



امام رضا سلام الله و صلواته عليه:

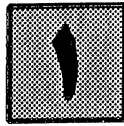
ان بسم الله الرحمن الرحيم اقرب الى اسم الله الاعظم من سواد العين الى بياضها

بسم الله الرحمن الرحيم، به اسم اعظم خداوند

نزدیک تر از سیاهی چشم به سفیدی اش است. عیون اخبار الرضا ج ۱

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



اعلام و بررسی فعالیت جدید پژوهشی، کارشناسی

حجة الاسلام و المسلمین حسینی الهاشمی

۱۷ / ۱۰ / ۷۶

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

فهرست:

- ۱- بیان ضرورت کار ص ۱
- ۲- طرح محورها و مراحل کار ص ۲
- ۳- تعیین مسئولین پژوهشی کارشناسی در سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی و حدود وظایف و اختیارات هریک ص ۴
- ۴- اهمیت و ضروریات کار جدید و تفاوت آن با کارهای قبلی ص ۵
- ۵- کیفیت حضور در جلسات کمیسیونها ص ۶
- ۵/۱- اولویت فهرست مجمع تشخیص مصلحت نظام ص ۷
- ۶- لزوم بهره‌مندی از منابع موجود ص ۷
- ۶/۱- اسناد پژوهشی دفتر فرهنگستان و برگزاری جلسات پژوهشی ص ۷
- ۶/۲- دائرة المعارفهای موجود ص ۸
- ۶/۳- دانشنامه‌های معتبر ص ۸
- ۶/۴- سخنان حضرت امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری ص ۹
- ۷- مراحل طرح جامع پژوهشی - کارشناسی و آثار آن ص ۱۰
- ۷/۱- نمونه عینی بهره‌مندی از بیانات امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری در سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ص ۱۰
- ۸- نتایج اجرای فعال طرح جامع ص ۱۱
- ۹- لزوم کنترل بازدهی محورهای طرح جامع پژوهشی - کارشناسی ص ۱۱
- ۱۰- وظایف و آثار مدیریت شبکه ص ۱۲
- ۱۱- کیفیت همکاری سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی با یکدیگر ص ۱۳
- ۱۲- کیفیت مشاوره مدیریت شبکه با سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ص ۱۴

نام:	مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۱)	کد بایگانی کامپیوتری:	۰۸۰۰۱۰۷۱
اسناد:	حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی	تاریخ جلسه:	۷۵/۱۰/۱۷
عنوان گذار:	آقای سیدمهدی رضوی	تاریخ انتشار:	۷۶/۱۱/۱۱
ویراستار:	آقای ابراهیم نیک منش	انتشارات فجر ولایت	حروفچینی و تکثیر:

بسم الله الرحمن الرحيم

اعلام و بررسی فعالیت جدید پژوهشی، کارشناسی

۱- بیان ضرورت کار

موقعیت و کار جدیدی که برای مجموعه برادران محترم ایجاد شده است بسیار خطیر و مغتنم می باشد بنابراین با توجه به منزلت و اهمیت مجمع تشخیص مصلحت و حساسیت کار، در حال حاضر اکثر کارهای دفتر به این امر اختصاص داده می شود و امید است که برادران محترم سعی و تلاش ویژه خویش را در این جهت داشته باشند.

حال می گوییم:

همواره این سؤال مطرح است که چگونه می توان موانع را به پتانسیل و مقدور تبدیل کرد. آیا می توان به گونه ای عمل کرد که موانع را رها نکرد بلکه به آنها به عنوان یک پتانسیل و مقدور نگریست. اصولاً قدرت برنامه ریزی در همین است که بتوان موانع را به مقدورات تبدیل کرد. اگر در همین جمع کوچک خود، حقیر به مقدورات هیچ یک از دوستان اعتماد نداشته باشم، و یا دوستان به واسطه ضیق وقت بنده اگر به این بهانه متمسک شوند که با چنین موانعی نمی توان کار کرد آیا تمامی اینها چیزی جز تعلل در انجام وظیفه نام دارد؟ در این حال قطعاً چنین تعللی مسامحه نسبت به اصل اسلام و مقام ولایت و مفاهیم فرهنگستان خواهد بود و نه

یک تعلل صرف فردی! به بیان بهتر باید تعلل را ضرب در مضرب آن که فرهنگ و نظام ولایت است نمود.

۲- طرح محورها و مراحل کار

حال آنچه که بیان می شود همان مطالبی است که دوستان باید زحمت کشیده و محورهای اجرایی را از آن بدست آورند، این محورها چیزی جز آیین نامه فعالیتها نخواهد بود که باید بر آن تکیه کرد و به عنوان مستند خود قرار داد.

مطلب اول این است که اصولاً کار اصلی ما در تغییر مفاهیم آنجا خلاصه می شود. همچنین باید به مدیریت مفهومی دبیرخانه و در مرحله سوم به مدیریت اجرایی همت گماشت. بر این نکته واقف باشید زمانی که شما از اعمال مدیریت قوی مفهومی و هماهنگ سازی جلسات با مطالبی که ارائه می دهید برخوردار باشید آنها نیز بر کارایی شما در اعمال مدیریت اجرایی صحه خواهند گذاشت. به تعبیر بهتر درخشش دفتر در کمیسیونها هیئت آن را در چشم اعضای دبیرخانه مضاعف می سازد و ضعف دفتر در کمیسیونها اثر معکوس خواهد داشت، حتی اگر قوی ترین طرحهای مدیریتی نیز ارائه گردد. لذا مجری مدیریت مفهومی کسی جز خود شما نخواهد بود و این مدیریت بواسطه کاری که ارائه می دهید تبلور می یابد. بله بعداً می توان برای دبیر این مطلب را نیز اثبات کرد اگر مدیریت اجرایی شما هم با ما هماهنگ شود نتایج بهتری می توان گرفت.

در مرحله اول ما تنها به ملاحظه موضوعات می پردازیم اما در مرحله دوم به تبیین آنها و پیشرفت بحث مبادرت می کنیم و بالاخره کاری را که در ثلث آخر انجام می دهیم مربوط به اداره مفهومی است. البته بعداً برای آنها این نکته توضیح داده

می‌شود که در اداره مفهومی باید مشترکات جلسه را نسبت به مبانی به دست آورد و بر آنها تأکید کرد. در این صورت است که می‌توان به خوبی نشان داد که موضوعات ممکن است به چه بن‌بست‌هایی منتهی گردد. با این وصف از یکسو به ابراز تردید در نظریات آنها و از دیگر سو به ابراز تمایل در نظرات خودمان می‌پردازیم و می‌توانیم با اصطکاک دادن نظریات مختلف در خارج و داخل جلسه آنها را به یک جمع‌بندی مثبت بر اساس نظریات خودتان برسانید، پس با برخورد دادن تردیدها در درون جلسه و زمینه‌سازی لازم در خارج آن می‌توان ایشان را به صحت و استحکام نظریات خود رهنمون کرد، یعنی شما یک وظیفه سیاسی نسبت به کار فرهنگی در خارج از جلسه و قبل از آن بر عهده دارید و وظیفه سیاسی دیگری نیز در درون جلسه باید مد نظر شما واقع شود به گونه‌ای که لازم است از تردید افراد نسبت به مفهوم خود با استفاده از نظریات دیگران بهره‌گیرید تا بتوانید توسعه چنین تردیدی را نتیجه بگیرید و در عین حال باید از ابراز تمایل دیگران به مفهوم خودتان با استفاده از دیگر نظرات به گونه‌ای نتیجه بگیریم که حرف شما حرف جلسه باشد، این همان مدیریت فکری است که باید در جلسه اعمال شود، این کار مقدم بر مدیریت اجرایی است که صرفاً در ارائه طرح خلاصه می‌گردد. اصولاً معنا ندارد که یک دبیرخانه جدای از ابراز تردید در یک نظر و ابراز تمایل نسبت به نظر دیگر بتواند به اعمال مدیریت قوی مبادرت کند. اگر چنین دبیرخانه‌ای می‌خواهد کار فرهنگی کند لازمه آن هماهنگ‌سازی است و ضرورت این امر نیز داشتن «نقد» و «نقض» به عنوان مقدمه کار است تا نظریاتی را بشکند و میلهایی را تحریک نماید و در نهایت به ارائه یک طرح مشخص بپردازد.

۳ - تعیین مسئولین پژوهشی کارشناسی در سه محور سیاسی، فرهنگی و

اقتصادی و حدود وظایف و اختیارات هریک

به اعتقاد من همانطور که برادران نظر دارند این تقسیم خوبی است که آقای صدوق در محور سیاسی، آقای پیروزمند در محور فرهنگی و آقای حسینی در محور اقتصادی مشغول به کار شوند. اما همه دوستان باید به این نکته مهم توجه کنند که ملاحظه عینیت و بیان آثار عینی در کنار ارائه مفاهیم نظری ضرورت دارد، لذا پذیرفتنی نیست که صرفاً به بیان مفاهیم نظری حتی هنگام ارائه سیاستها اکتفا شود. آنجا از شما می خواهند که علاوه بر تبیین تعاریف فلسفی سیاست به بیان کیفیت رابطه ایران با مثلاً کشورهای اقیانوسیه پردازیم چون آنها در صدد هستند که چنین تعاریفی را لباس عینیت بپوشانند تا بتوانند شیوه های راهبردی را برای ارائه به دولت تعیین کنند. همچنانکه در بعد فرهنگ نیز به دنبال تبیین سیاستهای اجرایی کشور در این بعد می باشد و هكذا در محور اقتصاد.

البته برادران به این نکته نیز توجه کنند که باید امکانات رفاهی لازم برای رفت و آمد دوستان فراهم باشد. به تعبیر دیگر اگر آنها از شما به عنوان یک سرباز کار می خواهند شما نیز به عنوان یک سرباز به آنها لجستیک دهید. مسلماً اگر اسلحه، آذوقه و دیگر وسائل رفاهی یک سرباز فراهم نباشد، توقع ایجاد امنیت از وی نیز منطقی نخواهد بود علاوه بر اینها پیگیری در نتیجه را مرتباً درخواست کنید.

البته مسئولیت پذیرش و گزینش اعضای افراد در هر یک از سه محور بر عهده خود شماست لذا خود، مسئول سرپرستی و مدیریت و احیاناً کم کاری و تسامح آنها در انجام وظیفه می باشید. حال تفاوتی نمی کند که این اعضا از درون فرهنگستان باشند یا خارج آن، همچنین بودجه ای را که از دبیرخانه جهت انجام کار

می‌گیرید تماماً به مصرف سه گروه نرسانید بلکه نیمی از آنرا برای لجستیک فعاليتها قرار دهید تا دست مسئولین گروهها برای گزینش اعضای مورد اعتماد خود باز باشد.

ضرورتی ندارد که گروهها از وضعیت حقوقی یکدیگر مطلع باشند. حتی پیشنهاد می‌کنم پرداخت حقوق را به آخر ماه موکول نکنید بلکه پس از انجام هر نوع فعالیت بزرگ و کوچک با اعضای خود تسویه حساب کنید. از اینرو برای سرپرستی هرچه بیشتر چنین اموری باید یک همکار قوی انتخاب کنید تا فکر شما برای انجام امور اساسی‌تر باز باشد هرچند اشکالی ندارد که هر سه شما یک نفر را برای سرپرستی چنین اموری انتخاب کنید اما ضرورت دارد که کارها به صورت پروژه‌ای باشد و تسویه حساب نیز پس از انجام هر پروژه صورت گیرد. لذا باید پیگیری و جدیت شما بگونه‌ای باشد که حتی بتوانید یک سوم از زمان پیش‌بینی شده در دبیرخانه برای انجام یک کار را صرف همان پروژه کرد و کار را تماماً تحویل داد. همچنین باید سعی کنید که حداقل ثلث وقت شما به بحث و بررسی در تهران اختصاص یابد. از هم اکنون این تصور را داشته باشید که شما برای چند ماه به مأموریت خارج از فرهنگستان می‌روید. لذا ما از شما تدوین و تطبیق بحثهایی همچون اصول فقه را نمی‌خواهیم گرچه چنین جلساتی ادامه پیدا کند و شما در آن حضور پیدا کنید.

۴- اهمیت و ضروریات کار جدید و تفاوت آن با کارهای قبلی

البته این نکته را متوجه باشید که کار کردن در چنین عرصه‌ای مهم و خطیر دارای خطرات بزرگی نیز هست چون زمین خوردن در آن قابل قیاس با خطرات مشابه در

عرصه‌ای کوچکتر نمی‌باشد! مگر غیر از این است که مجمع تشخیص مصلحت چیزی جز شورای مشاوره رهبری نیست! اگر حتی موفق به حضور در بیت مقام رهبری و بحث و بررسی سیاستها بعض مسئولین آنجا شوید مطمئن باشید که چنین فعالیتی هیچگاه هم سطح با یک کار سازمانی قوی‌ای در جایی همچون مجمع تشخیص مصلحت نمی‌باشد! بنابراین جدیت و پیگیری متناسب با چنین عرصه‌ای از ضروریات اولیه به شمار می‌رود. چنین عرصه‌ای هیچگاه قابل قیاس با تدریس در دانشگاه نیست که مثلاً بتوان با عقب و جلو کردن ترمها و تدریس و تدریس خصوصی با یک یا دو دانشجو وظیفه محوله را انجام داد. حتی اگر موفق شوید که بحثهای خود را در چنین مجمعی به خوبی جلو ببرید اما موفق به جا انداختن مطالب برای مخاطبین خود نشوید چنین عملی، کتابی را می‌ماند که قابل استفاده برای خوانندگانش نیست!

۵ - کیفیت حضور در جلسات کمیسیونها

لذا قسمتی از وقت خود را باید به تبیین و القاء نظرات خود اختصاص دهیم به گونه‌ای که هر یک ساعت حضور در جلسات و کمیسیونها باید در مقابل دو ساعت بحث و بررسی خارج از جلسات با تک تک اعضا از طریق هماهنگیهای قبلی باشد. از اینرو ضروری است که دوستان در اولین جلسات با ترکیب اعضا، نوع نظرات کیفیت ارتباط با آنها و مسائلی از این قبیل هرچه سریعتر آشنا شوند. البته اینگونه نیست که منابع مطالعاتی در اختیار نباشد چه اینکه در بحث مربوط به بررسی برنامه توسعه دوم در بعد اقتصاد و در زمینه بررسی مسائل حوزه در بعد فرهنگ و حوزه و در بحث مربوط به سیاست جامعه در بعد سیاست، دیدگاهها و مبانی خود

را ارائه داده‌ایم؛ لذا تمامی گروه‌ها به چنین منابعی می‌توانند خود را مجهز کنند و از این طریق حضوری مؤثر و قوی در کمیسیونها داشته باشند. با این وضع هرچه سریعتر می‌توان چنین منابعی را که به اندازه کافی در فرهنگستان موجود است در اختیار اعضای هر یک از گروه‌ها قرار داد تا با ارائه یک کار منسجم سازمانی مواد لازم برای تدوین مباحث تهیه شود لذا فکر می‌کنم که در تمامی ابعاد مثلاً در مورد مباحثی همچون پول، نظام تولید و توزیع، منابع ملی و غیره، مطالب به اندازه کافی وجود دارد.

۵/۱- اولویت فهرست مجمع تشخیص مصلحت نظام

هرچند این نکته باید مد نظر دوستان قرار گیرد که موضوعات مطروحه در فهرست مجمع باید در اولویت کار مطالعات و پژوهش قرار گیرد با این وصف می‌توان به راحتی به دسته‌بندی تلخیص و اموری از این قبیل در اسرع وقت پرداخت.

۶- لزوم بهره‌مندی از منابع موجود

۶/۱- اسناد پژوهشی دفتر فرهنگستان و برگزاری جلسات پژوهشی

نکته دیگر این است که دوستان نباید در سه محور فوق‌الذکر به حافظه خود تکیه کنند، بلکه باید به فهرستها و محورهای مختلف بحثها در فرهنگستان رجوع کرد تا با دسته‌بندی منطقی آنها بتوان به جوهره مباحث رسید. بسیار مناسب است که دوستان پس از مطالعات اولیه و ضروری، سئوالات خود را در جلساتی که خدمت آقایان خواهیم داشت مطرح کنند. مثلاً بگویند ریشه فرهنگ به کجا ختم می‌شود و شاخه‌های آن چیست؟

۶/۲ - دائرة المعارفهای موجود

در گام بعدی باید پس از منابع دفتر به دائرة المعارفهای موجود رجوع کرد تا بتوان از این طریق به تبیین مفهوم واژه و تاریخچه علمی که این واژه به آن مربوط است پرداخت؛ لذا بخشی از نیروهای هریک از گروهها باید به بررسی دائرة المعارفها اختصاص یابد. اصولاً کار دائرة المعارفها ارائه اطلاعات روز بر اساس مبانی مشخصی است و چون نوعاً اعضای مجمع، مراجع مطالعاتی خود را همین دائرة المعارفها قرار می دهند لذا برای مفاهمه بهتر با ایشان رجوع به چنین منابعی کاملاً ضروری است، لذا جانمایه کلام ایشان حتماً در لابه لای صفحات دائرة المعارفها دیده می شود. اگر دوستان خلاصه چنین منابعی را در اختیار داشته باشند به راحتی می توانند مبانی نظرات ارائه شده از سوی اعضای مجمع را در جلسات کمیسیونها به خوبی رهگیری نمایند. پرواضح است در این حال به راحتی می توان با آنها وارد بحث شد.

۶/۳ - دانشنامه های معتبر

به نظر می رسد که برادران به دانشنامه احمد بیرشک نیز رجوع کنند چون تمامی وزارتخانه ها در اختیار وی می باشد و پس از ملاقات نامبرده با مقام رهبری وی از جایگاه علمی خاصی در این خصوص برخوردار شده است مثلاً وزارتخانه های جهاد نفت و... مطالب مورد نیاز خود را به صورت ترجمه شده در اختیار ایشان قرار می دهند، چه بسا این دانشنامه به هزار جلد نیز برسد البته فعلاً می توان از فیشها، دیسکتها و ابزاری این چنین که در اختیار وی می باشد استفاده کرد اما متوجه باشید که کانال ارتباطی با ایشان از طریق دبیر مجمع باشد، همچنین برای استفاده بهتر از این دانشنامه می توان از وجود مشاورین مدیریت صنعتی یا فارغ التحصیلان

دانشگاه امام حسین نیز بهره‌مند شوید مثلاً همراه با دو نفر از این مشاورین برای استفاده از منابع می‌توانید به دانشنامه رجوع کنید.

البته این نکته را فراموش نکنید که رجوع به منابع، اعم از منابع دفتر و خارج آن نباید شما را از اصل کار منحرف کند، چنین نباشد که برای ارائه یک کار کاملاً مطلوب، در چنین منابعی غرق شوید لذا به چنین منابعی باید در این حد نگرست که هنگام بحث و بررسی در کمیسیونها از مطالب و مواضع آنها خالی‌الذهن نباشید از اینرو استفاده از این منابع صرفاً به منظور آشنایی اجمالی با دیدگاههای آنها و منفعل نشدن از نظرات ایشان می‌باشد در این حال می‌توان زبان جلسه را به خوبی درک کرد و با همان زبان با ایشان سخن گفت هرچند کماکان استنصار از وجود حضرت ولی عصر (عج) جایگاه خاص خود را دارد.

۶/۴ - سخنان حضرت امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری

از دیگر منابعی که باید مورد رجوع شما باشد سخنان حضرت امام راحل (ره)، مقام معظم رهبری و آن دسته از منابعی است که در خود مجمع موجود می‌باشد و همواره مورد رجوع اعضای کمیسیونها می‌باشد.

همچنین باید پیش‌بینی‌های لازم برای جلسه در اینجا صورت گیرد و منابع را هم برای ارائه نظر خود و فهمیدن هرچه بهتر نظرات آنها بخواهیم. این یک کار فرهنگی اجرایی است و نه یک کار فرهنگی التزامی تا کسی بگوید که من قلباً ملتزم شده‌ام که چنین فلسفه‌ای یک فلسفه کامل است.

۷- مراحل طرح جامع پژوهشی - کارشناسی و آثار آن

بنابراین فعالیت پژوهشی را در یک طرح جامع به نحوی که ابتدائاً یک حرکت پژوهشی موضوعی صورت می‌گیرد و سپس یک کار سرپرستی و نهایتاً یک کار اجرایی روی آن انجام می‌شود که در واقع آن نوع هدایتی که شما در دبیرخانه می‌خواستید اعمال کنید در عمل خواهد گرفت؛ مثلاً ضرورتی ندارد که دبیر مجمع شما را به عنوان معاون خود قرار دهد، بلکه شما می‌توانید معاون حقیر در اینجا باشید، اما مدیریت مفهومی آنرا در مجمع انجام دهید. لذا ضرورتی ندارد که حتماً منصبی به شما محول شود البته این امر در بعد فرهنگی است نه سیاسی.

۷/۱- نمونه عینی بهره‌مندی از بیانات امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری در سه محور

سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

برای انجام کار نیز شکل کار بدین منوال خواهد بود که هر یک از گروه‌ها به تناسب موضوع فعالیت خود به مستندسازی بر اساس بیانات امام راحل و مقام معظم رهبری می‌پردازند. مثلاً آقای صدوق در بعد سیاست از کلام این دو بزرگوار استفاده می‌کنند. همچنین آقای پیروزمند در بعد فرهنگ و آقای حسینی در بعد اقتصاد، لذا هیچ یک از این سه گروه در محورهای مربوطه، ارتباطی با گروه‌های هم عرض خود نخواهند داشت، سپس هر یک از این بیانات بر اساس طبقه‌بندی موجود در دفتر به چندین محور تقسیم می‌شود. مثلاً در بعد سیاسی، بیانات حضرت امام و مقام رهبری به هشت محور آمریکا، شوروی و غیر تقسیم می‌شود. هکذا در بعد فرهنگی و اقتصادی. لذا کل موضوعات دفتر نیز باید بصورت موضوعی تقسیم شود و تنها در همین محور هر یک از گروه‌ها به فعالیت می‌پردازند. البته چنانچه گذشت باید خلاصه دایرةالمعارفها، نظرات اعضای جلسات و آنچه

در آرشیو مجمع موجود می باشد را همواره در دسترس داشته باشیم.

۸- نتایج اجرای فعال طرح جامع

پس از اینکه کار نسبت به منابع دفتر و غیر از آن اعم از دائره المعارفها و بیانات حضرت امام و مقام رهبری کامل شد تدریجاً شکل کار پس از چند ماه عوض می شود و آنگاه باید به بررسی شقوق و شاخه های هریک از مواد تهیه شده در محورهای گوناگون پرداخت. در آنحال ممکن است انظار اعضای جلسه به سوی شما متمایل شود که دیگر نیازی به برگزاری جلسات خصوصی با اعضا نداشته باشید. البته تحقق چنین امری به حضور مؤثر شما در جلسات بستگی دارد.

۹- لزوم کنترل بازدهی محورهای طرح جامع پژوهشی - کارشناسی

برادران بایستی که پس از برگزاری چندین جلسه در چندین محور باید به خودشان نمره بدهند. یک نمره باید به تأمین مواد، تنظیم آنها و تحویل و ارائه چنین موادی داده شود. در تأمین مواد در واقع به کلیه اسنادی که در اختیار شماست توجه می شود. و مقام تنظیم که همان مقام اسناد است پس از انجام این کار و همچنین برگزاری جلسات باید محاسبه کرد که ما طی این بحث چند بار به تأمل در خصوص فلان مسئله مجبور شدیم و در خصوص مسئله دیگر که مطالعه قوی صورت نگرفته بود در برابر سخن مخاطب ما چه عکس العملی نشان دادیم. آیا مخاطب شما برای دفاع از نظریه خود از فنّ جدل و مغالطه نیز استفاده کرد؟ این سخن به معنای بد بودن اعضای جلسات نیست بلکه ناخودآگاه طبع انسان وی را بسوی چنین روشهایی سوق می دهد. آیا پس از این مجادله ما توانستیم با یک شیوه

منطقی او را به تأمل پیرامون نظریهٔ ناقض مجبور کنیم؟ آیا توانستیم جدل را به یک مباحثهٔ منطقی تبدیل نمائیم؟ تا او متوجه شود که بر چه نکاتی اصرار ورزیده است که نباید چنین می‌کرد. قطعاً انفعال در مقابل حوادث جلسه و به دست نگرفتن ابتکار حضور در آن هم در زمینهٔ بردن مفاهیم و در مقام القاء آنها باعث مغلوب شدن در مباحثات خواهد شد. به دیگر بیان هنر مدیریت مفهومی هیچگاه کمتر از ارزش خود مفاهیم نمی‌باشد. با محاسبهٔ مستمر نمرات مثبت و منفی می‌توان به ارزیابی جلسات پیشین برای برگزاری بهتر جلسات آتی اقدام کرد در غیر اینصورت اگر کسی ادعا کند که هیچیک از اعضای جلسه اهل شنیدن حرف حق نیستند پذیرفتنی نیست.

برادران به چنین امری به عنوان یک کار دقیق اجتماعی نگاه کنند و نه یک کار منبری ساده در دانشگاه و غیر آن.

حین مباحث باید برخورد منطقی و مناسبی با مخاطب داشت هرچند مطالب قوی باشد اما اگر در مقام القاء آن نتوان با طمأنینه دسته‌بندی و ورود و خروج منطقی به بیان مطالب پرداخت حتماً کار ابتر می‌ماند. دسته‌بندی سخنان طرفین در جلسه و تجزیه و تحلیل آنها در کوتاهترین مدت از اموری است که برخورد منطقی را برای شما آسان می‌کند.

۱۰- وظایف و آثار مدیریت شبکه

جناب آقای محسنی همانگونه که به بنده گزارش مستمر کارگروهها را می‌دهند به دبیر مجمع نیز چنین گزارشهایی را مرتباً ارائه خواهند داد تا آنها احساس نکنند که تنها سه نفر از قم برای حضور در کمیسیونها فرستاده شده‌اند که احیاناً بصورت

فردی مشغول کار هستند. همچنین آنها متوجه می‌شوند که شما علاوه بر دیدگاههای دفتر، به بیان دیدگاههای حضرت امام و مقام معظم رهبری و مبانی موجود در دایرةالمعارفها اقدام می‌کنید. این امر نشانه یک برخورد قوی با چنین موضوعات مهمی است. این فعالیت در چنین گستره‌ای، تبلور یک کار جمعی و سازمانی خواهد بود.

۱۱- کیفیت همکاری سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی با یکدیگر

برای تهیه مواد لازم بحثها و تدوین مباحث بهتر آن است که افراد متعددی را زیر نظر خود سرپرستی کنید در این صورت می‌توانید در صورت خلل در انجام کار از افراد بازخواست کنید. در هر حال مدیریت واحد چندان مناسب نیست چون عملاً تقصیر متوجه یک نفر می‌شود، لذا مناسب است که همچون وزارتخانه‌های متعدد عمل کنید. شاید با حفظ تردید بتوان قبول کرد که تنها یک مرکز برای چاپ مطالب شما پیش‌بینی شود که این هم مناسب کار سه گروه مستقل نیست. اصولاً همه‌گونه کارشکنی را برای یکدیگر قابل تصور بدانید و همیشه فرض را بر همکاری مستمر نگذارید. اگر من متکفل پیش‌برد محور هوایی در جنگ نظامی هستم نباید این امر را منوط به پیشرفت صد درصد محورهای زمینی و دریایی کنم! همواره وظیفه بایست متناسب با حدود اختیارات باشد. اگر من شما را در منگنه تردید قرار دهم هیچگاه از شما نمی‌توانم به خاطر نقصان کار، بازخواست نمایم با این وصف من فرض را بر همکاری الزامی تمامی گروهها با یکدیگر نمی‌گذارم بلکه شما را به عنوان سه گروه مستقل می‌نگرم و انتظار دارم که با توجه به چنین اختیاراتی، وظایف محوله را به خوبی انجام دهید.

۱۲- کیفیت مشاوره مدیریت شبکه با سه محور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

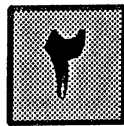
شیوه کار با گروهها نیز چنین است که هر هفته به تناوب به تمامی مباحث مربوط به سه گروه می پردازیم، لذا اینگونه نیست که تا بحث سیاست تمام نشود به فرهنگ بپردازیم، بلکه تمامی اینها موازی یکدیگر پیشرفت خواهند داشت. هرچند در سیر مباحث کماکان شروع با مباحث سیاسی خواهد بود.

اگر دوستان بتوانند برای جلسات آینده سئوالاتی را نسبت به موضوع کار خود تهیه و مطرح نمایند بسیار مناسب است و حداقل به یک دایرةالمعارف فارسی رجوع شود همچنین مناسب است که موضوعات فهرست مجمع طبق نظر خودتان طبقه بندی شود و در جلسات مربوطه مطرح نمایید و بگویید که دیدگاه من نسبت به این موضوع چنین است که بهتر است در رده موضوعات فرهنگی یا سیاسی یا اقتصادی قرار گیرد البته من در جلسات با گروهها مطرح نخواهم کرد که این طبقه بندی خوب است یا بد. اما نسبت به سئوالات مطروحه توسط هر گروه و سئوالها و جوابهایی که ممکن است پیرامون چنین مطالبی مطرح شود در جلسه با هر یک از گروهها بحث و بررسی خواهیم داشت.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



بررسی ضرورت «مدل، سازمان و برنامه»

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۲ / ۱۱ / ۷۶

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

فهرست:

- ۱- دو نگرش متفاوت نسبت به شیوه جریان سیاست رهبری در جامعه..... ص ۱
- ۱/۱- «نظام موضوعات»، مجرای جریان سیاست رهبری..... ص ۱
- ۲- تفاوت میان سیاستهای «خرد» و «کلان» جامعه..... ص ۳
- ۲/۱- بیان نقش اساسی سطح «کلان» (تغییر اوصاف) در اصلاح جامعه..... ص ۳
- ۳- ضرورت ارائه سه مدل «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» بعنوان مجاری سیاستهای رهبری در جامعه..... ص ۴
- ۳/۱- نقش نظام موضوعات، در بیان هماهنگی مواضع..... ص ۵
- ۴- بیان دو بخش «نظری» و «عینی» مدل جامعه..... ص ۵
- ۴/۱- ضرورت تناسب میان انتخاب منابع و شیوه تحقیق، با دو بخش مزبور..... ص ۶
- ۴/۲- ارائه مشاوره به مقام رهبری در ترسیم سیاستهای اجرایی برنامه، هدف غائی ما..... ص ۶
- ۴/۳- «برنامه»، ابزار ارائه تعریف نظری و تخصیص عینی..... ص ۷
- ۵- «نظام تعاریف، شاخصه‌بندی و اطلاعات عینی»، ابزار اولیة موفقیت در کار..... ص ۸
- ۶- تبیین دو سطح برنامه فعالیت برای هریک از گروههای سه‌گانه..... ص ۸
- ۶/۱- بیان راهبردهای اجرایی گروهها..... ص ۱۰
- ۶/۲- لزوم انجام «تحقیقات کتابخانه‌ای» در سطح اول به منظور ارائه تعاریف و شاخصه‌ها..... ص ۱۱
- ۶/۳- لزوم انجام «تحقیقات عینی» در سطح دوم بمنظور ارائه سیاستهای اجرایی..... ص ۱۱
- ۶/۴- ضرورت بکارگیری «ادبیات» متناسب با هر مرحله..... ص ۱۲
- ۶/۵- لزوم «برنامهریزی، سازماندهی و اجرای» هماهنگ سه گروه..... ص ۱۲
- ۷- سطح خرد، سیمای عینی و خارجی سطح کلان..... ص ۱۴
- ۸- تقسیم مقدرات به «هزینه‌ای» و «برنامه‌ای» (راندمانی)..... ص ۱۴
- ۹- بیان ضرورت وجودی یک «مدل» کارآ بعنوان متغیر اصلی در ارائه تحلیل نظری و عینی از جامعه..... ص ۱۵
- ۹/۱- مدل، ابزار هماهنگ‌سازی مواضع مختار برای حضور مؤثر در مباحث..... ص ۱۵
- ۹/۱/۱- بیان سه شکل حضور در مباحث..... ص ۱۶
- ۱۰- تبیین رابطه مدیریت کل پروژه با گروههای مستقل سه‌گانه..... ص ۱۶
- ۱۰/۱- تعریف نوع مدیریت گروهها به «مدیریت پروژه‌ای» (نه سازمانی)..... ص ۱۶
- ۱۱- «مستندسازی»، نقطه اتصال دو نوع ارزش «معقول» (نظری) و «مقبول» (اجرایی)..... ص ۱۷
- ۱۱/۱- بیان شیوه مستندسازی..... ص ۱۷

M8003002

کد بایگانی کامپیوتری:

۷۵/۱۱/۲

تاریخ جلسه:

۷۶/۱۱/۱۴

تاریخ انتشار:

انتشارات فجر و لایه

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۲)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای ابراهیم نیک منش

آقای سیدمهدی رضوی

نام:

استاد:

عنوان گذار:

ویراستار:

بسم الله الرحمن الرحيم

بررسی ضرورت «مدل، سازمان و برنامه»

۱- دو نگرش متفاوت نسبت به شیوه جریان سیاست رهبری در جامعه

۱/۱- «نظام موضوعات»، مجرای جریان سیاست رهبری

برای ادامه بحث به بررسی محصول مطلوب پرداخته می شود. در این میان مهمترین امر اعلام نظر در مسأله «نظام موضوعات» است؛ زیرا در حقیقت نظام موضوعات، مجرای جریان سیاستهای مقام معظم رهبری است.

در مورد مجرای جریان یک فرض این است که باید برای پیاده شدن سخنان رهبر، یک ساختار، اداره و یا یک نظامی از افراد متوکی شود. در کنار وزارت‌های مختلف، رهبر نیز یک تشکیلات بزرگی داشته باشد تا مسئول این امور باشد. به عنوان نمونه وقتی مقام رهبری درباره امور فرهنگی فرمایشاتی دارند، باید متولی مربوطه و نظام دولت (فرضاً وزارت ارشاد، وزارت آموزش و پرورش، وزارت آموزش عالی، صدا و سیما، سازمان تبلیغات) و دستگاههای غیررسمی مانند مساجد، حسینیه‌ها، اماکن متبرکه مراقب امامزاده‌ها که جزء اوقاف می‌باشند و یا هیئات مختلف در مورد اجرای آن فرمایشات فکر کنند. یا اگر در باب اقتصاد صحبت می‌کنند، وزارتخانه‌های اقتصادی و ادارات و سازمانهای وابسته و غیر وابسته به آن و صنوف مختلف به نحوه اجرای آن بیاورند.

فرض دیگر در مورد مجرای جریان این است که «مدل» به عنوان اساس اجرا می‌باشد، یعنی جامعه را به گونه‌ای تعریف نمود که بتوان آنرا در یک نظام بعنوان یک مرکب متحول و متغیر و متحرک ملاحظه نمود و موضوعات آنرا به عنوان عوامل درون‌زا و برون‌زا و متغیرهای اصلی دید. در این دیدگاه تا ابزار کنترل اوصاف کلان جامعه وجود نداشته باشد، تخصیصها و بودجه‌بندی درست انجام نمی‌گیرد. وقتی نیز بودجه‌بندی درست انجام نگیرد، کارها یا یکدیگر را خنثی می‌کند و یا حداقل مؤید یکدیگر نخواهد بود.

فهرست سیاستهای کلان نظام که توسط سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی انجام شد توسط کسی که مدلهای اقتصادی را تا سطح کارشناسی دیده است، ملاحظه شده است. ایشان به تفاوت بین ماتریس و مدل آگاه هستند؛ یعنی می‌دانند که متناظر دیدن اوصاف به یکدیگر و تجزیه نمودن آن با ادعای بیان عوامل درون‌زا و برون‌زا که به معنای ایجاد یک مرکب است، متفاوت است. جدول ماتریس (جدول سطر و ستون) به نسبت تجزیه طبقه‌بندی شده را تحویل می‌دهد و آنرا برای طبقه‌بندی نهایی آماده می‌سازد؛ اما تا عوامل متغیر آن تعریف نشود نمی‌توان از آن مدل ساخت. به عبارت دیگر تجزیه را انجام داده و منتظر این است که همان تئوری‌ای که دستور تجزیه را داده، فرمان ترکیب را نیز معین کند. اگر ترکیب واقع نشود و سهم هر کدام معین نشود، مدل بدست نخواهد آمد^(۱).

۱ - فهرست جدید سیاستهای کلان نظام دو نکته را روشن نمود: ۱ - درک ما از مدل مند بودن و مدل داشتن با درک ماتریس و تجزیه تنها تفاوت داشت ۲ - این فهرست، یک طبقه‌بندی اجمالی داشت. اگر این طبقه‌بندی بصورت ماتریس انجام می‌شد، مقصود منتقل نمی‌شد، اما اکنون منشأ یک توجه عمیق شده است که ادعای ما مبنی بر داشتن مدل اداره جامعه؛ یعنی مجرای تنظیم سیاستها و کنترل آن بصورت کلان صحیح می‌باشد.

۲- تفاوت میان سیاستهای «خرد» و «کلان» جامعه

بنابراین پیگیری بوسیله ساختار با مدل تفاوت دارد. در پیگیری، همیشه عملیات خرد انجام می شود. به عنوان نمونه در امور فرهنگی سؤال می شود چرا اینقدر زنا شده است؟ چرا اینقدر بد حجابی است؟ و یا در امور اقتصادی گفته می شود چرا این اجناس گران شده است؟ در این دیدگاه، قانون برخورد فیزیکی و تعزیرات حکومتی توصیه می شود و بدین وسیله به خود مورد تخلف، حساسیت نشان داده می شود. اما در سطح کلان، وصف جامعه عوض می شود تا موصوف آن نیز عوض شود.

۲/۱- بیان نقش اساسی سطح «کلان» (تغییر اوصاف) در اصلاح جامعه

در روانشناسی فردی گاهی مقابل بدیها مستقیماً به صورت تک مورد برخورد می نمایید؛ اما گاهی تقوای بر اساس حب را زیاد می نمایید؛ محبت خدا و ائمه (علیهم السلام) را در قلب فرد افزایش می دهید. این با تقوای بر اساس ترساندن کاملاً متفاوت است. هرچند هر دو در جای خود لازم است اما حتماً اصل با سیاست کلان است. برای اینکه به خلاف و فسق هم تظاهر نشود بعد از انجام مقدماتی در سطح کلان، قوانین و ضوابطی در سطح خرد گذاشته می شود. هرگز بوسیله خرد اصلاح ممکن نیست و در تغییر و تحول و تربیت و سرپرستی جامعه نیز مثل فرد، تغییر اوصاف اصل است.

حال کارشناسان سازمان برنامه و بودجه، مدلهای خود را خدمت مقام معظم رهبری برده و مشکلات آن را اینگونه بیان نموده اند که درست شدن یک مدل به راحتی ممکن نیست. یک فیلسوف و یا تفوریسین با یک مقدمات طولانی، مدلی را درست می کند، بعد تجربه شدن و جواب دادن آن نیز بسیار طول می کشد. مدل

سازمان برنامه و بودجه چاپ نیز شده است و مسئولین اصلی کشور حداقل بعد از شانزده سال با مدل آشنا شده و بسیاری از نمونه‌های آنرا ملاحظه نموده‌اند. اینگونه نیست که مدل ادعایی شما در مقابل کارشناسها قرار داده نشود. بهمین دلیل باید هر روز نظرات شما محکمتر از قبل شود.

۳ - ضرورت ارائه سه مدل «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» بعنوان مجاری سیاستهای رهبری در جامعه

در نهایت باید سه مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تحویل دهید. در جامعه مدل اقتصادی، موجود است که باید مدل شما در مقابل آن هم قدرت تجزیه و ترکیب آن را داشته باشد و هم در مقایسه و تطبیق بیان کند که شاخصه‌های آن با شاخصه‌های مدل موجود چه تفاوتی دارد؟ بانک مرکزی از این به بعد از مردم چه سؤالاتی داشته باشد؟ چرا باید سؤالات خود را تغییر دهد؟ به تعبیری دیگر باید بتوان بصورت دو دستگاه، اطلاعات هریک جداگانه تنظیم شود؛ یعنی در یک دستگاه، مدل سازمان برنامه و بودجه و در دستگاه دیگر، مدل شما هر یک مجرای جریان فرمایشات مقام معظم رهبری را بیان کند.

در امور فرهنگی و سیاسی ممکن است این مدلها نباشد ولی حداقل قسمت اعظم آن در مدل اقتصاد مندرج است. در عین حال در بخش سیاست نیز باید مدل ارائه نمایید؛ زیرا «سیاست» در نظر شما و مقام معظم رهبری با سیاستها و مدل اقتصادی درگیر می‌شود. لذا باید یک مدلی داشته باشید که بتوانید مدعای خود را اثبات کنید.

۳/۱- نقش نظام موضوعات، در بیان هماهنگ مواضع

بنابراین سه مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی که در یک نظام موضوعات و مدل جامعه جمع خواهد شد ضروری است؛ زیرا در غیر این صورت نمی توان در کمیسیونها به صورت هماهنگ صحبت کرد و خصوصاً با صحبت‌های دیگران که در برابر صحبت‌های شما موضع دارد، تشتت در پی خواهد داشت.

۴- بیان دو بخش «نظری» و «عینی» مدل جامعه

مدل شما باید به عوامل درونزا و برونزا منتهی شود؛ یعنی باید شاخصه بدهد که قابلیت کنترل عینی داشته باشد و ادعایی را که بیان می کنید قابلیت ثبت عینی داشته باشد. اگر آمارگیری نیز صورت نگیرد، ولی معلوم باشد چه اموری را بیان می کنید. باید برای عوامل درونزا و برونزا و نسبت‌های آن، نسبت‌های کمی و مدل ریاضی ای بگویید که «اگر» و «آنگاه» (یعنی اگر چنین نکنیم، آنگاه چنین می شود) داشته باشد. در نهایت قابل کنترل عینی نیز باشد. با این توضیح مدل شما دو بخش دارد:

یک بخش تئوریک و نظری است که برای جامعه مطلوب، «عوامل درونزا و برونزا» و «اگر و آنگاه»، نسبت‌های کمی مطرح است؛ ولی این هرگز به معنای سیاست‌های مقام معظم رهبری نیست. هرگاه صحبت یک مدل تمام شد و به تجربه نیز رسید، بعد از آن باید هر سال و در هر دوره برنامه با شاخصه هایش به عینیت تطبیق داده شود. سیاست‌های مقام معظم رهبری، سیاست‌های فلسفی و تئوری و نظری و یا سیاست‌های فرهنگی و کتابخانه ای نیست بلکه سیاست‌های اجرایی و برنامه ای می باشد؛ یعنی سیاست‌هایی که باید بر اساس آن برنامه ریزی شود. همانگونه که «استراتژی»، ابزار هماهنگ سازی سیاستها می باشد، سیاست‌های

اجرایی نیز باید ابزار هماهنگ‌سازیِ مراحل برنامه باشد. بنابراین مدل شما علاوه بر قدرت نظری و تلائم و توازن و معرفی عوامل درونزا و برونزا در وضعیت مطلوب، باید قدرت تطبیق به عینیت نیز داشته باشد.

۴/۱- ضرورت تناسب میان انتخاب منابع و شیوه تحقیق، با دو بخش مزبور

با این توضیح منبع اطلاعات و تحقیقات شما نیز دو بخش خواهد داشت:

۱- تحقیقات کتابخانه‌ای برای تدوین یک مدل.

۲- اطلاعات عینی برای پیاده کردن آن مدل؛ یعنی وارد شدن اطلاعات

عینی در مدل.

اطلاعات عینی برای مطالعه وضعیت، در مدل وارد می‌شود. بعنوان نمونه در یک وضعیت که عوامل درونزا و برونزا معین است، با ملاحظه اطلاعات عینی مشخص می‌شود که آیا می‌توان در ده ساله اخیر به اهداف مورد نظر دست یافت یا خیر؟ سیاستهای اجرایی نیز که ابزار هماهنگ‌سازی برنامه عینی است، معین می‌شود. در اینجا خود برنامه عینی، کارهای موازی و متوالی را بر اساس تقسیمی که متناسب با مدل شما است، انجام می‌دهد تا اینکه اوصاف کلان جامعه را تغییر دهد. هرچند مجرای نهایی، در کارهای خرد تقسیم می‌شود، اما تخصیص و سهم و بهای هرکار با کارهای دیگر در یک دسته‌بندی جامع مشخص می‌شود.

۴/۲- ارائه مشاوره به مقام رهبری در ترسیم سیاستهای اجرایی برنامه،

هدف ثانئی ما

باید محصول نهایی شما این باشد که درباره سیاستهای اجرایی حاکم بر برنامه به مقام معظم رهبری مشاوره بدهید. خواهید گفت: مدل، فرهنگ خود را اجرا می‌کند. مدل، نسبت به موضوعات قدرت تعریف عینی دارد. از نظر طولی هر

موضوعی را با بالا یا پایین آوردن حاکم یا محکوم می‌کند بگونه‌ای که حتی در مقدار پرداخت پول و بها دادن به آن اثر تخصیصی خواهد داشت. بعنوان مثال هرچند شما، امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری بهای اول را به تقوا و مستضعفین بدهید، اما برنامه به علت قدرت تعریف خود، به هر موضوعی بنا به تعریف خود بها خواهد داد.

۴/۳ - «برنامه»، ابزار ارائه تعریف نظری و تخصیص عینی

منظور از قدرت تعریف در برنامه یک تعریف نظری نیست. برنامه، یک تعریف نظری در زیر ساخت خود دارد که به پشتوانه این زیرساخت، یک روابط کیفی و کمی را درست کرده است تا بصورت یک ماشین، قدرت ترجمه داشته باشد. لذا موادی را که به آن داده می‌شود در خود جای داده و به میزانی به آن مواد بها می‌دهد که در دستگاه خود قابل بها دادن است نه به میزانی که شما می‌خواهید. بنابراین اگر بخواهید یک مدلی ارائه نمایید که مجرا و ابزار جریان و هم جهت و متعاضد با فرمایشات مقام معظم رهبری باشد نه در جهت ضد آن، بایستی مدل شما منبع اطلاعات عینی نیز پیدا کند. اگر سیاستهای پیشنهادی شما بر اساس مدل مطلوب، برای جامعه مطلوبی باشد که عوامل درونزا و برونزای آنرا بصورت مطلوب تعریف کرده‌اید، برای عمل مفید نخواهد بود.^(۱)

۱- در این صورت خواهند گفت: اینها از پشت کوه قاف آمده‌اند. شعری گفته‌اند و برای آن نوازش نیز کرده و خوش هستند. این مانند جبهه ملی است که به درد پای منقل و بافور می‌خورند؛ زیرا اینها التفات ندارند که ملیت ایرانی در اسلام منحل شده است. هرچند ملیت ایرانی هم وجود دارد، اما مردم در ماه مبارک رمضان روزه می‌گیرند و در ماه محرم و صفر بر سینه می‌زنند. جمعیه‌های عظیم ۱۲ میلیونی به زیارت امام علی بن موسی الرضا علیه السلام رفته و گریه و حالات روحی خاصی دارند و در پانزدهم ماه شعبان شادیهای مذهبی دارند؛ در حالیکه حتی یک میلیون نفر هم به دیدار تخت جمشید نمی‌روند. در دموکراسی مطلوب اینها نیز چنانچه رئیس یک حزب بخواهد در برابر حضرت اباعبدالله علیه السلام موضع مخالف داشته باشد، جز یک عده خاصی سایر ملت ایران از او قبول نمی‌کنند. اگر هم بی تفاوت باشد، عملاً اعضای حزب او به روضه خوانی رفته و از نظر روانشناسی (ادامه در صفحه بعد)

شما نباید کلیات فلسفی را بلکه باید فلسفه عمل را ارائه نمایید. فلسفه عمل می تواند یک خلاء را در عینیت پر کنند. برای این کار نمی توان فقط به انشای مباحث فلسفی اکتفا نمود.

۵- «نظام تعاریف، شاخصه بندی و اطلاعات عینی»، ابزار اولیه موفقیت در کار

علاوه بر شناخت صحیح «تعاریف نظری» بایستی اولاً مدل مطلوب را با عوامل درونزا و برونزا و نسبت های کمی و کیفی ساخت ثانیاً شاخصه بندی را تمام کرد ثالثاً به اطلاعات عینی دست یافت. فرمایشات مقام معظم رهبری، فرمایشات امام راحل علیه السلام و تعاریف فلسفی فرهنگستان، شما را از اطلاعات عینی مستغنی نمی کند. در این میان «مدل» به عنوان واسطه بین نظام ارزشی شما و نظام عینی موجود جامعه است. سیاستها هم باید برای تغییر این جامعه ارائه شود؛ یعنی شما باید سیاست برنامه ارائه نمایید.

۶- تبیین دو سطح برنامه فعالیت برای هریک از گروه های سه گانه

برای تحقق امور فوق، در دو سطح می توان کار را آغاز نمود: یک سطح این است که در مدت دو ماه نظام برنامه را از وضعیت موجود درآورده و دقیقتر نموده و تعاریف خود را مشخص تر نمایید. فرمایشات امام و مقام معظم رهبری و منابع فرهنگستان را تنظیم نموده و سؤالات مطرح شده پیرامون مشکلات تنظیم مدل نیز تمام شده باشد. البته در دو ماه بعد به بررسی و توضیح این فعالیتها پرداخته می شود و در نهایت باید مقداری زمان برای پیش بینی کارها و برنامه در نظر گرفت. به عنوان

(ادامه از صفحه قبل):

تحت پرورش روحی دیگران می روند. اگر هم موافق باشد، قطعاً رئیس کسانی که طرفدار حضرت امام حسین علیه السلام می باشد، از نظر حالات روحی، تدبیر و آیین بسیار بهتر از او است؛ در حالیکه او مانند شاپور و بختیار است که با فوت کردن در بافور برای خود دنیای تریاکی درست می کردند.

مثال هر گروه در طبقه‌بندی عناوین به کلیات اکتفا نکرده بلکه ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ عنوان شاخصه (عنوان فرعی) برای عناوین کلی تحویل دهد. ابتدا باید عناوین کلی در نظام تعریف وارد نموده و عوامل درونزای هر بخش را مشخص کرد. بعد طبیعتاً عوامل برونزا هم عواملی خواهند بود که به صورت کلی از هر بخش نسبت به دو بخش دیگر می‌باشند. در این میان ما به عنوان مشاور در طول هفته برای هر گروه یک جلسه‌ونیم (یک جلسه برای متن مفهوم و نیم جلسه برای گزارش گروه‌ها و مشاوره ما با ایشان) خواهیم داشت و هر گروه نیز یک جلسه مباحثه با خود خواهند داشت. در این میان جلساتی که برای هر گروه برگزار می‌کنیم هرچند برای گروه‌های دیگر نافع است اما از آنجا که موضوع کار آن گروه‌ها نیست، مشکلات آنها را غیرمستقیم حل می‌نماید. بنابراین در این دو ماه در ظرف هشت جلسه هر گروه باید کار مدل‌سازی خود را بدست داشته‌باشد. در فرهنگستان در طی شش ماه، کتاب موضوعات برنامه مقام معظم رهبری از سخنان ایشان استخراج شد. تعریف‌های کلیدی درباره «هدف»، «فعل» و «موضوع» نیز ارائه‌شد. اکنون شما باید این کارها را در صدها سخنرانی پیاده‌نمایید. البته این کارها فقط یک تقسیم ماتریسی طبقه‌بندی شده تحویل می‌دهد نه مدلی که بتوانید برابر آن شاخصه موضوعی ارائه‌داده و نسبت آنها را به یکدیگر تنظیم کنید؛ بعد در مدل وارد نمود و عوامل و متغیرهای اصلی و فرعی مدل و نسبتشان به یکدیگر را تحویل دهید و معادله ریاضی آنرا در قالب یک مدل ریاضی بیان کنید. این کارها انشاءالله تعالی باید بعداً انجام گیرد.

