر تربیتی	۶	<b>فصل دوم بایسته های مسئول تشکل</b>
۴۹	سیر رشد	۸	صبر و متانت
۵۰	شیوه دسته بندی افراد	۹	سنگ صبور
۵۰	دسته های شخصیتی	۹	طنز و ارتباط موثر
۵۲	دانشگاه کاشان	۱۰	مخاطب سنجی
۵۲	موضوع اصلی تجربه	۱۰	آراستگی
۵۲	ارتباط با مسئولین دانشگاه+فعالیت در شرایط کرونا	۱۱	منتقد بودن
۵۲	خواهران	۱۲	انتقادپذیر بودن
۵۲	ارتباط با مسئولین دانشگاه	۱۳	معترف بودن
۵۳	جذب	۱۳	قورباغه خود را قورت بده
۵۴	برخورد در تشکیلات	۱۴	توکل و اخلاص
۵۵	فعالیت در شرایط کرونا	۱۵	محاسبه
۵۷	فعالیت رسانه ای	۱۵	تفائل
۵۸	دانشگاه تحصیلات تکمیلی علوم پایه زنجان	۱۶	فرصت شناسی
۵۸	موضوع اصلی: تحصیلات تکمیلی+پژوهشکده	۱۷	پرهیز از خودکامگی
۵۸	توصیفی از شرایط دانشگاه	۱۸	تهیه چک لیست
۶۰	برگزاری کارگاه آموزشی	۱۸	دخالت در امور جزئی ممنوع
۶۰	نحوه استفاده بهینه از دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۲۱	<b>فصل سوم مسئله شناسی شوید</b>
۶۱	فعالیت در دوران کرونا	۲۲	مسئله محوری
۶۳	دانشگاه ایلام	۲۳	تمرکز
۶۳	موضوع تجربه: اهمیت ساختار تشکل در فعالیت تشکلی	۲۴	عمیق شدن و به تشخیص رسیدن
۶۳	وضعیت تشکل	۲۵	ایجاد امکان گفتگو
۶۵	تعریف کار	۲۵	ایجاد امکان پیگیری
۶۵	زمینه های مشکلات ساختاری	۲۶	اجتماعی شدن
۶۶	فعالیت های دوران کرونا	۲۸	کنشگری خلاق
۶۷	سیر رشد	۲۹	فراگیری
۶۸	شیوه کار رسانه ای	۳۳	گفتمان سازی
۷۰	دانشگاه شهید مطهری مشهد	۳۴	مطالبه گری
۷۰	موضوعات اصلی تجربه ایجاد همراهی توسط دانشجویان	۳۸	<b>فصل چهارم وصیت نامه</b>
۷۰	عدم همراهی دانشجویان و اعضا	۳۹	دانشگاه فرهنگیان گرگان
۷۰	جذب	۳۹	موضوع تجربه: عملیات جهادی تخصصی+جذب
۷۱	راه های پایداری ارتباط	۳۹	جایگاه دانشگاه
۷۱	روش ارتباط با افراد غیر مشتاق به تشکل	۳۹	رویکرد تشکیلات
۷۲	سیر رشد	۴۰	تقویت مهارت و هویت معلمی
۷۲	نقاط ضعف جذب	۴۱	کادر سازی
۷۲	زمینه اصلی فعالیت	۴۲	تثبیت
۷۳	تجربه شکست	۴۳	تجربه ی یک کار جهادی

# فصل اول

## ضرورت کادر سازی

برگرفته کتاب جوانه  
از مجموعه کالک تشکیلات

## به اهداف توجه کنید!

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در هر کار تشکیلاتی باید مورد توجه باشد این است که اساساً خروجی‌های آن تشکیلات چه چیزهایی هستند. کدام یک از آن‌ها اهداف اصلی تشکیلات و کدام یک اهداف تبعی و فواید مترتب بر فعالیت‌های تشکیلات در مسیر نیل به اهداف اصلی هستند. در میان اهداف و خروجی‌های اصلی هم باید میزان اولویت و اهمیت آن‌ها برای تشکیلات روشن باشد تا در موارد تزاخم یا در مواردی که محدودیت‌ها مانع از پرداختن به همه آن‌ها می‌شود، تکلیف مجموعه روشن باشد و تشکیلات بتواند با آگاهی و روشن‌بینی مسیر خود را طی کند.

## اصلی‌ترین ماموریت بسیج دانشجویی

با جستجو در بیانات رهبر معظم انقلاب و بررسی انتظارات، مطالبات و توصیه‌های ایشان مشخص می‌شود که اصلی‌ترین ماموریت‌های بسیج دانشجویی موارد زیر می‌باشد:

نقش‌آفرینی عمومی: ناظر به کارهای فرهنگی و سیاسی

نقش‌آفرینی تخصصی: ناظر بر کارهای تخصصی در زمینه رشته تحصیلی

تربیت نیرو و کادرسازی: ناظر به تربیت نیرو تراز انقلاب اسلامی

که در بین این موارد مساله کادرسازی و تربیت نیرو، آن هم ناظر به تربیت نیروی هم‌تراز انقلاب اسلامی، از اهمیت بیش‌تری برخوردار است، چرا که رشد و کادرسازی از طرفی لازمه انجام ماموریت‌های دیگر است و از طرفی نتیجه دیگر ماموریت‌ها نیز به وجود آمدن فردی متعهد و متخصص است.

در بیانات رهبر معظم انقلاب که اصلی‌ترین ماموریت‌های

بسیج

دانشجویی موارد زیر

می‌باشد:

نقش‌آفرینی عمومی

نقش‌آفرینی تخصصی

تربیت نیرو و کادرسازی

## مهم‌ترین خروجی بسیج دانشجویی خروجی انسانی است.

در این زمینه نکته‌ی بسیار مهم راجع به شکل بسیج دانشجویی آن است که مهم‌ترین و اصلی‌ترین خروجی آن قطعاً انسان‌هایی است که به واسطه حضور و فعالیت چند ساله در این شکل تربیت می‌شوند. توجه به این امر زمانی اهمیت پیدا می‌کند که مشاهده می‌کنیم نوعاً در تلقی‌های رایج نه تنها خروجی‌های انسانی این شکل به عنوان اصلی‌ترین خروجی مورد توجه قرار نمی‌گیرد، بلکه اساساً در خیلی از موارد به عنوان یکی از انواع خروجی‌ها هم مورد توجه نیست. بلکه صرفاً خروجی‌های عملیاتی و محسوسی نظیر نشریه‌ها و برنامه‌ها و اردوها و... به عنوان خروجی فهمیده و مورد اهتمام واقع می‌شوند.

راجع به تشکل  
بسیج دانشجویی آن  
است که مهم‌ترین و  
اصلی‌ترین خروجی  
آن قطعاً انسان‌هایی  
است که به واسطه  
حضور و فعالیت چند  
ساله در این تشکل  
تربیت می‌شوند

## رشد و عملیات تمایز مفهومی و اشتراک مصداقی!

یکی از آفاتی که پس از توجه به امر رشد و کادرسازی و درک اهمیت آن بسیار مبتلا به می‌باشد، این تلقی است که رشد امری در کنار و بیرون از عملیات بوده که بسیار با اهمیت است و لذا ولو به قیمت تضعیف نقش آفرینی عملیاتی مجموعه باید به امور رشد دهنده پرداخت تا خروجی انسانی ارتقا یابد. در واقع وقتی به لحاظ مفهومی تمایز بین رشد و کادرسازی و خروجی عملیاتی روشن می‌شود و بر اهمیت اولی توجه حاصل می‌شود این ذهنیت ناخودآگاه ایجاد می‌شود که در مصداق خارجی و بیرونی هم این‌ها هر کدام در دو عرصه متفاوت شکل می‌گیرد و باید پیگیری شود چرا که ذهنیت غلطی است. در اینجا باید گفت هر چند به لحاظ مفهومی تربیت نیروی خوب و خروجی عملیاتی خوب دو امر کاملاً متمایز هستند اما در واقعیت عمدتاً در یک بستر واحد تحقق می‌یابند. بطور

بطور کلی رشد و  
بطور خاص رشدی  
که در بستر تشکل  
باید به دنبال  
آن بود اساساً در  
میدان عملیات آن  
تشکل است که  
قابل تحقق است.

کلی رشد و بطور خاص رشدی که در بستر تشکل باید به دنبال آن بود اساساً در میدان عملیات آن تشکل است که قابل تحقق است.

ما نمی‌خواهیم انسان‌ها را به دوش بکشیم یا هل دهیم بلکه می‌خواهیم آنان را رشد دهیم. کسانی که سر به بالا دارند و حرکتی متعالی را می‌خواهند، مثل سنگ نیستند تا با هل دادن به جایی برسند؛ چرا که وقتی این نیرو تمام شد، سقوط می‌کنند؛ که سقوط، یک اصل طبیعی برای سنگ‌هاست. ولی اگر ریشه‌ها در انسان جان گرفت، آنچه برای همه غیرطبیعی است، طبیعی‌ترین خواهد بود که حرکت بر خلاف جریان طبیعی سنگ‌ها، یک اصل طبیعی برای حرکت گیاهان است. ما باید سر به بالا داشته باشیم، باید حرکت کنیم و از زیر خاک و سنگ بیرون آییم که حرکت، برای آن‌هایی که ریشه دارند امکان و حتی ضرورت دارد.

تربیت انسان نمی‌تواند مسخ او و پوک کردن او و غلطاندن او باشد. هرگونه تربیتی که با دست خودم تحقق نگیرد و با انتخاب من همراه نباشد، در واقع، مسخ کردن من و نفی کردن من حساب می‌شود و این است تربیت‌های تلقینی و تحمیلی و سنتی ارزش نخواهد شد؛ حتی ضد ارزش هستند و عامل نفی انسان و آخر سر هم باعث عصیان و طغیان او. اگر فقط لباس کسی را عوض کردیم و چادر بر سرش انداختیم و نمازخوانش نمودیم و شعارها و تلقین‌ها یا تشویش‌ها تهدیدها داغش کردیم، بدون این که از درون روشنش کرده باشیم و عشقی در نهادش گذاشته باشیم، ناچار در محیطی دیگر سرد می‌شود و یخ می‌زند و همان‌طور که آهن تفتیده در محیط دیگر سرد و سخت می‌شود، این برگ‌هایی که ما به افراد می‌چسبانیم، در برابر نسیمی دوام نخواهد آورد، چه رسد به طوفان‌های کوه‌افکن این قرن.

ما نمی‌خواهیم انسان‌ها را به دوش بکشیم یا هل دهیم بلکه می‌خواهیم آنان را رشد دهیم

در واقع، مسخ کردن من و نفی کردن من حساب می‌شود و این است تربیت‌های تلقینی و تحمیلی و سنتی ارزش نخواهد شد

# فصل دوم

## بایسته‌های مسئول تشکل

بر گرفته کتاب موازنه  
از مجموعه کالک تشکیلات



## صبر و متانت

دبیر تشکیلات در فعالیت‌ها و ارتباطات روزمره خود باید از صبر استفاده‌های زیادی ببرد. خیلی از افراد افسوس قضاوت‌های عجولانه و رفتارهای کنترل‌نشده را می‌خورند. صبر در انجام کارها و در برخورد با افراد کمک بزرگی به تشکیلات می‌نماید. صبر و تأمل در پاسخگویی کلامی و در دخیلی از تصمیم‌گیری‌های دیگر، اثرات مفیدی خواهد داشت. صبر و شکیبایی دبیر تشکیلات در رفع مشکلات یک مجموعه تعیین‌کننده است.

## سنگ‌صبور

ارتباط مدیر با اعضای تشکیلات باید به نحوی باشد که بتواند حرف دلشان را به‌ای بزنند و سنگ‌صبورشان باشد. صحبت‌های آنها را گوش کند و در حل مشکلاتی که برایشان به وجود آمده یاری‌شان کند. البته مسئول نباید در احوالات شخصی‌اش جستجو کند اما اگر ارتباط دوستانه‌ای وجود داشته باشد از نوع رفتارها و صحبت‌هایش پی‌مسانی خواهید برد. که شاید خود، در گام اول از بیان آنها پرهیز کنند؛ از این رو باید به‌گونه‌ای با آنها رفتار کند که مورد اطمینانشان واقع شود و او را محرم اسرار خود بدانند. در مقابل، مدیر نیز به اعتماد آنها پاسخ دهد و هرچه در توان دارد برای حل مشکلاتشان به کار گیرد.

مدیر باید همیشه برای مجموعه خود یک گوش‌شنوا باشد؛ یعنی اعضای مجموعه بدانند که حتی اگر کاری از دست او در حل مسائلتشان بر نمی‌آید، حداقل به حرفشان گوش می‌دهد، برایشان وقت صرف می‌کند و برای همه حرف‌ها، درددل‌ها و مشکلاتشان حساسیت نشان می‌دهد. عکس این حالت آن است که مدیر، حالت دیوار داشته باشد.

صبر و تأمل در پاسخگویی کلامی و در دخیلی از تصمیم‌گیری‌های دیگر، اثرات مفیدی خواهد داشت. صبر و شکیبایی دبیر تشکیلات در رفع مشکلات یک مجموعه تعیین‌کننده است.

صحبت‌های آنها را گوش کند و در حل مشکلاتی که برایشان به وجود آمده یاری‌شان کند

## طنز و ارتباط موثر

طنز در تشکل اسلامی ارزش راهبردی دارد؛ طنز بسیاری از نفاق‌ها و رودربایستی‌های غلط را در هم می‌شکند. طنز و شوخی، انسان‌ها را به هم نزدیک می‌کند و انسانها را به رفتار عادی خودشان نزدیک می‌کند. وقتی انسان‌ها خودشان شدند، آن وقت نور است که در تشکل فوران میکند، زیرا وجود جوانهای مؤمن - آن هم کسانی که در یک تشکل اسلامی جهاد میکنند - آتشفشان نور است.

مؤمن واقعی کسی است که اهل بذله‌گویی و خوش‌رویی با اطرافیان باشد، زیرا اگر عبوس و ترش‌رو باشد، دافعه بر جاذبه غلبه خواهد داشت، اما این شوخی‌ها نباید به گونه‌ای باشد که شأن و منزلت جایگاه مسئول تشکیلات از بین برود، ابهت این جایگاه نزول پیدا کند و شخصیت وی سخیف شمرده شود

طنز بسیاری از نفاق‌ها و رودربایستی‌های غلط را در هم می‌شکند. طنز و شوخی، انسان‌ها را به هم نزدیک می‌کند و انسانها را به رفتار عادی خودشان نزدیک می‌کند

## مخاطب‌سنجی

مخاطب‌سنجی نوع رفتار شما در ارتباط‌گیری با افراد مختلف باید منعطف باشد. مسلماً نوع رفتار شما با یک مسئول، باید کاملاً متفاوت از نوع رفتار با یک دانشجو باشد. او باید سعی کنید که جایگاه و شأن طرف مقابل کاملاً حفظ گردد، در ثانی متناسب با هدفی که برای این ارتباط در ذهن دارید رفتار کنید. به عنوان مثال برای جذب یک دانشجوی جدیدالورود نیاز است که رفتار شما کاملاً صمیمی و محبت‌آمیز باشد، اما در جلساتی مانند جلسات شورای دانشگاه باید قدرت و صلابت در نوع رفتار شما قابل مشاهده باشد.

باید سعی کنید که جایگاه و شأن طرف مقابل کاملاً حفظ گردد، در ثانی متناسب با هدفی که برای این ارتباط در ذهن دارید رفتار کنید

کسی که نسبت به حفظ ظاهر آراسته خود بی‌توجه است، ممکن است در امور دیگر زندگی هم نسبت به تکالیف و وظایف خانوادگی و اجتماعی توجه کافی نداشته باشد.

## آراستگی

شلختگی در ظاهر و ناآراسته بودن یکی از مظاهر ناپسند

اجتماعی است که در نوع قضاوت دیگران تأثیر می‌گذارد. کسی که نسبت به حفظ ظاهر آراسته خود بی‌توجه است، ممکن است در امور دیگر زندگی هم نسبت به تکالیف و وظایف خانوادگی و اجتماعی توجه کافی نداشته باشد.

ظاهر هر کس نمایانگر درون اوست. بسیاری از مردم براساس قضاوتی که از ظاهر افراد دارند، نسبت به فکر، رفتار، اخلاق و روحیات آنها داوری می‌کنند. از سوی دیگر، رفتارهای ظاهری نیز کم‌کم بر درون انسان اثر می‌گذارد و روحیه فرد را تغییر می‌دهد. بنابراین باید بین ظاهر و باطن آدمی تناسب وجود داشته باشد. چه بخواهیم چه نخواهیم، لباس آراسته و ظاهر مرتب بر روی مخاطبان ما تأثیر مثبت خواهد گذاشت و تا حدودی ذهن آنها را برای پذیرش ما آماده می‌کند. لباس و ظاهر آراسته حتماً به معنی استفاده از البسه گران قیمت نیست، بلکه تمیزی، آراستگی و هماهنگی بین آنها بسیار مهم می‌باشد.

از آن جایی که دبیریک تشکیلات به عنوان نماد آن تشکیلات می‌باشد، داشتن یک ظاهر آراسته در عین بی‌تکلفی و سادگی امری الزامی است. نوع پوشش باید متناسب با عرف جامعه باشد؛ به عنوان مثال اگرچه چفیه یک نماد ارزشی است، اما ممکن است در فضای دانشگاه بازخورد منفی به دنبال داشته باشد. این نوع پوشش در نقاط مختلف کشور ممکن است متفاوت باشد، اما آن چه مهم است، این است که نوع پوشش نباید باعث شهرت گردد.

