

## جزوه مدیریت فرهنگی

### عنوان کلاس:

مدیریت رشد، روانشناسی مدیریت، تحلیل رفتاری این مباحث تلفیقی از علم اخلاق و مدیریت و روانشناسی می باشد.

### خصوصیات کادر فرهنگی:

- 1- علم
- 2- تعهد
- 3- برنامه
- 4- اخلاص
- 5- معرفت
- 6- مدیریت زمان و مکان
- 7- روانشناسی
- 8- مدیریت
- 9- تواضع
- 10- امانتداری

### 1- علم:

الف) علم به اینکه در چه جایی کار می کنید. در این وادی کار خدمت به اهل بیت (س) است. در این وادی هر چه قدر کار کوچک باشد و حتی اگر یک ثانیه باشد مفید و با ارزش است و کار برای اهل بیت (س) هر چه قدر هم بزرگ باش، در مقابل مقام اهل بیت (علیها السلام) کوچک است. توجه کنید که در این دنیا قرار نیست باقی بمانیم.

این وادی حتی کارهای کوچک هم ارزش دارد. علم داشته باشیم به اینکه در این دنیا قرار نیست باقی بمانیم.

ب) علم به اینکه چه کار باید انجام دهید و وظیفه چیست؟ اینگونه تشکیلات مثل ساعتی می ماند که حتی اگر یک دنده آن هم خراب شود، ساعت کار نمی کند. مهم این است که هر کدام از ما وظیفه ای که داریم هر چند کوچک، تلاش کنیم آن را به خوبی انجام دهیم و بیشتر از آن را انجام ندهیم. بدانیم بیشتر از وظیفه کار را انجام دادن کار را خراب می کند. چون تلاقی مسؤولیت ها به وجود می آید.

ج) علم به اینکه کار را چگونه انجام دهید؟

روش بیان مطالب و رفتار. مثل اینکه بدانیم یک لیوان آب را چگونه به کسی بدهیم.

**"يا ايها الذين ء آمنوا إذا ضربتم في سبيل الله فتبينوا"**

ای کسانی که ایمان آورده اید! وقتی در راه خدا گام می زنید تحقیق کنید. (نساء / 94)

**2- تعهد:**

تعهد یعنی عهد بستن و پس از بستن عهد، وفای به آن واجب است (تعهد رفتاری و تعهد گفتاری).

باید وظیفه ای که به عهده اش گذاشته شده انجام دهد و احساس کند که اگر مثلاً در فلان ساعت نبود کار زمین می ماند. "أفوا بالعقود" به پیمان ها و قرار داده ها وفا کنید. (مأده 1/)

### 3- تواضع:

در این وادی هر چه بالاتر می روید باید یقین پیدا کنید که از همه پائین تر هستید. تواضع یعنی اینکه حقیقتاً خودتان را پائین تر از بقیه بدانید و این باید جزء ذاتتان شده باشد و باید بدانیم که همه بالا و پایین ها دست خداست و این خداست که ما را بالا و یا پایین گذاشته است، نه برتری خودمان. یکی از راههای درک تواضع زمینه است، که خدا را برای نعمتی که به ما داده به دیگران نداده است، شکر کنیم. مثل اینکه به ما یک پارچ بدهند و یک سوم آن را آب کنیم و به دیگری یک لیوان بدهند و دو سوم آن را آب کنند، به شما

یک ظرفیت خیلی بالا یا زمینه خوب، خانواده خوب، محیط خوب داده اند و شما خیلی کم آن را پر کرده اید. ولی آن فرد به اندازه ظرفیت خود حتی بیشتر از آن را پر کرده است. پس ما خود را از همه این افراد پائین تر بدانیم. چرا که ظرفیت ما خیلی بالاتر است و تا پر شود خیلی طول می کشد. محبت ها، تواضع ها تصنعی نباشد و واقعاً تواضع باشد. حقیقتاً محبت باشد. آن وقت اثر دارد.

*(یا من اظهر الجمیل و ستر القبیح)*

"أذّله علی المؤمنین أعزّه علی الکافرین" در برابر مؤمنان

متواضع و در برابر کافران سرسخت و نیرومندند. (مائده/54)

#### 4- امانتداری:

1- امانتی که خدا به ما داده است، مثل انسان بودن، شیعه بودن، که وظیفه انسانی است.

2- امانتی که جامعه به ما داده است و آن امانت کالی است.

3- امانتی که کانون داده است و آن امانت جزئی است.

"یا ایها الذین ءآمنوا لا تخونوا الله و الرسول و تخونوا

اماناتکم و انتم تعلمون" ای کسانی که ایمان آورده اید به

خدا و پیامبر و (نیز) در امانتهایی که نزد شماست در حالی که آگاهید خیانت نکنید. (انفال / 27)

## 5- اخلاص:

شاید ما الان نتوانیم کار را فقط برای رضای خدا انجام دهیم. در اخلاص نیت مخلص شدن کافی است و باید در مسیر مخلص شدن جلو برویم. بعد از مدتی که کار عادی شد اخلاص، خودش را نشان می دهد. وقتی کار عادی شد، دیگر کار را برای دیگران انجام نمی دهد، دوست دارد کار را برای خود انجام دهد و اخلاص خودش را رعایت کند. شاید اول اخلاص نداشته باشد و از حرف مردم و به به گفتن مردم خوشش بیاید، ولی بعد به اخلاص می شود. توکل زیر مجموعه اخلاص است. باید همه چیز را از خدا بدانیم و هیچ کاری اثر ندارد مگر اینکه خدا بخواهد.

"یبتغون فضلاً من ربهم و رضواناً" برای بدست آوردن فضل و خشنودی خدا کاری را انجام دهید. (مائده / 2)

## نکته :

بعضی اوقات می گویند: رفع خطر محتمل واجب است. یعنی اگر بدانید، یک دیواری هست که ممکن است بریزد، نباید زیر آن

بجوابید. حالا در دین می‌گوییم: دو نوع عمل داریم: عمل واجب و عمل مستحب.

**عمل:** 1- عمل مستحب:

(الف) اگر عمل مستحب با اخلاص باشد، اجر اخروی دارد.

(ب) اگر بدون اخلاص باشد، ریا و گناه کبیده محسوت می‌شود.

