

کارخواست

به همراه ابزارهای تعریف و اجرای عملیات تشکیلاتی در دانشگاه

ویژه شرکت کنندگان در دوره خط امام استانی



کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاه‌دانی بی‌نشان
k a l k . i r



کالک | سامانه جامع مدیریت تشکل‌های دانشجویی @ k a l k _ i r



کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

k a l k . i r

مقدمه

احتمالا بارها برای شما پیش آمده که در تشکیلات نمی‌دانستید باید چه کرد، یا اینکه اگر هدف مشخص است، روش اجرا برایتان گنگ و مبهم بوده است. چه بسا تشکیلاتی که هم هدف را می‌شناسد و هم راه رسیدن را، اما بازهم ناموفق است. علت اینجاست که هدف را اشتباه تشخیص داده است.

@ k a l k _ i r
برای حل این جنس مشکلات باید چه کرد؟

این جزوه که به همت سامانه کالک جمع‌آوری و تدوین گردیده، تحت عنوان "کارخواست" به دنبال آموزش و در ادامه اجرای مهارت‌های انجام عملیات در محیط دانشگاه است. آنچه در این جزوه مطالعه می‌فرمایید، در ابتدا شرحی بر ابزارهای قابل استفاده در تشکیلات و در ادامه چند مثال پیشنهادی است تا دوره خط امام به عنوان تمرین و با کمک ابزارها، آنها را جهت عملیاتی شدن به صورت دقیق برنامه‌ریزی کنید.

به عبارت دیگر، ما در تشکیلات بسیج دانشجویی روش‌ها و ابزارهای مختلفی جهت هرگونه فعالیت داریم که یا با آنها آشنا نیستیم و یا طریقه استفاده از آنها را نمی‌دانیم. به عنوان مثال همه ما با مفهوم "برگزاری جلسه" به عنوان یک ابزار مهم آشنا هستیم؛ اما شاید به درستی با انواع جلسه و طریقه استفاده از آنها در موقعیت‌های مختلف آشنا نباشیم. همه افراد تشکیلات با

مفاهیمی چون انتخاب هدف، طوفان فکری، چینش نیرو، پیگیری کار و ... برخوردار داشته‌اند، اما براستی همگی از این ابزارهای مهم درست استفاده می‌کنیم؟

هدف ما در قسمت اول این جزوه، آموزش مختصر این ابزارها خواهد بود.

در بخش بعدی با توجه به نیازهای روز دانشگاه، تعدادی فعالیت پیشنهاد شده است که شما در طی دوره خط امام ۹۸ باید برای آنها برنامه‌ریزی دقیقی انجام دهید. بدیهی است که برای چنین کاری نیاز به استفاده از ابزارهای آموزش داده شده، خواهید داشت.

نکته‌ای که در خصوص یادگیری و استفاده از محتوای این جزوه باید مدنظر قرار بدهید اینست که مطالب حاضر به صورت تقریباً مختصر و مورد استفاده برای انجام کارخواست‌های پیش رو است و شما برای برنامه‌ریزی دقیق‌تر و همچنین مسائلی که بعدها در شکل خود با آنها مواجه خواهید شد نیاز به مطالعه بیشتر در همین زمینه‌ها دارید که در بخش معرفی منابع می‌توانید با آنها آشنا شوید.



کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

k a l k . i r



@ k a l k _ i r

قبل از شروع، لازم است با مدل زیر که نمای کلی از انجام هر فعالیتی است آشنا شوید، در ادامه سعی شده هر بخش از این مدل شرح داده شود.



ضمناً مراجع این جزوه نیز در قسمت منابع ذکر شده است که می‌توانید آنها را در وبسایت سامانه کالک به آدرس www.kalk.ir مشاهده بفرمائید.

هدف گذاری

نقطه کانونی و محوری برنامه‌ریزی، انتخاب رسالت، هدف و استخراج اولویتهای بر اساس آن است. هر چقدر هم که مهارت داشته باشید و ائتلاف وقت و ایرادات خودتان را برطرف کنید، اگر بی‌هدف باشید، توانمندیتان زیان‌آور خواهد بود. مانند این که شما بخواهید به جنوب کشور بروید، در حالی که مسیر حرکتتان به غرب است. هر چه ماشین بهتری انتخاب کنید و با سرعت بیشتری حرکت کنید، به جای این که سریع‌تر به مقصد برسید، بیشتر دور می‌شوید. پس هر چه خودمان را توانمندتر کنیم و مهارت‌های بیشتری به دست آوریم، ولی هدف نداشته باشیم یا هدف‌گذاری نادرست داشته باشیم، هر روز سردرگم‌تر می‌شویم.

بسیاری از افراد هر روز تلاش می‌کنند، ولی نه لذت می‌برند و نه به سعادت می‌رسند. انتخاب هدف به همه فعالیت‌های ما جهت و معنا می‌بخشد و موجب می‌شود که برای همه سختی‌هایی که ممکن است تحمل کنیم، انگیزه کافی داشته باشیم. با وجود اهمیت هدف‌گذاری، بسیاری از تشکیلات همچنان سردرگم هستند و هدف مشخصی را برای خود انتخاب نکرده‌اند. این تشکیلات هر روز زحمت بیشتری می‌کشند و در حال بهبود ظرفیت و توانمندی‌های خود هستند، ولی در بسیاری از موارد، فعالیت‌هایشان نتیجه عکس دارد.

■ فرآیند تعیین هدف

برای آن که بتوانیم به صورت صحیح هدف خود را بنویسیم، فرآیند زیر الزامی است:



۱. تشخیص ماموریت‌ها و هدف غایی (تعیین وضعیت مطلوب)

۲. تعیین وضعیت موجود

۳. تعیین هدف میان‌مدت و کوتاه‌مدت (سالانه)

کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

■ تعیین رسالت‌ها و هدف غایی

رسالت انقلاب اسلامی ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای ظهور امام زمان عجل‌الله‌تعالی‌فرجه‌الشریف است که بر همین اساس، هدف غایی شکل‌های انقلابی تلاش و برنامه‌ریزی برای رشد و تربیت نیرو برای نیل به این اهداف است.