## منتقد بودن

منتقد بودن موفقیت کار در انسانی که ناقص و خطاپذیر است در کنار توجه به انتقادهای صحیح و تجربه‌های موفق ممکن خواهد بود. آیا هیچ وقت دور هم جمع می‌شوید تا بگویید در

طی این یک هفته، نقایص و عیب کار این بود؟ لازم است این

ظاهر هر کس نمایانگر درون اوست

نوع پوشش باید متناسب با عرف جامعه باشد؛ به عنوان مثال اگرچه چفیه یک نماد ارزشی است، اما ممکن است در فضای دانشگاه بازخورد منفی به دنبال داشته باشد

هر هفته یا هر دو هفته، یک ساعت دور هم بنشینیم و با روی باز و گشاده، هر کسی اول عیب‌های خودش را بگوید، سپس آنهايي که جا می ماند، دیگران بگویند. بعد هم عیب جمعیمان را بگوئیم

کار برای رفع مشکلات حتما انجام شود. المؤمن مرآة المؤمن؛ برادر و خواهر مسلمان باید آینه یکدیگر باشند. یکی از کارهای آینه این است که عیب‌های آدم را می گوید. بنابراین هر هفته یا هر دو هفته، یک ساعت دور هم بنشینیم و با روی باز و گشاده، هر کسی اول عیب‌های خودش را بگوید، سپس آنهايي که جا می ماند، دیگران بگویند. بعد هم عیب جمعیمان را بگوئیم. البته نقد باید از روی خیرخواهی و به قصد اصلاح و کمک به اشخاص مورد نقد باشد. نقد هرچه صمیمی تر، خودمانی تر، در خلوت و بدون آبروریزی و هتک حیثیت باشد، مؤثرتر است.

همچنین در خلال اجرای برنامه‌ها از نقد کردن پرهیز کنید، چراکه موجب می شود آرامش روانی فرد بر هم بخورد و ادامه کار به خوبی پیش نرود؛ از این رو اگر خطایی مشاهده کردید، به جای نقد کردن سعی در کمک کردن و اصلاح داشته باشید.

## انتقادپذیر بودن

آدمی باید نخستین ناقد خویش باشد، چراکه نه مبرا از کاستی و نقص است و نه به همه کمالات دست یافته است. دیدن نقص و کاستی و واری برای یافتن عیب‌ها و شستی، خودانتقادی است.

از سوی دیگر، مبنای معرفتی این خصلت، خود را مطلق ندیدن و به ضعف‌ها و سستیها اذعان داشتن است. این روحیه سبب می گردد که اولاً به این باور دست یابد که اگر در دیگران ضعف و خطایی هست، من هم از آن مبرا نیستم؛ پس با تحمل یکدیگر چه در عرصه سیاسی و چه در عرصه اجتماعی، زندگی را به پیش ببریم. از سوی دیگر، منشأ پاره‌ای از اختلاف‌ها، کاستی‌های من و قصور من در درک پاره‌ای حقایق است. در نگاه عام و کلی تر، اگر همه انسان‌ها به انتقادپذیری پایند شوند و بدان اعتنا کنند، بسیاری از جدل‌ها و کشمکش‌ها رخت از میان برمی بندند.

پس با تحمل یکدیگر چه در عرصه سیاسی و چه در عرصه اجتماعی، زندگی را به پیش ببریم. از سوی دیگر، منشأ پاره‌ای از اختلاف‌ها، کاستی‌های من و قصور من در درک پاره‌ای حقایق است.

## معترف بودن

این که آدمی پیش خود اعتراف کند کمبودهایی دارد و از عهده برخی مسئولیت‌ها بر نمی‌آید، یا درباره دیگری اعتراف کند که بهتر از خود اوست و مثلاً قدرت مدیریت، قاطعیت، تدبیر، پشتکار یا روشن بینی بیشتری دارد، گذشت و شهادت می‌خواهد. اگر گروهی چنین بودند که هر کس توانست خود را بدان اندازه که هست بیابد و نقاط ضعف یا شایستگی‌های خود و دیگران را بشناسد و منصفانه داوری کند، در آن صورت مهره‌ها آسان‌تر در جای خود قرار می‌گیرند و مسئولیت‌ها بر اساس صلاحیت تقسیم می‌شوند و کاربرد این همکاری افزون خواهد شد.

## قورباغه خود را قورت بده

وقتی از اجرای کاری هراس دارید یا از قضاوت دیگران هراس دارید و می‌ترسید بگویند فلانی بی‌دست و پا است، بهتر است اولین کاری که انجام می‌دهید همان کار باشد تا سریع‌تر بر آن فائق شوید و اعتماد به نفس کافی برای مابقی کارها به دست بیاورید.

کسی که از سخنرانی و ارائه سمینار در کلاس در برابر جمع هراس دارد، باید سعی کند در اولین فرصت در سمینار ارائه دهد یا با ارائه بحث پیش خودش یا دوستان نزدیکش موقعیت ارائه را ایجاد کند تا بر این ترس فائق آید. از دوستانتان بخواهید تا شما را نقد کنند. حتی اگر شرایط فراهم نیست، این تمرین را در مقابل آینه انجام دهید یا صدا و تصویر خود را ضبط کنید و خود، سخنرانی‌تان را اصلاح کنید. هرچه آمادگی‌تان برای سخن گفتن کمتر باشد، ترس شما بیشتر تقویت می‌شود. باید تلاش کنید تا با سرعت و بدون واهمه سخنرانی کنید و موقعیت‌های واقعی و مشابه را

اگر گروهی چنین بودند که هر کس توانست خود را بدان اندازه که هست بیابد و نقاط ضعف یا شایستگی‌های خود و دیگران را بشناسد و منصفانه داوری کند، در آن صورت مهره‌ها آسان‌تر در جای خود قرار می‌گیرند

ایجاد کنید.

اگر کاری را نمی‌توانید واگذار کنید و باید خودتان اجرا کنید، ولی مهارت کافی یا دانش لازم را ندارید، کار را تا زمان کسب حداقل مقدار مورد نیاز دانش و مهارت به تعویق اندازید.

## توکل و اخلاص

توکل و اخلاص اصل اساسی و رکن رکین کار در یک مجموعه، آن است که شما برای اعمال اثرگذاری‌ها و ایفای بهینه نقش خود و پیشبرد موضوعات و تفکرات، بدانید که شما منشأ اثر نیستید و منشأ اثر کسی دیگر است. مسئولی که این رکن را نداشته باشد، هیچ ندارد و در سیر فعالیت‌های تشکل دچار روزمرگی و آفت‌های گوناگون می‌شود. رمز تحقق اهداف، اتصال خالصانه و بدون شائبه به حضرت حق است.

توکل یکی از عوامل ارزشی است که در همه مسائل مدیریت تأثیرگذار است، اما تأثیر آن در تصمیم‌گیری، نمود و بروز بیشتری دارد. توکل در تصمیم‌گیری، مصادیق متعددی می‌تواند داشته باشد؛ به عنوان مثال، در جایی که اتخاذ یک تصمیم ممکن است مخاطرات زیادی به دنبال داشته باشد و به اصطلاح، از ریسک بالایی برخوردار است، توکل بر خداوند است که می‌تواند او را برای یک تصمیم‌گیری معقول و مناسب کمک کند. با توکل و اعتماد بر خداوند است که انسان می‌تواند بر اضطراب، ترس و دودلی غلبه کند و راه را برای یک تصمیم‌گیری مطمئن و اصولی هموار سازد. محاسبه شایسته است که اگر در طول سال خود را محاسبه نمی‌کنیم، لاقبل قبل و بعد از ورودمان به تشکل را بررسی کنیم و ببینیم چه چیزی به دست آورده ایم، چه چیزی از دست داده ایم و از کجا به کجا رسیده ایم. مطمئن باشید که اگر نیت یا روشی غیرصادقانه به کار ببندید، اولین کسی که از آن متضرر خواهد شد خود شما هستید. مراقب باشید قربانی توجیه‌وسایل در رسیدن به اهداف با ارزش نشوید.

بدانید که شما منشأ اثر نیستید و منشأ اثر کسی دیگر است. مسئولی که این رکن را نداشته باشد، هیچ ندارد

محاسبه شایسته است که اگر در طول سال خود را محاسبه نمی کنیم، لااقل قبل و بعد از ورودمان به تشکل را بررسی کنیم و ببینیم چه چیزی به دست آورده ایم، چه چیزی از دست داده ایم و از کجا به کجا رسیده ایم. مطمئن باشید که اگر نیت یا روشی غیرصادقانه به کار بندید، اولین کسی که از آن متضرر خواهد شد خود شما هستید. مراقب باشید قربانی توجیه و وسایل در رسیدن به اهداف با ارزش نشوید و باور کنید که حتی یک تشکل اسلامی هم می تواند محلی برای منافق پروری شود.

## تغافل

یکی از روش های قابل توجه در تربیت است و در بخش های مختلف زندگی اهمیت بالایی دارد. همچنین از عوامل مهم جذب و حفظ نیروها به حساب می آید. تغافل و چشم پوشی از این جهت موجب جذب و رشد افراد می گردد که آبرو و کرامت آنها را حفظ می کند و حریمی را که میان مدیر و سایر اعضا وجود دارد نگه می دارد.

بدیهی است گاهی اوقات اعضای تشکیلات به دلیل غفلت، آشنا نبودن با کارها یا نگرانی ها و مشکلاتی که برای آنها پیش می آید، مرتکب لغزش و خطا می شوند. در چنین مواردی اگر نسبت به آن لغزش چشم پوشی نشود و شخصیت و کرامت فرد مورد بی مهری و اهانت قرار گیرد، خواسته یا ناخواسته او را به مسیر جسارت ها، برخوردهای غرض آلود و لغزش های عامدانه سوق می دهد.

عذر و توجیه های زیرمجموعه تان را بپذیرید؛ هرچند کم کاری صورت گرفته باشد. همین که متوجه شدید که فرد خاطی دنبال توجیه مطلب است، بپذیرید، چراکه نشان دهنده آن است که دنبال راه گریز است و متوجه نقص موجود یا

قبل و بعد از ورودمان به تشکل را بررسی کنیم و ببینیم چه چیزی به دست آورده ایم، چه چیزی از دست داده ایم و از کجا به کجا رسیده ایم

تغافل و چشم پوشی از این جهت موجب جذب و رشد افراد می گردد که آبرو و کرامت آنها را حفظ می کند

کم کاری خود شده است. اگر در سؤال از او یا توبیخ او (در رفتار اولیه و نه هدفمند) نتوانست توجیه بیاورد، اجازه ندهید که شرمنده شود و قبل از قطع مسیر برگشت، برایش توجیه بتراشید و عذر پیش پایش بگذارید. حتی الامکان اجازه ندهید که افراد مجموعه این گونه هزینه شوند. چتر وجود شما بایستی بسیار گسترده باشد.

وجود شما باید به مثابه چتری باشد که دیگران در ذیل آن جمع شوند، نه اینکه به سان ستونی صلب و ارتجاعی باشید که هر کس به شما برخورد کرد، از اطرافتان پراکنده شود و این نظر شما باشد که مستحکم و پابرجا باشد. مهم ترین فاکتور برای کمال و رشد یک فرد در تشکل، همین است که بیاموزد چگونه از خود و نظراتش در برابر دیگران بگذرد، نظرات جمع و حتی فرد دیگر را بر خود مقدم بداند و در صورتی که نظر جمع بر چیزی غیر از نظر او تعلق گرفت، همان گونه برای انجام آن فعالیت، تلاش و جهد کند که اگر قرار بود نظر او محور باشد، تلاش می کرد.

باید توجه داشت که تغافل و چشم پوشی و همچنین عفو و گذشت، با همه اهمیتی که در دیدگاه اسلام در ابعاد مختلف زندگی اجتماعی و سیاسی دارند، هرگز به طور مطلق و بدون قید و شرط مورد ستایش قرار نگرفته اند. عفو و تغافل، با شرایطی، امری مقبول و شایسته اند و گرنه هیچگونه ارزش اخلاقی ندارند. فرصت شناسی یکی از ویژگی هایی که باید در مدیریت به آن توجه کرد

عذر و توجیه های زیر مجموعه تان را بپذیرید؛ هر چند کم کاری صورت گرفته باشد.

وجود شما باید به مثابه چتری باشد که دیگران در ذیل آن جمع شوند، نه اینکه به سان ستونی صلب و ارتجاعی باشید که هر کس به شما برخورد کرد، از اطرافتان پراکنده شود

## فرصت شناسی

یکی از ویژگی هایی که باید در مدیریت به آن توجه کرد، فرصت شناسی و لحظه شناسی است. باید بتوانیم فرصت های مناسبی را که در عمرمان پیش می آید به درستی تشخیص دهیم. گاهی فرصت ها، دو یا چندراهی ها یا موقعیت های ویژه پیش می آید که نباید بدون تفکر کافی آنها را از دست

باید این فرصت ها را با اهداف و اولویت هایمان بسنجیم و آن چه متناسب تکلیفمان است انتخاب کنیم.



داد، چرا که از دست دادن فرصت موجب پشیمانی است. باید این فرصت ها را با اهداف و اولویت هایمان بسنجیم و آن چه متناسب تکلیفمان است انتخاب کنیم. بخشی از نقش آفرینی های فعالان دانشجویی به خصوص اعلام مواضع آنها باید به موقع و بهنگام باشد و اگر از زمان آن بگذرد، دیگر ارزشی ندارد.

هر تصمیم شما به عنوان یک فعال دانشجویی با توجه به اثرگذاری تان در فضای دانشگاه و جامعه، هر چند کوچک به نظر برسد، در بلندمدت بسیار مهم و اثرگذار است. پس باید از فرصت هایی که پیش رویمان است در زمان مناسب اثرگذاری اش استفاده ببریم. شما در بخشی از زندگی تان هستید که فرصت های ویژه برایتان پیش می آید که اگر به درستی انتخاب نکنید، سال ها عقب می افتید. برخی افراد اینقدر خودشان را به کارهای غیرمهم مشغول می کنند که در بسیاری از موارد متوجه فرصت های پیش رویشان نمی شود. با توجه به مقطعی از عمر که در آن هستید - جوانی باید از فرصت سن و شرایطی که قرار دارید استفاده کنید. جوانی و فعالیت در تشکل های دانشجویی و ایجاد فضایی برای کار تربیتی تشکیلاتی و فرهنگی علاوه بر سایر وظایف، موقعیت و فرصت ویژه ای است که دیگر به دست نمی آید.

## پرهیز از خودکامگی

برای اینکه انسجام تشکیلاتی مجموعه حفظ گردد و اعضا میل و رغبت برای فعالیت داشته باشند، سعی کنید که همه امور را با مشورت اعضا پیش ببرید و به نظرات آنها احترام بگذارید. خودرأی بودن در تصمیم گیری ها و بی اعتنائی به پیشنهادات دیگران سبب می شود افراد نسبت به شما دید منفی پیدا کنند و از همکاری های بعدی سر باز زنند.

خود خواهی، آفت مهم کارهای دسته جمعی است. اگر هر کس تنها خود را دید و نظر خویش را اصیل شناخت، به

دیگران بی اعتنایی می کند، در جلسات تنها برای خود حق سخن گفتن قائل است، توقع دارد همه حرف او را بشنوند و رأی او را بپذیرند یا اگر از پیش خود تصمیمی گرفت و به نام گروه اقداماتی انجام داد، دیگران هم تصویب کنند و بر او اعتراضی نداشته باشند. چنین شخصی تنها خواهد ماند یا اگر نفوذ زیادی داشته باشد، دیگران را تسلیم بی اراده خود خواهد کرد. آنگاه دیگر کار جمعی نیست، بلکه کار یک فرد است و دیگران آلت فعل و کارگزاران او هستند، نه همفکر و همکار او. اما اگر هرکس به همان اندازه که برای خود حق قائل است، برای دیگران هم حق قائل باشد و به رأی دیگران احترام بگذارد و حق سخن گفتن و اظهار نظر به دیگران بدهد، همه فکرها و نیروها به کار می افتد

اما اگر هرکس به همان اندازه که برای خود حق قائل است، برای دیگران هم حق قائل باشد و به رأی دیگران احترام بگذارد و حق سخن گفتن و اظهار نظر به دیگران بدهد، همه فکرها و نیروها به کار می افتد

## تهیه چک لیست

برای هر کاری، همه فعالیت هایی که باید اجرا کنید تا آن کار انجام شود را بنویسید؛ به عنوان مثال اگر شما مسئول برگزاری همایش روز دانشجو هستید، تمام کارهایی را که باید قبل و هنگام همایش و بعد از آن انجام دهید، به صورت کاملاً ریزو جزئی لیست کنی

## دخالت در امور جزئی ممنوع

دبیر یا مسئول تشکل دانشجویی نباید به گونه ای عمل کند که تصدی همه کارها بر عهده او باشد. کسانی که همه تصمیم گیری ها و فعالیت های تشکل را خودشان انجام می دهند، انگیزه نیروهای توانمند را از بین می برند. اگر مسئول

تشکیلات تمرکز خود را بر جهت گیری و هدایت تشکیلات و سازماندهی و رشد نیروها قرار دهد، زمینه فعالیت اعضا را فراهم نماید و موانع را برطرف سازد، رشد نیروها در بستر تشکیلات شکل می گیرد، انگیزه افزایش می یابد و اهداف بزرگ محقق می گردد.

دبیر یک تشکیلات باید نسبت به تمامی مسائل و امور زیردست خود نظارت کامل داشته باشد، اما این بدان معنا نیست که در همه امور درگیر شود، چراکه در این صورت باید تمام وقت خود را صرف امور عملیاتی کند؛ در صورتی که وظیفه دبیر تشکیلات یک کار نظارتی و مدیریتی است؛ از این رو وقتی شما فردی را به عنوان یک مسئول انتخاب می کنید، یعنی به او اطمینان دارید و تفویض اختیار می کنید. اگر مشغله های ذهنی شما زیاد باشد، تمامیت تشکیلات دچار وضعیت نابسامانی خواهد شد و نه تنها از مسئولیت های اصلی خود دور خواهید ماند، بلکه همان دل مشغولی هایتان هم به سرانجام مناسب نخواهد رسید.

دبیریک تشکیلات بیش از اینکه وارد فاز عملیاتی شود، احتیاج به فکر آزاد دارد تا بتواند در مواقع حساس، تصمیم درست بگیرد، به همین دلیل، شما باید سعی کنید دغدغه های فکری خود را بر اموری متمرکز کنید که حساسیت بیشتری دارند و در اولویت می باشند. داشتن اولویت های متعدد نه تنها به معنای بالابودن بهره وری و راندمان کاری نیست، بلکه نتیجه ای غیر از بی نظمی کاری و سرسری انجام دادن وظایف به دنبال خواهد داشت.

