



کتابخانه
هیأت تر از انقلاب
اسلامی در بیانات
امام خمینی (ره)
و امام خامنه‌ای (مدظله العالی)

شماره هجدهم، بهار ۱۳۹۸

کتابخانه هیأت تر از انقلاب
اسلامی در بیانات
امام خمینی (ره)
و امام خامنه‌ای (مدظله العالی)



افتاب - هیأت تراز انقلاب اسلامی در بیانات امام خمینی علیه السلام و رهبر معظم انقلاب مدظله العالی
شماره هجدهم، بهار ۱۳۹۸

کار باید تشکیلاتی باشد

چکیده کتاب «کار باید تشکیلاتی باشد»

ویرایش و تنظیم: معاونت تولیدات رسانه‌ای جامعه ایمانی مشعر

طراح جلد: سید محمد دانا

صفحه آرا: حسن ناصری

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۰۰۰ تومان (غیرقابل فروش)

استفاده از مطالب نشریه و تکثیر آن برای هیأت‌ها، در صورت ذکر منبع آزاد می‌باشد.



جامعه ایمانی مشعر

قم، صندوق پستی: ۱۵۱۲ - ۳۷۱۹۵

سامانه پیامک: ۱۵۴۲-۳۰۰۰

پایگاه اطلاع‌رسانی: www.1542.org

رایانامه: info@1542.org

بسم رب العلم

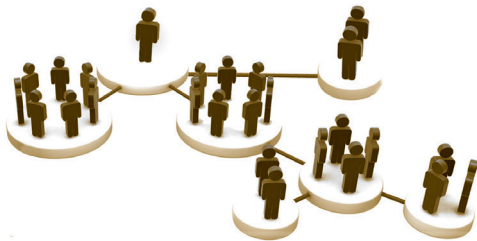
مقدمه

به تعبیر رهبر معظم انقلاب، تشکیلات یعنی یک جهت واحد؛ یک تشکیلات واحد، اولین و واضح‌ترین معنایش این است که افرادی در این تشکیلات کار می‌کنند، این‌ها به دنبال یک جهت واحدی و به دنبال یک گم‌شده واحدی می‌گردند، آن‌هم با همکاری و همراهی و همگامی با یکدیگر. تشکّل و کار تشکیلاتی از منظر رهبر معظم انقلاب جزء مباحث مهم و بنیادین می‌باشد که نیازمند آن است با ریز موضوعات از سوی تشکّل‌ها و جلسات مشاوره تشکلی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج آن به صورت مکتوب در اختیار تشکّل‌ها و فعالان عرصه فرهنگی قرار گیرد.

تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی ارتباط و اتصال و زنجیره‌ای کار کردن.

بین کار تشکیلاتی و کار جمعی تفاوتی وجود دارد و آن هم این است که در کار جمعی، هر فردی در جهت تأمین منافع خود همکاری می‌کند، اما در کار تشکیلاتی عده‌ای بر یک آرمان مشترک توافق می‌کنند و همگی برای رسیدن به آن پا روی نفس خودشان می‌گذارند و ایثار می‌کنند. اعضای یک تشکّل نباید خودمحمور باشند یا حداقل بنیاشان بر مبارزه با خود محوری باشد، در تشکیلات باید مثل یک حبه قند بود و سریع حل شد.





این جزوه که برگرفته از کتاب «کار باید تشکیلاتی باشد» می‌باشد، با توجه به نیاز فعالان فرهنگی تدوین و تهیه شده و برگرفته از فرامین رهبر معظم انقلاب است، از عناوین این کتاب می‌توان به ضرورت کار تشکیلاتی، آثار و برکات کار تشکیلاتی، شاخص‌ها و باید‌های تشکیلات موفق انقلابی، آفت‌شناسی کار تشکیلاتی، وظایف مدیر تشکیلات، وظایف اعضای تشکیلات، جبهه فرهنگی انقلاب سازماندهی می‌خواهد و ... اشاره کرد که کاملاً بصورت کاربردی، دسته‌بندی شده است.

هیچ کاری بدون تشکیلات پیش نمی‌رود

تشکیلات یکی از فرایض هر گروه مردمی است که یک هدفی را دنبال می‌کنند. تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی ارتباط و اتصال و زنجیره‌ای کار کردن؛ این معنای تشکیلات است..... هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی‌رود. انقلاب اسلامی ایران هم بدون تشکیلات پیش نرفت و پیروز نشد.^۱

طبیعی است که اساس کار تشکیلات است. شکی نیست که تا تشکیلاتی نباشد، هیچ چیزی بر اساس آن نمی‌شود

۱. مصاحبه با روزنامه اطلاعات، ۱۳۶۰/۱۱/۲۷.

جامعه است؛ چند صباح دیگر این وجود مؤثری در جامعه خواهد بود. این را آن جوری تربیت کنید که با این همت بلند بار بیاید.^۳

تشکیلات یکی از
فرایض هر گروه مردمی
است که یک هدفی را دنبال
می‌کنند. تشکیلات یعنی نظم،
یعنی تقسیم وظایف، یعنی
ارتباط و اتصال و زنجیره‌ای
کار کردن؛ این معنای
تشکیلات است.

بنا کرد؛ لیکن در ایجاد تشکیلات نباید خیلی معطل کرد.^۱ بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی‌رود.... بنده معتقد به نظم سازمانی هستم؛ اما معتقدم که این نظم سازمانی نباید ما را از هویت خودمان خارج کند.^۲

نکته دیگر، کار جمعی، تعاون و همکاری با یکدیگر و همت بلند است. کودکان و همچنین جوانان را از آغاز عادت بدهیم که با همت بلند نگاه کنند. مسائل گوناگونی وجود دارد که این‌ها را در سطح جهانی باید مشاهده کرد، نه در سطح منطقه‌ای، چه برسد به اینکه انسان بخواهد آن‌ها را در سطح کشوری یا در سطح ولایتی و استانی ببیند. مسائلی وجود دارد که این‌ها را باید در آفاق صد ساله و صدوپنجاه ساله دید، نه در یک افق محدود پنج ساله و ده ساله و کمتر. این‌ها همت بلند لازم دارد؛ این دانش‌آموز یا این دانشجویی که شما امروز دارید تربیت می‌کنید، چند صباح دیگر یک استاد است، یک مدیر فعال است، یک کارشناس برجسته است، یک عنصر مؤثر در حرکت سیاسی

۱. بیانات در دیدار اعضای شورای عالی مجمع جهانی اهل بیت، ۱۳۷۰/۷/۴.

۲. بیانات در دیدار اعضای نمایندگی رهبری در دانشگاه، ۱۳۸۹/۴/۲۰.

۳. بیانات در دیدار معلمان و اساتید دانشگاه‌های خراسان شمالی، ۱۳۹۱/۷/۲۰.

فرد گرایند..... اسلام البته درست، نقطه مقابل این عمل کرده است. اسلام همه چیز را جمعی دارد، حتی عبادت؛ می دانید عبادت یعنی شخصی ترین کار آدم، کار آدم به خدا که هیچ ارتباطی به کارهای معمولی و دنیوی و همکاری و تعاون ندارد دیگر، رابطه‌ای است بین انسان و خدا..... همین را اسلام می گوید دسته جمعی انجام بدهید؛ نماز جماعت، حج و به هر حال ما از این روح جمعی اسلام دور مانده‌ایم.^۱

یک تشکیلات واحد، اولین و واضح ترین معنایش این است که افرادی در این تشکیلات کار می کنند، این‌ها به دنبال یک جهت واحدی، به دنبال گمشده واحدی می گردند، آن هم با همکاری و همراهی و همگامی با یکدیگر. پس اخلاق تشکیلاتی، یعنی اخلاق اسلامی؛ اخلاق تشکیلاتی، یعنی اخلاق اسلامی منظم، یعنی چگونگی برخورد دو برادر، دو همفکر، دو هم‌آهنگ، دو هم‌جهت. اگر دو نفر از دو طرف که با هم صدوهشتاد درجه اختلاف جهت دارند، می آیند به طرف هم، این یک جور برخورد است، این برخورد اصطکاک است. اگر کسانی با هم به یک جهت حرکت می کنند، این

۱. بیانات در تاریخ ۱۳۵۹/۲/۲.

آثار و برکات کار تشکیلاتی

* صاحبان اندیشه و هنر متعهد را دور هم جمع کنید

یک کار تشکیلاتی، یک کار جمعی خصوصیتش این است که فرد باید خودش را در جمع حل کند، گم کند؛ که این گم کردن، عین بازیافتن به نحو درست است. چیزی گم نمی‌شود از آدم‌ها، چیزها افزوده می‌شود. شکل کامل یک تشکیلات درست، جوری است که باید فرد در جمع حل بشود.

این شکل درست تشکیلات است، البته کاری است در اصل آسان، اصلاً انسان اینجوری است..... البته شرقی‌ها کلاً

نوع دیگر برخوردار است؛ برخوردار همکاری، همگامی و همراهی است.^۱

* از تجربه و ایده‌های دیگران استفاده کنید

باید از تجربه و علم و تخصص دیگران استفاده کرد؛ ما راه یادگیری را به روی خودمان نمی‌بندیم. در شرق و غرب عالم، هر جا علم و تجربه‌ای هست، ما می‌رویم تا آن را در خدمت خودمان در بیاوریم. این، اسلامی و دستور اسلام است و هیچ مخالفتی با آن نیست.... این حرف امروز ماست.^۲

یک کار

تشکیلاتی، یک کار

جمعی، خصوصیتش این است

که فرد باید خودش را در جمع حل

کند، گم کند؛ که این گم کردن، عین

باز یافتن به نحو درست است. چیزی

کم نمی‌شود از آدم‌ها، چیزها

افزوده می‌شود.

۱. بیانات در تاریخ ۱۳۵۹/۲/۲.

۲. سخنرانی در دیدار وزیر و مسئولان جهاد سازندگی، خانواده‌های شهدا و گروهی از عشایر، ۱۳۷۰/۲/۲۸.



عرض می‌کنم، نگاه ظاهری نیست؛ مقصود، مدد رساندن فرد ناظر و بالاسر است.^۱

*** انشعاب، خطر ناک است**

هر تشکیلاتی تشکیلات خانواده هم همین‌طور است باید منسجم باشد تا مورد اعتماد قرار بگیرد.^۲

حواستان باشد؛ انشعاب و انشقاق و دودسته شدن خطرناک است؛ یکی به خاطر یک فکری از مجموعه‌ای جدا بشود، باز یکی دیگر از آن طرف به خاطر یک فکر دیگر جدا بشود؛ در حالی که این فکرها ممکن است درست هم باشد، اما آن قدر اهمیت نداشته باشد که انسان این یکپارچگی را به خاطر آن به هم بزند.^۳

*** نظم سازمانی، باید باشد**

بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی‌رود. بنده معتقد به نظم سازمانی هستیم؛ اما معتقدم که این نظم سازمانی نباید ما را از هویت خودمان خارج کند.^۴

۱. بیانات در دیدار هنرمندان و مسئولان فرهنگی کشور، ۱۳۷۲/۴/۲۲.