در پایگاه‌های بسیج دانشجویی از آنجا که مدت حضور در دانشگاه محدود است همیشه فعالین و مسئولین بسیج دانشجویی باید به دنبال تربیت نیروی انسانی با انگیزه باشند. تا هنگامی که دانشجویان فعال در این مسیر حضور دارند این پایگاه فعال و قوی در فضای دانشگاه حضور دارد و با توجه به اینکه پایگاه‌های بسیج آرمان‌های انقلاب و نظام اسلامی را سرلوحه کارهای خود قرار داده‌اند نیروهای آن همیشه در صحنه انقلاب حضور دارند. از این جهت نیازهای دانشگاه، جامعه و نظام را شناسایی نموده و افراد دغدغه‌مندی که دائما در حال رصد نیازها هستند تربیت می‌شوند.

در بین ماموریت‌های بسیج دانشجویی که شامل نقش آفرینی عمومی، نقش آفرینی تخصصی و کادرسازی است مساله کادرسازی و تربیت نیرو از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که رشد و کادرسازی از طرفی لازمه انجام ماموریت‌های دیگر است و از طرفی نتیجه ماموریت‌های دیگر نیز به وجود آمدن فردی متعهد و متخصص است.

بنابراین باید توجه کرد که هدف غایی در تشکیلات بسیج دانشجویی، تربیت کادر برای انقلاب اسلامی است و همه فعالیت‌ها در بسیج دانشجویی باید به این هدف منتج گردد.

■ تعیین وضعیت موجود

برای آن که بتوانیم بر اساس هدف بلندمدت به هدف‌هایی حداقل یک ساله برسیم، باید وضعیت فعلی خودمان را استخراج کنیم تا بینیم دقیقاً در چه نقطه‌ای قرار داریم. سپس هدف سالانه خودمان را برای مقصدی که می‌خواهیم برسیم، تعیین می‌کنیم. در حقیقت در آغاز به خودشناسی و ظرفیت‌شناسی تشکیلات نیازمند هستیم. مجموعه‌ای می‌تواند موفق باشد که بتواند به صورت متوازن، ظرفیت‌های خود را رشد بدهد. بنابراین باید استعدادها و وضعیت موجود تشکیلات شامل نیروی انسانی و وضعیت هر یک، فضای دانشگاه و اقتضات و نیازهای آن، داشته‌های مادی تشکیلات و ... را شناسایی کرد.

■ هدف‌های میانی طولی و عرضی

برای رسیدن از وضعیت موجود (نقطه شروع) به وضعیت مطلوب (نقطه پایان که در تشکیلات بسیج دانشجویی، در مرحله اول تربیت کادر انقلاب اسلامی و در مرحله بعدی همراه کردن و قانع کردن دل‌های سایرین با جبهه انقلاب است) باید از یک سری نقاط میانی عبور کنید. در گذشته، مسافران به دلیل فاصله شهرها و طولانی بودن سفرها، مدتی را در کاروان‌سراها می‌گذراندند. با گذشتن از هر کاروان‌سرا به هدف (مقصد) نزدیک‌تر می‌شویم. به این نقاط میانی، هدف‌های میانی گفته می‌شود. اهداف میانی برخی طولی و برخی عرضی هستند؛ یعنی برخی از آن‌ها وابسته به یکدیگرند و تا زمانی که یکی از آنها محقق نشود، نمی‌توانید به مرحله بعدی وارد شوید. پس رابطه این اهداف، طولی است و در گذر زمان و با فاصله زمانی محقق می‌شوند. مثلاً شما می‌خواهید که نیروی مناسب با فرماندهی حوزه تربیت کنید، ابتدا باید به فکر جذب نیروی قوی باشید، سپس به آموزش و در نهایت بکارگیری این آموزش‌ها در بستر عملیات بپردازید. این اهداف میانی تا تربیت مسئول بسیج انقلابی رابطه طولی دارند. دسته دیگری از اهداف، مستقل از هم هستند و می‌توانند با هم محقق شوند و رابطه آنها عرضی است. از آنجایی که به دنبال رشد همه جانبه هستیم، ساحت‌هایی که برای انسان عنوان کردیم، با هم رابطه عرضی دارند. ما برای درس خوان شدن، خودسازی را کنار نمی‌گذاریم. درس خواندن در رشته تخصصی رابطه طولی با خودسازی ندارد؛ بلکه ما به صورت همزمان می‌توانیم آنها را محقق کنیم. در واقع این اهداف، اهدافی ریزتر شده از هدف کلان شما است.

@ k a l k _ i r

■ مکانیزم تعیین اهداف

اکثراً ما اهدافمان را با دقت و به صورت صحیح تعریف نمی‌کنیم. اهدافمان مبهم و متعارض و به سختی قابل اندازه‌گیری هستند. همین مسأله سبب می‌شود که در تعیین مسیر به صورت شفاف و دقیق عمل نکنیم. در انتهای بازه نیز نمی‌توانیم به درستی بگوییم که به هدف رسیده‌ایم یا نه. به عبارات زیر توجه کنید؛ هیچ کدام از آنها هدف نیستند:

✓ ما دوست داریم تشکیلاتمان پیشرفت کند.

✓ ما می‌خواهیم در تشکیلات جذب خوبی داشته باشیم.

این اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری و سنجش نیست یا چارچوب زمانی ندارد.

ویژگی‌های اهداف عملیاتی خوب به شرح زیر است:

- قابل اندازه‌گیری باشد.

برای هدف‌تان یک معیار سنجش در نظر بگیرید تا بتوانید تشخیص دهید که تا چه میزان به هدف خود دست پیدا کرده‌اید. به طور مثال مشخص کنید هدف شما در انتهای ترم جذب ۵ نفر با ویژگی‌های دارای روحیه کار جمعی، همسو با اهداف تشکیلات و دغدغه مند است.