هرگز شخصا به امور جزئی تشکیلات مانند چگونگی توزیع اقلام، چسباندن یک پوستر و مانند اینها نپردازید و انجام این قبیل مسائل را مایه افتخار خود ندانید. تمام این موارد نشانه های یک مدیریت فاقد راهبرد و بدون هدف است که به آینده و برنامه های کلان مجموعه تحت امر خود نمی اندیشد. شما این قبیل مسائل را باید از مسیری که تعیین کردید پیگیری کنید. همواره از طریق پیگیری امور از سرشاخه ها

اگر مسئول تشکیلات تمرکز خود را بر جهت گیری و هدایت تشکیلات و سازماندهی و رشد نیروها قرار دهد، زمینه فعالیت اعضا را فراهم نماید و موانع را برطرف سازد، رشد نیروها در بستر تشکیلات شکل می گیرد

و افراد، این آگاهی را برسانید که در حال ارزیابی تشکیلات هستید و در برابر کارکردهای هر یک از آنان بازخورد داشته باشید. شیوه اداره کردن نیروهایی که صرفاً هنگام اجرای عملیات به تشکیلات شکلی می‌بخشند، باعث می‌شود آنها عملاً ضرورت وضعیت آماده باش را درک نکنند و این دوره را با وضعیت استراحت و بیکاری اشتباه بگیرند.

هرگز شخصا  
به امور جزئی  
تشکیلات مانند  
چگونگی توزیع  
اقلام، چسباندن  
یک پوستر و مانند  
اینها نپردازید و  
انجام این قبیل  
مسائل را مایه  
افتخار خود ندانید.

# فصل سوم

## مسئله‌شناسی شوید

برگرفته کتاب کار ویژه  
از مجموعه کنشگر

## مسئله محوری

فعالیت‌ها در یک تشکل و حتی در کشور معمولاً حول مناسبت‌ها (مثلاً سیزده آبان)، قالب‌ها و فرم‌ها (مثلاً نشریه)، حوزه‌ها (مثلاً فرهنگ)، موضوعات (مثلاً سینما) یا مشکلات (مثلاً تورم) شکل می‌گیرند؛ اما فعالیت مؤثر حول چه چیزی بنا می‌شود؟ اگر هدف از فعالیت و عمل تأثیرگذاری نیست بلکه عمل فقط برای خالی کردن احساس مسئولیت و احیانا عذاب وجدان است!، می‌توانید به کار دیگری بپردازید و از مطالعه این جزوه دوری کنید و مطالبی که در ادامه می‌آید به کار شما نخواهد آمد؛ اما اگر اصولاً هدف از فعالیت و عمل تأثیرگذاری است پاسخ به این پرسش که فعالیت مؤثر حول چه چیزی شکل می‌گیرد، یک پاسخ بنیادین و اساسی و حیاتی است که در ادامه بدان خواهیم پرداخت. : در ابتدا اجازه بدهید از منظر دیگری به موضوع نگاه کنیم. آیا تا به حال گزارش‌های عملکردی دستگاه‌های دولتی را شنیده‌اید؟ برخی دستگاه‌های دولتی و حکومتی با کارمندان متعدد و بودجه مصوب سالیانه با صرف زمان زیاد قادرند سالانه گزارشات چند ده جلدی و هزاران صفحه‌ای از اقدامات خود منتشر کنند در حالی که وجودشان تقریباً هیچ دردی از جامعه دوا نکرده است! این دستگاه‌ها در طول زمان تبدیل به سیاه چاله‌هایی شده‌اند که نیروی انسانی، انگیزه، زمان و بودجه را در خود می‌کشند، اما اگر خود بار نباشند، باری از کشور هم بر نمی‌دارند. در عین حال چندان نمی‌شود به آنها گفت بیکار! چون حقیقتاً کار می‌کنند، اما کارهای بی‌خاصیت یا خیلی کم‌خاصیت! علت این عدم تأثیرگذاری چیست؟ دلایلی وجود دارد؛ یکی از مهم‌ترین آنها نداشتن مسئله است! کم‌خاصیت هستند چون اصولاً مشکلی را هدف نگرفته‌اند که حل کنند! لذا کار می‌کنند فقط برای کار! به قول علما «چیزی که طریقت داشت برایشان موضوعیت پیدا کرده است!» دیگر حتی کارهایی را که خودشان روزانه انجام می‌دهند را نمی‌دانند برای چه انجام

دلایلی وجود دارد؛ یکی از مهم‌ترین آنها نداشتن مسئله است! کم‌خاصیت هستند چون اصولاً مشکلی را هدف نگرفته‌اند که حل کنند!

میدهند و اگر روزی نباشند چه خواهد شد؟! علاوه بر این، مسئله نداشتن چیزی است شبیه دردداشتن، چیزی شبیه انگیزه نداشتن و دغدغه نداشتن؛ لذا توقع حرکتی هم نمی توان داشت. گروه قابل توجهی از کنشگران اجتماعی و تشکل های دانشجویی نیز به این آفت مبتلا شده اند و برنامه اقدامشان مملو از کارهایی است که انجام می شود، چون روال بر این بوده و سابقا نیز انجام می شده است و دقیق معلوم نیست امروز برای چه باید تکرار شود. و نیز مملو از کارهایی است که انجام نمی شوند، چون اگر شدنی یا خوب بودند قبلیها انجام می دادند که این دومی پدیده ای با درجه شیوع بالاتر است. به علاوه، کارهای دیگری نیز هستند که برای انجام آن هزینه های معنوی و مادی قابل توجه صرف می شود، اما اثرگذاری آن مشخص نیست. در واقع شاخص انتخاب آن کار، نه برداشتن باری از مشکلات کشور، بلکه حفظ وضع موجود یا گاهی حفظ دستاورد گذشتگان است، آن هم با یک رودربایستی ناخودآگاه؛ تشکیلاتی!؛ برخی از ما که امروز اینگونه رفتار میکنیم، همان کسانی هستیم که در دوره دبیرستان بارها اعتراض کردیم که چرا باید این فرمول ها را حفظ کرد؟! یا از بردن سینوس و کسینوس کدام درد را دوا میکند؟! حال که خود به اندازه دوران دانشجویی به جایگاه تصمیم گیری رسیده ایم به همان سیاق معلمان خود عمل می کنیم، بدون توجه به چرایی فعالیت یا کاربرد آن و بدون هیچ اراده ای در ایجاد تغییر.

همان قدر که از قبل حل مسئله مشکلات متعدد، عمیق تر و پایدارتر حل می شوند، مسئله محوری» نیز برکات جانبی متعددی دارد.

## تمرکز

اولین ثمره مسئله محورین تمرکز است، یعنی تمامی انرژی ها حول یک مسئله، واحد می شود؛ چیزی که نقطه آسیب

کسی که بر حل یک مسئله تمرکز نکرده باشد، در میانه راه به محض برخورد با کنشگر موانع، صورت مسئله را پاک می کند و به سراغ مسئله دیگری می رود

پذیری تمامی طرح‌های به‌ظاهر خوبی است که هیچگاه به سرانجام نمی‌رسند. این معضل حتی به زندگی‌های فردی هم نفوذ کرده و شاید از زندگی‌های فردی به کشور سرایت کرده است، به هر حال، کشور پر است از طرح‌های خوب نیمه تمام. کار نیمه تمام یعنی به یک باره وسط کار، دغدغه کار دیگری را گرفتن، این کار را رها کردن و به سراغ کار دیگر رفتن؛ همان از این شاخه به آن شاخه پریدن. کسی که بر حل یک مسئله تمرکز نکرده باشد، در میانه راه به محض برخورد با کنشگر موانع، صورت مسئله را پاک می‌کند و به سراغ مسئله دیگری می‌رود و یا با پرننگ شدن یک مسئله در کشور، مسئله در دست بررسی خود را رها می‌کند و با توجیه‌هایی چون «فوریت دارد»، «بر زمین مانده» یا «اولویت است» به سراغ مسئله جدید می‌رود. همین کار، مسائل کشور را به زخم کهنه‌ای تبدیل می‌کند که هم درمان سخت‌تر می‌شود و هم در جامعه ناامیدی ایجاد می‌کند. یک حساب سرانگشتی نشان می‌دهد نیروی انسانی و امکانات مادی و معنوی بسیاری با همین یک اشکال به هدر می‌رود. تمرکز یعنی بدانیم «مهم‌ترین آجری که می‌گذاریم اولین آجر نیست، آخرین آجر است». تنها با تمرکز است که می‌توان از کارهای مقطعی کردن رهایی یافت و دمدمی مزاج بودن را علاج کرد.

## عمیق‌شدن و به‌تشخیص‌رسیدن

عمیق‌شدن و به‌تشخیص‌رسیدن - اقیانوسی به عمق سه سانت بودن شاید وسعتش ساحل نشینان را مسحور کند، اما یک تابش نور دوساعته لازم دارد که نیست شود. اقیانوس سه سانتی بودن یعنی بی‌عمقی، یعنی سطحی بودن. محدودیت زمان و ذهن اجازه نمی‌دهد که انسان در مدت کوتاه، در موضوعات متعدد عمیق شود. اما وقتی کار بر یک مسئله متمرکز شد، شرایط برای پیدا کردن عمق دانشی فراهم می‌

به هر میزان که توان تبیین و پاسخگویی ایجاد شود، به همان میزان از عمق و تشخیص دست یافته است



شود. یعنی ذهن می تواند متمرکز شود تا به عمق برسد؛ البته اگر فرد با ژست تخصص گرایی از میزان تفکر و تلاش خود کم نکند.

و عمیق بودن یعنی به ریشه های مشکل رسیدن، چرایی حل نشدن مشکل را فهمیدن، گستره اثرگذاری و اثرپذیری آن را بررسی کردن و نهایتا رسیدن به دلیل اولویت آن. رسیدن به این فهم، یعنی فرد می تواند مسئله خود را به زبان خود تبیین کند و می تواند به سؤالات دیگران پاسخ دهد. در واقع توانایی تبیین و کیفیت پاسخگویی، شاخصی است برای سنجش میزان تشخیص و عمق فرد یعنی به هر میزان که توان تبیین و پاسخگویی ایجاد شود، به همان میزان از عمق و تشخیص دست یافته است.

## ایجاد امکان گفتگو

برای حل یک مسئله نیاز است با جامعه نخبگانی، مردم و مسئولین گفتگو شود. یک مانع در گفتگو کردن با جامعه - چه نخبگانی و چه مردم و چه مسئولین - کلی گویی ها و گزاره های انتزاعی است. مسئله محور شدن می تواند این مانع را برطرف و امکان گفتگو ایجاد کند. علت اینکه مناظره ها بر سر کلیات اقتصاد مقاومتی شکل نمی گیرد، همین کلی گویی هاست. کلی گویی ها امکان دیالوگ را از بین می برد. اما اگر مسئله محوره اقتصاد مقاومتی نگاه شود و بحثها حول یک مسئله شکل بگیرد، آن وقت امکان گفتگو پدید می آید. وقتی امکان گفتگو پدید آمد، امکان پیگیری نیز ایجاد می شود.

## ایجاد امکان پیگیری

بسیاری از مسائل کشور راه حل های کارشناسی دارد که گاهی بر سر آن اجماع نیز هست، اما باز هم اجرایی نمی شود.

کلی گویی ها امکان دیالوگ را از بین می برد

پیچیدگی هایی که در اداره کشور وجود دارد باعث می شود حل یک مسئله در مارتان اراده های متقابل قرار گیرد

پیچیدگی‌هایی که در اداره کشور وجود دارد باعث می‌شود حل یک مسئله در ماراتن اراده‌های متقابل قرار گیرد که جز با پیگیری حل نمی‌شود. هر که پیگیرتر باشد، پیشنهادش به عملیات نزدیک‌تر است. اما نکته مهم این است که کلیات و انتزاعیات را نمی‌توان پیگیری کرد. پیگیری کلین پاسخ کلی دریافت می‌کند و پیگیری انتزاعیات پاسخ انتزاعی. آنچه میدان را تغییر می‌دهد، پیگیری یک مسئله مشخص است که پاسخی مشخص دارد و امکان فرار از پاسخگویی را می‌گیرد و مطالبه‌گری را به اثر نزدیک می‌کند.

## اجتماعی‌شدن

مسئله از کجا پیدا می‌شود؟ از ریشه‌یابی مشکل به دست می‌آید، اما مشکل از کجا پیدا می‌شود؟  
و این یک سؤال تاریخی است؛ در قرون وسطی گروهی زندگی می‌کردند به نام اسکولاستیک‌ها. مشهور است که کسی از آنان سؤال کرد: «اسب چند دندان دارد؟» علمای این مکتب طبق فرض خود که همه چیز در کتب گذشتگان هست، پاسخ سؤال را در لابه‌لای کتاب‌ها جستجو می‌کردند که منتقدی گفت: «خب این چه کاری است؟ برویم دندان‌های اسب را بشماریم که جواب مطمئن‌تر و سریع‌تر به دست می‌آید». همین کنش موجب شد که منتقد برچسب معاند خورد و متهم شد که شیطان در روحش حلول کرده و حکمش اعدام است!

این ماجرا، داستان جریان روشنفکری در ایران است؛ کسانی که برای فکر کردن به اتاق می‌روند، چراغ را خاموش می‌کنند، پپ را روشن می‌کنند و فکر می‌کنند و تولید می‌کنند. این تولید به همان میزان که در نسبت با مردم نوشته نشده، توسط مردم شنیده نمی‌شود و به کار مردم نمی‌آید و با رفتن آن اندیشمند، خطا و بین مردم احساس نمی‌شود و مردم از رفتنش غمگین نمی‌شوند.

جامعه‌ای که  
سؤالش را از لای  
کتاب‌ها در می  
آورد، پاسخش را از  
لای کتاب‌ها پیدا  
می‌کند

فضای عمومی جامعه نخبگانی نیز همین عملکرد را در پیش گرفته‌اند. جامعه‌ای که سؤالش را از لای کتاب‌ها در می‌آورد، پاسخش را از لای کتاب‌ها پیدا می‌کند، پاسخش را در کتاب‌ها می‌نویسد و آن را در کنار سایر کتاب‌ها می‌گذارد و با این کار ارزش افزوده‌ای به مقدار «هیچ» تولید می‌کند. غافل از اینکه بزرگترین دانشگاه‌های دنیا نیز در مرکز شهر قرار دارند و حتی آمیخته با زندگی مردم هستند.

سؤال «مشکل را باید از کجا پیدا کرد»، برای کسانی پیش می‌آید که خود را از محیط اجتماعی منقطع می‌بینند. کسی که در محیط اجتماعی زیست می‌کند، مشکلاتی که مردم با آن دست و پنجه نرم می‌کنند را می‌بیند. فیزیک محیط هم تنها زمانی موضوعیت دارد که مشکلی را برای مردم ایجاد کرده است و یا ایجاد خواهد کرد. دقیقاً به همین دلیل همانقدر که ((غیب شدن یک ستاره در آسمان)) مشکل مردم نیست، ((یوزپلنگ مازندران)) هم مسئله ذهنی مردم نیست اما ((آلودگی هوا)) و ((ریزگردها)) مشکل مردم است.

در این مشکلی که وصفش گذشت، انزوای فکری و فرار از مردم است و راه حلش اجتماعی شدن است. اجتماعی شدن تنها برای یافتن مشکل یا مسئله نیست. تمام انقلابها و اصلاحات موفق بر دوش مردم بوده‌اند؛ یعنی نه تنها بر مسئله مردم بنا شدند، بلکه مردم در جریان روند انقلاب یا اصلاحات نیز قرار گرفتند. زمانی گمان می‌شد ولایت فقیه یک نظریه و یک کتاب نخبگانی است، انقلاب زمانی اتفاق افتاد که این نظریه از یک تئوری حوزوی به یک تفکر اجتماعی تبدیل شد. لذا راه حل مشکلات نیز در رابطه مستمر با محیط اجتماعی» پیدا می‌شود. از این رو اجتماعی شدن یک عمل همه‌زمانی و ممتد

کنشگر است که هر زمان قطع شود، نتیجه فعالیت را متفاوت خواهد کرد و از اثر آن خواهد کاست.

منظور از اجتماعی شدن، نزدیک شدن جنبش دانشجویی به بدنه اجتماعی و آحاد مردم، به جای یک قشر خاص انقلابی

یا روشنفکری، نخبگانی یا مسئولین است. هرگاه جنبش دانشجویی مسئله اش را از مردم بگیرد، خود را برای مردم هزینه کند و خود را به مردم پاسخگو بداند، اجتماعی شده است، آنگاه مقبولیت او نه در بین جریان‌های سیاسی که در بین مردم خواهد بود.

نکته مهم در مورد اجتماعی شدن، همه موضوعی بودن آن است. همه موضوعی بودن یعنی چنین نیست که مسئله یا مشکلی وجود داشته باشد که جز با اجتماعی شدن بتوان به آن رسید و جز با اجتماعی شدن بتوان به آن پرداخت. غرق شدن در مسائل ذهنی که نسبتی با جامعه ندارند، فایده عملی نیز برای انقلاب هر انقلابی و هر حکومتی نخواهد داشت. دوگانه‌های متداولی مانند نظری - عملی یا محض - کاربردی نیز اگر به معنای غنای موضوعات نظری یا بنیادی از اجتماعی شدن قلمداد شود نیاز به بازنگری دارند. زیرا تنها «ناظر به عمل فکر کردن»، منجر به کارآمدی می شود و هیچ موضوعی مستقل از کارآمدی موضوعیتی ندارد.