2- عمل واجب

**راه مبارزه با ریا:**

مردم دو گونه برخورد می‌کنند:

1- حذف عمل 2- انجام عمل با توکل و اعتراف.

**6- معرفت:**

سه چیز دلالت بر معرفت دارد:

1- دلیل عقلی 2- دلل نقلی 3- دلیل شرعی

**1- دلیل عقلی:** شخص نسبت به کارش عقلانی توجیه شود و به

دلیل بیکاری کار نکند. کار فرهنگی را واجب دانسته، نه

اینکه بخواهد اوقات فراغتش را پر کند.

"تعالوا قاتلوا في سبيل أوادفعوا" بیایید در راه خدا نبرد

کنید یا از حریم خود دفاع کنید. ( آل عمران / 167)

2- **دلیل شرعي:** امر به معروف و نهی از منکر واجب است. در

احادیث زیادی آمده که ترک آن عواقب وخیمی به دنبال دارد.

3- **دلیل نقلی:** استفاده از تجارب دیگران، تاریخ، آیات و

روایات.

نکات قابل توجه قبل از ورود به بحث:

1- **عدالت:**

عدالت مهمترین پارامتر برای کار فرهنگی و نیروی فرهنگی است.

عدالت یک مضراتی دارد که در خواهرها قوی تر است به همین

دلیل اسلام اجازه نمی دهد که زن قاضی شود.

" **قل أمر ربّي بالقسط** " بگو پروردگام امر به عدالت کرده

است. (اعراف / 29)

**مضرات و آفات عدالت:**

1- عاطفه 2- رودربایستی 3- پارتی بازی

اگر حیانا کاری باشد و ما دو نیرو داشته باشیم، باید این

سه عامل را، در انتخاب تأثیر دهیم:

- 1- عاطفه و محبتی که به یکی از دو نیرو داریم.
- 2- ممکن است به یکی از نیروها روبربایستی داشته باشیم و از ندادن کار به او خجالت بکشیم.
- 3- اگر نیرویی در کار باشد که هوای ما را داشته باشد. برای ما بهتر است و یک امتیاز مثبت به حساب می آید. اگر دو نیرو هم سطح بودند بهتر است کسی را انتخاب کنیم که نسبت به او علاقه بیشتری داریم. چون اطمینان بیشتری به او داریم، می تواند کار را بهتر انجام دهد و اگر او را انتخاب کنیم پارتی بازی نکرده ایم. عدالت در حایي مطرح می شود که یکی بهتر بندگان کار کند. اگر در کار فرهنگی ما نسبت به هم عاطفه داشته باشیم کار بهتر پیش می رود و اینجا کار آزاد است و با کار دولتی فرق دارد. ما خودمان برای خود تصمیم می گیریم، ما نباید اختلاف سلیقه ها را مد نظر قرار دهیم، باید با تفاهم کار کنیم، چون هر چه تفاهم بیشتر باشد کار راحت تر می رود. ما برای کار فرهنگی به تفاهم، اطمینان و استقلال نیاز داریم.

**تبصره :**

**1-** طبیعتاً کار در قسمت خواهران به دلیل وجود غریزه حسادت بسیار مشکل تر می باشد و کادر، بیشتر با اعتراض خواهران به بی عدالتی و پارتی بازی و برخورد بد متهم می شود. باید آنقدر محبت و صمیمیت در وجود شما واقعی باشد که کسی نتواند به شما حسادت کند. بعضی اوقات حسادت انسان را کور می کند، که اگر محبت واقعی باشد، می توان با آن مقابله کرد.

"ولا تجعل في قلوبنا غلاً للذين ء آمنوا" خدایا! در دلهایمان حسد و کینه نسبت به مؤمنان قرار مده. (حشر/10)

## **2- قاطعیت:**

با استفاده از شیوه های مدیریت فرهنگی و روانشناسی مدیریت، قاطعیت یعنی حرف اصولی و اثبات شده خود را به کرسی نشانند. برای نیروی پائین تر از خودمانف باید حرفی را که می دانیم اصولی و منطقی است به کرسی بنشانیم. هیچ وقت نباید بگذاریم مستمعین و نهاد پائین تر برای ما تصمیم بگیرند مگر جایی که می خواهیم نظرخوانی کنیم.

**استفاده از اصولی که حرف خود را به کرسی بنشانیم:**

1- استفاده از علم توجیه 2- استفاده از علم منطق و

جدل

3- کوتاه آمدن موقتی، یعنی فعلاً قبول کنیم بهد حرف خود را به کرسی بنشانیم. (مقطعی)

**فرق توجیه و جدل:**

توجیه یعنی حرف حق را به کرسی نشاندن و جدل یعنی حرف را به نحوی که طرف مقابل خود، هم متوجه نشود به او غالب کرد. چون همیشه نمی شود حرف را با منطق به دیگران اثبات کرد. بعضی ها کشش منطق را ندادند. به همین دلیل در علم جدل از مغلطه استفاده می شود.

**\*مدیریت فرهنگی رشد\***

**مهمترین مطالب در مدیریت فرهنگی رشد:**

**الف) برنامه ریزی:**

یکی از مشکلاتی که در کار فرهنگی داریم برنامه ریزی نامناسب و آبی است. برنامه ریزی باید بر طبق ابزار

باشد. اگر انسان می خواهد کار کند باید ابزار برای کار فرهنگی داشته باشد. ابزار ما برای کار متفاوت است. "ان سعیکم لشتی" سعی و تلاش شما 9 مختلف است. ( لیل/4 )

## 1- خصوصیات یک برنامه خوب:

روشن بودن اهداف: اهداف نباید مبهم باشد و باید اهداف کلی در تعریف ریز شود. مثال هدف کلی در کانون نشر فرهنگ اهل بیت (س).

### جزئیات هدف:

مثال در کانون: گروه مخاطب: مقطع بالاتر از دبیرستان (جوان)  
مقطع بندی: الف) مذهبی ب) نیمه مذهبی ج) غیر مذهبی

برای کار کردن چه چیزهایی مد نظر شخص است (مقطع بندی شخصی):

1-ظاهر: ظاهر جوان با ظاهری که اهل بیت (س) دوست دارند تطبیق داشته باشد.

2-باطن: باطن جوان هم با آنچه اهل بیت (س) دوست دارند تطبیق داشته باشد.