- قابل دسترسی باشد.

اهداف با توجه به استعداد مجموعه قابل ترسیم و دستیابی باشد و بتوان به آنها رسید.

به طور مثال پایگاهی که اعضای دغدغه‌مند تولید نشریه ۲ نفر است ولی تخصص لازم را ندارند، نباید توقع نشریه هفتگی داشته باشد. تا اینکه با برنامه‌ریزی به نیروهای مورد نظر خود در این زمینه آموزش لازم را بدهد.

- واقع بینانه باشد.

با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید اهداف را ترسیم کنیم.

مثلا اگر مجموعه ای دچار مشکلات مالی است، اهداف ما و راه های رسیدن به آنها نباید هزینه مالی زیادی داشته باشد و باید با کار فرهنگی و محتوایی مسائل رو حل کنیم.

- دارای تاریخ انقضا باشد.

باید یک محدودیت زمانی در نظر گرفت و دقیقا مشخص شود که تا فلان تاریخ باید به هدف مورد نظر رسید.

مانند مثال اول که مشخص کردیم تا انتهای ترم اول باید به نتیجه و هدف مورد نظر رسید.

- مکتوب باشد.

اهداف را بنویسید و در معرض دید خود و اعضا قرار دهید که مدام به شما یادآوری شود.

جلسات

یکی از شاخص‌های مهم در تشخیص تشکیلاتی بودن یک مجموعه، جلسات منظم و مرتب است. اگر جلسات درست برگزار شود، هم‌افزایی و هماهنگی در تشکیلات به خوبی بالا می‌رود و با توجه به مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش ارتباط میان اعضا در بهبود کارایی تشکیلات بسیار مؤثر است. با این حال، عدم تجربه و توانمندی در هدایت جلسه و استفاده از ظرفیت

دور هم بودن در قالب جلسه و مجموعه ایرادات دیگر موجب شده است این جلسات کارایی مناسب نداشته باشند و بخش عمده‌ای از وقت اعضا را بگیرند. یک جلسه نامناسب و بدون خروجی، وقت چندین نفر از اعضای تشکیلات را می‌گیرد و هزینه بسیاری به آنها وارد می‌کند؛ چرا که وقتی که باید برای تشکیلات گذاشته شود به هدر می‌رود.

انجام فرآیند زیر می‌تواند منجر به تشکیل یک جلسه سودمند شود.

■ هدف تشکیل جلسه را معین کنید

ابتدا باید مطمئن شوید واقعاً برای برطرف کردن نیازی جلسه‌ای را تشکیل می‌دهید. در غیر این صورت بهتر است جلسه را تشکیل ندهید. جلسات معمولاً به یک یا چند دلیل زیر تشکیل می‌شوند:

۱. تصمیم‌گیری

۲. گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی

۳. ارزیابی کارهای گذشته

۴. گرفتن ایده‌های جدید (طوفان فکری)

۵. هم‌افزایی با سایر مجموعه‌ها

۶. افزایش هماهنگی و اشتراک نظر | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان |

۷. تجزیه و تحلیل یک مشکل
k a l k . i r

۸. پیگیری امور

در تمامی موارد بالا با به‌کارگیری خرد جمعی، ایده یا تصمیم مطلوبی ایجاد می‌شود و چون این تصمیم، جمعی است هم‌گرایی افراد بیشتر شده است و ذهن‌ها به یکدیگر نزدیک می‌شود. همچنین با گرفتن بازخورد نسبت به کارهای قبلی، ایرادات را برطرف می‌کنید و تجربیات مناسب را منتقل می‌کنید و با تشویق افراد شایسته به آنها انگیزه می‌دهید.

■ تعیین دستور جلسه @ k a l k _ i r

برای آن که اعضای جلسه با آمادگی کامل در جلسه شرکت کنند و بتوان از زمان جلسه به خوبی استفاده کرد، حتماً دستور جلسه و زمان آن را برای اعضای جلسه ارسال کنید. حتماً باید دبیر یا رئیس جلسه در ابتدا دستور جلسه و مسأله یا موضوعی را که باید به آن پرداخته شود، به صورت شفاف بیان کند. واضح بودن مسأله یا موضوع پنجاه درصد راه حل است و مانع از پراکنده‌گویی در جلسه می‌شود.

■ تعیین افراد شرکت‌کننده

اگر جلسه برای توجیه و هماهنگی افراد نیست، حداقل تعداد افرادی را که باید در جلسه شرکت کنند، معین کنید. صرفاً کسانی را که باید در تصمیم‌گیری شرکت کنند، انتخاب کنید و وقت سایر افراد را نگیرید.

■ زمان شروع جلسه

سعی کنید ساعت شروع جلسه به جای این که سر ساعت ۱۰ باشد، زمانی مثل ۱۰ و ۱۰ دقیقه باشد. اثر روانی این زمان موجب می‌شود که افراد به موقع حاضر شوند. حتماً در زمان مشخص شده، جلسه را شروع کنید و در زمان تعیین شده تمام کنید. باید قبل از جلسه برآورد درستی نسبت به مدت زمان جلسه بر اساس موضوعات داشته باشید. باید تنبیه‌های معنوی برای افرادی که دیر می‌آیند، انتخاب کنید.

■ جلسات سر پای

سعی کنید در مواردی که جلسات، دو نفره و کوتاه است، جلسات را سر پا برگزار کنید. چون نشستن و احساس راحتی باعث می‌شود نتوانید زمان جلسه را کنترل کنید و اگر کار دیگری داشته باشید فرد را به راحتی رها کنید. اگر سرپا باشد، سریع‌تر بحث را جمع می‌کنید و فرد را راحت‌تر ترک می‌کنید. اگر می‌خواهید فرد اتاقتان را ترک کند، در حالت نشسته به راحتی امکان پذیر نیست. همچنین جلسات را در مکانی خارج از دفتر کار خود برگزار کنید تا در صورت تمایل بتوانید به راحتی جلسه را ترک کنید.