## کنشگری خلاق

مهم ترین مانع حرکت، یک «دیگری» است که قرار است یا دستور بدهد یا امکانات بیاورد یا تأیید کند. به بیان دیگر، فرد یا تشکل یا حتی کشور برای حرکت خود، انتظار «او» را می کشند تا حرکت را شروع کنند یا سرعت بدهند. پس همیشه می توانند خود را معطل «او» توصیف کنند یا توقف یا کندی خود را برگردن «او» بیندازند. غافل از اینکه این کمبود امکانات نیست که مانع حرکت است این «گمبود امکانات است! و علت کم بودن امکانات همین اتکالی به غیر است. اگر «کم»ها پشت پرده انتظار از «دیگری» گم نشود، با خلاقیت می توان به کارکرد کم ها ضریب داد و اثرهای بزرگ خلق کرد. با عدد ۲، ۳ و ۴ و چهار عمل اصلی می توان معادله ای نوشت که جوابش منفی یک باشد و می توان معادله ای

اگر «کم»ها پشت پرده انتظار از «دیگری» گم نشود، با خلاقیت می توان به کارکرد کم ها ضریب داد و اثرهای بزرگ خلق کرد

نوشت که جوابش ۲۴ باشد؛ نوع چینش این اعداد کنار هم یعنی خلاقیت و خلق یک اثر جدید دیگر است. کنشگر خلاق تمام تفاوت های زیستی و دانشی و فرهنگی خود را به خدمت می گیرد تا یک کنش مؤثر و منحصر به فرد خلق کند. همین کنش های مؤثر و منحصر به فرد است که در این دنیای اشباع شده از اطلاعات دیده می شود. پس اگر کسی مشکل دیده نشدن و شنیده نشدن دارد باید همین شاخص را در خود ارزیابی کند. تنها نکته مهم، جایگاه خلاقیت است. خلاقیتی که در «فرایند» تولید می شود، یک خلاقیت مؤثر در چارچوب اصول است، اما به محض اینکه خلاقیت از ابزار به هدف تبدیل شود، نه تنها محتوا ذبح می شود بلکه این واژه راهگشا نیز به سمت ابتذال حرکت کرده و از مسیر خارج می شود و نه تنها هدف را محقق نمی کند که حتی شنیده شدن را هم به سخره می گیرد. درست مانند کسی که پاکیزگی منزل برای او، از ابزار آرامش خانواده بودن به هدف تبدیل شود، آن وقت است که دچار وسواس شده و آرامش خانواده را به هم می ریزد تا از تمیزی خانه ذره های کاسته نشود. تفاوت خلاقیت آموزنده و خلاقیت زننده به همین در چارچوب اصول بودن است.

## فراگیری

مسئله «جذب» دغدغه مشترک تشکل های دانشجویی و جریانات سیاسی است، تا جایی که عده ای بدون توجه به نسبت «ابزار جذب» و «هدف جذب»، از هر قالبی برای جذب استفاده می کنند. همین گروه برای تظہیر خود به سخنان رهبری نیز استناد می کنند که باید «جذب حداکثری و دفع حداقلی» داشت. آنها با همین فهم سعی می کنند با «فوتبال دستی» هم که شده جوانان را جذب مسجد کنند و با برگزاری کلاس های مهارتی هم که شده دانشجویها را به تشکل بکشانند. غافل از اینکه هر ابزاری، افکار خاصی را جذب

می‌کند. لذا فعالیت‌هایی که با هدف جذب انجام می‌شوند حتی منجر به جذب فیزیکی پایدار هم نمی‌شوند، در حالی که آنچه اهمیت دارد جذب ذهنی است. فراگیری یعنی جذب ذهنی؛ یعنی حتی اگر فرد در محل مورد نظر تشکل حضور فیزیکی هم ندارد، اما ذهنش جذب تفکر تشکل شده است. استراتژی فراگیری به جای «جذب افراد» بر «تسری افکار» تمرکز می‌کند؛ یعنی مهم نیست چند نفر عضو تشکل هستند، بلکه مهم این است که چند نفر شبیه تشکل فکر می‌کنند.

کسانی که به فراگیری معتقدند، انتخاب مسئله و پرداخت مسئله شان با کسانی که قائل به جذب هستند، متفاوت خواهد شد. برای هر دو گروه مخاطب مهم است، اما قائلین به جذب آنچه را می‌گویند که مخاطب می‌پسندد، به این امید که شاید روزی مخاطب صبوری کند و به حرف‌های اصیل او نیز گوش بدهد. این گروه با یک نگاه ماکیاولیستی که «هدف وسیله را توجیه می‌کند از انواع ابزارهای جذب که حتی خود به بی‌خاصیتی و بی‌نسبتی آنها، و نه حتی مضر بودنشان، واقف است استفاده می‌کند، تنها با معیار پس‌نیر مخاطب. البته با این فرض که مخاطب درست شناخته شده باشد که معمولاً برای این کار هم، زمان مفیدی گذاشته نمی‌شود و روش درستی انتخاب نمی‌شود. از این رو، دست این گروه برای مخاطب رو می‌شود و مخاطب زمین بازی را بر هم می‌زند و خدمات مورد نیاز خود را می‌گیرد، اما پای منبر آنان نمی‌نشیند و سیاست جذب را در نطفه خفه می‌کند. اما گروه دوم که قائلین به فراگیری هستند، مخاطب خود را انتخاب می‌کنند. مخاطب او همان کسی است که به دنبال حل مسئله اش هست، یعنی مردم.

لذا از کنشگر خلاق تمام تفاوت‌های زیستی و دانشی و فرهنگی خود را به خدمت می‌گیرد تا یک کنش مؤثر و منحصربه‌فرد خلق کند. همین کنش‌های مؤثر و منحصربه‌فرد است که در این دنیای اشباع شده از اطلاعات دیده می‌شود. پس

اگر کسی مشکل دیده نشدن و شنیده نشدن دارد باید همین شاخص را در خود ارزیابی کند. تنها نکته مهم، جایگاه خلاقیت است. خلاقیتی که در «فرایند» تولید می شود، یک خلاقیت مؤثر در چارچوب اصول است، اما به محض اینکه خلاقیت از ابزار به هدف تبدیل شود، نه تنها محتوا ذبح می شود بلکه این واژه راهگشا نیز به سمت ابتذال حرکت کرده و از مسیر خارج می شود و نه تنها هدف را محقق نمی کند که حتی شنیده شدن را هم به سخره می گیرد. درست مانند کسی که پاکیزگی منزل برای او، از ابزار آرامش خانواده بودن به هدف تبدیل شود، آن وقت است که دچار وسواس شده و آرامش خانواده را به هم می ریزد تا از تمیزی خانه ذره‌ای کاسته نشود. تفاوت خلاقیت آموزنده و خلاقیت زننده به همین در چارچوب اصول بودن است. و فراگیری: مسئله «جذب» دغدغه مشترک تشکل های دانشجویی و جریانات سیاسی است، تا جایی که عده ای بدون توجه به نسبت «ابزار جذب» و «هدف جذب»، از هر قالبی برای جذب استفاده می کنند. همین گروه برای تظہیر خود به سخنان رهبری نیز استناد می کنند که باید «جذب حداکثری و دفع حداقلی» داشت. آنها با همین فهم سعی می کنند با «فوتبال دستی» هم که شده جوانان را جذب مسجد کنند و با برگزاری کلاس های مهارتی هم که شده دانشجویها را به تشکل بکشانند. غافل از اینکه هر ابزاری، افکار خاصی را جذب می کند. لذا فعالیت هایی که با هدف جذب انجام می شوند حتی منجر به جذب فیزیکی پایدار هم نمی شوند، در حالی که آنچه اهمیت دارد جذب ذهنی است. فراگیری یعنی جذب ذهنی؛ یعنی حتی اگر فرد در محل مورد نظر تشکل حضور فیزیکی هم ندارد، اما ذهنش جذب تفکر تشکل شده است. استراتژی فراگیری به جای «جذب افراد» بر «تسری افکار» تمرکز می کند؛ یعنی مهم نیست چند نفر عضو تشکل هستند، بلکه مهم این است که چند نفر شبیه تشکل فکر می کنند. کسانی که به فراگیری معتقدند، انتخاب مسئله و پرداخت مسئله شان با کسانی که

قائل به جذب هستند، متفاوت خواهد شد. برای هر دو گروه مخاطب مهم است، اما قائلین به جذب آنچه را میگویند که مخاطب می‌پسندد، به این امید که شاید روزی مخاطب صبور می‌کند و به حرف‌های اصیل او نیز گوش بدهد. این گروه با یک نگاه ماکیاولیستی که «هدف وسیله را توجیه می‌کند از انواع ابزارهای جذب که حتی خود به بی‌خاصیتی و بی‌نسبتی آنها، و نه حتی مضر بودنشان، واقف است استفاده می‌کند، تنها با معیار پس‌نیر مخاطب. البته با این فرض که مخاطب درست شناخته شده باشد که معمولاً برای این کار هم، زمان مفیدی گذاشته نمی‌شود و روش درستی انتخاب نمی‌شود. از این رو، دست این گروه برای مخاطب رو می‌شود و مخاطب زمین بازی را بر هم می‌زند و خدمات مورد نیاز خود را می‌گیرد، اما پای منبر آنان نمی‌نشیند و سیاست جذب را در نطفه خفه می‌کند. اما گروه دوم که قائلین به فراگیری هستند، مخاطب خود را انتخاب می‌کنند. مخاطب او همان کسی است که به دنبال حل مسئله اش هست، یعنی مردم. لذا از خواست مردم شروع میکند و نیاز آنان را برایشان تبیین می‌کند. این گروه برای تسری افکار، مخاطب را دارای اختیار می‌داند. از این رو برای شنیدن، بیش از گفتن، شأن قائل است. این گروه هیچ فعالیتی را پشت پرده انجام نمی‌دهند و هیچ صراحتی را به اسم محرمانه بودن ذبح نمی‌کنند. آنها «چه گفتن‌ها» را سانسور نمی‌کنند، بلکه برای چگونه گفتن‌ها» چاره می‌اندیشند. چون معتقدند یک تنه نمی‌توانند مسائل کشور را حل کنند، پس پشت پرده مذاکره نمی‌کنند و برای جلب همراهی مردم تلاش می‌کنند و به پشتوانه همراهی مردم، به جنگ با مسائل می‌روند. این گروه، نفس همراهی پایدار مردم را دارای موضوعیت می‌داند و از آنجا که همراهی جز با همفکری به دست نمی‌آید، با مردم با اطلاعاتی در دست مردم و با زبان مردم سخن می‌گویند و با مسئولین نیز، با زبان مردم و با اطلاعات در دسترس عموم مردم، اما تخصصی گفتگو می‌کنند.



گفتمان یعنی تفکر رایج بین مردم، آن قدر رایج که مردم تخطی از آن را نمی‌بخشند. همین گفتمان رایج ترموستات رفتار مسئولین و سایرین است.

وقتی فکر رایج بین مردم احتکار را ناحق بداند، کسی که احتکار میکند، آن را در خفا انجام می‌دهد زیرا در غیر این صورت، توسط مردم طرد می‌شود. از آن جا که انسان‌ها اجتماعی هستند، رفتارشان را با تفکر رایج تطبیق می‌دهند، هر چند به اجبار و هر چند به ظاهر.

همین فکر رایج بین مردم، جهت دهنده به رفتار مسئولین نیز هست. وقتی از نظر مردم، دریافت حقوق‌های کلان برای مدیران دولتی بی‌عدالتی محسوب می‌شود اگر دزدی تلقی نشود. یک مسئول دولتی که، طبق قوانین جمهوری اسلامی، حقوق کلان دریافت میکند و دریافتی‌اش مغایرتی با قانون ندارد، با برملا شدن فیش حقوقی‌اش، طبق نظر مردم رفتار می‌کند؛ هرچند همچنان خودش معتقد است کار غیرقانونی نکرده و حقیقتاً هم نکرده است. فشار مردمی حتی رفتار مسئولین را فراتر از قانون کنترل می‌کند، به شرط آنکه این فشار وجود داشته باشد.

وقتی گفتمان، چنین کارکردی دارد، گفتمان‌سازی تبدیل به یک ابزار قدرت می‌شود. ابزاری برای استفاده از فشار توده برای حل مسئله که این توده می‌تواند دانشجویان، نخبگان یا مردم باشند.

وقتی یک مسئله‌ای به عنوان ریشه مشکل تبدیل به گفتمان عمومی بشود، مردم بعد از این، به جای مطالبه حل مشکل، حل مسئله را مطالبه خواهند کرد. اگر امروز فکر رایج بین مردم این است که داشتن مسکن، حق آنان است و با داشتن پول می‌توانند مسکن تهیه کنند، همین را از مسئول مطالبه می‌کنند. آن وقت مسئول به سمت طرح‌های مسکنی مانند اعطای تسهیلات بانکی برای مسکن می‌رود، اما اگر همین

مردم قیمت بالای مسکن را ظلم تلقی کنند و ریشه آن را در سوداگری حوزه مسکن بدانند و حتی با مفهومی به نام مالیات‌های تنظیمی آشنا باشند، رفتار مسئول را به سمت راه حل‌های ریشه‌ای تر سوق می‌دهند.

برای گفتمان کردن یک مسئله، به عنوان ریشه مشکلات، باید مسئله گفته شود، استدلال شود، تبیین شود و تکرار شود تا به صورت یک گفتمان قطعی دربیاید و تبدیل به مسئله اول جامعه بشود. این اتفاق زمانی می‌افتد که گروه هدف، هم صحت مسئله را بپذیرند و هم اولویت آن را. از این جهت گفتمان‌سازی کاملاً با ساختار ذهنی و روحی مخاطب مواجه است. روش‌های موسوم به «بگورد شو» بنویس بره؛ بذار میبینه» روش‌هایی نیستند که منجر به پذیرش مخاطب شود. با مخاطب باید تخاطب داشت؛ گفتگوی مؤثر؛ رفت و برگشتی؛ تا، در این رفت و برگشت‌ها، موضوع تبیین شود و صحت و اولویت مسئله منتقل و گفتمان ایجاد شود.

یک نوع گفتمان‌سازی هوشمند نیز وجود دارد. یعنی افرادی هستند که وقتی مسئله کنشگر تبدیل به مسئله آنها هم بشود، این قابلیت را دارند که به صورت خودجوش همان حرف را با قالب تخصصی خود و البته زبانی خود برای افراد متعددی که در حلقه ارتباطی شان هستند گفتمان کنند، مانند چهره‌هایی که مخاطبان متعدد و پایدار دارند: رسانه، خبرنگار، امام جمعه و....

## مطالب‌گری

مطالبه‌گری یعنی امر مسئول به معروف و نهی مسئول از منکر.

این معروف و منکر همان مسائل هستند که پرداخت شده‌اند، مسئول مربوطه اش در همان فرایند پرداختن به مسئله شناخته شده و حالا قرار است مسئول، مخاطب اقدام قرار گیرد تا مسئله را یک گام به حل شدن نزدیک کند.

برای مطالبه گری، شناخت مسئول و نظام تعلقات وی مهم است. البته این شناخت هم با رصد و با تعامل وی به دست می آید؛ به این معنا که، تحلیل واکنش های مسئول درباره گفتگوها و مطالبات مشخص می کند که اگر تاکنون به حل این مسئله نپرداخته یا به انجام راه دیگری اصرار دارد، علتش چیست؟ دانش کافی ندارد و غافل است، اما سالم است. در چنبره اطرافیان جاهل یا منفعت طلب قرار دارد. خودش ذی نفع است و نفع مردم را به نفع خود می فروشد. تنبل است. خائن است.

این شناخت که ایجاد شد، طرح مطالبه گری از او مشخص می شود، چون ساختار انگیزشی مسئول سالم و ناسالم و... متفاوت است. مطالبه گری حتما باید طیبانه باشد، اما نسخه ای که این طیب برای هر مسئولی می پیچد، مبتنی بر ساختار انگیزشی مسئول است. دسته اول مسئول غافل یا جاهل، اما سالم است. مسئولی که شدت کارهای اجرایی حتی خود او را از آرمان ها و برنامه هایش دور کرده، یعنی مسئول ضعیفی که به کمک و دلسوزی نیاز دارد. او، با تبیین و روشنگری، کار درست را انجام می دهد؛ برای او با یک نامه خصوصی متقن و تخصصی می توان رفتارسازی کرد. | دسته دوم مسئولی است تنبل یا ذی نفع که تنها برایش پست و مقام خود مهم است و از قدرت خود برای طبقه خاصی خرج می کند. او اگر از خدا می ترسید روش دیگری کنشگر را پیش می گرفت، اما از خدا نمی ترسد. پس ساختار انگیزشی او چیست؟

این مدیران خود نیز دو دسته اند. دسته اول جایگاه خود را متکی به رضایت عمومی مردم می دانند و تنها زمانی بازی تعارض منافع را به نفع مردم تمام می کنند که نگران وجهه عمومی خود باشند. برای این دسته از مسئولین باید هزینه سازی کرد، هزینه ای از جیب آبرو و اعتبار خودشان. آنها تنها با فشار افکار عمومی تغییر رویه میدهند. پس مطالبه از آنها هرچه آشکارتر باشد، اثرگذار است. وقتی مردم مسئولان ضعیف را بشناسند مسئولانی که تنها بلدند رأی ممتنع بدهند،

از انجام کارهای خوب ابا دارند و از انجام کارهای غلط برای انتفاع خود و حامیان خود استقبال می‌کنند. اعتبار و آبرویی را که خود به آنها داده‌اند، پس می‌گیرند و او را از حیثیت فعالیت‌های حکومتی محروم می‌کنند و این پایان عمر کاری یک مسئول است. همین خطر می‌تواند برای چنین مسئولی تصمیم‌سازی کند.

دسته دوم مدیران تنبل یا ذی‌نفع، مدیری است که چه کاری بکنند و چه نکنند حقوق خود را می‌گیرد. او می‌داند که بقیایش نه به عملکرد و نه به رضایت مردم، بلکه به رضایت مسئول بالادستی‌اش مرتبط است. پس تمام سعی‌اش را در رضایت او به کار

خواهد برد. او گمان می‌کند که افکار عمومی توان به خط انداختن جایگا؛ او را ندارند، اشکالی ندارد، تا او به حقیقت پی‌برد، می‌توان از مطالبه حقوقی استفاده کرد. مطالبه حقوقی یعنی استفاده از ساختارهای نظارتی و قضائی برای اصلاح عملکرد مسئولی که تنها از مدیر بالادستی خود می‌ترسد. دیوان عالی عدالت اداری، دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و... بسته به نوع مسئله و جایگاه مسئول و نوع تخطی او از قانون، می‌تواند مورد رجوع قرار بگیرد.

به تعداد مسئولین و منشا آنها، راه مطالبه‌گری وجود دارد. راه‌هایی که یک سر آن نامه خصوصی است و سر دیگر آن ایجاد هزینه‌های اجتماعی یا قضائی. آنچه مطالبه‌گری را به اثر نزدیک می‌کند، تخصصی بودن آن است، یعنی طی کردن تدریجی و متفکرانه فرایند رسیدن به مسئله. مسئله محور بودن مطالبه‌گری است که آن را از مطالبه‌گری غیرمفید و تاکسیرمی همان غرولندهای محافل تاکسی- متمایز می‌کند. البته گاه ممکن است با یک پیگیری شش ماهه مسئله‌ای حل شود و ممکن است سال‌ها بعد این اتفاق بیفتد، کنشگر تا جایی که نامی از مطالبات اولیه هم نمانده باشد؛ اما نتیجه قطعاً حاصل همان اثرات تدریجی است.