3- برنامه ریزی برای ازدواج و بعد از ازدواج.

4- برنامه ریزی زندگی اسلامی تا مرگ. یاد دادن فرهنگ: انفاق، ساده زیستی، موثر بودن در جامعه، ظاهر اسلامی، فراموش نکردن امر به معروف و نهی از منکر، مسئولیت پذیری، اقتصادی اسلامی.

### **توقعات ما از جوان (مقطع بندی غیر شخصی):**

- 1- حضور فیزیکی: خودش بیاید.
- 2- حضور ذهنی: علاوه بر جسمش ذهنش هم بیاید.
- 3- حضور اجرایی: در کارهای اجرایی ه به او می سپاریم حضور داشته باشد.
- 4- حضور فکری: اگر نمی تواند در کارهای اجرایی کمک کند، در برنامه دادن با ما یار باشد (در برنامه دادن و طرح دادن)

### **2- توجه به عوامل کلیدی:**

- 1- هدف روشن باشد و نگاه به آخرین هدف و عملکرد به اولین هدف منتهی شود.

2- توجه به فرصت ها، فرصتها را دریابیم. در مسیری که می خواهیم کاری را انجام دهیم فرصت هایی بوجود می آید که باید از آن بهره ببریم. مثلاً گل فرصت در کاروان مشهد:

(الف) موقع حرکت و رسیدن به مشهد (گنبد نما)

(ب) اولین دیدار و زیارت (موقع رفتن به حرم)

(ج) آخرین دیدار (وداعیه مشهد)

### 3- توجه به بحران:

اولین بحران شخصیتی مسافر مشهد، موقعی است که تازه سوار اتوبوس شده و حرکت کرده اند. و معمولاً برای فرد یک جور کمبود احساس می شود و در این حال پشتوانه لازم دارد و ما به او آرامش می دهیم و در این مرحله اعتماد او را به خود جلب می کنیم و رابطه عاطفی برقرار می کنیم. هر جا که یک کار بدون تجربه می خواهد انجام شود بحران بوجود می آید.

### 4- استفاده از خلاقیت و نوآوری:

با توجه به گروه هدف کانون که جوانان هستند یکی از مهمترین عوامل کلیدی استفاده دائمی از خلاقیت و نوآوری می

باشد. **"في كلِّ جديد لذّة"** جوان از تنوع خوشش مي آيد، بايد در نحوه بوخورد و مقابله با نيروها تنوع رفتاري داشته باشيم.

#### 5- مشورت با همه:

هيچ کس را از نظر مشورتي بي ارزش ندانيد. با همه مشورت کنید. امام صادق؟؟؟ مي فرمايند: درباره حضرت سلیمان (ع) و خوردن آب حیات که با همه مشورت مي کنند و فقط به خاطر نظر مخالف يك خارپشت و دليل او از خوردن آب حیات امتناع مي کنند.

**"وشاورهم في الأمر"** در کارها با آنها مشورت کن. (آل عمران/159)

#### 6- به کارگيري تجربه:

کسي که بخواهد تجربه ها را تجربه کند فقط باعث ندامت و پشيماني مي شود.

**"من جرب المجرب حلت جهل ندامه"** اگر کسي کاري را که تجربه شده بخواهد انجام دهد و تجربه کند، پشيمان مي شود و ندامت به او مي رسد.

7- آگاهی به اینکه موفقیت ایجاد نمی شود مگر بعد از شکست و جهاد و کوشش در مسیر الهی و موفقیت یعنی عمل برای رضای خدا نه حصول نتیجه. غیر ممکن است تشکیلاتی کاری را شروع کند و زمین نخورد. پیروزی در عمل به تکلیف است.

## 2- توجه به زمان Pert

برنامه ریزی را طوری تنظیم کنید که زمان هایی در آن باز (آزاد) باشد که اگر برنامه جلو و عقب یا کم و زیاد شد، برنامه خراب نشود.

## 3- راههای رسیده به اهداف

- الف: هدف ریز، روشن و اولیه مشخص شود.
- ب) مرور ذهنی (برنامه را در ذهن مرور کردن و کشف نقاط ضعف و قوت برنامه و ارائه راه های جدید برای وصول برنامه.)
- ج) قدم برداشتن در مسیر هدف با گام های کوچک، یعنی آرام آرام و باطمأنینه و دقیق جلو رفتن.
- د) مشخص کردن اهداف تا آخر و حرکت به سمت هدف اول.

#### 4- سبکهای مؤثر در مدیریت فرهنگی

1- احترام 2- تفویض اختیار 3- مدیریت با درهای باز و بسته

4- شناخت نیروها

#### 1- احترام:

در هر موقعیتی و با هر کسی با احترام برخورد نمایید. احترام یعنی شخص را تحویل گرفتن و درجه شخص را بالا بردن. یعنی اینکه یک مقدار بیشتر از حد معمول به او احترام بگذاریم. احترام بیش از ظرفیت و حد معمول باعث می شود که در نیرو تبعات منفی ایجاد شود. اگر کمتر از حد معمول و ظرفیت شخص باشد باعث می شود که به احترامی که شایسته اوست دست نیابد. هدف از احترام احساس شخصیت دادن به فرد است.

**تبصره:** احترام برای هر شخصیتی نوعی دارد.

#### نحوه برخورد با اقشار مختلف:

دبستان: این گروه لفظ " شما " را احترام نمی دانند و دوست دارد به او توجه شود و به اصطلاح تحویلش بگیرند. مثلاً اگر در جمعی اسمش را پرسید و از مقطع تحصیلی اش سؤال کنید، این برای او احترام به حساب می آید.

راهنمایی برای احترام به این گروه باید از لفظ " شما " استفاده کرد. لحن کلام باید به صورت لحن محاط بزرگتر باشد و فرد باید احساس کند که شما او را به اندازه یک فرد دبیرستانی قبول دارید و لو اینکه او را قبول نداشته باشید.

دبیرستان و دانشگاه: احترام وقتی جلوه می کند که شما تواضع حقیقی داشته باشید. یعنی فرد احساس کند علیرغم اینکه شما از او بالاتر هستید، خودتان را پایین تر و یادر سطح او می بینید.

دبی، کارمند دکتر: احترام یعنی اطاعت کردن با گفتن کلمه " چشم ". تذکر غیر مستقیم و از همه مهمتر رسیدگی که رسیدگی به معنای احترام است.