۲. بیانات در دیدار نمایندگان فرهنگی ایران در خارج از کشور، ۱۳۷۰/۲/۲۳.

۳. بیانات در دیدار اعضای بسیج دانشجویی، ۱۳۸۶/۲/۳۱.

۴. بیانات در دیدار اعضای نمایندگی رهبری در دانشگاه‌ها، ۱۳۸۹/۴/۲۰.

شاخص‌ها و بایدهای تشکیلات موفق انقلابی

*** مدیریت متمکز**

مجموعه تشکیلاتی، حیاتش به این است که از بالا مرتب زیرنظر باشد. یعنی یک نفر، دائم به آن تشکیلات نگاه کند. این نگاه، مثل نور چراغ قوه است و تا زمانی که به یک نقطه افتاده باشد، آن نقطه روشن است. اما به مجردی که چراغ قوه را گردانید، دیگر آن نقطه روشن نیست. کسی که بالاسر است، باید دائم مجموعه را زیر نظر داشته باشد و با چشم و نگاه اوست که مجموعه جان می‌گیرد. «نگاه» که

طبیعی است که اساس کار، تشکیلات است. شکی نیست که تا تشکیلاتی نباشد، هیچ چیزی بر اساس آن نمی‌شود بنا کرد؛ لیکن در ایجاد تشکیلات نباید خیلی معطل ماند.^۱

*** با روحیه و فرهنگ جهادی وارد میدان شوید**

در نظام جمهوری اسلامی و به برکت انقلاب اسلامی، همه تلاش‌ها سرعت و کارایی مضاعفی پیدا می‌کند. آنچه انقلاب اسلامی به مردم داد، فرهنگ جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید... این روحیه حرکت عمومی، این دلسوزی، این ورود در صحنه کار و ابتکار، این کمک‌رسانی انبوه، مخصوص ملتی است که دل او از حرکت جهادی گرم است و جوشش جهادی در دل او وجود دارد.^۲

*** به کمک الهی اعتماد کنید**

عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی... در همه کارها توکل به خدای متعال و استمداد از کمک الهی [کنیم]... [وقتی] شما از خدای متعال کمک می‌خواهید، راه‌ها به

سوی شما باز می‌شود: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ»^۳ این رزقی که در این آیه و در آیات دیگر گفته شده است، به شکل‌های مختلفی به من و شما می‌رسد؛ گاهی شما ناگهان در ذهنتان یک چیزی برق می‌زند، راهی باز می‌شود؛ این رزق الهی است؛ در یک برهه فشار، ناگهان یک امید وافر در دل شما به وجود می‌آید؛ این همان رزق الهی است.^۴

*** بافت انقلابی را در تشکیلات حفظ کنید**

هر تشکیلاتی بتواند بافت انقلابی را در خود حفظ کند و ارزش‌های انقلابی را در تار و پود خود نفوذ دهد، قادر به انجام وظایف و کارهای بزرگ خواهد بود.^۵

نگذارید با تضعیف ارزش‌های انقلاب و اسلام، به جبهه دشمن کمک کنند؛ و بخصوص نگذارید غفلت‌زدگانی از این قبیل، در مجموعه‌های شما یعنی در صفوف مقدم جا بگیرند. شعارهای انقلاب را که پرچم‌های راهنما در راه اعتلاء و سربلندی و آبادانی این کشور است، گرامی بدارید و

۳. سوره مبارکه طلاق، آیه ۲.

۴. بیانات در دیدار کارگران در گروه صنعتی مینا، ۱۳۹۳/۲/۱۰.

۵. بیانات در دیدار مسئولین وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۶/۱۱/۲۰.

۱. بیانات در دیدار اعضای شورای عالی مجمع جهانی اهل‌بیت، ۱۳۷۰/۷/۴.

۲. بیانات در دیدار جمعی از کشاورزان، ۱۳۸۲/۱۰/۱۴.



با همه وجود از آن دفاع کنید و سهل‌انگاری نسبت به آن را از بیگانگانی که احیاناً به لباس خودی در می‌آیند و با زبان خودی سخن می‌گویند، تحمل نکنید.^۱

* اهداف را مشخص کنید و کتاب بنویسید

اگر تشکیلاتی به وجود آمد، اما هدف روشنی نداشت، یا هدف داشت و لیکن برنامه‌ریزی برای رفتن به سمت آن هدف انجام نگرفت و تشکیلات بی‌کار ماند، به خودی خود، تشکیلات از هم خواهد پاشید و اگر هم بماند، صورت بی‌جانی خواهد بود. خاصیت تشکل انسانی این است. هدف را محدود کنید و مشخص نمایید که می‌خواهید چه کار کنید.^۲

بعضی تشکل‌ها هست که به مجرد خاموش شدن چراغش، اصلاً به کلی دیگر خاموش می‌شود؛ این‌طور نباشد. بعد از آنکه کار ما تمام شد، فرض کنیم که پنج سال دیگر خواستیم اصلاً در این دکان را ببندیم؛ کلی محصول، کار علمی، پیشرفت علمی و آثار بالارزش ارائه کرده باشیم، جاپاهای ما معلوم باشد، کتاب نوشته باشیم، در واقعیت

زندگی و دنیا اثر گذاشته باشیم و... این کار، در این صورت بافایده خواهد بود.^۳

* برنامه‌ریزی باید اصولی، عمومی و کلان باشد

به نظر من، اساسی‌ترین کار مجموعه، این است که بر اساس هدف‌ها و سیاست‌هایی که گفته شده، برنامه ریخته بشود و معلوم گردد که ما از اول تا آخر امسال، چه کارهایی را باید بکنیم و تا کجا باید پیش برویم.

بعد آخر سال بسنجیم، ببینیم شد یا نشد. برنامه‌های پنج ساله و ده ساله ریخته بشود. ما باید عن‌بصیرت پیش برویم.^۴ بایستی یک تقسیم‌بندی صحیحی انجام بگیرد بین تلاش‌ها و فعالیت‌هایی که باید بشود و بین این مسیری که ما تا آن اهداف داریم، تا در برهه‌ای از زمان، به تناسب امکان آن برهه، پیشرفت کرده باشیم.^۵

* از ریل قانون خارج نشوید

قانون‌گرایی خیلی مهم است. قانون، ریل است؛ از این ریل اگر چنانچه خارج شدیم، حتماً آسیب و صدمه است. گاهی

۳. بیانات در دیدار اعضای دبیرخانه مجمع جهانی اهل‌بیت، ۱۳۴۹/۷/۲۹.

۴. بیانات در دیدار اعضای مجمع جهانی اهل‌بیت، ۱۳۴۹/۷/۲۹.

۵. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۹/۶/۸.

۱. پیام به مناسبت گردهمایی مسئولان انجمن‌های اسلامی دانشگاه‌ها.

۲. بیانات در دیدار مجمع نمایندگان طلاب و فضایی حوزه علمیه قم، ۱۳۶۸/۹/۷.

قانون ناقص است، گاهی قانون معیوب است؛ اما همان قانون معیوب هم اگر چنانچه عمل نشود که منتهی به بلشو و هر که هر که خواهد شد ضرر آن عمل نشدن، بیشتر از ضرر عمل کردن به قانون است. این را باید نهادینه کرد؛ در مجموعه دستگاه‌ها این باید نهادینه بشود.^۱

* نفس جدید به مجموعه وارد کنید

کاری که شما باید بکنید این است که اول این انجمن را محکم نگه‌دارید؛ یعنی مانع لقی شدن خست‌ها و پایه‌های این تشکیلات شوید. کار دوم این است که برای نگه‌داشتن آن بلاشک احتیاج دارید به اینکه مرتب نفس و خون جدید وارد آن کنید؛ چون یک مجموعه بسته و بدون تبدل خون و هوای آزاد، بعد از مدتی به طور طبیعی فرسوده و کهنه خواهد شود. شما باید خون‌های جدید وارد کنید. البته خون سالم وارد کنید و حواستان جمع باشد که خون هیپاتیتی یا ایدزی وارد نکنید!... برای این کار دوم که وارد کردن خون جدید و پاک است احتیاج است به این که شما بعضی‌ها را رشد دهید. پس کار سومی به وجود می‌آید که

عبارت است از جستجو کردن استعداد‌های خوب و تابناک، گزینش کردن صحیح و عادلانه، آوردن و وارد مجموعه کردن آن‌ها. در این هیچ تردیدی نکنید.

این تابلو تهاجم فرهنگی را که ما چند سال پیش بلند کردیم و عده‌ای سنگبارانش کردند، خوشبختانه این تشکّل‌ها قبول و بلند کرده‌اند. الان در همه این تشکّل‌های کوچک ناشناخته و احصا نشده، جهت واحدی وجود دارد و آن مبارزه با تهاجم فرهنگی است. در بین همین‌هاست که شما آن معدن‌های الماس و طلا را پیدا می‌کنید: «النّاس معادن کمعادن الذهب و الفضة». بروید و آن‌ها را شناسایی و گزینش کنید و به شکل حساب شده‌ای وارد مجموعه نمایید. البته می‌توانید مجموعه را دارای دهلیزها و گردون‌ها و گیتی‌های گوناگون کنید تا این‌ها را راحت و بی‌دغدغه وارد کنید؛ یعنی از یک قرنطینه ناآشکاری بگذرانید و بعد وارد اصل این مجموعه کنید.^۲

۱. بیانات در دیدار با اعضای هیأت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶.

۲. بیانات در دیدار جمعی از اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱۱/۸.