■ تشکیل جلسات کارشناسی

برای جلساتی که با هدف تصمیم‌گیری دربارهٔ تشکّل، تشکیل می‌شود، قبل از جلسهٔ اصلی و جلسهٔ شورای مرکزی، جلسات تخصصی را برگزار کنید تا هم تصمیم دقیق‌تری گرفته شود و هم تعداد بیشتری در تصمیم‌گیری دخیل باشند.

■ حفظ مسیر جلسه

معمولاً افراد با اهداف و پیشینه‌های ذهنی متفاوت در یک جلسه حضور دارند و جریان گفت‌وگو از مسیر اصلی خود خارج می‌شود. بسیاری از جلسات که برای حل مشکلات تشکیل می‌شود، به سمت بررسی وقایع گذشته می‌رود و این که چه کسی مقصّر است! در این حالت از شرکت‌کنندگان بپرسید که «از این به بعد چه باید کرد؟ و چه انتخاب‌هایی برای آینده داریم؟» سعی کنید با گوش زد کردن هدف جلسه مانع از انحراف آن شوید.

■ مدیریت بعد از جلسات

یکی از مشکلات اساسی مدیریت جلسات، عدم توانمندی مسئول و دبیر جلسه در جمع‌بندی، تقسیم وظایف ناشی از تصمیمات و پیگیری مؤثر نتایج جلسه است که برای حل آن باید نکات زیر را رعایت کرد:

۱. تهیه صورت‌جلسه و ارسال آن به اعضا

۲. پیگیری قاطع ولی محترمانه مصوبات

۳. پیگیری در ابتدای جلسه بعد

صورت‌جلسه مشخص‌کننده خروجی جلسه است. در بسیاری از موارد، یکی از مشکلات، عدم مهارت مسئولان جلسه در نوشتن و پیگیری صورت‌جلسه است.

۱. استفاده از الگوی مناسب صورت‌جلسه

۲. آمادگی پیش از جلسه بر اساس دستور جلسه برای آنکه در مواردی که مباحث زیاد است مطلبی جا نیفتد و براساس هدف جلسه فقط به محتوای اصلی رسیدگی شود.

۳. نکات اصلی که باید در کاربرد علاوه بر مصوبات ثبت شود، مجری و مهلت اجرای مصوبه است. مشکل بسیاری از صورت‌جلسه‌ها، شفاف نبودن تعهد ایجاد شده برای هر یک از اعضاست که با ذکر مجری مصوبه این مسأله حل می‌شود.

کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان
k a l k . i r

▪ طوفان فکری

طوفان فکری یکی از فنون تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است. طوفان فکری روشی برای واداشتن گروهی از افراد به ارائه‌ی بسیاری از نظرات در مدت کوتاه است. طوفان یعنی آزادی فکرها. باید فضای امنیت و آرامش برای طرح نظرات داد تا انبوهی طرح به وجود آید، هیچ طرحی رد نمی‌شود و زیر سؤال نمی‌رود تا همه نظرات خود را مطرح کنند. در ناخودآگاه این طرح‌ها یک طرح خوب به وجود می‌آید که با ارائه طرح‌های جدید و پخته‌تر طرح کلی به وجود می‌آید.

از فواید طوفان فکری می‌توان به توانمندسازی نیروی انسانی، آموزش، اولویت‌بندی مسائل و مشکلات، انتخاب بهترین راه حل؛ افزایش قدرت ابتکار و خلاقیت در نیروی انسانی؛ افزایش انگیزه در نیروها؛ ایجاد کار تیمی و مدیریت مشارکتی و به دست آوردن ایده‌های بزرگ نام برد.

✓ پنج اصل طوفان فکری

۱. هیچ انتقادی نباید از هیچ نظری صورت بگیرد.

۲. بی‌خیالی یا به اصطلاح دنده خلاصی رفتن مورد تشویق قرار گیرد.

۳. بر دستیابی بر حداکثر تعداد نظرات تاکید شود.

۴. همه چیز یادداشت شود حتی موارد ظاهراً تکراری و غیرعادی.

۵. همه نظرات تکوین بشوند و هیچ نظری رد نشود.

واگذاری امور به دیگران

یکی دیگر از اصول مهم برنامه‌ریزی در مورد کارهای تشکیلاتی، واگذاری اختیارات و کارها به نیروها و دیگران است. شما در تشکیلات هم جایگاه مدیریتی دارید و هم جایگاه تربیتی. از منظر جایگاه مدیریتی، در بخش اولویت بندی کارها گفتیم که نمی‌توانید همه کارها را خودتان انجام دهید؛ چراکه وقت و فرصت کافی ندارید و این مسأله موجب می‌شود به امور مدیریتی و هدایت افراد نرسید. در نتیجه بخشی از کارها را که مهم یا فوری هستند، به دیگران تفویض می‌کنید. در کار تشکیلاتی، تفویض یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت تشکیلاتی، درگیر شدن و ایجاد حس مسئولیت کاری در اعضای تشکیلات است که به وسیله آن بهره‌وری تشکیلات بالا می‌رود. از طرف دیگر، تشکلهای دانشجویی وظیفه تربیت و رشد نیرویی را دارند که طراز انقلاب اسلامی باشد. یکی از ارکان تربیت فرد، تربیت هنگام فعالیت و مسئولیت دهی به فرد است. با واگذار کردن صحیح کار متناسب با ظرفیت و استعداد فرد، سعی می‌کنید، آن فرد را رشد دهید. در واگذاری کارها دنبال باز کردن مسئولیت کار از خودمان و انداختن به گردن دیگری نیستیم؛ بلکه کار را بررسی می‌کنیم؛ اگر در رشد ما اثری نداشت یا بسیار کم اثر بود، ولی موجب رشد و توانمندی فرد کم تجربه‌تر می‌شود، آن کار را به او واگذار می‌کنیم. اگر واگذاری مسئولیت و کار به افراد به خوبی صورت گیرد، از سویی فرصت می‌کنید به کارهای اساسی و تصمیم‌گیری‌ها و امور مرتبط به آینده مجموعه و یا معاونت تحت نظرتان برسید و از سوی دیگر، بستر رشد نیروهایتان را فراهم کرده‌اید.