۶/۱- بیان راهبردهای اجرایی گروهها

به نظر می‌رسد در فاز اول از همین امکانات موجود ما استفاده کرده ولی هرگز خود را به آن امکانات، محدود ننمایید. حتی اگر لازم شد ساختمان دیگر تهیه نموده و نفرات زیادی را استخدام نمایید و برنامه اول را که اصلاح فهرست و نظام دادن به آن بود، انجام دهید و از حالا خود را برای برنامه دوم که تنظیم سیاستهای برنامه‌ای و عینی است آماده نمایید؛ زیرا وقتی کارشناسان متوجه مدل شما شدند که برابر مدل سازمان برنامه و بودجه است، حساسیت نشان خواهند داد و با شما در مدل برنامه و مدل کمی به مباحثه جدی خواهند پرداخت. در این صورت دیگر شما فرصتی برای تهیه این مدلها نخواهید داشت بلکه باید از قبل آماده داشته باشید. لذا برای برنامه دوم نباید در انتظار مصوبه، بودجه و یک تشکیلاتی باشید، همانگونه که در فاز اول منتظر نبودید. تا امروز بحث اساسی پیرامون تولید معادله بوده است و اکنون که بحث نظری آن پایان یافته است بایستی بصورت جدی در سیاست، فرهنگ و اقتصاد در جدول جامعه بکار گرفته شود. شما اکنون در انقلاب فرهنگی می‌خواهید در مقابل کفار به میدان فرهنگ مدل؛ یعنی فرهنگ اداره جامعه اسلامی وارد شوید، لذا نباید بحثی از مخارج و تخصیصها به میان آید. مدیرکل طرح جامع که ناظر امور است نیز باید تمام وقت خود را به این طرح اختصاص دهد؛ هر چند طرح اصول فقه نیز باید پی‌گیری شود. بعد از شش ماه در صورتی که توانسته باشید به اندازه لازم و کافی نیروی انسانی را مدیریت کرده باشید و تخصیصهای لازم را ایجاد کنید، طبیعی است که بیشترین وقت و تمحض ذهنی خود را به «مدل اداره جامعه» تخصیص دهید. هر چند بحث «حجیت» و ربط مدل به اسلام نیز باید ادامه یابد، اما ممکن است تا تمام شدن مدل اداره جامعه، اولویت مقطعی پیدا کند.

۶/۲- لزوم انجام «تحقیقات کتابخانه‌ای» در سطح اول به منظور ارائه

تعاریف و شاخصه‌ها

سطح اول از برنامه اول (ارائه یک مدل نظری مطلوب با شاخصه‌های آن و بکارگیری آن در طبقه‌بندی مفهومی‌ای که در «عناوین فهرست برنامه» انجام می‌دهید) این است که یک طبقه‌بندی ماتریسی ابتدایی تهیه‌نمایید؛ یعنی سطر و ستون نمودن عناوین (بدون اینکه آنها را در عوامل یک مجموعه برده و صحبتی از ترکیب آنها داشته باشید) بگونه‌ای که فهرست شما ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ موضوع برای اقتصاد، ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ موضوع برای فرهنگ و ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ موضوع نیز برای سیاست داشته‌باشد. البته بعداً باید برای هریک از ۸۱ موضوع، شاخصه و کمیت (واحد برای اندازه‌گیری) تعریف نمایید. در این صورت است که می‌توانید فرمایشات مقام معظم رهبری و امام راحل علیه السلام را طبقه‌بندی شده تحویل دهید. هرچند در این مرحله با یک کار کتابخانه‌ای، یک طبقه‌بندی تخمینی تحویل خواهید داد ولی برای مرحله دوم باید بتوانید اطلاعات عینی را وارد نموده و عوامل درونزا و برونزا را بدست آورید. نباید بگونه‌ای باشد که با شعر مدل و شعر فعالیت مدیریتی، تخیل کارشناسان و مدیران را تحریک‌نموده ولی نتوانید مدل خود را به معادله تبدیل کنید.

۶/۳- لزوم انجام «تحقیقات عینی» در سطح دوم بمنظور ارائه

سیاستهای اجرایی

در برنامه دوم باید تحقیقات کتابخانه‌ای به تحقیقات عینی و کمیت‌دار تبدیل شود. عوامل و نسبت‌های آنها را به یکدیگر بیان‌نموده و سیاستهای مطالعه وضعیت و سیاستهای اجرایی را تحویل نمایید. هرچند این کار باید بعد از برنامه

اول صورت گیرد ولی در برنامه اول باید مدل تولیدی شما قابلیت انتقال به برنامه دوم را داشته باشد.

۶/۴- ضرورت بکارگیری «ادبیات» متناسب با هر مرحله

یکی از «کارهای اجرایی عینی» که به عنوان شاخصه باید در هر دو برنامه باشد و موضوع مفروغ عنه می باشد، ادبیات متون شما است که باید مقتن، منظم و متناسب با هر مرحله باشد. مثلاً ادبیاتی که برای قانون نویسی بکار می رود حتماً بصورت جمله خبری است. ادبیاتی که می خواهید متناسب با هر مرحله بکار بگیرید باید برای خودتان تعریف شده باشد و به خودتان از نظر دستور و معانی و بیان نمره ادبیات بدهید. در معانی و بیان باید توجه نمایید که شما مخاطبین خاصی دارید و باید حساسیتهای آنها را متوجه شده و متناسب با حساسیتهای ایشان با آنها سخن بگویید.

۶/۵- لزوم «برنامه ریزی، سازماندهی و اجرای» هماهنگ سه گروه

اموری که باید مدیر کل طرح جامع پی گیری نماید این است که سازمان گروهها مشخص باشد؛ فعالیتهای تقسیم شده از نظر تنوع و انجام هماهنگ باشد معلوم باشد. به هر کار و موضوعی چقدر وقت و نیرو و بودجه تخصیص داده می شود. علاوه بر تعریف موضوعات، ضابطه تجزیه فرمایشات امام و مقام معظم رهبری در هر گروه نیز مشخص باشد. مثلاً گفته شده باشد هر جمله ای که بیانگر «هدف» است، معنای «جهت» می دهد و هر جمله ای که بیانگر «فعل» است معنای «ساختار» می دهد و هر جمله که بیانگر «موضوع» است معنای «کارائی» می دهد. در برنامه باید کارهای موازی و متوالی مشخص شود و در سازمان باید آرایش مشخص شود. اگر در برنامه بگویید: در چهار محور بصورت همزمان می توان

کارکرد، در سازمان نمی توانید چهار موضوع و بخش را تعریف نکرده و مسئول تعیین نکرده باشید. علاوه بر این باید یک مدل و نظامی تعریف نمایید که ربط بین سازمان و برنامه شما را مشخص کند. باید هر سه گروه بگونه ای سازمان و مناصب و رابطه مناصب سازمانی خود را در یک برنامه زمانبندی شده معین نمایند که هر هفته توسط مدیرکل طرح جامع قابل کنترل باشد. بدین وسیله معلوم می شود آیا برآورد زمانی صحیح بوده است یا خیر؟ مدل، وسیله هماهنگ سازی سازمان و برنامه می باشد تا این دو بتوانند در زمان خاصی محصول خاصی را تولید کنند. به عنوان مثال می گوئید: یک ماشین که همان سازمان باشد در یک جاده به مدت دو ساعت به یک مقصد مورد نظر می رسد، حال اگر در وقت مقرر به مقصد نرسد یا راه بد انتخاب شده است و یا ماشین متناسب با این سرعت نبوده است. البته ممکن است نصب مدل بر روی تابلو و بهینه آن را لازم ندانید ولی باید سازمان خود را بر روی تابلو نصب نموده تا معلوم باشد آیا نفرات استخدام شده اضافه هستند یا کم. مدیرکل نیز به عنوان بازرس هر هفته از مسئولین گروهها در مورد روند کار سؤال می کنند و مسئولین گروهها نیز بر روی تابلو گزارش خود را تحویل داده و بدین وسیله کارها را تا حدی که قابل کنترل کیفی و کمی باشند، بیان می دارند.

بنابر توضیحات این بحث، باید در پایان شش ماه محصول را سه گروه ارائه نمایند که ۱۵ روز آن گذشته است. حال باید مسئولین گروهها بیان کنند در چه زمانی سازمان، برنامه و طرح زمانبندی خود را بر روی تابلو نصب خواهند کرد. برای نحوه ارائه سازمان و برنامه و طرح زمانبندی نظرات زیر بررسی می شود:

۱ - یک نظر این است که با یک کار بسیجی در دو هفته انجام شود، مانند

تعیین محور عملیات، فعالیتهای لجستیکی، فعالیتهای رزمی که در یک نقشه برای یک حمله جنگی معین می‌کنند؛ اما خود تهیه نقشه نباید بصورت شعری نوشته شود چرا که باید جان یک عده زیادی را حساب نمایند. لذا باید شما نیز در نقشه حرکت و سازمان خود، کار جدی انجام دهید.

۷- سطح خرد، سیمای عینی و خارجی سطح کلان

۲- نظر دیگر این است که کلیات برنامه و مسیر ارائه گردد که در این صورت در جزئیات قابل کنترل نخواهد بود. همیشه «صفت و موصوف»، کلان و کلیات برنامه را بیان می‌کند که اگر به «مضاف و مضاف‌الیه» که خرد را بیان می‌کند، تبدیل نشود قابلیت کنترل برای مجری نخواهد داشت. پس طرح کلان بدون خرد نمی‌تواند کار کند و تحقق خارجی پیدا نمی‌کند.

۳- ابتدا کلیات برای گروهها گفته شود که در این صورت باید یک بحث جداگانه برای مدتی به این منظور اختصاص داده شود و این در زمان محدود ممکن نیست. هرچند به نظر می‌رسد با بحث امروز و بحثهایی که قبلاً در فرهنگستان مطرح شده، ادراک اجمالی نسبت به سازمان و برنامه پیدا شده است. اجمالاً شما کارهای موازی و متوالی دارید که سازمان شما برای کارهای موازی باید نیرو داشته باشد و کارها را خرد کرده و با ساعت معین نماید.

۸- تقسیم مقدرات به «هزینه‌ای» و «برنامه‌ای» (راندمانی)

مقدرات شما مقدرات هزینه‌ای نیست بلکه مقدرات راندمانی و برنامه‌ای است. اگر ابتدا به جای دریافت هزینه، برنامه کار ارائه شود بگونه‌ای که واقعی باشد و قسمتهای مختلف آن مدلل‌مند بیان شود، قطعاً بسیار ارزشمندتر از اصل هزینه دریافتی خواهد بود. شما نباید مانند یک شاعر، مدیران را به هوس

بیاندازید بلکه باید مانند یک طبیب برای درد جامعه نسخه بدهید. باید مانند یک کارخانه که می‌گوید: «این مواد را در این کارخانه برده و این محصول را تحویل داده‌ام» شما نیز سازمان، برنامه، وضعیت عملیات، منابع و محصول خود را بیان کنید.

۴- نظر چهارم این است که باید سازمان و برنامه در چهار کار داشته باشید: ۱- در تبدیل طبقه‌بندی تخمینی فهرست سیاستهای کلان نظام به طبقه‌بندی مدل‌مند و در آوردن شاخصه عینی ۲- سیاست‌گذاری نسبت به موضوعات به شکل مدل‌مند ۳- استخراج سیاستها از فرمایشات امام و مقام معظم رهبری ۴- تهیاً برای حضور در جلسات کمیسیونها که مهمتر و سختتر از سه کار قبلی می‌نماید.

۹- بیان ضرورت وجودی یک «مدل» کارآ بعنوان متغیر اصلی در ارائه تحلیل نظری و عینی از جامعه

۹/۱- مدل، ابزار هماهنگ‌سازی مواضع مختار برای حضور مؤثر در مباحث

برای کارها در این مدت با هر فرضی «مدل» اولویت دارد. مثلاً بر فرض اینکه بخواهید موضوعات جلسات کمیسیونها را اصل قرار دهید، بدون مدل و ابزار هماهنگ‌سازی در تعریف تئوری و نظری و بدون ترجمه این مدل به زبان فرمایشات امام و مقام معظم رهبری و بدون اطلاعات عینی نباید قدرت نفوذ در این جلسات را انتظار داشته باشید. طبقه‌بندی فرمایشات امام و رهبری نیز بدون مدل تئوری ممکن نیست. اگر مدل‌مند، فرمایشات ایشان را طبقه‌بندی ننمایید دیگران طبقه‌بندی شما را نخواهند پذیرفت. بنابراین مبتلابه شما چه خود مدل باشد و یا سخنان امام و رهبری و یا عینیت و یا جلسات کمیسیونها، در هر صورت

داشتن مدل و ابزار هماهنگ سازی سخنان خود شما اصل است و با داشتن این ابزار است که می توانید در جلسات حضور فعال داشته باشید.

۹/۱/۱- بیان سه شکل حضور در مباحث

در جلسات کمیسیونها می توان سه شکل حضور داشت: ۱- مدل خود را عرضه نکرده ولی از موضوعات، تعاریفی بر اساس این مدل ارائه نمایید تا بتدریج با ترغیب دیگران، عوامل درونزا و برونزا و عوامل تکامل فرهنگ جامعه و نحوه اندازه گیری در عینیت را بیان کنید. در این شکل هرچند دستور جلسه با مدیر است و شما انفعال اجرایی دارید ولی از نظر مفهومی فعال خواهید بود. ۲- تعاریف خود را بر اساس یک مدل بیان نکرده بلکه تنها بر هماهنگی تعاریف سعی نمایید که در این شکل نیمه فعال خواهید بود. ۳- توجیه کننده سخنان دیگران باشید که در این شکل حتماً منفعل خواهید بود.

۱۰- تبیین رابطه مدیریت کل پروژه با گروههای مستقل سه گانه

۵- نظر پنجم در مورد نحوه ارائه سازمان و برنامه این است که مدیر کل، طرح جامع، عملیات و سازمان کل را ارائه دهند تا بعد هر یک از سه گروه نیز متناسب با آن طرح جامع، سازمان و برنامه خود را ارائه نمایند. در جواب این نظر گفته می شود: مدیر کل به گروهها اختیار تام می دهد؛ اما تنها حق نظارت و کارفرمایی را برای خود حفظ می نماید.

۱۰/۱- تعریف نوع مدیریت گروهها به «مدیریت پروژه ای» (نه سازمانی)

مدیریت طرح جامع اصلاً بصورت مدیریت سازمانی نخواهد بود بلکه بصورت مدیریت پروژه ای خواهد بود. گروهها و مدیریت نیز در سازمان و مسیر کار مستقل هستند. و مدیریت نیز به منظور نظارت و تحویل کیفی محصول، صرفاً

بصورت پروژه‌ای عمل می‌کند. در واقع گروه‌ها برنامه هماهنگی مشترک، چه در سازمان و چه در زمان نخواهند داشت؛ فقط بایستی هر یک زمان تحویل محصول و مراحل زمانی و مسیر کارها و محورهای عملیاتی را برای مدیریت کل بیان کنند. سفارشات موضوع نیز چنانچه بیان شد عبارت بودند از: طبقه‌بندی مدل‌مند ۲۷ عنوان کلی (صفت و موصوف) و ۸۱ عنوان موضوعات (مضاف و مضاف‌الیه) برای شاخصه و بعد مدل‌مند شدن فرمایشات امام و مقام معظم رهبری. در این رابطه در بحث تحلیل موضوعات برنامه حوزه نیز بیان شد که بدون تعریف طبقه‌بندی ممکن نیست. هر تعریفی که استخراج شود مسلماً بر اساس یک دستگاه خاص می‌باشد. تا تعریف آموزش، پژوهش، هنر، اخلاق، فقه و... معین نشود، نمی‌توان فرمایشات ایشان را طبقه‌بندی نمود.

۱۱- «مستندسازی»، نقطه اتصال دو نوع ارزش «معقول» (نظری) و «مقبول» (اجرایی)

هرسه گروه لازم است بعد از طبقه‌بندی و تنظیم عناوین فهرست سیاستهای کلی نظام، آن را به فرمایشات امام و مقام معظم رهبری مستند نمایند. شما دو نوع ارزش دارید: ۱- ارزش معقول (منطقی) که ارزش موضوعات را معین می‌کند ۲- ارزش مقبول (اجرایی) که مقبولیت نظام ارزشی را تمام می‌کند، همچنانکه نظام فلسفی معقولیت را تمام می‌کند. در واقع «حکمت عملی»، ارزش مقبول است و حکمت نظری، ابزارهای مقبول است.

۱۱/۱- بیان شیوه مستندسازی

به صورت عملی نیز عناوین شما به موضوعات خود فرمایشات از ۹ تا ۸۱ محور مستند می‌شود و بصورت مدل تقریبی ارائه می‌گردد که بعد هم در عینیت با

بکارگیری مدل عینی از حالت تقریبی نیز در خواهد آمد.

در پایان بصورت خلاصه آنچه سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی باید برای مدیریت آماده نمایند عبارت است از اینکه چه سازمانی برای چه کارهایی، در چه زمانی و با چه هزینه‌ای ارائه می‌دهند بگونه‌ای که مراحل آنرا معین کرده تا قابل کنترل باشد. موضوعات درخواستی نیز «مدل»، جریان «مدل» در فرمایشات مقام معظم رهبری و تنظیم فهرست عناوین براساس همان مدل می‌باشد. البته در برنامه بعد باید بتوانید عوامل متغیر درون‌زا و برون‌زای مدل‌مند را با واحدهای کمی اندازه‌گیری نمایید. بیان این روند خود نشان‌دهنده هماهنگی مراحل برنامه از ابتدا تا پایان خواهد بود.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



لزوم ارائه مدل مطلوب نظری
و مدل کنترل عینیّت

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶ / ۱۱ / ۴

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

09003003

کد بایگانی کامپیوتری :

۷۶/۱۱/۰۴

تاریخ جلسه :

۷۶/۱۲/۰۵

تاریخ انتشار :

انتشارات فجر ولایت

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۳)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سیدمهدی رضوی

آقای سیدمهدی رضوی

نام:

استاد :

عنوان گذار:

وپراستار :

فهرست:

- ۱- نمونه ساخت نظام «موضوع، فعالیت و هدف»..... ص ۱
- ۲- لزوم استخراج «موضوع، فعالیت و هدف» از فرمایشات امام (ع) و
مقام معظم رهبری (حفظه الله)..... ص ۲
- ۳- لزوم ضرب «ارزش، فکر، هنر» در «موضوع، فعالیت و هدف» و سپس استخراج آن از
فرمایشات امام (ع) و مقام معظم رهبری (حفظه الله)..... ص ۲
- ۴- لزوم ارائه مدلهای مطلوب نظری بر اساس فرمایشات امام (ع) و
مقام معظم رهبری (حفظه الله) در پایان شش ماه..... ص ۳
- ۴/۱- کیفیت برخورد مشاور عالی مدیریت شبکه تحقیقات با نظرات پیشنهادی گروهها..... ص ۴
- ۴/۲- مستندات مورد نیاز برای تهیه مدل نظری (مستند معقول و مستند مقبول)..... ص ۵
- ۵- تحلیل اجمالی از مدل کنترل عینیت..... ص ۵
- ۵/۱- تفاوت عینیت با مطلوب..... ص ۶
- ۶- بررسی کیفیت حضور مسئولین گروهها در کمیسیونها..... ص ۶
- ۶/۱- جدول تعریف ابزار حضور فعال در کمیسیونها..... ص ۶
- ۷- انتظارات مدیریت شبکه تحقیقات از گروهها تا پایان شش ماه..... ص ۷
- ۸- نداشتن «ابزار هماهنگ سازی»، ریشه انفعال و عدم موفقیت در کمیسیونها..... ص ۸
- ۸/۱- لزوم انجام همزمان تطبیق به مدل به فرمایشات امام و مقام معظم رهبری (حفظه الله)..... ص ۹
- ۹- لزوم حضور مدیرکل شبکه تحقیقات در جلسات مشاور عالی مدیریت با گروهها..... ص ۹
- ۱۰- تأثیر منفی عدم ارائه سیاستهای اجرایی مدل منذ در شش ماه دوم..... ص ۹
- ۱۱- بررسی سه فرض برای مراحل تهیه سیاستهای اجرایی..... ص ۱۰
- ۱۲- اعلام آمادگی مشاور عالی مدیریت شبکه تحقیقات برای ارائه مشاوره..... ص ۱۱

نیم‌سالنامه

لزوم ارائه مدل مطلوب نظری و مدل کنترل عینیت

جلسه ۳

تاریخ: ۷۶/۱۱/۴

۱- نمونه ساخت نظام موضوع، فعالیت و هدف.

نسبت به «موضوعاتی» مانند فکر و هنر «کارها» می‌گیرد. بعد به وسیله این کارها «تغییراتی» در این موضوعات پیدا می‌شود تا «اهداف عینی» شود نه «اهداف ارزشی». هرچند هدف، همیشه ارزشمندتر است و تغییر دوم دارای ارزش است، اما در اینجا هدف، یک «موضوع ارزشی» نخواهد بود. در موضوع ارزشی، وضعیت اخلاق تحلیل می‌شود و در «تغییر ارزشی»، منطقی ضعیف کارآمدتر می‌شود که این کارآمدتر شدن به معنای تهذیب نظام حساسیتها نیست. حال برای ساختن نظام بایستی مفاهیم فوق در یکدیگر ضرب شده و تعریف شوند، در اینجا به صورت سریع موضوع، فعالیت و هدف ارزش فکر و هنر بیان شد؛ اما برای مدت شش ماه، گسترده‌تر شدن این موضوعات و بیان بیشتر از نه عنوان لزومی نخواهد داشت.

۲- لزوم استخراج «موضوع، فعالیت و هدف» از فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله)

باید موضوعات فعالیتها، خود فعالیتها (سیاستها) و اهداف آن از فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) استخراج شود. به عنوان مثال وقتی لفظ «روحانی» بیان می شود در واقع موضوع فعل روحانی غیر از موضوع فعل دانشگاهی است، همچنین فعالیتهای تهذیبی (فعل و ارزش) غیر از فعالیتهای فکری است. پس برای سه امر زیر مستند لازم است:

۱- طبقه بندی موضوعات سیاست

۲- سیاستگذاری

۳- غایت سیاستگذاری

در اینجا سیاست، رابطه بین موضوع و غایت است، سیاست فعل و برنامه است. در طبقه بندی موضوعات نیز خود موضوع سیاست می تواند جداگانه موضوع دقت قرارگیرد. مثلاً هرگاه در فرمایشات این دو بزرگوار یک سیاست بیان می شود می توان موضوع آنها نیز معین نمود. هر گروه می تواند صحیفه نور و فرمایشات مقام معظم رهبری (حفظه الله) را بررسی نموده و آنچه مربوط به کارشان می باشد جدا نمایند. از طبقه بندیهای موجود پیرامون صحیفه نور و فرمایشات رهبری نیز استفاده نمایند.

۳- لزوم ضرب «ارزش، فکر، هنر» در «موضوع، فعالیت و هدف» و سپس استخراج آن از فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله)

بعد مرحله دقیقتر این است که با ضرب شده «ارزش، فکر، هنر» در «موضوعات، فعالیتها و اهداف» مجدداً صحیفه نور و فرمایشات رهبری (حفظه الله) بررسی شود،

بگونه‌ای که هریک از سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ عنوان موضوعی از صحیفه نور و فرمایشات رهبری (حفظه الله) بدست آورند تا بعد بتوانند عوامل متغیر درونی هریک از این عناوین را طرح نمایند. اگر نتوان عناوین فوق را در جدول تعریف قرارداد، به معنای این است که برای کنترل آن نیز نمی‌توان شاخصه‌ای ارائه نمود. ابتدائاً بایستی مدل تئوری و نظری مطلوب درست شود.

۴- لزوم ارائه مدلهای مطلوب نظری بر اساس فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) در پایان شش ماه

مطلوب ما این است که در پایان شش ماه سه مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی بدست آید هرچند این مدلهای مطلوب نظری بوده و ربطی به عینیت نخواهد داشت، اما بر اساس فرمایشات امام (علیه السلام) و رهبری (حفظه الله) از روش نظام تعریف استفاده شده است. مثلاً در «جدول جامعه» که مفهوم ارزش و نسبت آن به سایر مفاهیم مشخص شده است، استنباطی است که حتماً از کانال درک قاعده مند گذشته است. پس روش در استنباط دخالت دارد همانگونه که موضوعات نیز دخالت دارد. در مورد وحی نیز اینگونه است که استنباط هم تابع اطلاعاتی است که از وحی می‌آید و هم تابع عقل است منتهی عقلی که مقنن شده باشد تا بتواند حجیت و استدلال خود را تمام کند. در اینجا نیز اگر ظهورات ابتدایی در کلام امام (علیه السلام) و رهبری (حفظه الله) مقنن نشده و نظام پیدا نکنند، در این صورت هرچند این ظهورات متشکلت نیست، اما در نظر کسی که استنباط می‌کند، متشکلت می‌نماید و به تعبیر بهتر متشکلت استفاده می‌کند. منظم استفاده کردن به این است که کلام ایشان و نظام استنباط متعاضد یکدیگر باشند.

در این مقطع باید یک حرکت از پایین به بالا و یک حرکت از بالا به پایین

صورت گیرد که هر دو لازم است که برای سؤال کردن از گمانه باید از بالا به پایین آمد. حال موضوع درخواستی ما در پایان شش ماه مدل مطلوب نظری کنترل «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» است که باید از نظر کیفیت تکمیل باشد نه از نظر کمیت. بعد از این مرحله باید این مدل، کمیت گذاری شده، نحوه ارتباط کمیتها نیز تعریف عینی شود و با آن وضعیت موجود و عینیت مطالعه شود. سپس باید «سیاستهای اجرایی» برای تغییر این عینیت از نظر مبنا، هدف، فعالیتها و محور هماهنگی فعالیتها (که در این هدف و با توجه به این وضعیت می باشد) مشخص شود.

۴/۱- کیفیت برخورد مشاور عالی مدیریت شبکه تحقیقات با نظرات پیشنهادی گروهها

یک نظر برای شروع کار این است که در قدم اول با حرکت از بالا، جدول «طبقه بندی موضوعات جامعه» برای تعیین عناوین کلی سیاسی، فرهنگی و اقتصادی توضیح داده شود و در قدم دوم با حرکت از پایین، طبقه بندی ارتكازی از منابع موجود بدست آید و در پایان جدول تعریف تهیه شود. در جواب باید گفت: ما فقط به دوستان مشاوره داده و سئوالات مشخص آنها را پاسخ خواهیم گفت. در عین حال عرض می کنیم از جدول «طبقه بندی موضوعات جامعه» استفاده خواهد شد، اما اگر بعد از طبقه بندی عناوین ارتكازی بخواهید از نظام تعریف استفاده نمایید، نمی توانید در تحلیل موضوعات، شاخصه های خود را بیگانه صرف ملاحظه نمایید. باید بگونه ای عمل شود که سیاستهای اعلام شده به فرمایشات امام (علیه السلام) و رهبری (حفظه الله) تطبیق شود. و در این میان هر یک از سه گروه خود ضامن نحوه دستیابی به محصول بوده و ما تنها محصول را خواهان هستیم، هر چند به هر میزانی که با ما مشورت نمایند به همان میزان پاسخگو خواهیم بود.

۴/۲- مستندات مورد نیاز برای تهیه مدل نظری (مستند معقول و مستند مقبول)

هدف نهایی ما این است که با تولید «مدل کنترل عینیت»، «سیاستهای اجرایی جهت دار اسلامی» مشخص شود. اما مرحله قبل از این، «مدل کنترل کیفیت» یا «مدل نظری» است که در آن جامعه مطلوب و جایگاه مطلوب عناوین آن ترسیم می شود. برای این منظور مستنداتی نیاز است:

۱- مستند معقول (منطقی) که فلسفه ما می باشد.

۲- مستند مقبول که فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) می باشد؛ زیرا باید در این موضوع کسانی از جانب دین سخن گفته باشند. پس این مستندات بایستی ابتدا به مدل نظری مطلوب تبدیل شوند.

۵- تحلیل اجمالی از مدل کنترل عینیت

سپس این مدل نیز باید به مدل کنترل عینیت تبدیل شود؛ یعنی به شاخصه عینی و کمیت مجهز شده و اطلاعات عینی در آن وارد شده و بعد وضعیت شیء متغیر و متعبدی که اسم آن جامعه نامیده شد، مشخص شود. حال برای رسیدن به این مطلوبها می توان به عنوان مثال ۲۵ سال فرض کرد که دارای پنج دوره پنج ساله باشد.

این دوره های پنج ساله، یک سری اهداف مبنائی دارد که تا پایان تغییر نمی کند و یک اهداف مرحله ای دارد که در هر دوره نسبت به دوره قبل تفاوت خواهد داشت. مثلاً سیاستهای اجرایی مرحله اول قطعاً با سیاستهای اجرایی مرحله پنجم تفاوت دارد بگونه ای که در سیاستهای مرحله پنجم، موضوعات خرد نیز مطلقاً عوض شده، اوصاف مدل نظری مطلوب بر خرد حاکم گشته و استراتژی نیز بر همین اساس خواهد بود.

۵/۱- تفاوت عینیت با مطلوب

تفاوت عینیت با مطلوب این است که مثلاً در عینیت سؤال می‌شود تعادل مایعات در بدن انسان چگونه است؟ بعد در آزمایشگاه میزان قند، اوره و چربی معین می‌شود؛ اما در وضعیت مطلوب گفته می‌شود مثلاً قند باید هشتاد یا صد و هشتاد باشد، شاخصه‌ها بصورت کلی ذکر شده و سپس به صورت مطلوب بیان می‌شود.

۶- بررسی کیفیت حضور مسئولین گروهها در کمیسیونها

۶/۱- جدول تعریف، ابزار حضور فعال در کمیسیونها

حال سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز باید مدل نظری مطلوب؛ یعنی جدول تعریف را با ۲۷ عنوان کلی و ۸۱ عنوان شاخصه تحویل دهند که از این طریق می‌توانند در جلسات کمیسیونها با انفعال درجه یک حضور پیدا کنند. انفعال درجه یک این است که مدیریت اجرایی با دیگران است و دستور جلسات را آنها تعیین می‌کنند؛ اما مسئولین گروههای فوق می‌توانند بحث جلسات را به سمت نظام تعریف و طبقه‌بندی مدل‌مند موضوعات سوق دهند. انفعال درجه دو این است که مسئولین گروهها تنها سعی داشته باشند که بیانات خود را هماهنگ عرضه نمایند که البته اگر جدول تعریف نداشته باشند، نخواهند توانست هماهنگ صحبت کنند و به وسیله توجیهات سیاسی نیز این هماهنگ‌سازی میسر نیست. درحقیقت کسی مدیریت مطلوب را اعمال نمی‌نماید که بتواند مفاهیم را بصورت مدل‌مند، هماهنگ نماید. اصولاً «دبیر» باید اطلاعات را هماهنگ‌سازی کند و به تعبیری دیگر «دبیر»، مدیریت مفهومی نموده و «رئیس»، هماهنگی اجرایی رفتارهای مجموعه را بر عهده دارد. در احزاب بزرگ جهانی نیز «دبیرکل» مهمترین منصب می‌باشد. حال

در واقع هریک از مسئولین گروهها نیز بایستی در کمیسیونهای خود بعنوان دبیر عمل نمایند آنهم با توجه به اینکه در پایان می خواهند سیاستهای اجرایی را به صورت مدل مند ارائه دهند.

۴-۱- انتظارات مدیریت شبکه تحقیقات از گروهها تا پایان شش ماه

بنابر آنچه تاکنون بیان شد، تا پایان کار انتظار است که در قسمت معقول جدول تعریفی مرکب از ۲۷ عنوان کلی (وصف و موصوف) و ۸۱ عنوان شاخصه (مضاف و مضاف الیه) ارائه گردیده به گونه ای که در آن عوامل درونزا و برونزای تعریف وضعیت سیاست در جامعه بیان شده باشد. در قسمت منقول نیز به فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) مستند شده باشد. وصف و موصوفها، عنوانهای کلی نظام جامعه است که ربطی به عینیت ندارد. مثلاً اگر تحت عنوان کلی، چگونگی تکنولوژی بیان شود، در صنایع دفاعی باید گفت: چند هواپیما یا سلاح سبک و داشته باشیم، بهتر است. همچنین کارخانه اسلحه سازی تولید شود بهتر است یا اینکه از خارج وارد شود و یا اینکه تکنولوژی آن تولید شود. عناوین کلی باید موضوعات عینی و موضوعات انتزاعی پیدا کند تا بر حسب وصف بتواند به صفت و موصوف تبدیل شود ولی بر حسب خود، تعریف عینی داشته باشند. نفت، گاز، انرژی، مسکن، خوراک، پوشاک و تعریف عینی دارد. همچنین در موضوع سیاست، منطقه آسیا، آفریقا، آمریکا تعریف عینی دارد و باید مشخص شود که نسبت به آنها و یا اقشار جامعه چه سیاستی اتخاذ شود. در عینیت باید قشر و صنف خاصی تعریف شود.

در اینجا به عنوان تذکر و آیین نامه یک بار دیگر موضوع درخواستی ما از گروهها تا پایان شش ماه بیان شده و در اول قراردادها نیز ذکر می شود:

۱- نظام مدل مطلوب نظری طبقه بندی موضوعات (مستند معقول)

۲- طبقه بندی فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (مستند منقول)

۸- نداشتن «ابزار هماهنگ سازی»، ریشه انفعال و عدم موفقیت در کمیسیونها

اگر گروهها در دو ماه اول نتوانند فاز اول را تمام کنند، در جلسات کمیسیونها منفعل برخورد خواهند کرد. علت انفعال این نیست که افراد متنوعی از نظر ذهنی، روحی و نحوه برخورد، در جلسات می باشند بلکه منفعل برخورد نمودن به علت عدم ابزار هماهنگ سازی است. انسان بایستی هماهنگ صحبت کند هر چند یک درصد از آنرا بیان کند. پس ناهماهنگ صحبت کردن به دلیل عدم ابزار هماهنگ سازی است نه اینکه اعضاء جلسه همراه نیستند. در مورد تنظیم فهرست سیاستهای کلان نظام، درخواست نظام و ساختار نشده بود، اما وقتی فهرست با ساختار و نظام آن ارائه شد، مورد پذیرش واقع شد. همیشه باید در ارائه محصول، خواست ناآگاه طرف مقابل در نظر باشد نه سفارش او؛ یعنی باید دید محصول خواسته شده چه خاصیتی دارد و جدای از اینکه خود تشخیص دهد چه سؤالاتی دارد، به آنها پاسخ داده شود. در مورد تنظیم فهرست سیاستهای کلان نظام که انجام شد و در مورد طبقه بندی فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) باید توجه نمود که ضابطه و شاخصه ای برای کنترل اعلام نشده است. از طرفی دیگر تنها با استخراج سیاستهای کلی نظام از فرمایشات حضرت امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله)، سیاستهای اجرایی بدست نمی آید. گروهها باید برای طبقه بندی فرمایشات ایشان، جدول مدل مند تهیه کنند و

در غیر این صورت نمی‌توانند در کمیسیونها موفق باشند.

۸/۱ - لزوم انجام همزمان تطبیق به مدل به فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله)

در ضمن باید تطبیق به مدل و تطبیق به فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) به عنوان دو محور همزمان انجام گیرد؛ زیرا زمان این کار بسیار محدود است. اگر تنها دسته‌بندی کلی فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) مطرح باشد، دیگران بهتر از این را انجام داده‌اند؛ لذا مهم این است که بنا به ادعایی که اعلام شده است، بتوان آن را مدل‌مند طبقه‌بندی نمود. به بیان دیگر مسئولین سه گروه باید در کمیسیونها در سطح «دبیری مفهومی» حضور پیداکنند نه «دبیری اسمی»؛ یعنی باید بتوانند اطلاعات و ادراکات را هماهنگ‌سازی نمایند که برای این منظور مهمترین محور، «مدل» است.

۹ - لزوم حضور مدیرکل شبکه تحقیقات در جلسات مشاور عالی مدیریت باگروهها

در این میان مدیرکل طرح بایستی از ابتدا تا انتهای جلسات حضور داشته باشد؛ زیرا مدیریت پروژه و مدیریت اجرایی بر عهده ایشان بوده و با توجه به مباحث این جلسات است که دقیقاً «قراردادها» معین می‌شود.

۱۰ - تأثیر منفی عدم ارائه سیاستهای اجرایی مدل‌مند در شش ماه دوم

حال مجدداً اعلام می‌گردد باید سیاستهای اجرایی نظام در پایان ارائه شود. این سیاستهای اجرایی باید مستند شود. مستند معقول آن، نظام تعریف و فلسفه آن است. به عنوان نمونه، روش حاکم بر «جدول جامعه» همین جدول نظام تعریف است و عناوین آن مربوط به جامعه می‌باشد. مستند منقول آن، فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) است. بنابراین هرچند تنها استخراج

سیاستهای نظام از فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) را از شما خواسته اند، اما اگر نتوانید سیاستهای اجرایی مدل مند و جهت دار را تحویل دهید، اثر بسیار منفی بدنبال خواهد داشت، آنهم با توجه به اینکه در ابتدای کار فهرست سیاستهای نظام را بگونه ای تنظیم کرده اید که در آن جهت و مدل به نسبت نمایان بوده است.

۱۱- بررسی سه فرض برای مراحل تهیه سیاستهای اجرایی

اکنون برای سرعت در کار، می توانید نیروهای زیادی را استخدام نموده و حتی با بنده جلسات محدودی برگزار نمایید، اما حداقل این است که بتوانید در پایان شش ماه سیاستهای نظری فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) را به صورت مدل مند ارائه نموده تا برای شش ماه بعد نیز بتوانید سیاستهای اجرایی را تنظیم نمایید. در اینجا برای توضیح بیشتر سه فرض بیان می شود:

۱- ساده ترین فرض این است که فهرست فرمایشات امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری (حفظه الله) از دیسکت استخراج شده و «موضوعات، افعال و اهداف» در سه بخش بیان شود و سپس نسبت به هریک از سه بخش کلی گیری شود و در نهایت کلی ترین «موضوع، فعل و هدف» با زیربخشهای آن معلوم گردد. این فرض ابداً با ادعای تنظیم سیاستهای اجرایی قابل جمع نیست.

۲- فرض دوم این است که سیاستهای مطلوب نظری تحویل داده شود که این فرض با ادعای تنظیم سیاستهای اجرایی قابل جمع می باشد؛ یعنی شالوده با ساختمان هماهنگ است.

۳- فرض سوم این است که علاوه بر سیاستهای اجرایی، آمار عینی آن نیز استخراج شود که تحقق این فرض در مدت شش ماه دوم معقول نیست؛ زیرا

جمع‌آوری و دسته‌بندی اطلاعات عینی و بردن آن در یک مدل، کاری نیست که سازمان برنامه و بودجه در مدت شش ماه انجام دهد.

۱۲- اعلام آمادگی مشاور عالی مدیریت شبکه تحقیقات برای ارائه مشاوره

حال برای ادامه جلسات، به هرمیزانی که مدیر اجرایی (مدیر هماهنگ‌سازی) با مسئولین گروهها تنظیم نموده و به بنده اعلان نماید، برای مشاوره حاضر خواهم بود.

والسلام

1. The first part of the paper discusses the importance of the study of the history of the United States. It is argued that a knowledge of the past is essential for a full understanding of the present and for the development of a sound policy for the future.

2. The second part of the paper discusses the role of the government in the development of the United States. It is argued that the government has played a crucial role in the development of the country, and that its actions have been guided by a set of principles that have been passed down from generation to generation.

3. The third part of the paper discusses the role of the individual in the development of the United States. It is argued that the individual has played a crucial role in the development of the country, and that his actions have been guided by a set of principles that have been passed down from generation to generation.

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۴

مراحل سه گانه «گردآوری، تجزیه و ترکیب»
در تنظیم «محتوا، سازمان و برنامه»

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۴

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

M8003004

کد بایگانی کامپیوتری :

۷۶/۱۱/۴

تاریخ جلسه :

۷۷/۱/۱۰

تاریخ انتشار :

انتشارات فجر ولایت

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۴)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سیدمهدی رضوی

آقای سیدمهدی رضوی

نام:

استاد :

عنوان گذار :

ویراستار :

فهرست:

- ۱- مراحل تنظیم مدل محتوای گروه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ص ۱
- ۱/۱- مرحله استقراء یا گردآوری فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری و «موضوعات، فعالیتها و اهداف» عینی ۱
- ۱/۲- مرحله تجزیه (سطر و ستون نمودن) فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری و «موضوعات، فعالیتها و اهداف» عینی ۳
- ۱/۳- مرحله ترکیب فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری و «موضوعات، فعالیتها و اهداف» عینی ۵
- ۲- لزوم انجام مراحل تنظیم مدل محتوا برای تنظیم کارهای گروه‌های پژوهشی - کارشناسی سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ۶
- ۲/۱- مدیریت متمرکز و مدیریت شبکه‌ای با دو نوع سازماندهی نیروی انسانی ۶
- ۳- آزاد بودن گروه‌ها در نحوه مدیریت (متمرکز یا شبکه‌ای) ۷
- ۴- توضیح مراحل «گردآوری، تجزیه و ترکیب» در سه مدل «محتوا، سازمان و برنامه» ۸
- ۵- توضیحاتی پیرامون سازمان و برنامه گروه‌های پژوهشی - کارشناسی ۱۰
- ۵/۱- ارائه محصول مرغوب در کمترین زمان، اولویت درجه یک ۱۱
- ۵/۲- لزوم کنترل و هدایت سازمان و برنامه گروه‌های پژوهشی - کارشناسی ۱۲
- ۵/۲/۱- نحوه کنترل و ارزیابی و امتیازبندی گروه‌های پژوهشی - کارشناسی

۱۲ توسط مدیریت شبکه

۶- لزوم و نحوه «گردآوری، تجزیه و ترکیب» در تنظیم مدل «محتوا، سازمان و برنامه» ۱۲

۷- مدل پژوهش، سازمان و برنامه» به عنوان زیر ساخت عملیاتی

۱۵ گروههای پژوهشی - کارشناسی

۷/۱- ابزار کنترل عینیت، در خواست مجمع تشخیص مصلحت

۱۵ از گروههای پژوهشی - کارشناسی

۸- اهمیت نحوه کنترل و ارزیابی کارهای گروههای سیاسی - فرهنگی و اقتصادی

۱۶ توسط مدیریت کل

۹- بررسی انواع مدیریتها (مدیریت شبکه‌ای - مدیریت متمرکز - مدیریت تلفیقی) ۱۷

۱۰- لزوم ارائه گزارش کار گروههای سیاسی - فرهنگی و اقتصادی

۱۸ به مجمع تشخیص مصلحت توسط مدیریت کل

بسم الله الرحمن الرحيم

مراحل سه گانه «گردآوری، تجزیه و ترکیب»

در تنظیم «محتوا، سازمان و برنامه»

جلسه ۴

تاریخ ۷۶/۱۱/۴

۵۵ دقیقه

۱- مراحل تنظیم مدل محتوای گروههای سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

۱/۱- مرحله استقراء یا گردآوری فرمایشات امام (ره) و مقام معظم رهبری

و «موضوعات، فعالیتها و اهداف» عینی

ابتدائاً کاری را که گروههای پژوهشی - کارشناسی باید انجام دهند استقراء در دو بخش هست. حال در اینجا محور اجرایی کار را سعی می‌کنیم تا حدودی جلو ببریم، شاید زودتر مطالب منتقل شود. محور اجرایی کار را جلو بردن اینگونه است که شما به منابعی که در فرمایشات امام و مقام معظم رهبری است یک نظر استقرایی (که بعد توضیح خواهیم داد) داشته باشید. یک نظر استقرایی هم از همین حالا به عینیت داشته باشید. این مرحله گردآوری یا استقراء برای این است که شما بتوانید بعداً مستند به آنها مقبولیت را برای نهایت طرح که بیست و هفت عنوان است، تمام کنید. نظر به موضوعات نیز برای این است که بتوانید هشتاد و یک شاخصه را از همین حالا پی‌ریزی کنید؛ یعنی باید موضوعات، افعال و اهدافی را که

در عینیت وجود دارد صرفنظر از اینکه در سیاست را فرهنگ و یا اقتصاد جا می‌گیرد در اینجا حتماً بیاورید؛ یعنی اینگونه نیست که یکبار تا آخر برای عناوین کلی و سیاستهای کلی بروید بعد به یکمرتبه آنرا آماری کنید. آن موقع اصلاً شما نمی‌توانید آنرا آماری کنید. لذا از همین حالا می‌گویید مثلاً یکی از موضوعات سیاسی دولتها هستند؛ یعنی کشورهای آسیایی، آفریقایی، اروپایی و شبه قاره هند هستند. همچنین باید در نظر داشته باشیم که حیطه‌های فرهنگی و اقتصادی به عنوان موضوعات عینی چیست. مثلاً ممکن است کارخانه صوت و تصویر، تلویزیون‌سازی رادیوسازی و نوارسازی و خودکارسازی داشته باشیم که طبیعی است خود کارخانه‌ها که به دلیل اقتصادی زده شده‌اند در بخش اقتصاد بررسی می‌شوند ولی حتماً از نظر محصولشان فرهنگی هستند؛ یعنی ظرفیت حجم تولید «مداد» در سخت‌افزاری که محصل می‌خواهد با آن کار کند دخیل است. اگر گران باشد یک‌گونه می‌تواند بخرد و اگر ارزان باشد به گونه‌ای می‌تواند بخرد. ضبط صوت، تلویزیون، رادیو و ... نیز اینگونه است که ارزان یا گران بودن و یا نحوه توزیع آنها در موضوع فرهنگ اثر دارد. البته یک چیزی مثل تلویزیون می‌تواند جنبه فرهنگی، سیاسی و اقتصادی داشته باشد که باید دید وجه غالبش کدام است. وجه غالبش ایجاد خبر و اداره سیاسی جامعه است اما در فرهنگ هم بسیار مؤثر است، چون سطح ادراکات عمومی را بالا می‌برد بعد می‌گویید در اقتصاد نیز اثر دارد، در تبلیغات، در الگوی تولید، توزیع و مصرف نیز مؤثر است. بنابراین ممکن است «صدای و سیما» سه جایگاه داشته باشد ولی با سه ارزش. ممکن است در اقتصاد در بخش تبلیغاتش در سطح پایین جا بگیرد ولی در سیاست در سطح بالا جا بگیرد و در فرهنگ در سطح متوسط قرار بگیرد. بر عکس آن ممکن است اثر سیاسی

آزمایشگاه، اثر دوم باشد و اثر فرهنگی آن اثر اول باشد. پس جایگاه موضوعات بر حسب وجوهی که دارد می‌تواند مختلف باشد ولی بر حسب آن چیزی که تعریف دارید از آن و آن اثری را که در عینیت می‌تواند داشته باشد. بنابراین یک گردآوری یا استقرایی در فرمایشات امام و رهبر دارید. یک گردآوری هم نسبت به موضوعات، فعالیتها و اهداف دارید.

۱/۲ - مرحله تجزیه (سطر و ستون نمودن) فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری و

«موضوعات، فعالیتها و اهداف» عینی

این دورا که جمع‌آوری کردید بعد یک مدل برای تجزیه یا یک وسیله تجزیه می‌خواهید که در این بخش طبیعتاً بیشتر از «ماتریس» لازم ندارید. در بحث «تحلیل موضوعات برنامه»، فرمایشات مقام معظم رهبری را به «مصدق - استدلال - مبنا» تقسیم نموده و اکنون به «مصدق - اصول و جهت‌گیری اساسی» تقسیم می‌نماییم. یک مدیر در جامعه برای القای مطلب خویش گاهی «یک مصداق» گاهی یک «اصل ارزشی» و گاهی یک «جهت‌گیری اساسی» را بیان می‌کند. جهت‌گیری اساسی حاکم است مانند «الهی» یا «الحادی». اصول هم در واقع مصداق نبوده و یک شیء را مشخص نمی‌کند بلکه یک عنوان کلی است که موضوع خطاب می‌باشد، مانند عنوان «مستضعفین».

پس مطالب یک مدیر یا از قبیل نمونه‌های عینی خاص است که مربوط به یک قشر و گروه است و یا از قبیل اصلهایی است که مربوط به قشر خاصی نیست. به عنوان مثال «مستضعفین جهان» ممکن است در بین کارگران یا در بخش فرهنگ و یا اقتصاد و یا سیاست و یا امور مختلف دیگر حضور داشته باشند؛ یعنی وقتی به «محرومیت» به صورت عام نگاه می‌کنید حتماً یک اصل می‌شود؛ اما عنوان

محرومیت کارگران کوره‌پزی و یا محرومیت معلمان، یک مصداق است. عنوان جهت‌گیری استکباری و الهی و یا عنوان مبارزه با استکبار یک مصداق و اصل نیست بلکه یک جهت‌گیری اساسی است؛ یعنی یک جهت را برای کل بیان می‌کند. «شاخصه جهت» همانگونه که بعداً خواهیم گفت، این است که هرگز مربوط به دسته خاص نمی‌باشد بر خلاف «مصداق» که حتماً مربوط به یک موضوع و دسته خاص است. «اصل» نیز همیشه بین جهت‌گیری و مصداق قرار دارد و چند دسته را شامل می‌شود. وزن اصل، شبیه وزن کلان است. اگر پیرامون این سه عنوان سؤالاتی باشد بعداً در جای خودش پاسخ داده می‌شود.

بهر حال یک مدل تجزیه لازم داریم تا بتواند فرمایشات مقام معظم رهبری و امام را و همچنین «موضوعات، فعالیتها و اهداف» را در عینیت بصورت سطر و ستون بیان کند. مثلاً «مداد» بعنوان یک موضوع است و فعالیتی که با مداد انجام می‌گیرد فعل «نوشتن» است و هدف از نوشتن با مداد، «تحصیل علم» است. البته از مداد هدفهای دیگر هم بدست می‌آید؛ مثلاً کارهای اقتصادی یک مغازه‌دار بوسیله مداد محاسبه می‌شود؛ ولی میزان مصرف مداد برای بالابردن کار «فرهنگی» - آموزشی» اصلاً قابل قیاس با میزان مصرف آن برای محاسبات ساده یک مغازه‌دار نیست. در محاسبات تجاری ممکن است بگویید مداد نمی‌تواند اصل باشد بلکه ماشین حساب یا چرتکه برای محاسبات اصل است؛ هر چند ممکن است مداد نیز در یک مغازه کوچک پیدا شود. بهر حال ما باید بتوانیم نسبت به همه موضوعات یک استقصائی داشته و آنها را بر حسب جهتها در اولویتهای متعددی که به بعداً خواهیم گفت، قرار دهیم.