دقت شود که نقدهای صرفاً سلبی اقدامات مسئولین، مشوق

بی عملی، رخوت و روزمرگی خواهد شد. برای دفع این آفت، باید مطالبات ایجابی و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود شرایط افزایش یابد. مشخص است که وقتی تعداد و سرعت انجام کارهای غلط انجام شده از کارهای خوب انجام نشده بیشتر می شود، ضریب کارهای سلبی هم در کنشگران بیشتر از کارهای ایجابی باشد. اما باید یک توازنی برقرار شود تا کنشگر متهم به تخریب، ویرانگری و لقب هایی نشود که نسبت دادنشان در تخصص مسئول نقدناپذیر است.

به هر حال، گزاره «هرجا میرم ازم میپرسن» گزاره استرس زایی برای یک مسئول است که می تواند اولویت ها را در ذهن او جابه جا کند. او حتما برای اینکه پاسخی برای این پرسش ها داشته باشد، پرونده آن مسئله را از زیر پرونده های خاک خورده روی میزش درمی آورد و روی پرونده ها می گذارد. همین است که قدرت افکار عمومی از هر قدرتی بالاتر است.

# فصل چهارم وصیتنامه

در این بخش از توصیه‌ها و تجارب تعدادی از مسئولین سابق تشکل‌ها که تحت عنوان وصیت‌نامه تشکیلاتی جمع‌آوری شده روایت شده است. به همین منظور تماماً با ادبیات گفته شده مصاحبه‌شونده‌ها نگارش شده است.

## موضوع تجربه: عملیات جهادی تخصصی + جذب

## جایگاه دانشگاه

خب دانشگاه ما، دانشگاه فرهنگیانه. حالا اون برادران و عزیزانی که قراره مسئولیت رو بر عهده بگیرن، اول باید جایگاه این دانشگاه رو بدونن، چون قراره این دانشجوهای اینجا در آینده دانش-آموز تربیت کنند. نسل آینده کشور قراره توسط این دانشجوها تربیت بشن، پس جایگاه خیلی مهمیه.

غیر از این موارد هم حضرت آقا تعبیراتی پیرامون جایگاه آموزش و پرورش داره که آدم تعجب می‌کنه. مثلاً میگه: مسئله آموزش و پرورش اولویت اول نظام ماست.

سرمایه گذاری در آموزش و پرورش را جدی بگیرید. اینجا هر کسی سرمایه گذاری کرد، هزینه کرد نیست واقعاً بازدهی دارد. وقتی به این نکات نگاه می‌کنید واقعاً یک دغدغه، یک جنبشی درون آدم راه می‌اندازه، آدم نمی‌تونه سره جاش بشینه.

## رویکرد تشکیلات

رویکرد خودم در تشکل تربیت نیرو بود یعنی من افرادی رو باید تربیت کنم این افراد کنشگری کنند. می‌تونم خودم نشست بذارم، معاونت مثلاً گفتمان سازی برای انتخابات، ولی این برای من مهم نیست. مهم اینه که اون معاونت من بلند شه بره برنامه بچینه. اون معاونت کادرسازی من برنامه رو برگزار کنه. اولویت من این بود که خود بچه‌ها برن تربیت نیرو کنند. به قول معروف این ساختار تشکیلات رو گسترش بدن. یعنی یه سطح میشه فرمانده و شورای پایگاه، باز این هر کدوم از شورای پایگاه خودشون دوباره یه چهار پنج

نفری رو دور خودشون جمع کنند که متناسب با همون حوزه برن فعالیت کنن، مباحصه کنن، خودشون گسترش بدن. یه بنده خدایی یه جمله خوبی داره که می گفت باید کوچه به کوچه، نفر به نفر باید بری جذب کنی. واقعا من به این حرفش رسیدم توی این فضای مجازی برای جذب نیرو دنبال این حرفا باشی خیلی کاره سخته. الان هم باید دنبال آدم نفر به نفر باشی.

## تقویت مهارت و هویت معلمی

مسئله آموزش و پرورش یک مسئله‌ی تاریخیه یک سابقه ای داریم، یک دوره ۴۰ ساله‌ای رو گذروندیم نتایج اون داره خودش رو نشون میده. یعنی ما دانش آموزانی رو می بینیم که پایبندی به دین ندارند، حتی از لحاظ درسی سیستم و ساختار آموزش و پرورش به نحوی که ما الان داریم می بینیم دانش آموزهای ما بعد از فارغ التحصیلی بیکارند یا وارد دانشگاه میشن بعد از دانشگاه بیکارند، یعنی اگر من بخوام یک نفر رو با رویکرد جذب بسیج دانشجویی دانشگاه فرهنگیان جذب کنم، میام اون آسیب هایی که توی ساختار موجود هست که طرف خودش متوجه شده که مثلا من دارم میگم که بعد از چهار سال توی فلان دانشگاه یا دوازده سال توی سیستم آموزش و پرورش بودم، بعدش وارد سیستم دانشگاه شدم، بعد از دانشگاه هم مهارت خاصی ندارم. آسیب‌هایی که توی ساختار هست شرح می دم بله بعد می گم خب حالا ما این آسیب ها رو داریم حالا باید چی کار کنیم؟

مثلا برای بسیج دانشجویی توی دانشگاه فرهنگیان اول سعی می کنیم هویت دهی کنیم به این افراد، این دانشجویهایی که هستن ما بیایم به این دانشجو معلم هایی که قراره در آینده دانش آموز تربیت کنند اونها رو نسبت به اون هویت خودشون، نسبت به اون وظیفه‌ای که دارن آگاه کنیم و بعد



از اینکه اونها نسبت به موضوع آموزش و پرورش دغدغه پیدا کردند، بهشون فعالیت بدیم، توانمندشون کنیم در زمینه های مختلف؛ در دو زمینه، یکی معرفتیه که میشه اعضا رو هدایت کرد سمت طرح ولایت و اسلام ناب و ...، یکی هم مهارتی تخصصی آموزش و پرورش یعنی دانشجویان رو با مباحث تحول بنیادین، اسناد بالادستی آشنا کنیم. بعد یک لایه دیگه، لایه توانمندی ها و مهارت هاست. یعنی افراد رو توجیه کنیم که تو قراره معلم شی طیچند ساله آینده، باید فن بیان داشته باشی ولی خب خود فرهنگیان هم متاسفانه حسابی مشکل دارن، هم از لحاظ اساتید و هم از لحاظ واحدهای درسی که ارائه میشن و فرد بعد از چند سال خودش درک می-کنه که واقعاً یه سری کمبودها دارد.

## کلر سازی

دوران حضور ما یه عده از بچه‌ها علاقه‌مند بودند بیان توی بسیج کار کنن. ما هم رویکرد خوبی بهشون داشتیم ولی به علت کم‌بودن تجربه اینها خوب سازماندهی نمی‌شدن. ولی در دوران کرونا و الان که در پایان مسئولیت بنده هست، فرمانده بعدی بیاد بالا، توی دوران کرونایی ما هیچ نوع شناختی از بچه‌های ۹۹ اصلاً نداشتیم، ۹۸ هم به شکل محدود داشتیم که عده‌ایشون هم خارج استان بودند اون هم به درد ما نمی‌خوره.

به خاطر همین ما برای بچه‌های ۹۹ شروع کردیم رفتیم با بسیج دانش آموزها ارتباط گرفتیم و گفتیم دانش-آموزانی که فرمانده حوزه بودن، فرمانده پایگاه بودن، کیا شورای پایگاه بودند، اینا رو به ما معرفی کنید. اونایی که توی دانشگاه فرهنگیان استان قبول شدند اونا اینارو به ما معرفی کردن. به غیر از این ما یک لینک ثبت نامی رو درست کردیم با فرم استعدادیابی. یه لینکی رو گذاشتیم کسانی که علاقه مندیشون، سوابقشون، توانمندیشون که منطبق با مسائل ما

هست بیان این رو پر کنن؛ یه فرم جامع و کاملی بود تقریباً که یه اطلاعاتی پیرامون اون فرد رو به ما می‌داد که این شخص چند مرد حلاجیه و چیکاره هست. بعد این مرحله که ثبت نام انجام می‌شد ما شهر به شهر می‌رفتیم. یعنی تو استان گلستان شهرستان گرگان ما وارد کار می‌شدیم، جلسه می‌گذاشتیم با همه بچه‌ها تک به تک. سه نفر بودیم، من و جانشین و مسئول کادرسازیمون. بعد می‌رفتیم با این بنده خدا یه محلی قرار می‌گذاشتیم مثلاً تپه نورالشهدا. این هم میومد تپه نورالشهدا که حالت جنگلی تفریحی هم داره. بعد این میومد اونجا و ما می‌رفتیم باهش توی دل جنگل و صحبت می‌کردیم. مشکلات ساختار رو بهش می‌گفتیم و طرف به صورت ملموس درک می‌کرد که سیستم مشکل داره و باید براش کاری کرد و به لطف خدا و کمک بچه‌ها، این دغدغه براشون ایجاد می‌شد ما شهر به شهر نفر به نفر می‌رفتیم باهشون جلسه می‌گذاشتیم و صحبت می‌کردیم. مثلاً یه شهر بود؛ نیم ساعت با اونجایی که ما بودیم. یه مثلاً شهر دیگه بود با یک ساعت فاصله. بچه‌ها یک ماشین سپاه گرفته بودن، راه افتاده بودن داخل استان و خداروشکر جذب خوبی هم صورت گرفت آشنایی خوبی هم با بچه‌های ۹۹ داشتیم، خدارو شکر خیلی خوب بود.

## تثبیت

خب ما طبق صحبت‌هایی که کردیم و طبق علاقه‌مندی‌هایی که بچه‌ها توی فرم داشتند یه ساماندهی برای خودمون روی کاغذ انجام دادیم که فلانی بیاد توی جهاد علمی به ما کمک کنه، فلانی بره توی مطالبه‌گری به ما کمک کنه. یه سازماندهی روی کاغذ انجام دادیم ولی نیازه دربارش بیشتر فکر کنیم. الان ما قصد داریم دوره مسیر برگزار کنیم. یک دوره ۴۸ ساعته، دو روزه هست که تو خود استان برگزار میشه. رویکردش هم رویکرد تخصصی مسائل آموزش و پرورش

هست. یعنی بحث سند تحول، مضمون فکری رهبری پیرامون آموزش و پرورش، هویت معلمی و این قبیل ما می‌ریم عیار اینهارو می‌سنجیم که عیارشون در چه حده، به قول معروف بعد سازماندهی‌شون الان هدف اصلی اینه که ببینیم چند مرده حلاج هستن، اون زمینه اصلی که ما اینارو تست. حدوداً یک سازماندهی را روی کاغذ انجام دادیم قصد هم داریم توی این هفته باهاشون بریم ارتباط بگیریم که رسمی تر مسئله رو جدی بگیریم که برای ما فلانی بیاد توی معاونت علمی به ما کمک کنه، یه خورده جدی تر توی این هفته با بچه‌ها کار کنیم.

## تجربه‌ی یک‌کار جهادی

ما یک طرح جهادی اجرا کردیم. طرح اینجوری نیست که بریم بیل بزنی، نمی‌دونم کلنگ بزنی، خانه بسازیم. بچه‌ها توی اوضاع کرونا خوشبختانه یا متأسفانه خیلی از دانش آموزها و خیلی از مدارس احساس نیاز کردن که بچه‌های ما واقعاً عقب موندند. ما چیکار کردیم؟ فراخوان دادیم، ثبت نام کردیم که آقای دانشجو معلم، ما یک طرح جهادی راه انداختیم، جهاد تربیتی، توی این طرح قراره چیکار کنیم؟ قراره بریم با اون دانش آموز یعنی ما جلسه با اداره کل هم گذاشتیم علمی و به صورت آماری و دقیق رفتیم جلو و دانش آموزهایی که دسترسی به فضای شاد و فضای مجازی رو ندارند رو گرفتیم. آقای دانشجو معلم، ما قراره به بچه‌هایی که دسترسی به فضای مجازی، دسترسی به شاد ندارند اینها به لحاظ درسی عقب موندند یه جوری اون قوه و غریزه انسانیشون رو فعال کردیم براشون این یه قسمت. یه قسمت دیگه دانشجو معلم عزیز شما که قراره به قول معروف دو سال بعد، سه سال بعد، وارد سیستم و دستگاه بشید بهترین راه برای توانمند کردن، حضورت در کلاس درسه. یعنی ما الان بچه‌هایی که فارغ التحصیل شدن می‌گن که واحدهای دانشگاه همش هیچ،

به جز کلاس کارورزی. چرا؟ چون توی کلاس کارورزی بچه‌ها میرن سر کلاس، یعنی میرن سره کلاس دانش آموزها، اون جا تدریس می‌کنن، توی فضای کلاس هستن، می‌گن که فقط کلاس کارورزی به دردمون خورد. ما به خاطر همین ما روی این قسمت کار می‌کنیم. دانشجو معلم عزیز ما شما بیا وارد شو، برو سر کلاس، مهارت هات افزایش پیدا می‌کنه، تجربه اش میره بالا. اما خیلی از بچه‌های ما بودند که وقتی وارد شدن به این بستر جدید، می‌گفتن چون ما این طرح رو راه انداختیم وگرنه ما بعد دو سال بریم وارد کلاس بشیم اصلاً نمی‌دونستیم مدیریت کلاس چیه، بچه‌ها رو چجوری باید کنترل کنیم. بچه‌ها چی دوست دارن، چی دوست ندارن. همین‌ها واقعا برایشون یک تجربه موثریه. این تو قسمت جهادی بود. ما اینها رو فقط برای برای بچه‌های ورودی جدید نمی‌ذاریم. بچه‌های ترم یک بیشتر مخصوصاً ترم یک، چون واقعا چیزی نداره می‌خواد بره سر کلاس. بیشتر بچه‌های ترم دو به بعد، دو به بالا باشن می‌تونن شرکت کنن داخل این طرح ما.

نحوه جذب هم ما توی چند سری عملیات کار کردیم. یکیش بحث پوستر بود. خب این پوسترها همه جایی که بازخورد خوبی نداشت، بچه‌ها می‌بینن و رد می‌شن. چون انقدر پوستر در گروه‌های فضای مجازی زیاد شده دیگه همه بچه‌ها پوستر زده شدن. می‌دونستیم که بازخورد آنچنانی نداره. نحوه دوم برایشون پیامک فرستادیم، طرح رو توضیح دادیم، لینک ثبت نام رو اونجا گذاشتیم برن ثبت نام کنند. یه تعدادی به این طریق انجام شد ولی یه جسم دیگه قضیه که واقعا اصلی‌ترین یعنی عملیات ما بود که جذب خیلی خوبی هم داشت تماس تلفنی بود. یعنی ما دو هزار دانشجوی خواهر و برادر که توی استان بودند، اینها چند تا تیم شدند، شروع کردند به زنگ زدن به بچه‌ها و طرح رو توضیح دادن و از فواید این طرح گفتن؛ چه فوایدی به دانشجو می‌رسه، چه فوایدی به دانش آموز می‌رسه و توجیهش کردن بعد بهش گفتن که توی همون شهرستان خودش، توی نزدیک‌ترین

مدرسه به خودت قراره فعالیت کنی. اینطور نیست ما تو رو بگیریم ببریم روستا. خب به خاطر همین خیلی از دانشجوها رقبت نشان دادن نسبت به قضیه و همین باعث شد که بچه ها بیان سمت طرح، نحوه جذب تماس تلفنی خیلی تاثیر گذاشت.

## موضوع تجربه: سیر رشد + جذب و تثبیت

### توصیف دانشگاه

تو بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها به نظر من که سال گذشته مسئول رشد و کادرسازی بودم و الان مسئول بسیج، بحث اینکه ما برای رشد و تربیت یک دانشجو چهارسال وقت داریم پس به برنامه جامع و مدون تربیتی خوب برای دانشجویان باید داشته باشیم که از روز اولی که وارد دانشگاه می‌شوند تا وقتی که می‌خواهد از دانشگاه خارج شوند برایشان برنامه داشته باشیم که اگر این رو نداشته باشیم هیچ وقت این مشکل که در جاهای مختلف و در برنامه‌های مختلف همیشه گیر نیرو هستیم یا نیرو داریم ولی کیفی نیست حل نمیشه. من همیشه مشکلم تو دانشگاه این بود و گرنه تو دانشگاه تو بسیج دانشجویی کار کردم تو محله و جاهای دیگه هم کار کردم. تو محله‌ها مشکل بعضی وقتا نیرو نیست یا پولیه یا مالیه ولی تو دانشگاه مشکل مالی نداریم با کوچکترین نامه‌ای بودجه از دانشگاه میرسه، حداقل تو دانشگاهمون اینطوری بوده و دانشگاه ما فضاش به مقداری هم خوبه. ولی مسئله ما نیروی پای کار بوده که بحث تربیتی مجموعه ما اینجا مشکل داشت. برای همین با مشورت ادوار و یکی از دوستان کالک به سیر تربیتی آماده کردم.

### کلیات سیر تربیتی

قسمتی از این سیر تربیتی رو من خلاصه و تیرتر وار میگم که شاید به کار بقیه دوستان بیاد.  
ما به بچه‌ها گفتیم آقا ببینید ورودی دانشگاه چیه؟ ورودی

دانشگاه یه فرد هجده ساله، نوزده ساله است که تازه به سن بلوغ رسیده، تازه وارد اجتماع شده و عرصه هایی که تا بحال تو جامعه فعالیت داشته فوقش مسجد محله و پایگاه محله و مدرسه و خانواده بوده، یه همچین ورودی دارد دانشگاه. خروجی دانشگاه چیه؟ یه فرد بیست و دو، بیست و سه، بیست و چهار، بیست و پنج ساله تو این سن ها فارغ التحصیل می خواد بشه با لیسانس یا ارشد یا بالاتر و قراره که تو جامعه یه مسئولیت داشته باشه و فعالیت کنه یا حداقلش می خواد بشه سرپرست یه خانواده که البته ما نگاهمون اینه که باید یه باری از دوش این انقلاب برداره. یه همچین ورودی و همچین خروجی ای پس این وسط کارخونه ای می خواد که به عنوان دانشگاه نامیده میشه این خیلی مهمه که چه جوری توش باشه.