* اختلاف سلیقه‌ها را کنار بگذارید و...*

برای اینکه ما بنیان‌های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی خود را مستحکم کنیم، پیش‌نیاز اولی قطعی ما، ایجاد وفاق و وحدت کلمه است. برای وفاق باید همه تلاش کنند. معنای وفاق این نیست که گروه‌ها و تشکیلات و جناح‌های گوناگون اعلام انحلال کنند؛ معنای وفاق این است که نسبت به هم خوش‌بین باشند؛ «رحماء بینهم» باشند؛ همدیگر را تحمل کنند؛ در جهت ترسیم هدف‌های والا و عالی و برای رسیدن به آن‌ها به یکدیگر کمک کنند و از ایجاد تشنج، بداخلاقی، درگیری، اهانت و متهم کردن بپرهیزند. امروز به نظر من وظیفه ما این است.^۱

اختلاف سلیقه‌ها را کنار بگذارید، دنبال وجوه مشترک بگردید. من تعجب می‌کنم از کسانی که حاضرند با افرادی که از لحاظ دارا بودن ایدئولوژی مادی و الحادی نقطه مقابل ما هستند وجه مشترکی پیدا کنند، اما با برادران مسلمانان حاضر نیستند. بگردید دنبال وجه مشترک، مشترکات بین ما زیاد است. الان شاید به تعداد افرادی که در اینجا حضور دارند در جمع حاضر، نقطه نظرها و

سلیقه‌ها وجود داشته باشد؛ اما بالاخره یک انگیزه واحدی، یک وجه مشترکی ما را جمع کرده است. این وجه مشترک را پیدا کنیم، تقویت کنیم.^۲

* کار، ماندگار نان می‌کند

کار یک مجموعه، هرچه تندتر و پرمعناتر باشد، ماندگارتر خواهد شد. اصلاً سازمان‌های بشری با کار زنده‌اند. مثلاً اگر شما به یک یگان نظامی، تحرک و برنامه و دستور ندهید، یک ماه که در یک جا بماند به خودی خود منحل می‌شود. لازم نیست کسی آن را منحل کند؛ به خودی خود منحل می‌شود! قدرت و نفوذ فرماندهی در سراسر تمام اجزای این مجموعه است که آن‌ها را به حرکت و نشاط در می‌آورد و حیات جمعی‌شان را حفظ می‌کند. شما این کار را بکنید؛ یعنی در این مجموعه خودتان کار را چنان بدمید که تحرک دائمی باشد و اصلاً این فکر به ذهن کسی نیاید که ممکن است روزی این مجموعه منشعب یا منحل شود.^۳

* بالاخره بشر هم خطا می‌کند

از یک مجموعه بشری انتظار نمی‌رود که هیچ قصور و

۲. بیانات در تاریخ ۱۳۵۷/۳/۱۶.

۳. بیانات در دیدار جمعی از اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱/۸.

۱. بیانات در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱/۳/۷.

اساسی ترین کار
مجموعه، این است که بر
اساس هدف‌ها و سیاست‌هایی
که گفته شده، برنامه ریخته بشود
و معلوم گردد که ما از اوّل تا آخر
امسال، چه کارهایی را باید
بکنیم و تا کجا باید
پیش برویم.

آفت‌شناسی کار تشکیلاتی

یک توصیه دیگر که این هم به نظر من خیلی مهم است... این است که کار بزرگ و گسترده پشتوانه، فکر و نظر بسیار محکمی لازم دارد. اگر این پشتوانه فکری و نظری را نداشتید، خطرها در کمین شماست. یک کار به شدت قوی و عمیق نظری و نرم‌افزاری حتماً احتیاج دارد... به نظر من می‌رسد که این پشتوانه فکری و فرهنگی، بایستی خیلی مورد اطمینان باشد. اگر نشد، دچار سطحی‌نگری می‌شوید، دچار انحراف می‌شوید. نه اینکه شما منحرف بشوید، تشکیلاتتان آفت انحراف پیدا خواهد کرد، آفت

خطایی نداشته باشد و همچنین از یک مجموعه نوپا که از صفر شروع کرده و اوّل کارش است و در طول این مدّت هیچ‌گونه سابقه و تجربه‌ای از گذشته به او ارث نرسیده، انتظار نمی‌رود که بتواند خودش را آنقدر کامل کند که کاستی و کمبودی از او سر نزند. کمبودها و بی‌تجربگی‌ها و کاستی‌ها، طبیعی است. خطاها و اشتباهات هم در حدّی قابل قبول است.^۱

* نیازهای مالی را با کار فرهنگی تأمین کنید

البته مشکلات مالی شما جدّی است... خوب؛ با معجزه که نمی‌شود و مصلحت نیست که انسان دائماً با معجزه زندگی کند. ما موافقیم که هرطور شده و از هر راهی به شما کمک بشود. البته این احتیاج دارد به این که دوستان فکر کنند و راه‌های معقولی را پیشنهاد نمایند. من هرچه بتوانم، در این زمینه همکاری می‌کنم؛ لکن مجموعه را به کار فرهنگی بکشانید.^۲

۱. بیانات در مراسم تودیع کارکنان نهاد ریاست جمهوری، ۱۳۶۸/۵/۱۸.

۲. بیانات در دیدار جمعی از اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱/۸.



سطحی‌نگری پیدا خواهد کرد، آفت تکرار پیدا خواهد کرد،
احیاناً آفت تحجّره‌های خطرناک پیدا خواهد کرد.^۱

* تحجّر

ما وقتی می‌گوییم تحجّر، فوراً ذهنمان می‌رود به تحجّر مذهبی؛
بله آن هم یک نوع تحجّر است، اما تحجّر فقط تحجّر مذهبی
نیست، بلکه خطرناک‌تر از آن تحجّر سیاسی است؛ تحجّره‌های
ناشی از شکل‌بندی تحزّب و سازمان‌های سیاسی است که اصلاً
امکان فکر کردن به کسی نمی‌دهند. اگر ده دلیل قانع‌کننده
برای حقانیت یک موضع ذکر کنیم، قبول می‌کند، اما در عمل
طور دیگری نشان می‌دهد! چرا؟ چون حزب، آن تشکیلات
سیاسی بالای سر مثل پدرخوانده مافیاز او اینگونه خواسته
است... پس، آن مجموعه‌ای که دچار چنین تحجّری باشد،
دیگر روشن‌فکر نیست؛ چون روشن‌فکری لازمه‌اش حق‌طلبی،
چشم‌باز و تکیه به منطقی و استدلال است.^۲

* فرسوده شدن تشکیلات

کار دوم این است که برای نگه‌داشتن آن، بلاشک احتیاج
دارید به اینکه مرتّب نفّس و خون جدید وارد آن کنید؛

چون یک مجموعه بسته و بدون تبدّل خون و هوای آزاد،
بعد از مدّتی به طور طبیعی فرسوده و کهنه خواهد شد.
شما باید خون‌های جدید وارد کنید. البته خون سالم وارد
کنید و حواستان جمع باشد که خون هیپاتیتی یا ایدزی وارد
نکنید!... برای این کار دوم که وارد کردن خون جدید و پاک
است احتیاج است به اینکه شما بعضی‌ها را رشد دهید.^۳

* انشعاب و تصادم اعضا

آنجایی که انسان‌ها را از هم جدا می‌کند یا به هم نزدیک
می‌کند، اصول و مبانی معرفتی است. وقتی این مبانی مورد
اتفاق و مورد قبولشان نباشد، آن‌ها را از هم جدا می‌کند؛
اما آن وقتی که مورد قبولشان باشد، آن‌ها را به هم متصل
می‌کنند. اما سلاقی نه؛ هر کسی یک سلیقه‌ای دارد، هر
کسی یک ذوقی دارد. یکی از چیزهای خوشش می‌آید،
یکی خوشش نمی‌آید؛ این‌ها را مایه جدایی بین خودتان
قرار ندهید، که به نظر من خیلی مهم است.^۴

* موازی‌کاری

موازی‌کاری به معنای دوباره‌کاری نیست. نه این که هر

۳. بیانات در دیدار اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱۱/۸.

۴. بیانات در دیدار هزاران نفر از دانشجویان، ۱۳۸۹.

۱. بیانات در دیدار مسئولین بنیاد فرهنگی خاتم‌الاولیاء، ۱۳۹۲/۲/۴.

۲. بیانات در دیدار دانشجویان نمونه، ۱۳۸۱.

کار موازی غلط باشد. نه! گاهی کارهای موازی چون نیاز زیاد است، لازم است، اما دوباره کاری‌ها و اضافه کاری‌های بی‌منطق را مواظب باشید پیش نیاید و جلوی‌ش را بگیرید.^۱ کار موازی چند عیب دارد: اولاً هزینه انسانی زیادی بی‌جا مصرف می‌شود، ثانیاً هزینه مالی زیادی مصرف می‌شود، ثالثاً تناقض در تصمیم‌گیری‌ها به وجود می‌آید. وقتی دو دستگاه، مسئول یک کاری هستند، این یک تصمیم می‌گیرد، آن هم یک تصمیم دیگر می‌گیرد. و رابعاً از همه بالاتر، مسئولیت لوث می‌شود.... وقتی کار موازی انجام گرفت، مسئولیت لوث می‌شود... همه تلاشمان این باشد که بلکه این موازی کاری‌ها را یک جوری حل کنیم، اصلاح کنیم، علاج کنیم... کلی‌اش این است که موازی کاری خوب نیست.^۲

*راحت‌طلبی

یکی از لغزشگاه‌ها این است که انسان تصور کند دست یافتن به آرمان‌ها بدون هزینه امکان‌پذیر است. ما در دوران مبارزات هم می‌دیدیم؛ بعضی‌ها بودند که اهداف مبارزات را قبول داشتند، اما حاضر نبودند در راه این مبارزات هزینه‌ای

بدهند، قدمی بردارند. امروز چنین کسانی هم هستند، تصور می‌کنند که باید به هدف‌ها رسید، بدون دادن هزینه؛ لذا آنجایی که پای هزینه دادن در میان است، عقب می‌کشند. این عقب کشیدن‌ها در بسیاری از موارد موجب می‌شود که انسان در محاسبه اشتباه کند.^۳

*ندیدن واقعیت‌های موجود

یک لغزش دیگر این است که ما بخشی از واقعیت‌ها را ببینیم، بخش دیگری از واقعیت‌ها را نبینیم؛ این هم موجب خطاست؛ خطای در محاسبه را به دنبال خواهد داشت. واقعیت‌ها را باید باهم دید و دانست.^۴

یکی از لغزشگاه‌ها در دیدن واقعیت، برمی‌گردد به درون خود ما. گاهی دل‌بستگی‌های ما فلج‌کننده است. دل‌بستگی‌های ما موجب می‌شود که ما یک چیزهایی را واقعیت بپنداریم که واقعیت ندارد؛ در واقع خطائی است که نفس راحت‌طلب ما یا دل‌بسته ما به مسائل مادی بر ما تحمیل می‌کند؛ در حالی که واقعیت ندارد.^۵

۳. بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۹۱/۵/۳.

۴. بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۹۱/۵/۳.

۵. بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۹۱/۵/۳.

۱. بیانات در دیدار مسئولین بنیاد فرهنگی خاتم‌الوصیاء، ۱۳۹۲/۲/۴.

۲. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۹/۶/۸.