در بخش تجزیه، اصطلاح مدل فقط برای ملاحظات ساده در تجزیه بیان شد؛

هر چند در عملیات ماتریس (سطر و ستون کردن عناوین) تجزیه نسبتاً به هم مربوط انجام می‌شود. در غیر تجزیه ماتریسی، تناسبات، قابل ملاحظه نیست؛ بلکه عناوین را تقسیم و مقسم قرارداداده و جنس و فصل برای آنها بصورت طولی بیان می‌کنید در حالیکه در تجزیه ماتریسی هم به صورت طولی و هم به صورت عرضی بیان نموده و به یک میزان ساده‌ای نسبتها را نیز ملاحظه می‌نمایید. در واقع می‌توانید با اضافه سطر و ستون به یکدیگر عناوین اصلی، فرعی و تبعی را معین کنید.

۱/۳- مرحله ترکیب فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری و «موضوعات، فعالیتها و

اهداف» عینی

در مدل، بعد از مرحله تجزیه، مرحله ترکیب است که اصولاً در این مرحله، مدل شروع به پیدایش می‌کند. در ترکیب باید موضوعات نسبت به یکدیگر وزن داشته باشند و نحوه تبدیل شدن آنچه که در مرحله اول تجزیه شده و جدا جدا نوشته شده است، باید به عوامل، محدود شود. باید معلوم شود ۲۷ تا چگونه ۹ و ۳ و ۱ می‌شود. این طرف جدول ۱، ۳، ۹، است و طرف دیگر نیز ۹، ۳، و ۱ است، اما چگونه می‌توان در این طرف «اگر» گفت و در آنطرف «آنگاه» را بیان کرد. در ستون شاخصه‌ها باید موصوف دوم و موصوف اول، دست راست نوشته شود و موصوف اول و وصف آن در ستون چپ قرار داده شود؛ یعنی به عنوان «تبع» ذکر شود. آنگاه می‌گویید اگر این اصلی‌ها واقعاً اصلی هستند باید تغییر آنها، تغییر تابعها را به دنبال داشته باشد. در ستون نیز می‌گویید مثلاً ستون ۶۴ که تغییر کرد حتماً در ستون پایین تر خانه بعدی آن تغییر می‌کند. حال اینکه نحوه تغییر از بالا به پایین یا از پایین به بالا و یا متقوم به یکدیگر باشد، باید در جای خود بررسی شود.

عمل ترکیب، باید بتواند شاخصه‌های شما را خوب جای دهد همانگونه که عناوین کلی را به خوبی جای می‌دهد؛ یعنی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری در ستون «عناوین موضوعات» قرار می‌گیرد. و «موضوعات» در ستون شاخصه‌ها قرار می‌گیرد بنابراین «ترکیب» باید بتواند عناوین مربوط به هم را به عناوین یک نظام، تبدیل نماید بگونه‌ای که متغیر اصلی در آن معلوم باشد و معنی اگر و آنگاه بدهد و بتواند هر چند بصورت فرضی وسیله کنترل قرار گیرد. علت فرضی بودن نیز این است که اصلاً مطالعه وضعیت عینی انجام نشده است؛ مثلاً بررسی نمی‌شود که چند تا مداد تولید شده و چند تا مدرسه یا دانشگاه است و سیرکار و محتوای آموزشی چیست. در ترکیب فعلاً توانسته‌ایم این عناوین را به یک مجموعه تبدیل کنیم تا مغنای «اگر و آنگاه» را بتوان در آن فرض کرد.

۲- لزوم انجام مراحل تنظیم مدل محتوا برای تنظیم کارهای گروههای پژوهشی -

کارشناسی سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

پس سه مرحله «گردآوری، تجزیه و ترکیب» دارید که حالا برای کارهایتان نیز باید همین سه مرحله را انجام دهید. ابتدا باید استقراء نمایید. باید معین کنید که چه چیزهایی لازم دارید؛ چه کارهایی میزان وقت لازم دارد؛ کدامیک موازی و یا متوالی انجام می‌گیرد. باید در روند خود از جلسه توجیهی تا کاری که از افراد می‌خواهید و تا کنترل و بهینه کردن آن جایگاه خاص خود را داشته باشد.

۲/۱- مدیریت متمرکز و مدیریت شبکه‌ای با دو نوع سازماندهی نیروی انسانی

از نظر سازماندهی نیروی انسانی می‌توانید به دو صورت عمل نمایید:

۱- برای کنترل نیروی انسانی با ترسیم یک مخروط بزرگ بصورت سازمان

متمرکز عمل نمایید.

۲- مخروطهای متعدد و کوچک ترسیم نموده تا اختلاف طبقات در آن به حداقل برسد و بصورت شبکه‌ای عمل نمایید.

در صورت دوم بایستی بتوانید برای نظارت بر فعالیتها و همچنین برای بهینه فعالیتها به ترتیب دستگاه کنترل و دستگاه بهینه‌سازی درست کنید. در صورت اول شیب مخروط، زیاد است و بسیار متمرکز عمل می‌شود که طبیعتاً از نظر هزینه اقتصادی و تحریک انگیزه‌ها بایستی اختلاف طبقات و سطوح باشد. به عنوان مثال در رأس مخروط حقوق ۱۵۰ هزار تومان و در قاعده آن ۱۵ هزار تومان می‌باشد؛ یعنی تاده برابر اختلاف حقوق وجود دارد و از نظر مدیریت نیز به صورت «نظامی» (با تعریف موجود) اداره می‌شود. در این سازمان طبیعتاً تعداد مراجعه به رئیس بسیار کم و میزان فشار بسیار زیاد می‌باشد و در سطوح پایین سازمان که جمعیت بسیار زیاد است این امر برعکس است.

۳- آزاد بودن گروهها در نحوه مدیریت (متمرکز یا شبکه‌ای)

در این مدت شش ماه اصلاً مهم نیست که گروهها در قالب کدامیک از این دو صورت عمل می‌نمایند، همچنان که هیچ عذری مبنی بر عدم تجربه گروهها نسبت به تبعات هر یک از این دو روش پذیرفته نیست. اگر بعداً گفته شود که نیروها بسیجی نبودند و یا روش سازمانی انجام شده انگیزه ایجاد نمی‌کرد، قابل قبول نمی‌باشد و بایستی تا پایان شش ماه کار گروهها تمام شده باشد.^(۱) باید مرغوبیت

۱ - آقای شیخ عبدالعلی دامغانی نقل می‌کردند که بر روی یک قطعه کاغذ کوچک در مورد سهم امام یک مطلبی برای حضرت امام خمینی (ره) نوشتم و تنها به اندازه امضای ایشان جای خالی گذاشتم. اما امام (ره) بعد از امضاء، کاغذ را به دو قطعه تبدیل کرده و در قطعه دوم نوشتند: «آقای شیخ عبدالعلی! در مصارف احتیاط کنید». علت را از ایشان جويا شدم، فرمودند: «همان کاغذی را که برای شما نوشتم برای دو رسید بود در حالیکه شما آنرا به یک رسید اختصاص داده‌اید». اما امام (ره) بعد از تشکیل حکومت می‌دانستند محموله‌های نفتی با ارقام نجومی کم و زیاد می‌شود ولی حتی یک بار هم نگفتند که حکومت را تعطیل کنید. یا جناب آقای قرائتی در برنامه تلویزیون می‌گفتند: «علامه طباطبایی که می‌خواستند (ادامه در صفحه بعد)

محصول نیز به میزان حداکثر باشد؛ یعنی عمل دبیری شورای تشخیص مصلحت نظام را برای مقام معظم رهبری راه بیاندازید بگونه‌ای که نظریات ایشان جریان پیدا کند نه اینکه عملاً شورای مصلحت، ماشین امضاء کارشناسان سازمان برنامه و بودجه شده و یا یک امر تشریفاتی باشد در کنار امور تشریفاتی دیگری که در کشور وجود دارد.

۴- توضیح مراحل «گردآوری، تجزیه و ترکیب» در سه مدل «محتوا، سازمان و برنامه»
بنابراین باید بعد از معرفی سازمان خود و سپس تجزیه کردن و سطر و ستون نمودن، بتوانید نحوه ترکیب را به گونه‌ای انجام دهید که حتماً مسیر کارها را دقیقاً روشن کند. اصلاً مقبول نیست که مدیر سازمان تمام کارها را به افراد سپرده و آن را کنترل ننماید بلکه باید معلوم نماید که چه کاری در چه زمانی و چگونه باید تحویل داده شود. نباید اینگونه باشد که مدیریت اجرایی در یک نظام تنها بخش کوچکی را تحت اختیار داشته باشد و در نهایت نیز مسئول نظم در کارها و نتیجه آن نباشد.

گروههای پژوهشی - کارشناسی باید در نوع کارهای خود یک استقرایی داشته باشند که نوار پیاده کردن، بهینه نوار و فهرست زدن و جمع‌آوری فرمایشات امام و مقام معظم رهبری و... از جمله این کارها می‌باشند. مثلاً در مورد فرمایشات امام می‌توان بلافاصله یک دسته‌بندی از آن تهیه نموده و سپس موضوعات تکراری را از آن حذف نمود بگونه‌ای که یک موضوع نوشته شود و مطالب زیر بخش آن

(ادامه از صفحه قبل):

برای عمل جراحی به خارج از کشور با هواپیما سفر کنند، از اینکه مجبور بودند در هواپیما بصورت نشسته نماز بخوانند، بسیار ناراحت بودند، لذا درخواست شد که هواپیما برای ایشان فرود آید» اما حضرت امام خمینی(ره) وقتی از فرانسه با هواپیما به ایران می‌آمدند، گفتند که هواپیما بر زمین بنشیند تا ایشان نماز خود را بخوانند بلکه همان کاری را کردند که دیگران می‌توانند انجام دهند، لذا به صورت نشسته در هواپیما نماز خوانند، فقیه باید بتواند دستور نشسته نماز خواندن را در هواپیما صادر کند و وقتی هم قدرت پیدا کرد بگونه‌ای تنظیم نماید که هواپیماها هنگام نماز بر زمین نشسته تا برای مسموم جسمه، ایستاده نماز خواندن قابل اجرا باشد؛ به تعبیری بصورت حکومتی عمل نماید نه فردی.

معین شود. فرض دیگر این است که موضوعات، کلی‌گیری شود. مثلاً گفته شود: «این پنج یا ده مطلب تحت یک عنوان کلی قرار می‌گیرد.» این کارها هر چند تمام کار نیستند ولی حتماً انجام آن لازم است؛ موضوعات باید دسته‌بندی شده و معین شود که چه موضوعاتی تحت چه عنوانی قرار می‌گیرند؛ کاری که در روح یا ذهن و یا عین نیز انجام می‌گیرد باید در سه محور سیاست، فرهنگ و اقتصاد مشخص شود. گروهها بعد از گردآوری منابع باید در یک دستگاه تجزیه دیگری، تعریف مخصوص خود را ارائه نمایند. مثلاً در مرحله گردآوری که ابتدا مطالب را مانند دائرة المعارف‌ها و لغت‌نامه‌ها دسته‌بندی الفبایی نموده و سپس به دسته‌بندی موضوعی و در نهایت به موضوعات کلی‌تر تبدیل نمودند، باید در مرحله بعد بیان شود که «تعریف» به منظور تجزیه جهات مختلف موضوع و بردن آن در «نظام تعریف» لازم می‌باشد. گروههای پژوهشی - کارشناسی بایستی کار خود را در دسته‌بندی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری به نحو کامل انجام داده و طبق نظام تعریف مشخص نمایند که ایشان در چه قسمتهایی صحبت داشته‌اند و در چه قسمتهایی صحبتی نداشته‌اند. در این صورت معلوم می‌شود که در چه قسمتهایی نیاز است برای جامعه صحبت نمایند. اصولاً کار مجمع تشخیص مصلحت نظام این است که مشورت دهد در چه قسمتهایی صحبت شود. در فهرستی که به تشخیص مصلحت نظام تحویل داده شد نیز لزوماً تمام عناوین آن در صحبت‌های امام و مقام معظم رهبری نبود. هر چند اینگونه نیست که هیچ یک از این عناوین در فرمایشات ایشان نباشد؛ لذا باید مشخص شود در چه قسمتهایی صحبت شده و در چه قسمتهایی صحبت نشده است که نیاز جامعه نیز می‌باشد. باید در پایان کار حتی یک مورد از فرمایشات ایشان به عنوان مستند فراموش نشده باشد.

بعد از استقرار و گردآوری و تجزیه کارها (از طریق سطر و ستون قراردادادن کارها) باید به ترکیب آن پرداخت؛ یعنی باید کارها را متناسب با روند حرکت، سازماندهی نمود آنهم با توجه به اینکه روند حرکت همیشه محدودیت دارد. حال در این روند حرکت، سازمان شما بصورت یک ماشین حرکت نموده و فرضاً دارای پنج مرحله می باشد؛ ولی ممکن است لزوماً یک ماشین نتواند در هر پنج مرحله حرکت کند بلکه متناسب با مسیر، تغییرات مختلفی داشته باشد. در سازمان شما مراحلی که مشابه یکدیگر می باشد، تکرار شده و مناصب ثابت دارد و مراحلی که تغییر می کند، متناسب با آن، سازمان نیز انعطاف می پذیرد. بنابراین باید انعطاف پذیری سازمان، متناسب با روند حرکت آن برای شما مشخص و قابل تعریف باشد.

۵- توضیحاتی پیرامون سازمان و برنامه گروههای پژوهشی - کارشناسی

ادغام مسئولیتها در سازمان نیز باید بگونه ای باشد که هنگام تبدیل شدن یک کار به کار دیگر به سازمان آسیب نرسد. در این میان هماهنگی کارگروهها با یکدیگر در شکل نرم افزاری آن به عهده مشاور عالی بوده و در شکل اجرایی آن به عهده مسئولین گروهها می باشد. گروهها هر چند به یکدیگر مقید نمی باشند ولی می توانند با هم جلسات مشورتی داشته باشند. این جلسات مشورتی نیز نباید در روند زمانی که گروهها مشخص می کنند، تردید وارد نماید. شاید گفته شود: گروهها بعد از ارزیابی لازم به این نتیجه رسیده اند که به علت امکانات محدود نمی توانند ده محور همزمان داشته باشند، لذا ابتدا کارها را در پنج محور همزمان انجام داده و سپس قسمتهای دیگر را در مرحله بعد انجام می دهند. در جواب می گوئیم: گروهها چنانچه مایل باشند می توانند هر ده محور را در همان ماه اول انجام دهند. در این

صورت گفته می‌شود: وارد و خارج شدن نفرات قراردادی از سازمان چندان ساده نیست. باز می‌گوییم: گروه‌ها می‌توانند برای یک وقت خاص نفرات را استخدام نمایند و برای بعد از آن لزومی ندارد در همان گروه‌ها کار کنند. ممکن است گروه‌ها در ماه اول به ۸۰٪ از نیروهای داخلی اعم از نیروهای آموزشی و غیر آن نیاز داشته باشند بعد هم ممکن است به ۵۰٪ از آنها نیاز داشته باشند؛ این اشکالی ندارد. اگر گروه‌ها در ماه اول محصولات و روند تولید آن را در قالب یک کتاب تحویل دهند و مرحله گردآوری، فعالیتها و سازمان و روند آن را نیز بیان نمایند، باید در انتظار مراجعه قوی‌تر و برتر باشند؛ همانگونه که بعد از تنظیم فهرست سیاستهای کلی نظام توسط گروه‌ها برای کار فعلی مراجعه شد.

۱/۵- ارائه محصول مرغوب در کمترین زمان، اولویت درجه یک

گروه‌ها باید سعی نمایند در کمترین وقت، بیشترین محصول را با بهترین مرغوبیت تحویل دهند؛ یعنی مطلوبیت درجه یک، محصول مرغوب در زمان کم می‌باشد و اولویت بعدی این است که هزینه‌ها نیز کم باشد. اولویت با «زمان» است نه «هزینه»؛ لذا نباید گفته شود: هزینه‌ها کم باشد هر چند زمان طولانی شود. در عینیت «زمان» از ارزش اول برخوردار است. در صحنه عمل ارائه کار با کیفیت درجه ۲ در زمان کم بهتر از ارائه کار با کیفیت درجه ۱ در زمان زیاد می‌باشد. بدست داشتن «ابتکار عمل» نیاز به «سرعت» دارد و سپس متناسب با سرعت «دقت» نیز لازم است، نه اینکه دقت، منشاء کندی کار شود. هنگام تئوری و نظر بر عکس عمل باید ضریب دقت بالا رفته تا مقیاس سرعت تغییر یابد. هرگاه در امور زیربنایی فکر می‌شود و مقیاس، منطق و معیار شما تغییر لازم دارد در آن صورت بایستی «دقت» اصل قرار گرفته و «زمان» تابع آن تعریف شود؛ زیرا در اینجا متغیر زمان در اختیار

است و چنانچه مقیاس تغییر کند، زمان نیز تغییر می‌یابد؛ یعنی حادثه فرهنگی رخ می‌دهد و تأخیرهای زمانی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. حال در کار اجرایی برعکس کار فکری، زمان اصل است. در کار اجرایی، ابزار دقت و آنچه که باید مقیاس را تغییر دهد، بررسی و اصلاح نمی‌شود بلکه با همان ابزار و مقیاس، کار انجام می‌شود، لذا «زمان» اصل می‌شود.

۵/۲- لزوم کنترل و هدایت سازمان و برنامه‌گروه‌های پژوهشی - کارشناسی

بعد از تعریف متناسب از روند و سازمان و ترکیب سازی باید مرتباً کنترل و هدایت آن انجام گیرد؛ به تعبیر دیگر قرارداد بر اساس سازمان و روند مشخص شده و تقویم شده منعقد می‌گردد. باید گروه‌ها بصورت منظم مشخص نمایند که چه مقدار پول برای چند نفر ساعت، برای چه کارهایی و در چه زمانی نیاز دارند. نفقات ثابت و غیر ثابت و همچنین رده‌های کیفی و کمی کار آنها نیز مشخص شود.

۵/۲/۱- نحوه کنترل و ارزیابی و امتیازبندی گروه‌های پژوهشی - کارشناسی توسط

مدیریت شبکه

بعد از این، شاخصه‌های کنترل به مسئول کنترل و بررسی داده می‌شود و از این طریق مرتباً سطح مرغوبیت کار را مرتباً کنترل می‌کند. به عنوان مثال مسئول هر گروه گزارش کار خود را ابتدای هر هفته بر روی تابلو نصب کرده و مدیریت شبکه گزارش ایشان و نظر خود را در جلسات مشاور عالی ارائه نموده و مسئول هر گروه نیز گزارش و نظر خود را در همان جلسه ارائه می‌نماید و نظر نهایی نسبت به مرغوبیت کار گروه‌ها اعلام می‌شود. این نظرات در امتیازدهی به گروه‌ها دخالت دارد. به عنوان مثال چنانچه اعتبار یک گروه تا یک میلیون تومان باشد و در نظر نهایی هم کار ایشان در سطح مطلوب اعلام گردد، به ایشان مساعده پرداخت

می‌شود؛ یعنی مبلغی که باید در مدت دو ماه به ایشان پرداخت می‌شد در همان ماه اول پرداخت خواهد شد. در صورت لزوم بالاتر از مساعده می‌توان به ایشان حق وام اعطاء نمود.

۶- لزوم و نحوه «گردآوری، تجزیه و ترکیب» در تنظیم مدل «محتوا، سازمان و برنامه»

برای کارگردآوری و استقراء منابع عینی بایستی هر یک از گروه‌ها یک نفر را به مدیریت شبکه معرفی نموده و مدیریت شبکه نیز ایشان را به دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت معرفی نماید تا فهرست موضوعات عینی را از وزارتخانه‌های مختلف بدست آورد تا بعداً مانند فرمایشات امام (ره) و مقام معظم رهبری تجزیه شوند. دستیابی به موضوعات عینی بدون استقراء انجام نمی‌پذیرد. اگر استقراء نباشد برنامه‌ها عینی نخواهد شد؛ لذا گروه‌ها بایستی همراه با کارهای نظری خود به عمل استقراء نیز بپردازند نهایت اینکه محصول کار گروه‌ها پیاده نمی‌شود و با اعداد و ارقام ارائه نمی‌گردد بلکه عناوین آن با یک دسته‌بندی خاصی که خود گروه‌ها خواسته‌اند، ارائه می‌شود. اصولاً اگر عملیات گردآوری و استقراء موضوعات عینی انجام نشود بعداً چگونه می‌توان برای «کنترل عینیّت» نظر داد؟! به تعبیر دیگر اصلاً نمی‌شود با صفت و موصوف تنها و فلسفه تنها کار کرد. مثلاً نمی‌توان جدول جامعه را بصورت «ظرفیت ظرفیت ظرفیت...» و «جهت جهت جهت...» بیان نمود، زیرا قابل مفاهمه نیست؛ اما اگر همین عناوین کلی برابر کلمه با «ارزش» (که علت حرکت کل است) قرار داده شود، قابل مفاهمه خواهد شد.

بعد از «گردآوری»، عناوین مربوط به هم از طریق «تجزیه» و دسته‌بندی بدست می‌آید و سپس در «ترکیب»، عناوین مربوط به هم در نظام قرار می‌گیرند بگونه‌ای که وسیله «کنترل» واقع می‌شوند. حال مسئولین گروه‌ها در این پانزده روز

تنها پیرامون توضیحات فوق سوالات خود را مطرح کنند و سوالات دیگر را به بعد از این مدت موکول نمایند. به عنوان مثال سؤال شود که برای «گردآوری یا استقراء، تجزیه، ترکیب» چه چیزهایی لازم است؟ در پاسخ خواهیم گفت: عمل استقراء، نظیر تأمین منابع است و عمل تجزیه نیز وقتی است که می‌خواهید نظام شیء را تغییر دهید. بعد از تأمین منبع، آنرا مورد آنالیز قرار داده و ساختار آن را تغییر می‌دهید تا ساختار جدیدی را به آن ببوشانید. با ترکیب نیز در واقع ساختار جدید را تحویل می‌دهید. این عملیات را باید بتوانید در سازمان و برنامه خود اجرا کنید. «استقراء» یا «تأمین» مواد در روند به معنای مشخص کردن زمان و گردآوری «زمانی» است. در گردآوری «موضوعی» و مفهومی که قبل از گردآوری زمانی است می‌خواهید سازمان را تعریف کنید. گردآوری زمانی روند برنامه را روشن می‌نماید. بعنوان مثال گاهی موضوعاتی مانند بلندگو یا وسیله صوتی از نظرگاه فلسفی بررسی می‌شود؛ یعنی گفته می‌شود: ارتباط چگونه است و هویت آن چیست؟ و گاهی نیز از نظرگاه عینی بررسی می‌شود؛ یعنی گفته می‌شود: ارتباط بوسیله بلندگو یا ضبط صوت و... وقوع می‌یابد؛ دیگر هویت ارتباط بررسی نمی‌شود بلکه وسیله ارتباط بیان می‌شود. پس گردآوری موضوعی و تجزیه و ترکیب آن خود یک عملیاتی است که در نتیجه معلوم می‌شود کارهای لازم به اجرا چیست؛ اما وقتی استقراء یا تأمین مواد، تجزیه و زمینه تقسیم‌بندی و ترکیب و درست کردن یک ساختار جدید در موضوع زمانی آورده می‌شود، در واقع «روند» تعریف شده است که قبل از آن سازمان تعریف شده است. از آنجا که در سازمان یک کاری باید انجام گیرد، لذا باید معلوم باشد این کار نسبت به چه موضوعاتی است. بعد هنگامی که صحبت از زمان انجام کار می‌شود، ماده آن «زمان» فرصت می‌شود که در این صورت گفته می‌شود

که متوالی و متوازی چگونه باشد؛ یعنی در «تجزیه» مشخص می‌شود که چه کارهایی همزمان و چه کارهایی متوالی انجام گیرد. در «ترکیب» هم این کارها در یک دستگاه آورده شده و مقاطع آن مشخص می‌شود؛ یعنی هر مقطع برای چه هدفی است و چه کارهایی از آن بدست می‌آید.

۷- مدل پژوهش، سازمان و برنامه» به عنوان زیر ساخت عملیاتی گروههای پژوهشی -

کارشناسی

مدل پژوهش (نظام موضوعات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی و استخراج سیاستهای امام(ره) و مقام معظم رهبری و حضور در کمیسیونهای مجمع تشخیص مصلحت بصورت مدل مند و قاعده مند) و مدل سازمان و مدل برنامه به عنوان زیر ساخت علمیاتی گروههای پژوهشی - کارشناسی می‌باشد. به عنوان مثال گاهی گفته می‌شود: کتابی را که می‌نویسیم چگونه باشد و گاهی گفته می‌شود: عملیاتی را که می‌خواهیم بوسیله آن، این کتاب را بنویسیم چگونه باید باشد. اگر مسأله عملیات مشخص نشود و یا هرگونه محدودیتی ایجاد شود، محصول در زمان مقرر بدست نخواهد آمد. اگر در مورد زیر ساخت برنامه سؤال شود که برنامه به چه وسیله‌ای تجزیه و ترکیب می‌شود؟ ماده آن چیست؟ خواهیم گفت: ماده برنامه، زمان است؛ یعنی باید در زمان خاص، موضوع خاص محقق شود. در اینجا به زمان که ماده اصلی است، اهمیت داده می‌شود. بهر حال به نحو عام، زیر ساخت سازماندهی و برنامه از طرف مشاور عالی به گروهها توصیه می‌شود و گروهها نیز در بکارگیری آن اختیار دارند؛ هر چند بهتر این بود که همین زیر ساخت نیز برای گروهها بیان نمی‌شد و گروهها خود کار سازمان و برنامه‌شان را ارائه می‌دادند؛ اما سؤالات مطرح شده در دو جلسه اخیر موجب گشت که شمای کلی مدل سازمان و برنامه بیان شود.

۷/۱- ابزار کنترل عینیت، در خواست مجمع تشخیص مصلحت از گروههای پژوهشی -

کارشناسی اهمیت

باید به این نکته توجه نمود که مسئولین دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت با برنامه عملیات و شیوه‌های طبقه‌بندی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری آشنا می‌باشند.^(۱) اینگونه نیست که کار کارشناسی ندیده باشند و یا کلیاتی را صرفاً به دلیل اسلامی بودن بپذیرند هر چند به «کنترل عینیت» کار نداشته باشد. در واقع ابزار کنترل عینیت را از ابزاری که به کلیات ختم می‌کند، تمیز می‌دهند. به عبارت ساده چرا کارشناسها جرأت می‌کنند که بگویند: «فرمایشات امام (ره) و مقام معظم رهبری و کلیات دین، قابل اجرا نیست»؟ حال شما می‌گویید: ما ابزار و مجرای جریان همین فرمایشات را آورده‌ایم؛ لذا آنها از شما مجرای جریان می‌خواهند این‌که شعر به آنها تحویل دهید.

۸- اهمیت نحوه کنترل و ارزیابی کارهای گروههای سیاسی - فرهنگی اقتصادی توسط

مدیریت کل

۱- چنانچه یکی از گروههای پژوهشی - کارشناسی، مدیریت شبکه‌ای را اعلام نمود و دیگری مدیریت متمرکز و هرمی را مطرح کرد، مدیریت کل پروژه می‌تواند توجیه هر کدام را همراه با روند آن از ایشان بخواهد و عین همان را به مسئول دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت تحویل دهد؛ یعنی بگوید: هر گروه چگونه کار می‌کند و برنامه و سازمان کار آنها چیست؛ به عبارت دیگر آنچه وظیفه مدیریت پروژه می‌باشد این است که واسطه خوبی برای انتقال جریان گردش عملیات از سه

۱ - به عنوان نمونه جناب آقای مسجدی، توانسته بود از فرمایشات مقام معظم رهبری موضوعات کلی را استخراج نموده و برای آن روند نیز تعریف کرده و سپس منحنی آنرا کشیده بود؛ اما نتوانسته بود برای آن «عامل متغیر» تعریف نماید.

گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی به مسئول دبیرخانه مجمع و مشاور عالی باشد. اگر توانمندی دفتر فرهنگستان از نظر ابزارهای کاری، در یک کار کوچک تحقیقاتی مشخص نشود، دیگران چگونه به ادعای آن مبنی بر سازمان دادن گردش عملیات یک کشور توجه کنند. ممکن است اشکال شود که با همین کار کوچک، می‌خواهید نظام اداری را متحول کنید آنهم متناسب با موضوعات کار آن و وضعیت مقدمات نیروی انسانی و جامعه‌ای که به آن خدمات می‌رساند و تغییراتی که آن موضوع در خارج انجام می‌دهد و یا می‌خواهید کار «سازمان برنامه و بودجه» و یا «انقلاب فرهنگی» را انجام دهید. در جواب باید گفت: هیچ یک از گروه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی موظف به اجرای برنامه تصویب شده در شرایط پر از مانع نیستند. حداکثر این است که در تصمیم سازی بتوانند بگویند: «اینگونه بهتر است کارها انجام گیرد.» نه اینکه در مقابل آنها بیش از ۴۰ هزار مأمور و یا احیاناً بیش از یک میلیون نفر در بعضی از وزارت خانه‌ها باشد. به عنوان مثال چنانچه یکی از گروه‌ها برای آموزش و پرورش یک نظری مبنی بر تغییر آن از شکل تمرکزی و کلاسیک به شکل طرح کاد ارائه نمایند و حتی مطالعات عینی را هم انجام دهند، اما در نهایت مجری آن نخواهند بود بلکه وزیر آموزش و پرورش مجری آن است آنهم با مشکلات بعدی که با آن مواجه خواهد شد.

۹- بررسی انواع مدیریتها (مدیریت شبکه‌ای - مدیریت متمرکز - مدیریت تلفیقی)

باید توجه نمود که مدیریت شبکه‌ای با مدیریت متمرکز بسیار تفاوت دارد. در مدیریت متمرکز، کارهایی که در یک مخروط بلند است، بصورت متمرکز انجام می‌شود، اما در مدیریت شبکه‌ای از طریق نرم‌افزار انجام می‌شود؛ یعنی می‌توان آنرا مانند صنایع خرد تجزیه کرد و بعضی را مأمور کنترل اینها قرار داد بگونه‌ای که

غیر از صنعت کنترل، محصول دیگری نداشته باشند و بعضی دیگر کار بهینه را انجام دهند. از این طریق کاری که در شکل متمرکز در هرم انجام می‌شد در یکی از همین واحدها انجام خواهد شد که در این صورت اختلاف طبقاتی بسیار کم می‌شود. در یک دستگاه اگر مدیر ۳۰ هزار تومان و مباشر او ۲۰ هزار تومان حقوق دریافت نماید، اختلاف بسیار کم است ولی اگر مدیر ۱۵۰ هزار تومان و مباشر او ۱۵ هزار تومان حقوق دریافت کند، اختلاف بسیار زیاد می‌باشد و حتماً انگیزه اقتصادی در فرماندهی کار حاکم خواهد بود. البته در بعضی موارد نمی‌توان بصورت کامل، مدیریت شبکه‌ای را اعمال نمود بلکه متناسب با شرایط بیرونی می‌توان مدیریت متمرکز را نیز بکار گرفت. بهر حال در شکل مدیریت متمرکز حتماً انگیزه مادی حاکم است و تویخ و تشویق نیروی انسانی نیز مادی خواهد بود ولی در مدیریت شبکه‌ای ممکن است نیروی انسانی با تحریک مادی نتواند فعالیت نماید و یا در مدیریت تلفیقی (که تلفیق بین مدیریت شبکه‌ای و متمرکز است) متناسب با وضعیت روحی، ذهنی و عملی نیروی انسانی عمل شود. پس در مدیریت شبکه‌ای کارها تجزیه و خرد می‌شود؛ مثلاً به جای یک اداره، ده اداره بصورت کارگاهی درست می‌شود؛ هر چند ممکن است مخارج آنها بیشتر از مخارج یک اداره شود. برای کنترل و بهینه این اداره‌ها نیز مدیر کل مستقیماً دخالت نمی‌کند بلکه یک مدیریت برای کنترل و یک مدیریت برای بهینه و مثلاً یک مدیریت هم برای خدمات رسانی به آنها درست می‌شود. این مدیریت به صورت کارگاهی می‌باشد و مانند یک ساعت است که در یک جا ساخته نمی‌شود بلکه قطعات متعدد آن در جاهای مختلف ساخته می‌شود. در شکل سازمانی تقسیم کار تحت مدیریت واحد است نه مدیریت متعدد و مدیر کل احیاناً سه معاون داشته که

اختیارات خاصی دارند ولی در شکل شبکه‌ای مدیرکل به یک شبکه مراجعه نموده و تنظیماتی را طلب می‌کند و یا از شبکه دیگر، محاسبات را می‌خواهد.

۱۰- لزوم ارائه گزارش کارگروه‌های سیاسی - فرهنگی و اقتصادی به مجمع تشخیص

مصلحت توسط مدیریت کل

بهرحال در پروژه جدید، مهم این است که مدیر پروژه چگونه می‌خواهد پروژه را اداره نماید. مهمترین مطلب این است که ایشان باید مرتباً سیرکار، محصول و راندمان را به دبیرخانه مجمع گزارش دهند تا یک ذره هم توهم نشود که ما می‌خواهیم از طریق این پروژه به اداره امور خود بپردازیم. باید این مطلب منتقل شود که ما نه پول داریم و نه انتظار پول داریم بلکه می‌خواهیم یک ابزار فرهنگی را که با تلاش خود در زیر سایه حضرت ولی عصر (عج) بدست آورده‌ایم به نظام تحویل دهیم؛ لذا باید مخارج، برنامه و کار و امور دیگر را به دبیرخانه بصورت مبسوط گزارش دهیم.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



نحوه تنظیم سازمان و برنامه

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۱۵

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

فهرست:

- ۱- بررسی مدل سازمان ص ۱
 - ۱/۱- انتخاب «مدل سازمان» (متمرکز هرمی و یا شبکه‌ای) متناسب با مقدرات و کیفیت و سرعت کار هر سازمان ص ۱
 - ۱/۲- نیروی انسانی، مهمترین اصل در سازمان ص ۱
 - ۱/۳- بکارگیری «مدل سازمان» در ترکیب شرایط بیرونی و درونی سازمان ص ۲
 - ۱/۴- تغییر شرایط به نفع درون سازمان، مستلزم پرورش نیروی انسانی در دراز مدت ص ۳
- ۲- بررسی مدل برنامه ص ۳
 - ۲/۱- متغیر اصلی برنامه و عوامل مغیر آن متغیر ص ۳
 - ۲/۱/۱- «زمان»، متغیر اصلی در «مدل برنامه» و «دقت» متغیر اصلی در «مدل پژوهش» ص ۳
 - ۲/۱/۲- محدودیت مقدرات «انسانی، اطلاعاتی و امکاناتی» و محدودیت منطقی (متوالی بودن کارها)، دو عامل مغیر زمان ص ۴
 - ۲/۲- بررسی مراحل دستیابی به برنامه ص ۵
 - ۲/۲/۱- بررسی «مدل استقراء یا گردآوری» به عنوان مرحله اول دستیابی به «برنامه» ص ۵
 - ۲/۲/۲- لزوم استقراء اطلاعات در صورت عدم توان خرد کردن موضوعات ص ۶
 - ۲/۲/۳- خرد کردن موضوعات و فعالیتهای لازمه توفیق در امر بهینه و کنترل مرغوبیت ص ۶
 - ۲/۲/۴- امکان تعیین زمان بعد از دستیابی به فهرست کامل «موضوعات، فعالیت و اهداف» ص ۷
 - ۲/۲/۵- لزوم تعیین امور موازی و سپس امور متوالی برای تخصیص زمان ص ۷
 - ۲/۲/۶- لزوم تعیین مقدرات و نحوه تأمین مقدرات علاوه بر تعیین امور موازی و متوالی در برنامه ص ۸
 - ۲/۲/۷- محال بودن امر برنامه‌نویسی بدون آغاز امر «تجزیه» ص ۸
- ۳- بررسی ارتباط «سازمان و برنامه» با «محتوا» و خصوصیات آنها در پروژه تنظیم مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ص ۹
 - ۳/۱- لزوم توجه به فعالیت دستگاه انسانی در سازمان و قدرت بهینه‌سازی دائم آن ص ۹

- ۳/۲- «برنامه، سازمان و محتوا» متناظر با «زمان، مکان و نسبت بین این دو»..... ص ۱۰
- ۳/۲/۱- لزوم یکسانی زیرساخت اصلی مدل پژوهش، مدل برنامه و مدل سازمان
- در قالب «تأمین، تجزیه و ترکیب»..... ص ۱۰
- ۳/۲/۲- اصل بودن «زمان تطبیق» در مدل برنامه اجرایی و «ضریب دقت» در
- مدل برنامه پژوهشی..... ص ۱۱
- ۴- وظایف گروهها در تنظیم و ارائه «سازمان، برنامه و محتوا»..... ص ۱۴
- ۴/۱- تطبیق مدل تعریف به امور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، اساس کار
- گروههای سیاسی- فرهنگی و اقتصادی..... ص ۱۴
- ۴/۲- لزوم تجزیه نسبت به «موضوعات، فعالیتها و اهداف» برای تنظیم برنامه..... ص ۱۶
- ۴/۳- «سازمان و برنامه»، دو مسئله اجرایی و غیر پژوهشی در کار گروهها..... ص ۱۶
- ۴/۴- سیر «اجمال به تبیین» در کار تولیدی..... ص ۱۷
- ۴/۵- وضوح هدف از طرح تهیه نظام مدل متغیرهای «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»..... ص ۱۷
- ۴/۶- لزوم تنظیم برنامه شش ماهه توسط گروههای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی به علت..... ص ۱۸
- ۴/۶/۱- تنظیم سازمان و برنامه، وظیفه مسئولین گروهها نه کارفرما..... ص ۱۸
- ۴/۷- لزوم مراجعه به مباحث جلسات قبل برای شناسائی هرچه بیشتر محصول و
- شاخصه‌های آن..... ص ۲۰
- ۴/۷/۱- لزوم دو معاون «نظری» و «اجرایی»، در هریک از گروهها برای کمک به مدیران..... ص ۲۱
- ۴/۷/۲- پژوهشی نبودن بحث «برنامه و سازمان» در پروژه تنظیم
- مدل سیاسی، فرهنگی، اقتصادی..... ص ۲۴
- ۴/۷/۳- بیان شاخصه کلی محصول، وظیفه کارفرما و بیان جزئیات آن، وظیفه کارپذیر..... ص ۲۴

نام جزوه:	مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۵)	کد بایگانی کامپیوتری:	09003005
استاد:	حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی	تاریخ جلسه:	۷۶/۱۱/۱۵
عنوان گذار:	حجة الاسلام رضری	تاریخ انتشار:	۷۷/۰۴/۰۶
وبراستار:	آقای ابراهیم نیک‌منش	حروفجینی و تکثیر:	انتشارات فجر ولایت



نحوه تنظیم «سازمان» و «برنامه»

جلسه ۵

تاریخ: ۷۶/۱۱/۱۵

۱ - بررسی مدل سازمان

۱/۱ - انتخاب «مدل سازمان» (متمرکز هرمی و یا شبکه‌ای) متناسب با مقدرات و کیفیت

و سرعت کار هر سازمان

چنانچه در مبحث قبل گذشت، نسبت به انتخاب «مدل سازمان» هر گروه، بایست مسئولین مربوطه گروهها تصمیم لازم را اتخاذ کنند؛ به اینکه آیا شیوه سازمانی به صورت متمرکز هرمی باشد یا بصورت شبکه‌ای؟ قطعاً این انتخاب به تناسب مقدرات و موانع هر گروه و بسته به سرعت و کیفیت کار آنها می‌باشد.

۱/۲ - نیروی انسانی، مهمترین اصل در سازمان

اما آنچه در این بحث باید مورد تأکید قرار گیرد، امر نیروی انسانی است به اینکه مسئولین گروهها باید به این سؤال پاسخ گویند که نیروی انسانی همکار آنها تا چه میزان پذیرای فرامین و توصیه‌های آنها است. اساساً هر گروه به چند نیروی انسانی نیازمندست؟ این مهمترین اصل در سازمان است.

۱/۳ - بکارگیری «مدل سازمان» در ترکیب شرایط بیرونی و درونی سازمان

هرچند حقیقت سازمان در قالب سلسله نظام و روابط تعریف می شود ولی روابطی که وجود دارد جز به روابط میان نیروی انسانی معنا نمی شود. از این رو، اگر نیروی همکار شما در نظام فکری مورد پذیرش شما پرورش پیدا نکرده باشد نمی توانید بصورتی که مطلوب شماست با او کار کنید. قطعاً نیروهایی که از خارج تشکیلات و بعنوان همکار برای خود انتخاب می کنید چون از طرق دیگر، انگیزه آنها تحریک می شود و بیشتر با شیوه های معمول، مانوس هستند لذا نمی توانید با آنها همچون نیروئی که در نظام فکری شما پرورش یافته است سلوک کنید. مثلاً اگر برای انجام یک کار ساده، همچون فیش برداری بخواهید خارج از تشکیلات نیروئی را استخدام کنید مجبورید طبق قیمت روز با او قرارداد ببندید، در حالی که نیروی درون تشکیلات شما همان کار را با قیمت اندک و با همان کیفیت انجام می دهد. در این حال نمی توانید به نیروی درون سازمان خود بگویید من به شما این مقدار و به نیروی خارج از تشکیلات دو برابر آن را می پردازم! در این حال طبیعی است تعادل نظام درونی سازمان شما مختل شود. به تعبیر بهتر با ورود یک نیروی انسانی از خارج به درون سازمان شما تعادل نظام درونی شکل دیگری پیدا می کند. در این حال باید این واقعیت را پذیرفت که به یک نسبت انگیزه ها با یکدیگر متفاوت است و این تفاوت متناسب با شرایط اجتماعی بیرون است. چون در هر حال شما هم با شرایط خارجی و هم داخلی سروکار دارید و هر زمان مجبور شوید نیازهای خود را بوسیله شرایط خارجی مرتفع سازید. مجبور می شوید که وضعیت تعادل انگیزه های نیروها را متناسب با خارج از سازمان تنظیم نمایید. و همان مدل خارج را در درون سازمان به نحوی اعمال کنید. به بیان دیگر در این حال ترکیبی از شرایط

خارج و داخل بوجود می آید.

۱/۴ - تغییر شرایط به نفع درون سازمان، مستلزم پرورش نیروی انسانی در دراز مدت

همواره این ترکیب وجود دارد ولی نهایتاً گاهی منتجه به نفع درون و گاهی به نفع برون حاصل می شود. اگر می خواهید منتجه به نفع درون باشد باید با انجام یک کار، مداوم و طولانی در درون سازمان خود، بتوانید مهيای تغییر نظام حساسیت و بهینه نظام موضع گیری هر سازمانی باشید که قصد اصلاح آن سازمان را دارید. اما اگر بگویید اکنون در وضعیتی هستیم که زمان لازم برای پرورش مناسب افراد در اختیار ما نیست آنگاه باید پذیرید که مهمترین متغیر امر «زمان» است.

۲ - بررسی مدل برنامه

۲/۱ - متغیر اصلی برنامه و عوامل متغیر آن متغیر

۲/۱/۱ - «زمان»، متغیر اصلی در «مدل برنامه» و «دقت» متغیر اصلی در «مدل پژوهش»

قبلاً در مورد «مدل برنامه»، «مدل سازمان» و «مدل پژوهش» نکاتی را متذکر شدیم، اما آنچه در مورد مدل برنامه بایست مورد دقت قرار گیرد این است که در این مدل همواره «زمان» بعنوان متغیر اصلی مطرح است حال آنکه در مدل پژوهش، «مقیاس زمان» همواره مورد بحث قرار می گیرد. منظور از مقیاس زمان، آن دستگاه منطقی است که می تواند واحد سرعت زمان را تغییر دهد. وقتی که در پیاده کردن سرعت، تغییری صورت گیرد می توان موضوعات دیگری را برای طرح کردن متوقع بود. اما اگر برنامه، برنامه پژوهشی نباشد و صرفاً نفس برنامه اجرایی مدنظر باشد آنگاه زمان مقدم است و حرف اول را می زند. مثلاً اگر ما می توانستیم کاری را که قرار است در عرض شش ماه به انجام برسد با دو یا چند برابر هزینه کردن، همان طرح را مثلاً در عرض شش روز انجام دهیم آنگاه

می توانستیم این نتیجه را بگیریم که ما نسبت به مقدورات و منابع دارای محدودیت نیستیم. این فرض زمانی تقویت می شود که مثلاً همین کار شش ماهه را بتوانیم در عرض شش دقیقه انجام دهیم و در دقیقه هفتم بقیه کار را که مربوط به طرح جدید است شروع کنیم.

۲/۱/۲ - محدودیت مقدورات «انسانی، اطلاعاتی و امکاناتی» و محدودیت منطقی

(متوالی بودن کارها)، دو عامل مؤثر زمان

اما بخوبی می دانیم که مقدورات، ما را محدود می کند هرچند نتواند مطلوبیت کار را عوض کند. قطعاً اگر سیر کار چنین بود که مرتباً با سرعت سرسام آوری محصولات را تحویل دهیم و محدودیتی نسبت به مقدورات و منابع نداشتیم باید حتماً چنین می کردیم تا بتوان مرتباً در شرایط، نسبت تأثیر خود را افزایش دهیم. اما اگر می بینیم چنین امری امکان پذیر نیست باید محدودیت مقدورات را پذیرا باشیم. حال تفاوتی نمی کند که این مقدورات، امور اقتصادی باشد یا نیروی انسانی یا اطلاعات یا تمامی اینها. اگر انسان را بعنوان ظرفیت یا سیاست، و اطلاعات را بعنوان ساختار و روابط و بالاخره امکانات را بعنوان اقتصاد فرض کنیم آنگاه باید بپذیریم که ما در محدودیت قرار داریم.

البته گاهی ممکن است تشکیلات ما از «محدودیت منطقی» نیز رنج ببرد، بدین معنا که یک کار باید تمام شود تا بتوان با استفاده از محصول آن کار دیگری را شروع کرد. چنین امری همان کارهای «متوالی» است. حال آنکه تا می توانیم باید کارها را بصورت «موازی» انجام دهیم.

۲/۲ - بررسی مراحل دستیابی به برنامه

۲/۲/۱ - بررسی «مدل استقراء یا گردآوری» به عنوان مرحلهٔ اول دستیابی به «برنامه»
قبلاً از گردآوری و باصطلاح از «مدل استقراء» برای برنامه سخن گفتیم اما ببینیم که این کار چگونه صورت می‌گیرد؟ متوجه باشید که معنای استقراء در اینجا این است که بایست زمانهای لازم نسبت به فعالیت‌ها گردآوری شود. شیوهٔ کار چنین است که ابتدائاً تمام موضوعاتی را که بدواً به ذهن می‌رسد به صورت فهرست پشت سرهم می‌نویسیم. سپس باید به تجزیهٔ موضوعات پرداخت و با بهینه کردن آنها باید دید آیا می‌توان تعداد موضوعات را افزایش داد و مثلاً یک موضوع را به دو موضوع تبدیل نمود؟ واضح است در این حال بدنبال خرد کردن «موضوعات» فعالیت‌ها هستیم و این کار را تا جزئی‌ترین سطح ادامه می‌دهیم. اما پس از آن باید «افعال» نسبت به آن موضوعات را نیز خرد کرد و از خود سؤال نمود که آیا می‌توان نسبت به این موضوع در دو سطر فعالیت کرد؟ آیا اساساً این کار ضروری است؟ اگر مثلاً دو نوع فعالیت تراش دادن و رنگ زدن نسبت به یک موضوع ضروری باشد آیا می‌توان برای آن مرحلهٔ سوّمی را نیز فرض نمود، به اینکه ابتدائاً برش چهارگوش و سپس برش دایره‌ای در قالب خطاطی، و در نهایت برش استوانه‌ای را اعمال کرد و پس از اتمام کار آن را رنگ زد؟

در هر حال باید ابتدائاً موضوع و سپس فعل نسبت به آن را تجزیه کرد. پس از آنکه فهرست موضوعات و افعال مشخص شد در واقع می‌توان ادّعا کرد، مجموعهٔ کارهای متصوّر که قابلیت تصوّر داشته‌است، مشخص شده‌است و هیچ کاری به صورت مجمل باقی گذاشته نشده‌است. مثلاً کسی که به قطع اشجار می‌پردازد تا در نهایت از آن مداد بسازد، باید پس از استحصال چوب، آن را به کارخانه بیاورد و آن

را تحویل انبار بدهد. مسئول انبار نیز هر روز مثلاً یک الوار را تحویل کارگر حمل و نقل می‌دهد تا آن را به بخش برش منتقل نماید. این فعالیتها آن قدر ادامه پیدا می‌کند تا چوب درخت اولیه در نهایت تبدیل به مداد شود. بنابراین می‌بینید که تا آنجا که می‌توانیم باید موضوعات را خرد کنیم.

۲/۲/۲ - لزوم استقراء اطلاعات در صورت عدم توان خرد کردن موضوعات

اگر می‌بینید که در مقام خرد کردن موضوعات، تنها بخشی از آنها به ذهن می‌آید، آنگاه باید این استقراء را، استقراء برای اطلاعات نامید. مثلاً کسی که اطلاعات فنی نسبت به تایپ را در اختیار ندارد، تنها می‌تواند بخشی از ابزار مورد نیاز این عمل را تصور کند و مثلاً از ماشین تایپ یا بعضی لوازم آن سخن بگوید. اما اگر نتواند ابزار لازم برای تایپ و سیر فعالیت آن را در ذهن مجسم کند، قطعاً در بخشی از این استقراء دچار ابهام و اجمال خواهد شد؛ حال آنکه چنانچه گذشت در خرد کردن موضوعات و فعالیتها، نباید ذره‌ای اجمال و سهل‌انگاری صورت گیرد.

۲/۲/۳ - خرد کردن موضوعات و فعالیتها لازمه توفیق در امر بهینه و کنترل مرغوبیت

هیچگاه با خود نگویند که این استقراء باعث اتلاف وقت می‌شود و اساساً به ما چه ربطی دارد که بدانیم در روند کار چه مشکلاتی پیش می‌آید! بجای آنکه چنین تصوراتی را داشته باشید باید تا آنجا که می‌توانید موضوعات و فعالیتها را خرد کنید تا بتوانید در امر بهینه و کنترل مرغوبیت و امثال آن موفق باشید. در عین حال همواره مجالی را برای بازگشت به اموری که در اثنای کار آنها را مورد غفلت قرار داده‌اید اختصاص دهید تا بتوانید مرتباً امر خرد شدن را کامل نمایید.

۲/۲/۴ - امکان تعیین زمان بعد از دستیابی به فهرست کامل «موضوعات، فعالیت

و اهداف»

پس از آنکه فهرست کاملی از موضوعات و افعال خردشده را همراه با «هدف» مورد نظر تهیه کردید می توانید بگویید این فعل، زمانی که روی چنین موضوعی پیدا می شود این محصول را نتیجه می دهد. در این حال می توانید مقدار زمان تخصیصی نسبت به هر فعل و موضوع را معین کنید و مثلاً بگویید: این مقدار زمان برای انجام این فعل بر روی این موضوع در بخش اول به منظور تبدیل آن به فلان محصول مورد نیاز است.