ما واسه این یه برنامه چیده بودیم از روز اول که دانشجو اومده سال اول یه سیر برارش داشتیم، مربی براشون داشتیم برای بچه ها و ایده مون و کارمون هم بر این محور بود که ما آدم یه بعدی به دردمون نمی خوره. ما به اینجا رسیده بودیم که آدم یه تخصص خاص باید داشته باشه قبوله، ما رو این تمرکز می کنیم هرکس باید متناسب با ظرفیت های شخصیتی که با توجه به علوم مختلف شناساییش می کردیم، یه هدفگذاری داشته باشه به طور تخصصی. اما باید ابعاد مختلف شخصیتش تا یه حد زیادی رشد کنه. بعد محتواییش، بعد اجراییش، بعد فکریش و ... اینها همه باید رشد بکنه.

واسه این یه برنامه ای چیده بودیم و پایلوت هم من خودم سال نودوهشت این رو اجرا کردم تا یه حدی تا قبل کروناییه پیش رفت، یعنی ما این جمع بچه های ورودی نود و هشتی که باهاشون شروع کرده بودیم، من خودم به عنوان مثلا مربی این جمع بودم، ما با این بچه ها هم کار اجرایی می کردیم، اجرایی یعنی من خودم وای می ایستادم با بچه ها اسپیس می زدم کار اجرایی می کردم هم خودم با این بچه ها گعده های تشکیلاتی و محتوایی داشتیم، خودم با این

بچه ها برنامه تفریحی داشتیم، خودمون یعنی خودمون یه وقتی گذاشتیم برای این بچه ها و خروجی خیلی خوبی هم گرفتیم. با بچه ها اردو می رفتیم، با بچه ها برنامه مختلف داشتیم و تا دم کرونا رفتیم که سر کروناییه دیگه مشکل کرونا شد؛ ولی همون جمع خروجیش این بود که تو ایام کرونا که رفت و آمد محدود بود این بچه ها از اقصی نقاط کشور می اومدن ما براشون تعریف پروژه داشتیم. چند روز قم بودن اسکان و غذاشون هم هماهنگ می کردیم تازه یه مقدار هزینه هم خودشون می دادن این بچه ها میومدن یه فعالیت داشته باشن و برگردن.

## روندسیرتربیتی

در مرحله اول پایش را داشتیم. ما برای ثبت نام یه سری طرح های پشتیبان داشتیم، مثلا پشتیبان علمی راه روشن، اینارو خود بچه ها طراحی می کردن طرح ها بیشتر پشتیبانی علمی بود. اینها تبلیغ می شد، مبلغ داشت بین بچه های خود بسیج، اما برخلاف غرفه بسیج دانشجویی که معمولا تمش تم دفاع مقدس و تمش تم اصطلاحا بسیجی گری بود، این هیچ تبلیغی نداشت. چرا؟

چون هدفم این بود که کسانی بیایند توی غرفه بسیج ثبت نام کنند که خودشون با علاقه و از ته دل بیان، به زور کسی نیاد ثبت نام کنه. ولی طرح های پشتیبانی علمی مون که باهاش کار داشتیم اینا جدا بود. اونایی که میومدن توی غرفه ما ثبت نام می کردن این مرحله پایش براشون انجام می شد. یه دور کل فرمای ثبت نام و ما فرمای ثبت نام خارج از فرم ثبت نام بسیج داشتیم فرم شخصیت شناسی خودمون طراحی کرده بودیم، خیلی مختصر بگم مفاهیم شخصیت شناسی بود. یه فرم شخصیت-شناسی مختصر خودمون طراحی کرده بودیم، که مولفه هایی که مدنظرمون بود رو توی این فرم گنجانده بودیم و دوستان پر می کردن و ما اون



فرمارو همه رو تحلیل و دسته بندی می کردیم، بچه ها می رفتن مصاحبه، یه مصاحبه ای البته مصاحبه نه به اون شکل متعارف مصاحبه، می رفتن یه گپ و گفت دوستانه با این رفقا می زدند. از بین این جمع یه حلقه اولی از بچه هایی که سابقه بسیجی دارن رو برای پایلوت اولیه جدا کرده بودم. یه جمع مثلا حدودا بیست سی نفره بودن که اینا خودشون یه پا بسیجی بودن فقط بسیج دانشجویی قرار بود رشدشون بده. طرح رو با اینها شروع کرده بودیم. قرار بر این بود وقتی از بین این جمع که طرح گردش چهارساله هم داشتیم این بچه ها خودشون که بعد یکی دو سال رشد می کردن، می توانستند مربی هایی باشند و اینجوری گسترش پیدا می کرد و زیاد که می شدند اونوقت دیگه معطوف فقط به حلقه اول نبود، می شد با حلقه های ثانویه هم کار رو پیش برد. ولی خب ما اون موقع پتانسیل اجراییش رو نداشتیم.

## سیررشد

برای بچه های حلقه اول، من یه سری مصاحبه اولیه باهاشون داشتم و یه افقی رو براشون باز می کردم. بعد با سری حلقه های مطالعاتی و حلقه های بحث و گفتگویی که با هم داشتیم شروع می کردیم، درکنار این حلقه هایی که من با بچه ها داشتم در کنارش من خودم با بچه ها کار اجرایی می کردیم. یادواره شهدا داشتیم همین که میومدن کار اجراییش رو می کردن. با همین تیم چند تا اردو رفتیم، اردوهای کوتاه یکی دو روزه تا اردو جهادی که بین دو ترم حتی بچه ها رو ده روز بردیم خوزستان. این پک اجرا و محتوا کنار همدیگه رو برای بچه ها داشتیم و این باعث شد بچه ها بمانند، یعنی نه صرفاً اجرایی بود نه صرفاً کار بود برای بچه ها. چون من این و قاید بودم نه اینکه صرفاً بگم بچه ها بیان بشینن گوش بدن مثلاً انگار سخنرانی باشه نه. یک چیز ترکیبی بود. خب من به این بچه ها اتاقاشونم می رفتم، سرم بهشون می زدم،

یه فضای رفاقتی هم باهاشون داشتیم.

## شیوه‌دسته‌بندی افراد

ما یه سری مولفه‌ها توی فرمه داشتیم که از توی این مولفه‌ها مشخص می‌شد فهمید فرد چه نوع شخصیتیه. یا مثلا از کتاب‌هایی که مطالعه کرده، از الگویی که داره تو زندگیش و علتش، از سبکه‌ی فعالیتیش غیر از مدرسه، هر چی داشته غیر درس خوندن، هر کاری کرده رو ازش می‌خواستیم. خب اینا مشخص می‌کرد فرد چه شخصیتیه. مشخصه که این آقا مثلا تراز بسیجی بودنش تو چه سطحیه. یکی هم نه، مشخص بود مخاطب فعلا و فقط علاقه داره. کامل فرم رو که کسی نگاه بکنه (حالا بچه‌های ما چون یه مقداری هم کار کرده بودند توی فضاها‌ی شخصیت شناسی) یه دور مثلا فرم رو می‌خوندی قشنگ مشخص میشد که این مثلا تو این فازه، تو این فازه یا مثلا تو سه چهار تا دسته‌ای که خودمون داشتیم.

## دسته‌های شخصیتی

مثلا ما گفتیم یه حلقه از اون اول بود. اصطلاحا بچه‌های بسیجی بودن که سبکه‌های بسیجی داشتن مثلا تو پایگاه محلات داشتن یا تو دانش آموزی داشتن، اکثرا مسئولیت داشتن، مطالعات حداقلی مثلا دست کم از کتاب‌های شهدا داشتن و الگوهاشون مثلا الگوهای متناسبی بود اینا می‌شدن حلقه اول.

حلقه دوم که البته هیچ فرصت اجرایی شدنش به دست نیومد، اونایی بودن که خیلی سابقه قوی نداشتن. مثلا نوشته بود یه گوشه‌ی بسیج بوده یا مثلا یه فعالیت جزئی داشته، کتاب و گفتیم مثلا حداقل مطالعه رو داشته باشه به موضع

مطالعه‌ش خیلی گیر نمی‌دادیم چ‌چی بوده باشه. یا الگوهایی که مشخص کرده حالا مثلاً الگوهاش تویه فضاها‌ی نمی‌گم خیلی مثلاً الگوهای خیلی خاص حزب‌اللهی ولی یه الگویی برای زندگی‌ش داره و خط‌گذاری شدست، یعنی مشخصاً بی‌هویت نیست.

اینها تقریباً می‌شدن دسته حلقه دوم.

دسته سوم اونها (این فرما کسایی بودن که اومده بودن خودشون ثبت نام کرده بودن). یعنی مثلاً ما تو دانشگاه مجموعاً صد و پنجاه دویست تا از این فرما داشتیم اینجوری نبود از هزار تا ورودی مثلاً بگیم هشتصد تا فرم پرکنن، نه. یه جمعیت محدودی میومدن خودشون فرم پر می‌کردن. اونایی که خودشون پر می‌کردن به این دو دسته بیشتر تقسیم نمی‌شدن) قشر خاکستری و غیره و غیره بودن که نمی‌اومد فرم پر کنن. اونا از روش‌هایی مثل پشتیبانی علمی و طرح‌های پشتیبانی و راه‌روشن و اینها که با زمینه کاری علمی بود و کار پشتیبانی آموزشی بود براشون استفاده می‌شد، از اون در با اونا وارد می‌شدیم.

## دانشگاه‌کاشان

## موضوع اصلی تجربه

## ارتباط با مسئولین دانشگاه + فعالیت در شرابطکرونا

## خواهران

در مورد واحد خواهران در طول این دو سالی که مسئول حوزه بودم و یک سال هم دانشجویان، چیزی که هست و مسئول بعدی باید در نظر بگیرد این است که در تعامل با خواهران، کارهایی که قراره برایشون انجام بدیم رو یکم سطح پایین تر بهشون بگیم، اگر همون اول اون حد نهایی خودمونو بگیریم و انجام نگیره، توقع واحد خواهران از واحد برادران میره بالا، ولی اگه یه سطح پایین تر بهشون بگیم که فلان کارها رو انجام می‌دیم و بعدش بهتر هم انجام شد دیگه مشکل و تنش بین خواهران برادران به وجود نمیاد.

در فضاهایی که مثلاً مشکلی با دانشگاه هست بیشتر واحد خواهران رو دخیل کنه که اگر مشکلی با مسئولین دانشگاه و اون حین هم مثلاً خواهران برنامه‌ای می‌خواهند اجرا کنن که به کمک برادران نیاز دارند و اگر اون فضا رو برایشون تامین نکنیم باعث میشه که یه تنش بین واحد خواهران و برادران پیش بیاد، اون وقت اتفاقی که می‌افته این است که درک می‌کنند و فشار روی واحد برادران کمتر میشه.

## ارتباط با مسئولین دانشگاه

مصاحبه شونده: به دلیل اینکه رئیس دانشگاهمون یک فرد اصلاح طلبه ولی جوریه که نقطه اشتراک با رئیس دانشگاه تو کارای خیرش داریم، چون آدم خیری هستند. ولی معاونش

هم اصلاح طلبیه که کلا با بسیج سازگار نیست و اصلا پول و بودجه نمیده به ما. شما اگر جلسه می‌خوای برای تصویب بودجه بری، اصلا با معاونش نرو فقط یه جلسه خصوصی با رئیس دانشگاه برو و پول رو از اون بگیر. حالا بحثهایی که هست می‌گم آقا به هیئت نظارت نیاز داریم که بشه کارش با هیئت نظارت پیش بره، ولی خب برای اینکه هیئت نظارت نخواست و بتونی با مسئولین کنار بیای برنامه‌هایی که خود مسئولین می‌گیرن مثل برنامه‌هایی که مدیر ارتباط فرهنگی که زیر نظر معاونت فرهنگی می‌گیرن رو برو سخنراناشو حتما چک کن بین اینا مشکل دارن یا نه. مثلا چند وقت پیش مدیر فرهنگی که زیر نظر معاونت فرهنگی آقای خانی چی رو دعوت کرده بود. یک شخصی که مشکل داره کلا اگر برای تشکل‌ها بره تو هیئت نظارت مشکل پیش میاد، اینو ما دیگه هر وقت که بخوایم که اول پیگیری کردیم باهاش برخورد بشه با معاونت فرهنگی، بعدشم فردا روز اگر بخواد هیئت نظارت ما دیر و زود بشه این بحثها پیش میاد که شما برا خودتون تخلف ایجاد میشه، برای ما که مثلا تخلف ایجاد نمیشه ولی برا ما که افراد انقلابی هستیم تخلف ایجاد میشه. بعد یک بحث دیگه برای برنامه‌هایی که داریم و فکر می‌کنیم که هیئت نظارت ایراد می‌گیره، ارتباطش بدید با همکاری بسیج دانشجویی شهرستان که نخواد سمت هیئت نظارت بریم.

## جذب

برای بحث جذب اگر دانشگاه حضوری باشه ما بسیج رو در مرحله اول به عنوان واحد تربیت بدنی و اردویی بیشتر معرفی می‌کنیم، بعدش واحد سیاسی. یعنی اگر ورودی‌های جدیدی باشن و بخوایم جذبشون کنیم درگام اول یکسری اردوی تفریحی برگزار می‌کنیم، بعد اردوی تفریحی اردوی سیاسی تشکیل می‌دهیم، بعد هم کلا دیگه وارد فضای اون چیزی که مد نظر خودمون

هست وارد می کنیم.

حالا دو دسته دانشجو داریم .

اون کسانی که باید جذب بشن که میشن، اون قشر خاکستری رو حالا نحوه ای که ما بهشون گفتیم اینه که یک سری افرادی که علمی هستن اینا رو با پژوهشکده شهید شاکری که ارتباط داریم و تو بحث علمی کار می کنن ارتباط بدیم. می گیم شما بیاید اول این دوستان رو با پژوهشکده جذب کنید اصلا هم زیاد نگید که ما بسیجیم، وصل به بسیج دانشجوییم، از راه علمی جذبشون کنید بعد آرام آرام تو جمع خود بچه های بسیج که قرار می گیرن دیگه خودشون جذب میشن. حالا کسانی هم که زیاد علمی نیستن با بحث اردویی جذب میشن که خب تو این دو سه سال هم خداییش جواب داده این قضیه، یعنی جذumon خیلی خوب بود. حالا هم که کرونا هستش ما بیشتر تو این یکی دو سال در بحثهای جهادی خیلی جذumon خوب بوده یعنی اردوهای جهادی و رزمایش های کمک مؤمنانه. طوریه که قشر خاکستری از این حرکت خوشش میاد و ناخودآگاه جذب مجموعه ما میشه.

## برخورد در تشکیلات

اون زمان که من جانشین بودم سیاستمون بر این مبنا بود که مسئول حوزه کار اجرایی اصلا نباید بکنه، شأن بسیج میاد پایین. واسه همین جذب ما حالا خیلی کم بود اگرچه بچه های شورا هم کار نمی کردن. ولی توصیه کردم که به مسئول حوزه ای که می خواهد مسئولیت قبول کنه، شأن به این نیست که لباست خاکی نشه و با اینها شأنت بره بالا، مرد میدون باش یعنی تو این دو سه سال همیشه بهشان گفتم به بچه ها نگو برو این کار انجام بده، بگو بیا این کارو با هم انجام بدیم. بیا تا برو خیلی فرق داره همیشه خودت وسط میدون باش تو کار بعد به بچه ها هم بگو مثلا جایی هست نیرو داری ولی خب کار زیاده می خوای بهشون بگی خب

استراحت نباید بکنن، خودت نباید استراحت کنی. به بچه ها هم باید توضیح داده بشه و دائما دستوری باهاشون صحبت نکن از خودشونم نظر بخواه که بعد خواستن کار رو انجام بدن همش نگن ما داریم نظر فلانی رو انجام می دیم، پس انجام نمی دیم، نظر خودشم وقتی دخیل باشه این باعث میشه خودشم برای نظر خودشم تلاش کنه که این کار به ثمر بشینه و حالا لول بندی هم کردم که حال شما مثلا نحوه ی برخوردت لول بندی میشه. یه سری تو شورای حوزه یه سری افراد داره که خیلی سطحشون بالاست و به قول معروف پایگاه محلاتین. اینا اگه بشینن یه بار برگردی مثلا بتویی سر کم کاری هیچ ناراحت نمیشن یعنی افراد لول بندی کن که نوع برخوردت خیلی فرق بکنه. مثلا تو زمان اوج کار مثلا خودم همینطور زمانی که اوج کار زیاد بهت فشار میاره و حالا خواه ناخواه آدم جوش میاره و رفتارش تغییر می کنه. تو اون زمان بنده حالا زیاد با نیروهای پایگاه ها و نیروهای عادی زیاد برخورد ندارم که اگه خواستم با اونا بد برخورد کنم، با اون ها نباشه، با اون افراد حلقه اولم باشن که فضا رو درک کنن و مثلا ناراحتی پیش نیاد مثلا جانشینم یا مثلا شورای دیگه با افراد مثلا شورا، پایگاه و اینا در ارتباط باشن تو بحث حالا اوج کارها و این صحبتا.