### **تبصره:**

وقتی کار شلوغ شد به دلیل فشار کار و عجله نباید اجازه دهیم در رفتار ما تغییر ایجاد شود. در محیط های فرهنگی برخورد های دفعی را همیشه باید شخصی غیر از مدیر فرهنگی انجام دهد. اگر به خاطر هیجان و خستگی و عوامل دیگر نمی

توانید وظیفه خود را خوب انجام دهید خود را کنار بکشید چون اگر کاری که تحت اشراف آن هستید زمین بماند بهتر از آن است که شما زمین بخورید.

## **2- تفویض اختیار:**

نیرو را تا آن سطحی که لازم است آموزش دهید و کار را به او واگذار کنید. تفویض اختیار یعنی علیرغم اینکه اختیار را به نیروی پایین تر از خود واگذار می کنید مسئولیت را به او نمی دهید. در تفویض اختیار نباید سلب مسئولیت از خود شود، باید مسئولیت را بپذیرد به خصوص در جایی که اطمینان ندارید کار درست انجام شود. (در تفویض اختیار مسئولیت کار با مدیر است و فقط به زیر گروه اختیار می دهیم.)

## **3- مدیریت:**

### **انواع مدیریت:**

الف) مدیریت با درهای بسته: یعنی مرئوسین اطلاع ندارند در سطوح بالاتر چه می گذرد. این نوع مدیریت در کار نظامی، اطلاعاتی، امنیتی و سیاسی و... کاربرد دارد.

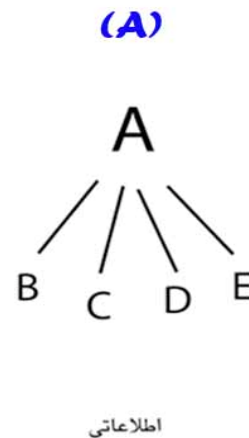
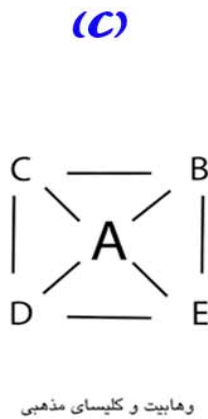
(ب) مدیریت با درهای باز: یعنی اینکه در امور فرهنگی چیزی برای پوشاندن و مخفی کردن نداریم.  
 (مدیریت با درهای بسته در مسائل فرهنگی آفت کار فرهنگی است.)

### تبصره:

همیشه در ارائه سلیقه های مدیریتی از عجله پرهیز کنید.  
 ضرب المثل: " دوبار اندازه بگیر یک بار بپز! "

### 4- شناخت نیروها

برای شناخت نیروها سه سیستم وجود دارد:



## سیستم A

این سیستم خیلی قدیمی است. مدیر با تمام نیروها مستقیماً در ارتباط است.

## سیستم B

مدیر با B و C در ارتباط است و B با D و C با E در ارتباط هستند. (از لحاظ کاری)

## سیستم C

مدیر با همه اعضاء ارتباط دارد. و نیروها هم با هم در ارتباط هستند، در نتیجه همه یکدیگر را می‌شناسند.

یکی از ضعف‌های کار فرهنگی این است که اغلب کارهای فرهنگی بر اساس این سیستم انجام می‌شود، در این سیستم مدیر به کارهایش نمی‌رسد و وقتش محدود می‌شود. در کار فرهنگی این ارتباطات اضافی ضرورت ندارد.

کدام سیستم برای کار فرهنگی مناسب‌تر است؟

سیستم B بهترین نوع سیستم است. در این سیستم لازم نیست مدیر تمامی مدیریت ها را بشناسد و شناخت معاون های خود کافی است

محاسن این سیستم آن است که معاون ها مستقل هستند و کارشان را انجام می دهند و در آخر نتیجه را به مدیر اعلام می کنند. این سیستم حسن خوبی که دارد این است که مدیر وقتش آزاد است و بیشتر به امور مدیریتی می پردازد.

**حراست:** یک سیستم حفاظتی است برای کنترل اعضاء.

انواع حراست: 1- بازرسی 2- ارزیابی 3- گزینش

**5- استفاده از روش صحیح مدیریت:**

**الف) روش دستور**

این روش را برای کسانی که خصوصیات زیر را دارند، به کار می بریم.

1- وقتی فرد توانایی انجام کار را ندارد.

(دستور می دهیم که دیگر کار نکند)

- 2- وقتی فرد علاقه انجام کار را ندارد. ( دستور می دهیم که انجام دهد )
- 3- وقتی فرد حوصله انجام کار را ندارد.
- 4- وقتی فرد اهمیت کار را درک نمی کند.
- 5- وقتی فرد انگیزه انجام کار را ندارد.

### **(ب) روش حمایت:**

برای کسانی که علاقه انجام کار را دارند اما توانایی آن را ندارند مدیر خوب کسی نیست که کار را خودش انجام دهد، بلکه باید حمایت کند تا دیگری کار را انجام دهد.

### **(ج) روش مشارکت:**

این روش برای کسانی است که علاقه انجام کار را دارند و اقدام هم می کنند و گمان می برند توانایی انجام کار را دارند. اما فاقد این توانایی هستند. در این روش شخصی را انتخاب می کنیم تا بر او نظارت غیر مستقیم داشته باشد.

فرق مشارکت و حمایت

فرق این دو روش در نظارت غیر مستقیم است. در روش حمایت فرد می داند که کسی در کنار او کار می کند. اما در روش مشارکت فرد نمی داند کسی بر او نظارت دارد.

### (د) روش مأموریت:

برای کسانی که هم توانایی و هم علاقه انجام کار را دارند، باید مسئولیت را به او واگذار کرد. (اگر خراب کرد، اشکالی ندارد.)

### نکات مهم:

1- در تشکیلات مدیریتی هیچ گاه دو نفر نمی توانند در یک جا بمانند (مدیریت کنند). داشتن نیروهای هم رده در تشکیلات ضعف می باشد، در کار فرهنگی ما وحدت در عین کثرت داریم، نه کثرت در عین وحدت. یعنی همگی به یک سمت می رویم اما هر کس به راه خودش. نیازی نیست که اختلاف سلیقه ها را با هم جمع کرد.