۲/۲/۵ - لزوم تعیین امور موازی و سپس امور متوالی برای تخصیص زمان

در هر صورت احصاء این امور کاملاً ضروری است اما در مقام احصاء، باید تا آنجاکه می توانید امور را «موازی» کنید مگر آنکه منطقاً مجبور به توالی امور باشید. از این رو نباید در بدو امر بدلیل آنکه ما دچار محدودیت مقدرات یا منابع هستیم خود را در تنظیم امور به صورت متوالی گرفتار نماییم. لذا از همان ابتدا باید کارهایی را که می توان با تهیه امکانات به صورت موازی انجام داد و نیز کارهایی را که الزاماً بایست به صورت متوالی انجام گیرد مشخص کنیم؛ مثلاً می گویید: امکانات موجود ما در این مرحله، از مطلوبیت مطلق برخوردار است به اینکه نیروی انسانی به اندازه کافی و ساختمان، تأسیسات، لوازم اداری و امثال آن به وفور در اختیار ما قرار دارد. در این حال می توانید بگویید: ضرورت منطقی تمام شده است و چاره ای نیست مگر آنکه کار را در دو یا چند مرحله تمام کنیم. البته ممکن است ضرورت منطقی تمام شود اما دستگاههای زبانی ما ایجاد نشده باشد بلکه تنها روی صفحه یک کاغذ شطرنج با ۹۰ خانه چند میلی متری زمانها را نمایش دهیم و هر ستون از

این خانه‌ها را به عنوان یک روز محاسبه نماییم.

۲/۲/۶ - لزوم تعیین مقدمات و نحوه تأمین مقدمات علاوه بر تعیین امور موازی و

متوالی در برنامه

اما باید متوجه باشیم که صرف دقت نسبت به امور و پیدا کردن کارهای موازی و نیز نوشتن جدول زمان کافی نیست بلکه باید برگردید و مقدمات خود را مشخص نمایید. همچنین باید معین کنید که تأمین مقدمات به چه صورت انجام می‌گیرد؟ ممکن است در مقام تأمین مقدمات خود را نیازمند یک یا چند نیروی انسانی برای انجام کارهای مشخصی بدانیم اما تازه متوجه می‌شویم که دسته‌ای از موضوعات را اصلاً مورد دقت قرار نداده‌ایم چون اطلاعات نیروی انسانی ما نسبت به فعالیتها مطلق نبوده است و بسیاری از آنها اصلاً دارای اطلاعات لازم نبوده‌اند، در این حال کاری به نام توجیه و آموزش نیز مطرح می‌گردد که باید دید نسبت به هر یک از این مسیرها چگونه می‌توان امر توجیه، آموزش و تحویل گرفتن کار را سامان داد؟.

۲/۲/۷ - محال بودن امر برنامه‌نویسی بدون آغاز امر «تجزیه»

شما نباید از این شیوه که من امور ریز را درشت می‌کنم استفاده نمایید. در این حال برای آنکه در عمل دچار مشکل نشوید خود را به وحشت می‌اندازید. اصولاً امر برنامه‌نویسی بدون آغاز کردن از امر «تجزیه» محال است. برنامه‌نویسی برای کل کشور هم به گونه‌ای دیگر در سطح کلان نیازمند همین موضوعاتی است که بیان شد. زمانی که موضوع جدیدی به نام آموزش یا توجیه یا تحویل دادن و تحویل گرفتن کار و منصب به عنوان یک موضوع جدید به موضوعات قبلی اضافه شد و توانستیم آنها را خرد کنیم آنگاه این سؤال پیش می‌آید که چگونه آموزش

دهیم که بهترین راندمان را در پی داشته باشد. در هر حال باید در جای خود این تفکیک صورت گیرد که ابتدائاً موضوع و سپس فعالیت که قرار است نسبت به آن موضوع انجام گیرد و پس از توجیه نسبت به این فعالیت نوع هدف مورد نظر مشخص شود.

۳- بررسی ارتباط «سازمان و برنامه» با «محتوا» و خصوصیات آنها در پروژه تنظیم مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

۳/۱- لزوم توجه به فعالیت دستگاه انسانی در سازمان و قدرت بهینه سازی دائم آن به تعبیر دیگر مرغوب بودن توجیه یا آموزش و تحویل دادن و تحویل گرفتن کار همچون نامرغوب و نامطلوب بودن آنها دارای شاخصه های مشخصی است. به خوبی می دانید که کار کردن بان نیروی انسانی همواره همراه با برخورد روانی است و نمی توانید برخورد روانی را یعنی برخوردی که تأثیر مستقیمی روی انگیزه نیرو دارد - مورد غفلت قرار دهید. چه آموزش چه توجیه چه دادن منصب و چه تحویل دادن و تحویل گرفتن کار همگی دارای اثر پرورشی بر روی نیروی انسانی است. از این رو نسبت به محصول مورد نظر که قرار است در نهایت ارائه شود نمی توانید وضعیت «روحی، ذهنی و عینی» افراد تحت کنترل خود را نادیده بگیرید.

مناسب است تمامی این نکات را به صورت جداگانه در یک دفتر بنویسید و طی طرح شش ماهه خود هر روز به آنها رجوع کنید تا یک بهینه مطلوب نسبت به کار صورت گیرد. همانگونه که مسؤول نظارت و مدیریت طرح عهده دار کنترل محصولات و روند می باشد مسؤولان گروهها نیز باید دائماً قدرت بهینه سازی فعالیت دستگاه انسانی خود را داشته باشند.

۳/۲- «برنامه، سازمان و محتوا» متناظر با «زمان، مکان و نسبت بین این دو»

با اتمام مطلب اول اینک به این نکته می‌پردازیم که ما باید امور موازی و متوالی را با حفظ «محدودیت مقدرات» مورد بررسی قراردهیم. باید ببینیم استقراء و گردآوری و نیز تجزیه و ترکیب چه کارهایی را لازم دارد و اساساً چه امری به عنوان موضوع بحث ذهن شما را به خود مشغول داشته است؟ با اندکی تأمل درمی‌یابید که در فصل اول، این موضوع چیزی جز زمان نیست همچنان که درمی‌یابید زمان چیزی جز سازمان نمی‌باشد و نسبت میان زمان و مکان همان محصولی است که قرار است ارائه‌دهید، چون سازمان و برنامه ایجاد شده است تا چنین محصولی بدست آید. لذا همین محصول است که قید می‌زند که چند وصف برای محصول و چند بخش برای سازمان بایست قائل شوید؟ اما چنانچه گذشت تمامی اینها با حفظ محدودیتهای اجرایی و زمانی صورت می‌گیرد.

۳/۲/۱- لزوم یکسانی زیرساخت اصلی مدل پژوهش، مدل برنامه و مدل سازمان در

قالب «تأمین، تجزیه و ترکیب»

نکته مهم این است که زیرساخت اصلی مدل پژوهش و مدل برنامه و مدل سازمان بایست یکی باشد چون اگر چنین نباشد آنگاه دستگاہی که باید محصول را ارائه‌دهد و روندی که باید داشته‌باشد نمی‌تواند به صورت هماهنگ عمل کند. روشن شد که تأمین یا استقراء و تجزیه و ترکیب همان زیرساخت اصلی مدل است. نهایت امر این است که گاهی موضوع به صورت زمانی و گاهی به صورت موضوع مکانی یا سازمان و بالاخره زمانی به صورت موضوع مفهومی که رابطه بین آن دو موضوع است مطرح می‌گردد.

۳/۲/۲- اصل بودن «زمان تطبیق» در مدل برنامه اجرائی و «ضریب دقت» در مدل

برنامه پژوهشی

بنابراین مدل برنامه شما یک مدل برنامه «اجرائی» است و نه پژوهشی. ممکن است بگویید: یک برنامه پژوهشی همچون تحقیقات اصول فقه احکام حکومتی مقید به زمان نیست و ممکن است ده سال نیز به طول بینجامد. اما در آنجا باید ضریب دقت شما مضاعف باشد چون قرار است چیزی را تغییر دهید که می خواهد زمان را تعریف کند. اما آیا این امر می تواند کلمه زمان و روزها را تغییر دهد؟ در جواب می گویم، اگر شما محدث حادثه باشید قطعاً منزلت موضوعات اجتماعی یا فرهنگی نیز عوض می شود و حد و فصل آنها تغییر پیدامی کند؛ چه آن امر به صورت یک شیء یا یک مفهوم ذهنی باشد در هر حال کارآمدی آن عوض می شود. پس در مقام غیر اجراء، «ضریب دقت» اصل است اما در مقام اجراء، «زمان تطبیق» اصل می باشد و در زمان تطبیق نیز زمان اصل است.

مثلاً شما در برابر سرعت، دقت و انضباط، از «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» و در برابر آن از «شدت، جهت و عاملیت» سخن می گوید و زمانی که از شما درباره مغیر سرعت سؤال می شود پاسخ می گوید که آن چیزی جز تغییرات «روحی، فرهنگی و عینی» نیست، و زمانی که سؤال می کنند تغییرات روحی در کجا حاصل می شود از «شدت تعلق، شدت حب و نظام ارزشی» سخن می گوید و تأکید می کنید که نمی توان ربط آنها را با فرهنگ قطع کرد؛ چون این فرهنگ است که مقیاس را تغییر می دهد و زمانی این مقیاس تغییر می یابد که مثلاً شدت و ظرفیت فرد آنقدر زیاد شده است که به راحتی در سریعترین زمان، کشته شدن در راه هدف را می پذیرد و برای چنین تصمیم مهمی هیچگاه به تأمل نمی نشیند بلکه گستاختن شایع و

انتحار را می‌پذیرد. اما می‌گوییم این محال است اثر مطلوبی به دنبال داشته باشد مگر آنکه هماهنگ با سرعت فرهنگی باشد؛ یعنی دستگاه منطقی فرد باید توانسته باشد مقیاس واحد زمانی را تغییر دهد. اگر واقعاً چنین باشد که هماهنگ با ارتقاء ظرفیت روحی، ظرفیت فکری نیز افزایش یافته باشد آنگاه به زودی تفاهم واقع شده و هماهنگی ایجاد می‌گردد؛ البته این هماهنگی تمامی فعالیت‌های مجموعه را پوشش می‌دهد. در نهایت از انضباط یا اقتضای سخن می‌گویید که به معنای به موقع انجام گرفتن کار و مترادف با معنای تأثیر است.

بیان یک مثال هرچند خارج از موضوع است اما می‌تواند مقرب باشد: زمانی که بدهد برای حضرت سلیمان (علیه السلام) خبر از ملکه صبا آورد ایشان فرمود: برایش نامه‌ای بفرستید. پس از مدتی جواب نامه از طرف ملکه داده شد. حال شایسته است در گفتگوی حضرت سلیمان (علیه السلام) با موجوداتی که در محضر او بودند تأمل کنید تا معنای برنامه اجرایی را دقیقتر دریابید. زمانی که حضرت، ایشان را مورد خطاب قرارداد که چه کسی می‌تواند، تخت ملکه را در نزد من حاضر کند؟ عفریت جن گفت: من می‌توانم حتی قبل از آنکه شما از جای خود بلند شوید. اما کسی که «عَلِمَ مِنَ الْكِتَابِ» در نزد او بود جواب داد: قبل از آنکه چشمتان را بگردانید من آن را حاضر می‌کنم. وقتی که از حضرت رخصت گرفت قبل از آنکه ایشان روی خود را برگرداند دید تخت ملکه در نزد ایشان حاضر است.

حال این واقعیت در کلیه برنامه‌ها وجود دارد. شما باید مفروض بگیرید که دارای یک رهبری هستید که به محض گرفتن تصمیم می‌تواند آنرا انجام دهد. بله اگر مصلحت افراد مادون در نظر گرفته شود باید به جای سرعت، تدریج را در نظر گرفت. اما اگر مصلحت رهبری و کل مجموعه در نظر گرفته شود تنها می‌توان

سرعت را مفروض قرارداد، اگر شما بتوانید محصولی را که قرار است در دوماه تحویل دهید در یک ماه و یک هفته ارائه دهید و ماه اول را برای انجام مقدمات - گرچه با هزینه و خرج زیادتری همراه باشد - اختصاص و هفته بعد را برای جمع بندی و ارائه محصول در نظربگیرید مسلماً بهتر از آن است که همین کار طی دوماه ارائه شود. چون در این حال زمان بیشتری برای انجام فعل بعدی در اختیار شما قرار می گیرد و در این حال می توانید تأثیر بیشتری را روی مجموعه داشته باشید. مثلاً اگر می توانستیم علم اصول فقه احکام حکومتی را طی یکماه تأسیس کنیم دلیلی نداشت که برای آن، زمان پنج سال را در نظربگیریم. توجه کنید که در فرصتهای ابتدائی همواره نوعی همزمانی با دیگران وجود دارد لذا اگر بتوانید در این زمانهای اولیه به ایجاد حادثه بر علیه دشمن پردازید می توانید تا آخر ابتکار عمل را بدست گیرید و بر زمان به نفع خود مسلط باشید، لذا «سرعت» نقش اول را ایفا می کند ولی همین محدودیتهاست که باعث می شود برنامه هایی که می توانست به صورت موازی انجام گیرد در شکل متوالی ارائه شود حال آنکه مطلوب همان صورت موازی کارهاست (۱).

۱ - اگر بخاطر داشته باشید قبلاً از «گمانه، گزینش و تناسب» در تولید فرهنگی سخن می گفتیم به اینکه گمانه نسبت به مصادیق و گزینش از فلسفه صورت می گیرد و در تعریف تناسب، از نسبت بین فلسفه و آن چیزی که از بالا و باین بدست می آید و رساندن آنها به یک تقوّم سخن می گفتیم. حال در اینجا همین شیوه در یک قالب جدید تعریف می شود به اینکه می گوئیم ابتدائاً استقراء و تأمین موضوعات را انجام می دهیم؛ یعنی همان عملیاتی را که در گمانه زنی در کار پژوهشی صورت می گرفت در اینجا که پای مبتلا به عینی در کار است به استقراء می پردازیم.

۴- وظایف گروهها در تنظیم و ارائه «سازمان، برنامه و محتوا»

۴/۱- تطبیق مدل تعریف به امور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، اساس کار گروههای

سیاسی- فرهنگی و اقتصادی

اینک به بررسی نظام سؤالاتی که توسط یکی از دوستان تهیه شده است می پردازیم:

۱- لطفاً توضیح دهید که منظور از پیشنهاد شما در خصوص طراحی سازمان و برنامه که در آن از سبز استقراء، عمل ماتریسی و ترکیب سازی سخن گفتید چیست؟ با توضیحی که ضمن مطالب فوق بیان شد دیگر نیازی به تشریح بیشتر منظور ما در این خصوص نیست.

۲- لطفاً بفرمایید طراحی سازمان، برنامه و گردش عملیات با امر تولیدی بودن کار چگونه جمع می شود چون اساساً تولیدی بودن کار باعث می شود که وضعیت محصول برای ما روشن نباشد؟

این سؤال در خصوص کار پژوهشی موضوعیت دارد اما در کار اجرایی چنین نیست چون ما در این مقام نمی خواهیم امر جدیدی را در مدل تولید کنیم بلکه صرفاً می خواهیم آن را نسبت به امور سیاسی یا فرهنگی یا اقتصادی تطبیق دهیم. توجه کنید ما بنا نداریم که مثلاً یک رساله پژوهشی در خصوص ایجاد سازمان یا امر برنامه ریزی برای پنجسال آینده بنویسیم تا مثلاً گفته شود یکی از موضوعاتی که فرهنگستان روی آن تأمل داشته است مثلاً امر برنامه ریزی یا سازماندهی بوده است؟ خیر هیچ یک از اینها موضوع کار فعلی ما نیست بلکه تنها در صد دیدیم جواب نیازمندیهای اجرایی مسئولان گروهها را بصورت یک مشاوره ارائه دهیم چون مفروض اینست که گروهها خود می توانند سازمان مورد نیازشان را ایجاد کنند و

جدول زمانبندی فعالیتها را تنظیم نمایند و به انجام وظایف محوله بپردازند چه اینکه اگر یکی از مسئولان گروهها سازمان و برنامه‌ای را که قبلاً تعریف شده است نپذیرد و بخواهد به صورت بسیجی سازمانی را ایجاد نماید که در آن نیازمند مثلاً پنجاه نیروی انسانی و هزینه‌های سنگین و معینی برای شش ماه اجرای طرح باشد از نظر ما ایجاد چنین سازمانی بلاشکال است لذا در این حال وی را مآخذ نمی‌کنیم که چرا استقراء نکردید و به تجزیه و ترکیب نپرداختید بلکه انتظار ما از هر یک از مسئولان این است که بتوانند نظام سیاسی یا فرهنگی یا اقتصادی را در قالب یک جدول مشخص تعریف کنند و متغیرها عوامل درون‌زا و برون‌زا و شاخصه‌های هر یک را ارائه دهند این مطلوب ماست و محصولی است که از آنها متوقع هستیم این چیزی جز تطبیق و پیاده کردن جدول تعریف بر موضوعات سیاسی و غیر سیاسی نیست حال به هر صورتی که مایلند می‌توانند سازمان آن را ایجاد کنند مشروط بر آنکه بتوانند مفهوم زمان هزینه و فعالیتها را نسبت به محصول مورد نظر تبیین کنند؛ مثلاً اگر بنا باشد که مقدمه مباحث تا نیمه این ماه ارائه شود معنا ندارد که در موضوع خاص طرح پس از این تاریخ جلسه‌ای در این خصوص از سوی ما برای مسئولان گروهها برقرار شود ممکن است بگویید: تا آن تاریخ ما نیازمند یک یا دو جلسه در هر روز یا هر هفته هستیم طبعاً پاسخ ما برای برگزاری چنین جلساتی مثبت خواهد بود اما اگر پس از گذشت این زمان چنین بگوئید که ما طی این ایام در حال یادگرفتن مباحث مربوط به برنامه بودیم و نتوانستیم محصولی را ارائه دهیم قطعاً این عذر از شما پذیرفته نخواهد شد چون باید از همین لحظه در فکر امور اجرایی باشید به اینکه به چه موضوعاتی نیازمندید و باید چند نیروی انسانی را در سازمان خود بکار گیرید همچنین باید در مراحل به کلی‌گیری و انتزاع‌بینی نسبت

به کارهای محوله پردازید به این معنا که بتوانید وجه مشترک میان دو یا چند کار را بدست آورید تا بتوانید از زمان و نیروی موجود بنحو احسن استفاده نمایید و برنامه منظمی برای ایام هفته و هر یک از نیروهای خود تهیه نمایید اما می بینید که یک کار کمی همچون فیش برداری کاری حجیم و گسترده است و یک نفر نمی تواند از عهده این کار برآید لذا مجبور می شوید که این کار را به صورت موازی بین چند نفر تقسیم کنید.

۴/۲ - لزوم تجزیه نسبت به «موضوعات، فعالیتها و اهداف» برای تنظیم برنامه

در هر حال همچنان که استقراء نسبت به موضوعات، فعالیتها و اهداف صورت می گیرد تجزیه نیز نسبت به هر یک از این امور انجام می شود لذا در تجزیه اهداف باید زمان رسیدن به هر یک از هدفها را در ماه اول تا ماه آخر تعیین کنید به اینکه مثلاً این مرحله از کار برای رسیدن به این هدف نسبت به این موضوعات در این مدت قابل دسترسی است بنابراین وقتی قرار است که کارها را بصورت متوالی و متوازی تقسیم کنید بایست تنظیم به گونه ای صورت گیرد که بتوانید هدف هر یک از مراحل را در ظرف زمانی خود تبیین کنید به اینکه ماه اول، این محصول و ماه دوم محصول دیگر ارائه گردد. با این وصف هر گروهی که نتواند برنامه شش ماهه خود را از اکنون تهیه کند به معنای این است که قدرت برنامه ریزی نداشته است. معنا ندارد که تنظیم امور اجرایی خود را با استخاره و امثال آن سامان دهید!

۴/۳ - «سازمان و برنامه»، دو مسئله اجرایی و غیر پژوهشی در کارگروهها

بنابراین فعلاً کار ما یک کار تولیدی و موضوع آن مسئله سازمان و برنامه نیست بلکه صرفاً ما مشاور شما در سؤالات سازماندهی و برنامه ریزی طی روزهای آتی هستیم تا زمانی که مقدمات طرح به انجام برسد. لذا از یکسو متوجه محدودیت

زمانی باشید و از سوی دیگر انتظار نداشته باشید که در نهایت کتاب یا جزوه‌ای درباره سازمان یا برنامه نوشته شود. بلکه بعداً گروه مدیریت می‌تواند موضوع کار شما را به عنوان موضوع مطالعه یکی از گروهها قرار دهد تا مشخص شود هر یک از گروهها چه فعالیتی داشته‌اند؟ به چه محصولاتی رسیده‌اند؟ چه مشاورانی گرفته‌اند؟ و... با این وصف می‌توان «تولیدی بودن» کار را فارق میان برنامه اجرایی و پژوهشی دانست و چون برنامه ما یک برنامه اجرایی است لذا نباید آن را در قالب یک برنامه پژوهشی معنا کنید.

۴/۴ - سیر «اجمال به تبیین» در کار تولیدی

البته آنچه مورد نظر سؤال‌کننده در سؤال پیشین بود این است که چگونه تولیدی بودن کار سبب اجمال در محصول می‌شود؟ در جواب می‌گوئیم وقتی بنا است ضریب دقت را افزایش دهیم به نظر می‌رسد که در نهایت به کدام نقطه باید برسیم چون در این حال ما تنها جهت را می‌شناسیم و نه هدف را؛ مثلاً می‌دانیم که می‌خواهیم به طرف تأسیس علم اصول فقه احکام حکومتی برویم چون این نیاز برای ما مشخص است که باید قوانین و اصولی را بدست آوریم تا بوسیله آنها بتوانیم نظام احکام را استنباط و استخراج کنیم اما نمی‌دانیم که آن اصلها چند اصل است و مبنایی که باید تغییر یابد چیست؟ پاسخ به این سوالات حین کار بدست می‌آید.

۴/۵ - وضوح هدف از طرح تهیه نظام مدل متغیرهای «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

اما در پروژه «مجمع تشخیص مصلحت» برای ما کاملاً روشن است که می‌خواهیم نظام مدل متغیرهای «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» را در جامعه بدست آوریم لذا برای رسیدن به این نقطه ابتدائاً باید به بررسی مدل مطلوب پردازیم تا بر اساس آن بتوانیم به بیانات حضرت امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری

استناد نمود و در نهایت آن را در یک قالب اجرایی تعریف کرد و کمیّات عینی را در آن قرارداد. پس روشن است که ما به دنبال چه امری هستیم.

۴/۶ - لزوم تنظیم برنامه شش ماهه توسط گروههای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی به علت

لزوم ارزیابی سیر هزینه ها و عملکرد گروهها

۳- سؤال دیگر آقایان این است که آیا می توان به جای تنظیم برنامه شش ماهه به تنظیم برنامه ماه به ماه اقدام نمود؟ جواب به این سؤال منفی است چون ما به تنظیم برنامه شش ماهه نیازمندیم و انتهای کار در بدو امر بایست معلوم باشد تا بتوان سیر هزینه ها و عملکرد هر یک از گروهها را بالنسبه ارزیابی نمود. بله می توان در هر ماه به بهینه فعالیتها پرداخت اما هر گروهی که به امر بهینه کمتر پردازد امتیاز بیشتری را از آن خود خواهد ساخت چون معنای آن اینست که این گروه قدرت پیش بینی نسبت به حوادث دخیل در فعالیتهای خود را بیشتر داراست: اما هر که بخواهد هر روز یا هر هفته یا هر ماه به بهینه فعالیتهای خود پردازد بدین معناست که از یک برنامه ریزی اصولی ناتوان است و آنچه را که ارائه داده است نمی تواند به خوبی اجرا کند.

البته من از هم اکنون احساس می کنم که در مقام اجرا هر یک از گروهها با فشار و مشکلاتی روبرو خواهند بود چون هیچیک کار اجرایی انجام نداده اند اما باید این مشکلات را به فال نیک گرفت و آن را به عنوان نوعی ریاضت مطلوب روحی، ذهنی و عملی برای انجام یک کار فرهنگی دانست.

۴/۶/۱ - تنظیم سازمان و برنامه، وظیفه مسئولین گروهها نه کارفرما

۴- مطلبی دیگری که آقایان مطرح کرده اند این است که نقشه اصلی کار باید از طرف مدیر تحقیقات ارائه شود تا پیمانکار بتواند برنامه و سازمان خود را ارائه دهد

چون اصولاً بدون چنین نقشه‌ای محصول کار قابل ارائه نیست.

معنای این پیشنهاد این است که «إِذْ هَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ» مسلماً این کلام قوم بنی اسرائیل خطاب به حضرت موسی (علیه السلام) را می‌توان در همه حال و در تمامی زمینه‌ها بر زبان راند به اینکه می‌توان گفت شما تولید مباحث را بعهده بگیرید و حداکثر نقش ما در این زمینه ارائه اشکالات خواهد بود. البته می‌توان اینطور هم فرض کرد که فلائی عمر نوح دارد و مأموریتش اینست که همواره در فرهنگستان باشد! اما وظیفه ما چیست؟ آیا بالاخره کار تعطیل می‌شود یا خیر؟ بنا نیست که یک نفر فقط محور کار باشد و دیگران صرفاً استفاده کنند. اگر شما پنج نیروی انسانی برای انجام کار گروه خود انتخاب کردید ولی نتوانستید هماهنگی لازم را میان آنها ایجاد کنید آیا توجیه کردن آنها وظیفه ماست یا شما؟ این نوع اصلها همان عذرهایی است که به هیچ وجه نباید پذیرفته شود. هر یک از مسؤولان گروهها می‌توانند معاونتهای متعددی را برای خود انتخاب کنند و اگر هیچ یک از معاونان نمی‌توانند به تنهایی نقشه اصلی کار را ارائه دهند بهتر است مشاور بگیرند. ما اصلاً انتظار نداریم که نظر و رأی ما را در مقام اجرا پیاده کنید بلکه خواهان این امر هستیم که نظر خودتان اجرا شود لذا نباید بفرمایید ما معماریم و شما پیمانکار! نقشه را شما باید تنظیم نمایید چون وقتی کار به صورت پروژه‌ای انجام می‌شود معنایش این است که مهندسی پروژه را خودتان می‌دانید و اگر با اصول مهندسی آشنا نیستید باید از مشاورین خبره استفاده کنید. اگر قرار باشد از ما در امر سازمان و برنامه مشاوره بخواهید چنین امری مطلوب نیست چون این یک مشاوره نظری است و لذا شما را به این امر سوق می‌دهد که از خارج برای کار خود مشاور مناسبی را انتخاب نمایید. به تعبیر بهتر بحثی را که ما در سازمان و برنامه برای شما

ارائه می‌دهیم بحثی نظری است لذا لزومی ندارد که از ما در این خصوص مشاوره بگیرید از این رو مناسب است با دوستان خودتان یا افرادی که در امر مدیریت اجرایی، تحصیل نموده و یا کار کرده‌اند به مشاوره بپردازید. خودتان باید ابزار کار را فراهم نمایید. ممکن است شما یک مدیر اجرایی اداره‌ای را برای مشاوره انتخاب کنید ولی نتوانید با امر ونهی او و نحوه سلوکش با خود و عناصرتان کنار بیایید؛ مثلاً او فردی غیرمتدین است که تنها با افراد هم سلک خود مراوده و همکاری دارد. ممکن است بگویید با چنین افرادی نمی‌توان کار کرد اما هیچ یک از این عذرها برای ما پذیرفتنی نیست و پایان شش ماه باید محصول را ارائه دهید. بله تنها وظیفه ما در این خصوص بیان شاخصه‌های محصول است؛ مثلاً اگر ما ساخت یک مداد را از شما در این مدت خواسته باشیم تعهد ما نسبت به شما این است که بگوئیم نوع چوب مداد، رنگ و زغال گرافیک آن باید چنین و چنان باشد. اما برنامه‌ریزی نحوه ورود و خروج و نهایتاً ارائه محصول به عهده خود شماست. حال از هر راهی که گمان می‌برید بهتر و زودتر به هدف می‌رسید حرکت کنید. در هر صورت چنین عذرهایی پذیرفتنی نیست چون از اول وظیفه ما و شما مشخص بوده است و ما گفته‌ایم که چه محصولی را می‌خواهیم. بله شما هر سؤالی را که در خصوص محصول و شاخصه‌های آن دارید بپرسید تا این امر در اجمال قرار نگیرد.

۴/۷ - لزوم مراجعه به مباحث جلسات قبل برای شناسایی هرچه بیشتر محصول و

شاخصه‌های آن

اگر به خاطر داشته باشید چنین شاخصه‌هایی طی دو مبحث در جای خود بیان شده است لذا دیگر ضرورتی ندارد که پیرامون محصول و شاخصه‌های آن سخن بگوئیم چون قبلاً از مدل «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» و بخش نظری آن سخن

گفته‌ایم. افرادی که هنوز در این خصوص ابهامی دارند به آن مباحث رجوع نمایند. مسؤولان و معاونان آنها که خود را مقید به یاری رسانی هر یک از مدیران می‌دانند باید محصول و شاخصه‌های آن را به خوبی بشناسند.

۴/۲/۱ - لزوم دو معاون «نظری» و «اجرایی»، در هریک از گروه‌ها برای کمک

به مدیران

البته به نظر می‌رسد که مسؤولان باید از دو دسته از معاونان برای پیشبرد کار خود استفاده کنند که یکی از آنها معاونانی است که مرتباً به ارائه اشکال عینی می‌پردازند و با این وسیله موجب پیشرفت کار می‌شوند. یک معاون اگر نتواند وظیفه معاونت خود را به خوبی انجام دهد حضور آن در جلسات بی‌تأثیر یا کم‌تأثیر خواهد بود. در این حال باید مسؤولان بدون رودربایستی عذر چنین معاونانی را بخواهند. در هر حال یک معاون خوب از یک سو نظر به عینیت دارد و از سوی دیگر در کار نظری کیفی خبره است لذا مرتباً اشکالاتی را ارائه می‌کند که می‌تواند مبتلابه جامعه را در خصوص امور عینی روشن نماید و مدیر و مجموعه گروه را به تلاش برای یافتن پاسخ آنها ترغیب نماید. تنها در این حال چنین معاونی می‌تواند نظر مدیر مافوق خود را نقد کند و از این رهگذر به او کمک کند. این یاری رسانی چنانکه گذشت در ارائه مطلوب سؤالات عینی است.

بنابراین یک دسته از معاونان صرفاً به امور نظری و کیفی توجه دارند و مرتباً موضوع فکر خود را امر هماهنگی قرار می‌دهند؛ لذا کاری به عینیت ندارند بلکه مدیر را دائماً متوجه این امر می‌کنند که هماهنگ کردن امور با این شیوه‌ای که اتخاذ شده است در نهایت به چنین بن‌بست‌هایی می‌رسد. در حقیقت این معاونان به عنوان مشاور مدیر در بهینه شدن عالیت‌ترین طرحی که انتخاب نموده‌اند به انجام وظیفه مشغولند. این دسته از معاونان با معاونان اجرایی که هم سطح مدیر نیستند تفاوت

دارند چون آنها امر مشاوره را بر عهده دارند و حضورشان در جلسات ضروری است. پس یک دسته از ایشان مسئول امور «نظری، کیفی و هماهنگی» هستند و دسته‌ای دیگر متوجه امر عینیّت و مبتلا به‌های جامعه می‌باشند. یک مدیر موفق با استفاده از این دو اهرم می‌تواند نقشه‌ای را تنظیم کند که معاون اجرایی او در مسیر کار دچار مشکل نشود، لذا اگر اشکالی در امر هماهنگی صورت گیرد می‌تواند معاون اول را مورد بازخواست قرار دهد که چرا هماهنگی ایجاد نشد؟ چرا تو دقت نکردی؟ و اگر مشکل از ناحیه عینیّت بود باید به معاون دیگر خود که چنین امری را عهده‌دار بوده است خطاب کند که چرا تو چنین مشکلی را ندیدی؟

در هر حال باید هم این معاونان دائماً قویتر کردن و غنای مضاعف ذهن مدیر باشد چون مدیر هر اندازه خوش فکر نیز باشد نمی‌تواند به تمامی ابعاد مصداقی و فلسفی کار احاطه داشته باشد. از این رو از دو نقد بهره می‌جوید تا در بهینه کردن امور به او کمک کنند؛ مثلاً معاون نقّادی ما در جلسه اصول یا فلسفه جناب آقای میرباقری بوده است. ما هیچگاه به ایشان به عنوان یک معاون اجرایی نگاه نکرده‌ایم چون او همواره نقد می‌کرد و به آسیب‌پذیری دیدگاه‌های ما می‌پرداخت. اشکالات ایشان همواره باعث استحکام مباحث بوده است. حال اگر ما این امکان را در اختیار داشتیم که امر هماهنگی مبنائی را نیز یکی دیگر از دوستان عهده‌دار می‌شد قطعاً قوّت مباحث مضاعف می‌گردید چون نوعاً ایشان از جنبه مصداقی، مباحث اصول را مورد نقد قرار می‌دادند. بنابراین این ادعا از من پذیرفته نخواهد بود که بگویم می‌توانم به تنهایی در مبنائی اصول، نقد آن و تأمل همزمان پیرامون امر هماهنگی و عینی آن فکر کنم.

لازم است هر گروه به صورت جداگانه دارای یک معاون اجرایی باشد لذا

سعی کنید نقد عینی و نقد نظری را به دو نفر واگذارید چون به اعتقاد من مشکل است که یک نفر بتواند در هر دو بخش ممحض باشد؛ چه اینکه وقتی کسی خود را در مقام بیان بن‌بستهای عینی می‌بیند اما جواب هماهنگی کارها را ندارد حتی همان بن‌بستها را نیز نمی‌گوید. ولی کسی که صرفاً عهده‌دار بیان بن‌بستهاست و به نحوی از یک طرف کار تخریبی را بر عهده دارد و ضامن طرف دیگر نیست می‌تواند ذهن خود را در آن خصوص ممحض کند. بالطبع طرف دیگر کار که امر هماهنگ‌سازی است به عهده دیگری واگذار خواهد شد. این حرکت دو طرفه باعث پیشرفت کار می‌شود.

البته اگر بخواهیم این شیوه از کار را در چارچوب یک سازمان و در شکل بزرگ آن پیاده کنیم باید برای یک مدیر دو بازو قرار دهیم که یکی از آنها «دبیرخانه» است که کار اجرائی هماهنگی با عینیت را بر عهده دارد و قسمت دیگر بخش «مشاوران برنامه» می‌باشد. این دو بخش اصلاً ارتباطی با کارهای اجرائی ندارند و خود را موظف به دستور دادن و دستور گرفتن به ماذون و از مافوق نمی‌دانند بلکه صرفاً نقش خود را در یاری‌رسانی به مدیر و ایجاد قدرت بیشتر هماهنگ‌سازی در او می‌دانند؛ البته در یک سطح پائین‌تر ممکن است یک مدیر نیازمند به دو، سه یا چهار معاونت اجرائی به حسب موضوعاتی که با آنها درگیر است باشد ولی چنانچه گذشت نقش چنین معاونانی با آن مشاوران متفاوت است.

ممکن است این دو بازو که ذکر آنها رفت نیازمند افزایش نیروی انسانی در آنها باشیم؛ مثلاً در دبیرخانه سازمان از ده نفر برای امر هماهنگی با عینیت بهره‌جوئیم و در طرف دیگر در بخش مستشاری به ازای هر معاون یک متخصص گزینش شود تا به صورت یک هیئت مشاوره در رشته‌های مختلف عمل کنند.

۴/۷/۲ - پژوهشی نبودن بحث «برنامه و سازمان» در پروژه تنظیم مدل سیاسی،

فرهنگی، اقتصادی

مجدداً بر این نکته تأکید می‌کنم اگر بحث برنامه و سازمان را به عنوان یکی از مباحث نظری فرهنگستان دنبال کنید عملاً موفق نخواهید شد چون طرح مباحث نظری در این عرصه باعث می‌شود عمده زمان را از شما تلف کند و در نهایت موفق به بررسی موضوع اصلی کار خود نشوید. از این رو باید مباحث نظری را در حد ضروری دنبال کنید و با تنظیم هرچه سریعتر و دقیقتر چارت تشکیلات و گزینش نیرو، به ارائه محصول نهائی مبادرت ورزید.

دوستان توهم نکنند که ما باید همانگونه کارکنیم که مدل تحقیقات از ما می‌خواهد! خیر چنین نیست! اصولاً در اینجا توکلی بمعنای «اذه‌ب انت و ربک فقاتلاً انا هیئنا قاعدون» بی‌معناست. اگر قرار باشد که متولی باشید باید به تمامی توصیه‌ها عمل کنید نه آنکه به برخی خود را متعهد بدانید و از برخی دیگر همچون زمانبندی و... استنکاف ورزید. پیشرفت منظم کار، همان امری است که ما از شما متوقع هستیم. اگر تاکنون چنین راهی را نرفته‌اید تمرین کنید تا بتوانید این شیوه را نیز فراگیرید.

۴/۷/۳ - بیان شاخصه کلی محصول، وظیفه کارفرما و بیان جزئیات آن، وظیفه کارپرداز

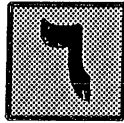
علت آنکه به این صورت می‌توان به نظم زمانی رسید برای این است که محصول بتواند قابلیت بهینه شدن داشته باشد. چنانچه گذشت توصیف مجهول هم در حد ضرورت است و الا بنا نیست که ما در نهایت محصول را ارائه دهیم. اگر بگوئید: «لطفاً شاخصه‌های ۸۱ گانه مدل سیاسی را بفرمائید» حتماً انتظار صحیحی از ما نداشته‌اید چون ما تنها در حد بیان این شاخصه کلی که باید موضوعات کل

سیاسی ارائه گردد می‌توانیم شما را یاری دهیم. و اگر از ما ۲۷ عنوان مربوطه را بخواهید می‌گوئیم منظور از آنها همان عناوین کلی است که بصورت صفت و موصوف بوده و بر ۸۱ شاخصه حاکم است. و اگر بگوئید: «آنها را باید از کجا بدست آورد؟» می‌گوئیم: از نظام فلسفی خودتان و بیانات حضرت امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری. طبیعی است تنظیم آنها نیز بر اساس «نظام مدل طرح» امکانپذیر است. و اگر از ما «مراحل» آن را بخواهید می‌گوئیم ابتدائاً باید به گردآوری و در مرحله بعد به ساده دیدن موضوعات بصورت ماتریسی پرداخت و سپس ربط آنها را بصورت نظام ولایت مشاهده کرد. تمامی اینها قبلاً گفته شده است و نباید انتظار داشته باشید که جزئیات مربوط به شاخصه‌ها از طرف ما بیان شود.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



ضروریات «محتوا»، «سازمان» و «برنامه»

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷ / ۱۱ / ۷۶

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

09003006

کد بایگانی کامپیوتری :

۷۶/۱۱/۷

تاریخ جلسه :

۷۶/۱۱/۲۷

تاریخ انتشار :

انتشارات فجر ولایت

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۶)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سید مهدی رضوی

آقای سید مهدی رضوی

نام:

استاد :

عنوان گدار:

ویراستار :

فهرست:

- ۱ - خرد کردن «موضوعات» فعالیتها مرحله اول قبل از طراحی سازمان ص ۱
- ۱/۱ - نمونه‌ای از نحوه خرد کردن موضوعات فعالیتها ص ۱
- ۱/۲ - عینیت، بیانگر نظام موضوعات خرد و فلسفه بیانگر نظام هماهنگ فلسفی ص ۳
- ۱/۲/۱ - نحوه دستیابی به نظام موضوعات خرد ص ۳
- ۱/۲/۲ - نحوه دستیابی به نظام هماهنگ فلسفی ص ۴
- ۱/۲/۲/۱ - دسته‌بندی انتزاعی موضوعات خرد ص ۴
- ۱/۲/۲/۲ - جا دادن دسته‌بندی انتزاعی در نظام تعریف ص ۴
- ۲ - خرد کردن «فعالیتها» موضوعات مرحله دوم قبل از طراحی سازمان ص ۵
- ۲/۱ - لزوم تناسب صدرصد «سازمان» با «برنامه» ص ۵
- ۲/۲ - تبیین نحوه خرد کردن «فعالیتها» موضوعات ص ۶
- ۲/۲/۱ - لزوم بیان فعالیتهای مدیریتهای خرد تا کلان ص ۷
- ۲/۲/۱/۱ - مدیریت اجرایی (شبکه خدمات اجرایی) ص ۷
- ۲/۲/۱/۲ - مدیریت فرهنگی (شبکه خدمات منطقی) ص ۸
- ۳ - مروری مجدد بر مقدمات طراحی سازمان و نحوه دستیابی به آن ص ۹
- ۳/۱ - اهمیت و وظائف بخش ارزیابی تحقیقات ص ۱۰

- ۴- اهمیت «زمان» در برنامه و نحوه استفاده بهینه از «زمان» ص ۱۱
- ۵- نحوه کار با جدول تعریف ص ۱۳
- ۵/۱- لزوم کار با جدول تعریف توسط مدیران ص ۱۴
- ۶- نظم و راندمان در سازمان ص ۱۵
- ۶/۱- اهمیت نظم سازمانی ص ۱۵
- ۶/۲- نحوه تنظیم نظم سازمانی (اختصاص بودجه و جایگاه سازمانی به «هزینه» و «برنامه»
تا خردترین امور) ص ۱۶
- ۶/۲/۱- لزوم حسابرسی در سه سطح «کار»، «هزینه» و «راندمان» ص ۱۸
- ۷- لزوم همزمانی کار «جدول تعریف» با کار «گردآوری منابع» به علت محدودیت زمانی ص ۱۹

بسم الله الرحمن الرحيم

ضروریات «محتوا»، «سازمان» و «برنامه»

اولین سئوالی که در بحث امروز مطرح می‌باشد این است که محور «هماهنگی زیر ساختی»، «سازمان» و «اصول عملیاتی در طراحی سازمان» در دیدگاه ما چیست؟

۱- خرد کردن «موضوعات» فعالیتها مرحله اول قبل از طراحی سازمان

سازمان حتماً برای فعالیتهایی که در یک برنامه است شکل می‌گیرد. بنابراین در اول کار سازمان را طراحی نمی‌کنیم، بلکه یک سیر از پائین به بالا داریم. از پائین به بالا آمدن از نظر ما همین است که الان عرض می‌کنم و این مطلب را به عنوان مشاوره عرض می‌کنم. شما خود مستقیماً می‌توانید کارهایی را کم و زیاد بکنید. هرگز نمی‌گوئیم که عین همین را لزوماً عمل کنید، ولی اگر از ما سئوال کنید، می‌گوئیم: موضوع کارهایی را که باید انجام دهید «خرد» کنید.

۱/۱- نمونه‌ای از نحوه خرد کردن موضوعات فعالیتها

مثلاً اول کار در بخش سیاسی، «سیاستهای اجرایی کلی سیاسی نظام» را عنوان می‌کنیم. این سیاستهای اجرایی کلی درباره موضوعات سیاسی نظام است. حال خود این موضوعات سیاسی نظام چه چیزهایی هستند؟ برای پاسخ یک جدولی داریم که در آن می‌گویند: «سیاست در سیاست»، «سیاست در فرهنگ» و

«سیاست در اقتصاد» را داریم که قبلاً بصورت اوصاف کلی خرد شده است. حالا عنوان «سیاست در امور سیاسی» را می‌نویسیم که در اینجا برای آن دو معنا لحاظ می‌شود؛ یعنی سیاست در امور سیاسی را گاهی سیاست در سازمان و برنامه و تشکیلات اجرائی است؛ مثلاً می‌گوئیم: چند وزراتخانه سیاسی داریم و سیاست ما در قبال اینها چگونه است؟ یعنی آن را «خرد» می‌کنیم پس یک قسم از سیاست، مربوط به دستگاههایی است که مجری سیاست نظام هستند. مثلاً یکی از دستگاههایی که در سیاست نظام حتماً مؤثر است، دستگاههای نیروهای مسلح اعم از ارتش، سپاه و نیروهای انتظامی است که سیاست اداره خود اینها هم موضوعاً بحث دیگری است غیر از این که شما از معنای «امنیت» چه چیزی را می‌خواهید بوجود بیاورید. مثلاً سیاستهایی را که ما در مورد این دستگاهها داریم این است که آیا به نیروی انسانی، بیشتر بها بدهیم یا به اسلحه و ابزار؟! آیا می‌گوئیم بزرگترین خرجها را برای آزمایشهای مهم هسته‌ای انجام دهید تا به صنایع الکترونیک رسیده و سپس در ارتش به دستگاههای کنترلی الکترونیکی و صنایع نظامی دست یافته تا در نتیجه به شکستن اتم و ساختن ابزارهای بزرگ جنگی برسید؟ یک وقت هم می‌گوئید: سیاست ما این است که نفرات قوی و جسور پرورش پیدا کنند. بنابراین بهای اول را به انسان و بهای دوم را به ابزار می‌دهیم. فرضهای دیگری هم محتمل است؛ مثلاً سیاست ما درباره پرورش نیروهایی که برای وزرات خارجه لازم می‌باشد، این است که مشخص شود این سفرا کلاً چه چیزهایی باید بدانند؟ چه روحیه‌ای باید داشته باشند؟ افراد دستگاه وزارت کشور باید چگونه باشند؟ بنابراین شما دستگاههایی دارید که مسئول عملیات سیاسی در کشور هستند و یک سیاستهای کلانی دارید که کاری به دستگاههای اداری و اجرایی

ندارد. مثلاً می‌گوئید: سیاست برخورد ما با خارج و یا داخل این گونه است. آن‌گاه آن دستگاه‌ها درست می‌شوند تا سیاست شما را نسبت به خارج یا داخل اعمال کنند.

بنابراین دستگاه‌های فوق هم نسبت به بیرون از خود و هم نسبت به درون خود برنامه دارند؛ هر چند این دو تا باید با هم هماهنگ باشد؛ یعنی دستگاه نفراتی را درست کند، ابزارها و امکاناتی را درست کند که بتواند مجری سیاست‌های کلی نظام باشد. حال شما با این تقسیم‌بندی آنها را از هم جدا می‌کنید.

سپس می‌گوئید: در امور سیاسی، نسبت سیاست با اجزاء آن چگونه است؟ یعنی باز آن را خرد می‌کنید؛ مثلاً می‌گوئید در خود امور سیاسی، تعریف سیاست چیست؟ آیا به معنی تصمیم‌گیری یا حضور تصمیم در خارج است؟ به هر حال آن را مفهوماً و موضوعاً تفکیک می‌کنید.

۱/۲ - عینیت، بیانگر نظام موضوعات خُرد و فلسفه بیانگر نظام هماهنگ فلسفی

از دیدگاه فلسفی در تفکیک مفهومی، تعریفی که از سیاست می‌دهید باید به صفت و موصوف ختم شود. این غیر از بیان نظام هماهنگی امر دیگری را معین نمی‌کند. مفاهیم فلسفی و اوصاف فلسفی هرگز کاری به عینیت ندارد بلکه تنها نظام آن را تحویل می‌دهد؛ هر چند نتیجه آن، «نظام موضوعات» است. بعد در طرف مقابل، امور سیاسی را در نظام موضوعات خرد می‌کنید که اصلاً ربطی به فلسفه ندارد.

۱/۲/۱ - نحوه دستیابی به نظام موضوعات خُرد

کسی که حتی فلسفه هم نداند، می‌تواند در جامعه رفته و موضوعات سیاسی را شناسایی کند. از لغتنامه گرفته که معنای ارتکازی آن را لحاظ می‌کند تا

پیدا کردن مکتبهای سیاسی و بعد از آن موضوعات و بعد از آن درباره این که دستگاههای سیاسی چه کتابهایی دارند و بر روی چه شرفصلهایی کار می‌شود. بدین ترتیب موضوعات خرد را (یعنی فعالیت نسبت به چه اموری، چه ثمراتی را تحویل می‌دهد) گردآوری می‌کنید. در خرد کردن امور سیاسی در ارتکازات، اساس آن چیزی است که نوشته شده و تمام شده و در جامعه پذیرفته شده است. بالمره کاری ندارید به این که این موضوعات در دستگاه فلسفی ما چگونه است.

۱/۲/۲ - نحوه دستیابی به نظام هماهنگ فلسفی

۱/۲/۲/۱ - دسته‌بندی انتزاعی موضوعات خرد

بعد اینها را در نظام اوصافی که درست کرده‌اید کم و زیاد کرده و جامی دهید. البته اول کار دسته‌بندیهای بزرگ انتزاعی در آن انجام می‌دهید؛ یعنی می‌گوئید ما به الاشتراک این موضوعات تحت این موضوع و ما به الاشتراک آن موضوعات هم تحت آن عنوان می‌تواند قرار بگیرد. پس یک بار آنها را تا بالا دسته‌بندی می‌کنید.

۱/۲/۲/۲ - جادادن دسته‌بندی انتزاعی در نظام تعریف

بعد می‌گوئید همه اینها از نظر ما وزن یکسان ندارند. حالا فرضاً اگر بخواهیم آنها را در «توسعه، ساختار و کارائی» دسته‌بندی کنیم باید ببینیم کدامیک از آنها در توسعه مؤثر است و به همین صورت تا پایان ملاحظه می‌کنیم. بعد آنها را در نظامی که داریم جا می‌دهیم. نوعاً باید جایی که در نظام تعاریفتان به آن می‌دهید جایی باشد که عناوین آن، موضوعات سه‌قیدی هست. این عناوین سه تا نیم سطر می‌شود (عناوین، درشت و زیاد می‌شود، چون سه تا کلمه دارید) شما سه تا کلمه خلاصه را برای خودتان، آنجا می‌نویسید تا بدانید چه چیزهایی هست. در این طرف نیز عناوین فلسفی را که دارد به صورت صفت و موصوف بنویسید. بعد

تجزیه کرده، حد وسط و موصوف دوم در این طرف، اولی و موصوف اول را در طرف دیگر قرار می‌دهید و به همین ترتیب در جدول تعریف جایگزینی واقع می‌شود. این کار که انجام گرفت شما می‌توانید مدلتان را ملاحظه کنید.