▪ مزایای تفویض اختیار | کالک | دفتر ثبت مجاهدت‌های شاهدان بی‌نشان

k a l k k i r

از مزایای واگذاری صحیح کارها به نیرو می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. موجب آزاد شدن بخشی از زمان مسئول و کاهش فشار کاری از او، برای انجام وظایف مهم و اساسی مجموعه می‌شود.
۲. فرصت لازم برای آموزش مهارت‌های جدید و ارتقا و گسترش توانایی‌ها و شایستگی‌های نیروها می‌شود.
۳. می‌توانیم در حین کار، ایرادات نیرو را شناسایی و برطرف کنیم. چرا که در میانه کار، اشکالات فرد نمایان می‌شود. فعالیت، ظرف بیرون ریختن ایرادات فرد و حل آنها با کمک مربی است. اختیار تصمیم‌گیری می‌تواند به عاملی برای تقویت ابتکار و اعتماد به نفس نیز تبدیل شود.
۴. فرصت دادن به افراد برای این که ضمن کار، رشد و بلوغ یابند به آنان کمک می‌کند تا برای تحقق هدفهای تشکیلات قابلیت‌ها و توانایی‌های بیشتری را کسب کنند و با توجه به اینکه نیروها حس می‌کنند مورد اعتماد قرار گرفته‌اند که کاری به آنها واگذار شده است، به تشکیلات احساس مسئولیت پیدا می‌کنند و پابندیشان به تشکیلات افزایش می‌یابد. از طرفی آنها برای کسب مسئولیت‌های بالاتر تشکیلات آماده می‌شوند. تثبیت و رشد نیروها با واگذاری کار، با توجه به سیال بودن نیروهای تشکلهای دانشجویی اهمیت حیاتی دارد.

۵. هر فردی به خصوص در این سن، توانمندی‌های محدودی دارد و در همهٔ زمینه‌ها رشد نکرده است. واگذاری کار به فردی که در این زمینه با تجربه‌تر و قوی‌تر است، موجب بهره‌برداری از دانش‌های تخصصی و تجربیات و دانش نیروهای یک تشکیلات می‌شود؛ کیفیت تصمیمات را به علت مشارکت بیشتر افراد و انجام فرآیند تصمیم‌گیری با مشارکت افراد خبره‌تر افزایش می‌دهد.

۶. واگذاری و تقسیم بخش‌های مختلف یک کار به افراد در کنار بالا بردن بازدهی و علاقه نسبت به کار با توجه به داشتن اختیار تصمیم‌گیری همکاری‌های دسته جمعی را تقویت می‌کند و شبکه‌های انسانی به وجود می‌آورد که این تیم‌ها در بلندمدت در حوزه‌ها و زمان‌های مختلف به نظام اسلامی خدمت می‌کنند.

■ فرآیند تفویض

برای واگذاری کار و اختیار می‌توان از فرآیند زیر استفاده کرد:

۱. مشخص کنید کار واگذار شود یا خودتان انجام می‌دهید. در بخش بعد، مشخص می‌کنیم چه کارهایی را نباید و چه کارهایی را می‌توان واگذار کرد.

۲. کارها باید تجزیه و تحلیل شود. شما باید نتایج مورد انتظارتان را (در پایان کار، مدت زمان انجام کار، میزان رشد نیرو با انجام کار و...) تعیین کنید.

۳. باید فرد مناسب برای واگذاری کار مشخص کرد. این مرحله یکی از سخت‌ترین مراحل است؛ چرا که باید مخاطب شناسی مناسبی انجام دهیم و فرد مناسب، با ویژگی و مهارت‌های مناسب برای آن کار بیابیم.

۴. باید افراد منتخب را توجیه کرد و به آنها انگیزه داد. نباید حس کنید فقط با بیان کلیت برنامه، فرد توجیه شده است و کار را متناسب با هدفی که برای آن طراحی کرده بودید، اجرا می‌کند. باید وقت بگذارید. اهداف، نتایج مورد انتظار، منابع، زمان به نتیجه رسیدن و ... را کامل و شفاف توضیح دهید. مسائلی که ممکن است در هیچ آیین‌نامه و دستورالعمل سازمانی مکتوب نشده باشد.

۵. بعد از تفویض باید بر فرآیند پیشرفت کارها نظارت کرد و در صورت نیاز مشورت داده شود. بدیهی است که هدف از نظارت، مچ‌گیری و در نتیجه تنبیه و انتقاد از افراد نیست؛ بلکه هدف نهایی و مؤثر هر نظارت، اصلاح سیستم و شخص است.

۶. در نهایت، پس از پایان فرآیند تفویض اختیار، باید ارزیابی نهایی صورت گیرد. ایرادات کار به فرد گفته شود و تجربیات به دست آمده جمع‌بندی شود. یکی از ایرادات ما در کارهای تشکیلاتی، احساس پایان کار با اجرای برنامه‌هایی مثل همایش است. در حالی که باید بدانیم، بررسی نهایی و استخراج نقاط ضعف و قوت در جلسهٔ شورای مرکزی یا در جلسه‌ای با افراد مجری برنامه به همراه تشکر از آنها و بیان نقاط ضعف و قوت، بخشی از برنامه است نه کاری اضافه.

■ ویژگی‌های کار قابل تفویض

کارهای مهم، چه فوری و چه غیرفوری برای تشکیلات، ممکن است با وجود اهمیت برای شما عامل رشد نباشد. در صورت وجود شرایط زیر می‌توانید آنها را واگذار کنید. البته اگر کار فوری باشد و فرد مناسبی برای واگذاری آن وجود نداشته باشد، براساس تکلیف خودتان آن را انجام دهید و اگر فرصت ندارید، در صورت امکان به تعویق بیندازید:

۱. فرد دیگری بتواند کار را به طور رضایت‌بخشی اجرا کند. این کار موجب رشد یا تثبیت آن فرد می‌شود.