ضرب المثل: "دو پادشاه در اقلیمی نمی گنجند."

2- در مأموریت دادن نباید ما مور، احساس کند که شما نسبت به ارائه مطلوب کار، نگران هستید؛ وقتی به او

مأموریتی می دهید، به او اعتماد کنید و از او سؤال و جواب نکنید تا خودش گزارش کار دهد، اگر احساس کند که شما نگران هستید، باین نتیجه بخش نیست. باید سعی کنید در کارهایتان منتقل ساز باشید نه متکی ساز.

### **استثناء بحث مدیریت:**

اگر شما آنقدر روی شخصیت، روان و حالات روحی شخصی تسلط داشته باشید، ممکن است این قوانین تغییر کند. این روش ها مخصوص عموم است نه خصوص. مدیر هنرمند کسی است که بتواند این استثنائات را کشف کند. برخی از افراد هستند که استعدادها و خلاقیت هایی را در وجود خود دارند، اگر مدیر احساس کند که با ورود آنها به تشکیلات گروهی از کار او باز می شود، باید او را وارد تشکیلات خود کند و او را حفظ کند.

### **تبصره: در مدیریت یک کادر چینی داریم و یک حفره گیری.**

1- بعد از کادر چینی باید حفره گیری کرد. تعضی از افراد هستند که فقط می توانند یک کار انجام دهند و حضور آنها در کارهای دیگر ضرر است. اما به خاطر همین خصوصیت

مفیدشان باید آنها را نگه داشت، این اشخاص به عنوان حفره گیر به حساب می آیند.

2- توجه به محیط کار: کلافه شدن، راکت بودن و بیکاری در بازدهی کار خیلی تأثیر دارد و بازدهی فرهنگی را کم می کند. کلافگی دشمن انگیزه است. نباید مسائل شخصی (روحی و عاطفی) را در برخوردهای مدیریتی تأثیر داد. باید برای خود نوعی فراغت فکری با تمرکز ایجاد کنیم، پرانگیزه، شاداب، پرتوان باشید.

## 6- تصمیم گیری:

با توجه به اهداف، تعیین مسیر، رسیدن به هدف، در نظر داشتن کلیه امکانات را تصمیم گیری می گویند.

1- هدف      2- امکانات      3- تصمیم گیری      4- اجرا یا تأسیس

اول مشخص می کنیم که هدف دقیقاً چیست؟ و برای رسیدن به هدف چه امکاناتی لازم است؟ در نهایت تصمیم گیری می کنیم.

مثلاً در کانون: هدف: رسیدگی به نسل جوان

## جزئیات هدف:

1- مسائل درمانی 2- مسائل دینی 3- مشاوره 4-

ازدواج

5- فرهنگ 6- تحصیل 7- شغل 8- مسائل مادی

در هر یک از این 8 مورد ابتدا امکانات را می‌سنجیم، بعد تصمیم می‌گیریم. اگر هدف داشتیم اما امکانات نداشتیم تصمیم نمی‌گیریم. اگر بدون امکانات به دنبال اجرای هدف باشیم، شکست می‌خوریم.

ضرب المثل: "سنگ بزرگ نشانه نزدن است."

بعد از تصمیم‌گیری باید تصمیم گرفته شده را، اجرا و تأسیس کرد.

عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری:

1- توانایی مدیر و تجربه او:

الف) علم ب) تجربه ج) تقوا

در کار فرهنگی چون در محیط الهی کار می کنید مهمترین خصوصیت مدیر تقواست. اگر تقوا داشته باشد علم و تجربه به درد می خورد. در غیر این صورت کاری از پیش نمی رود.

امام خمینی (ره) می فرمایند: **اگر متخصصی با تقوا رشد نکند ضررش بیشتر است.**

## 2- خلاقیت:

خلاقیت یعنی خلق کردن چیزی که وجود ندارد. مثلاً اگر در شیراز ما کاری را تحت ارگان X انجام می دهیم، اگر ارگانی به نام Y از ما الگو برداری کند، موفق نمی شود. چون تا اصل قضیه یعنی همان ارگان X وجود دارد کسی به سراغ فرع یعنی ارگان Y نمی رود. اما اگر همین شخص به یک شهرستان دیگری برود چون در آنجا اصلی وجود ندارد همه به این فرع توجه می کنند و خودش اصل می شود. بنابراین ما نباید از محیط های نزدیکمان الگو برداری کنیم یا باید از محیط های دور از دسترس الگو برداری کرد، یا اینکه خود چیز جدیدی را خلق کنیم.

## 3- میزان اطاعت نیروها:

ما سه نوع نیرو داریم: **الف) نیروی مثبت**      **ب) نیروی منفی**

**ج) نیروی خنثی**

**الف) نیروی مثبت:** این نیرو به ما اعتماد، اعتقاد و علاقه دارد. در مورد این نیرو می توانیم تصمیم قطعی لحاظ کنیم.

**ب) نیروی خنثی:** این نوع نیروها فقط آمده اند ببینند چه خبر است؛ و ذهنش کاملاً پاک است اما نه اعتماد دارد، نه اعتقاد و نه علاقه. در مورد این نیرو باید تصمیم مقطعی لحاظ کرد.

**تفاوت تصمیم قطعی و تصمیم مقطعی:**

تصمیم قطعی حتماً باید اجرا شود، اما تصمیم مقطعی ممکن است عوض شود. یعنی قابلیت انعطاف دارد و می توان آن را تغییر داد.

**ج) نیروی منفی:** نیروی که اعتقاد، اعتماد و علاقه به ما ندارد. در مورد این نیرو تصمیم سطحی لحاظ می کنیم که این نوع تصمیم باید سریعاً عوض شود. با این نیرو باید ستون به ستون جلو رفت.

مهمترین نیرویی که باید روی آن کار کنیم همین نیروی منفی است. در مورد نیروی منفی باید ستون به ستون جلو رفت و تصمیم

گرفت، اگر تبدیل به نیروی خنثی شد یعنی ذره ای به علاقه اش افزوده شدف تصمیم مقطعی می گیریم و اگر علاقه اش خیلی زیاد شد تصمیم قطعی می گیریم، و گرنه سطحی جلو می رویم.