۲- خرد کردن «فعالیت‌های» موضوعات مرحله دوم قبل از طراحی سازمان

مدل که ملاحظه شد می‌گوئید: بنا بود که ما سازمانمان را بشناسیم که چیست، حال ما برای این دسته‌بندی‌هایی که در اینجا انجام گرفته می‌خواهیم چه کارهایی انجام بدهیم؟ در عینیت می‌خواهیم چه کارهایی برای رسیدن به این دسته‌بندی‌ها انجام بدهیم؟ مثلاً می‌گوئید: یک نفر برای جمع‌آوری حرفهای امام می‌خواهیم تا حجم آن معلوم شود. مثلاً اگر چند دوره کتاب از حرفهای امام آورده‌اند، شما می‌گوئید: یک دوره از آن موضوعات سیاسی است. این یک دوره، برآوردی لازم دارد که ببینید چند سطر می‌شود؟ فهرستهای آن چند است و در چه سرفصل‌هایی آمده است؟

۲/۱- لزوم تناسب صد درصد «سازمان» با «برنامه»

یک وقت ممکن است برای شما کافی باشد که بنویسید: یک محور عملیاتی برنامه، فرمایشات مقام معظم رهبری و حضرت امام است. یک وقت می‌گوئید: بیشتر از یک محور لازم است. حال این محوری که می‌گوئید فرمایشات حضرت امام درباره این مسیر هست آن را تجزیه کرده و می‌نویسید: مقدار فیش درآوردن، جا دادن، بردن در جدول و تا آخر کار برای مستندسازی فرضاً $\frac{1}{3}$ یا $\frac{1}{4}$ کل کار را از نظر ساعت کار به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین در سازمان خود می‌نویسید: «معاونت تحلیل فرمایشات امام» و اصلاً به موضوعات سیاسی کاری ندارید. در درست کردن معاونت به روند برنامه خود کار دارید. یکوقت است که می‌گوئید:

خیر، فرمایشات امام یک معاونت لازم ندارد، بلکه مجموعه فرمایشات امام و مقام معظم رهبری مثلاً $\frac{1}{4}$ یا $\frac{1}{4}$ کل کار را از نظر ساعت لازم دارد. می‌گوئیم: پس یک عنوان بالاتری را بگذارید. مثلاً بنویسید: «مستند معقول» و «مستند منقول یا مقبول»؛ یعنی معاونتی که این کار را بعهده دارد تحت یک عنوان کلی قرار می‌گیرد؛ به عبارتی دیگر سازمان شما باید صد درصد با برنامه شما نسبت داشته باشد. در مورد کار مفهومی که بالای سر آن است نباید اشتباه کنید تا آن فعالیت را که انجام می‌دهند در نتیجه آن محصول را ارائه دهد. شما باید ببینید ستون موضوعات شما چگونه در خارج محقق می‌شود؟ می‌گویند که در خارج یک مستند معقول داشته و یک مستند مقبول. مثلاً برای مستند مقبول آن (در آخر کار وقتی که جزوه بیرون می‌آید) در فهرستی که ارائه می‌دهید در ضمیمه قید شود که مستند به ۲۱۰ فیش از فرمایشات امام و مقام معظم رهبری برای فلان موضوعات است و در ۱۰ مورد هم مطلبی نیامده است که باید تکمیل شود.

بنابراین بطور خلاصه یکی از کارهایی که انجام می‌دهید خرد کردن موضوعات و فعالیتهای آن می‌باشد. باید موضوعات را هم به وصف فلسفی و هم به وصف عینی خرد نمایید و خرد کردن اینها باید متناظر به هم باشد. ایجاد تناظر بین آنها مقداری کمی کار کیفی لازم دارد تا بگوئیم آنها را که دسته‌بندی انتزاعی کردیم چگونه در دستگاهی که دسته‌بندی منطقی و فلسفی دارد، جا داده‌ایم.

۲/۲ - تبیین نحوه خرد کردن «فعالتهای» موضوعات

بعد می‌گوئید که باید فعالیتها را هم نسبت به موضوعات خرد نمود؛ یعنی هر فردی که بخواهد مطالعه را شروع کند در یک ساعت چقدر می‌تواند فیش حاضر کند؟ هرگز از نظر فلسفی به او رسیدگی نمی‌کنید، بلکه با شاخصه عینی (یعنی با

ساعت گرفتن و شروع کردن به کار) کنترل می‌کنید. آیا می‌توانید از نظر فلسفی بگوئید اگر میزان هوش در این سطح باشد، میزان کار در این سطح چقدر خواهد بود؟ من می‌گویم همه این میزانها را که گفتید، حالا اگر در فرد بخواهید آن را پیاده کرده تا ببینید این فرد این میزانها را دارد یا نه، باید یک کاری انجام بدهد که آن کار تعریفی را نسبت به فرد برای شما ارائه دهد. نباید در مورد کسی که کاری انجام نداده قضاوت کنید. پس فعل نیز باید خرد شود حال فعلی که خرد شده و در برابر هرکاری نوشته شد باید مجموع ساعات کار روی خود موضوعات معین شود؛ ولی آن به تنهایی کافی نیست. یک کارهایی است که کار سازمان است، کار بر روی موضوعات نیست، از جمله کنترل، بهینه، سرویسهای نظری مثل آموزش، سرویسهای عینی مثل تایپ و تکثیر. بنابراین مجموعه کار بر روی موضوعات به خدمات اجرایی سازمان اضافه می‌شود. حال خود مدیریت نیز خدمات اجرایی لازم دارد که آن را هم خرد می‌کنید. باید معلوم شود چه بخشها و کارهایی به «مدیریت» نیاز دارد. بهر حال از.

۲/۲/۱ - لزوم بیان فعالیتهای مدیریتهای خرد تاکلان

۲/۲/۱/۱ - مدیریت اجرایی (شبکه خدمات اجرایی)

مدیریتهای بسیار خرد تا مدیریت کلان را می‌نویسید. مثلاً می‌گویید: ده صفحه مدیریت داریم. یک قسمت، مدیریت کسی است که بر روی تایپ خوب نظارت می‌کند و در مرکزی که این کار را انجام می‌دهند، ده بار اشکال می‌کند. مثلاً می‌گوید: من به صفحه آرا می‌گویم که چه شاخصه‌هایی را می‌خواهم ولی مثلاً خوب سر خط نیامده و یا خوب صفحه‌آرایی نکرده و در اینجا اشتباه کرده است. عبارتهایی را که معین کرده بودم درشت نویسی نکرده و یا با حروف خواسته شده

تایپ نکرده، حروف کدهایی را که معین کرده بودم، آدرسها و نشانی‌هایی را که معین کرده بودم، متناسب نبوده است. شما خصوصیاتی را که باید یک نفر برای اداره یک اپراتوری (که می‌خواهد یک نوشته را تحویل دهد، ذکر می‌کنید) در نظر شما این فرد هم مدیر است. هرچند در سازمان، پست مدیریت به او نداده باشید ولی وظیفه او اداره آخرین قسمت است. همچنین کسی که می‌گوید: دیگری نوار را خوب پیاده نکرده، خوب عنوان نزده و کلیه کارهایی که بهینه را بعهدہ دارد، نسبت به سطح بهینه شونده، مدیر هست.

پس در این صورت شما یک روند برای کار بر روی موضوعات درست کرده‌اید و یک افرادی را نیز برای کنترل مرغوبیت در بالای سر آنها قرار داده‌اید که با امضای مسئول کنترل مرغوبیت، کارها تصویب می‌شود. شبکه خدمات اجرایی سازمان شما باید بتواند مرتباً عملیات را از نظر «اجرا» در هر سطح بهینه کند.

۲/۲/۱/۲ - مدیریت فرهنگی (شبکه خدمات منطقی)

بعد بهینه منطقی باید در دستگاه دیگری انجام گیرد. به بهینه منطقی دیگر مدیریت اجرایی نمی‌گویید بلکه می‌گوئید: بالا بردن سطح مرغوبیت از طریق بخشی که مربوط به ارزیابی محصول است. مدیریت فرهنگی علیحده است. مدیریت فرهنگی باید به شما شاخصه بدهد و مثل کار آزمایشگاه، خدمات برای بهینه شدن کیفیت و مرغوبیت ارائه نماید. مدیریت اجرایی دنبال این است که چیزی که در دستگاه شما بعنوان شاخصه درست شده، بتواند خوب تطبیق کند.

۳- مروری مجدد بر مقدمات طراحی سازمان و نحوه دستیابی به آن

بنابراین سه کار لازم دارید:

۱- کار بر روی موضوعات

۲- بهینه‌سازی اجرایی (خدمات مدیریتی)

۳- بهینه‌سازی مفهومی (ارزیابی تحقیقاتی)

حتماً ارزیابی تحقیقاتی و خدمات اجرایی سازمان^(۱) اینگونه نیست که تمامی آن، کار مدیریتی در بهینه باشد؛ یعنی یک خدماتی را به خود مدیر در عملیات کنترل کردن می‌دهید؛ یعنی او اختیار دارد که نفر بگیرد و ساعت بزند. بنابراین در «ارزیابی تحقیقاتی» که به نام «برنامه» خوانده می‌شود و در معاونت اجرایی کارها را معین می‌کنید. اینها استقرایی است و از جلسه بحث بدست نمی‌آید. موضوعاً قابلیت سؤال ندارد که از من سؤال کنید چه کارهایی دارد؟ شما ببینید در بخش خودتان باید چه کارهایی بکنید. ما بصورت کلی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری را به عنوان مقبولیت و نظام تعریف را به عنوان معقولیت و در نهایت تبدیل شدن فرمایشات را به مدل گفته‌ایم. حال آنها را خرد کرده تا ببینید به چند نفر برای کار در موضوعات لازم دارید؟ چند ساعت نفر برای بهینه اجرایی و چند ساعت نفر برای بهینه تحقیقاتی و کیفی لازم دارید؟ در حقیقت مدیریت اجرایی بصورت کمی می‌تواند «زمان» را بهینه کند. بهینه کیفی هم با شاخصه‌هایی صورت می‌گیرد که در اختیار بخش ارزیابی (یعنی کنترل مرغوبیت محصول) می‌باشد.

۱- یعنی مدیرتهای اجرایی که البته خدمات اجرایی عامتر و بهتر است؛ چون شما غیر از مدیریت، مشارکت و مباشرت هم دارید.

بخش ارزیابی تحقیقات مرتباً باید شاخصه برای کنترل مرغوبیت به شما ارائه دهد. این مطلب را کم نپندارید. برای بخش ارزیابی کارهای زیادی است. شما باید هر مطلبی را در هر کجا که مشکل دیدید بلافاصله به این فرد یا افراد مسئول بدهید و بگوئید فکر کن این مطلب چگونه بهتر می شود؟ موضوع نباید بدست آن فرد باشد، موضوع را باید مدیر سفارش بدهد. او هم اگر خینی عریض و طویل باشد احیاناً سطحهای متعددی را برای آن ذکر می کند. البته اینجا هم در ارزیابی تحقیقات ممکن است یک مجموعه درست کرده و بگوئید عده ای را برای این سطح و عده ای دیگر را برای سطح بالاتر معین می کنم؛ ولی برای یک کار کوچک، ایجاد سطحهای متعدد لازم نیست. تا پایان شش ماه با این ارزیابی تحقیقات کار دارید. مرتباً هر روز مراجعه می کنید و می گوئید: می خواهم این کار را بهتر انجام دهم؛ یعنی گره های کارتان را به اینجا می فرستید و حل می کنید. این بخش باید حل کیفی کند؛ یعنی اگر شاخصه های شما خوب نباشد مدیرهایی که برای بهینه اجرایی هستند درمانده می شوند و یا محصولی را که به بالاتر تحویل می دهند زیر سؤال می رود. قدرت «نقد» این افراد؛ یعنی بدو خوب کردن اینها و هوشمندی برای پیشنهاد و برای رفع نقص باید خوب باشد. پرسنلی که اینجا می خواهید لازم نیست قاطعیت داشته باشند بلکه باید تطرق احتمالشان بالا باشد، پرسنلی که در اینطرف برای بهینه اجرایی می خواهید باید قاطعیت آنها خوب باشد. شاخصه آنها اینست که خوب بتوانند پیگیری نمایند، خوب بتوانند بدو خوب بکنند و رو درپایستی نکنند. یک کار را بتوانند متوقف کرده و برگردانند تا دوباره انجام گیرد. باید این کارها را بتوانند خوب انجام دهند.

بنابراین باید ساعات کار بر روی موضوعات و خدمات اجرایی و ارزیابی آن (لااقل بصورت نسبت تقریب) مشخص باشد. آنوقت جمع اینها کل ساعات کاری شما می شود؛ مثلاً می گویند: ده هزار ساعت نفر برای این برنامه لازم است. آنوقت من سؤال می کنم که شما این ده هزار ساعت را چگونه می توانید همزمان، موازی های آنرا معین کنید؟ موازی های آنرا که معین کردید، بعد هم با محدودیت امور مالی و امکاناتان سنجیدید، معلوم می شود که می توان ده کار موازی انجام داد در حالی که آنرا برای پنج کار تنظیم کرده بودید. حالا که پنج کار یا سه کار شده باید معین شود سازمان شما برابر اینها چه پستهایی لازم دارد؟ سه تا کار می خواهد انجام بگیرد: «موضوع»، «خدمات اجرایی» و «ارزیابی». می گوئیم اینها چگونه انجام بگیرد؟ معاونتهای اینها را تعریف کنید. پس معاونتها ابتداءً کاری به اوصاف فلسفی ندارند. چنانچه وظائف و اختیارات و سنگین و سبکهای آنها را بخواهید معین کنید با این اوصاف می توانید کنترل کنید؛ یعنی حالا که می خواهیم تخصیص بدهیم، باید ببینیم به چه کارهایی بیشتر تخصیص بدهیم که بیشتر بررسی و دقت نمایند.

۴- اهمیت «زمان» در برنامه و نحوه استفاده بهینه از «زمان»

در مورد «زمان» نیز باید گفت: شما که می خواهید یک ساختمان بسازید، روزی که می خواهید چاله زمین را بکنید، لودر می آورید؛ مثلاً می گوئید من برای چاله برداری دو روز لودر می خواهم ولی بعد از آن دیگر لودر نمی خواهید. اینگونه نیست که بعد از ساخته شدن ساختمان، لودر بیاورید. حال پستهای سازمانی نیز نباید اینگونه باشد. ما یک پستهایی داریم که مدت آن خیلی کم است؛ آیا به این گونه کارها می توانیم پستهای سازمانی بگوئیم؟ برای ساختن یک برج مرتباً بخشهای مختلف کارها عوض می شود؛ یعنی حالا ساختمان، سفتکاری دارد و

برای اینکه بتون آرمه ساختمان درست شود بتون ریزی دارد. بعد به هیچکدام از اینها نیاز نداریم. مثلاً یک کار ساختمان در بخش تأسیسات می باشد. در این بخش لوله کشی آب و گاز و فاضلاب و... هست که یک عده در این موضوعات تخصص دارند ولی عیناً یک کار نیستند. کار کسی که لوله های چدنی را برای فاضلاب بکار می گذارد و بین آنها سرب می ریزد با کار کسی که لوله های آب را برای یک برج مطالعه می کند، تفاوت دارد. مثلاً مطالعه می شود که برای شبکه آبرسانی در این ساختمان باید قطر لوله ها در هر جا چقدر باشد تا به همه جا آب برسد. مثلاً اگر تا بالای برج لوله شماره یک کشیده شود، این لوله ظرفیت آبی را که بتواند تحمل کند، در حد همان طبقه اول است و دیگر آب به طبقه دوم نخواهد رسید. اگر لوله های طبقه اول بسته باشد آب به طبقه دوم می رسد و دیگر معنا ندارد که طبقه سوم و چهارم هم آب داشته باشد. در شبانه روز طبقه اول مثلاً ۲۴ ساعت آب دارد ولی طبقه دوازدهم فقط ۲ ساعت آب دارد. پس باید قطر لوله معلوم شود که این نیاز به مطالعات مهندسی دارد. معنا ندارد که شما بگوئید وقتی که می خواهند اتصالات شیر دستشویی و توالت را بر قرار کنند، این مطالعات را هم انجام دهند. مرتباً تخصصها عوض می شود تا یک ساختمان تمام شود. البته یک کارهای مشترک و شبیه به هم می توانید پیدا کنید که بگوئید تخصص نیروهایمان در سطح عالی لازم نیست. می توانند از یک بخش به بخش دیگر و از بخش دیگر به بخش دیگر بروند. کسانی هم که نتوانند، فقط در یک بخش با آنها قرارداد بسته می شود. قرارداد خود سازمان با شما به مدت شش ماه است ولی قرارداد شما با افراد ممکن است یکماهه یا یک هفته ای باشد. ممکن است اصلاً روی موضوع کار قرارداد بسته و بگوئید: ما صد فیش یا هزار فیش می خواهیم و این مقدار پول هم هزینه می کنیم.

اصلاً پست سازمانی برای او قرار نداده بلکه برای کنترل بهیه او قرار دهید. بعد هم آن پست سازمانی را که برای کنترل بهینه معرفی کردید می‌گویید: یک مرحله از کار شما در تحویل گرفتن فیشهاست و یک مرحله در بهره‌برداری از فیشها هست؛ مثلاً برای بهره‌برداری هم معین کنید که مثلاً خلاصه نماید یا کلی‌گیری کند و عنوان‌گذاری داشته باشد و بگوید چند فیش در این باره هست. یک مرحله را هم این قرار بدهید که در جدول چه جایی دارد؟ در نظام فهرست چه جایی دارد؟ بعد هم بگویید: چگونه در جزوه‌ای که چاپ می‌شود، آورده شود؟ آیا به صورت ضمیمه آورده شود؟

۵- نحوه کار با جدول تعریف

حال در توضیح کار با جدول تعریف باید گفت: عنوانهای فلسفی، سمت راست جدول می‌آید که با عناوین موضوعات فرق دارد. موضوعاتی که قبلاً گردآوری شده حالا باید سمت چپ جدول قرار داده شود. عناوین فلسفی که از نظام فلسفی بصورت وصف و موصوف آورده شده‌اند (سیاست سیاست سیاست، فرهنگ سیاست سیاست و اقتصاد سیاست سیاست و...) عناوین کلی می‌باشند ولی انتزاعی نیستند. در جدول جامعه بصورت کلی مطالبی گفته شده است؛ ولی بعد شما مثلاً به وزارت امور خارجه و یا وزارت کشور رفته و می‌گویید: در چند موضوع کار می‌کنید؟ سپس پاسخ را در ستون شاخصه‌ها می‌آورید. عنوانهای فلسفی، وزن عنوانهای شاخصه را معین می‌کند. عناوین فلسفی که در سمت راست جدول همراه با وزن آن مشخص شد، بعد می‌گویید: شاخصه‌های آن را با وزنش در عینیت مشخص کردیم. سپس سؤال می‌شود: فرمایشات امام ناظر به کدامیک از اینها می‌باشد؟ در جدول، تناظر را نشان می‌دهیم. در جدول نشان داده می‌شود که

فرمایشات امام مثلاً ناظر به این ۵ تا موضوع است. حال بگویید جایگاه فلسفی آن کجاست؟ همیشه نظام فلسفی ما دستگاهی است که می‌گوید: ارزش را چگونه توزیع کنید نه اینکه بگویید چه چیز تحویل می‌دهد. تا این مرحله، عوامل درون‌زا معین می‌شود. به عبارت دیگر در نظام تعاریف، موضوعات خرد می‌شود و پایین می‌آید تا به ۲۷ و بعد پایین‌تر به ۸۱ می‌رسد. از این ۸۱، ۲ - ۲۷ عنوان دوقیدی استخراج می‌شود؛ یعنی در حقیقت ۴ تا ۲۷ تا می‌شود؛ در حلیکه شما آنجا سه تا ۲۷ تا داشتید. علت آن این است که عنوان حد وسط هم اینطرف و هم آنطرف تکرار می‌شود. بعد می‌گوئید: موصوف دوم و موصوف اول را در موصوف اول و وصف، «اصل» می‌دانیم. (۱۱)

۵/۱ - لزوم کار با جدول تعریف توسط مدیران

در اینجا ۸۱ وصف است و معنایش این است که این موصوف دوّم شما در ستون آخر قرار می‌گیرد. همیشه این قسمت، اصلی است این قسمت، فرعی است و این قسمت هم تبعی است، البته با حفظ اصلی و فرعی و تبعی در این قسمت که مکرراً در یکدیگر ادغام شده است. معقول در دستگاه فلسفی شما اینست که اگر اصلی و فرعی تغییر کرد محال است که تبعی تغییر نکند. پس ما دو وصف اصلی و فرعی را در دو ستون اصلی و فرعی برده و می‌گوییم: اگر این تغییر کند، اینها هم تغییر می‌کند. پس معادله‌ای که در نسبت‌های اینجا از بالا تا پایین بر تغییر حاکم است، معادله‌هایی هست که حتماً بر تغییر اینطرف حاکم است. حال اینها آثار چه چیزی

۱ - کار کردن روی خود جدول تعریف و چندین بار خواندن و مسلط شدن برای خود شخص مدیر لازم است. نگوئید ما با جدول تعریف آشنا هستیم ولی کتاب «تعاریف کاربردی» خوب نوشته نشده است. برخورد سیاسی نکنید بلکه در سطر به سطر آن خوب دقت کنید. ممکن است دوستان بدون اینکه بر جدول تعریف مسلط شوند، بگویند: بهتر بود آنرا گونه‌ای دیگر طراحی می‌کردیم. در جواب می‌گوییم: خیر، در اینکه جدول چگونه تنظیم شود، کار زیادی انجام شده است.

است؟ معقول اینست که اگر تغییرات را از اینجا شروع کردید و به تغییر این طرف رسیدید باید آنطرف نیز تغییر کند. بعد می‌گویید: این دو تا یک کاری را انجام می‌دهند و عنوان واحد حاکم بر این سه تا، اینجا هست؛ یعنی وحدت این سه تا در اینجا هست. یعنی آن عنوان را بردارید و یک دانه شاهین ترازو به جای آن قرار دهید و بگوئید این تغییر کرد، این یکی نیز تغییر می‌کند. بعد می‌گوئید این دوروی هم معرف وضعیت این یکی شده‌اند. بعد می‌گوئید: این طرف، وحدت مبنا و اساس این هست و این طرف، وحدت آثار این هست؛ یعنی این ۲۷ تا به یک تبدیل شده ولی ساختار این ۲۷ تا کارایی شده است. کارائی یعنی اثر ساختار. اینجا هم باید نتیجه واحد داشته باشد. اینجا هم باید ساختار و سازمان واحد باشد. به نظر می‌رسد باید مدیر مکرراً «روش تولید تعاریف کاربردی» را مطالعه نموده و روزانه برنامه‌ای خاص برای مسلط شدن به آنچه در پایان کار از او می‌خواهیم، داشته باشد. باید این کتاب را چندین بار بخواند، دقت نماید و سعی کند که اشکالات خود را حل کند. ما معتقدیم این جدول که درست شده است، متغیرهای داخلی هر چیزی را (یعنی عوامل درون‌زا را) تحویل می‌دهد. آنوقت عوامل برون‌زا را باید در جدول بزرگتری ملاحظه کرد که این یکی از آن جدولها محسوب می‌شود.

۶- نظم و راندمان در سازمان

۶/۱- اهمیت نظم سازمانی

یکی از مطالب بسیار مهمی که باید در هر کار سازمانی تان به آن خیلی بها بدهید، مسئله نظم و راندمان است که اگر نباشد بی‌نظمی‌ها در همدیگر ضرب می‌شود و کار به شدت قفل می‌شود. در یک مجموعه، کار خودتان به تنهایی نیست که بگوئید اگر بی‌نظمی انجام گرفت تدارک می‌شود؛ بلکه بی‌نظمی ضرب در

سازمان می شود و کار را قفل می کند.

۶/۲ - نحوه تنظیم نظم سازمانی (اختصاص بودجه و جایگاه سازمانی به «هزینه» و

«برنامه» تا خردترین امور)

برای اینکه نظم سازمانی تان را حتماً تنظیم کنید، به مسئله «هزینه» و «برنامه» تا خردترین امور، بودجه و جایگاه سازمانی اختصاص دهید؛ یعنی همانگونه که خودتان می گوئید: ما چارت سازمانی را به اضافه برنامه و زمان معین می کنیم، حتماً از مباشر عملیاتی خود بخواهید که در چه زمانی چه کاری را مشخصاً باید تحویل دهد؛ یعنی اینگونه نباشد که بگوئید: حالا آنها می آیند و من هم به آنها گفته ام که فیش بردارند، بلکه باید مشخص شود که چند فیش در چند ساعت از چه چیزی، با چه کیفیتی و با چه هزینه ای انجام شود؛ یعنی دفتر «دوبل» برای کل سازمان و برای بخشهای آن داشته باشید. مثلاً شما یک حسابی دارید که می گوئید من شروع به نوشتن می کنم و چیزهایی را که فرزندم برای خانه می خرد می نویسم. یک حساب دیگر دارید که می گوئید: من خرجهایم را در توازن هم می برم یعنی به جای جمع کردن، یک بار از بالا به پائین و یک بار از پائین به بالا محاسبه می کنم. یک هزینه و یک تأمین درآمدی دارم که آنها را با هم مرتباً می سنجم. مثلاً می بینم همیشه هزینه دارم و درآمدی ندارم. در اینجا می گویم: شما باید بصورت راندمانی ملاحظه کنید. کاری که انجام گرفته در قسمت درآمدها ثبت شود، روزانه هم باید آنرا کنترل کنید. بنابراین توازن اقتصادی را در محصولی که دارید می توانید انجام دهید. حالا می گوئیم: ما پول آمدن را در این ستون می نویسیم و خرجهایی را هم که کردیم در این ستون می نویسیم. بعد جمع که می زنیم باقیمانده این ستون مثلاً در اینجا ۱۰۰ هزار تومان آمده در اینجا هم ۹۰ هزار خرج شده، پس در اینجا باقیمانده حساب

۱۰ هزار تومان است. به این صورت توازن اقتصادی را می‌سنجیم. در اینطرف هم باید در راندمان، توازن داشته باشد. ضمناً می‌گوئید تا اینجا که ۹۰ هزار تومان خرج شده، این چیزها با کیفیت مرغوب بدست آمده است. در اینجا فقط توازن اقتصادی کفایت نمی‌کند، چون بصورت هزینه‌ای عمل نمی‌کنید؛ یعنی باید بودجه را برای خودتان عمرانی تعریف کنید نه اجرایی. در بودجه عمرانی علاوه بر اینکه بگوئیم مجموع خرجها ۹۰ هزار تومان شده و باقیمانده خرجها هم ۱۰ هزار تومان شده است، می‌توانید یک ۱۰۰ اینطرف بگذارید و یک ۱۰۰ هم آنطرف بگذارید. که در دوکفه ترازو برابرند. بعد باید اینطرف هم دقیقاً معلوم باشد که چه چیزی در آخر کار باقی مانده است و چه چیزی در دست من است. محصولاتی که برای فروش دارم چه چیزهایی است. پس ربط بین «محاسبه» و «برنامه» را هرچه می‌توانید خرد کنید. بنابراین گرفتن یک حسابرس دویل که بتواند این توازن را بدست آورد لازم است. باید دفتر روزنامه؛ یعنی نامه‌های هزینه‌ای شما روزانه بر حسب تاریخ به حدی منظم باشد که تا ساعت را هم قید کرده باشد؛ یعنی معلوم باشد که راندمانها چگونه معین شود. بر این روزنامه یک سرفصلهایی نیز اضافه می‌شود؛ یعنی گفته می‌شود حالا حسابها را یک بار تجزیه کنید؛ یعنی برای کسانی که بر روی فرمایشات امام کار کرده‌اند، یک سرفصل و برای کسانی که بر روی فرمایشات مقام معظم رهبری کار کرده‌اند یک سرفصل دیگر و همچنین برای کسانی که جهت جمع‌آوری موضوعات کار کرده‌اند یک سرفصل و برای کسانی که روی خرد کردن اینها کار کرده‌اند نیز یک سرفصل قرار دهید. بعد می‌گوئید این هزینه‌ها در چه سرفصلهایی انجام شده است و سپس دسته‌بندی می‌کنید. همان چیزهایی که در دفتر روزنامه هست و بر حسب تاریخ تا آخر ماه پشت سرهم دیگر قید شده است، بصورت

خرج روزانه محاسبه می شود و در سرفصلهای مربوط به خود وارد می شود. بعد از این یک دفتر کل هم دارید که حساب هر سرفصلی را روی هم جداگانه جمع می کند. حالا دفتر سرفصل شما معین می کند که در فرمایشات امام مثلاً صد هزار تومان پول داده شده است. بعد در ملاحظه راندمان در کل سازمان هم نگاه می کنید که آیا در برابر صد هزار تومان، فیش لازم تهیه شده است یا خیر؟ حالا خود بخش فرمایشات امام هم باید همین کار را در درون خود داشته باشد. نگوئید یک حسابرس برای کار ما زیاد است و یک ساعت حسابرسی کافی است، بلکه بگوئید در سه سطح برای بخشهای مدیریت، مشارکت و مباشرت، حسابرس لازم است. حسابرسی سطح اول می خواهم.

۶/۲/۱ - لزوم حسابرسی در سه سطح «کار»، «هزینه» و «راندمان»

حسابرس حداقل مرتباً باید سه سطح «کار»، «هزینه» و «راندمان» را کنترل کند. یک دفتر روزنامه و یک دفتر معین و یک دفتر کل بنویسد که هر کدام از دفترها یک هزینه و یک درآمد دارند. بعد اینها در موازنه سنجدیده می شود و علاوه بر موازنه به برنامه سنجدیده می شود. باید در هر روز معلوم باشد هر فرد چه برنامه ای دارد. آن کسی که می خواهد فیش برداری کند، آن کسی که می خواهد مدیریت اجرایی کند، معلوم باشد که در عرض ۸ ساعت، این فرد می خواهد چه کار کند. حتی کسی که مدیر است و می خواهد سه کار را کنترل کند، ترتیب آن کارها را معین کند. به نسبت در عرض هر ساعت باید ربع ساعت به این کار و ربع ساعت به آن کار و ربع ساعت به کار دیگر برسد و ربع ساعت هم باید اینها را ثبت کند. اینگونه نباشد که کار تعریف نشود بعد هم بگوئید: یک نفر معین باید پیگیری این کارها را بکند، ولی درست پی گیری نکرده است. باید معلوم باشد که پی گیری کند، یعنی

چکار کند؟ معلوم باشد که وقتی باید فیشها را کنترل کند، چگونه و با چه نظمی کنترل کند؟ یعنی نظم را در آن شدیداً خواهانیم به گونه‌ای که معنی مراقبه و محاسبه سازمانی را از شکل کلان به خرد هم بیاورید. از شکل اوصاف خاصی که داشتید به شکل زمان و موضوعات هم بیاورید.

۷- لزوم همزمانی کار «جدول تعریف» با کار «گردآوری منابع» به علت محدودیت زمانی پس یک سطح از کار تسلط یافتن بر جدول تعریف است که باید همزمان با آن گردآوری نیز صورت گیرد. باید بگویید: سیاست ضریدر اوصاف خاصی می‌شود. مثلاً می‌گویید: باید «سیاست سیاست سیاست» اینجا نوشته شود و «سیاست اقتصاد اقتصاد» هم اینجا نوشته شود. ابتدا این عناوین باید بررسی شود و سپس جدول آنرا درست می‌کنید. بعد می‌گویید: این عناوینی را که ما از سیاست سیاست سیاست تا این ۲۷ قید آوردیم باید به فلان قید اضافه شود. حال اگر ضریدر آن قید کردید باید قسمت اوصاف جدول درست شود؛ ولی طرف دیگر آن باید بعد از اینکه پایین آمد درست شود. بعد هم که درست شد طبیعتاً این ستون و این ستون نیز بعد درست می‌شود. پس یک محور را برای درست کردن جدول قرار می‌دهید. حتی اگر چندین بار لازم شد، این عناوین فلسفی را عوض کنید؛ یعنی ممکن است بگویید: عناوینی را که در اینجا در هم ضرب می‌کنیم، لزوماً این عنوانهای فلسفی محض نیست و فلسفه به درون و بیرون و ارتباط هم تقسیم می‌شود. باید بررسی شود چه سطحی از تقسیمات فلسفی در اینجا می‌تواند قرار گیرد؟ آیا مثلاً اگر بگوئیم «جهانی» هست و یک سیاست الحادی، یک سیاست الهی و یک ربط بین این دو داریم آنگاه تقسیمات آنها نیز «سیاست، فرهنگ، اقتصاد» است؟ می‌گویید: خیر. لذا ما بخشی از چیزهایی را که در اینجا می‌آوریم مربوط به بخش وزارت امور

خارج است. می‌گوئیم باید کل جامعه ملی، جامعه جهانی را نیز ببینیم و نسبتی را هم بین این دو فرض کنیم. بنابراین ما سیاست را که در اینجا تقسیم می‌کنیم در سطح پایینتر آن هستیم، نه در سطحی که کل جامعه را بصورت مفروض نظری ببینیم. ممکن است بگوئید از اینجا هم باید پایین‌تر بیاییم. باید ببینید در چه سطحی باید پایین بیایید که روی این قرار بگیرید؟ یعنی شما الان ۷۶۰۰ میلیارد جدول را ندارید تا بگوئید ما الان دقیقاً در جدول شماره شانزدهم هستیم و راه عمل به جدول شماره شانزدهم این است. باید بتوانید این طرف را درست کنید، بر آن مسلط شده و همزمان با آن کارگردآوری را نیز انجام دهید. بعد باید معنای تجزیه و مدل تجزیه را بصورت هم محور درست کنید، تا معلوم شود هر چیزی که بدست می‌آید آیا آنرا به موضوعات و اهداف تجزیه کنیم و یا به عناوین دیگری؟

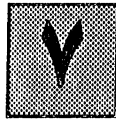
اگر بگوئید: یکسال و نیم تا دو سال دیگر بهترین جدول ترکیب را درست می‌کنیم، هیچ فایده‌ای ندارد؟ حتی اگر بگوئید: در مدت یک ماه این جدول را درست کرده و بعد بدنبال گردآوری آن می‌رویم، باز هم اشتباه است؛ چون می‌توانید بصورت همزمان کارهای گردآوری را نیز در همان ماه اول انجام دهید. بر فرض که در مدت یک ماه، مدل درجه یک ارائه نمایید ولی باز می‌گوییم: در همین یک ماه پنج نفر دیگر می‌توانسته‌اند کتابها را برای شما خریداری نموده و تجزیه نمایند. لذا نباید از «زمان»، تعریف پژوهشی داشته باشید. تعریف پژوهشی این است که شما بخواهید یک مطلب خیلی زیبا به مطالب دیگر خود اضافه نمایید که احیاناً در اینجا نیز مصرف داشته باشد. شما باید خود را از قالب پژوهشی خودتان بیرون آورده و بگوئید: «من مدیر اجرایی هستم. اگر هم بنا است که چیزی یاد بگیرم باید بعداً یاد بگیرم. الان چه کارهایی را می‌توانم همزمان انجام بدهم» شما

می‌توانید به معاون خود بگویید: شما مأمور هستی این کار را از نظر پژوهشی یادگیری ولی من خودم بنای یاد گرفتن ندارم بلکه بنا دارم ببینم چه کارهایی را می‌توانم همزمان انجام دهم. بنابراین باید شما همزمان با گردآوری، مدل تجزیه و ترکیب را نیز تهیه نمایید؛ به عبارت دیگر بگونه‌ای نباشد که ابتدا در ساختن ساختمان تا مرحله گچ‌کاری هم جلو بروید ولی بعد از آن آهنگر یا آلومینم کار را بیاورید تا درها را اندازه گرفته و بسازند. باید آن روزی که شروع به کار می‌کنید، معلوم نمایید که چند در چوبی برای اتاقها و چند در آلومینیمی برای بیرون می‌خواهید و آنها را سفارش دهید تا اینکه در پایان سفت‌کاری ساختمان، چارچوبهای درها نیز آماده باشد و در روز سفیدکاری ساختمان هم بگویید: حالا درها را بیاورید نه اینکه یک هفته کار را تعطیل کرده و ساخت درها سفارش دهید.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



تشریح عناوین زیرساخت
«محتوا، سازمان و برنامه»

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۷

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

M8003007

۷۶/۱۱/۷

۷۷/۱/۱۰

انتشارات فجر ولایت

کد بایگانی کامپیوتری :

تاریخ جلسه :

تاریخ انتشار :

حروفچینی و تکثیر :

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۷)
حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سید مهدی رضوی

آقای ابراهیم نیک منش

نام :

استاد :

عنوان گذار :

ویزاستار :

فهرست:

۱ *مقدمه- طرح سؤالات

۲ *اصل بحث

۱- تفکیک بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری از طریق سه عنوان

۲ «اساس، اصول و مصداق»

۲- «اساس» اصول و مصداق» مغرف «استراتژی، سیاستها و فعالیتهای اجرایی» و معادل

۲ «ظرفیت، جهت و عاملیت»

۳ ۳- لزوم ضرب «اساس، اصول و مصداق» در اوصاف خاص «سیاست، فرهنگ و اقتصاد»

۴ ۴- لزوم و نحوه دستیابی به جداول «محتوا، سازمان و برنامه»

۵ ۵- شاخصه‌های «اساس، اصول و مصداق» و رابطه این شاخصه‌ها با «جداول جامعه»

۶ ۵/۱- جایگاه «اساس، اصول و مصداق» در جدول پژوهشی و در جدول محتوا

۸ ۵/۲- لزوم تجزیه بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری بر اساس «مصدق، اصول و اساس»

۵/۲/۱- ضرب «موضوع، فعالیت و هدف» در «اساس، اصول و مصداق» به منظور دقت بیشتر در بیانات

۹ امام(ره) و مقام معظم رهبری و دستیابی به ۲۷ عنوان کلی

۵/۲/۲- لزوم دسته‌بندی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری از طریق «ضرب موضوعات، فعالیتها

۱۲ و اهداف» در «اساس، اصول و مصداق»

۵/۳- توضیح شاخصه‌های «اساس، اصول و مصداق» ۱۳۹ ۱۴

۶- لزوم برخورداری از عامترین عناوین در مرحله تأمین محتوا، سازمان و برنامه ۱۵

۷- مزیت عناوین «اساس، اصول و مصداق» بر عناوین «جهت یا برای، استدلال و

مصداق» در دسته‌بندی فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری ۱۶

۸- زمان‌بندی و تخصیص بودجه برای تهیه «برنامه، سازمان و محتوا» متناسب با

مراحل تأمین، تجزیه و ترکیب ۱۹

بسم الله الرحمن الرحيم

تشریح عناوین زیر ساخت

«محتوا، سازمان و برنامه»

جلسه: ۷

۷/۱۱/۷۶

«۶۰ دقیقه»

*مقدمه - طرح سؤالات

برخی از دوستان نسبت به روند کار ممکن است دچار ابهامات و سؤالاتی باشند؛ مثلاً نحوه تفکیک بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری بر محور موضوعات طبقه بندی «دفتر» چگونه است و چگونه می توان بیانات آن بزرگواران را در خانه های جدول ۲۷ عنوانی جای داد تا مشخص شود که کدامیک از خانه ها پر می شود و کدامیک خالی می ماند؟ یا این سؤال که اگر فرضاً این تفکیک انجام شود و جای هریک از بیانات در خانه های جدول مشخص گردد، دسته بندی آنها چگونه خواهد بود؟ مثلاً اگر قرار باشد از این بیانات، «سیاستها» استخراج شود، چون بیانات مربوط به سیاست در یک سطح و مرتبه نیستند و بعضی استراتژی و برخی سیاستهای اجرایی را بیان می کنند، لذا باید سطوح مختلفی برای این سیاستها بیان گردد. طبعاً سطح بندی سیاستها غیر از طبقه بندی مربوط به موضوع مورد نظر در نظام عناوین می باشد.

ممکن است در کنار این سؤالات، ابهامات دیگری نیز وجود داشته باشد؛ اما دوستان متوجه باشند در عین آنکه ما خود را مشاور ایشان می‌دانیم، اما هیچ‌گونه مسئولیتی را نسبت به محصول نهایی آنها نمی‌پذیریم. بله، می‌توانید از ما سؤال کنید که چگونه باید عناوین را از فلسفه استخراج کرد و چگونه بیانات آن بزرگواران را تفکیک نمود؟

* اصل بحث

۱- تفکیک بیانات امام (ره) و مقام معظم رهبری از طریق سه عنوان «اساس، اصول و

مصادق»

حال آنچه در مورد تفکیک این بیانات قابل ذکر است، همان ۳ عنوان «مصادق، اصل و مبنا» است که عامترین عناوین است. چون شما با هر سخنرانی برخورد داشته باشید یا در مقام بیان یک یا چند «مصادق» و مثال است تا از این طریق ذهن مخاطب را به جوهره بحث متوجه نماید یا می‌خواهد به بیان یک «اصل» بپردازد که هزاران مصادق را شامل می‌شود یا اساساً در مقام بیان «مبنا» و جهت اصلی است؛ لذا در مقام تمثیل می‌توان مبانی را به ریشه‌ها و اساسها، و اصول را به شاخه‌ها و تنه‌ها، و مصادیق را به میوه‌ها و ثمرات تشبیه نمود. اگر در خاطرتان باشد، قبلاً در مقام بیان بحث استدلالی می‌گفتم متکلم گاهی به بیان مصادق یا استدلال یا هدف یا جهت و «برای» می‌باشد؛ اما اکنون می‌گوییم در مواضعی اساس و در مواضعی اصول و در برخی دیگر مصادیق را بیان می‌کند.

۲- «اساس» اصول و مصادق» معرّف «استراتژی، سیاستها و فعالیت‌های اجرایی» و معادل

«ظرفیت، جهت و عاملیت»

از همین جا معلوم می‌شود آنچه اساس است، معرّف «استراتژی» و آنچه

اصول است، معرّف «سیاستها» و آنچه مصداق است، «نمونه قانونها» و نحوه استفاده از قوانین است که می توان آن را در مقام بیان آثار دانست. در یک تناظر دیگر می توان «ظرفیت» را معادل اساس و «ساختار» را معادل اصول و بالاخره «عاملیت» را معادل مصداق و آثار دانست.

۳- لزوم ضرب «اساس، اصول و مصداق» در اوصاف خاص «سیاست، فرهنگ و اقتصاد»

توجه کنید این عناوین که عامترین عناوین است باید در اوصاف خاص موضوعی که مورد نظر شماست، ضرب شود. مثلاً اگر این موضوع، فرهنگ باشد باید دید اوصاف آن را که «هوش، حافظه و هنر» است چگونه می توان در آنها ضرب نمود؟ همچنین اگر از امور روحی به عنوان یک موضوع سخن می گوئید باید بتوانید نحوه تطبیق گرایشها و بینشها را با آنها مشخص کنید.

از این رو توصیه من به دوستان این است که در تجزیه بیانات آن بزرگواران این جهت را ملاحظه کنند و آنها را به «مصداق، اصل و اساس» دسته بندی کنند. حال این دسته بندیها که مهمترین و عامترین است، می تواند در انواع موضوعات «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» مطرح شود؛ اما حین این دسته بندی نباید منتظر باشید که بتوانید آنها را در طبقات مورد نظر جای دهید. چون اصولاً «طبقه بندی» را باید از فلسفه اخذ کرد و نمی توان از خود آن، طبقه بندی را انجام داد. بله، غایت امر گردآوری است که از این طریق می توانید به آن نائل شوید. به تعبیر بهتر بخش اول تنها برای گردآوری بیانات مناسب دارد؛ لذا در این مقام شما توجهی به ترکیب ندارید؛ اما باید بتوانید تجزیه متناسب را با ترکیب بعدی انجام دهید. اصولاً باید دو جهت در تجزیه شما حضور داشته باشد به گونه ای که یک گام را در گردآوری و گام دیگر را در فلسفه که ابزار هماهنگی آن است، برمی دارید. یعنی اولین تناسبی را که

در جدول می‌خواهید به وجود آورید باید با رعایت آن اموری باشد که مورد نظر شما بوده است؛ لذا باید صورت مسئله و سؤال را از نظام فلسفی و پاسخ آنها را از عینیت بگیرید. چون شما در خود موضوع نمی‌توانید تقسیم‌بندی را نسبت به موضوعات آن صورت دهید.

۴- لزوم و نحوه دستیابی به جداول «محتوا، سازمان و برنامه»

۵) این کلام بدین معنا نیست که ما صرفاً دو نوع دسته‌بندی را می‌توانیم نسبت به بیانات آن بزرگواران انجام دهیم. بنابراین هرچند با چند نوع دسته‌بندی سروکار خواهید داشت اما مهمترین کار شما باید تعیین مداوم نظامهای دسته‌بندی باشد. ۲۶ چه اینکه شما یک اشل برای مناصبتان دارید که بر این اساس مجبورید یک دسته‌بندی را انجام دهید؛ همچنانکه باید برای محتوا و برنامه خود نیز دسته‌بندی خاص آنها را ارائه دهید. ۲۷ مثلاً چنانچه در مباحث پیشین گذشت، «برنامه»، تخصیص دادن زمان است به آنچه که قبلاً روی آن کاری صورت گرفته است. ممکن است شما سرعت را در اینجا نسبت به دقتی که انجام شده است تقسیم کنید. ۲۸ همچنین گفتیم «سازمان» به عنوان مکان و «برنامه» به عنوان زمان می‌باشد که نسبت بین آن دو همان مطلوب و محصول ماست که در نهایت به دست می‌آید. ۲۹ حال اگر سازمان در زمان خاص معینی فعالیت کرده و بتواند در روند خاصی محصولی را ارائه دهد، آیا می‌توان این محصول را صرفاً نتیجه کار سازمان یا برنامه فقط دانست؟ مسلماً جواب منفی است؛ ۳۰ لذا می‌گویید زیرساخت کل آنها «تأمین یا گردآوری، تجزیه و ترکیب» است. ۳۱ همچنین این نکته را متذکر می‌شوید که تأمین زمان و نیز تأمین منزلتهای لازم برای فعالیت در زمان باید بر اساس محاسبه دقیق صورت گیرد. ۳۲ سپس می‌گویید تأمین مواد، تجزیه و بالاخره ترکیب محتوا به وسیله همین دستگاهی که در این زمان در اختیار داریم، صورت می‌گیرد.

۴/۱- ضرب «تأمین، تجزیه و ترکیب» در «محتوا، سازمان و برنامه»، آغاز تنظیم

جداول

شما چندین جدول را باید تنظیم کنید که یکی از آنها برای سازمان و دیگری برای برنامه و سومی برای محتواست تا بتوانید در نهایت مرغوبیت محتوا را ارزیابی نمایید.^{۴۲} به تعبیر بهتر شما باید «تأمین، تجزیه و ترکیب» را در خصوص سازمان و برنامه و محتوا به کار گیرید. برای این کار ضروری است که ابتدائاً ۳ عنوان «تأمین، تجزیه و ترکیب» را در «محتوا، سازمان و برنامه» ضرب کنید.

۵- شاخصه‌های «اساس، اصول و مصداق» و رابطه این شاخصه‌ها با «جداول جامعه»

بدیهی است جدولی را که شما برای تأمین و گردآوری یا تجزیه بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری نیاز دارید باید بتواند مصادیق، اصول و اساسها را از این بیانات در اختیار شما قرار دهد. البته در جای خود باید برای اساس، تعریف مشخصی ارائه شود که چه بیاناتی در دسته اساس قرار می‌گیرد. طبعاً شاخصه این امر نیز باید مشخص شود تا بدانید بیانات مربوط به اساس با چه شاخصه‌ای شناخته می‌شود، همین تعریف و شاخصه در مورد مصادیق و اصول نیز باید ارائه گردد. چنانچه می‌دانید قبلاً در روند کار پژوهشی از معادل آنها به «فلسفه، منطق و مصداق» یاد می‌کردید؛^{۴۳} اما در هر صورت علاوه بر تعریف باید شاخصه‌ها را نیز ذکر کرد تا بتوان آنها را بکار گرفت. صرف نظر از اینکه در نهایت چه محصولی به دست می‌آید و در چه بخشهایی قرار می‌گیرد؟

بله، باید شما جدول دیگری را نیز در اختیار داشته باشید تا شما را راهنمایی کند که اساس در چه سطحی قرار می‌گیرد؛ مثلاً اگر در بخش فرهنگ از امور دینی، ارزشی، علمی، هنری، تبلیغی و امثال آن سخن می‌گویید باید بتوانید امور دینی یا

ارزشی را در جای خود و امور علمی یا هنری و تبلیغی را در مکان مناسب خود جای دهید. هرچند این تقسیم باید در جای خود انجام گیرد ولی متوجه باشید که تعیین وضع و بیان اینکه چه چیزهایی مربوط به امور مثلاً دینی یا علمی است، همگی به تجزیه «جدول جامعه» بازگشت دارد. اگر صرفاً سطر آخر این جدول را که به کلمه «بنیان» ختم می شود به صورت وارونه و به طرف بالا ضرب کنیم تا ۲۷ عنوان به دست آید، می توان به عناوین فلسفی عینی دست یافت و آن را به عنوان یک شیوه علمی پذیرفت. این عناوین نزدیکترین امر به مصادیق خارجی است و زحمت زیادی را طلب نمی کند.

۵/۱- جایگاه «اساس، اصول و مصداق» در جدول پژوهشی و در جدول محتوا

توجه کنید جایگاه «اساس، اصول و مصداق» در جدول پژوهشی شما چنین است که اساس به جای «فلسفه»، اصول به جای «ساختار یا روش» و بالاخره مصداق به جای «مصادیق عینی» است. در هر حال جدول فلسفی شما، مسائل را از بیانات آن بزرگواران آورده است و نه از عینیت؛ چون آنها کلیات عینیت می باشد. چه اینکه وقتی آنها را به کار می گیرید، ذیل عناوین موضوعات قرار می گیرند نه زیر شاخصه ها. اما باید آنها را در نهایت زیر شاخصه ها بیان کنید. چون الآن اینها به صورت کلی است؛ لذا در اینجا نوشته شده است. اما در نهایت باید خرد شود و زیر شاخصه ها قرار گیرد.

اما ببینیم که پس از این چه باید کرد؟ مثلاً پس از انجام ضرب و کار روی بیانات درمی یابید که فرضاً ۹ مورد اساس در این بیانات وجود دارد که برخی در این قسمت و برخی در قسمت دیگر است و فرضاً ۹ اصول و ۹ مصداق نیز به دست آورده اید. البته نوعاً چنین است که مصادیق دارای تعداد بیشتری نسبت به اصول و

اصول دارای تعداد بیشتری نسبت به اساس است. به تعبیر بهتر اگر بخواهیم این واقعیت را به صورت دیگر بنویسیم، می‌توان گفت در این قسمت استراتژیها، در این قسمت سیاستها و در این قسمت باید بتوان فعالیتهای خاص نسبت به موضوعات خاص را نتیجه گرفت. توجه کنید که در وسط جدول نیز از سیاستهای اجرایی سخن می‌گوییم. چون کلّ اینها باید صورت اجرایی و نه فلسفی داشته باشد. اصولاً قرار است که سیاستها و استراتژی همگی مربوط به برنامه باشد و در صدد طرح استراتژی فلسفی یا پژوهشی نیستیم. حول همین استراتژی است که باید امور کشور سامان یابد و همین سیاستها است که باید در مراحل مختلف برنامه دائماً تغییر پیدا کنند. لذا معنا ندارد که از سیاستهای کلی سخن بگوییم؛ مگر در صدد نوشتن قانون اساسی هستیم؟! مثلاً اگر در برنامه توسعه پنجم برای رسیدن به مطلوبهایی از یک دسته سیاستهای خاص اجرایی سخن می‌گوییم باید در برنامه ششم سیاستهای دیگری اعلام گردد تا در نهایت به این جمع‌بندی برسیم که بحمدالله سیاستهای اعمال شده در فلان تاریخ از دوره پنجم، این موفقیتها را برای کشور به ارمغان آورده است. همچنین اگر از مصادیق سخن می‌گوییم باید منظور مصداقهای عملیات برنامه، نتایج و محصولات باشد که مثلاً مردم این گونه باید کار کنند و اسلام از آنها چنین کارکردی را می‌طلبد. اصولاً این گونه کارکردن رهین اعمال سیاستهایی است که مدّ نظر مسئولان و برنامه‌ریزان کشور بوده است. اگر می‌بینیم که امام علی (ع) می‌فرمایند: «قلمهائیتان را نازک کنید تا ریخت و پاش و اسراف کمتر صورت گیرد» آن را نباید به عنوان یک سیاست دانست؛ چون این که اسراف نشود، حاصل اعمال یک سیاست است.