## فعالیت در شرایط کرونا

از همون اوایل که کرونا پیش اومد در بحث جهادی، رشد و کادرسازی و دوره هامون اول اومدیم یه کاری کنیم که بچه های خودمون رها نکنن، فضا رو همچنان درک کنن. اومدیم یه جلساتی گذاشتیم فضای دانشگاه رو توجیح کردیم. گفتیم الان درسته کرونا هست ولی خب فضا به شکلیه که نیاز هست به حضور شما هست. برای بحث جذب افراد اومدیم یه سری دوره های آموزشی مثل عمار انقلابی ۱ و ۲ برگزار کردیم. حالا جووری بود که ما شما یه سری طرح قبل از این

که حالا این دوره ها رو انجام بدیم طرح از من بپرس برای دانشجویان جدید، یا حالا بحث جذب بسیج دانشجویی که خیلی استقبال شد، گفتیم حالا افرادی که می خوان جذب بسیج بشن برن تو سایت بسیج یا به سامانه بسیج پیام بدن یا ثبت نام کنن. خب ما این شماره هاشون رو داشتیم. مثلا دو سه هفته یه بار با سامانه پیامکی مون بهشون پیام می دادیم اگر مشکل آموزشی دارین حالا این بحث ارتباطه برقرار شد با دانشجوها، بعدش اومدیم دوره های تشکیلاتی برگزار کردیم که حالا در سطح استانی بود ولی تشکل خودمون برگزار کرد. حالا تو بحث مأموریت های بسیج دانشجویی بود به صورت مجازی بود. بعد آزمون هم گذاشتیم که اینها ترغیب بشن که بیان تو این دوره شرکت کنن که حالا خداروشکر دوره ها هم در حد ۶۰-۷۰ نفره برگزار شد حالا به صورت مجازی. بعد گفتیم خب حالا بعدش ما چیکار کنیم چون همش مجازی بوده، اومدیم قسمت بندی کردیم حال تو دو تا منطقه گفتیم افرادی که کاشانی هستن و به کاشان نزدیکن یک دوره حضوری داخل دانشگاه کاشان برگزار کنیم. افرادی که اصفهانی و اطراف شهرستان های اصفهان بودن اونها رو هم اومدیم تو ناحیه بسیج دانشجویی استان اصفهان یه دوره برگزار کردیم براشون، که حالا اون دیداره صورت بگیرد که جذب اتفاق بیافتد.

برنامه هایی از قبیل یادواره های شهدا هم داشتیم. افراد رو کشوندیم داخل دانشگاه، دو سه روز اونجا بودن جذب و ارتباط گیری با شورا انجام شد و حالا بالاجبار و بالاختیار دو تا اردوی جهادی برگزار کردیم که این جذب و اون اتفاقه و اون ارتباط گیریه انجام بشه.

بیشتر حالا بحث ارتباط گیریه حضوری ما به وسیله رزمایش های کمک مؤمنانه یا همون اردوهای جهادی صورت گرفت که خداروشکر نتیجه هم داشت.



در بحث کرونا طوری بود که کانال بسیج‌مون خیلی مطرح شد، یعنی خیلیا دارن بازدید می‌کنن چرا؟

به خاطر موضعی بود که داشتیم مثلاً شخص معاونت فرهنگی ما میاد علیه آیت الله مصباح یه سری صحبت‌هایی میکنه، خب ما میایم یه سری موضعی نشون می‌دیم منتها شخصاً مشاور رئیس دانشگاه خب وقتی مواضع به روز ما و حرف دل دانشجو هستش اتفاق افتاد و موضع هامون باز نشر داده شد باعث شد که مثلاً دانشجو‌ها بیان اون پیج اینستاگرامونو و یا اون کانال ای‌تامونو، که قبل از کرونا ۳۵۰-۳۳۰-۳۴۰ نفر بودن الان شده ۴۲۰ نفر به غیر از اینکه ما اضافه کنیم. بعد بحث دیگه ای که اینستامونم که داشتیم. برای بحث اینکه بتونیم به همه دانشگاه‌ها فراگیر کنیم، ما اومدیم یک کانالی رو تشکیل دادیم داخل تلگرام به نام کانال قرارگاه جهادی، هیچ اسمی از بسیج دانشجویی نیاوردیم. بعد اومدیم کل این برنامه فرهنگی دانشگاه رو میایم تو این کانال بارگزاری می‌کنیم هیچ اسمی از بسیج نمیاریم ولی خب برنامه‌های بسیجو ویژه تر تبلیغ می‌کنیم که حالا اون بحث رسانه مون هم انجام بشه حالا بحث رسانه مون هم وقتی اتفاقاً ارتباط پیدا میشه با اون افراد، هم بحث پیامک‌های دو هفته یکبار که از طریق سامانه بود بحث سایتمون، ولی خب اوج کارمون بعضاً میگن ولی اوج کار ما تو بحث ایتاس که مخاطب ما خداروشکر خیلی زیاده.

## دانشگاه تحصیلات تکمیلی علوم پایه زنجان

### موضوع اصلی تحصیلات تکمیلی + پژوهشکده

#### توصیفی از شرایط دانشگاه

دانشگاه ما یه مقدار متفاوت از دانشگاه های دیگه، از این جهت که درواقع دانشگاه تحصیلات تکمیلی هست یعنی ارشد و دکتری هستند دانشجویان، خب این وقتی که ارشد و دکتری هستند نشون می ده که درواقع تغییر و یا کار کردن روی دانشجویانی که این جا هستند یه مقدار سخت تر از لیسانسه ست؛ یعنی شما امکان دازه تو دوره لیسانس یک برنامه ای رو برگزار بکنید که درواقع دانشجویان این ها، حالا هم شرکت بکنند هم تحت تاثیر قرار بگیرند از این درواقع مقولات. ولی کار کردن در دانشگاه تحصیلات تکمیلی با دانشجویان ارشد و دکتری یه کم پیچیده تر هست و یه کم سخت تر هست. باید مسائل و مباحث به گونه ای انتقال داده بشه یا گفته بشه که خب بتونه هم جذاب باشه برای اون ها و هم این که اثرگذار باشه. چون خودتون هم می دونید دیگه، در این سن و در این مقطع عمدتاً درواقع از لحاظ فکری دانشجویان شکل گرفتن و تغییر چندانی نمی کنند به ثبات نسبی درواقع می-رسند مگر این که می گم یه سری برنامه ها و یه سری شاخصه های ما در نظر بگیریم. حالا من چیزی که درواقع تو این دانشگاه که از سال ۹۲ ارشد این جا هستیم تا الان که دکتری هم همین دانشگاه هستیم و تقریباً این چند سالی که من در بسیج و در هیئت فعال بودم، می تونم بگم که این نقاط ضعف و نقاط قوت این کارکرد چطور می تونه باشه. یکیش رو گفتم همون درواقع روی این حساب باز کرد که دانشجویان دانشجویان کارشناسی نیستند و این دانشجویان به ثبات فکری رسیدند، پس بنابراین نمی تونیم با یک سری از

کارهای ساده این‌ها رو تحت تاثیر قرار بدیم. مخصوصاً فضای دانشگاه ما که در واقع حالا یه مقدار حالت تخصصی هم داره و زیاد دنبال این جور کارها نیستند و فضا فضای دوری از کارهای فرهنگی و کارهای حالا بگیم سیاسی حالا هرچیزی از این مقولات یه کم سخت تره. واقعیتش اینه که ما الان با مشکلی که مواجه هستیم یه مقدار خود بچه هاست یعنی ما نیروهای نیروی چندانی دیگه که علاقمند و دغدغه مند به کارهای فرهنگی باشند، تو دانشگاه تحصیلات تکمیلی نداریم؛ یعنی کلاً خیلی کم بودند، تو این دانشگاه خیلی کم اند و بعضی از سال‌ها احتمال داره یه سری از دانشجویایی که دغدغه داشته باشن بخوان که اون‌ها هم یه تعدادشون تحت تاثیر فضا استفاده می‌شن و یا بعضی هاشون هم سرگرم درس و فعالیت‌های علمی خودشون هستن و زیاد وارد مقوله‌هاً حالا فرهنگی و کارهای بسیج نمی‌شن. این یک آسیب و یک در واقع مشکل هست که تشکلی اگه بخواد شکل بگیره بر پایه‌ی خب افراد هست و قطعاً اگر افراد کمی وجود داشته باشند یا افراد توانمندی در واقع وجود نداشته باشند این اثر دوباره میاد پایین.

### نحوه ارتباط گیری، تعامل و جذب

در حالت کلی زیاد استقبال نمی‌شه مگر این که رودررو با دانشجویان صحبت کرد حالا باهاشون دوست شد حالا و یا مواردی رو بهشون سپرد؛ مثلاً می‌گم ما تو این دانشگاه مرکزی رو راه اندازی کردیم، مرکز پژوهشی شهید شهریار که خب وظیفه‌ش این هست که از پروپوزال‌ها، طرح‌ها و یا هرچیزی که در واقع در عمل بتونه کاربردی باشه و یک مشکلی رو از کشور یا از شهر، شهری که در واقع ما در آن هستیم، یعنی زنجان را برطرف بکنه، ما از دانشجویان حمایت می‌کنیم حالا با توجه به توانمون و ارگان‌هایی مثل بسیج و سپاه و یا ارگان‌ها دیگه دولتی که ما می‌ریم باهاشون

صحبت می کنیم از مومن حمایت می کنند و از این ارگان ها هم کمک می گیریم که به ما یاری برسوند در واقع حل کردن یک مشکلی و معضلی است. از این جهت وقتی وارد این مقولات می شیم اون ها در واقع چون می گم ارشد یا دکتری هستند و این کارها رو می بینن یک مقدار علاقمند می شن چون که می بینن بالاخره هم در واقع کاری که می کنن حقوق می گیرن، دستمزد می گیرن و هم این که کاری هست که به دردشون می خوره برای آیندشون خوبه و مفید هست. ولی دیگه حالا اون برنامه های دوران لیسانس و اینا نه، یه مقدار اون ها رو انجام دادیم خیلی تاثیری نداشته، زیاد اثرگذار نبوده.

## برگزاری کارگاه آموزشی

کارگاههای آموزشی اثرگذار هست و استقبال می شه. ما کارگاه های مختلفی رو گذاشتیم و خب اثرگذار بوده، البته کارگاه های فرهنگی ما زیاد نبوده ولی کارگاه های آموزشی ما مثلاً فرض کنید مقاله نوشتن تو ورد و لچک و این ها، در این زمینه ها خیلی کاربردی بوده براشون و استقبال شده از این برنامه ها و کارگاه ها.

## نحوه استفاده بهینه از دانشجویان تحصیلات تکمیلی

دانشجویانی که به این مرحله می رسند دنبال کار هستند؛ یعنی وقت زیادی رو نمی تونن صرف مسائل حاشیه ای که از نظر اون ها شاید حاشیه ای شاید باشه مثلاً فعالیت های فرهنگی و سیاسی و امثال این ها، بیش تر دنبال کار هستند ، در واقع یا می خوانن ازدواج بکنن حتماً به نیاز به کار هست که در کشور خب یه مقدار کار پیدا کردن برای اون هایی که در واقع تحصیلات عالیه دارند سخت تر شده نسبت به قبل. خب قبلاً هر کسی دکتری می رفت تقریباً می تونست

مطمئن باشه که هیچ مشکلی از بابت کار نداره ولی الان نه، الان واقعا این طور نیست و خب فارغ التحصیلان ما که از کسانی که عمدتاً میان این جا به فکر رفتن به خارج از کشور هستن واقعیتش یعنی عجله می کنن، میرن و خیلی هاشون برنمی گردن اصلا و خب این فزاش شکل گرفته تو ین دانشگاه که این دانشگاه جزء دانشگاه هایی هست که هم ارتباط خوبی نسبتاً با دانشگاه های خارج از کشور داره و رفتن دانشجویان یه مقدار راحت تر و سرتره و یا به این فکر می کنن که بیان این جا از این جا برن خارج از کشور یا این که درواقع دنبال کارن دیگه، بمونن حالا با هر سختی ای شده تو کشور خودشون بتونن یه کاری رو انجام بدن که حالا بستگی به شرایط کشور داره دیگه واقعا.

## فعالیت در دوران کرونا

بله برنامه هایی رو گذاشتیم ما از طریق درواقع لینک فضای مجازی که خود دانشگاه به ما میدده، ما سخنرانی داشتیم، برنامه داشتیم این چند ماه که بیش تر مناسبتی بوده یعنی یه برنامه داشتیم برای حجاب و عفاف بود که حالا خب نسبتاً خوب استقبال شد چون سخنران خوبی بود و خب مسائل رو خوب مطرح می کردن و مباحث به کل آزادگونه و هرکسی میومد نظر خودش رو می گفت از این جهت استقبال شد یه مقدار. در زمینه عدالت، به مناسبت میلاد امام حسن بود درباره صلح ایشون و خب ما برنامه گذاشتیم و خب این سری برنامه ها رو گذاشتیم، برنامه علمی رو هم درواقع ما دو سه تا نمایشگاه رفتیم شرکت کردیم، که دستاوردهای مرکز پژوهشی رو درواقع تو این نمایشگاه برده بودیم، از این طریق هم ما تونستیم تعدادی از دانشجویان رو بکار بگیریم یا مثلاً ما یک طرحی رو از بسیج گرفتیم با عنوان شمسا که مسائل استان زنجان رو شناسایی می کنه، مورد مطالعه قرار میدده و درواقع کمبودها و چیزهایی که وجود داره در استان زنجان رو

شناسایی می‌کنه این‌ها رو به شکل علمی و آماری در واقع  
تحلیل می‌کنه، تحلیل مضامین می‌کنه و در واقع این رو می  
فرستیم به تهران.

## موضوع تجربه: اهمیت ساختار تشکل در فعالیت تشکلی

### وضعیت تشکل

فعالیت کردن در دانشگاه ما به خاطر خیلی بزرگ نبودن به این منوال هست که چند تا از پایگاه‌های ما غیرفعال اند الان یعنی چون دفتر ندارند غیرفعالند. به همین خاطر روی خود حوزه فشار کاری زیادی هست از نظر اجرای برنامه و... . بعضاً خود اعضای معاونت‌ها مثلاً معاونت فرهنگی، بچه‌هایی که باهاشون در ارتباط هستن سعی دارند بیارنشون جزو حلقه اصلی.

یه خورده کم کارند یعنی کم کاریشونم از این جهتة حالا چون ما دوره کرونا بود کمی بیشتر اذیت شدیم، ولی خوب سالای قبل هم اینو ما دیدیم از قبل. کم کاریشون هم از این جهت بود که خوب کار براشون تعریف نشده بود یعنی اگه کاری هم بود با مشارکت بچه‌ها نبود یعنی صرفاً یک چیز القایی که بچه‌ها برن انجام بدن که من خودم سعی کردم این موضوع رو حل کنم. اما خوب می‌گم چون بحث کرونا بود یه خورده مشکل سختی رفت و آمد باز نمیشد داشت.

تعریف کار برای هر معاونتی یک بحث خیلی مهمیه که اولاً باید یک سری مطالعات در اون زمینه انجام بگیره. یه سری سیر مطالعاتی برای هر کدوم از این معاونت‌ها به صورت جدا یعنی فرضاً تو معاونت فرهنگی می‌خوای بیاری، بذاری یا مثلاً کسی که مد نظرته برای بعد خودت بیاد معاونت فرهنگی کار کنه، یه سیر مطالعاتی براش داشته باشی که بهش بدی. فرضاً مثلاً طرح کلی هم میشه، دغدغه‌های فرهنگی حضرت آقا، مثلاً چند تا کتاب از این قبیل. تو فردا می‌خوای بری معاونت سیاسی‌تو بذاری، یه سیر مطالعاتی براش داشته باشی

که بیای اینو مثلا بزاری بعدا کار کنه کار سیاسی انجام بده. خوب ما اینو تا حالا تشکل خودمون نبوده حداقل. بعد این خوب حالا بچه ها اومدن کار کردن بحث اینه تو باید یه سری تعریف کار براشون انجام بدی، که باز هم این تو تشکل ما تا حالا صورت نگرفته تو دانشگاهم. شاید حالا این کارایی که میگم تو بقیه تشکل ها انجام بشه.

در تشکل ما چون یه خرده‌ای فشار کاری بیشتری روی خود حوزه هست، حوزه در حد یه پایگاه داره داره فعالیت می کنه، چون پایگاه ها به دلیل نبود دفتر در دانشکده‌ها غیرفعاله. خوب ما شورامونو بستیم برای اونها ولی خوب بنده خداها چون نیروی انسانی در دسترس ندارن و یکی از علتها دفتر تشکل ها هم توی یک دانشکده‌ی دور افتاده‌ی کنجی هست که زیاد در دسترس نیست.

برای همین، ما خود معاونت هایی که داریم فرضا معاونت فرهنگیمون، مثلا اگر با پنج تا از بچه ها در ارتباط باشه، خودشو یکی دیگه از بچه ها فشار کاری روی اونهاست یعنی توی حوزه ما اینطوریه که برنامهت بالا میره. مثلا بچه ها برنامه نمیارن که مثلا فردا من بیرم شورا فرهنگی، مشورت بدم که کارهاشون رو انجام بدن مثلا برنامهشون رو اجرا کنن. برنامه هم مثلا من باید بگم فلانی ببین فلان برنامه رو پیگیری کنین و انجام بدین. خوب حالا بعضی وقتها این اتفاق باید بیوفته ولی برای ما کلا این اتفاق رویه شده که رویه خوبی نیست .

حالا خودم سعی داشتم این سال تحصیلی که مسئول بودم مقداری این شرایط رو رفع و رجوع کنم که دیگه این اتفاقه نیوفته ولی میگم به علت کرونا و مشکلاتی که دانشگاه ما داره خیلی از بچه ها ممکنه بومی نباشند و خودمم چون شهرستانم و رفت و آمد برام سخته، تا حدودی اجرا کردم ولی امکانش نشد این اتفاق به صورت کامل رخ بده. برای همین یکی از توصیه هایی که من خواهم داشت اینه که بیشتر مسئولین معاونت هاشو بچه های بومی بگذاره که اگر مثلا یک موقعی



اتفاقی افتاد و یا تابستون شد میخواست اردوی جهادی برگزار کنه، بچه هاش در دسترسش باشن.

## تعریفکار

حالا تعریف کار می خوان کنن به خاطر چارتی که ما توی حوزه مون نداریم، باید اول چارتی باشه که خیلی تر و تمیز چیده بشه مثلا مشخص بشه توی معاونت فرهنگی در چهار تا زیر لایه (حالا ما اینجا اسمش رو زیر لایه گذاشتیم) برا بچه ها کار کنیم و چهار تا زیر لایه داشته باشه. مثلا یکیش لایه دفاع مقدس داشته باشه، دیگری مثلا بحث مسائل اجتماعی رو داشته باشه و ... البته هر کدوم از اینها داخل حوزه خودمون می دیدیم شبیه همچین چیزی هست اما حالا کار رسمیت داشته باشه که بعدا برای بچه ها یک مزیتی داشته باشه حالا بنده خداها زحمتهایی هم می کشن، همین که بار فشار از روی خود معاونت ها برداشته بشه و هم اینکه نیروسازی هم انجام بشه.