## **تغییر در تصمیم گیری:**

در تغییر دادن تصمیم، برای این که تبعات نداشته باشد یک مکانیزم وجود دارد. اگر چند بار تصمیم گیری کنیم، اعتماد نیرو از بین می رود.

1- اول با نیرو تصمیم را بررسی می کنیم و تصمیم را در جمع ذکر می کنیم تا نیروها درباره آن نظر داده، تا عده ای از بین همین نیروها تقاضای تغییر تصمیم کنند. یعنی تصمیم را به طور غیر مستقیم به جمع القاء می کنیم و آنها را به سمتی می بریم که خودشان تغییر تصمیم را به ما پیشنهاد کنند.

## **1-مزایای این نوع تغییر:**

- 1- تصمیم تغییر می کند.
- 2- نیروها احساس اعتبار می کنند.
- 3- مدیر نزد نیروها انسانی منطقی و با انعطاف نمود پیدا می کند.

2- همان سیستم قبل: منتهی در جلسات خصوصی با چند نفر از نیروها که آشناترند یک جلسه خصوصی می‌گیریم و سیستم اول را پیاده می‌کنیم وقتی همان تصمیم ما را گرفتند در جلسات بعد این تصمیم را از زبان آنها مطرح می‌کنیم و سیستم دهنده قاطعیت مدیر بدانند، نه دو حرفه بودن مدیر. مانند قبول قطعنامه 598 توسط امام خمینی (ره).

### **نکات مهم در مشورت:**

برای مشورت در تصمیم‌گیری دو نمونه کار داریم:

1- تصمیم گرفته نشده و مشورت انجام می‌شود.

2- تصمیم گرفته شده است و مشورت انجام می‌شود.

با توجه به دو مورد بالا می‌یابیم که مدیر ممکن است مشورتی یا دستوری باشد اما اگر این دو برخورد هر دو با هم باشند کار خراب می‌شود.

**تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی (غیر طبیعی)**

**الف) کارهایی را که در شرایط بحرانی نباید انجام داد:**

1- خونسردی بیش از حد، که باعث می شود نیرو احساس وظیفه برای حمایت نکند.

2- هیجان بیش از حد که باعث وحشت زدگی و بحرانی تر شدن وضعیت شود.

3- یکسان بودن رفتار مدیر در شرایط عادی و بحرانی. این رفتار برای مدیر ضعف است، چون اگر کار خوب پیش رود باید مدیر خوشحال شود و آن را نشان دهد و اگر کار خوب پیش نمی رود باید به نیرو گفته شود تا به خودش آید. پس باید بحران را در جای خودش نشان داد.

بحران ها را در مرحله خودتان حل کنید و اگر نتوانستید به رده های بعدی انتقال دهید.

### **ب) کارهایی را که در شرایط بحرانی باید انجام داد:**

1- آرامش خود را حفظ کردن، یعنی بحران موجب تضعیف منطق و عقلانیت ما در تصمیم گیری نشود. آرامش یعنی وضعیت روحی که احساسات بر آن حاکم نباشد بلکه عقلانیت بر آن حاکم نباشد بلکه عقلانیت بر آن حاکم باشد.

2- مدیر باید بداند در شرایط بحرانی باید ریسک کرد (خطر پذیری). یعنی در شرایط بحرانی نباید فکر کند کارش نتیجه می دهد یا نه بلکه باید ریسک کند و به آن عمل کند.

3- نکته مهم: همواره به خاطر داشته اگر در محیطی یا مطلبی قابلیت بحران باشد آن بحران اتفاق خواهد افتاد. یعنی مدیر باید آن مطلب را اتفاق افتاده فرض کند، پس باید برای این اتفاق از قبل برنامه داشته باشد.

### چگونه تصمیم بگیریم؟

به سرانجام تصمیم بیندیشیم، یعنی فکر کنیم وقتی تصمیم گرفته شد چه نتیجه ای می گیریم و به چه عاقبتی می رسیم.

1- برای بار آخر تجربه ها را مرور کرده، به بحث بگذارید.

2- با توجه به آنچه که راجع به تصمیم گفتیم مجدداً باید تجربه ها را مرور کنیم، وقتی به نتیجه رسیدیم قاطعانه تصمیم بگیریم.

تبصره:

در تشکیلاتی مثل کانون باید برای اعضاء مشغولیت مفید یا غیر ضرردار داشته باشیم، چون بیکاری آفت است.

## انواع مدیر:

1- مدیر مؤسس: امام خمینی (ره)

2- مدیر دوم: مقام معظم رهبری.

مدیر مؤسس خود تشکیلاتی را بنا نهاده و بنابر سلیق خود این تشکیلات را در معرض عموم می گذارد و عموم مراجعه کرده و با تشکیلات همکاری می نمایند.

مدیر دوم وارد تشکیلات مدیر اول می شود و در همان چارچوب و با حفظ اصول اولیه مدیر اول، مدیریت تشکیلات را بر عهده می گیرد.

امام (ره) آمدند خودشان قانون اساسی را تنظیم کردند و تنفیذ کردند و بعد مواردی را به این قانون اضافه کردند و بعد رأی گیری شد و 98% به آن رأی دادند و این در طول تاریخ بشری بی سابقه بود. این به علت حکومت دینی و اصل ولایت فقیه بود. مدیر مسئول چون خود تشکیلات را تأسیس کرده

اختیاراتی دارد. اما مدیر دوم اختیارات مدیر اول را ندارد.

### نکته:

- 1- در تشکیلات تأسیسی کار مدیر دوم بسیار سخت است.
  - 2- بزرگترین مشکل مدیر دوم توقع نیروهاست که همان توقع مدیر مؤسس را از مدیر دوم اول یک سری اختیارات و یک سری قدرت ها و بهت ها دارد و در زمان حکومت همین شخص مدیر دوم در یک رده پائین تری کار می کرده و در همان دره جا افتاده است. ما باید قبول کنیم که مدیر باید عوض شود.
- مثل: امام حسین (ع) در زمان امام علی (ع) ، چون مدیر اول خیلی قوی است در چشم مردم ما نسبت به مدیر دوم مشکل داریم و قبلاً در سایه بوده و به او به دید نفر دوم نگاه می شد. هیچ انسانی نمی تواند مثل انسان قبلی باشد. روش مدیریت آنها فرق می کند. آن مدیری که دوم می آید باید اول ثابت کند که می تواند کار کند. باید بگوید من می توانم جایگزین مدیر اول بشوم و نه مثل مدیر اول و این کار سختی است.