مربوط می‌شود. مدیریت‌های ضعیف، معمولاً کارشان، ابتکارشان و گزینش انسان‌های کارآمدشان کم است.^۲

* وظایف مدیر تشکیلات درباره تشکیلات

۱- حفظ تشکیلات و حراست از آن

کاری که شما باید بکنید این است که مانع لق شدن خست‌ها و پایه‌های تشکیلات شوید.^۳

تشکیلات را استحصال کنید تا از نابودی حفظ شود. مینا را بر حفظ اساس تشکیلات بگذارید و از مسائل جزئی بپرهیزید.^۴

۲- خردگرایی و حکمت در کارها

یک شاخص دیگر، مسئله حکمت و خردگرایی در کارها است ... بایستی سنجیده اظهار نظر کرد؛ این جور نباشد که ما حالا یک مدیری هستیم، یک مسئولی هستیم، درباره یک مسئله‌ای یک مطلبی به ذهنمان می‌رسد، کارشناسی نشده، بررسی نشده، جوانب دیده نشده، این را نباید پرتاب کرد در فضای افکار عمومی؛ گاهی اوقات جمع کردنش

مدیر باید جوهری از رهبری داشته باشد

در زمینه تشکیلات هم، نظراتی هست... اساسنامه نوشته شود، نظامنامه نوشته شود، چشم‌انداز نوشته شود... همه‌اش خوب است، همه‌اش هم درست است؛ منتها هیچ کدام از این‌ها بدون یک مدیریت کارآمد پذیر نیست. کلید همه اقدام‌های مثبت سازمان یافته قابل انتظار نتیجه که آدم بتواند نتیجه را از آن‌ها انتظار ببرد، مدیریت است.^۱ آنجایی که موفقیتی نبوده، ناشی از چند عامل بوده است که کم‌کاری و کم‌ابتکاری از جمله آن‌هاست. این‌ها به مدیریت‌ها

۲. بیانات در جلسه پرسش و پاسخ دانشجویان دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۹/۱۲/۲۲.

۳. بیانات در دیدار اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱۱/۷.

۴. بیانات در دیدار مسئولان بنیاد مستضعفان و جانبازان، ۱۳۶۸/۹/۵.

۱. بیانات در دیدار جمعی از اساتید و فضلاء حوزه‌های علمیه کشور، ۱۳۸۶.

کار سخت و مشکلی است. این خردگرایی و حکمت در مدیریت‌ها و در کارهاست.^۱

۳- ارتقای کیفیت سازماندهی

هر چه می‌توانید سازماندهی‌ها را محکم‌تر و باکیفیت بهتر کنید، در استفاده و کاربری نیروی انسانی، اصل، سازماندهی است. مدیران به امر سازماندهی اهمیت بدهند.^۲

۴- صبر و ایستادگی در مواجهه با مشکلات

در مواجهه با مشکلات، با موانع طبیعی، با همه موانعی که سدّ راه انسان در همه حرکت‌های کمال می‌شوند، اگر صبر تمام نشود، آن مانع، تمام خواهد شد. اینی که گفته می‌شود اسلام پیروز است، یعنی این. اینی که می‌فرماید: **«وإن جندنا لهم الغالبون»**^۳ یعنی این. جندالله، حزب‌الله، بنده خدا، عبادالله، این‌ها با ارتباط و اتصالشان با آن منبع لایزال، در مقابل همه مشکلاتی که انسان ممکن است مغلوب آن مشکلات بشود، ایستادگی می‌کنند. وقتی ایستادگی این طرف وجود داشت، به طور طبیعی در آن طرف زوال وجود

خواهد داشت؛ پس این بر او غلبه پیدا خواهد کرد.^۴

۵. مبارزه با فساد

من نقش فساد را در نابود کردن همه دستاوردها، نقش بسیار خطرناکی می‌بینم. در هر جایی که نابسامانی وجود دارد، یکی از محتمل‌های بسیار بالا وجود فساد است. البته ممکن است در جایی بی‌تدبیری و سوءمدیریت باشد؛ اما یکی از احتمالاتی که به هیچ‌وجه قابل اغماض نیست، وجود فساد است. با فساد باید مبارزه شود.^۵

مبارزه با فساد دشمن تراش است. هر کس بخواهد با فساد مبارزه کند، یک صف طولانی دشمن جلویش به وجود می‌آید. این دشمنان چه کسانی هستند؟ فاسدها و لشکرهايشان؛ چون فاسدهای دانه درشت، لشکریایی هم دارند؛ این‌ها در مقابل می‌ایستند و انواع کارشکنی‌ها را می‌کنند... تهمت می‌زنند، شایعه درست می‌کنند، کار فرهنگی می‌کنند و به کسانی که از این حرف‌ها بزنند و بخواهند این اقدامات را بکنند، برچسب‌های نادرست و ناحق می‌زنند. باید با این‌ها مقابله کرد و صریح و صادق وارد میدان شد.^۶

۴. بیانات در دیدار مسئولان نظام، ۱۳۸۷/۶/۱۹

۵. بیانات در دیدار جمعی از مردم کیلان، ۱۳۸۰/۲/۱۱

۶. بیانات در خطبه‌های نماز جمعه تهران، ۱۳۸۰/۲/۲۸

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶

۲. بیانات در دیدار جمعی از فرماندهان ارتش، ۱۳۷۴/۱/۳۰

۳. سوره صافات، آیه ۱۷۳.



۶. نظارت مستمر بر تشکیلات و پیشبرد آن به سمت اصلاح و ارتقاء

مجموعه تشکیلاتی، حیانتش به این است که از بالا مرتب زیر نظر باشد. یعنی یک نفر، دائم به آن تشکیلات نگاه کند. این نگاه، مثل نور چراغ قوه است و تا زمانی که به یک نقطه افتاده باشد، آن نقطه روشن است. کسی که بالاسر است، باید دائم مجموعه را زیر نظر داشته باشد و با چشم و نگاه اوست که مجموعه جان می‌گیرد.^۱

با تجربه‌ای که در کار اجرایی در طول چندین سال پیدا کرده‌ام، به این نتیجه رسیده‌ام که اگر یک مدیر بخواهد حیطة کار خود را سلامت نگه بدارد، باید تا پایین‌ترین رده‌ای که در انجام کار تأثیر دارد، مراقبت کند.^۲

الف: رسیدگی به گزارش‌ها

به گزارش‌ها ترتیب اثر بدهید و روی آن‌ها حساس باشید. باید انسان شامه‌ای پیدا کند که تا یک گزارش می‌آید، آن نکته حق را در آن گزارش استشمام کند یا لا اقل در حد بالایی اینطور باشد.

هر مدیری باید زیرمجموعه خودش را زیر چتر حمایت خودش قرار بدهد؛ و الا آن‌ها نمی‌توانند کار کنند؛ ولی این دفاع از همکار که سنت پسندیده و خوبی است مانع نشود که اگر گزارشی علیه آن همکار آمد، شما به جد به آن برسید.^۳

ب: نظارت بر زیرمجموعه و بازرسی مستمر از آن

نظارت بر زیرمجموعه خیلی مهم است.... چشم‌های بینا و بصیر و باز شماسست که وقتی در دائره مسؤلیت‌تان می‌چرخد، می‌تواند صحت کار و پیشرفت کار را تضمین کند. اگر چنانچه شما غفلت کردید، ممکن است در همان بخشی که غفلت کرده‌اید نابسامانی انجام بگیرد.^۴

ما باید مواظب خودمان و زیردست‌هایمان باشیم. باید مواظب باشیم که اولاً کار انجام بگیرد؛ ثانیاً درست انجام بگیرد؛ یعنی غلط و بد انجام نگیرد؛ محکم انجام بگیرد. گاهی می‌شود که دوتا چکش باید روی میخ زد، تا محکم بشود؛ اگر یکی زدی، این سست کاری است. پس، اولاً اصلی انجام گرفتن است؛ ثانیاً در جهت بودن و درست بودن است؛

۳. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۷۰/۶/۳.

۴. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۷/۶/۲.

۱. بیانات در دیدار هنرمندان و مسئولان فرهنگی کشور، ۱۳۷۲/۴/۲۲.

۲. بیانات در مراسم تنفیذ حکم ریاست جمهوری آقای هاشمی، ۱۳۷۲/۵/۱۲.

ثالثاً محکم کاری است؛ رابعاً سرعت عمل است.^۱

۷- کارآمدترین تشکیلات

گروه‌های مشخصی باید دائماً در حال مطالعه باشند تا در مجموعه، هر روش نوینی در سازماندهی که کارآمدتر به نظر می‌رسد، روی آن کار کنند. من طرفدار این نیستم که ما هر روز سازماندهی را عوض کنیم؛ اما طرفدار تحجّر در این سازماندهی هم نیستم. ما باید ببینیم که این مجموعه چگونه می‌تواند در میدانی که مسئولیت متوجه اوست، سبک‌تر و کارآمدتر و قوی‌دست‌تر حضور پیدا بکند.^۲

۸- استحکام زیرساخت‌ها

ادامه راه چگونه ممکن خواهد بود؟ می‌گویم ادامه راه با استحکام زیرساخت‌ها ممکن است. اگر چنانچه زیرساخت‌ها را محکم کردید، کار در ادامه آسان خواهد شد.^۳

۹- اولویت‌سنجی در کارها

یک نکته دیگری که وجود دارد، بحث اولویت‌هاست. نگاه کنید ببینید چه کاری روی زمین مانده است.^۴

اولویت‌های کاری را مشخص کنید؛ معنایش این نیست که به کارهای غیراولی نپردازید؛ نه، چند نقطه برجسته را که می‌تواند در بخش‌های دیگر اثر بگذارد و حالت سرفصل و چهارراه به خود می‌گیرد، این‌ها را مشخص کنید. چه در زمینه‌های اقتصادی، چه در زمینه‌های فرهنگی و چه در بقیه زمینه‌هایی که موجود است و به طور مداوم روی آن‌ها تکیه کنید؛ اگر امر دائر شد بین آن‌ها و غیر آن‌ها، آن‌ها را مقدم بدارید.^۵

۱۰- تطبیق اولویت‌ها با امکانات

از جمله مصادیق امانت، رعایت اولویت‌ها در هزینه کردن است. گاهی هزینه‌ها، هزینه‌های درستی است؛ اما اولویت‌دار نیست. شما نگاه کنید، اولویت‌ها را با امکانات تطبیق کنید. امکانات ما محدود است؛ لذا اولویت‌ها را با امکانات چفت کنید.... خلاصه اینکه باید برای بیت‌المال، بسیار اهمیت قائل باشید.^۶

۱۱- پرهیز از تبلیغات قبل از اتقان کارها

نکته دیگر اینکه خیلی تبلیغ نکنید، «تابلو» یک جاهایی

۱. بیانات در جمع اعضای شورای اداری استان بوشهر، ۱۳۷۰/۱/۱۲.

۲. سخنرانی در جمع فرماندهان و مسئولان سپاه پاسداران، ۱۳۷۰.

۳. بیانات در دیدار مسئولین بنیاد فرهنگی خاتم‌الاولیاء، ۱۳۹۲/۲/۲.