بنابراین هم باید بیانات آن بزرگواران را بر اساس «اصول، مبنا و مصداق»

دسته‌بندی کنید و هم طبقه‌بندی فلسفی خود را کامل نمایید. اما برای امر برنامه‌ریزی تنها نباید به این کارها بسنده کنید. چون شما می‌خواهید یک روند، و سازمان آن را طراحی کنید؛ لذا اگر «محتوا، سازمان و برنامه» را در «تأمین، تجزیه و ترکیب» نیز ضرب کنید، نمی‌توانید بگویید من صرفاً به بخش تأمین اکتفا کرده و قادر خواهم بود برنامه‌ای ارائه‌دهم. چون شما از زمان، نیرو و امکانات نامحدود برخوردار نیستید. برنامه باید قدرت تخصیص مقدرات را برای رفع موانع و دستیابی به محصول داشته‌باشد. اگر خود را در تأمین بیانات ایشان گرفتار کنید و از مراحل دیگر غفلت ورزید، حتماً نمی‌توانید به برنامه و سازمان مطلوب دست یابید. شما به چند محور نیازمندید و برای هر محور نیز به یک جدول محتاجید.

۵/۲- لزوم تجزیه بیانات امام (ره) و مقام معظم رهبری بر اساس «مصدق، اصول

و اساس»

بنابراین برای تفکیک، دسته‌بندی و استخراج سیاستها بر اساس بیانات ایشان در اصل مقبولیت به یک روش نیازمندید که بتوانید مراحل کار را تشخیص داده و به ارزیابی زمان، نیرو و امکانات مورد نیاز خود پردازید. برای این کار الزاماً باید چندین کار را انجام دهید:

۱- در ابتدا عمل تأمین، نسبت به این بیانات صورت می‌گیرد که باید آنها بر اساس «مصدق، اصول، اساس» تجزیه گردد. سپس عمل تجزیه نسبت به این بیانات انجام می‌شود و قبل از هرچیز تجزیه گردآوری و استقراء صورت می‌گیرد. توجه کنید که دسته‌بندی شما بر اساس «مصدق، اصول و اساس» عامترین و بی‌رنگ‌ترین دسته‌بندیهاست؛ اما در نهایت به یک سری تعاریف کلی می‌رسید که گویایی لازم را ندارد. به تعبیر دیگر شما را در نهایت به تعریف کلی می‌رساند؛

هرچند از اول، منظور شما استخراج سیاستها بوده است. بله، هرچند زمانی که به اساس در بیانات ایشان می‌رسید، در واقع استراتژی را از کلام آنها اخذ نموده‌اید ولی نمی‌توانید با این دسته‌بندی اولیه جایگاه و وزن هریک را معین کنید و بین آنها یک ربط منطقی برقرار نمایید. از این رو پس از طبقه‌بندی اولیه و سپس تجزیه آن بیانات باید به کار ترکیب پردازید.

دقت کنید در مقام تجزیه، عناوینی که در اختیار شماست با یکدیگر ربط دارند و مرتبه آنها با هم دارای نسبت است. از این رو وقتی در این مقام به ایجاد طبقه‌بندی ماتریسی و سطر و ستون اقدام می‌کنید و این عناوین را در این جدول قرار می‌دهید، درمی‌یابید که این عناوین در عین جدا بودن از یکدیگر در یک نظام مشخص واقع شده‌اند. هرچند در این مقام نمی‌توان وزن هریک را معین کرد یا گفت متغیر اصلی چیست ولی می‌توان ترتیب را معین نمود. البته در گام بعد نیز باید آنها را در یک نظام تعریف بیاورید.

۵/۲/۱- ضرب «موضوع، فعالیت و هدف» در «اساس، اصول و مصداق» به منظور دقت.

بیشتر در بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری و دستیابی به ۲۷ عنوان کلی

ممکن است این شبهه در ذهن شما بوجود آید که تقسیم بیانات به «اساس، اصول و مصداق» نمی‌تواند تمامی آن بیانات را بپوشاند. مثلاً زمانی که یکی از آن بزرگواران از «هدف» سخن می‌گویند، چگونه می‌توان آن را در یکی از ۳ عنوان مزبور جای داد؟ اما برای رفع این شبهه می‌گوییم این شاخصه‌ها حتماً پوشش دهنده تمامی آن بیانات است. چون وقتی ایشان از هدف سخن می‌گویند یا در مقام بیان یک مصداق بوده‌اند که آن را به لسان هدف بیان کرده‌اند یا قصد داشته‌اند استراتژی مشخصی را بیان فرمایند؛ همچون استراتژی جنگ با کفار و استکبار یا دفاع از

مستضعفین. بله، ما هم می‌پذیریم که میان هدف و استراتژی تفاوت وجود دارد. چون استراتژی، همان محور هماهنگ‌سازی فعل یا محور هماهنگ‌سازی سیاستهای بلندمدت است؛ زیرا محور سیاستها همواره باید با عامل متغیر موضوع ربط داشته باشد. مثلاً مداد به عنوان یک موضوع دارای یک روند تغییرات است که نهایتاً به این شکل درمی‌آید. عامل متغیر در این موضوع، یک مغیر خارجی و شرائط‌ساز دارد که می‌توان از آن به عنوان استراتژی یاد کرد که در تمامی مراحل تغییر حضور دارد. اما منظور از هدف در واقع آن چیزی است که به وسیله این فعل می‌توان به آن رسید.

حال چون قرار است دوستان شاخصه قوی و مناسبی را در اختیار داشته باشند تا بدانند جایی که آن بزرگواران از هدف سخن گفته‌اند، منظورشان مصداق یا استراتژی است؛ می‌توانند هنگام گردآوری، ۳ عنوان «موضوع، فعالیت و هدف» را در «اساس، اصول و مصداق» ضرب کنند تا به عناوینی همچون موضوعات اساسی، فعالیت‌های اساسی، اهداف اساسی، اهداف استراتژیک، اهداف اصولی، اهداف سیاستها، اهداف مصداقی و غیر آنها دست پیدا کنند. اما در هر صورت متوجه باشید که همواره اهداف به عنوان یک استراتژی بلندمدت بیان نمی‌گردد و گاهی به صورت یک نمونه، اما در قالب هدف بیان می‌شود که ناظر بر اهداف کوتاه‌مدت برنامه یک مجموعه نیز نمی‌باشد و صرفاً بیان یک نمونه است. چه اینکه زمانی که عده‌ای از معلمان به محضر یکی از ایشان شرفیاب می‌شوند و با آنها در خصوص یک موضوع مشخص سخن می‌گویند، نمی‌توان هدف مذکور در بیانات ایشان را به عنوان «هدف برنامه» ذکر کرد در حالی که ایشان اشاره به یک محصول خاص داشته‌اند. مثلاً حضرت امام (ره) از زمان مرحوم

حاج شیخ (ره) به نیکی یاد می‌کنند. این بیان یک مصداق و نمونه است که باید همین از آن بیانات استخراج شود به اینکه اگر قرار باشد مدارس یا دانشگاه‌ها در موضع فعالیت خود کار کنند باید همچون حاج شیخ عمل کنند. مسلماً این را نمی‌توان به عنوان هدف کوتاه مدت دانست؛ بلکه صرفاً بیان یک نمونه است. بنابراین شما با انجام ضرب فوق‌الذکر می‌توانید شاخصه مناسبی را برای دسته‌بندی اولیه بیانات پیدا کنید. می‌بینید که با انجام این ضرب، می‌توان دایره شمولیت را گسترش داد.

چنانچه قبلاً گفتیم با ۳ عنوان «موضوع، فعالیت و هدف» نیز سروکار داریم؛ لذا فعالیت‌هایی به نام «فعالیت‌های اساسی» نیز وجود دارد که این عنوان دوقیدی از آن ضرب حاصل می‌شود. مثلاً فرض کنید که در یک سازمان، مدیریت آن «اساس» به شمار می‌رود. همانگونه که در پژوهش، مسئله تطرق احتمالات اساس است. در هر حال می‌توان در امور مختلف فعالیت‌های «اساسی، مصداقی و اصولی» را از یکدیگر تفکیک نمود و آنها را با مشارکت و مباشرت متناظر دانست. همچنانکه موضوعات نیز به صورت «اساسی، اصولی و مصداقی» قابل طرح است. از این رو می‌بینید که آن ادعای اولیه ما مبنی بر جوابگو و کامل بودن ۳ عنوان «اساس، اصول و مصداق» یک ادعای صحیح است چون هر کلامی را می‌توان تحت یکی از این عناوین درآورد. اگر امری را به آنها اضافه کنیم و به عنوان موصوف دوم قرار دهیم، آنگاه این ۹ بار تکرار می‌شود. البته این را می‌پذیریم که سخن‌گفتن از تناظر به فعل، سخن تمامی نیست. لذا اگر این تناظر را حذف کنیم و خود «اساس، اصول و مصداق» را بیاوریم می‌توان آن را به عنوان عامترین عناوین مورد استفاده قرار داد. در هر حال مضاف‌الیه دوم می‌تواند در ۳ مرحله واقع شود؛ اما این در ۲ مرحله واقع شده است؛ هرچند تعداد مضاف‌الیه‌ها می‌تواند به ۳ یا ۴ مرحله نیز برسد که با این

وصف در هر معنا می توان تعداد بیشتری را ذیل اساس قرار داد. اما این افزایش از نظر خرد شدن است نه تأمین به معنای اساس کمی.

طبعاً اگر «اساس، اصول و مصداق» را برابر با ۲۷ عنوانی که در اختیار دارید، آوردید آنگاه باید ۸۱ عنوان را ارائه دهید؛ یعنی این عناوین را در جدول ۲۷ عنوانی روبروی آنها قرار می دهید. در این حال می توانید از عناوین دیگری همچون «اصلی، فرعی و تبعی» نیز سراغ بگیرید. چون مصداق، همیشه به تبع اصل و اصل به تبع اساس به وجود می آید.

قطعاً شما می خواهید مجموعه سیاستها را از مجموعه سخنانی که راجع به یک موضوع از حضرت امام یا مقام معظم رهبری به ما رسیده است، تنظیم کنید؛ اما متوجه باشید که بدون چند امر نمی توانید این کار مهم را انجام دهید که در رأس همه این امور باید بتوانید از عامترین دسته بندی استفاده کنید.

۵/۲/۲- لزوم دسته بندی فرمایشات امام و مقام معظم رهبری از طریق «ضرب

موضوعات، فعالیتها و اهداف» در «اساس، اصول و مصداق»

ممکن است بگویید برای دسته بندی سیاستها، می توان تنها از تقسیم فعالیتها به فعالیتهای «اساسی، اصولی و مصداقی» بهره جست و همین دسته بندی می تواند مجموعه نظام سیاستها را مشخص کند؛ اما سؤال ما از شما این خواهد بود که چگونه می توانید جدای از موضوعات و اهداف و صرفاً با توجه به فعالیت و اقسام آن به چنین دسته بندی مبادرت کنید، در حالی که همان گونه که یک طرف فعالیت به موضوع ختم می شود، طرف دیگر آن به هدف منتهی می گردد؟ لذا سیاست، نه بدون موضوع قابل طرح است نه بدون هدف. توجه کنید که برای استخراج سیاستها و دسته بندی آنها از بیانات رهبران، باید با عناوینی که تنها در

اختیار شما می‌باشد و ضرورتی برای طرح آن نیست، کار کنید. این عناوین همان «موضوع، فعالیت و هدف» است. اما آنچه برای مخاطبین خود در «مجمع تشخیص مصلحت» کاربرد دارد، سیاستهایی است که شما ارائه می‌دهید؛ ولی دقت کنید عناوینی که بالای این سیاستها گذاشته می‌شود، همان عناوین موضوعات است. چون هر سیاست در یک عنوان موضوع ضرب می‌شود. از این رو بدون آنکه نامی از موضوع یا هدف ببرید، می‌توانید کار را انجام دهید و مجموعه سیاستها را زیرنخش آن قرار داده و بگویید ضرب فعالیتها در این سه امر می‌تواند مجموعه سیاستهای ما را ارائه دهد. در این حال اگر از شما بپرسند که مثلاً سیاست حضرت امام (ره) در مورد دانشگاه چیست؟ می‌توانید جواب آن را در این مجموعه که از ضرب در این فعالیت به دست آمده است پیدا کنید. اما در هر صورت متوجه باشید که نباید سه فعالیت را از موضوع و هدف جدا کرد. چون در عمل نمی‌توانید این سه عنوان را از یکدیگر جدا کنید.

اگر تعریف شما به ۹ تعریف رسید؛ اما تأمین‌پذیری را از آن گرفتید، حتماً در مقام تطبیق دچار مشکل می‌شوید؛ چون هرچه تطبیق عامتر باشد می‌توانید با سهولت بیشتری کار کنید و هرچه فایل را بزرگتر بگیرید، گنجایش قرار دادن امور مختلف در آن بیشتر است. در هر حال باید دقت کنید که ما چگونه توانستیم اینها را به ۹ تعریف رسانده و ۹ بار آنها را تکرار کنیم.

اصولاً عناوین «اساس، اصول و مصداق» عین عناوین «اصلی، فرعی و تبعی» عامترین عناوین است. هرچند زمانی که «اساس، اصول و مصداق» را به «استراتژی، سیاست و نمونه عینی» معنا می‌کنیم این عناوین سه‌گانه مأنوس‌تر می‌شود؛ اما اینها تنها دسته‌ای از نمونه‌هاست. اصولاً موضوعات و اهداف نیز می‌توانند به صورت اساسی یا اصولی یا مصداقی مطرح شوند؛ لذا بیش از آن سه

معنا را می‌توان برای آن عناوین ذکر کرد.

۵/۳- توضیح شاخصه‌های «اساس، اصول و مصداق»

برای آنکه به معانی این شاخصه‌ها سریعتر منتقل شوید، مناسب است به تقسیم بیانات مقام معظم رهبری در بحث «حوزه» که توسط «دفتر» صورت گرفت و ابتدائاً آنها را به «اصلی، فرعی و تبعی» تقسیم کردیم رجوع نمائید. آنجا گفتیم هرچه مبین «جهت» یا «برای» باشد در قالب عنوان «اصلی» قرار می‌گیرد و هرچه «استدلال» باشد به عنوان استدلال و عنوان فرعی و هرچه «مبنا» باشد به عنوان مبنا تعریف می‌شود. پس از این تقسیم‌بندی اولیه، آنها را در عناوینی همچون پژوهش، اخلاق، کلام، فقه و امثال آن بردیم و در نهایت آنها را در این قالبها دسته‌بندی کردیم. حال در این مقام هم باید مرحله گردآوری بیانات آن بزرگواران، ساده‌ترین و عام‌ترین تقسیم باشد. این مرحله برخلاف مرحله تجزیه است و منظور از ساده‌ترین تقسیم این است که شما با بیش از ۳ عنوان سروکار نداشته باشید؛ چون بیش از این تعداد باعث می‌شود معنای گردآوری از بین برود. حال این ۳ عنوان را می‌توان «اصلی، فرعی و تبعی» قرار دهید.

به عنوان توضیح بیشتر نسبت به عناوین «اساس، اصول و مصداق» می‌گوییم شاخصه بیان مصداق، همانا بودن نمونه عینی آن است؛ لذا هر نمونه عینی که در کلام متکلم یافت شود، ذیل عنوان مصداق قرار می‌گیرد و هر جهت حاکمی که در کلام ایشان یافت شود به عنوان اساس قلمداد می‌گردد. اما هرچه را نتوان به عنوان مصداق و جهت حاکم قرار داد، اما کلیت داشته باشد به عنوان اصول قلمداد می‌شود. ممکن است سؤال شود که از کجا می‌توان به این معنا پی برد که این کلام مبین جهت حاکم است؟ در جواب می‌گوییم جهت حاکم را خود بیان به ما القاء

می‌کند. مثلاً اگر حضرت امام (ره) می‌فرمایند: «اسلام با ظلم مبارزه می‌کند و ظلم ستیز است.» یا در بیانات ایشان از استکبار، نظام آمریکایی و امثال آن می‌توان موارد زیادی را مشاهده کرد، همگی بیانگر همان جهت حاکم است. این بیانات در «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» به وفور یافت می‌شود. اما متوجه باشید که این ۳ عنوان به قید موضوع عوض می‌شود و هرگز شکل مصداقی ندارد. اساساً هرگز مصداق سیاسی با فرهنگی یا اقتصادی یکسان نیست. اگر حضرت امام (ره) مثلاً از مرحوم مدرس (ره) تجلیل می‌کنند، در واقع این کلام را نمی‌توان ذیل اصل قرار داد؛ چون ایشان در مقام بیان یک مصداق بوده‌اند. حال از همین مصداق می‌توان نمونه گرفت و سیاست و سپس استراتژی آن را تعریف کرد. اما فراموش نکنید که این یک مصداق است و معنای اساس و اصول را نمی‌دهد. اصولاً در مصداق، القای خصوصیت حتماً ضروری است اما در اصول چنین نیست و باید به وجه به آن توجه کنید و در اساس هم که خود آن را باید آورد. چون نمی‌توان در مقابل اساسهای مذکور در کلام رهبران، اساسهایی را از جانب خود قرار دهید. اما در مصداق، می‌توانید چنین کنید؛ چون بیان آن مصداق خاص تنها محدود به یک مورد نیست.

۶- لزوم برخورداری از عامترین عناوین در مرحله تأمین محتوا، سازمان و برنامه

حال اگر این کار انجام شد و از طرف دیگر طبقه‌بندی موضوعات را از بالا انجام دادید باید بتوانید از این طریق یکی را شارح دیگری قرار دهید و خانه‌های خالی را در جدول نمایش دهید. به تعبیر بهتر آنچه که از فلسفه می‌آید باید بتواند منزلتهایی که آنها را تفکیک و تجزیه می‌کند به خوبی نشان دهد. از این رو مهمترین مطلب این است که شما عامترین عناوین را در مرحله گردآوری در اختیار

داشته باشید، همچنانکه در زمان و سازمان نیز باید از عامترین عناوین بهره جوئید. اصولاً هرگاه بخواهید از مفاهیم به گونه‌ای استفاده کنید که در مواضع مختلف دارای معانی متفاوت باشند باید در مرتبهٔ اوّل اجمال را در آنها لحاظ کنید. لذا نباید در ابتدا آنها مبّین باشند. چون تبیین آنها به ترکیب شدنشان با قیودی است که در منزلت‌های مختلف وجود دارد. به تعبیر بهتر تبیین در نظر ما، همچون یک کلّی و ترسیم آن از طریق حدّ و رسم نیست؛ بلکه از طریق قرار گرفتن آن در منازل مختلف جدول است. حال آنکه در منطق صوری به وسیلهٔ حدّ و رسم، معنای مفهوم را تمام می‌کنند و برای مفهوم دیگر نیز از این طریق معنای دیگری را می‌آورد. امّا در اینجا حفظ اجمال ضروری است تا در مواضع مختلف بتوان معانی متفاوتی را از آن اخذ کرد و سپس در وحدت و کثرت آن را معنا نمود. اساساً مفهوم‌سازی و تولید مفاهیم در دستگاه مختار از طریق معین کردن جنس و فصل نیست.

۷- مزیت عناوین «اساس، اصول و مصداق» بر عناوین «جهت یا برای، استدلال و

مصداق» در دسته‌بندی فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری

ممکن است سؤال کنید عناوین «اساس، اصول و مصداق» چه مزیتی بر عناوین «مصداق، استدلال و برای یا جهت» که در بخش «حوزه» به آن پرداختیم، دارد؟ در جواب می‌گوییم اینجا سروکار شما با سخنرانیهای اجرایی است؛ لذا معنا ندارد که از استدلال سخن بگویید، چون استدلال به درد سیاستها نمی‌خورد. متوجّه باشید که امور اجرایی غیر از امور استدلالی است؛ لذا ضرورتی ندارد که پی‌گیر مبنا باشیم. أحياناً اگر متکلم استدلالی را هم آورده باشد، این استدلال در مقولهٔ سیاستها کاربرد ندارد. چون معنای استدلال یک معنای نظری است نه اجرایی و اگر با آن برخورد کنیم باید این استدلالات حذف شود. اصولاً هر جا با

استدلال برخورد داشتید، بدانید که معنای تصمیم‌گیری در آنجا وجود ندارد بلکه متکلم خواسته‌است ذهن شنونده را با خود همراه سازد.

اما زمانی که متکلم بیان اصل می‌کند در واقع خواسته‌است یک اصل اجرایی را متذکر شود. این همان تقسیم به «اصلی، فرعی و تبعی» است که در اجرا ذکر می‌شود و این همان چیزی است که در پژوهش از آن سخنی به میان نمی‌آید، بلکه از «فلسفه، روش و مصداق» سخن می‌گوییم. اگر دیدیم که متکلم پایین‌تر از این مقام سخن می‌گوید، دیگر آن مقام پژوهش نیست؛ بلکه حین سخن می‌خواهد استدلال را بیان‌کند، نه آنکه آئین‌نامه عملیات پژوهش را تبیین نماید. بله، در آنجا می‌توان گفت که مثلاً مقام معظم رهبری در صدد بیان جهت حاکم، هدف و «برای» می‌باشد؛ لذا استدلالاتی نیز برای آن اقامه می‌کند. در این حال «جهت» جای فلسفه را می‌گیرد. در هر حال ما با آن دسته از سخنانی سروکار داریم که استدلال مذکور در آنها برای ما راهگشا نیست؛ گرچه سراسر این سخنرانی از چنین استدلالاتی پر باشد.

لازم نیست که شما تسویه‌ای نیز نسبت به بیانات آن بزرگواران انجام دهید و مثلاً ابتدائاً مجموعه استدلالات و مثالها را کنار بگذارید و سپس خالص آنچه برای اهداف، اغراض و خط‌مشی‌ها باقی می‌ماند به «اساس مصداق، اصول و اساس» تقسیم‌بندی کنید؛ بلکه آنچه ضرورت دارد این است که چند کار انجام دهید، مثلاً: ابتدائاً کارهای «ذهنی، روحی و عینی» مخاطب را تقسیم کنید تا بدین وسیله و با این کار هنری، تحریک انگیزه مخاطب صورت گیرد. همچنین به لحاظ ذهنی و بالاخره از دیدگاه خودمان باید به کارهایی از این قبیل روی آوریم. باید به گونه‌ای حرکت کنیم که وجود زمان اضافی در کارمان به حداقل ممکن برسد. ختماً می‌توان

با یک سخنرانی به ۲۷ نوع نیز برخورد کرد اما صرف وقت برای چنین کاری چیزی جز هدر دادن آن نیست.

وقتی شما «اساس، اصول و مصداق» را مشخص کردید، بقیه را طرداً للباب می‌توانید مورد دقت قرار دهید. در این حال ممکن است یک پاراگراف از یک سخنرانی را در ضمیمه بیاورید ولی آن قسمتی را که مبین یک اساس است باید مورد توجه قرار دهید و زیر آن خط بکشید. اما در هر حال چنانچه گذشت، اگر یک استدلال برای اساس هم ذکر شده باشد، باز برای ما فایده‌ای ندارد، چون در واقع کار ما یک کار اجرایی است. با این وصف می‌بینید آن تسویه‌ای که فوقاً ذکر آن رفت، عملاً ضرورتی نخواهد داشت؛ چون تسویه به وسیله خود اینها واقع می‌شود. یعنی زمانی که شما در حال بررسی یک پاراگراف از یک سخنرانی هستید و آن را به عنوان موضوع اساس تشخیص داده و زیر آن خط می‌کشید، عملاً آن تسویه صورت می‌گیرد و چون تنها با همین قسمت از سخنرانی سروکار دارید لذا بقیه را به کنار می‌گذاریم. در این حال چه بسا در یک سخنرانی یک تا دو ساعته، تنها سه جمله به کار ما بیاید. اما اگر قرار باشد که به شکل فوق تسویه را انجام دهید چه بسا یک روز از شما وقت بگیرد و به تبع، امکانات مالی و نیروی انسانی زیادی را به هدر بدهد. باید دقت کنید که از کمترین زمان، بیشترین سرعت را به دست آورید و اگر می‌توانید چند کار را به صورت همزمان و موازی انجام دهید، هرگز به صورت متوالی انجام ندهید. از همین الآن باید جداول مورد نیاز را تا آخر کار مشخص کنید و مقدار نفر ساعت مورد نیاز خود را همراه با امکانات ضروری آن ارزیابی نمایید. در امر برنامه از زمان و مکان نباید غفلت کنید تا بتوانید سازمان، سیر و برنامه خود را به خوبی انجام دهید. آنچه مین زمان و مکان مطرح می‌شود، همان نتیجه‌ای

است که ما از آن به عنوان محصول یاد می‌کنیم. این غایت کار شماست.

۸- زمان‌بندی و تخصیص بودجه برای تهیه «برنامه، سازمان و محتوا» متناسب با مراحل

«تأمین، تجزیه و ترکیب»

توجه کنید این سه قسمت از تقسیم‌بندی اولیه، تنها برای مرحله تأمین و نه تجزیه و ترکیب کافی است. تقسیم شما در تجزیه اجرایی برای محصول، تقسیم به «اساس، اصول و مصداق» است. مثلاً می‌گویید تأمین برای سازمان به صورت «مدیریت، مشارکت و مباشرت» است، چون در گردآوری، اینها اصل است.

۸۱ همچنین در تأمین زمانی باید حداکثر خرد شدن زمان را مورد توجه قرار دهیم و

سپس در مقام تجزیه باید بینیم کدامیک بالای کدامیک قرار می‌گیرد و بالاخره در

۸۲ مقام ترکیب باید کل حرکت را مشخص کنید تا در نهایت بتوانید بگویید این محتوا چگونه حاصل می‌شود.

فرضی که برای برخی از دوستان مطرح است این است که ما هنگام قرارداد با

«دبیرخانه مجم» صرفاً به ارائه کلیات «سازمان، برنامه و محتوا» پردازیم. چون

مرحله قرارداد را مرحله ارائه کلیات می‌دانند. اما این دوستان باید توجه کنند که این

فرض مشروط به این است که ابتدای هر فاز زمانی آنچه را در نظر داشته‌اند تمام کنند

و بتوانند آن را به «دبیرخانه» ارائه دهند. ایشان می‌توانند در ابتدا کلیات «برنامه،

سازمان و محتوا» را ارائه داده و نقشه آن را ترسیم کنند و بر این اساس بخشی از کل

بودجه پروژه را به خود اختصاص دهند. اما در هر ماه باید به اصلاح برنامه، سازمان

و مهره‌ها پردازند. با تفصیلی شدن این روند می‌توانند خود را وارد مرحله تجزیه

کنند. در این مرحله است که هر نوع برنامه ارائه شده از سوی ایشان از جانب ما مورد

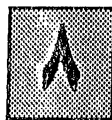
قبول خواهد بود. طبیعی است ایشان به هر مقدار تا پایان مرحله سوم و زمان‌بندی

شش ماهه پروژه موفق به ارائه یک، دو یا سه محصول شوند، به همان میزان می توانند از بودجه تخصیصی هر گروه بهره مند شوند؛ لذا اگر گروهی تنها یک محصول را در پایان شش ماه ارائه می دهد، تنها $\frac{1}{3}$ از بودجه تخصیصی خود را می تواند دریافت کند. این مربوط به همان فرض است که قائل بود باید برآورد، سازمان و برنامه را در ۳ فاز زمانی تحویل داد. در هر حال دوستان مختارند که با اصول سیاستهای مورد نظر خودشان دیاگرام زمانی را ارائه دهند و تصویری از سازمان خود را در چند فاز یک ماهه ارائه داده و بگویند ما نهایتاً می توانیم در پایان شش ماه این محصولات را ارائه دهیم. چه اینکه اکنون نیز همین اختلاف سلائق و شیوه ها، در نتایج کار دوستان به خوبی مشهود است و هر سه گروه دارای یک آهنگ یکسان نیستند؛ مثلاً هریک به گونه ای متفاوت با دیگری به تنظیم جزوه می پردازد. همین شیوه می تواند نسبت به کل روند کار نیز لحاظ شود.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



«برنامه»، «سازمان» و «بودجه»
گروه‌های پژوهشی - کارشناسی

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۸

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

نام:	مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۸)	کد بایگانی کامپیوتری:	M8003008
استاد:	حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی	تاریخ جلسه:	۷۶/۱۱/۸
عنوان گذار:	آقای سید مهدی رضوی	تاریخ انتشار:	۷۶/۱/۱۱
ویراستار:	آقای ابراهیم نیک منش	حروفچینی و تکثیر:	انتشارات فجر ولایت

فهرست:

۱	مقدمه.. طرح سؤالات
۱	اصل بحث
۴	۱- مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» در «برنامه»
۳	۲- «برنامه»، تمام‌کننده ربط اوصاف فلسفی با مصادیق عینی بوسیله روش تنظیم
۵	۳- نحوه خرید کردن محورهای مختلف و ارزیابی نیرو، امکانات، هزینه و زمان در برنامه
۶	۳/۱- محور دستیابی به مدل محتوا
۷	۳/۲- محور تجزیه بیانات حضرت امام(ره) و مقام معظم رهبری
۷	۳/۲/۱- جمع آوری و خلاصه کردن موضوعات
۸	۳/۲/۲- تعیین سرفصلهای موضوعات
۹	۳/۲/۳- فیش‌برداری و تنظیم عناوین
۹	۳/۲/۴- شیوه‌های استخراج سیاستها و مستندسازی آن
۱۲	۳/۳- ضرورت و نمونه ارزیابی لازم نسبت به محورهای عملیاتی در برنامه
	۴- تفاوت شیوه دسته‌بندی عینی و تنظیم برنامه و سازمان یا دسته‌بندی فلسفی
۱۴	و تنظیم محتوا
۱۵	۴/۱- انجام «موازی» و «متوالی» کارها، وسیله دستیابی به «مراحل برنامه»
۱۷	۴/۱/۱- «مقدورات» عینی و «منطق» تمام‌کننده ضرورت «توالی» در مراحل برنامه

۴/۲- «مقدورات» عینی و «منطق» تعیین کننده وضعیت سازمان ۱۸

۵- دسته بندی انتزاعی بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری و موضوعات

جاری، جامعه، محصول مرحله اول کار گروه های سیاسی-فرهنگی و اقتصادی ۱۸

۶- تأثیر کیفیت گزینش نیروی انسانی در کیفیت محصول ۱۹

۷- بررسی کیفیت تخصیص اعتبار برای گروه های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ۲۰

۷/۱- تأثیر حجم کارهای هر گروه در تخصیص اعتبار ۲۰

۷/۲- پرداخت اعتبار، بعد از ارائه نهایی محصول و کنترل آن ۲۱

۷/۳- لزوم معقول بودن نرخ گذاری هزینه ها ۲۱

بسم الله الرحمن الرحيم

«برنامه»، «سازمان» و «بودجه»

گروههای پژوهشی - کارشناسی

جلسه ۸

تاریخ: ۷۶/۱۱/۸

۶۰ دقیقه

* مقدمه - طرح سؤالات

در این بحث ابتدائاً به طرح دو سؤال که از جانب برخی از دوستان ارائه شده است، می پردازیم و در ادامه به آنها جواب می دهیم:

۱- اصولاً محصول دوره «گردآوری»، دوره «تجزیه» و دوره «ترکیب» به صورت «خرد» چیست؟ البته تفاوتی ندارد که به اینها نام مقاطع، مراحل یا تقسیمات اولیه یا هر عنوان دیگری داده شود. آیا از این تقسیم عامتر نیز وجود دارد؟

۲- در مباحث قبل، از ضرب ۳ عنوان «تأمین، تجزیه و ترکیب» در «محتوا، سازمان و برنامه» سخن گفتیم و نیز از تقسیمات یکی از عناوین ۹ گانه، یعنی تأمین محتوا بحث کردیم که همان «اساس، اصول و مصداق» است. حال در خصوص این ضرب و مفردات آن بیشتر توضیح دهید؟

* اصل بحث

۱- مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» در «برنامه»

آنچه در جواب این دو سؤال می توان گفت این است که چنانچه گذشت

«تأمین، تجزیه و ترکیب» برای زمان، برنامه را نتیجه می دهد. اما این سخن بدین معنا نیست که تجزیه می تواند سه فاز از برنامه را ارائه دهد. چون وقتی مرحله تأمین مطرح می شود، «زمان» تقسیم می گردد و می توان بدین طریق واحدهای کوچک زمانی را در کمترین ارتباط ملاحظه کرد. وقتی این ملاحظه صورت گرفت، می تواند آن را به صورت عینی با مقدورانی که سازمان از نظر امکانات دارد، بسنجد و در حقیقت زمان و مکان را به صورت ساده ارزیابی کند. اما این مکان، «مکان مقدور» است. بالاخره در مرحله سوم، ترکیب صورت می گیرد و در این مرحله است که «مراحل» معین می گردد.

توضیح مطلب فوق این است که اساساً معنای تقسیمات زمانی برنامه این نیست که ختماً بتوان هر یک یا چند ماه به جایی رسید؛ بلکه منظور این است که یک صورت برداری اساسی نسبت به کل فعالیت هایی که باید روی کل موضوعات انجام شود، صورت می گیرد. چنانچه قبلاً گفتیم این فعالیت ها چنین است: در ابتدا باید مشخص کنیم که با چند موضوع سروکار داریم تا ببینیم باید به چند کار مبادرت کرد؟ اما قبل از آنکه تعداد موضوعات را بدست آوریم؛ بایست به این مطلب توجه کنیم که این موضوعات از مطلوب ما به دست می آید؛ چون قطعاً پای یک مطلوب در میان است و از همین می توان به دست آورد که باید دنبال کدامیک از مواد بود و باید چه موضوعاتی را مد نظر قرار داد تا به این مطلوب نایل شویم. به تعبیر بهتر همین مطلوب است که خلاً موجود در کار را مشخص می کند و همین است که می گوید چه چیزهایی را باید جمع آوری کرد؟

مطلوب این است که عناوین سیاسی، فرهنگی و اقتصادی به صورت «منقول» و «معقول»، مستند گردد. چه اینکه فعلاً در مستند منقول با بیانات حضرت

امام (ره) و مقام معظم رهبری سروکار داریم و در مستند معقول با مباحث «دفتر». آنچه در نهایت از مجموع این سه امر به دست می‌آید، مدلی است که قادر خواهد بود عناوین سیاسی یا سیاستهای فرهنگی و اقتصادی را به صورت مدل‌مند ارائه دهد. از این رو ما با موادی سروکار داریم که قرار است در نهایت به چنین امری تبدیل شود؛ لذا یک سیر مشخص از فعالیت را می‌طلبد که این مهم باید مورد استقراء قرار گیرد.

در یک کلام تأمین، مرحله «استقراء» و در این مرحله است که نه در فلسفه بلکه در عینیت به تتبع می‌پردازیم. این همان مرحله گردآوری است. اما اگر بنا باشد که در این مرحله به جمع‌آوری موضوعاتی بپردازیم باید بدانیم چه چیزهایی را جمع‌آوری کنیم. چه اینکه اگر موضوع کار ما ارائه یک مدل مطلوب از سیاستها نسبت به یک موضوع خاص باشد باید آن موضوع را مورد دقت قرار داد و شناخت. مثلاً اگر آن موضوع سیاست است باید از آن تعریف روشنی ارائه داد که فعلاً این تعریف وجود دارد. در مرحله بعد باید به ارائه سیاست مدل‌مند در بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری پرداخت و در ادامه خصوصیات را که نسبت به آن موضوع تقسیم می‌کنیم در پیدا کردن مواد مورد نیاز، اصل قرار دهیم. طبیعی است اگر برنامه مورد نظر غیر از این بود و مثلاً در صدد ساختن بلندگو بودید، به این تقسیمات نیز نیازی نداشتید.

۲- «برنامه»، تمام‌کننده ربط اوصاف فلسفی با مصادیق عینی بوسیله روش تنظیم

اگر بگویید بایست تقسیمات عامی از محصول را ارائه دهیم که بتواند مواد را طبقه‌بندی کند، می‌گوییم موضوع مورد نظر شما ابتدائاً دارای یک «مفهوم» است. مثلاً اگر این موضوع، سیاست یا فرهنگ یا اقتصاد یا یک موضوع کوچک همچون

بلندگو باشد، قطعاً یک ویژگی فلسفی را در خصوص هریک می‌توان سراغ‌گرفت و یک تعریف فلسفی را از هرکدام ارائه داد. اما متوجه باشید که این تعریف کافی نیست. چه اینکه ممکن است حداقل سه تقسیم نسبت به این تعریف اعمال شود. در هر صورت از این تعریف، صرف تعریف آن مدنظر است؛ اما یک «عینیت» نیز مربوط به موضوع مورد نظر وجود دارد. به تعبیر بهتر ما با یک موضوع ذی‌وصف سروکار داریم که دیگر نمی‌توان آن را به وصف و موصوف شناخت؛ بلکه باید به صورت «مضاف و مضاف‌الیه» شناخته شود. مثلاً اگر از بیانات حضرت امام (ره) در موضوع سیاست سخن می‌گویید، در واقع چند مضاف و مضاف‌الیه را به دنبال هم آورده‌اید. در اینجا سخن از وصف و موصوف نیست. اما زمانی که تعریفی را برای سیاست ارائه می‌دهید و در صدد جمع‌آوری بیانات سیاسی حضرت امام (ره) در موضوع سیاست برمی‌آیید، این موضوع یک موضوع فلسفی می‌شود.

در هر حال ما با یک صفت و موصوف در مرحله تأمین مواد و یک مضاف و مضاف‌الیه و بالاخره یک نسبت بین این دو امر که همان محصولان است سروکار داریم؛ اما چگونه می‌توان این نسبت را به دست آورد؟ قطعاً ما برای موضوعی مثل بلندگو، صفتی از نظر فلسفی فائلیم که همان ما را به طرف ساخت این ابزار سوق می‌دهد. اما عینیتی نیز برای موضوعات و مواد آن وجود دارد و بالاخره مدلی که می‌تواند ربط بین این دو امر را تمام‌کند.

به تعبیر بهتر در این حال می‌توان از سه امر یعنی وصف فلسفی، مضاف‌الیه موضوع خارجی و روش تنظیم نسبت بین وصف فلسفی و موضوع خارجی سراغ گرفت. این سه کلی‌ترین تقسیمی است که نسبت به هر محصولی می‌توان ارائه داد. اما توجه کنید که این محصول غیر از این است که از «اساس، اصول و مصداق»

سخن بگوئیم. چون اگر پای سیاستهای اجرایی در میان باشد، می توان از سه عنوان «اساس، اصول و مصداق» سخن گفت و خود را به آنها نیازمند دید. اما اگر موضوع کار شما برنامه و نه محتوا می باشد، می گوئیم برنامه باید بتواند ربط و صف فلسفی را با اضافه عینی یا مصداق عینی، آن هم به وسیله روش تمام کند. در این حال می توان گفت چیزی ساخته شده است که دارای وصف است و ارتباط آن وصف مطلوب با موضوع موجود خارجی تمام شده است.

۳- نحوه خرد کردن محورهای مختلف و ارزیابی نیرو، امکانات، هزینه و زمان در برنامه وقتی برنامه توانست چنین کند ما باید بتوانیم آن را بسنجیم و مثلاً در این سه محور، خرد کنیم. منظور از خرد کردن هم ایجاد تقسیمات داخلی است. به گونه ای که بتوانیم بگوئیم تقسیمات داخلی وصف و موصوف- و یا در مثال ما وصف سیاسی- چگونه قابل دستیابی است و چگونه می توان از جدول نظام جامعه تا آخرین مراحل خرد شدن بهره گرفت. از این رو انجام یک کار فلسفی در تشریح وصف و موصوف محصول مورد نظر ضرورت دارد. پس از آن باید بیانات حضرت امام(ره) یا مقام معظم رهبری را به عنوان یک امر عینی مورد نظر قرار داد. چون مستند ما در عینیت، مقبولیت است و تکیه مقبولیت به همین بیانات است. پس از این مراحل باید مجدداً به تقسیم کردن پردازیم. اگر از این تقسیمات سؤال کنید، می گوئیم این همان تقسیماتی است که قبلاً در محتوا مطرح شد و با سه دسته بندی «اساس، اصول و مصداق» سروکار داشتیم. در ادامه باید نسبت آن را با «جدول جامعه» ببینیم و در نهایت تقسیمات داخلی آن را ارائه دهیم.

بنابراین یک فعالیت نسبت به بیانات آن بزرگواران و یک فعالیت روی جدول و بالاخره فعالیت دیگر نسبت به ایجاد ارتباط میان دو فعالیت اول صورت می گیرد

تا بتوان کارها را مرتباً کوچکتر کرد.

۳/۱- محور دستیابی به مدل محتوا

ممکن است بگویید، می توان برای دستیابی به یک مدل فلسفی به طراحی و پاسخگویی مثلاً ۱۰ سؤال مبادرت کرد؛ اما اینها سؤالات کلی است که هر یک دربرگیرنده چند سؤال جزئی است. اگر فرضاً در نهایت با ۳۰ سؤال جزئی سروکار داشته باشید باید بتوانید مشخص کنید که چند نفر ساعت وقت برای پاسخگویی به این سؤالات و در نهایت تنظیم مدل فلسفی نیازمندید. اگر به این نتیجه برسید که ما برای پاسخگویی به سؤالات مزبور، نیازمند برگزاری ۳۰ جلسه مشاوره هستیم باید مشخص کنید که چه مقدار از این جلسات مربوط به امور مشترک گروهها و چه تعداد، خاص یک گروه مشخص است. اگر پس از بررسی به این نتیجه برسید که مثلاً $\frac{2}{3}$ از این جلسات به بحث مشترک گروهها اختصاص دارد، آنگاه این زمان را باید زمان مورد نیاز سه گروه به حساب آورد و $\frac{1}{3}$ مابقی جلسات را به یک گروه خاص که مورد نظر بوده است اختصاص داد. گرچه زمان مورد نیاز سه گروه در تمامی ۳۰ جلسه صرف می شود؛ اما آن جلساتی که مربوط به بحث مشترک گروههاست، عملاً به حساب گروه گذاشته نمی شود. گرچه آن گروه مجبور است نیرو و امکانات خود را صرف آن کند؛ لذا بالنسبه باید این مقدار زمان را پای آن گروه گذاشت، چون مشاوره ای که در این جلسات ارائه می شود، مربوط به هر سه گروه است.

در این حال صحیح است که علی الفرض بخشی از وقت، نیرو و امکانات را صرف پیاده کردن، ویرایش و تنظیم جلسات و نهایتاً ارائه یک کار مطلوب کرد و مقدار هزینه ای که میان گروهها مشترک است به ۳ قسمت تقسیم نمود. اما زمانی ممکن است یک گروه تصمیم بگیرد غیر از کاری که دیگر گروهها انجام می دهند،

انجام دهد. در این حال چون یک فعالیت اختصاصی به شمار می‌رود؛ لذا باید ۳۰ جلسه مورد مثال را به عنوان زمان مورد نیاز آن گروه قلمداد نمود. طبیعی است اگر هر هفته ۶ جلسه مشاوره با گروه‌ها برقرار باشد، نمی‌توان تمامی این جلسات را به این گروه اختصاص داد. چون گروه‌های دیگر اولویت‌هایی در ارائه نظام سؤالات خود احساس کرده‌اند که الزاماً همان اولویت‌های این گروه خاص نیست. ممکن است ۳۰ سؤال مزبور اگر برای کل گروه‌ها مطرح می‌بود، در یک ماه قابل پاسخگویی بود؛ ولی چون اولویت هریک از گروه‌ها در ارائه سؤالات با یکدیگر متفاوت است؛ لذا زمان، نیرو، امکانات و هزینه متفاوتی را طلب می‌کند. از این رو چنین گروهی مجبور است تنها نسبت به $\frac{1}{3}$ از جلسات شش‌گانه در هفته برای خود حساب باز کند؛ یعنی هفته‌ای ۲ جلسه که طی یک ماه ۸ و طی چهار ماه عملاً سهم این گروه به ۳۲ جلسه محدود می‌گردد ولی طی محاسبه‌ای که این گروه داشته پس می‌تواند خود را طی همین چهار ماه موفق به ارائه محصول مورد نظر ببیند.

۳/۲- محور تجزیه بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری

۳/۲/۱- جمع آوری و خلاصه کردن موضوعات

اما تمامی اینها به عنوان یک محور از فعالیت این گروه حساب می‌شود. چون باید محور دوم را تجزیه بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری قرار دهند. قطعاً در این محور نیز ارزیابی لازم نسبت به نیرو، امکانات، هزینه و زمان مورد نیاز بایست صورت گیرد. اگر فرضاً این گروه، گروه سیاسی باشد باید برای خود معلوم کند که از کتب موجود از حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری، چه تعداد مربوط به موضوع سیاسی است و این کتب مجموعاً چند صفحه و چند فهرست از عناوین سیاسی را پر می‌کند؟ لذا در ابتدا گروه سیاسی وقت خود را صرف کتابها نمی‌کند؛

بلکه دقت اولیه خود را مصروف فهرست کتبی می‌کند که با موضوع فعالیت خود مناسبت دارد. پس از انجام این کار باید عناوینی را که هم به لحاظ محتوای موضوعی و هم دستوری، مشابه است به عنوان موضوعات تکراری قلمداد نماید. مثلاً حضرت امام (ره) در زمانهای مختلف و به مناسبتهای گوناگون به خاطر اهمیت موضوعی همچون ردّ نظام شاهنشاهی، سخنرانی‌های متعددی ایراد فرموده‌اند تا این واقعیت را به پذیرش اجتماعی برسانند؛ لذا این امر را با تعبیر گوناگون همچون «شما جوانها نمی‌دانید، پیرها می‌دانند که شاهنشاهی چنین و چنان بود» به مخاطبین خود القاء می‌کردند. مسلماً تمامی اینها به عنوان بیان یک مضداق است و قصد داشتند این مطلب را تفهیم کنند که این یک نظام فاسد است که ریشه در برتری جویی و استکبار قومی دارد. ممکن است تعبیر با یکدیگر اختلافات جزئی داشته باشند؛ اما جوهره همه آنها یکی است و از یک موضوع، دستور و توصیف، پیروی می‌کند.

۳/۲/۲- تعیین سرفصلهای موضوعات

بنابراین عمل جمع‌آوری و خلاصه کردن، اجتناب‌ناپذیر است که می‌توان ابتدائاً این کار را به نحو اجمال در فهرستها انجام داد و در بدو امر به فیش‌برداری مبادرت نکرد. پس از این باید سرفصلها را متناسب با موضوعاتی که آورده‌اند معین نمود. اینها همان سرفصلهایی است که ارتکازات عرف است و توسط تنظیم‌کنندگان بیانات آن بزرگواران آورده شده است؛ لذا فعلاً کاری به سرفصلهای مورد نظر خودمان نداریم. بعد با رجوع به این سرفصلها می‌توان موضوعات قسیم و هم عرض را که تکراری نیستند به خوبی مشخص کرد و شمارش نمود.

۳/۲/۳- فیش‌برداری و تنظیم عناوین

با جمع‌آوری این عناوین، گروهی از افراد را به فیش‌برداری می‌گماریم و

همزمان نیروهای کیفی خود را برای به وحدت رساندن این عناوین بسیج می‌کنیم تا مابه‌الاشتراک هر تعداد عنوان را که می‌توانند تحت یک عنوان کلی درآیند، مشخص نمایند. این یک تنظیم انتزاعی نیست بلکه یک تنظیم «شبکه‌ای» است که می‌توان محورهای اساسی و اصلی بیانات را مشخص کرد و مثلاً به عناوینی همچون «استکبار» و «استضعاف» که موضوعاً از سلطنت و غیر آن اعم هستند و مربوط به دعوای تاریخی می‌باشند، رسید و چنین گفت که مثلاً استضعاف و استکبار ربطی به شاه و غیرشاه ندارد و هر مستکبر یا مستضعفی را در هر جایی که باشند شامل می‌شود. با این وصف اینها غیر از یک صنف یا یک گروه یا یک نوع از حکومت است. طبعاً عنوان استکبار یک عنوان کلی است که مثلاً ۵ دسته را می‌توان به عنوان زیربخش این عنوان قرارداد و برای عناوین خرد نیز تناسبی ایجاد کرد. اما به موازات این کار باید به ارزیابی نیرو و امکانات مورد نیاز خود پردازید تا ببینید برای اتمام این محور به چند ساعت وقت و چه تعداد نیرو نیازمندید. در این حال صحیح است که بگوییم همزمان با تنظیم فهرست و نظام عناوین، دستور استخراج سیاستها از متن بیانات داده شده است.

۳/۲/۴- شیوه‌های استخراج سیاستها و مستندسازی آن

اما برای استخراج می‌توان به چند شیوه عمل کرد: ساده‌ترین شیوه این است که گروهی مشخص شوند و با همفکری یکدیگر این سیاستها را استخراج کنند. اما شیوه دیگر این است که فرمایش مورد نظر را به نحوی از کتاب جدا کنیم و با خط کشیدن زیر قسمت مورد نظر و چسباندن آن روی کاغذ متن بیانات را برای استفاده در مراحل بعدی آماده‌نماییم. طبیعی است اگر نیاز به گرفتن تصویر از بعضی صفحات کتاب باشد، این کار نیز باید توسط گروههای تنظیم انجام شود.

از آنچه گذشت معلوم شد که از فهرستها باید یک محور برای «تنظیم» و یک محور برای «جمع‌آوری» بدست آورد. اما متوجه باشید که در هر حال به فیش و فیش‌برداری نیازمندید؛ چون در غیر این صورت نمی‌توانید به تهیه ضمیمه مبادرت کنید. در همین ضمیمه است که می‌توان مدعی شد، مثلاً در این ۵۰ فیش حضرت امام (ره) این مطلب را فرموده‌اند: ممکن است بگویید می‌توان متن عبارت آن بزرگواران را نیاورد و صرفاً به ارائه آدرس متن اکتفا نمود. اما اگر چنین کنید دیگر نمی‌توان عمل مستند شدن را به آن اطلاق نمود.