**روش برخورد مدیر دوم:**

**1- بدون توجه به نگرش و توقع اطرافیان کار خویش را با سلیقه خویش**

انجام دهد. یعنی سعد نکند به اطرافیان بقبولاند که من همان مدیر اول هستم، چون نیست. بنابراین باید نشان دهد مدیر لایقی است نه اینکه الگو برداری می کند. مدیر دوم می تواند در موفقیت خود حتی از مدیر اول هم جلوتر برود.

### **\* اصول مدیریت فرهنگی \***

**تعریف اصل:** اصل یعنی حقیقتی که حقایق دیگر به آن وابسته باشد.

1- اصل تقوی                      2- اصل وحدت جهت                      3- اصل وحدت دستور

4- اصل توکل                      5- اصل محبت به همه                      6- اصل حسن ظن

7- اصل انصاف 8- اصل توانایی در کنترل نفس 9- اصل

ضابطه

10- اصل مشورت 11- اصل امر به معروف 12- اصل

رازداری

13- اصل تشویق و تقدیر 14- اصل تنبیه 15- اصل

تعاون

16- اصل اصول گرایی 17- اصل تناسب کار با فرد

18- اصل ارزشیابی و نظارت 19- اصل تفویض

20- سیستم حراست

**اصل تقوا:**

"یا ایها الذین آمنوا تقوا الله حق تقاته" ای کسانی که

ایمان آورده اید از خدا پروا کنید آن گونه که شایسته

پروای اوست. (آل عمران / 102)

**اصل وحدت جهت:**

به این معنا که در تشکیلات فرهنگی باید همه افراد در جهت

رسیدن به اهداف باشند و تند رفتن یا کند رفتن افراد قابل

مداراست. (قابل مداراست يعني چشم پوشي كردن، به معنای تعديل به معنای ول كردن)

برای ما مهم باشد که بچه ها دارند در یک سمت و به سوی یک هدف می روند، و مدیر باید سعی در تعديل داشته باشد و آنهایی که کندتر یا تندتر می روند را به خودش برساند، باید کاری کند که آنها در مسیر قرار گیرند.

**مسیر وحدت دستور:** (فصل الختام، فصل الخطاب)

در تشکیلات فرهنگی یکی از آفاتی که به چشم می خورد این است که تمام دستورات را مشورتی می کنند و کسی حرف آخر را نمی زند. **اما این مضرات دارد** چون ممکن است این اشتباه کند، اما اگر مدیر خوبی باشد اگر از صد مورد یک مورد هم اشتباه کند به چشم نمی آید. یکی از دلایل گروه های غیر رسمی در تشکیلات فرهنگی این است که فصل الخطاب وجود ندارد. فصل الخطاب به معنای دیکتاتوری نیست.

اگر در تشکیلاتی وحدت دستور نباشد و شخصی حرف آخر را نزند، در حقیقت زمینه سازی اختلاف و جدايي در تشکیلات انجام شده است.

توضیح 1) در این گونه تشکیلات نیرو باید نسبت به مدیر چهار خصوصیت داشته باشد:

- 1- علاقه به مدیر (عاطفی)
  - 2- اعتماد به مدیر (عقلانی)
  - 3- تشخیص دادن مصلحت
  - 4- گذشت در مورد موارد استثنایی
- اشتباه

توضیح 2) شرایط روحی مدیر فصل اختتام:

- 1- تواضع
- 2- علاقه متقابل به نیروهای زیر دست
- 3- اهمیت دادن به مرئوسین و حساب کردن آنها در اغلب موارد و مشورت با آنها در اغلب موارد و قرار دادن حرف آخر برای بحرانی ترین و حساسترین لحظات.

هر کلامی 2 وجه دارد:

- 1- منطوق
  - 2- مفهوم (نتیجه گیری)
- منطق می گوید: مدیر باید حرف آخر را برای بحرانی ترین لحظات بگذارد.

مفهوم می گوید: یعنی مدیر باید از وحدت دستور در جایی استفاده کند که احساس خطر می کند. یعنی باید حالت بحرانی

اینجاد شود تا مدیر حرف آخر را بزند، در بقیه موارد زیر دستها باید کارها را بچرخانند.

### اصل توکل:

"و علي الله فليتوكل المؤمنون" مؤمنان فقط باید بر خدا توکل نمایند. (مائده 11/)

### اصل محبت به همه:

منظور از همه، هر کسی است که زیر دست مدیر کار می کند. یک مدیر باید به همه افراد محبت کند و بتواند فیلم بازی کند، که نسبت به همه یکسان محبت دارد. و بتواند طوری این فیلم را خوب بازی کند که همه آن را قبول کنند. البته غیر از معصوم (ع) کسی نمی توانند همه را یکسان دوست داشته باشد. (مثل ما مثل باران است، که بر همه یکسان می بارد) چون معصوم چلوه ای از خداست و خداست که همه را یکسان دوست دارد. اصل محبت به همه نمی گوید مدیر باید همه را به یک اندازه دوست داشته باشد بلکه مدیر باید محبت های خاصه را از جمع بیرون بکشد.

کسی که به شما علاقه ندارد بدترین کار این است که شما بخواید خود علاقه در وی ایجاد کنید.

کسی که منزوی است بدترین کار این است که به او گیر بدهیم.

### اصل حسن ظن:

1- دیدگاه اولیه مثبت باشد. در نگاه اول هر کسی با هر ظاهر و باطنی، انسانی است با قابلیت فراوان برای رشد.

2- در صورت دیدن نکته منفی حمل بر مثبت شود. یعنی بگوییم احتمالاً اینجا اشتباه کرده است.

3- تغافل: امام باقر (ع) می فرمایند:

**" اگر دین را یک پیمانۀ در نظر بگیریم، دو سوم این پیمانۀ تغافل است."**

در کار فرهنگی هم دو سوم دین، خود را به یک راه ریگر زدن هست که مثلاً من ندیدم، مدیر نباید اهل مچ گیری و دخالت و تجسس در امور خصوصی دیگران باشد. آفت کار: فضولی کردن در زندگی خصوصی.