۲. فرد دیگری کار را اجرا کند که توانمندی بیشتری در این حوزه داشته باشد. این که شما در تشکیلات مسئولیت بالاتری دارید به معنای آن نیست که در تمام امور از افراد دیگر با تجربه تر و توانمندتر هستید.

برخی از کارهایی را که نمی‌توانید واگذار کنید:

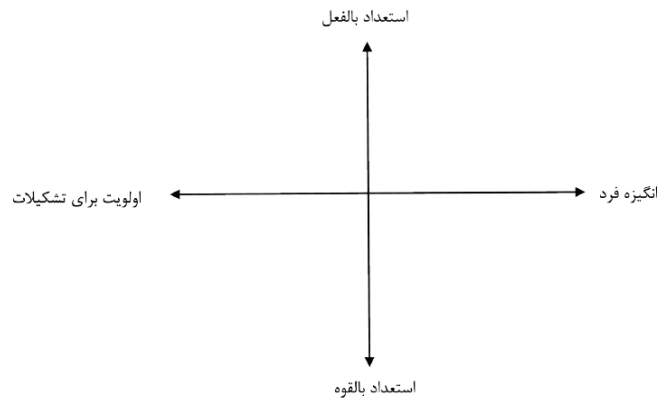
- شما نمی‌توانید کارهای غیرتشکیلاتی و شخصی را واگذار کنید. (پروژه درسی و...)
- شما نمی‌توانید کارهایی که مربوط به وظایف ذاتی مدیریتی و تربیتیتان را واگذار کنید. (مخاطب‌شناسی، نظارت بر روند تربیتی فرد، تصمیم‌گیری و...)
- شما نمی‌توانید کار بااهمیت و ریسک بالا را تفویض کنید.

نقطه آغازین واگذاری می‌تواند در نظر گرفتن فعالیت‌هایی باشد که خود شما قبل از گرفتن این مسئولیت انجام می‌دادید. بنابراین یک شخص تازه کار هم می‌تواند آن را انجام دهد. وظایفی که شما تجربیات بیشتری در آنها دارید، بهترین مواردی هستند که می‌توانید برای دیگران توضیح بدهید و آنها را برای اجرای آن توانمند کنید. بنابراین شما در فرآیند اجرای کار، به راحتی می‌توانید از تجربه خود استفاده کنید تا اطمینان حاصل کنید که کار به خوبی زمانی که خودتان اجرا می‌کردید، پیش می‌رود.

گاهی بهتر است اموری که نیروهای شما در آنها تجربه بیشتری دارند، تفویض شود. این به معنای این نیست که مسئولیت خود را ترک کنید؛ بلکه به این دلیل است که آنها در این مورد متخصص هستند و باید اقدامات و تصمیمات را برای شما شرح دهند تا شما نیز در جریان قرار بگیرید و شرایط آنها را درک کنید.

▪ ویژگی‌های نیرو

برای این که بتوانید یک کار را به فردی واگذار کنید، باید قابلیت مخاطب‌شناسی خوبی داشته باشید. یعنی برای آن که هم فرد رشد کند و هم کار به خوبی انتخاب شود، باید بتوانیم کار مناسب را به فرد مناسب واگذار کنیم. پیش‌نیاز این مسأله، شناخت صحیح ویژگی‌ها و استعدادهای نیروها است. در بخش قبل در مورد کار قابل واگذاری و ویژگی‌های آن بحث کردیم. حال برای واگذاری کار می‌توانیم از نمودار زیر استفاده کنیم.

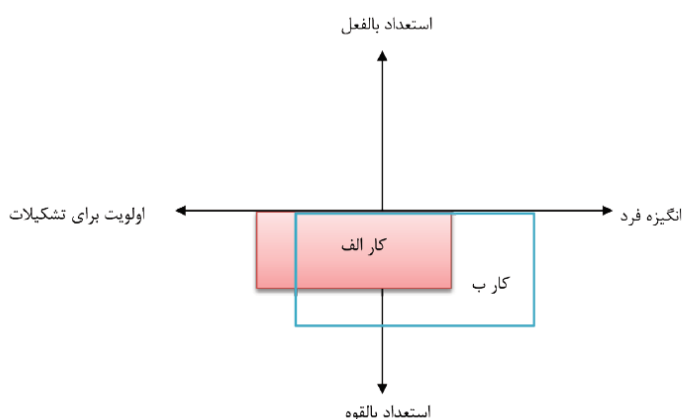


برای این که کاری را به فردی واگذار کنیم، باید حداقل این چهار مسأله را در نظر بگیریم. این کار با توجه به اهمّیت و فوریتش چقدر برای تشکیلات اولویت دارد. از طرف دیگر فرد منتخب برای اجرای کار، آیا توانایی انجام این کار را دارد یا نه؟ آیا قبلاً کار مشابهی انجام داده و استعدادهایش در این حوزه بالفعل شده است و ما باید آن را تثبیت کنیم یا با این کار قصد شکوفایی استعدادهای بالقوه اش را داریم؟ انگیزه فرد برای انجام کار از نکات مهم در واگذاری کار است؛ زیرا اولویت، نیاز تشکیلات را نشان می‌دهد و محور عمودی نشان دهنده توانمندی و نیاز فرد است، ولی این که فرد حس کند این کار تکلیف او است و باید این کار را برای رشد خود یا جامعه پیرامونیش انجام دهد، در میزان انگیزه فرد مشخص می‌شود. پس این بخش از نمودار، احساس نیاز فرد به این کار را در ذهن فرد نشان می‌دهد. از این نمودار به شیوه زیر می‌توان استفاده کرد که به عنوان نمونه یک کار اولویت‌دار برای مجموعه پیش آمده است و شما می‌خواهید بین چند نفر از نیروهایتان که در حال حاضر، توانایی اجرای کار و استعداد بالفعل این حوزه را دارند، انتخاب کنید. کار را به چه کسی واگذار کنید؟ میزان اولویت کار برای همه یکسان است. بر اساس شناختی که دارید نمره‌ای به میزان انگیزه هر فرد نسبت به کار بدهید. نمره‌ای هم به توانمندی فرد در این بدهید. توانمندی که با استعداد بالفعلش مطابقت دارد. از انتخاب هر کدام از این سه عدد روی نمودار، مستطیلی تشکیل می‌شود. هر کسی که مستطیل بزرگتر و با مساحت بیش تری دارد، انتخاب می‌شود:

نام فرد	اولویت (از ۵)	انگیزه (از ۵)	استعداد (از ۵)	ضریب
الف	۴	۱	۴	۲۰
ب	۴	۴	۳	۲۴

مجموع اولویت و انگیزه را در استعداد ضرب کنید تا نتیجه نهایی به دست آید. اگر پاسخ ضریب نهایی یکسان شد، کار را به فردی واگذار کنید که این کار در رشد استعدادهایش مؤثرتر است. در نمونه دیگر فردی را فرض کنید که قصد شکوفایی استعدادهایش را داریم و می‌خواهیم بین چند کار مختلف یکی را به او واگذار کنیم. نسبت به هر کدام از کارها میزان اولویت،

انگیزه و تناسب با استعداد بالقوه‌اش را مشخص می‌کنیم و کاری را واگذار می‌کنیم که بیشترین ضریب را دارد. به عنوان مثال با توجه به شکل زیر کار ب را باید واگذار کرد و کار الف را باید به فرد دیگری واگذار کنیم.



کارخواست

در این بخش تعدادی مثال جهت استفاده و به کارگیری ابزارها پیشنهاد شده است که با توجه به نظر مسئولین دوره می‌توانید تعدادی از آنها را به عنوان فعالیت فرضی انتخاب نموده و با کمک ابزارهای گفته شده در بخش‌های قبل، راه‌کارهای عملیاتی هر فعالیت را تدوین نمایید.

لازم به ذکر است که در برنامه‌ریزی هر فعالیت به مهم‌ترین رکن، یعنی تربیت کادر طراز انقلاب اسلامی توجه ویژه نمایید. همچنین در چینش این فعالیت‌ها سعی شده تا از فعالیت‌های کلان تا فعالیت‌های خرد در دانشگاه‌ها در نظر گرفته شود.

@ k a l k _ i r

فعالیت‌های پیشنهادی:

- یکی از ضعف‌های تشکیلات این است که بیانات رهبری را سرلوحه فعالیت‌های یکساله تشکیلات قرار نمی‌دهند، با مطالعه بیانات ۳ سال اخیر حضرت آقا و تشخیص مأموریت برای سال ۹۸ تشکیلات، تعریف عملیات انجام دهید.
- بیانیه گام دوم انقلاب، یک بیانیه جامع و کامل از ۴۰ سال گذشته انقلاب و همچنین مسیر پیش‌روست، با مطالعه بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و تعیین نقش تشکل خود در عملی کردن موارد مذکور در آن، فعالیت و محور یکساله تعریف نمایید.
- برنامه جامع یکسال آینده تشکل خود را در راستای تربیت کادر انقلاب با ذکر جزئیات و چینش نیرو بنویسید.
- با توجه به حضور پررنگ خواهران در تشکیلات و لزوم نقش‌آفرینی متناسب با نقش و استعداد خواهران، فرایندی برای نقش‌آفرینی تخصصی حوزه خواهران با توجه به رسالت اجتماعی بانوان طراحی کنید (ویژه خواهران).