۴. بیانات در دیدار مسئولین بنیاد فرهنگی خاتم‌الاولیاء، ۱۳۹۲/۲/۲.

۵. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۵/۶/۶.

۶. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۰/۶/۵.



خیلی خوب و مفید نیست و یک جاهایی مضر است. من همیشه از قدیم مخالفم با کسانی که وقتی می خواهند یک بنایی درست کنند قبل از آنکه کمترین کاری انجام دهند، اول سفارش می کنند و یک تابلو می زنند! من می گویم کار را تمام کنید، حالا اگر زدید اشکال ندارد.^۱

۱۲- محاسبه و کشف علت عدم دستیابی به موفقیت در کار

فرض کنید که یک پایگاه اینترنتی تشکیل دادید که مراجعه کننده ندارد یا کم دارد. فوراً برگردید عقب و ببینید علت آن چیست؟ یعنی آسیب شناسی، محاسبه ناموفقیتی ها؛ همیشه این محاسبه را انجام دهید. دقیقاً مثل همین جنگ سخت؛ اگر ما حمله ای کردیم و دیدیم موفق نشدیم، برمی گردیم و محاسبه می کنیم که ببینیم علت آن چه بوده است. اگر بتوانیم آن علت را برطرف کنیم، به این هم توجه داشته باشید.^۲

۱۳- تعریف کار و انجام به میزان توانایی نیروها و بودجه موجود

مطلب دیگر این است که شما بضاعت و توانایی تان را شناسایی کنید و بر اساس آن فعالیت های تان را تعریف کنید.

یعنی زیادتر از سرمایه، تعریف موضوع و کار نکنید. ببینید سرمایه انسانی و سرمایه مالی و مادی چقدر است، فرض کنید شما می توانید یک مجله خوب راه بیندازید، ۱۰ مجله یا ۵ مجله راه نیندازید. چون ۵ مجله غیر خوب خواهد شد. توانایی ها را ببینید، چنانچه سرازیر شد و اضافه گردید، آن وقت می شود.^۳

۱۴- توجه به کادرسازی و تربیت مدیران پس از خود

من یک وقت به مسئولان یک بخشی گفتم که وظیفه اول شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید، یا فکر کنید و پیدا کنید؛ چون اگر یک روز خدای نکرده در راه، پای شما وارد چاله ای شد و شکست، کار ما لنگ نماند. بعضی کسان این کار را نمی کنند تا مبدا برای خودشان هوو درست شود! غافل از اینکه اگر قرار شد هوو درست شود، یکی از موجبات آن همین است که آدم نتوانسته این کار را بکند. پس افراد ذخیره داشته باشید و آن ها را روی نیمکت بنشانید. اگر دیدید بازیکن تیم یک خرده کج و معوج حرکت می کند، بلافاصله او را عوض

۳. بیانات در دیدار مجتمعه رسانه ای اطلس، ۱۳۹۲.

۱. بیانات در دیدار مجتمعه رسانه ای اطلس، ۱۳۹۲.

۲. بیانات در دیدار مجتمعه رسانه ای اطلس، ۱۳۹۲.

کنید. باید دائم افراد خود را زیر نظر نگه‌دارید.^۱

۱۵. تعامل با مشاوران و نخبگان

نکته بعدی، تعامل با نخبگان همفکر و با اخلاص است... کسانی هستند که با شما همدلند و از جنس شمایند و حقیقتاً هم نخبه فکری و دارای نظر صائب هستند. اصلاً نباید خود را از تعامل با این‌ها و استفاده از وجود این‌ها محروم کرد... البته یک وقتی آدمی است که عناد و دشمنی دارد، بنای بر اخلاص و کارشکنی دارد، خوب، بدیهی است که از او نمی‌توان استفاده کرد. اما وقتی یک مدیر شایسته و آدم با اخلاصی است و به کشور و اهداف کلان نظام و این‌ها علاقه‌مند هم است، از این ظرفیت مدیریتی حتماً استفاده کنید. این‌ها به تدریج جمع شده‌اند و نباید آسان از دست داد.^۲

مسئله بعدی، تعامل نظام‌مند با نخبگان و اهل نظر، حتی مخالفین است؛ با این‌ها هم باید تعامل کرد. نخبگان جامعه را نباید فراموش کرد... گاهی نخبگان نظرات اصلاحی‌ای دارند که بایستی از این‌ها استفاده کرد. یعنی همچنانی که گفته می‌شود که «همه چیز را همگان دانند»، «همه کار را

هم همگان توانند»؛ واقعه این جور است. از نظرات و از نیرو و از کار همه نیروها استفاده بشود.^۳

۱۶. رعایت انضباط مالی و هزینه کردن در غیر اولویت‌ها

ریخت و پاش مالی و زیاده‌روی در خرج کردن و زیاده‌روی در مصرف، به هیچ وجه صفت خوبی نیست. نه اسمش جود و سخاست و نه کرم و بزرگ‌منشی است. فقط اسمش «بی‌انضباطی اقتصادی و مالی» است. کسانی که بی‌خود خرج می‌کنند؛ زیادی خرج می‌کنند و زیادی برای خودشان مصرف می‌کنند و رعایت موجودی جامعه را از لحاظ امکانات اقتصادی نمی‌کنند، انسان‌هایی هستند که از نظر من بی‌انضباط از لحاظ امکانات اقتصادی و مالی هستند... آن جایی که نیاز نیست و حاجت نیست، حتماً مصرف نشود. آن جایی که حاجت هست، اما حاجت بالاتری نیز هست آنجا هم مصرف نشود و این امکان مالی در حاجت برتر و بالاتر مصرف گردد.^۳

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۵/۶/۶.

۲. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۵/۶/۶.

۳. دیدار با اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۷/۶/۳.

۳. پیام نوروزی رهبر معظم انقلاب به مناسبت حلول سال نو، ۱۳۷۴/۱/۱.



* وظایف مدیر تشکیلات درباره اعضا ۱- تقویت ایمان در مجموعه زیردست

عزیزان من! ایمان را تقویت کنید؛ هم در خودتان، هم در مجموعه زیردستتان. یک مدیر در هر سطحی که هست، تأثیر مستقیم روی زیر مجموعه‌اش دارد؛ آن‌ها به شما و به رفتارتان، به حرکاتتان، به برخوردتان، به خدمتتان و خدای ناکرده به گناهانتان نگاه می‌کنند؛ این‌طور هم نیست که گناه ماها را کسی نفهمد. ادامه که دادیم، رسوا می‌کند.^۱

۲. جذب و گزینش استعدادها برتر

[کار دیگر] عبارت است از جستجو کردن استعدادهای خوب و تابناک، گزینش کردن صحیح و عادلانه، آوردن و وارد مجموعه کردن آن‌ها. در این هیچ تردیدی نکنید... البته می‌توانید مجموعه را دارای دهلیزها و گردون‌ها و گیت‌های گوناگون کنید تا این‌ها را راحت و بی‌دغدغه وارد کنید؛ یعنی از یک قرنطینه ناآشکاری بگذرانید و بعد وارد اصل مجموعه کنید. از این کارها باید بکنید.^۲

یک جمله دیگر از نامه مبارک (امیرالمؤمنین علیه السلام) به

مالک‌اشتر) این است: «ثُمَّ انظر فی أمور عمّالک»؛ کارها و امور کارگزاران خود را مورد توجه قرار بده. اول، انتخاب کارگزاران است؛ «فاستعملهم اختباراً»؛ با آزمایش آن‌ها را انتخاب کن؛ یعنی نگاه کن بین چه کسی شایسته‌تر است. همین شایسته‌سالاری‌یی که امروز بر زبان ماها تکرار می‌شود، به معنای واقعی کلمه باید مورد توجه باشد.^۳

۳. پشتیبانی معنوی و ارتقای علمی - ایمانی نیروها

نیروهایی انسانی را رها نکنید. نیروی انسانی، دائم به تدارک و پشتیبانی معنوی احتیاج دارد... این‌ها را دائم پشتیبانی معنوی کنید... درس و کلاس و غیره در جای خود لازم است؛ اما اهمیتش درجه دو است. درجه اول، حرف زدن، نصیحت کردن و روحیه دادن است و این‌ها با علم حاصل نمی‌شود که برویم و علم دین به این‌ها یاد بدهیم. این‌ها با خود دین، یعنی با ایمان دینی حاصل می‌شود... البته درس و استدلال و برهان و غیره هم در جای خود لازم است؛ اما ارتقای کیفیت نیروهای انسانی از لحاظ ایمان، در درجه اول اهمیت است.^۴

۱. بیانات در دیدار وزیر و کارکنان وزارت اطلاعات، ۱۳۸۳/۷/۱۳.
۲. بیانات در دیدار اعضای انجمن اهل قلم، ۱۳۸۱/۱/۷.

۳. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.
۴. بیانات در دیدار با جمعی از فرماندهان ارتش، ۱۳۷۴/۱/۳۰.

۴- سازماندهی و ارتقای نیروها

اصل قضیه، سازماندهی است و در چارچوب سازماندهی خوب، آموزش و پشتیبانی و تغذیه فکری خوب شکل می‌گیرد.^۱

الف. انتخاب افراد کارآموده به عنوان بازوان خود

نزدیک به خودتان را که در واقع دست‌ها و بازوهای شما هستند از آدم‌هایی انتخاب کنید که کار را بشناسند. ممکن است یک وزیر با کار، چندان آشنا نباشد. اما معاونانش اگر با کار آشنا باشند، این خلأ پر خواهد شد. اگر بنا باشد معاون که مشاور و بازوی وزیر است کاری را که در معاونت به او سپرده‌اند، نشناسد، واویلا خواهد شد.^۲

ب. برخورد متناسب با سطح عملکرد نیروها

نقاط قوت و ضعف‌تان را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید. از نظرات افراد دلسوز در این داوری حتماً استفاده کنید. آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید.... پس ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها،

باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.^۳

۵- تزریق روحیه وجدان کاری به نیروها

من می‌خواهم یک نکته را که واقعاً در کشور ما باید رویش قدری کار بشود، عرض بکنم و آن وجدان کاری است که باید در کارکنان ما خیلی زیاد تزریق و تلقین بشود.... باید به وجدان کار، وجدان آن وظیفه و مسئولیتی که بر دوش هر یک از افراد شماس، خیلی اهمیت بدهید و آن را احیا کنید. امروز کار در کشور ما، بایستی پرتلاش انجام بگیرد. بدون آن وجدان کار هم نمی‌شود.^۴

۶- منبع نشاط و امید بودن در مجموعه

در درون تشکیلات خود به مدیرانی که زیردست شما هستند، نشاط و امید بدهید و آن‌ها را وادار کنید کار را زیاد کنند. البته یک مقدار هم با پیگیری، کارها درست می‌شود... اگر باید اقدامی صورت گیرد... نباید بگذارید شما را از پیشرفت آن بی‌خبر بگذارند؛ یعنی باید دائم سؤال و پیگیری کنید. این خودش ایجاد نشاط می‌نماید.^۵

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۵/۶/۴.