نکته:

فرد در تغافل باید فکر کند ما نکته منفي را اصلاً ندیده ایم نه اینکه فکر کند دیده ایم اما چیزی نگفته ایم. چون این اثر بدی دارد و ممکن است شخص بی حیا شود و احساس کند که مسخره شده است. باید فکر کند اصلاً ندیده ایم، اگر شخص بفهمد باید روش را عوض کنیم.

### **تفاوت تنبیه و تغافل:**

در تنبیه شخص باید بفهمد که ما می دانیم ولی سکوت کرده ایم، اما در تغافل شخص نباید بفهمد که ما می دانیم.

### **اصل انصاف:**

انصاف یعنی حقایق را درک کردن نه عادلانه رفتار کردن. یعنی در مدیریت فرهنگی باید بدانیم کسی که در محیط غیر مذهبی بزرگ شده با کسی که در محیط مذهبی بزرگ شده است فرق می کند. در برخوردها نباید تبعیض قائل شد. انصاف یعنی فی المجموع سنجیدن. گل را با خارهایش کشف کردن. یعنی اگر شخص گل است اما خار هم دارد، گل را با خارهایش را تحمل کنیم و اگر خار است در خار، به جستجوی گل پردازیم، چون هر خاری گلی دارد.

هر انساني در کار فرهنگي مي تواند گره اي را باز کند.  
اگر بتوانيم همه را به کار بگيريم انصاف را رعايت کرده ايم.

### **اصل کاربرد ضابطه و دوري از رابطه:**

در کارهاي فرهنگي و معنوي معمولاً مديران به توجه اعمال  
غير ضابطه اي خود مي پردازند و اين بالاترين انحراف است  
ضابطه بالاترين اصل است و بايد رعايت شود.

### **اصل تشويق و تقدير:**

تقدير يعني قدر داني کردن، يعني قدر را اندازه گرفته و به  
اندازه قدر تقدير کنيم.

**"حرض المومنين"** مؤمنان را تشويق کن. (نساء / 84)

تشويق يعني بيشتري از قدر تقدير مي کنيم. پس تشويق بالاتر از  
تقدير است.

### **انواع تشويق: 1- تشويق مادي      2- تشويق معنوي**

تشويق مادي يعني يك جسمي يا هديه اي مادي براي فرد تهيه  
شود.

تشويق معنوي:

\*تشويق لساني يا زباني:

1- تشکر لفظی: الف) خصوصی ب) در جمع

2- تشکر زبانی معنوی: توجه دادن فرد به اجر معنوی.

خیلی اوقات تشکر معنوی برای کسانی که کمبود مادی دارند و تشکر مادی برای شخصی که کمبود مادی ندارد جواب نمی دهد. بنابراین در مورد اول باید از شخص تشکر مادی و در مورد دوم تشکر معنوی نمود.

### تشکر خصوصی:

1- تشکر در جمع باعث غرور یا کبر شخص می شود.

2- در حایي که شخص کارش را خوب انجام نداده است و ما می خواهیم او را تشویق کنیم تا دفعه بعد کارش را خوب انجام دهد.

3- در صورتی که احتمال بدهیم حسادت اطرافیان برانگیخته می شود.

4- گاهی اوقات برای شخص به خاطر علاقه به مدیر، تفاوتی ندارد که در جمع یا به طور خصوصی از او تشکر نمایند و فقط قصد جلب رضایت مدیر را دارد و فقط دوست دارد که

تشکر را از زبان مدیر بشنود. در این حالت بهتر است، تشکر خصوصی باشد.

### **تشکر در جمع:**

1- در جایی که بقیه جمع آگاه شوند که این کار لازم تشویق است. و از آن الگو برداری کنند.

2- در جایی که شخص در جمع نیاز به موقعیت اجتماعی دارد. وقتی می خواهیم به یک نیرو ارتقاء مدیریت بدهیم باید قبل از اعلام ارتقاء جمع را آماده کنیم تا افراد و نیروها دیگر در مورد صلاحیت فرد توجیه شوند و مشکلی از بابت موقعیت اجتماعی، برای فرد ایجاد نشود.

### **نکات مهم:**

1- بهترین نوع تشویق آن است که در تشویق مشخص شود دلیل تشویق کار فرد است نه خود شخص. وقتی شخص متوجه شود که به خاطر کارش است که تشویق شده، نه برای خودش، کار برای او اصل می شود و فکر نمی کند مدیر با او رقیق شده

است. و متوجه می شود که اگر کار را خوب انجام ندهد خبری از تشویق نیست.

2- اگر تشویق به نحوی باشد که فرد احساس کند علاوه بر انجام خوب کار و تشویق شدن، در دل مدیر هم از نظر عاطفی جا باز کرده است، (البته فقط در مدیریت فرهنگی) این نوع تشویق بسیار مؤثر است. علاقه قلبی مدیر باعث ایجاد اعتماد به مدیر می شود. اگر فرد احساس کند که از نظر عاطفی تأثیری نداشته است، این باعث می شود که کار جواب ندهد. اگر احساس کند که علاقه و نزدیکی شما به خاطر انجام خوب کار است، تشویق بسیار، مؤثر خواهد بود. تشکر خشک و خالی نباشد و همراه یک هدیه، یا یک لبخند باشد.

3- تشکر کلیشه ای: بعضی از افراد دائماً زبانشان در حال تشکر است و الفبا بط تشکر آمیز را مدام به زبان می آورند اما مدیر باید ادبش در جای خودش باشد و بی ادبیش در جای خود. بنابراین در جایی که از مدیر خشم یا غضب انتظار می رود، نبینیم، باید بدانیم تشکر برای او کلیشه شده است.

تشکر کلیشه ای دو اثر منفی دارد:

1- فايده ندارد و اثر نمي كند و ديگر حمل بر تشويق نمي شود.  
(به كار لطمه مي زند)

2- فرد احساس ترقي و بالا رفتن نمي كند چون قبل از انجام اين كار هم مدير با همين الفاظ از او تشكر مي كرده است.  
در جايي كه خشم و غضب و بي ادبي وجود نداشته باشد مي فهميم كه تشكر عادت شده است. و اين هنر مدير است كه در جاي خود تشويق و تنبيه كند.

معصوم مي فرمايد: "غضب وقي خوب است كه خودت آن را تحمل  
كني."