اما در مقام تأمین محصول باید قبل از هر چیز مشخص کنید که در کدام مواضع، بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری وجود دارد. بحمدالله این امر در صحیفه نور و کتب مشابه جمع‌آوری شده است؛ اما کار شما از جداسازی و انتخاب این بیانات و تقطیع متون بیانات در این مرحله آغاز می‌شود. در این حال می‌توانید بیاناتی را که مربوط به موضوع سیاست یا موضوع مورد نظر شماست، ارائه دهید. طبیعی است همراه متن، آدرس آن نیز وجود دارد ولی صرف ارائه آدرس را مستندسازی نمی‌گویند. از این رو نمی‌توان مدلی را ارائه داد و گفت مخاطبین محترم به کتاب صحیفه نور مراجعه کنند تا ببینند که مثلاً در ۲۵ مورد به این موضوع مورد بحث اشاره شده است! از همین جاست که ما ضرورت خلاصه کردن آن بیانات را متذکر شدیم. این خلاصه باید مفهوماً تواتری را اثبات کند. شیوه کار چنین است که ابتدائاً یک جمله از بیانات آن بزرگواران آورده شود و ذیل آن نویسنده شما یک پاراگراف توضیح می‌دهد به اینکه مثلاً حضرت امام (ره) در ۲۸ مورد علیه استکبار موضع گرفته‌اند؛ لذا یک جمله در صدر در مورد استکبار از ایشان آورده می‌شود و ذیل آن این توضیح ارائه می‌گردد که در این تعداد مورد این

موضع واحد گرفته شده است. سپس خلاصه‌ای از کل آن مواضع در پایین آورده می‌شود به این که ایشان استکبار را به نظام پایمال کننده حقوق ضعفا یا مفسد فی الارض و تعابیری از این قبیل معرفی فرموده‌اند. می‌بینیم که در این جملات عملاً یک ترکیب جدید به وجود می‌آید، در هر حال هنگام ارائه ضمیمه باید بتوان از هر فیشی برجسته‌ترین کلمه را انتخاب و جملات تکراری را حذف نمود. سپس باید پاراگرافی که واقعاً خلاصه بیانات یکی از ایشان در مورد استکبار یا موضوع دیگر است همراه با آدرس مورد نظر، حذف عبارات تکراری و چینش کلمات برجسته کنار یکدیگر ارائه گردد.

بنابراین در این حال می‌توان ادعا نمود که هم «سیاست» و هم «مستند» آن سیاست بیان شده است بگونه‌ای که در قالب یک عنوان درشت در صدر عبارت می‌توان عین سیاست را به مخاطب القا کرد و ذیل آن با تعابیری همچون باستسناده عین جملات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری را به صورت خلاصه همراه با آدرس آن بیان نمود. می‌بینیم در این شیوه تمامی اسنادها یک جا جمع شده و به ضمیمه منتقل می‌شود اما تحت یک عنوان درشت، تنها تک جمله‌ای از آن بیانات آورده می‌شود و سپس پاراگراف مربوط به خلاصه کل بیانات آن فصل به ضمیمه منتقل می‌گردد. حسن انتقال به ضمیمه در این است که شما در واقع درصدد تنظیم کتاب یا جزوه‌ای هستید که مشتمل بر عناوین سیاست است، لذا نباید بیش از یک جمله را ذیل عنوان کلی آورد. طبیعی است اگر در یک صفحه مثلاً ده عنوان وجود داشته باشد و بخواهید ده پاورقی نیز به تعداد این عناوین بیاورید مباحث کتاب به درازا خواهد کشید و عملاً از حالت فهرست بودن خارج می‌شود. لذا زمانی می‌توان قالب فهرست نظام عناوین و ساختار بودن کتاب را حفظ کرد که آن متون را به

ضمیمه منتقل کنید و تنها به آوردن یک جمله از آن بیانات، ذیل هر عنوان اکتفا کنید. حال فرقی نمی‌کند که آن جمله بالای بند نوشته‌شود و ذیل آن عنوان را با قلم درشت‌تر یا کوچک‌تر بیاورید یا بالعکس.

۳/۳- ضرورت و نمونه ارزیابی لازم نسبت به محورهای عملیاتی در برنامه

در هر حال ارزیابی لازم می‌بایست نسبت به جمع‌آوری، تلخیص، حذف، تنظیم فهرست‌ها، فیش‌ها و امثال آن برای تعیین نیرو، وقت و امکانات صورت گیرد. حتی خوب است به تفکیک مشخص شود که چه مقدار هزینه و زمان برای هریک از موضوعات با توجه به فیش‌های موجود باید صرف شود؛ مثلاً می‌گویید: ۲۸۰ عنوان فیش در مورد استکبار و ۱۱۰ عنوان درباره سرمایه‌داری و ۱۲ عنوان درباره کارگران زمین و غیر آن وجود دارد که هر کدام این مقدار نفر ساعت زمان و این مقدار هزینه را طلب می‌کند. پس از آن که مثلاً به این نتیجه رسیدید که در دور اول فیش‌ها را طی این زمان و در دور دوم حذف تکراری‌ها طی زمان دیگر صورت می‌گیرد در نهایت می‌توانید نتیجه بگیرید که یک محور کار شما طی دو ماه و محور دیگر چهار ماه به اتمام می‌رسد. در این حال باید مشخص کنید که چه عملی باید پس از این زمان بر روی مواد موجود انجام دهید؛ مثلاً می‌گویید: تلخیصی از بیانات بدست آمده است که دارای نظامی براساس ارتکازات موجود است، یعنی «اصلی، فرعی و تبعی» موجود در آن برحسب آنچه در آنها وجود دارد می‌باشد نه برحسب آنچه در مدل مختار موجود است. حال باید ببینیم ربط این تلخیص با موضوعات عینی چگونه است؛ چگونه‌ای که بتوان آن را هم محور با این امر انجام داد، که فرضاً عناوین و کارهای سیاسی موجود در کشور چه اموری است و موضوعاتی که آورده شده است ناظر بر چه کارهایی است و با اوصاف فلسفی چه نسبتی دارد؟ بدیهی

است محورهای عملیاتی این جا بگونه‌ای نیست که بتوان بخش استقراء را به تقسیم‌بندی‌ها برگرداند. چون این بخش عملاً به موادی که در اختیار شماست بازگشت دارند، که در یک تقسیم‌بندی خیلی کلی می‌توانید قائل شوید که ما با وصف و موصوف و مضاف و مضاف‌الیه و ربط بین آن دو یعنی «نظام یا روش» کار داریم. این یکی دسته‌بندی کلی است. اما باز خود را محتاج این می‌بینیم که مشخص کنیم مثلاً مضاف و مضاف‌الیه دارای چند دسته است؟ و مثلاً جواب دهیم یک دسته منقولند و دسته دیگر عینی که شامل مصداقها و موضوعات عینی می‌شوند و این موضوعات، همان مستند نقلی یا متد عقلی می‌باشد.

در هر حال تأمل در این امر که چه کارهایی باید انجام گیرد می‌تواند جزئیات کار را مشخص کند. این عین همان مطلبی است که قبلاً در مورد سرصفحه گفتیم به این که نمی‌تواند مشخص کند که آیا عینیت ۵ یا ۶ امر است؟ بله می‌توان وصف عینی را زمانی که می‌خواهیم جهت دهیم در دسته‌بندی فلسفی وارد کنیم اما نمی‌توان گفت که مثلاً اشیای این اتاق نیز سه به سه باشند، یا توقع داشته باشیم زمانی که به جسم انسان می‌رسیم توجیه کنیم که مثلاً بینایی او باید دارای سه مجرا باشد بگونه‌ای که دو چشم سر، و یک چشم قلب را شامل شود! از این رو در موضوعات عینی و در بخش استقراء عینی و وصف به جهت آن، از هماهنگ‌سازی سخن می‌گوییم. بدیهی است هماهنگ‌سازی به ابزاری نیازمند است که باید قاعده‌مند باشد تا بتوان گفت دسته‌بندی ما باید به چه صورت باشد؟ اما نمی‌توان موضوعات خارجی را در این دسته‌بندی وارد کرد و مثلاً گفت که اشیای این اتاق نباید بیش از ۳ یا ۹ یا ۲۷ امر باشد. بله می‌توان وصف‌های آن را در سطح کلان در مقام هماهنگی آنها به یک منطق ختم نمود تا فرضاً همگی سه به سه طبقه‌بندی شوند. از این رو

نمی‌توان صفت اصلی یا دسته‌بندی عینی موضوع خارجی را حتماً سه به سه فرض نمود، بلکه می‌توان آنرا بصورت دو به دو، چهار به چهار یا پنج به پنج نیز طبقه‌بندی کرد. این امر بایست به صورت استقرایی بدست آید چون در هر حال برای نازلترین بخش، همان منطق انتزاعی است که می‌توان آن را به مشابَهت و اشتراک در یک خصوصیت معنا کرد. هیچ اشکالی ندارد که در مورد بیانات آن بزرگواران نیز از دسته‌بندی انتزاعی کمک بگیریم و عناوین انتزاعی را بر آنها بگذاریم چون بعداً زمانی که در مقام اجرا نیز می‌رسید بایست یک نام و عنوان مشخص را بر آنها بگذارید. پرواضح است که نام، یک امر انتزاعی است بلکه می‌توان اسم کسی را نیز به وصف گذاشت و او را «کریم» یا «رحیم» نامید ولی اینگونه نیست که موصوف آن اسم نیز الزاماً کریم یا رحیم باشد. چون اسم، معرّف شخص است و نه معرّف وصف او. البته این غیر از اسامی مربوط به مفاهیم اوصاف است چون آنها دارای واقعیت دیگری هستند.

۴- تفاوت شیوه دسته‌بندی عینی و تنظیم برنامه و سازمان یا دسته‌بندی فلسفی

و تنظیم محتوا

مناسب است در این جا تذکری را در مورد این که کار چگونه باید انجام گیرد یادآوری نمائیم چون زمانی می‌گوییم باید محصول را مبین کرد اما یک بار از «چگونه انجام گرفتن» کار سخن می‌گوییم. چنانچه گفتیم بخش استقراء برنامه را نمی‌توان توسط فلسفه ارائه داد از این رو، این امر با خرد شدن استقراء آن مناسبت ندارد کما اینکه در سازمان نیز امر عینی است. واقعیت چنین است اصولاً انسانهایی که در عالم وجود دارند دارای خصوصیات منحصر به فردی می‌باشند؛ مثلاً

می‌گویید همکاران موجود «فرهنگستان» چنین هستند و اگر بخواهیم اطلاعاتی پذیرش نیرو از خارج دفتر را ابلاغ کنیم قطعاً با افرادی برخورد خواهیم داشت که دارای خصوصیات دیگری می‌باشند گرچه آنها فرزندان همکاران «دفتر» یا طلاب مدارس علمیه و یا دانش‌آموزان دبیرستانی باشند. در هر صورت در عینیت، افراد و دسته‌جات را به ویژگیهای خاص خود باید شناخت و لاجرم بایست شرایط عینی را پذیرفت. بله سازمان شما سازمانی است که دارای یک نظام پرورشی است و می‌تواند افرادی را پرورش داده و بالنسبه تغییراتی در آنها ایجاد کند تا پس از این پرورش بتوان کارآمدی‌های خاصی را از آنها گرفت. اما در کنار این پرورش، ملاحظه حفظ خصوصیات فردی افراد ضروری است. هرگز نمی‌توان افراد را مانند این عینک یا مداد بصورت کارخانه‌ای تولید کرد. اوصاف فلسفی نیز نمی‌تواند غیر از این واقعیت دیگری داشته باشد. حتماً الگوی گزینش قابل ارائه است و می‌توان براساس آن بالنسبه «مدیریت، مشارکت، و مباشرت» را از یکدیگر تفکیک نمود اما نمی‌توان عین آن را در خارج محقق دانست؛ چون در عینیت چه بسا آن اوصاف را کسی دارا نباشد و در عین حال طی یک برخورد با یک نفر بتوانیم او را برای انجام یک کار مشخص، مناسب تشخیص دهید.

۴/۱- انجام «موازی» و «متوالی» کارها، وسیله دستیابی به «مراحل برنامه»

زمانی که ما برنامه و موضوعات محصول را تقسیم کردیم و پس از آن مواد را معین نمودیم باید بدانیم که نبایست مراحل تبدیل آن را به صورت فلسفی تقسیم کنیم چون این تقسیم باید به صورت «عینی» انجام شود. در این حال می‌توان از چند مرحله بودن تقسیم و اینکه در هر مرحله چه چیزی را متوقع هستیم، سخن گفت. هرچند ما به امور و کارهایی نیازمندیم، اما باید آنها را با توجه به شرائط عینی

بپذیریم. مثلاً به این جمع‌بندی می‌رسیم که مشاوره مورد نیاز برای ساختن مدل باید طی یک هفته و در ۳۰ جلسه محقق شود. از این رو به تنظیم منی پردازیم و صبحها ۲ جلسه، بعد از ظهرها ۱ جلسه و شبها ۲ جلسه را به این امر اختصاص می‌دهیم تا پایان هفته، عملاً ۳۰ جلسه برگزار شده باشد. این در صورتی است که هیچ گروهی کار دیگری نداشته باشد و با هیچ بحث دیگری درگیر نباشد. حتی عقلاً می‌توان ۳۰ جلسه را طی ۲۴ ساعت و به صورت متوالی برگزار نمود و نماز و غذا را متناسب با آن تنظیم کرد. ولی طبیعی است در این حال، کیفیت کار به مراتب تنزل می‌یابد؛ چون مغز انسان نمی‌تواند در ساعت دوم مانند ساعت اول و در ساعت دهم همانند دو ساعت اول فکر کند. در این حال صحیح است که «محدودیتها» را معین‌کننده سرفصلها بدانیم، نه آنکه این عامل را در تقسیم فلسفی دانسته و بگوییم این، تقسیم است که سرفصلها را معین می‌کند. به تعبیر بهتر محدودیتهایی همچون کمبود بودجه یا خصوصیات افراد همکار یا وضعیت تخصص و کارآمدی ایشان، همگی در تعیین سرفصلها دخیل است. بله، می‌توان از تقسیم فلسفی برای ترسیم «سرعت و دقت و انضباط» بهره جست و از آن برای سخنگوئی به سؤالاتی همچون اینکه این کار با چه کسی و چه تعدادی، با چه ابزاری و نسبت به چه امری صورت می‌گیرد، استفاده کرد اما نمی‌توان مراحل برنامه را به وسیله دستگاه فلسفی تعیین نمود. چون اگر موضوع عوض شود، شیوه و ابزار نیز تغییر پیدا می‌کند.

اصولاً «مراحل برنامه» باید به وسیله انجام دادن «موازی» و «متوالی» کارها بدست آید. چون هر چه امور موازی بیشتر باشد، زمان کمتری را به خود اختصاص می‌دهد. اما برخی از کارها، اجباراً باید به صورت متوالی انجام شود. زمانی که پای توالی به میان آید، همین سرفصل اول برنامه محسوب می‌شود. اما اگر از بودجه و

نیروی لازم برخوردار نباشیم، هزینه انجام کارهای متوالی و نیز زمان آن به مراتب افزایش می‌یابد.

طبیعی است که کار مطلوب از یک نفر، تنها زمانی انجام می‌شود که او صرفاً به یک کار و نه بیشتر مشغول باشد. مثلاً اگر قرار باشد که برای تنظیم مناسب یک فهرست، شش ماه وقت صرف شود و آن را به عنوان یک محور عملیاتی قلمداد کنیم باید توان کاری یک نفر را برای یک کار در نظر بگیریم؛ والا اگر وقت او را به دو کار تقسیم کردیم، عملاً تمحّض او به هم می‌خورد و راندمان کاری او شدیداً تنزل می‌یابد. اگر نیروی انسانی شما به دو نفر افزایش یافت، می‌توان دو کار متفاوت را به موازات هم به آنها سپرد و اگر به ده نفر افزایش پیدا کند، می‌توان کاری همچون تنظیم فهرست را که بنا بود توسط یک نفر انجام شود به پنج نفر از ایشان و محور دیگر کار را به موازات آن به پنج نفر دیگر سپرد.

۴/۱/۱- «مقدورات» عینی و «منطق» تمام‌کننده ضرورت «توالی» در مراحل برنامه

از این روست که ما می‌گوییم، «مراحل» را «توالی» معین می‌کند. اما ضرورت توالی چگونه است؟ قطعاً یک بخش آن «منطقی» است و یک بخش آن به «مقدورات» بازمی‌گردد. صورت منطقی آن این است که یک کار پس از یک کار به صورت متوالی و نه همزمان انجام گیرد؛ اما مقدورات آن، قید موضوعات عینی است. گویا بحث منطقی آن از فلسفه و بحث مقدورات آن از عینیت اخذ می‌شود. اگر ما با نیروهای انسانی قوی‌ای که در پیاده کردن برنامه تبحر لازم را داشتند، سروکار داشتیم، می‌توانستیم در یک ارزیابی دقیق ایشان را به عناصر درجه یک و دو برای پیاده کردن برنامه تقسیم نماییم. اما اکنون واقعیت غیر از این است، چون نوع دوستان ما کسانی هستند که با فلسفه و منطق آشنا می‌باشند؛ اما به کارهای

عینی کمی کمتر پرداخته‌اند. لذا نمی‌دانیم که مثلاً همکاران «دفتر» در یک ساعت قادر به فیش‌برداری از چند متن می‌باشند و نیروهای خارج دفتر در یک ساعت می‌توانند چند فیش تهیه کنند.

۴/۲- «مقدورات» عینی و «منطق» تعیین‌کننده وضعیت سازمان

جمع‌بندی مطلب اخیر این است که همانگونه که مراحل برنامه از یک طرف به منطق و از سوی دیگر به عینیت بازمی‌گردد، «سازمان» نیز دارای چنین وضعیتی است. چه اینکه تقسیمات سازمان، «مدیریت، مشارکت و مباشرتی» که انجام داده و خدماتی که ارائه می‌دهد، همگی متناسب با مقدورات است و مسجور است تقسیمات منطقی خود را بر این اساس صورت دهد. از این رو سازمانی که دارای امکانات، بودجه و نیروی انسانی گسترده نیست؛ لاجرم باید به صورت کوچک تعریف شود و کارها تقسیم‌بندی خاصی را به حسب محورهای برنامه و تعداد و قدرت نیروی انسانی بپذیرد.

۵- دسته‌بندی انتزاعی بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری و موضوعات جاری

جامعه، محصول مرحله اول کار گروههای سیاسی- فرهنگی و اقتصادی

ممکن است در مورد مباحث پیشین این سؤال مطرح شود که آیا پذیرش دسته‌بندی انتزاعی در خصوص بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری، می‌تواند به عنوان محصول مورد پذیرش مرحله اول قلمداد گردد؟ جواب این سؤال مثبت است. به تعبیر بهتر ما در حقیقت باید یک دسته‌بندی عینی از بیانات آن بزرگواران و یک دسته‌بندی عینی از موضوعات جاری جامعه داشته باشیم. با این وضع هم در بیانات ایشان و هم در موضوعات عینی، دسته‌بندی عینی و انتزاعی کفایت می‌کند و همین به عنوان مرحله اول گردآوری محسوب می‌شود. اما آنچه را قبلاً در مورد «اساس، اصول و مصداق» گفتیم با آنچه اکنون بیان شد،

متفاوت است. یعنی زمانی که ما می‌خواهیم این بیانات را دسته‌بندی انتزاعی کنیم در واقع در صدد این امر هستیم که مشخص کنیم چه بیاناتی را باید به عنوان اساس و کدامیک را به عنوان اصول یا مصداق قرار داد. به بیان بهتر این تقسیم‌بندی، پل تبدیل مرحله گردآوری به مرحله تجزیه است؛ والا نباید آن را به عنوان جزئی از مرحله گردآوری دانست. بله، زمانی که در مرحله تجزیه وارد می‌شویم به این تقسیم‌بندی نیازمندیم.

۶- تأثیر کیفیت گزینش نیروی انسانی در کیفیت محصول

تذکر این مطلب مهم ضروری است که دوستان از حالا به فکر پیاده کردن کار و گزینش نیروی انسانی مناسب باشند. چون تعیین برنامه و سازمان و غیر آنها بدون یک گزینش قوی، عملاً نمی‌تواند شما را در ارائه محصول موفق کند. ممکن است برخی از دوستان بخواهند با استفاده از کامپیوتر و امثال آن کار را به شکل مکانیزه جلو ببرند. طبیعی است این شیوه باعث تسریع کار و تقلیل نیاز شما به نیروی انسانی می‌گردد. اما آیا مطالب و مدل «دفتر» را می‌توان به سرعت روی دیسکت و طوی یک برنامه‌ریزی سریع به دستگاه سپرد تا به شکل مکانیزه بتوان کار را با سرعت و دقت بیشتر انجام داد در حالی که دسته‌بندی‌های مورد نظر ما در نرم‌افزارها و برنامه‌های موجود کامپیوتری در مراکزی که با آنها سروکار دارید، وجود ندارد؟ غایت امر این است که آنها بتوانند از این طریق برای واژه‌یابی و امثال آن، استفاده بهینه‌ای از شیوه مکانیزه نمایند اما برنامه‌نویسی برای یک طبقه‌بندی و فرمول جدید نیاز به تخصص و زمان زیادی است.

۷- بررسی کیفیت تخصیص اعتبار برای گروه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

۷/۱- تأثیر حجم کارهای هر گروه در تخصیص اعتبار

مطلب دیگر در مورد اختلاف حجم بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری در سه بُعد «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» است. چه اینکه بر اساس ارتکازات

موجود- و نه تقسیم‌بندی فلسفی «دفتر»- می‌توان اکثر آن بیانات را مرتبط با موضوع سیاسی دانست و حجم این مطالب را قابل قیاس با حجم بیانات مربوط به دو بُعد فرهنگی و اقتصادی ندانست. اما این مطلب هم صحیح است که هرچند مطالب سیاسی زیاد می‌باشد، اما تنوع مطلب در آنها زیاد نیست و بعضاً بیانات تکراری است که قابل درج در یکدیگر می‌باشد. اما در هر حال اگر حجم مطالب به همان صورتی باشد که گذشت، باز در تقسیم سقف اعتبار مربوط به هریک از گروه‌های سه‌گانه دچار مشکل نخواهید شد. هرچند در بدو امر اعتبارات موجود را به سه قسمت مساوی تقسیم می‌کنند، اما بودجه اختصاصی در نهایت به هریک از گروه‌ها، متناسب با هزینه و برنامه آنها تخصیص می‌یابد. مثلاً گروه اقتصاد می‌گوید ما در بررسی اولیه متوجه شدیم که تتبع نسبت به بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری، تنها ۵۰۰ نفر ساعت وقت و نیرو را طلب می‌کند. اما هنگام تقسیم موضوعات عینی، متوجه شدیم که باید موضوعات فعالیت مربوط به چهار وزارتخانه را در بخش صنایع، کشاورزی، خدمات و کل امور اقتصادی کشور مورد دقت قرار دهیم که عملاً ۱۵۰۰ نفر ساعت زمان و نیرو را می‌طلبد. همین اعداد و ارقام فرضی، ممکن است در گروه فرهنگی یا سیاسی برعکس باشد؛ ولی در هر صورت میزان نهایی پرداخت اعتبار به نفر، ساعت، محصول و مؤلفه‌هایی از این قبیل باز می‌گردد.

۷/۲- پرداخت اعتبار، بعد از ارائه نهایی محصول و کنترل آن

هیچ اشکالی ندارد که در قرارداد اولیه، مبلغ ابتدائی برای هریک از گروه‌ها بنابر برآوردی که داشته‌اند آورده شود و ابتدائاً از ایشان بپذیرند که مثلاً برآورد ایشان مبنی بر ۱۰۰۰۰ ساعت کار غیرمتخصص و ۱۰۰۰ ساعت کار متخصص و ۱۰۰ ساعت کار مدیریت صحیح است. بر همین اساس و با تعیین نرخ هرکدام از این

فعالیتها می توان مجموع اعتبارات این گروه را تعیین نمود. هرچند نسبت به تک تک این اعداد باید کنترل لازم از سوی مدیریت انجام شود؛ اما پس از کنترل نهایی و پذیرش طرفین، اعتبار مربوط به این گروه مورد توافق قرار می گیرد. اما این تنها در حد یک امضاء است و عملاً مبلغ مورد توافق پرداخت نمی گردد؛ بلکه صرفاً مدیریت این امر را می پذیرد که این قرارداد دارای این اعتبار در نزد ماست. اما پس از انجام کار و تعیین دقیق نفرساعت در هر محور، تنها اعتبار مربوط به کار انجام شده پرداخت می گردد تا جایی که حتی اگر بیش از برآورد اولیه کار انجام دهند باید بودجه لازم در اختیار ایشان قرار گیرد. پس پرداخت اعتبار، هنگام ارائه نهایی محصول و کنترل آن می باشد. طبیعی است هنگام عقد قرارداد، چانه زنی نسبت به تعیین نفرساعت در هر محور و مبالغ مربوطه میان هر گروه با مدیریت صورت می گیرد.

۷/۳- لزوم معقول بودن نرخ گذاری هزینه ها

مطلب آخر این است که قیمت مورد توافق باید یک قیمت معقول باشد؛ لذا ملاک، الزاماً قیمت بازار یا دولتی یا نرخ موجود در «دفتر» نیست. چه اینکه ممکن است یک گروه با نرخ آزاد و دوبرابر نرخ موجود «دفتر»، برآورد هزینه داشته باشد؛ اما با توجه به راندمان بالا و سرعت کار، خود را متضرر حساب نکند و همین را به عنوان محرک انگیزش همکاران خود بداند. بدیهی است اگر نتوانید همکاران خود را به تحرک وادارید، حتی انجام کار معمولی از ایشان قابل انتظار نخواهد بود. این نکته برای ما واضح است که نوع همکاران «دفتر» با عشق و علاقه و با توقع کم کار می کنند و آن را عبادت می دانند. اما این در صورتی است که انگیزش آنها برای یک کار سازمانی به صورت معقول تحریک شود؛ والا اگر حقوق ایشان نیز قطع شود،

نمی‌توانید آنها را به کاری مجبور کنید. حال اگر یک گروه به این جمع‌بندی رسید که نمی‌تواند با چنین خصوصیاتی که مربوط به افراد «دفتر» است کار کند، می‌تواند از خارج «دفتر» به گزینش نیرو بپردازد. گرچه ضروری باشد با محرک‌های مادی، محصول را در مدت زمان مورد نظر ارائه دهد.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۹

۱- بررسی جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

۲- بررسی وظایف مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۱۱

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

مجله

مجله

مجله

M8003009

۷۶/۱۱/۱۱

۷۶/۱۲/۲۶

انتشارات فجر ولایت

کد بایگانی کامپیوتری :

تاریخ جلسه :

تاریخ انتشار :

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه ای (۹۹)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سید مهدی رضوی

آقای ابزاهیم نیک منش

نام:

استاد :

عنوان گذار :

ویراستار :

فهرست:

۱- بررسی مدل تعریف	ص ۱
۱/۱- اوصاف هر سه موضوع	ص ۱
۱/۲- جدول بزرگ تعریف، نتیجه سه جدول	ص ۲
۱/۳- نمونه تطبیقی اوصاف در جدول تعریف	ص ۲
۱/۴- لزوم و مزیت تعریف روشن از جداول تعریف	ص ۳
۲- بررسی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای	ص ۳
۲/۱- کار کیفی بر روی جداول تعریف	ص ۳
۲/۲- تفاوت مدیریت شبکه‌ای با مدیریت متمرکز	ص ۴
۲/۳- دستیابی به شاخصه‌ها، ثمره مشاوره‌های فنی مدیریت شبکه‌ای با	
گروه‌های پژوهشی - کارشناسی	ص ۴
۲/۴- نحوه امتیازبندی کار کیفی مدیریت شبکه با جدول ۳۴۳	ص ۵
۲/۵- لزوم کار کیفی بر روی جداول تعریف توسط مدیریت شبکه	ص ۵
۳- بررسی جدول تعریف بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری	ص ۶
۳/۱- مراحل استفاده بهینه از جدول تعریف برای طبقه‌بندی بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری	ص ۶
۳/۱/۱- تقسیم به «اساس، اصول و مصداق» در مرحله تأمین	ص ۶
۳/۱/۲- ضرب «اساس، اصول و مصداق» در «موضوع، فعالیت و هدف» در مرحله تجزیه	ص ۸
۳/۱/۳- ضرب «اساس، اصول، مصداق، موضوع، فعالیت و هدف» در «سیاست، فرهنگ و اقتصاد»	
در مرحله ترکیب	ص ۸

- ۳/۲- ربط مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری
با جدول تعریف..... ص ۹
- ۳/۳- محتوای جدول تعریف فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری..... ص ۱۰
- ۳/۳/۱- جدول ۹ عنوانی، جدول «عمومی» هریک از سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»
و جدول ۲۷ عنوانی جدول «اختصاصی» هریک از آنها..... ص ۱۲
- ۳/۳/۲- قرارگیری موضوعات «مقبول، فلسفی و عینی» به ترتیب در «بالا، سمت راست
و سمت چپ» جدول تعریف فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری..... ص ۱۳
- ۳/۳/۲/۱- وزن مخصوص داشتن هریک از موضوعات «مقبول، فلسفی و عینی» در جدول تعریف... ص ۱۳
- ۳/۴- نمونه عملی استفاده از جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»..... ص ۱۴
- ۴- تفاوت جداول تعریف در مقیاس «جهانی» با مقیاس «ملّی»..... ص ۱۵
- ۵- وظایف هریک از سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»..... ص ۱۶
- ۵/۱- تنظیم جداول ۲۷ عنوانی در مقیاس «ملّی»..... ص ۱۶
- ۵/۲- انعکاس روند تنظیم جداول ۲۷ عنوانی و زمان و سازمان آن..... ص ۱۷
- ۶- دستیابی به متغیرهای «اصلی، فرعی و تبعی» در امور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی،
نتیجه مشاوره فنی پیرامون جداول تعریف..... ص ۱۷



۱- بررسی جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

۲- بررسی وظایف مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

جلسه ۹

تاریخ: ۷۶/۱۱/۱۱

«۴۴ دقیقه»

در این بخش، ضروری است که «مدیریت فنی» آنرا مورد بررسی قرار دهیم، هرچند باید بخش عمومی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای را برای هر سه گروه مطرح کرد و انطباق هم این است تا زمانی که مباحث بصورت خاص در محورهای سیاست یا فرهنگ یا اقتصاد، مطرح نشده است تمامی گروهها در این نوع مباحث شرکت کنند ولی در هر صورت اختیار امر با شماست.

۱- بررسی مدل تعریف

در اینجا مناسب است سیر مدل‌هایی را که باید مورد بحث قرار گیرند مورد دقت قرار دهیم که همین بحث، نوعی مشاوره در این امر است که اصولاً چه سؤالاتی برای شما ضروری‌تر است؟ چون نیازی نیست که حتماً این سؤالات توسط ما بصورت مشخص بیان گردد. باید توجه کنید که عنوان جدول تعریف شما، عنوان بالای برگ باشد و ذیل آن عنوان، از دو چیز سخن می‌گوئید که قبلاً یک موضوع را برای تحقیقات معین کرده‌اید.

۱/۱- اوصاف هر سه موضوع

اساساً موضوع، دارای سه وصف است بگونه‌ای که بایست وصف «توسعه» آن، در صدر جدول و وصف «ساختار» آن در یکطرف مشخص از جدول و بالاخره

وصف «کارائی» آن هم در طرف دیگر از آن قرارگیرد.

البته وصف کارائی را باید کلاً از «موضوعات عینی» بیاورید بگونه‌ای که بایست همین موضوعات را در عنوان تجریدی بصورت کلی‌ترین عنوان درآورید و از آنجا آنها را خرد کنید؛ یعنی موضوعاتی که اصطلاحاً اجرائی هستند باید چنین شود تا زمانی که به خود شاخصه برسد.

اما وصف ساختاری آن مربوط به عناوین جداولی است که مورد نیاز شماست. این وصف در سمت چپ جدول قرار می‌گیرد. متوجه باشید اوصافی که مربوط به بیانات مقام معظم رهبری است باید نائب مناسب اوصاف نقلی باشد که بعداً از آیات و روایات استفاده می‌گردد.

۱/۲- جدول بزرگ تعریف، نتیجه سه جدول

بنابراین شما سه دسته جدول خواهید داشت که می‌توانند یک جدول بزرگ تعریف را تمام کنند. نهایتاً اینها متناظر با اوصاف «توسعه، ساختار و کارائی» است. یعنی دیگر خود اوصاف «ظرفیت، جهت و عاملیت» را در اینجا بیان نمی‌کنید اما باید متناظر آنها را از بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری استفاده کنید و در آتی، متناظر آنها را بایست از اصول استنباط احکام حکومتی بدست آورید.

۱/۳- نمونه تطبیقی اوصاف در جدول تعریف

با این وصف، طرف ساختار را از فلسفه اخذ می‌کنید. مثلاً اینکه می‌گوئیم جداول دارای «تأمین» باشند در واقع در صدر جدول و وقتی می‌گوئیم دارای «تجزیه» اند در وسط و بالاخره وقتی از «ترکیب» سخن می‌گوئیم در پائین جدول، آنها را قرار می‌دهیم. در حالی که اگر مفهوماً آنها را مورد بحث قرار دهیم بنظر می‌آید که جدول ترکیب یعنی جدول تعریف؛ اما در روند کاری که صورت می‌گیرد در حال

درست کردن ساختار است. بله هرچند «تأمین، تجزیه و ترکیب» را در بالائی بکار می‌گیریم اما متوجه باشید که موضوعات آنها از آن ما نیست. در اینجا موضوعات ساختارسازی شما از سمت راست جدول نوشته می‌شود.

بنابراین ما دارای سه جدول - و ذیل آنها که حتماً ۹ جدول است - هستیم و بالاخره با یک ۲۷ جدول که ساختار را تمام می‌کند سروکار داریم.

۱/۴- لزوم و مزیت تعریف روشن از جداول تعریف

حال در این سیری که مورد دقت قرار می‌دهیم برای هر نوع جدولی که تا آخر کار بررسی شود - چه کاری باشد که در مرحله تأمین یا تجزیه یا ترکیب است - باید متوجه باشید که اگر جداول آنها را به تعریف روشن و مشخص برسانید که ارتکازی باشد آنگاه آموزش آنها بسیار ساده خواهد بود. منظور از تعریف روشن هم این است که بگوئید هر کلمه یا جمله یا پاراگرافی که دارای این خصوصیت باشد معرّف جهت یا هدف یا موضوع یا است. وقتی که این امر برای شما بدیهی و مبرهن باشد دیگر نیازی نیست که بگوئیم آموزش آن در چند ساعت و به چه صورت انجام می‌شود چون این کار بخاطر تسلط شما بر آن تعاریف، بسیار ساده خواهد بود.

۲- بررسی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۲/۱- کار کیفی بر روی جداول تعریف

بنابراین می‌توان محور آموزشی نیروهای انسانی را به دو بخش کار «کیفی» و کار «کمی» یا آموزشی تقسیم کرد. قسمت کار کیفی باید توسط نیروهای کیفی انجام شود و به نظر می‌رسد مدیریت گروه ترجیحاً باید به این بخش از کار بپردازد حتی اگر لازم باشد مشاوره‌هایی نیز با مسئولین گروهها داشته باشد و جلسات مشترکی را با ایشان برقرار کند نباید به گونه‌ای باشد که از محور کار کیفی غفلت کند.

۲/۲- تفاوت مدیریت شبکه‌ای با مدیریت متمرکز

تفاوت مدیریت شبکه‌ای با مدیریت متمرکز در این است که هریک از گروه‌ها در کنار مدیریت به عنوان یک واحد مستقل مشغول فعالیتند. اصولاً در مدیریت سازمانی تصمیم‌گیری از بالا صورت می‌گیرد ولی در مدیریت شبکه‌ای امر تصمیم‌گیری به عهده خود واحدها می‌باشد. بلکه آنچه مربوط به رده‌های بالاتر است، ارزیابی و امتیازدهی است. این ارزیابی هم از طریق اجرای مشاوره‌های فنی قابل تحقق است.

۲/۳- دستیابی به شاخصه‌ها، ثمره مشاوره‌های فنی مدیریت شبکه‌ای با گروه‌های

پژوهشی-کارشناسی

ثمره اساسی این مشاوره‌ها را می‌توان در ارائه راهکارهای عملی برای عینی شدن برنامه مدیریت دانست اما همین مشاوره‌ها از دیگر سو به نوعی کنترل را برای مدیریت به وجود می‌آورد. اصولاً هر گروه در پروژه‌های هماهنگ خود ملزم نیستند که مثلاً نوار را تبدیل به جزوه کنند اما از دیگر سو خود را ملزم می‌بینند که از این نوارها استخراج اصول و شاخصه کنند و مثلاً آنها را در چندین اصل از ۱ تا ۱۰ خلاصه کنند. وقتی از آنها سؤال می‌شود که این اصل را از کجا بدست آوردید ایشان می‌توانند بگویند از نوار فلان جلسه و از طریق مشاوره گروه سیاسی چنین اصلی بدست آمده است؛ لذا از طریق این مشاوره‌ها می‌توان به شاخصه‌های عمومی دست یافت و از آنها برای ارزیابی تمامی گروه‌ها و امتیاز دادن به هریک بهره جست. اما گاهی این شاخصه‌ها عمومی نیست و مختص مثلاً گروه سیاسی است هر چند عمده سؤالات فعلی سؤالات عمومی است. در هر حال اگر شاخصه‌ها خاص یک گروه شد می‌توان از هریک به عنوان شاخصه ارزیابی یک گروه مشخص یاد کرد.

طبعاً این شاخصه‌ها در ارزیابی همان گروه مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرد. و امتیازات نیز بر اساس همین اصول تعیین می‌شود و به گروه مربوطه اختصاص می‌یابد.

۲/۴- نحوه امتیازبندی کار کیفی مدیریت شبکه با جدول ۳۴۳

چنانچه قبلاً گذشت همان جدول ۳۴۳ مربوط به این امتیازات است. مثلاً عدد ۶۴ مربوط به «قدرت تبدیل و ترکیب کردن به عوامل درونی و بیرونی» می‌باشد؛ لذا این عمل دارای ۶۴ امتیاز است، اگر بتواند اصول مربوطه را در این خصوص به کارگیرد. اما امتیاز مربوط به یک عمل ساده و اجرایی و طرح یک سؤال معمولی حتماً در رده‌های پایین جدول قرار می‌گیرد.

۲/۵- لزوم کار کیفی بر روی جداول تعریف توسط مدیریت شبکه

بدیهی است کار کیفی آن را مدیریت گروه باید بر عهده گیرد؛ چون مبادرت به انجام مشاوره فنی کرده‌است. مثلاً اکنون نقش ما، نقش مشاوره فنی در بخش مدیریت تحقیقات شبکه است؛ لذا شما باید بتوانید سؤال خود را تبدیل به یک تعریف مشخص اجرایی نمایید اما اگر مدیریت گروه رأساً چنین نکند و این کار را به دیگری واگذار نماید قطعاً نباید متوقع باشد که تسلط لازم بر این امر را پیدا کند. ضروری است برای حل این مشکل غیر از ما مشاور دیگری را نیز انتخاب کنید تا بتواند آن را تبدیل به یک طرح عملی نماید. مثلاً جدول «تأمین» باید تبدیل به یک شاخصه اجرایی عینی شود. در این حال کسی که مثلاً متنی را می‌خواند می‌تواند با استفاده از این شاخصه این جمله یا این عبارت را در قسمت مربوطه جای دهد و جایگاه آن را مشخص نماید.

۳- بررسی جدول تعریف بیانات امام (ره) و مقام معظم رهبری

۳/۱- مراحل استفاده بهینه از جدول تعریف برای طبقه‌بندی بیانات امام (ره) و مقام

معظم رهبری

۳/۱/۱- تقسیم به «اساس، اصول و مصداق» در مرحله تأمین

برای استفاده بهتر از جدول «تعریف» برای طبقه‌بندی بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری می‌توانید اولین تفکیکی را که انجام می‌دهید بر اساس «اساس، اصول و مصداق» باشند. مثلاً در بیانات مقام معظم رهبری در باب انقلاب فرهنگی به این جمله برمی‌خوریم که: «هرچند ما کارخانه تولید فاستونی را ندیده‌ایم اما محصول آن را دیده‌ایم.» این جمله بیانگر «مصداق» است؛ چون ایشان به بیان یک مثال پرداخته‌اند.

اما «اصول» مربوط به جایی است که حضرت امام یا مقام معظم رهبری به بیان اصول و قواعد پرداخته‌اند. از این موارد در بیانات و پیامهای این دو بزرگوار زیاد به چشم می‌خورد؛ مثل پیام ۸ ماده‌ای مقام رهبری و امثال آن. با این وصف این جمله مقام رهبری را که می‌فرمایند: «هرجا در مقابل دشمن با سستی برخورد کنید او یک گام جلوتر می‌آید» باید به عنوان یک اصل قلمداد کنید.

اما «اساس» مربوط به مواردی است که اختصاصی به یک موضوع خاص ندارد؛ برخلاف اصول که به موضوعات خاص اختصاص می‌یابد و بالاخره مضادیق که نمونه یا نمونه‌های یک دسته از موضوعات است. تمامی اینها به عنوان یک شاخصه مطرح می‌شود. از اینرو می‌توان اساس را محوری دانست که کلیه موضوعات با آن ارزیابی می‌شود؛ مثلاً در فرمایش هردو بزرگوار می‌توان مبارزه با آمریکا، شرک، کفر و نفاق را به عنوان مواضع اساسی انقلاب ارزیابی کرد. همچنین

است امر ایشان به وحدت کلمه یا الهی شدن امور که اختصاصی به یک موضوع خاص ندارد. تمامی اینها در کلیه موارد قابل استناد است. البته ممکن است شما صد محور اساسی را از بیانات این بزرگواران نیز استفاده کنید ولی با تعریفی که از اساس ارائه شد بخوبی می‌توانید جایگاه هریک از بیانات را مشخص کنید.

اما گاهی خطاب این دو بزرگوار به قشر خاصی از جامعه، همچون معلمان، پرستاران، حوزویان و غیره است. در اینجا نیز باید دقت کنیم و تجزیه کامل را نسبت به این بیانات انجام دهیم؛ مثلاً این کلام مشهور حضرت امام (ره) که می‌فرماید: «من یک موی کوخ‌نشینان را به کاخ‌نشینان نمی‌دهم» یک موضع اساسی است که باید در «اساس» قرارگیرد. گرچه این کلام را خطاب به یک قشر خاص فرموده اما موضع، یک موضع اساسی است. یا ممکن است در دیدار با کشاورزان از مظالم نظام سرمایه‌داری و ظلم سرمایه‌داران یاد کرده باشند. قطعاً این بیانات نیز از مواضع اساسی است. اما آن دسته از بیانات که خطاب خاص به یک قشر است در قسمت اصول قرار می‌گیرد. البته با برخی موارد برخورد می‌کنید که برایتان این سؤال پیش می‌آید آیا این بیان مشخص را باید در قسمت اصول قرارداد یا اساس؟ مثلاً حضرت امام می‌فرمایند: «دست پینه‌بسته، سند مالکیت است.» در حالی که مخاطب ایشان کارگران زمین است. اگر شما این بیان را عام بگیرید و آن را به مثلاً کارگران ساختمان نیز تعمیم دهید آن گاه معنا چنین می‌شود که کارگر ساختمانی پس از اتمام بنا مالک آن و یا بخشی از آن خواهد بود! در حالی که حضرت امام (ره) نظر به قشر خاص کارگران زمین داشته‌اند و نه کل کارگران. اینها مواردی است که باید در جمع‌بندی نهایی به آنها توجه کنید تا بتوانید یک تصویر صحیح از بیانات ایشان ارائه دهید.

اصولاً اولین تقسیمات ساده مربوط به محور «تأمین» است. البته پس از این مرحله باید کار را از سادگی خارج کرد و با یک درجه ارتقاء به «تجزیه» آن پرداخت تا مثلاً به ۹ عنوان دست یابیم. اما در مقام «ترکیب» که آخرین مرحله است به ۲۷ عنوان می‌رسیم. پس ساده‌ترین تقسیم مربوط به مرحله تأمین است. به تعبیر بهتر ساده‌ترین تقسیم بیانات آن بزرگواران در باب اقتصاد و غیر آن که بر پایه «اساس، اصول و مصداق» انجام می‌گیرد ساده‌ترین تقسیم می‌باشد.

۳/۱/۲- ضرب «اساس، اصول و مصداق» در «موضوع، فعالیت و هدف» در

مرحله تجزیه

اما در مقام تجزیه اگر ۳ عنوان دیگر را در کنار ۳ عنوان پیشین قرار دادید تا تبدیل به یک جدول ۹ عنوانی شود آنگاه عمل شما سادگی مرحله تأمین را نخواهد داشت؛ مثلاً در این باب می‌توانید از عناوین سه‌گانه «موضوع، فعالیت و هدف» استفاده کنید که ترکیب این عناوین شما را به عناوین مرکبی همچون موضوعات اساسی، موضوعات اصولی و موضوعات مصداقی رهنمون می‌کند. در این حال که این عناوین را به هم ربط داده و آنها را به هم مربوط می‌کنید در واقع در حال تجزیه هستید.

۳/۱/۳- ضرب «اساس، اصول، مصداق، موضوع، فعالیت و هدف» در «سیاست، فرهنگ

و اقتصاد» در مرحله ترکیب

اما در مرحله آخر که ترکیب است از ۳ عنوان دیگر استفاده می‌کنید تا مجموعاً با عناوین پیشین یک ترکیب نهایی را به وجود آورد. مثلاً در این حال می‌توانید از عناوین «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» یک ترکیب‌سازی کنید و به عناوین ۲۷ گانه‌ای همچون موضوعات سیاسی، اساسی، موضوعات فرهنگی

اساسی و موضوعات اقتصادی اساسی دست یابید؛ مثلاً همان جمله «دست پینه بسته شما سند مالکیت است» در مرحله تأمین به عنوان اصول و در مرحله تجزیه به عنوان موضوع اصولی و در مرحله ترکیب به عنوان موضوع اقتصادی اصولی قلمداد می شود.

۳/۲- ربط مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری با

جدول تعریف

اما ببینیم ربط این کار با جدول تعریف چگونه است؟ بنا بود که سه دسته فعالیت به ترتیب در صدر جدول سمت راست و سمت چپ آن صورت گیرد. حال هرکدام از عناوینی که مربوط به ساختار است سمت راست قرار می گیرد. اگر می بینیم ما نیازمند «تأمین، تجزیه و ترکیب» هستیم، چیزی جز معنای «ساختاری» نیست که در سمت راست جدول قرار می گیرد. اما زمانی که از برابری و تناظر تأمین با «اساس، اصول و مصداق» سخن می گوئیم باید آن را در صدر جدول قرار دهیم. بخوبی می دانید که ابتدائاً باید تابلویی برای تبیین منزلتها ترسیم کرد؛ همچون جدول نظام تعریف که ابتدائاً خالی است و سپس توسط عناوینی همچون «ظرفیت، جهت و عاملیت» و غیر آنها پر می شود. اما در کاری که ما انجام می دهیم باید عناوین متناظر با عناوین جدول تعریف را در جدول مربوطه خود قرار دهیم؛ لذا در جدول جدید دیگر از توسعه، ظرفیت و غیر آن سخن نمی گوئیم بلکه متناظر با آنها از «تأمین، تجزیه و ترکیب» و ضرب آنها در عناوین «اساس، اصول و مصداق» و دیگر عناوین سخن می گوئیم. این جدول همان دستگاہی است که برای تنظیم جملات به کار می آید.

با این وصف ما مثلاً در باب اقتصاد بیش از ۳ موضوع اساسی نداریم که به

ترتیب آنها را در خانه‌های ۶۴، ۳۲ و ۱۶ قرار می‌دهیم. همچنین است وضعیت موضوعات سه گانه اصولی اقتصاد که در رده پایین‌تر و به ترتیب در خانه‌های اولی ۹ تا بی قرار می‌گیرد و بالاخره موضوعات مصداقی در خانه‌های اولی ۲۷ تا بی قرار می‌گیرد. این آخرین رده محسوب می‌شود اما اولین خانه‌های ۳ تا بی که مربوط به موضوعات اساسی بود در بالاترین رده قرار می‌گیرد.

البته اولین خانه‌های ۹ و ۲۷ هر چند مربوط به بخش اساسی است اما این اساس نسبت به کل مطرح نیست بلکه نسبت به اصول و مصداق مطرح است؛ یعنی اساسی از اصول و اساسی از مصداق و نه اساسی از کل؛ چون وحدت و کثرت مورد نظر ما به ۳ امر تمام شده است و نه ۹ یا ۲۷ امر. البته ۳ عنوان نیز در نهایت به یک عنوان تبدیل می‌شوند که در صدر جدول قرار می‌گیرد و ۳ عنوان دیگر در نهایت به یک عنوان وصف جدول و بالاخره ۳ عنوان دیگر به یک عنوان و مجموعاً ۳ عنوان وصف جدول تبدیل می‌شود. چون ما قائل به وجود شیء واحد غیر لایتجزی نیستیم بلکه ما یک عنوان مرکب داریم که این سه وصف و این سه وصف و این سه وصف، در نهایت به سه وصف تبدیل می‌شوند و به صورت عنوان جدول قرار می‌گیرند؛ لذا ۹ عنوانی که ذیل این بخش قرار می‌گیرد باید بخش اصولیها را معین کند و کل مصداقی کلی را باید در بخش عناوین مربوطه قرارداد.

۳/۳- محتوای جدول تعریف فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری

باید توجه کنید که در این جدول نباید عین بیانات آن بزرگواران آورده شود. بلکه این جدول مربوط به استنتاج از آن بیانات است که در یک دسته‌بندی مشخص و منطقی می‌توان جایگاه هریک را مشخص کرد. این دسته‌بندی چنانکه گذشت این است که آن بیانات در مرحله «تأمین به اساس، اصول و مصداق» تجزیه می‌شود و

سپس در «موضوع، فعالیت و هدف» ضرب گردیده و در مرحله بعد که تجزیه می شود برابر موضوعات عینی قرار می گیرد. مثلاً اگر در موضوعات فرهنگی سه چیز اصل باشد باید آنها را در جای خود قرارداد.

حالا بدون آنکه بخواهیم چیزی را به حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری نسبت دهیم، فرض کنیم که نظر ایشان چنین است که «اصل در مالکیت، کار است». این جمله در واقع نتیجه و عنوان جملات متعددی است که از بیانات ایشان استفاده شده است. اما کار و کارگر دارای عناوین و مصادیقی است؛ مثلاً شاید بتوان مصادیق کارگر را به کارگر کشاورزی، صنعتی و خدماتی تقسیم کرد. حال دسته های کارگری را در این قسمت از جدول قرار می دهید و آن جمله کلی «کار در مالکیت اصل است» در این بخش از جدول قرار می گیرد. (۱۱)

حال در ضمیمه و پاورقی آن باید به آنچه که دست یافته اید استشهاد کنید، گرچه شما به دسته بندی دهها و صدها مطلب نیز پرداخته باشید. پس در یک طرف دسته های کارگری را قرار می دهید و در بخش دیگر عنوان نتیجه را که مثلاً «در مالکیت، کار اصل است» می گذارید؛ چون بنا بوده است که در این بخش از جدول بررسی موضوعات عینی صورت گیرد و یکی از این موضوعات نیز «کار» می باشد. مثلاً اگر موضوعات عینی را کار، سرمایه و ابزار فرض کنیم، باید این بخش از جدول را به تقسیمات «کار در عینیت» و بخش دیگر را به تقسیمات «سرمایه در عینیت» و بالاخره بخش آخر را به تقسیمات «ابزار در عینیت» اختصاص دهید. بدیهی است منظور از سرمایه نیز منابع طبیعی و غیر آن است. اینها موضوعات عینی است که آن بزرگواران ناظر به چنین موضوعاتی سخن می گویند؛ چون بنا نبوده است که آنها

۱ - قطعاً اعتقاد ما این است که نظر آن بزرگواران غیر از نظرات نظام سرمایه داری یا کمونیستی است که به ترتیب سرمایه و کار را اصل می گیرند.