- سال ۹۸ برای کشور سال مهمی خواهد بود، دلیل این امر هم انتخابات مجلس شورای اسلامی در اسفندماه ۹۸ است. این انتخابات فرصت بسیار مناسبی جهت فعالیت دانشگاهی است. برنامه های محتوایی و اجرایی خود برای انتخابات سال ۹۸ که منجر به جریان سازی صحیح سیاسی در سطح دانشگاه شود را بنویسید و طرح عملیات آن را ارائه دهید.
- با توجه به مسئولیت بسیج دانشجویی در همه حوزه ها از جمله آسیب های اجتماعی، یکی از مشکلات سطح منطقه، شهر و یا استان خود را مورد بررسی قرار دهید و راه حل های مختلف ارائه دهید.
- یکی از اساسی ترین وظایف بسیج دانشجویی، جذب نیرو در طول سال تحصیلی است که بسیاری از تشکیلات در آن مشکل دارند. طرح عملیات یک ساله جذب ورودی جدیدها (از زمان ثبت نام، ترم اول تا ترم دوم) ارائه دهید.
- در بسیج دانشجویی یکی از حلقه های مفقود شده، استفاده از ظرفیت عام دانشجویان است. فرایندی را طراحی کنید تا از استعدادها و توانایی های عموم دانشجویان در انجام فعالیت های تشکیلات استفاده کنیم.
- نشریه یکی از اثرگذارترین ابزارهای تشکیلات در راستای جریان سازی در دانشگاه است. نشریه خوب علاوه بر تنوع مطالب، به صورت منظم باید چاپ شود و به صورت مناسب در دانشگاه توزیع گردد. چگونه با به کارگیری و تربیت نیرو و یک تقسیم کار مناسب و تشکیلاتی، نشریه ای اثرگذار، مفید و جریان ساز تدوین کنیم؟
- یکی از مسائلی که باید در تشکیلات مورد توجه قرار بگیرد، رویکرد داشتن در برنامه های بزرگ است. برای مواردی مثل اردوی راهیان نور یا اردوی جهادی و یا... یک برنامه ریزی و طراحی عملیات با یک رویکرد ویژه بنویسید و در آن رسیدن به هدف اصلی تشکیلات که رشد و کادرسازی هست را مد نظر قرار دهید.
- خوابگاه های دانشجویی، یکی از اساسی ترین محل های تمرکز بسیج دانشجویی باید باشد. ایده عملیاتی به همراه برنامه و طراحی عملیات برای ارتباط اعضای تشکل با دانشجویان خوابگاهی ارائه کنید.
- یکی از دغدغه های تشکل های فعال مسئله حجاب است که علاوه بر ایجاد مشکل فرهنگی و اجتماعی، بر روی فضای علمی دانشگاه نیز اثر سوء می گذارد. جهت رفع این معضل برنامه ای عملیاتی جهت حل اساسی مشکل حجاب در دانشگاه و با در نظر گرفتن همه ابعاد فرهنگی، اجتماعی و علمی آن ارائه دهید.
- یکی از امتیازات تشکیلات موفق این است که بتواند اولاً نقاط ضعف خود را به خوبی شناسایی کند و در مرحله بعد بتواند راه حل مناسب را ارائه دهد. همین مورد نسبت به تشکیلات خود مورد بررسی قرار دهید و پس از لیست کردن نقاط ضعف راه حل مناسب را ارائه دهید.
- از فعالیت های مهمی که وظیفه اصلی دانشگاه می باشد کار بر روی مبحث اقتصاد مقاومتی است. دانشگاه ها با توجه به ظرفیتی که دارند می توانند در حوزه عملی اقتصاد مقاومتی ورود کنند. شما با توجه به ظرفیت های دانشگاه خود یک برنامه و اقدام عملی در حوزه اقتصاد مقاومتی که منتج به تولید کار و سرمایه شود، طراحی کنید.
- از آنجایی که دانشجویان خوابگاهی وقت بیشتری را در محیط خوابگاهی می گذرانند، خود این می تواند عامل ایجاد فساد در آن محیط گردد. تشکل ها باید در این زمینه ورود کنند و هم اوقات فراغت آنها را پر کنند و هم نیروهایی را که توانایی و زمینه سپردن مسئولیت به آنها را داریم شناسایی کنیم و امور را به آنها تفویض نماییم. برنامه ای جهت این امر مهم ارائه دهید.
- با توجه به این امر که یکی از ابعاد رشد، افزایش معنویت است، پیشنهاد دهید برای اعتلای روح معنوی تشکیلات چه کنیم؟

- یکی از نقاط اصلی فعالیت در تشکل توجه به نیرو است که در این امر یکی از موارد مهم توجه به فضای درسی و علمی ایشان است. در این خصوص برنامه‌ای طراحی کنید تا اعضا در کنار فعالیت تشکیلاتی از لحاظ درسی هم رشد کنند؟
- برای اینکه فعالیت شما اثرگذاری حداکثری داشته باشد باید اطلاعات دقیقی از محیط خود داشته باشید تا بتوانید متناسب با آنها برنامه‌ریزی و طراحی عملیات کنید. تعداد دانشجوی، دانشکده، رشته و همچنین قشر های مختلف فکری و... می تواند به شما کمک کند. پس از کسب اطلاعات و با توجه به اطلاعات در دست خود یک نمونه کار فرهنگی و یا فعالیت علمی ارائه دهید؟
- یکی از مواردی که اعضای تشکیلات مبتلا به آن هستند مواجهه با افرادی است که عضو تشکیلات هستند ولی از نظر گرایش سیاسی و نظرات و سلیق با آنها متفاوت است. برای رویارویی صحیح با این موضوع در هر سطحی چه راهکاری پیشنهاد می‌دهید؟
- با نیرویی که بد دهان است چگونه برخورد کنیم که هم این اشکال اصلاح شود و هم نیرو از تشکل طرد نشود؟
- در دانشگاه افراد و گروه های مختلفی و با اهداف مختلفی اقدام به راه اندازی شبکه های اجتماعی می کنند، اطلاعات دقیقی در این خصوص کسب کنید و بررسی کنید که از این فضا چه استفاده های در راستای اهداف تشکیلات می توان کرد؟
- یکی از ضعف های تشکیلات، عدم تبلیغات مناسب برای فعالیت های بسیج دانشجویی است. برای تبلیغ برنامه های صحنی چگونه تبلیغ کنیم تا مخاطب حداکثری را به برنامه بکشانیم؟
- مطالبات صنفی به خصوص حوزه غذا برای دانشجویان یک مسئله مهم است و جای کار بسیاری از سمت بسیج دانشجویی حتی با رویکرد اقتصاد مقاومتی دارد. برای بالا رفتن کیفیت غذا و خدمات دهی سلف دانشکده چه برنامه ای را می توان عملیاتی کرد؟
- معمولا در تشکیلات بعد از مدتی کار سنگین کردن و عدم نتیجه گیری مطلوب، بحث بی انگیزگی نیروها جدی می شود. برای نیروهایی که امید و انگیزه خود را از دست داده اند چه برنامه ای را می توان پیاده کرد؟
- برای ارتباط گرفتن اعضا با دانشجویان خوابگاهی با مشکلات مغایرت قومی و گویش و زبان و... رو به رو هستیم، راه حلی برای این مشکل ارائه دهید.
- اساتید یکی از بزرگترین ظرفیت های دانشگاه هستند که نوعا مغفول می مانند. فرایندی را طراحی کنید تا در آن اساتید همسو، دغدغه مند و دلسوز را شناسایی کنید و از ایشان در حل مسائل مهم کمک بگیرید.



کالک | دفتر ثبت مجاهدت های شاهدان بی نشان |
k a l k . i r



منابع:

- کتاب مدیریت زمان (سجاد محمدعلی نژاد) لینک دانلود: <https://kalk.ir/doc/package/956/>
- کتاب مهارت در آینه تشکیلات (جمعی از نویسندگان) لینک دانلود: <https://kalk.ir/doc/package/900/>
- سامانه جامع مدیریت تشکل های دانشجویی www.kalk.ir