۲. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۶۹/۶/۱.

۳. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۱/۶/۴.

۴. بیانات در مراسم بیعت بیسجیان، ۱۳۶۸/۴/۶.

۵. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۰/۶/۵.



* وظایف مدیر تشکیلات درباره مردم

۱- رسیدگی به گزارش‌ها

به گزارش‌ها ترتیب اثر بدهید و روی آن‌ها حساس باشید. باید انسان شامه‌ای پیدا کند که تا یک گزارش می‌آید، آن نکته حق را در آن گزارش استشمام کند یا لااقل در حد بلایی این‌طور باشد.^۱

۲- پرهیز از بزرگ‌نمایی

کارهایی را که انجام داده‌اید، بزرگ‌نمایی نکنید. گاهی انسان کاری را انجام می‌دهد، بعد در ستایش آن کار خیلی مبالغه می‌کند؛ چندین برابر آنچه حقیقت کار است... زیرا بزرگ‌نمایی، نور حق را از بین می‌برد.^۲

۳- انتقادپذیری

انتقادپذیری را در خودتان نهادینه کنید... البته این کار، سخت هم هست، اما باید با سعه صدر برخورد کرد، که: «آلة الرئاسة سعة الصدر»^۳ البته ریاست به معنای آن بالانشینی‌ها نیست. اگر بخواهید مدیریت کنید، ناچارید

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۷۰/۶/۳.

۲. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.

۳. نهج‌البلاغه، حکمت ۱۷۶.

سعه صدر داشته باشید و یک چیزهایی را تحمل کنید.^۴

برای شنیدن نقد، سینه‌گشاده و روی باز و گوش شنوا داشته باشید. هیچ ضرر نمی‌کنید از اینکه از شما انتقاد کنند... شاید در خلال این نقدها حرفی وجود داشته باشد که به درد ما بخورد و باید به هر حال با سعه صدر برخورد شود.^۵

اگر بخواهیم در جایگاهی که هستیم، از احتمال خطای خودمان کم کنیم، باید از سخن درشت خیرخواهان نرنجیم؛ یکی از راه‌های سلامت این است... اگر ما این را رعایت کنیم، به نظر من خیلی به سود ماست.^۶

* وظایف مدیر تشکیلات درباره خود

۱- پذیرش مسئولیت در صورت داشتن کفایت و لیاقت لازم

برای نفس کار و عمل آماده باشید. تنبلی و بی‌حالی و سهل‌انگاری و کار را به دست حوادث و قضا و قدر سپردن، اولین بلایی است که ممکن است یک مدیر را از صلاحیت کافی و لازم ساقط کند. جدی بودن در کار، آرام نداشتن

۴. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۹/۶/۸.

۵. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۷/۶/۱۸.

۶. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.



برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخش‌های کشور احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار، مشروع باشد. چون قبول این کار، به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند. این، بدون کفایت و لیاقت، امکان‌پذیر نیست.

۲- کسب آمادگی روحی، معنوی و اخلاقی

برادران عزیز و خواهران عزیز! بارتان سنگین و کارت‌ان دشوار است. اگر خوب عمل کنید، اجرتان دوبرابر است؛ اما اگر خدای ناکرده بد عمل کنید، مؤاخذه‌تان هم دوبرابر است. برای اینکه بتوانید این راه را سالم طی کنید... باید خود را به خدا وصل کنید. قرآن خواندن هر روز را فراموش نکنید. هر روز حتماً قرآن بخوانید؛ هر مقداری می‌توانید. آن‌هایی که ترجمه قرآن را می‌فهمند، با تدبیر به ترجمه نگاه کنند. آن‌هایی که ترجمه قرآن را نمی‌فهمند، یک قرآن مترجم خوب که الحمدلله زیاد هم داریم کنار دستشان بگذارند و به ترجمه آن نگاه کنند... این را یک سیره قطعی برای

خودتان قرار دهید... تا آنجایی که می‌توانید، به نماز و توجه و ذکر در نماز و به نوافل اهمیت دهید.

اگر شما می‌خواهی بر مخاطبانتان تأثیر بگذاری... باید با اخلاق با آن‌ها مواجه شوی. باید نشان دهی که اخلاقمان تغییر پیدا کرده است. ما باید اثبات کنیم که اسلام در آن بطن‌البطن جان ما و در آن ژرفای روح ما نفوذ و رسوخ کرده و به خورد جان ما رفته است، و الا اگر اسم اسلام و ظاهر اسلام و ادعای اسلام و ادعای جمهوری اسلامی باشد، قبل از ما هم دیگران کرده‌اند؛ گاهی اوقات به ضرر هم است.^۱

۳- حراست از اخلاص و صدق نیت خویش

انقلاب به کار آدم‌های کارآمد و صادق نیاز دارد. صدق و اخلاص، شرط اول است. اگر ما در کسی صدق و اخلاص نینیم، خیلی احتمال دارد که کار او هم به درد نخورد و یا در مواقعی مشکل درست کند. انسانی که صدق و اخلاص ندارد، ولی کارآیی دارد، مثل ماشینی می‌ماند که اگر مراقبتش نبودند و یک پیچ آن اشکال پیدا کرد، گاهی می‌بینید که ضربه‌ای هم به آدم می‌زند. کارآیی انسانی به این است که هر فردی، از روی اخلاص و صدق و نیت

۱. بیانات در دیدار دست‌اندرکاران حج، ۱۳۷۶/۱۲/۱۴.



صحیح، کاری را که به عهده‌اش است، انجام دهد تا انسان تلقی شود و ماشین نباشد.^۱

۴- پرهیز از دنیاطلبی

دنیاطلبی یک لغزشگاه است که هیچ مرزی هم نمی‌شناسد الا تقوا، یا یک نظارت قرص و محکم که کسانی ناچار باشند چیزهایی را رعایت کنند.^۲

اخلاق انسان، خصوصیات و خصال اخلاقی انسان‌ها، عمل آن‌ها را جهت می‌دهد و ترسیم می‌کند. اگر ما در یک جامعه‌ای یا در سطح دنیا کج رفتاری‌هایی را مشاهده می‌کنیم، باید ریشه آن‌ها را در خلقیات ناپسند ملاحظه کنیم. این حقیقت، امیرالمؤمنین (علیه السلام) را به بیان یک حقیقت مهم‌تری وادار می‌کند و آن حقیقت بالاتر این است که اغلب این خصال باطل و مضر انسان‌ها، برمی‌گردد به دنیاطلبی. لذا امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرماید: «الدنیارأس کلِّ خطیئة»؛ دنیاطلبی ریشه و مرکز اصلی همه خطاهای ماست، که در زندگی جمعی ما، در زندگی فردی ما، این خطاها اثر می‌گذارد.^۳

۱. بیانات در مراسم تودیع کارکنان نهاد ریاست جمهوری، ۱۳۶۸/۵/۱۸.

۲. بیانات در دیدار مدیران نشریات دانشجویی، ۱۳۷۷/۱۲/۴.

۳. خصال شیخ صدوق، ج ۱، ص ۲۵.

۴. بیانات در خطبه‌های نماز جمعه تهران، ۱۳۸۷/۶/۲۹.

۵- تکلیف محوری

یک وقت بهترین استفاده از یک انسان زنده و عاقل و باشعور این است که مثل نردبان بشود و یک نفر پایش را روی دوش او بگذارد تا دستش به جایی برسد که کاری انجام بدهد. چه اشکالی دارد؟ اگر مصلحت انقلاب و کشور اقتضا می‌کند، باید چنین کاری هم کرد.

توصیه‌ام به شما برادران عزیز این است که هر جا هستید، هر کاری که احساس می‌کنید انقلاب بدان نیاز دارد، آن را انجام بدهید.^۴

در جمهوری اسلامی، هر جا که قرار گرفته‌اید، همانجا را مرکز دنیا بدانید و آگاه باشید که همه کارها به شما متوجه است..... به نظر من بایستی با این روحیه کار و تلاش کرد و زحمت کشید؛ در اینصورت، خدای متعال به کارمان برکت خواهد داد.^۵

۶- توکل و توجه به خدا

یک توصیه، همین مسئله توکل و توجه به خداست، برای اینکه باطن خودتان و دل خودتان را بتوانید مستحکم و

۵. بیانات در مراسم تودیع کارکنان نهاد ریاست جمهوری، ۱۳۶۸/۵/۱۸.

۶. بیانات در دیدار مسئولان سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۰/۱۲/۵.

قوی نگه دارید. این شرط اول است. واقعاً اگر ما در درون خودمان، ساخت درونی محکم باشد، هیچ مشکل بیرونی نخواهد توانست بر ما فائق بیاید. باید دل را، باطن را آن چنان محکم کرد که بر همه کاستی‌ها و کمبودهای ظاهری و جسمانی و محیطی فائق بیاید. این هم با توکل به خدای متعال و با توجه به خدای متعال حاصل خواهد شد.^۱

۲- پرهیز از خودشیفتگی و علاقه به ستایش شدن

حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید: «و ایتاک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما یعجبک منها»^۲؛ بر حذر باش از اینکه خودشگفتی به سراغ تو بیاید. اعجاب به نفس، یعنی خودشگفتی؛ اینکه انسان از خودش خوشش بیاید. حضرت می‌گویند مواظب باش در این دام نیفتی. انسان گاهی در خودش امتیازاتی مشاهده می‌کند. فهم خوبی دارد، قدرت بدنی خوبی دارد، قدرت ذهنی خوبی دارد، اطلاعات وسیعی دارد، بیان ویژه‌ای دارد، صدای خوشی دارد، جمالی دارد. به مجرد اینکه دیدید نسبت به خودتان حالت خودشیفتگی وجود دارد که معنایش این است که با دیدن این امتیازات،

عیوب را در کنارش نمی‌بینید. بدانید که این خطر است؛ این همان چیزی است که می‌فرمایند بر حذر باش.

آنچه انسان را شیفته خودش می‌کند، جمع‌بندی انسان است. ما نقاط خوب خود را می‌بینیم، اما نقاط نفرت‌انگیز و بد و زشت را مشاهده نمی‌کنیم؛ لذا جمع‌بندی ما می‌شود جمع‌بندی انسانی که شیفته خودش هست؛ این اشکال دارد.^۳

اینکه انسان دوست داشته باشد او را ستایش کنند، از بهترین فرصت‌های شیطان است که از آن بهره می‌برد؛ می‌آید احسان محسنین را از بین می‌برد؛ یعنی آن نیکوکاری‌ها و زیبایی‌ها و آرایش‌های معنوی و روحی را از شما سلب می‌کند.^۴

۸- پرهیز از استبداد به رأی

«و لاتقولنّ ائی مؤمر امر فاطاع»^۵؛ اینطور نباشد که تو بگویی چون در این کار به من مسئولیت سپرده شد، من باید دستور بدهم و دیگران از من اطاعت کنند. «لاتقولنّ» یعنی

۳. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.