به هر حال چون الان ما نیروهامون اون روال سیستماتیک رو ندارن که مثلا فرضا توی کتاب مغناطیس کالک نوشته شده. زمانی که مطالعه کردیم و انصافا هم کتاب خوبی بود خیلی از اون فضا دوریم. یعنی من خودم سعی کردم این رو به وجود بیارم، قبل خودم همچین چیزی نبوده اصلا یعنی.

## زمینه‌های مشکلات ساختاری

دلایل اولیه اش حالا نحوه ی جذب بود، کلا روال نداشت یعنی ما می رفتیم دو تا از رفقای خودمون، بچه های مذهبی رو میاوردیم. میاوردیم باهاشون چهار تا برنامه اجرا می کردیم. اصل تربیت نبود اصل اجرای برنامه بود. اینکه یه چهار تا برنامه اجرا شه، گزارششو بفرستیم تموم شه بره یعنی چیزی حرفی به عنوان تربیت نیرو توش نبود یعنی کار تعریف نمی

شد. تو مسئول حوزه مثلا می رفتی یه تریبون آزاد خودت برگزار می کردی، به معاونت فرهنگی و سیاسی و چه می دونم نیرو انسانی همه اینا باهاتش درگیر میشد و یه برنامه می شدند. یعنی کل نیروی تو صرف همون یه برنامه میشد که هیچ ربطی هم به بقیه معاونت ها ممکنه نداشت. من حالا خودم میگم سعیم بر همین بوده که این اتفاقه دیگه نیوفته، هر معاونتی کار خودشو جداگانه انجام بده.

توصیه من هم باز همینه ببینید همه مثلا بچه ها کتاب مغناطیس رو بخونن. حالا به این روش دیگه پیش بریم. مثلا همون گروه هایی که توی فضای مجازی قراره تاسیس بشه به صورت جدا بچه ها مثلا با اخلاقیات جدا توش گروه بندی بشن بعد بهشون کار داده بشه، داریم به اون سمت می ریم، هرچند به کندی داریم می ریم بازم.

## فعالیت‌های دوران کرونا

فعالیت ما در دوران کرونا بیشتر به صورت مجازی بود. چون حالا چند تایی میشد حضوری هم برگزار کرد اما باز با مخالفت دانشگاه هم روبه رو می شدیم دیگه مجازی برگزار می کردیم. فرضا حالا کرسی آزاد اندیشی داشتیم که هم به صورت هم لایودر پیج پخش می شد، هم فیلمش رو می گرفتیم مثلا بعدا به صورت کلیپ داخل پیج می گذاشتیم. مصاحبه می کردیم با فرضا نماینده‌های مجلس داخل استان در مورد موضوعات مختلف. باز هم مثلا کلیپ های اونو مثلا درست می - کردیم. با مثلا برای بعضی از دانشجوهای ورودی جدید با مسئولین داخل دانشگاه بعضا پرسش و پاسخ می گذاشتیم یا پاسخ با سوالات دانشجویان، باز مثلا برای بحث جذب ورودی ها، کلیپ معرفی دانشگاه تهیه کردیم. بیشتر سعی کردیم روی کلیپ سازی اینا یک خورده‌ای بچه ها کار کردن الان یه خورده تبحرشون بیشتر شده. بیشتر بحث کلیپ سازی و مصاحبه و فضای مجازی، مثلا وینار، برنامه‌هایی که

برگزار می کردیم به این صورت. در بحث همین کلیپ معرفی داخل دانشگاه رو که ضبط کردیم، خب بچه ها گویندگی می کردن، صحبت می کردن یا مثلا بحث ضبط نحوه کلیپ گرفتنش، امکاناتی که داشتیم این توضیحات مختصری داده بودیم. مثلا ضبط مون مثلا با فلان مشکلات روبه رو بود، دوربینمون هم امکانات چنان نبود. مثلا چند تا از بچه ها اومده بودن حالا بچه های گروهی که دیده بودند کلیپ رو مثلا پیام داده بودند گفتند بله ما مثلا قبل پادکست ضبط کردیم. مثلا گویندگی می تونیم انجام بدیم و مثلا چند تاشون اومدند گفتند ما دوربین داریم می تونیم کمک کنیم و این قبیل موارد. یک ارتباط گیری شد بچه هایی که یک استعدادهایی داشتند رو یک جوری شناسایی کردیم.

## سیررشد

متأسفانه سیر رشدی برای جذب شدگان نداشتیم. روش به این شکل بود که بچه ها یک ارتباط-گیری میشد بعد باهائشون چهار تا برنامه اجرا می کردیم و بهشون مسئولیت می دادیم می رفتند اجرا می کردند و مثلا اینطوری طرف جذب میشد. حالا جذب که صورت می گرفت ولی روندی برای رشد نداشتیم. یعنی اون اتفاقه که باید می افتاد، نمی افتاد مد نظر خود ما بود. برای همین الان داریم روش کار می کنیم بچه های ورودی که هستند براشون گروه زدیم مثلا، براشون کار بعضاً تعریف میشه، از خودشون پیشنهاد گرفته میشه، کارهایی رو که زیاد سخت نیست فرضاً یک مسابقه ای پیاده روی که بتوانند با امکانات خودشون یا خودمون کمکشون می کنیم، بعد می-رن انجام می دن. کم کم داریم میارمشون داخل کار چون معمولا مثلا ما داشتیم موقعی که مثلا طرف ترم دو بود اومده بود تو شورای حوزه. خب خیلی روند سریع بود نه تنها رشد نداشت آسیب هم داشت. مثلا

می گفתי فلان کار رو انجام بده خودشو یک جور حساب می کرد که اصلا کار نباید بهش بدی، من شورای حوزه ام، مثلا ترم دو بود. باعث شده بود یه غروری بگیرتش اصلا دیگه کار نمی کرد. مثلا بعدا هم باهاش صحبت می کردی دیگ اصلا دیگه زده میشد حالا آسیب هایی هم داشت. حالا ما الان داریم سعی می کنیم با وجود کسری هایی که داریم بازم با روال آرومی که می خوام پیش بره بیاد طرف کم کم رشد کنه.

## شيوه کار رسانه‌ای

چیزی که ما داخل استان بعضا داریم، رسانه هایی هستند که غالبا اصلاح طلبند یعنی اونایی که زیاد فعالیت دارند و مخاطبشون بالاست، اصلاح طلبند و کیفیت کارشون نسبت به سطح استان خوبه. ما معمولا قبلا کارهایی که تولید می کردیم (با توجه به امکاناتمون) نسبت به خودمون ی خردهای بحث مخاطبینش ضعیف بود. ما حالا اومدیم از کانال دانشگاه یعنی از روابط عمومی دانشگاه که یک ارتباطی داریم استفاده کردیم که تعداد مخاطبینشون هم زیاد بود. فرضا در اوایل چند کلیپ معرفی دانشگاه آماده کردیم، به صورت یه موشن گرافی آماده کردیم اینا رو به صورت نصفه نیمه اومدیم گذاشتیم تو کانال دانشگاه چون حالا ارتباط داشتیم البته وظیفشون هم بود که بذارن که در بحث ارتباط و حالا طرف چون براش جذابیتی ایجاد میشد برای دیدن بقیش مثلا رجاعش می دادیم به پیج یا کانالای خودمون. و حالا که میومد اونجا با بقیه محتوا هم آشنا میشد.

همین ساز و کار رو دنبال می کردیم و به همین روش معمولا مخاطب ها رو جذب و آثار خودمون رو نمایش می دادیم که حالا پیج مون هم دفعه قبل مخاطبش خیلی بالا رفت ولی خوب مثلا با اینستاگرام معمولا خیلی مشکل داریم می زنه حذف می کنه که اونم خودش مشکلیه. مثلا کانالمون پرید

دوباره از اول الان داریم کار می کنیم باز توش که به این روش دانشجو، حالا دانشگاه ایلام زیاد اهل سیاسی اینا نیستند، بیشتر بحث تولید محتوا براشون جذابه. بعد سعی کردیم تولید محتوای جذاب رو داشته باشیم، بحث معرفی دانشگاه، حالا مسئولین مختلفی داره بایه مایه طنزی که جذب میشه و بعد مثلاً وقتی تولیداتی هم که داشتیم خوراکشون می دادیم و استفاده می کردیم.

## دانشگاه شهید مطهری مشهد

### موضوعات اصلی تجرب به ایجاد همراهی توسط دانشجویان

#### عدم همراهی دانشجویان و اعضا

تعداد دانشجویان دانشگاه ما کم بوده و به خاطر جوی که در دانشگاه ایجاد شده بود همین تعداد کم هم متأسفانه، با ما همراهی و همیاری نمی‌کردن. یعنی اینکه ما به صورت عادی کاری که برای مثال بچه‌ها یک فراخوان می‌زدند برای همکاری یا یک اطلاعیه می‌زدند اما به این شکل دوستان ما همکاری نمی‌کردند.

#### جذب

ما حالا کاری که تونستیم بکنیم تا یه درصدی باعث شد که ما مقداری جلوتر بریم این بود که یه مقداری ارتباط رفاقتی تر با بچه‌ها بگیریم، به صورت شخصی. یعنی اینکه ما دونه دونه مثلاً توی حوزه‌های مختلف باهاشون تماس بگیریم یه طرح رفاقتی پایه باهاشون بریزیم که از اون به بعد وقتی ما می‌گیم رو حساب اون رفاقته بیان و با ما همکاری کنن. ما یه تعدادی از دانشجو‌ها رو که تو دوران حضوری بودن دانشگاه دیده بودیم و یه تعدادی که جدید وارد دانشگاه شده بودن و ما هنوز باهاشون آشنایی نداشتیم رو بر اساس سوابقی که داشتن و بر اساس علایقی که اعلام کرده بودن سراغشون می‌رفتیم و به همین شکل یعنی یه مقدار که ارتباط رو شخصی تر کردیم. بهتر نتیجه گرفتیم منتهی باز همین هم صدم درصد موفقیت آمیز نبود. مجدد نیاز داره که هر چند وقت یکبار دوباره این ارتباطه تحکیم بشه. دوباره یادآوری بکنیم خلاصه بهشون و به طور کلی یه جمله کلیدی داشت این

مسئله این بود که هیچ وقت ما نمی‌توانستیم بشینیم که اونا بیان به سمت ما. همواره ما باید به سمتشون می‌رفتیم.

## راه‌های پایداری ارتباط

برای پایداری ارتباط بستگی به اون فرد داشت. مثلاً کسی که توی حوزه‌ی رسانه و کارهای گرافیکی کار می‌کرد ما تو همون حوزه‌اش کار می‌خواستیم یا بهش مثلاً کار پیشنهاد می‌دادیم که تو اون حوزه که مقداری تو حوزه تخصصی خودشه باشه. بقیه بچه‌هایی که مثلاً به مقداری در این فضا نبودن ما هم سعی می‌کردیم مثلاً از لحاظ درسی به مقداری حالا از اون حیث وارد بشیم کم‌کم و بعد کارهای تشکیلاتی رو جلو ببریم و به سری از بچه‌ها هم بودن که نه اونا خودشون مثلاً تمایلات تشکیلاتی داشتن و نه دیگه ما نیاز نبود از لحاظ شخصی وارد بشیم. همون که برنامه‌های تشکیلاتی رو براشون مطرح می‌کردیم اونا خودشون در واقع دنبال ما میومدن.

## روش ارتباط با افراد غیر مشتاق به تشکل

این قدم این بود که ما از لحاظ درسی ارتباط رو با اینها ایجاد کنیم. بعد به مقداری که جلوتر می‌رفتیم اثرات تشکیلات رو و اینکه کار تشکیلاتی چقدر می‌تونه براشون مفید باشه. اینها رو به مقدار براشون تشریح می‌کردیم و باعث می‌شد به مقداری نسبت به تشکیلات علاقه پیدا کنند. منتهی به چیزی که هست بچه‌هایی که از مدرسه وارد دانشگاه می‌شن دید درستی نسبت به تشکیلات ندارن، یعنی چیزی که تو ذهنشون میاد با اون چیزی که هست کاملاً متفاوته. بنابراین اولین قدم اینه که ما اول بهشون نشون بدیم که تشکیلات تو دانشگاه یعنی چی؟ چیکار می‌خواد بکنه؟ چه فایده‌ای براتون داره؟ حد و حدودش کجاست.

## سیر رشد

سیر رشد هم به عملکرد ما بستگی داشت. مثلاً ما بعضی جاها متاسفانه به خاطر مشغله ای که داشتیم تو یه سری حوزه ها نتونستیم جلو بیایم به همین دلیل اونا سیر رشدشون نزولی بود چون تو حوزه ای که اونها دوست داشتن ما نمی تونستیم کار کنیم، تعدادمون محدود بود. ولی یه سری حوزه ها که ما روش کار می کردیم مثلاً تو حوزه مطالبه گری، بچه هایی که علاقه داشتن باعث می شد که اونا علاقهشون بیشتر بشه و پیگیرتر بشن.

ما اونها رو کم کم داخل کار می کردیم یعنی کارهایی که انجام می دادیم تو حوزه علاقه شون اونها رو دخیل می کردیم. می آوردیم هم تو ایده دخیل می شدن، هم تو اجرا

## نقاط ضعف جذب

به قول معروف تو این روش چون که دنبال مخاطبت میری، باید دستش رو بگیری و همواره دنبال خودت بیاری. اگر وسط راه به هر دلیلی که دستشو رها کنی اون دیگه دنبال نمیداد. این بزرگ ترین نقطه ضعف این سیستمه و ما هم چون ظرفیت مون و پتانسیل مون محدود بود، تعداد نفراتمون انقدری نبود که در واقع بتونیم همه این بچه ها رو دنبال خودمون بیاریم. ناخودآگاه به قول معروف دست بعضی از اینها از دست ما رها میشد. به همین دلیل هم پای ما نمیومدن جلو .

## زمینه اصلی فعالیت

در بحث رشد و کادرسازی، ما در همین ماه رمضان تصمیم گرفتیم که یک سری محتوا تولید کنیم توی فضای مجازی حالا در قالب کلیپ، پوستر و ... که در واقع مناسب با این فضا



باشن و بتونیم معارف دینی رو خیلی راحت تر به دست مخاطب برسونیم. این یک مدلش بود.

مخاطبی که ما در این قسمت در نظر داشتیم اون گروهی بود که یه سری زمینه های مذهبی و اعتقادی داشتن، منتهی حالا به هر دلیلی تنبلی، غیرتنبلی، بی حالی یا اصلا عدم تمایل و عدم علاقه به سمت این معارف دینی، به سمت ادعیه ای که وجود داره برای ماه مبارک رمضان، این فضایی که هست به این سمت نمی رفتن حالا صرفاً از نوع دینیش و در واقع راهی هم که پیش گرفتیم این بود که کارها رو کوتاه و به قول معروف اثرگذار درست کنیم که اون ها جذب بشن. یعنی ما بتونیم یک جرقه ای تو ذهن اینها بزنیم و بعد اینها خودشون پیگیر این مطالب بشن. البته اینکه میگم این ایده اولیه ما بود چقدر موفق بودیم این خودش بحث مجزائیه.

منابع این تولید محتوا معمولاً از ادعیه ی ماه مبارک است. مثلاً دعای افتتاح و سایر ادعیه و اون جملاتی و اون قسمت هایی از اینها که برای اون مخاطب ما جذابیت داشتن اونا رو انتخاب کردیم. یا مواردی که بزرگان و استایدها اخلاق داشتن اون قسمت هایی که براشون جذابیت داشت اینها رو انتخاب کردیم و در واقع سعی کردیم روشون کار کنیم و در قالب کلیپ های کوتاه پانزده یا سی ثانیه ای تا یک دقیقه در استوری و اینها یا دوباره پوسترهایی همین قالب بود که در واقع استفاده می کنن معمولاً برای وضعیت و یا استوری. ما تو این حوزه کار کردیم.

## تجربه شکست

ما تو همین کاری که شروع کردیم در واقع چون که پتانسیل مون محدود بود، مثلاً ما مدنظر داشتیم که برای هر روز ماه مبارک یک محتوا در واقع تولید کنیم و منتشر کنیم. به واسطه این بود که بچه ها یه مقداری در واقع ما نتونستیم

نیروی انسانی مورد نیازمون، یعنی کسی که کار رسانه ای کرده باشه و کار گرافیکی بتونه برای ما انجام بده و از اون طرف توی محتوا هم به همین شکل، نتونستیم اینارو خیلی اونجوری که در واقع مدنظر داشتیم جلو بیاوریم باعث شد که این ناقص باشه. یعنی ما هر روز نتونیم این کار رو منتشر کنیم. یه روزی، دو روز یا سه روز، چهار روز بتونیم این کارو منتشر کنیم. این مثلاً یه نمونش بود. یا نمونه های دیگه، ما در نظر می گیریم که این تعداد با ما همکاری می کنن اما در نهایت این تعداد جور نمیشه و در نتیجه در واقع همون شکستی که شما می فرمایید مطرحه.

از دلایل همراهی نکردن نیرو انسانیمون بخشیش برمی گرده به خود ما که در واقع اون انگیزه سازی رو به صورت مدنظر نتونستیم انجام بدیم. یه سری دیگش هم برمی گرده به مسائل جانبی که هر کسی داره برای خودش. مثلاً یه مقداری تداخل پیدا کرد با بحث درسی بچه ها که توی اون حوزه درگیر شدن و نتونستن وقت روی این موضوع بزارن. یه مقدار دیگش هم برمی گرده به واسطه کنکور که یه فاصله ای بین کارهای رسانه ای و در واقع بچه ها به وجود آمده بود یعنی فاصله گرفته بودن از اون کارهایی که انجام میدن و باعث شد که فراموش بشه یعنی اون مهارت رسانه ایشون از دست بره. این هم موثر بود.

توصیه ام برای افرادی که این کارها رو می کنند، نکته اول اینکه قبل از شروع کار ظرفیت شناسی بکنن. قبل از اینکه کار رو استارت بزنن اون هدفشون رو تشریح بکنن که انگیزه هم توی بچه ها بیشتر ایجاد بشه و در واقع با تیم تشکیل شده کار رو استارت بزنن، نه اینکه کار رو استارت بزنن بعد تیم رو تشکیل بدن. این پیشنهادیه که من می تونم داشته باشم.





کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

k a l k . i r