۴. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.

۵. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۷/۶/۱۸.

۲. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.



با تأکید و مبالغه می‌گوید مبادا چنین فکری بکنی و چنین حرفی بزنی. این روحیه که من اینجا چون مسئولیتی دارم، باید بگویم و دیگران بی‌چون و چرا حرف من را گوش کنند.^۱

۹- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی

هنر یک مدیر این است که مسئولیت‌پذیری داشته باشد. بر مبنای یک پایه منطقی، کار را انجام دهید و مسئولیتش را هم به گردن بگیرید؛ بگویید این کار را کردم، مسئولیتش هم با من است. از مسئولیت نباید هراس داشت. آن چیزی که پیش خدای متعال و پیش مردم عذر واقعی شمرده می‌شود، همین است که انسان بگوید من این اقدام را بر این اساس منطقی کرده‌ام.... بنابراین هیچ مشکلی نباید وجود داشته باشد.^۲

پاسخگویی یک حقیقت اسلامی است؛ این همان مسئولیت است. مسئولیت، یعنی هر انسانی در هر مرتبه‌ای که هست، در درجه اول از خود سؤال کند، ببیند رفتار و گفتار و تصمیم‌گیری او تحت تأثیر چه بود؛ عاقلانه و براساس پرهیزکاری بود یا خودخواهانه و برای شهوات و اغراض

شخصی بود. اگر انسان توانست وجدان خود را آرام کند و به ندای اندرون خود پاسخ بگوید، خواهد توانست به دیگران هم پاسخگو باشد.... هر انسانی وقتی می‌خواهد حرفی بزند، اگر بداند در مقابل این حرف باید پاسخگو باشد، یک طور حرف خواهد زد؛ اما اگر بداند مطلق‌العنان است و پاسخگو نیست، طور دیگری حرف خواهد زد. انسان وقتی می‌خواهد تصمیم بگیرد و عمل کند، اگر بداند در مقابل اقدام خود پاسخگو خواهد بود، یک‌طور عمل می‌کند؛ اما اگر احساس کند نه، مطلق‌العنان است و از او سؤال نمی‌شود و او را به بازخواست نمی‌کشند، طور دیگری عمل می‌کند.^۳

۱۰- پرهیز از شتاب‌زدگی و شجاعت برگشت از اشتباهات

«وَأَيُّكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا»^۴ در کارها پیش از موعد عجله نکنید و شتاب‌زدگی به خرج ندهید. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در خطبه دیگری^۵، عجله کردن و پیش از موعد کار را انجام دادن، تشبیه می‌کنند به چیدن میوه قبل از رسیدن خودش. می‌فرمایند کسی که میوه را قبل از اوان چیدنش می‌چیند، مثل کسی است که برای دیگران زراعت کرده؛ یعنی خودش

۱. بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم، ۱۳۸۳/۱/۲۴.

۲. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳. نهج البلاغه، خطبه ۵.

۱. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.

۲. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۰/۶/۴.

هیچ سودی نمی‌برد.... اینجا هم که می‌فرمایند عجله نکن، «**أَو التَّسَاقُطِ فِيهَا عِنْدَ امْكَانِهَا**»^۱ تسقط هم نکن. یعنی اهمال و کوتاهی کردن و کار را به تعویق انداختن. پس عجله و اهمال کاری هم ممنوع. «**أَو اللِّجَاجَةِ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ**»^۲ وقتی معلوم شد کار غلط است، روی آن پافشاری و لجاجت نکن؛ مثلاً ما ایده‌ای را مطرح کردیم و استدلال کردیم و دنبالش هم رفتیم و زحمت هم کشیدیم، اما کسانی مخالفت کردند و ما هم گفتیم نه و پیش رفتیم؛ حالا رسیدیم به جایی که دیگر واضح شد غلط است؛ اینجا حرفتان را پس بگیرد؛ هیچ اشکالی ندارد. پس لجاجت به خرج ندهید؛ «**أَو الوهن عنها إذا استوضحت**»^۳؛ و آنجایی که معلوم شد لازم است این کار را انجام بگیرد، انسان نباید کوتاهی کند.^۴

۱۱- گذر از موانع

موانع نباید کسی را بترساند. هنر مدیریت همین است که از موانع عبور کند. موانع نه باید انسان را متوقف کند. فضلاً از اینکه به قهقهرها بکشاند و به عقب برگرداند. نه باید انسان را

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۲.

۲. همان.

۳. همان.

۴. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۷/۱۷.

مأیوس نماید و بگوید چون در مقابل ما این مانع به وجود آمد، پس نمی‌شود جلو رفت. نه؛ باید مانع را از بین برد یا از مانع عبور کرد یا یک راه غیرمواجهه با مانع جستجو نمود. نباید مانع را بزرگ کرد و گفت نمی‌شود کار کنیم. نه؛ باید کار و تلاش کرد.^۵

۱۲- سرعت؛ همراه با دقت

سرعت را با دقت همراه کنید. سرعت غیر از شتابزدگی است؛ شتابزدگی بد است. سرعت وقتی با دقت همراه شد، کار معقول و صحیح است. سرعت بدون دقت، می‌شود شتابزدگی. مواظب باشید در تصمیم‌گیری‌ها و نوع کارها، شتابزدگی پیش نیاید و دست‌پاچه‌مان نکنند. انسان وقتی دست‌پاچه شد، حتی گاهی همان کاری هم که در فرصت معینی می‌توانست انجام بدهد، آن را هم نمی‌تواند انجام بدهد؛ علاوه بر اینکه خیلی اوقات کار هم غلط و همراه با ضایعه انجام می‌گیرد.^۶

۱۳- واگذاری مسئولیت به دیگران در زمان لازم

اگر در جایی احساس کردید که مسئولیت شما موجب این

۵. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۱/۶/۴.

۶. بیانات در دیدار اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۵/۶/۴.



است که کارها را کد بشود، حتماً مسئولیت را واگذار کنید... آقایی است که اشتغالات خیلی زیادی دارد... این، به کارها نمی‌سد و همین‌طور در آنجا مانده است. این شغل را به یک نفر دیگر واگذار کنند که بیاید، سریع این کار را انجام بدهد. یعنی این‌طور نباشد که برای ما، شغل مسأله اول باشد. مسأله اول، کار است.^۱

وظایف اعضای تشکیلات

* افزایش معرفت دینی

برادرها و خواهرها! تقویت مبانی معرفتی را جدی بگیرید... مجموعه تشکّل‌ها تقویت مبانی معرفتی را جدی بگیرند تا بعد، از تشکّل‌ها سرریز بشود روی مجموعه دانشجویها. تقویت مبانی معرفتی خیلی لازم است. ضعف این مبانی، ضررهای بزرگی به مجموعه دانشجویی کشور و مجموعه تشکّل‌ها خواهد بود.^۲

* پابندی تمام اعضا به مکارم اخلاقی

شما باید خدا را فراموش نکنید، به یاد خدا باشید، به خدا

توکل کنید و از دستورات او الهام بگیرید. این، روح مطلب است. آن چیزی که شما را از همه تشکیلات علی‌الظاهر مردمی در کشورهای دیگر ممتاز می‌کند، همین است. آنچه که شما را به این حد از کارایی می‌رساند، همین یاد خداست. بخصوص شما جوانان، یاد خدا را هرگز از دست ندهید؛ خودتان را با خدا مأنوس کنید. شما جوانید؛ دل‌ها و روح‌های شما، پاک و مطهر است. شما آلوده به زخارف این زندگی مادی نشده‌اید. شما کسانی هستید که روح‌ها و دل‌هایتان، برای پرتوگیری از انوار الهی آماده است؛ این را قدر بدانید و برای خودتان حفظ کنید.^۳

* افزایش خلوص و تقوا

اینجوری نیست که شما بیائید افراد ضعاف‌الایمان را از دایره خارج کنید، به بهانه اینکه می‌خواهیم خالص کنیم؛ نه، شما هر چه می‌توانید، دایره خلصین را توسعه بدهید؛ کاری کنید که افراد خالصی که می‌توانند جامعه شما را خالص کنند، در جامعه بیشتر شوند؛ این خوب است. از خودتان شروع کنید؛ دور و بر خودتان، خانواده خودتان،

۱. بیانات در دیدار رئیس و مسئولان قوه قضائیه، ۱۳۶۹/۴/۴.

۲. بیانات در دیدار دانشجویان، ۱۳۸۹/۵/۳۱.

۳. سخنرانی در مراسم روز بسیج در یادگان امام حسن مجتبی، ۱۳۶۹/۹/۵.

آقایی است که
اشتغالات خیلی زیادی
دارد... این، به کارها نمی‌سد و
همین‌طور در آنجا مانده است. این
شغل را به یک نفر دیگر واگذار
کنند که بیاید، سریع این کار را
انجام بدهد.

سخت است. برای انسان، تصدیق کردن به خطای خود، پیدا کردن خطای خود و محکوم کردن خود، کار آسانی هم نیست؛ اما این کار سخت را باید بکنیم. خدای متعال در معرض قیامت، در آن دادگاه سخت و دشوار، یقه ما را خواهد گرفت و از ما سؤال می‌کند؛ و اگر حالا فکرش را نکنیم، آنجا در جواب درمی‌مانیم.^۲

یک تقوای جمعی هم داریم. تقوای جمعی این است که جمع‌ها مراقب خودشان باشند. جمع به حیث جمع، مراقب خودشان باشند. بی‌مراقبتی جمع‌ها نسبت به مجموعه خودشان، موجب می‌شود که حتی آدم‌هایی هم که در بین آن جمع‌ها تقوای فردی دارند، با حرکت عمومی آن جمع‌ها بغلتند و به جایی بروند که نمی‌خواهند.^۳

* تضعیف نکردن مدیر

در کار مدیریت نباید دخالت کرد. ما که نمی‌خواهیم در یک تشکیلات، دو مدیر داشته باشیم! نباید مدیر را تضعیف کرد.... این‌طور نباشد که تا این مدیر خواست معاونی را انتخاب کند یا رئیس بخشی را بگذارد، گفته شود: «آقا، ما

دوستان خودتان، تشکّل خودتان، بیرون از تشکّل خودتان. هر چه می‌توانید، در حوزه نفوذ تشکّل خود، برای بالا آوردن میزان خلوص‌های فردی و جمعی تلاش کنید؛ که نتیجه آن، خلوص روزافزون جامعه شما خواهد شد. راه خالص کردن این است.^۱

تقوا یعنی مراقب خودتان باشید و با چشم باز خودتان را زیر نظر بگیرید که دست از پا خطا نکنید... ما به عنوان شخص، به عنوان مسئول، به عنوان مدیر- در هر رده‌ای- به اشکالات و خطاهای خودمان نگاه کنیم. البته این

۱. بیانات در دیدار دانشجویان، ۱۳۸۹/۶/۱.

۲. بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۸۵/۷/۱۸.

۳. بیانات در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰/۳/۸.



مخالفیم!» نه؛ شما نباید در این کار وارد شوید. محیط باید محیط اسلامی شود. کار باید کار اسلامی شود. روی ذهن افراد باید تأثیر گذاشته شود. اما مسئولیت تشکیلات، با مدیر است. او باید کار را اداره کند و انجام دهد.^۱

جبهه فرهنگی انقلاب سازماندهی می خواهد

ما در مقابلمان جبهه فرهنگی سیاسی غرب وجود دارد که در دل این جبهه، باز یک جبهه سرمایه‌داری خطرناک و آدم‌خوار وجود دارد، باز در کنار این یک جبهه صهیونیستی با اهداف مشخص وجود دارد، باز در کنار این یک جبهه ارتجاع فکری و خوک‌صفتی در زندگی بشری وجود دارد، سلاطین و این مسئولان و متولیان امور خیلی از حکومت‌ها، زندگی حیوانی‌شان مثل خوک و اهدافشان، اهداف دشمنان و فکرشان، فکرهای متحجر، که این‌ها همه یک مجموعه‌ای را تشکیل دادند در مقابل ما؛ یک جبهه هستند، ما اگر

از اساسی‌ترین مسائل
ما، مسائل فرهنگی است و من
احساس می‌کنم که در زمینه اداره
فرهنگ اسلامی این جامعه، داریم
دچار یک نوع غفلت و بی‌هوشی
می‌شویم یا شده‌ایم که بایستی
خیلی سریع و هوشیارانه،
آن را علاج کنیم.

۱. بیانات در دیدار جمعی از اعضای انجمن‌های اسلامی، ۱۳۷۱/۶/۴.

بخواهیم در مقابل این جبهه کار کنیم هم ما باید تنوع داشته باشیم، هم باید ابتکار داشته باشیم، هم باید انگیزه داشته باشیم، هم باید برنامه داشته باشیم؛ کارمان هدایت شده باشد و این نمی‌شود مگر با تشکیل جبهه. این طرف هم بایستی جبهه تشکیل داد. از افراد و حتی مجموعه‌ها به تنهایی کار بر نمی‌آید، باید یک کار وسیع و جبهه‌ای انجام داد، این کار هم جز با حضور مردم امکان ندارد؛ یعنی ابتکارات مردم خیلی از کارها را می‌کند.^۱

[جبهه دشمن] به این نتیجه رسیده‌اند که باید از محتوای نظام هر چه می‌توانند کم کنند. این تهاجم فرهنگی که بنده چند سال قبل گفتم، این شبیخون فرهنگی که انسان در بخش‌های مختلف علائم آن را مشاهده می‌کرد و امروز هم انسان آن را در بخش‌های مختلفی می‌بیند، به این نیت است؛ با این قصد است؛ انقلاب را از محتوای خود، از مضمون اسلامی و دینی خود، از روح انقلابی خود تهی کنند و جدا کنند... وظیفه من، وظیفه شما این است که از محتوای انقلابی، از اصول بارزش انقلاب دفاع کنیم و نگذاریم این مبانی بارزش و این ارزش‌های والا نادیده

۱. بیانات در دیدار مسئولین بنیاد فرهنگی خاتم‌الاولیاء، ۱۳۹۲/۲/۲

گرفته بشود؛ این وظیفه ماست.^۲ در مقابل جبهه استکبار، هر چه می‌توانید خودتان را یکپارچه کنید.^۳

امروز به نظر من، از همه خطرناک‌تر در داخل، روش‌های فرهنگی است؛ از اساسی‌ترین مسائل ما، مسائل فرهنگی است و من احساس می‌کنم که در زمینه اداره فرهنگ اسلامی این جامعه، داریم دچار یک نوع غفلت و بی‌هوشی می‌شویم یا شده‌ایم که بایستی خیلی سریع و هوشیارانه، آن را علاج کنیم.

و اما، حاصل و خلاصه حرف من این است که احساس می‌کنم این جبهه، دچار آفت سایش شده است. حال می‌خواهیم ببینیم چه کار می‌شود کرد که این ساییدگی متوقف و این حالت سایش روزافزون کم شود؟..... منظورم از «جبهه خودی» فقط جبهه روشنفکری و هنر نیست؛ بلکه کل جبهه سیاسی و فرهنگی نظام است.

تا کوچکترین مشکلی، مثلاً در زمینه فلان حادثه در کشور پیدا شود، این‌ها فوراً از آن برای تضعیف اراده عناصر مؤمن و خودی استفاده می‌کنند. تا عنصر ضعیفی پیدا شود، سعی

۲. بیانات در دیدار جمعی از مردم آذربایجان شرقی، ۱۳۸۷/۱۱/۲۸.

۳. بیانات در خطبه‌های نماز جمعه، ۱۳۷۶/۱۰/۱۲.



در جذب و کشاندن او به طرف خودشان دارند. اما تا یکی از عناصر ما را اصل اصابت و استقامت می‌یابند، به طور هماهنگ شروع به کوبیدن وی می‌کنند. تا یک نقطه را نقطه خطرناکی برای خودشان، یا نقطه امیدی برای آینده جمهوری اسلامی می‌دانند، برای تصرف آن، لشکرکشی می‌کنند. جبهه دشمن، به چنین کارهایی مشغول است.

این که شما می‌بینید بنده مسأله تهاجم فرهنگی را مطرح کردم و گفتم؛ روی آن اصرار ورزیدم؛ راجع به آن حقیقتاً غصه خوردم و تلاش کردم و باز هم به فضل الهی تلاش می‌کنم؛ گاهی در ریز مسائل وارد شدم و اگر کسی در این زمینه به من اشکالی کرد، در یک سخنرانی به اشکال او جواب دادم، همه به خاطر این است که چنین میدان و صحنه‌ای را به طور واضح مشاهده می‌کنم و می‌بینم که این‌ها چطور با استفاده از همان توانی که در خودشان هست، از ضعف‌های جمهوری اسلامی استفاده می‌کنند. عمده نظر این‌ها هم سست کردن ایمان‌ها، کور کردن امیدها، متشتت کردن جبهه‌ها و جذب کردن سرمایه‌هاست. چند نکته‌ای که گفتم، اساس کار این‌هاست..... می‌خواهند ایمان‌ها را سست

و امیدها را کور کنند. می‌خواهند اگر سرمایه‌ای هست، جذب و تصرف کنند. می‌خواهند در جمع‌ها، اختلاف و تشتت ایجاد کنند. این‌ها این شیوه کار را دنبال می‌کنند. آنچه در مجموع می‌خواهم عرض کنم این است که شما باید کاری کنید که جبهه خودی را، از هزم و سایش و ریزش نجات دهید. جبهه خودی هم، به شما برادران و خواهران نگاه می‌کند.

اگر خدای ناکرده همگی تان یک وقت بگویید «ما می‌خواهیم این کار و فعالیت و حضور را ببوسیم و کنار برویم»، عقیده ندارم که این میدان، خالی خواهد ماند؛ نه. عقیده من این است که بار خدا، زمین نمی‌ماند. بنده از قبل از انقلاب به طلبه‌ها و رفقای جوانی که با من بودند، مکرر در مکرر می‌گفتم این را شما بدانید که وقتی اراده الهی تعلق گرفت، بار خدا زمین نمی‌ماند. قرآن، ناطق به این است: «**من یرتد منکم عن دینه فسوف یأتی الله بقوم یحبهم و یحبونه**»^۱ خدا دست دیگری، پشت دیگری و بر و دوش و بازوی ستر دیگری را مأمور برداشتن این بار و حمل آن خواهد کرد.

۱. سوره مائده، آیه ۵۴.

ولی بالاخره، کار به تأخیر می‌افتد. در این شکی نیست که وقتی ما بخواهیم باری را بر زمین بگذاریم، تا دیگری بیاید و آن بار را بردارد، وقفه‌ای ایجاد می‌شود. البته، وقفه در راه خدا، نارواست. استفاده از این فرصت و موقعیت هم که خدا به ما داده است تا بتوانیم این بار را برداریم، بزرگ‌ترین کار ماست. اصلاً بزرگ‌ترین افتخار این است که خدا ما را بنده خودش بداند و از ما بخواهد که این بار را برداریم.^۱

اگر خدای ناکرده
همگی تان یک وقت بگویند
«ما می‌خواهیم این کار و فعالیت
و حضور را ببوسیم و کنار برویم»
عقیده ندارم که این میدان، خالی
خواهد ماند؛ نه. عقیده من این
است که بار خدا، زمین
نمی‌ماند.

۱. بیانات در دیدار هنرمندان و مسئولان فرهنگی کشور، ۱۳۷۲/۴/۲۲.



هیأت تراز انقلاب اسلامی،

همان قله‌ای است که باید به سویش حرکت نمود.
همان هیأت‌الگوپی که گوشه‌گوشه و لحظه‌لحظه‌اش مورد رضایت امام عصر علیه السلام باشد.
هیأتی است که شایسته برپایی در حضور حضر تش باشد. هیأتی آماده حضور و ظهور...
ترسیم بایسته‌ها و شایسته‌های چنین هیأتی، هر چند سخت و دشوار
می‌نماید؛ اما لازم است و ضروری...



در «آفتاب»، در جستجوی ابعاد و شاخصه‌های «هیأت تراز انقلاب اسلامی» یای
بیانات امام راحل علیه السلام
و رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) می‌نشینیم.

که به دنبال ارتباط بیشتر
محبان سیدالشهدا علیه السلام است...
قرار نیست مشعر تولید کند.
قرار است مشعر آینه تولیدات
و فعالیت‌های شما باشد.
اینجا، جای آرم هیأت شماست
که باید در شماره‌های بعد پرش کنید...



۰۲۵ ۳۲۹۲ ۸۹ ۵۱
۱۵۴۲
۳ ۰۰۰
www.1542.org
info@1542.org

جامعه ایمانی مشعر،
محفلی است برای گردآمدن
هیأت‌های کشور.
مشعر چیزی جز اجتماع هیأت‌ها نیست،
جامعه‌ای فراتر از مرزهای نژادی و
تقسیمات جغرافیایی و سیاسی.
اجتماعی ایمانی و توحیدی است