نسبت به عالم غیب و جدای از عینیت سخن گویند؛ زیرا مخاطبین آنها را قشر یا اقشار خاصی از جامعه تشکیل می‌دادند و بنا نبوده‌است که عرفان و اخلاق بگویند بلکه ایشان در صدد بوده‌اند که جامعه را از وضع موجود به وضع مطلوب سیردهند. ممکن است یک دسته خاص از کارگران در آن جلسه مخاطب حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری بوده باشند. اما ایشان نسبت به کار و نقش آن در مالکیت سخن گفته‌اند و به فرض محال منکر نقش سرمایه و ابزار بوده باشند.

اما ممکن است در کنار جمله «کار در مالکیت اصل است» به جمله دیگری همچون «یک وجب زمین غصبی تا هفت طبقه طوق از آتش می‌شود» برخورد کنید که در این صورت می‌بینید این دو جمله با هم تناقض دارد و جمله دوم، اولی را تخصیص می‌زند. معنای این دو جمله چنین می‌شود که کار نقش دارد اما اصل نیست و از دیگر سو نباید به کارگر ظلم کرد. و یا ممکن است به جمله سوم برخورد کنید که در دیدار با مخترعان و مکتشفان فرموده‌اند: «باید شما ابزار بسازید». این جمله نشانگر این است که هیچکدام از کار یا سرمایه اصل در مالکیت نیست؛ بلکه نقش ابزار هم باید لحاظ گردد.

۳/۳/۱- جدول ۹ عنوانی، جدول «عمومی» هریک از سه گروه «سیاسی، فرهنگی و

اقتصادی» و جدول ۲۷ عنوانی جدول «اختصاصی» هریک از آنها

بنا بر آنچه گذشته مشخص شد که این جدول دربردارنده بیانات آن بزرگواران نیست؛ بلکه دسته‌بندی «استنتاجات» آن بیانات است. اما این جدول هرچند مربوط به «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» می‌شود ولی تا زمانی که به صورت ۹ عنوان - یعنی حاصلضرب دو تا ۳ عنوانی در یکدیگر - است جدولی عمومی و مربوط به هر سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی محسوب می‌شود. اما زمانی که قرار است

۹ عنوان تبدیل به ۲۷ عنوان شود، آنگاه جدول، شکل خصوصی و مربوط به یک گروه خاص را پیدا می‌کند. چون ۲۷، از ضرب ۹ در ۳ بوجود می‌آید.

۳/۳/۲- قرارگیری موضوعات «مقبول، فلسفی و عینی» به ترتیب در «بالا، سمت راست

و سمت چپ» جدول تعریف فرمایشات امام(ره) و مقام معظم رهبری

حال اگر از نظر فلسفی «اراده» را در سیاست و «سنجش» را در فرهنگ و امر دیگری را در اقتصاد اصل بدانیم آنگاه سه امر را در سیاست و سه امر را در فرهنگ و سه امر دیگر را در اقتصاد باید اصل بدانیم و در سمت راست جدول که مربوط به «موضوعات فلسفی» است جای دهیم. لذا ورودی اصلی در تقسیم‌بندی به ۲۷ عنوان سمت راست جدول می‌باشد و از همین جاست که نظارت بر دو سوی دیگر جدول صورت می‌گیرد. لذا صحیح است که بگوییم ساختارسازی از این سوی جدول است و موضوعات عینی از سوی دیگر و بالاخره آنچه مربوط به منقول است در سمت بالای جدول قرار می‌گیرد؛ یعنی استفاده‌ای را که ما از مقبول می‌کنیم و در واقع چیزی جز همان منقول نیست و دسته‌بندیهای اساسی کل جدول نیز در همین جا صورت می‌گیرد همگی مربوط به صدر جدول است. طبیعی است چون سخن از منقول به میان می‌آید بعداً باید از طریق متون وحی در این قسمت استفاده کرد و فعلاً به عنوان دو شخصیت که از اسلام خبر می‌دهند باید جایگاه آنها را در این سوی جدول دانست.

۳/۳/۲/۱- وزن مخصوص داشتن هریک از موضوعات «مقبول، فلسفی و عینی» در

جدول تعریف

با این وصف شما تنها یک جدول با مجموعه‌ای از عناوین دارید که هر عنوان از این مجموعه دارای یک وزن است. همچنین شما از این طریق و از دو

سوی آن قدرت تجزیه مصادیق را هم دارید که البته باید برای این مصادیق، آمار عینی آن را هم به واحد کمی بگیرید. اما تمامی این واحدها به یک اندازه نیستند و اینطور نیست که هر کدام بیشتر باشد بتوان عدد ۶۴ را به آن اختصاص داد. چون برای تناسبات، وزن مخصوصهایی ذکر شده است که تنها باید ۳ عامل را برای آن و نه بیشتر ارائه داد. این سه همان سه متغیر «اصلی، فرعی و تبعی» می باشد که البته وضعیت متغیرها را هم باید میان این دو پیدا کرد که بر اساس تناسبات این جا صورت می گیرد.

۳/۴- نمونه عملی استفاده از جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

پس در نهایت هر گروه، مثلاً گروه اقتصادی باید به ارائه تنها یک جدول بپردازد که البته دو جدول تعریف نیز در دو سوی آن قرار دارد تا بتواند وضعیت خود را با عوامل بیرونی خود مشخص کند.

مثلاً اگر فرض کنیم که هر سه جدول تعریف باید در اختیار معاون اول رئیس جمهور باشد، آنگاه ایشان باید این حقیقت را مورد دقت قرار دهد که آیا اکنون وضعیت اقتصاد در جامعه از همان وزن و جایگاهی برخوردار است که باید باشد یا آنکه بیش از آن وزن را به خود اختصاص داده است و دو امر سیاست و فرهنگ به ترتیب به عنوان محورهای دوم و سوم از وزن و جایگاه برخوردار شده اند؟ قطعاً چنین تصویری نمایانگر وضعیت نامطلوب یک جامعه است. چون محور اقتصاد در صدر سه جدول قرار گرفته است، حال آنکه در وضعیت مطلوب مفروض این است که باید ذیل جداول دیگر قرار گیرد. قطعاً به یکباره نمی توان وضعیت موجود را متحول کرد بلکه باید در یک سیر تدریجی ابتدائاً جایگاه سیاست و فرهنگ را بهبود بخشید تا رفته رفته اقتصاد به جایگاه اصلی خود تنزل

پیدا کند. لذا چه بسا ضرورت داشته باشد که برای تغییر جایگاه این سه محور و رساندن وضعیت جامعه به یک وضعیت مطلوب، از سیاستهای هماهنگ و منطقی سه دوره چندساله بهره گیریم تا تدریجاً سیاست یا فرهنگ را به وسط و سپس صدر جداول دیگر منتقل کنیم و وزن و جایگاه دو امر سیاست و فرهنگ را نیز نسبت به هم معین نماییم تا در نهایت هریک از آنها در جایگاه خود قرار گیرند.

۴- تفاوت جداول تعریف در مقیاس «جهانی» با مقیاس «ملّی»

البته اگر بنا باشد ترسیم وضعیت کاملاً مطلوب صورت گیرد باید از ۹ جدول ۷۲۹ عنوانی؛ یعنی با بیش از ۱۹۰۰۰ عنوان بهره جست؛ به گونه ای که ۹ تا ۷۲۹ عنوان مربوط به «سیاست» و ۹ تا ۷۲۹ عنوان مربوط به «فرهنگ» و بالاخره ۹ تا ۷۲۹ عنوان مربوط به «اقتصاد» باشد در این صورت می توان در روند تاریخ و بر اساس فلسفه تاریخ، جایگاه اسلام یا آمریکا یا مسیحیان را مشخص کرد. و سپس جایگاه ایران را به عنوان «اسلامی اسلامی اسلامی» و جایگاه آمریکا را به عنوان «الحادی الحادی الحادی» مشخص کرد و میان این دو محور، جایگاه هریک از پیروان ادیان مسیحیت یا یهودیت یا سایر فرق را تعیین نمود و با مشخص کردن شیب لازم جایگاه خود را مرتباً ارتقاء داد. لذا جدول مطلوب ۱۹۰۰۰ عنوانی مربوط به تشکیل حکومت جهانی است. هرچند گاهی هم از تشکیل حکومت ایران سخن می گوئید اما فعلاً بنا دارید در حدّ تنظیم سیاستهای «مجمع تشخیص مصلحت» عمل کنید و قصد تغییر همه امور را ندارید. طبیعی است در آن جدول مطلوب، عناوین اصلی آن به ۷۲۹ عنوان خواهد رسید اما فعلاً ما با ۸۱ عنوان سروکار داریم. البته همین جدول ۷۲۹ نیز مربوط به وضعیت مطلوب نمی باشد. چون اگر بنا باشد در آن حد کار شود، چنانچه گذشت باید از جدولی با بیش از

۵- وظایف هریک از سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

۵/۱- تنظیم جداول ۲۷ عنوانی در مقیاس «ملّی»

بنابراین در این جداول ۲۷ عنوانی که اکنون به آنها سروکار دارید در نهایت سه متغیر را ارائه می‌دهید که یک متغیر «تبعی» مربوط به جدول اقتصادی و یک متغیر «فرعی» مربوط به جدول فرهنگی و یک متغیر «اصلی» مربوط به جدول سیاسی است. اینها متغیرهایی است که در کلّ جامعه مطرح است و فعلاً از جایگاه واقعی برخوردار نیستند. چون جایگاه اقتصاد امروزه در جامعه ما بیشترین وقت و امکانات مردم را از آن خود ساخته است.

بنابراین مشخص شد که گروه اقتصادی باید به رائه یک جدول ۲۷ عنوانی با پشتوانه لازم آن پردازد. از این جدول ۲۷ مطلب به عناوین اقتصادی به دست می‌آید که وقتی در جزوه قرار می‌گیرد به عنوان عناوین اقتصادی سیاستگذاری معرفی می‌شود. قطعاً یک دسته از این عناوین به عنوان عناوین اساسی و سیاستهای کلی نظام که در نظر شما چنین جایگاهی داشته است، تعریف می‌شود. سپس ذیل این عناوین باید سرفصلهای کوچکتری را قرارداد و در اینجا از عناوین اقتصادی اصولی نظام یاد می‌شود. اما زمانی که به مصادیق می‌رسید باید عناوین خاص آن را ذکر کنید و مثلاً از بیمه، بانک، صنعت و اموری از این قبیل یاد کنید و آنها را به صورت عناوین اقتصادی فلان بخش نام می‌برید؛ لذا دیگر از آنها به عنوان مصادیقی نام نمی‌برید.

اما هرکدام از این عناوین دارای یک پشتوانه از بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری است که با شماره گذاری دقیق جدول می‌توانید ذهن مخاطب

خود را در ضمائ به این بیانات متوجه کنید. اما یک پشتوانه دیگر که همان مدل کنترل عینی با اوزان است باید مد نظر شما قرارگیرد. در این حال دیگر جدول تعریف را ارائه نمی‌دهید؛ چون این جدول دارای «اگر» و «آنگاه» های مطلوبی است که باید با علائم ریاضی آنها را نشان دهید و همچون جدول برنامه باید آنها را به صورت سطری و نه ستونی بیان کنید.

۵/۲- انعکاس روند تنظیم جداول ۲۷ عنوانی و زمان و سازمان آن

همچنین یک وظیفه دیگر بر عهده هریک از گروهها می‌باشد و آن ترسیم روندی است که از آن گذر کرده‌اند؛ بعلاوه باید جداول و سازمان مربوطه هر گروه ارائه گردد. لذا هریک از گروهها باید جداولی را که در این روند به کار گرفته‌اند دقیقاً و به ترتیب مشخص کنند؛ چون این جداول که نهایتاً به «جدول تعریف» می‌رسد به عنوان نرم‌افزار و ابزار ضروری کار هر گروه قلمداد می‌شود. این نرم‌افزارها باید با روند بکارگیری زمانی آنها دقیقاً منعکس شوند؛ لذا باید هر گروه نرم‌افزارهای خود را بعلاوه زمان بکارگیری آنها را همراه با سازمان بکارگیرنده آنها و موضوعات مربوطه را به صورت مستقل منعکس نماید.

۶- دستیابی به متغیرهای «اصلی، فرعی و تبعی» در امور سیاسی، فرهنگی و اقتصادی،

نتیجه مشاوره فنی پیرامون جداول تعریف

اگر در جدول تعریف خود به این جمع‌بندی رسیدید که فرضاً «در مالکیت، کار اصل است»، آنگاه باید بتوانید به معرفی سه نوع کار «اصلی، فرعی و تبعی» مثلاً در بخش کشاورزی بپردازید. قطعاً اصلی، فرعی و تبعی کردن این امور با توجه به عینیت صورت می‌گیرد؛ لذا باید متناظرهای عینی را در اختیار داشته باشید و چون قرار است عنوان کار تمامی موارد را بپوشاند؛ لذا باید از تعبیر جامعی همچون کار

فکری یا کار خدمات سیاسی یا غیر آن استفاده کنید. در هر حال اگر فرض صحیح را بر اصل بودن «کار» بگذاریم، آنگاه باید مفروض ما این باشد که تمامی مردم جامعه کارگرند، مگر آنکه در خانه می‌نشینند و از سود و ابزار دیگران استفاده می‌کنند. در این حال لازم است کسانی را که به هر نحوی در تولید ناخالص ملی کشور سهیم‌اند مشخص کرده و آنها را در دسته‌بندی‌های افقی و عمودی قرار دهیم. مثلاً بگوییم در کار کشاورزی ما با سه نوع کار «کاشت، داشت و برداشت» و یا در کار صنعتی با «استخراج، پردازش و تولید محصول» و یا با «مواد اولیه، مواد واسطه‌ای و محصولات مصرفی» برخورد می‌کنیم. در هر صورت باید شما بتوانید برای پیدایش کار یک پروسه مشخص تعریف کنید. همچنین است اگر بخواهید در مورد پرورش سخن بگویید که بالطبع باید از انگیزه، انضباط و اموری از این قبیل سخن گفت. در این حال با تجزیه کار می‌توانید اجزای هریک را به جای عناوینی همچون توسعه در جدول تعریف خود قرار دهید. در این حال عنوان اصلی را در این سوی جدول و اینکه ترکیب از چه چیزی شده است را در سمت دیگر جدول و اصناف آن را در قسمت ستون جدول قرار می‌دهید.

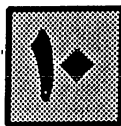
آنچه از مشاوره فنی بدست می‌آورید باید این باشد که سیاست یا فرهنگ یا اقتصاد، چگونه تولید می‌شود و تعریف هریک از آنها از دیدگاه شما چیست؟ آیا اصل سرمایه است یا کار یا ابزار؟ آیا در اقتصاد می‌توان تنها کار را اصل دانست؟ هریک از اینها دارای چه تقسیماتی است؟ وقتی مشخص شد یک امر اصل در تولید است، همان نیز باید تقسیم شود. همچنین در سیاست اگر «اراده» را اصل بگیریم، آنگاه باید مشخص کنیم که اراده چگونه تقسیم می‌شود؟ تولید فرهنگی به چه صورت انجام می‌گیرد؟ در این حال باید این امر حتماً به ۳ تقسیم شود. اصولاً

اصناف فرهنگ که در همه عرصه‌های آن حضور دارد چیست؟ این سه از جمله امری است که در تمامی جدول حضور دارد؛ مثلاً در جدول اقتصاد صدر و ذیل آن را وقتی مشاهده می‌کنیم باید بتوانیم سه امر مزبور را مشاهده کنیم. پس از تعیین متغیرهای «اصلی، فرعی و تبعی» مربوط به تولید اقتصادی باید اصناف آن را در ستون جدول قرار دهید. همچنین در بُعد سیاست باید برای اراده سه تقسیم را قرارداد که این سه در سطر قرار می‌گیرد و در تمامی اراده‌ها باید جریان داشته باشد؛ لذا مدیریت خانواده باید از متغیرهایی برخوردار باشد که در مدیریت کشور نیز وجود دارد. همچنین است در فرهنگ که باید سه امر را پیدا کرد که در تمامی ۲۷ عنوان وجود دارد. در این حال به راحتی می‌توان دو عنوان را در قسمتی از جدول و دو عنوان دیگر را در قسمتی از آن قرار داد و به هریک وزن و جایگاه خود را داد.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



بررسی ضرورت ارائه

«محتوا، سازمان و برنامه مدیریت»

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/ ۱۱/ ۱۳

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

نام:	مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۱۰)	کد پایگانی کامپیوتری:	M8003010
اسستاد:	حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی	تاریخ جلسه:	۷۵/۱۱/۱۳
عنوان گذار:	آقای ابراهیم نیک منش	تاریخ انتشار:	۷۶/۱۱/۱۵
ویراستار:	آقای ابراهیم نیک منش	حروفچینی و تکثیر:	انتشارات فجر ولایت

فهرست:

- * مقدمه - طرح یک نظر پیرامون شیوه استخراج اصول و شاخصه‌ها از مباحث ص ۱
- * اصل بحث ص ۲
- ۱- ضرورت تهیه جدول «نظام تعریف» برای کنترل جداول سه گانه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»... ص ۲
- ۲- شیوه ارزش گذاری سه محور «برنامه، سازمان و محتوای» نظام توزین ص ۳
- ۲/۱- بیان تعریف «محتوای» مدل مند و رابطه آن با مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» ص ۴
- ۳- کیفیت تهیه جدول ۲۷ عنوان کنترل فعالیتها ص ۵
- ۳/۱- بیان دو صورت اجمال و تفصیل تهیه جداول ص ۵
- ۴- ضرورت تخصیص مقدرات عینی بر اساس جدول شاخصه‌های «برنامه، سازمان، محتوای» ص ۶
- ۵- سطوح سه گانه امتیازدهی نسبت به تهیه جداول ص ۷
- ۶- «نظام توزین» (جدول تعریف)، اساس و مقدمه «فهرست عناوین موضوعات» ص ۸
- ۷- بهینه سازی فعالیت گروهها از طریق بهینه سازی اطلاعات، وظیفه اصلی گروه مدیریت شبکه ... ص ۹
- ۷/۱- میزان بازدهی گروهها، متغیر اصلی موفقیت فعالیت آنها ص ۱۰
- ۸- ارائه جدول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»، شاخص توانائی دفتر ص ۱۲
- ۹- تبیین محورهای «اصلی، فرعی و تبعی» فعالیت مدیریت گروه ص ۱۲

بسم الله الرحمن الرحيم

بررسی ضرورت ارائه «محتوا، سازمان، برنامه مدیریت»

* مقدمه - طرح یک نظر پیرامون شیوه استخراج اصول و شاخصه‌ها از مباحث

چنانچه طی مباحث پیشین گذشت لازم است اصول و شاخصه‌های مربوط به «سازمان، برنامه و محتوای» بحث «مدیریت شبکه‌ای تحقیقات» از لابلای مطالبی که ارائه می‌شود استخراج گردد تا در نهایت به صورت یک آیین‌نامه اجرایی برای اعمال سرپرستی و مدیریت قوی گروه‌ها درآید. ضوابط مندرج در این آیین‌نامه حاکم بر تمامی قراردادهای سیاسی، فرهنگی و اقتصادی و نیز شیوه تشویق و تنبیه و کیفیت ارزیابی و بهینه‌آمور می‌باشد. اینک سؤال اساسی این است که چگونه می‌توان از درون آن مباحث، اصول و شاخصه‌های نظری را استخراج کرد و در نهایت آنها را به شاخصه‌های عینی برای وصول به ابزار سرپرستی و مدیریت اجرایی تبدیل کرد؟ یک نظر در خصوص رسیدن به چنین اصولی به شرح ذیل است:

ابتدائاً مطالب تمامی جلسات به صورت جداگانه پیاده، ویرایش و فهرست گذاری می‌شود و نهایتاً به صورت چند جزوه مستقل تدوین می‌گردد. در ادامه هر یک از جزوات تلخیص می‌شود و براساس این تلخیصها دقت مجددی در خصوص مطالب هر یک از جلسات و ارائه یک ساختار جدید از آنها صورت

می‌پذیرد. به بیان بهتر پس از تلخیص مطالب، یک تجزیه نسبت به محورهای مختلف بحث همچون اصول و شاخصه‌ها - و به صورت جزئی‌تر در قالب اصول برنامه یا سازمان یا محتوی - انجام می‌شود. پس از خاتمه این تجزیه می‌توان ابتدئاً یک دسته‌بندی و سپس طبقه‌بندی ضروری نسبت به هر یک از محورها انجام داد تا نهایتاً تمامی مطالب به صورت محورهای مستقل از هم با ساختاری مشخص درآید. البته به نظر می‌رسد که لازمه بهینه و ارزیابی در این خصوص، ارزش‌گذاری مستقل نسبت به تک‌تک محورهای فوق است. تمامی آنچه گذشت می‌تواند به عنوان یک نظر مطرح باشد.

* اصل بحث

۱ - ضرورت تهیه جدول «نظام تعریف» برای کنترل جداول سه گانه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

اینک شیوه‌ای که مطلوب نظر ماست مطرح می‌گردد تا عزیزان بیشتر نسبت به شیوه کار آشنا شوند. ضروری است قبل از هر چیز یک جدول نظام تعریف برای کنترل انواع جداول سه گانه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تهیه شود. بر اساس جدول فوق که «جدول تعریف یا ترکیب» نام دارد هریک از گروه‌های سه گانه می‌توانند در پایان، یک نظام توزین برای موضوعات مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ارائه دهند. اما تمامی اینها منوط به در اختیار داشتن یک فهرست کامل از عناوین است. چنانچه ملاحظه می‌شود در یک طرف جدول مذکور سه قید وجود دارد که باید مورد نظر افراد بوده و در نهایت بتوانند سه شاخصه در عینیت را برای سه موضوع ارائه دهند. این شاخصه‌ها که در جداول تعریف ذکر می‌شود در نهایت به صورت ۸۱ عنوان موضوعی در می‌آیند. البته وظیفه شما نیز به عنوان یک مدیر

این است که بتوانید یک جدول ۸۱ عنوانی را نسبت به فعالیت گروههای سه گانه تهیه کنید. بنابراین از درون یک جدول ۲۷ عنوانی باید یک جدول ۸۱ شاخصه‌ای برای کنترل فعالیتها به دست آید. این قسمت اول از بحث بود که اجمالاً گذشت.

۲- شیوه ارزش‌گذاری سه محور «برنامه، سازمان و محتوای» نظام توزین

البته این نکته را توجه داشته باشید که جدول شما به تمامه از همان ابتدا تکمیل نمی‌شود چرا که بخش مهمی از آن را باید حین عمل تکمیل کرد چنانچه تنها زمانی که مثلاً گروه اقتصادی از شما سؤالاتی کنند که منجر به ارائه جوابهایی از سوی شما گردد می‌توان ایشان را باز خواست کرد. لذا قبل از چنین سؤال و جوابهایی اصولاً باز خواست آنها بی‌مورد است. به تعبیر بهتر پس از ارائه مشاوره از سوی ما به ایشان آنها باید به اعمال چنین مشاوره‌ای در کار خود بپردازند. اگر هر یک از این گروهها موفق به اعمال چنین امری نشوند همین نشانگر وجود ضعف جدی در جدولی است که تهیه کرده‌اند.

شکل ارزش‌گذاری و امتیاز دهی هم نسبت به جداول تعریف گروهها چنین است که آنها باید در نهایت موفق به ارائه یک نظام توزین مشخص و قوی در خصوص «محتوی» با ضریب و امتیاز ۴ شوند. همچنین اگر آنها از عهده ارائه چنین نظامی در خصوص «سازمان» با ضریب و امتیاز ۲ و در خصوص «برنامه» با ضریب و امتیاز ۱ شوند می‌توانند در مجموع از تمامی ۷ امتیاز بهره‌مند گردند در غیر این صورت ضعف نسبت به هر یک از این محورها باعث عدم کسب امتیاز لازم خواهد شد. بنابراین امتیازات ۷ گانه به شیوه‌ای که گذشت نسبت به جداول سه گانه «برنامه، سازمان و محتوی» تقسیم می‌شود. مثلاً اگر در قالب یک واحد مشخص، جدول برنامه را ۳۴۱ تومان فرض کنیم آنگاه جدول سازمان، دو برابر این مقدار و

جدول محتوی چهار برابر آن می باشد. طبعاً این امتیازات، مربوط به کیفیت نظام سوالات هر یک از گروهها و وضعیت تخصیص وقتی است که نسبت به سوالات بزرگ یا کوچک، قابل طرح می باشد.

۲/۱ - بیان تعریف «محتوای» مدل مند و رابطه آن با مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب»

چنانچه در مباحث قبلی گذشت جدول محتوی از اهمیت بیشتری برخوردار است و قراردادهای اصولاً بر آن اساس بسته می شود. وجود یک نظام توزین قوی در این جدول به استحکام آن کمک می کند. از این رو محتوای مدل مند، محتوایی است که بتوان آن را در قالب چنین جدولی به صورت یک نظام توزین یا تعریف با تمامی شاخصه های مربوطه آن ترسیم کرد. این محتوی که مورد تأکید ما بوده و هست همان چیزی است که در نهایت باید ارائه شود و باید مراحل «تأمین، تجزیه و ترکیب» آن گذشته باشد. چنین محتوایی پس از شش ماه از هر یک از گروهها خواسته می شود البته هر یک از گروهها می توانند نسبت به دو جدول برنامه و سازمان حتی یک سؤال را نیز مطرح نکنند و یا حد اکثر چنین باشد که سؤالهای کلیدی نسبت به این دو جدول مطرح شود تا خود بر آن اساس بتوانند شاخصه های آنها را دریابند و عملاً به جزئیات امر نایل شوند. این شیوه باعث می شود که آنها نسبت به تخصیص زمان برای تهیه جدول محتوی که محور اساسی کار است دچار مشکل نشوند هر چند در مورد محتوی نیز همین شیوه قابل اجراست و گروهها می توانند تنها خود را موظف به ارائه سوالات نسبت به مباحث کلیدی محتوی نمایند.

۳- کیفیت تهیه جدول ۲۷ عنوان کنترل فعالیتها

البته آنچه مربوط به کار شما می باشد تلخیص سوالات گروه مدیریت شبکه ای تحقیقات و هر یک از گروههای سه گانه می باشد؛ بدین معنا که پس از ارائه سوالات از سوی گروهها و نیز گروه خودتان باید آنها را جمع بندی و تلخیص نمایید. پس از تهیه تلخیصها باید به فهرست گذاری، محوربندی و استخراج همت گمارد. منظور از استخراج، استخراج اصولی است که صحت آنها برای شما تمام شده است؛ مثلاً در نهایت به این جمع بندی می رسید که معنی سیاست چنین است و کیفیت تجزیه این معنا برای وارد شدن در مدل تعریف چنان است به تعبیر دیگر چنین می گوئیم که برای مراحل سه گانه «تأمین، تجزیه و ترکیب» باید این کارها انجام شود. مثلاً در باب «محتوی، سازمان، برنامه» می توان چنین سولاتی را مطرح کرد:

اصولاً تأمین محتوی به چه صورت انجام می گیرد؟ سازمان محتوی که غیر از سازمانی است که محتوی را تولید می کند چگونه است؟ برنامه محتوی چیست؟ عین همین سوالات نسبت به تجزیه نیز مطرح می شود. مثلاً می گوئیم: تجزیه محتوی یا تجزیه سازمان یا تجزیه برنامه به چه شکل است؟ حال با ضرب این سوالات در یکدیگر می توان به یک جدول ۲۷ گانه رسید. عناوین ۹ گانه این جدول عبارتند از: «تأمین، تجزیه، ترکیب» - «محتوی، سازمان، برنامه» - «موضوع، فعالیت، هدف». مسلماً ضرب عناوین نه گانه ما را به ۲۷ عنوان ترکیبی جدید می رساند.

۳/۱- بیان دو صورت اجمال و تفصیل تهیه جداول

اینک در جواب هر یک از سوالات مطروحه می گوئیم می توان مثلاً برای تأمین محتوی با سه اصل «اساس، اصول، مصداق» کار کرد و یا در مورد سازمان و

برنامه نیز سوالات مشابه صورت می‌گیرد. در هر حال باید برای هر یک از آنها شاخصه‌های متناسب گزینش شود. اگر احیاناً سوالاتی برای شما پیدا شد می‌توان آنها را در جلسات مربوط به خودتان مطرح کنید اما توجه کنید که نباید سوالات خارج از موضوع مطرح شود. بدیهی است این موضوع، موضوع ارائه ابزار از درون فهرستهای معین شده است که باید دید چگونه باید تبدیل شود. به تعبیر بهتر باید جدول شما از اجمال به تفصیل برسد اما صورت اجمالی آن این است که جدول شما عملاً به سه جدول «محتوی، سازمان و برنامه» تبدیل شود. چنانکه گذشت ارائه جدول محتوی برای انعقاد قراردادها ضروری است لذا پروژه زمانی امضاء می‌شود که فرد حاضر به ارائه محتوای لازم باشد گرچه تنها کلیاتی از برنامه یا سازمان آن به صورت مدل‌مند در اختیار وی باشد که مثلاً در رأس هر ماه این گروه چه فعالیتی را به اتمام می‌رساند و گزارش آن چگونه خواهد بود؟ اما امتیاز کامل به گروهی تعلق می‌گیرد که بتواند در هر سه محور به صورت مقنن به ارائه تعریف لازم بپردازد و نیز بتواند آن را در عمل نیز اثبات کند به گونه‌ای که عملاً موفق شود بیشترین وقت را برای مهمترین موضوعی که در تعریف آورده است اختصاص دهد و بیشترین مقدرات و امکانات را نیز به آن تخصیص دهد هر چند ملاک پذیرش کماکان ارائه جدول صحیح مربوط به محتوی است.

۴- ضرورت تخصیص مقدرات عینی بر اساس جدول شاخصه‌های «برنامه، سازمان، محتوی»

ضروری است مسئولین گروهها حتماً چارت تشکیلاتی و برنامه خود را در تابلو نصب کنند و اگر موفق شوند قبل از اینها به ارائه مدل مربوطه بپردازند. از امتیاز مضاعفی برخوردار خواهند شد؛ گرچه این مدل مربوط به ساده‌ترین مرحله یعنی

مدل تأمین باشد. اگر آنها سه شاخصه کلی برای سازمانشان، سه شاخصه کلی برای برنامه‌شان و سه شاخصه کلی برای محصول مورد نظرشان ارائه دهند عملاً می‌توان بر اساس این نه شاخصه قرارداد را منعقد کرد. اما اگر نتوانند به ارائه چنین جدولی بپردازند هر چند از امتیاز کامل برخوردار نخواهند شد اما کار آنها پذیرفتنی خواهد بود. بسیار مناسب است که آنها بتوانند سه نظام تعریف ارائه دهند؛ یعنی بتوانند بگویند ما ابتدائاً سه شاخصه را ارائه داده و آنها را تبدیل به سه عنوان می‌کنیم و سپس با درج آنها در یک جدول ماتریسی می‌توانیم رابطه آنها را با یکدیگر به خوبی تدوین کنیم و با آوردن این جدول ماتریسی در جدول نظام تعریف می‌توانیم در نهایت به ارائه شاخصه‌های مربوط به «برنامه، سازمان و محتوی» بپردازیم. لذا اگر هر یک از گروه‌ها بتوانند این سه جدول را قبل از ارائه چارت سازمانی خود تهیه کنند از امتیاز مناسبی برخوردار خواهند شد. طبقاً آنها باید بتوانند نفرات، مقدمات، امکانات و زمانها را بر اساس چنین جداول و شاخصه‌هایی به مرحله عمل درآورند. به تعبیر بهتر تخصیص هر یک از مقدمات و زمان لازم برای اجراء بر اساس این جدول تعریف صورت می‌گیرد. در این حال آنها قادر خواهند بود که به درستی مشخص کنند که تا این زمان محتوی به این مرحله از پیشرفت می‌رسد البته چون فعلاً در دفتر نمی‌توان فردی را در این حد مسلط برای ارائه جدول تعریف پیدا کرد لذا انتظار تحقق این امر از سوی این عزیزان منطقی نخواهد بود اما در عین حال چنین جداولی در صورت تحقق از چنان امتیازاتی برخوردار خواهند بود.

۵- سطوح سه گانه امتیازدهی نسبت به تهیه جداول

بنابراین شیوه امتیازدهی در سطوح ذیل خلاصه می‌شود:

سطح اول - تعیین شاخصه‌های مربوط به «محتوی، سازمان، برنامه»

سطح دوم - درج شاخصه‌های فوق الذکر در جدول ماتریسی و تبیین ارتباط آنها با یکدیگر، این سطح از ۲ برابر امتیاز نسبت به سطح اول برخوردار است.

سطح سوم - پس از تبیین رابطه‌ها، جداول سه گانه مربوط به هر یک از محورهای فوق تهیه می‌شود. مقسم امتیازات این سطح، ۴ می‌باشد به گونه‌ای که چهار تا ۳۴۱ واحد امتیاز برای چنین شخصی به لحاظ وزن کاری که انجام داده است و از بیشترین امتیاز برخوردار است باید قائل شد. طبعاً در این حال به چنین شخصی ۷ برابر کسی که تنها در سطح یک باقی مانده است و به ارائه ۹ شاخصه کلی مبادرت نموده است اختصاص می‌یابد. همچنین اگر فرد تنها به ارائه چارت سازمانی و یا ارائه تعهد نسبت به آوردن محتوی در چارت اقدام کرده باشد همگی در سطح یک تعریف شده و از کمترین امتیاز برخوردار خواهد بود.

۶ - «نظام توزین» (جدول تعریف)، اساس و مقدمه «فهرست عناوین موضوعات»

ممکن است گفته شود با توجه به ضیق وقت و کثرات کار و اهمیت تسریع فالیته‌ها برای ارائه یک نتیجه ملموس به مجمع نمی‌توان در حال حاضر به جداول سه گانه تعریف مربوط به «برنامه، سازمان و محتوی» به شکلی که فوقاً گذشت پرداخت. اما باید به این نکته که در آیین نامه نیز بایست ملموس شود توجه کرد که شما تاکنون قراردادی با دبیرخانه مجمع امضاء نکرده‌اید اما دیدید که آقایان در همین حد که شما موفق به ارائه فهرست عناوین موضوعات شدید با روی باز با شما برخورد کردند. مسلماً مقدمه چنین فهرستی، نظام توزین می‌باشد که اگر شما نتوانید چنین نظامی را ارائه دهید عملاً دچار یک تقلب در کار شده‌اید بدیهی است این نظام توزین چیزی جزء همین جدول تعریف نمی‌باشد. البته می‌توان سازمان یا برنامه را از حدی که گذشت پایین تر ارائه داد اما نسبت به محتوی

نمی‌توان چنین برخورد کرد بلکه باید در همین حدی که چارچوب آن مشخص شد
ارائه گردد.

۷- بهینه سازی فعالیت گروهها از طریق بهینه سازی اطلاعات، وظیفه اصلی گروه مدیریت شبکه

حال برای استحکام هر چه بیشتر سنگ بنای فعالیت هر یک از گروهها باید
گروه مدیریت شبکه تحقیقات به این نکات توجه کند:

بایست مرتباً نظام اطلاعات ضروری متناسب با نظام سوالات مطروحه از
سوی هر یک از گروهها در اختیار ایشان قرار گیرد. اما ممکن است هر یک از آنها در
عین وجود کمبودی مشخص به ارائه سوالات مربوط در این باب نپردازند، در این
حال وظیفه مدیریت شبکه است که این کمبود را از طریق طرح سوالات لازم به این
گروه منتقل نماید تا مورد تأمل آنها قرار گیرد. و اگر دیدید که حرکت آنها به سمتی
است که عملاً از مدل‌مند کردن محتوی غفلت می‌کنند باید توسط ابزاری که در
اختیار دارید و با ارائه یک مدل مطلوب ایشان را در مسیر صحیح قرار دهید. این
شیوه می‌تواند در قالب توصیه‌های مکرر و منظم مدیریت نسبت به چنین
گروههایی اعمال شود، لذا مهمترین وظیفه مدیریت توجه دادن آقایان به اهمیت
مدل‌مند کردن محتوی می‌باشد «هر چند برنامه، سازمان و محتوای» مربوط به
مدیریت شبکه حین عمل و کار با گروههای سه گانه و طی شش ماه برنامه محقق
می‌شود. به تعبیر بهتر مدیریت باید از طریق بهینه سازی اطلاعات، به بهینه سازی
عملیات گروه بپردازد و با توصیه‌های خود اطلاعات لازم را منتقل می‌کند. این
توصیه‌ها که حاصل جلسات گروه می‌باشد زمانی که در منظر مسئولین گروهها قرار
می‌گیرد باید بتواند ذهنیت آنها را هدایت نماید لذا باید موضوع این توصیه‌ها

هدایت ذهنیت مسئولین گروهها باشد. البته باید سعی شود که امور اجرایی خود را هرگز در جلسه مطرح نکنید چون فعلاً ما از شما این امور را که همان «برنامه مدیریت» می باشد انتظار نداریم؛ حتی در حال حاضر تهیه و ارائه چارت سازمانی نیز از شما خواسته نمی شود اما باید بتوانید مرتباً به ارائه نظام اطلاعات لازم اقدام کنید.

۷/۱ - میزان بازدهی گروهها، متغیر اصلی موفقیت فعالیت آنها

شما باید بتوانید از ایجاد تناسب منطقی میان آیین نامه های اجرایی مشاور فنی گروه با تحلیل های منطقی مسئول فرهنگی آن به ارائه توصیه های لازم برای هدایت ذهنیت مسئولان گروهها اقدام کنید. طبعاً این توصیه ها نیز بر محور مباحثاتی خواهد بود که در جلسات رسمی گروه با ما مطرح خواهد شد. با چنین مباحثاتی که گروه با یکدیگر خواهد داشت می توان سیاستهای اجرایی لازم را استخراج و تهیه کرد. مثل گروه مدیریت، مثل پدری مهربان است که بنا بر سختگیری با فرزندان خود را ندارد و با توصیه های منطقی و بجا رفتار آنها را هدایت می کند لذا کار شما صرفاً در ارائه توصیه های دلسوزانه و منطقی خلاصه می شود و کنترل شما بر رفتار آنها تنها متوجه بازدهی کارگروهها خواهد بود. یعنی وظیفه اصلی شما کنترل بازدهی آنها می باشد. بیشترین بهایی را که شما می دهید بایست متوجه راندمان کارگروهها باشد نه وزن کاری آنها. اینکه هزینه ها به حد اقل برسد اما راندمانی هم در پی نداشته باشد مسلماً مطلوب نظر ما نیست. اگر راندمان کار بالا باشد و هزینه زیادی را هم که حتماً توجیه منطقی خواهد داشت طلب کند باز تحمل چنین هزینه سنگینی قابل تسامح خواهد بود.

یکی از توصیه های مدیریت به گروهها باید این باشد که یکی از اعضای خود

را به عنوان حسابدار و حسابرس قرار دهند. چون قرار است در نهایت تمامی هزینه‌ها جمع بندی شده و به سمع و نظر دبیرخانه مجمع برسد. از دیگر توصیه‌ها این است که باید برنامه و چارت گروه‌ها مشخص باشد هر چند این توصیه‌ها ارزشمند است اما باید متوجه بود که هزینه‌های ریالی آنها تنها دارای ضریب ۱ است و برنامه و سازمان آنها تنها از ضریب ۲ بهره‌مند است اما این محتوی است که بیشترین ضریب یعنی امتیاز ۴ را از آن خود ساخته است.

از این رو باید راندمان گروه‌ها را مرتباً با یکدیگر مقایسه کرد. گرچه یک گروه برای یک کار مثلاً صد تومان و دیگری دویست تومان هزینه کرده باشد در این حال می‌بینید آن گروهی که با هزینه صد تومان عمل کرده است برای دفتر از راندمان پنجاه تومان و گروهی دیگر که با هزینه دویست تومان عمل کرده است دارای راندمان چهار صد تومان برای دفتر است. مسلماً در این مقایسه بیشترین امتیاز از آن گروه دوم خواهد بود که از بیشترین بازدهی برخوردار بوده است گرچه هزینه بیشتری را نسبت به گروه اول تحمیل نموده است. در این حال صحیح است که گروه دوم را صرفه‌جو تر از گروه اول قلمداد کنید، گرچه توجیه مستدل منطقی برای چنین هزینه‌ای نیز نداشته باشد، پس تنها با ملاک راندمان است که ارزش هزینه‌های آنها سنجیده می‌شود نه اینکه صرفاً به مقایسه هزینه‌های گروه‌ها با یکدیگر پرداخته شود. همین رابطه در مورد نظارت کار گروه‌ها نیز باید مراعات شود هر چند مناسب است که حداقل و حداکثر حقوق پرداختی به افراد مشخص شود اما اگر یک گروه به این جمع‌بندی رسید که برای ارائه باز دهی بالاتر الزاماً باید حقوق بیشتری پرداخت کند نباید اهرم نظارتی گروه مانع آن از این کار گردد، چون در هر حال محتوی از بالاترین امتیاز برخوردار است. با این وضع تمامی شاخصه‌ها

معطوف به مرغوبیت محصول خواهد بود.

۸- ارائه جدول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»، شاخص توانائی دفتر

ما باید به ارائه یک جدول تعریف برای محور سیاست اقدام کنیم که در آن عوامل درونزا و برونزای نظام سیاسی به خوبی تبیین شده باشد و در عین حال از قدرت کنترل عینی همراه با شاخصه‌های موضوعات مربوطه برخوردار باشد. همچنین دو جدول دیگر در دو محور فرهنگ و اقتصاد باید به همین صورت تهیه گردد، در غیر این صورت ادعای اولیه ما مبنی بر قدرت اولیه دفتر در خصوص تنظیم سیاستهای کلان جامعه زیر سؤال خواهد رفت. در این حال منطقی است که تمامی بودجه برای رسیدن به چنین هدف بزرگی صرف شود اصولاً به دست آمدن سیاست اجرایی منوط به حرکت مدل‌مند می‌باشد، به گونه‌ای که همچون مدل سازمان برنامه و بودجه بتوان به ارائه مدل مطلوب و مختار در محورهای سیاست، فرهنگ و اقتصاد پرداخت.

۹- تبیین محورهای «اصلی، فرعی و تبعی» فعالیت مدیریت گروه

چنانچه قبلاً تصویب شد باید تمامی گروهها ظرف پانزده روز برنامه فعالیت خود را ارائه دهند اما توجه داشته باشید که پانزده روز دیگر را نیز برای بهینه این برنامه اختصاص دهید. به تعبیر بهتر پس از عقد قرار داد به ایشان این مهلت را برای بهینه کردن برنامه و سازمان خود در اختیار آنها بگذارید تا مجموع عملکرد یک ماهه آنها در نهایت به شکل منطقی و مدل‌مند به دبیرخانه مجمع ارائه گردد. در این حال ارائه صورت هزینه‌های قابل دفاع خواهد بود. پس از طی این مراحل و تخصیص بودجه اولیه برای هر یک از گروهها باید از آنها یک پیلان کار مشخص برای هر دوره از فعالیت که مثلاً می‌تواند یک ماهه باشد بخواهید. همچنین مناسب

است که یک حسابدار قوی از خارج برای تمامی گروهها استخدام کنید تا بتوانید از این طریق به تهیه بیلان کار مالی گروهها در قالب دفاتر روزنامه و کل در کنار بیلان کار فعالیت گروهها بپردازید و مجموع حسابداری هزینه‌ای و راندمانی را با ضمیمه کردن بیلان فعالیت هر یک از گروهها به صورت مستقل در هر ماه به سمع و نظر مسئولین مجمع برسانید. با این وصف ضروری است که محلی را برای ارائه خدمات مالی و آن دسته از خدماتی که مربوط به سفارشات خاص مدیریت و گروهها می‌باشد اختصاص دهید. این مرکز در واقع کار پذیر شما است و عمل کار گذاری را بر عهده دارد. البته توجه داشته باشید که این مرکز به صورت تبعی عمل می‌کند و در صورت ضرورت نیز می‌توانید آن را تعطیل کنید لذا در همین حد به آن بها و وقت دهید. این مرکز نباید کمترین خللی به فعالیت کیفی مدیریت و گروهها وارد کند. برای این مرکز از نیروهایی استفاده کنید که بیشتر توان کمی دارند و از توان کیفی لازم برخوردار نیستند. با این وصف باید ارائه تحلیلهای فرهنگی را به عنوان کار اصلی خود و تبدیل آنها به مواد ۱ و ۲ و ۳ و ... به عنوان کار فرعی و بالاخره ارائه خدماتی که ذکر آنها رفت به عنوان کار تبعی خود قرار دهید. شما به هر میزان که به قدرت فرهنگی دست یافته باشید از قدرت لازم برای تبدیل آن به مواد آیین نامه نیز برخوردار خواهید بود و در صورت وجود ابهام در آن بخش نمی‌توانید به وظیفه خود در بخش فرعی عمل کنید.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۱۱

تشریح جداول تعریف مدیریت

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۴

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

M8003099

۷۶/۱۱/۱۴

۷۶/۱۱/۱۶

انتشارات فجر ولایت

کد بایگانی کامپیوتری :

تاریخ جلسه :

تاریخ انتشار :

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۱۱).

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سید مهدی رضوی

آقای ابراهیم نیک منش

نام:

استاد :

عنوان گذار :

ویراستار :

فهرست:

* مقدمه.....	ص ۱
* اصل بحث.....	ص ۱
۱ - انعکاس وظایف و اختیارات مدیریت در جداول نظام تعریف.....	ص ۱
۱/۱ - وظایف اصلی، فرعی و تبعی فعالیتها.....	ص ۱
۱/۱/۱ - حدود وظایف خدمات مدیریت بعنوان وظیفه تبعی مدیریت.....	ص ۲
۱/۱/۲ - «مدیریت دانایی» یا ارائه نرم افزار و هماهنگ سازی فعالیتهای فرهنگی سه گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، وظیفه اصلی مدیریت.....	ص ۲
۲ - شمولیت جداول تعریف «محتوی، سازمان و برنامه» مدیریت بر سایر جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی».....	ص ۳
۳ - مشروط کردن منطق ارائه «محتوی» به «جدول تعریف»، بی نیاز کننده از تعیین «مبنا».....	ص ۴
۴ - جوابگویی در مورد «موضوع» کار گروهها از طریق «جدول جامعه».....	ص ۴
۵ - بررسی تفاوت سازمان محتوی با سازمان تولید کننده محتوا.....	ص ۴
۶ - مراحل تهیه «الگوی مدیریت» جداول «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی».....	ص ۵
۶/۱ - ضرب «محتوا، سازمان، برنامه» در یکدیگر.....	ص ۵
۶/۲ - ترجمه اوصاف دو قیدی بدست آمده به ۹ عنوان و سپس ضرب آنها در «تأمین، تجزیه، ترکیب».....	ص ۶
۷ - جایگاه عناوین «موضوع، فعالیت، هدف» در جداول تعریف.....	ص ۶

۷/۱- «موضوع، فعالیت، هدف»، عناوین اختصاصی سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» ص ۶

۷/۲- «موضوع، فعالیت، هدف» عناوین مدیریت در صورت تدوین مدیریت ص ۷

۸- بررسی چگونگی دستیابی به زیرساخت جداول تعریف ص ۷

۹- تهیه جدول تعریف محتوا، اولویت کاری گروه «مدیریت» و سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» ص

۱۰- سه عنوان «محتوا، سازمان، برنامه» مدیریت، متناظر با سه وصف «ظرفیت، جهت، عاملیت» ص ۹

۱۱- تفاوت جدول محتوای گروه مدیریت با جدول محتوای سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» ص ۱۰

۱۲- ضرورت اعمال مدیریت شبکه‌ای به میزان پذیرش مراجعه‌کنندگان ص ۱۰

۱۳- توضیح «تأمین، تجزیه، ترکیب» در صورت اضافه به محتوا ص ۱۱

۱۴- «نظام تعریف، جدول جامعه، دسته‌بندیهای فلسفی» دستور کار مدیریت ص ۱۳

۱۴/۱- لزوم و نحوه توصیه‌های مفهومی (زیرساخت مفهومی دادن) مدیریت به گروهها ص ۱۳

۱۵- توضیح «موضوع، فعالیت، هدف» مدیریت تحقیقات شبکه‌ای ص ۱۴

بسم الله الرحمن الرحيم

تشریح جداول تعریف مدیریت شبکه تحقیقات

* مقدمه

در این بحث ابتدائاً به طرح چند سؤال در خصوص مباحث گذشته و جوابگویی به آنها می‌پردازیم. این سؤالات عبارتند از

۱- آیا جدول «نظام تعریف مدیریت» با جدول «ارزیابی مدیریت» متفاوت است یا خیر؟

۲- آیا در ارائه «جدول محتوی» ضرورتی دارد که مبنا نیز ذکر شود؟

۳- تفاوت «سازمان محتوی» با سازمانی که محتوی را تولید می‌کند در چیست؟

* اصل بحث

۱- انعکاس وظایف و اختیارات مدیریت در جداول نظام تعریف

۱/۱- وظایف اصلی، فرعی و تبعی فعالیتها

اما در جواب سؤال اول می‌گوئیم اصولاً تنها یکی از کارهای گروه مدیریت «کنترل» می‌باشد. تمامی وظایف و اختیارات مدیریت در جداول تعریف آن منعکس است. حال اگر بنا باشد که «محتوی سازمان و برنامه» مدیریت به خوبی تبیین شود و سپس کنترل لازم در این خصوص نیز انجام شود حتماً باید تابلو و کلیه تشکیلات مدیریت از سایر گروهها جدا باشد. همچنین باید بخوبی مشخص شود

که مدیریت دارای چه نوع جداول، تشکیلات و برنامه‌ای برای کار است.

۱/۱/۱ - حدود وظایف خدمات مدیریت بعنوان وظیفه تبعی مدیریت

مدیریت می‌خواهد تحولی نسبت به وضعیت قبلی کار «دفتر» به وجود آورد هر چند برخی از فعالیتهای سابق کماکان ادامه دارد مثلاً واحد آموزش در حال فعالیت است اما در شکل جدید کار باید به عنوان جزئی از مرکز خدمات آموزشی قرار گیرد. بالطبع کار این بخش، تأمین نیروی انسانی لازم برای تمامی گروهها خواهد بود. همچنانکه مرکز خدمات، دارای بخشهایی نظیر خدمات تکثیر یا خدمات اطلاعات است باید به بخش خدمات نیروی انسانی نیز مجهز باشد. البته این نکته مهم را توجه داشته باشید که هدف مرکز خدمات در تمامی اشکال آن یک هدف تبعی نسبت به وظیفه اصلی مدیریت می‌باشد. لذا تأمین نیروی انسانی، ارائه خدمات تکثیر یا اطلاعات همگی در صورتی است که به وظیفه اصلی مدیریت لطمه‌ای وارد نکند. در این حال مدیریت مختار است که چنین خدماتی را به گروهها ارائه دهد یا از آن سر باز زند و تأمین چنین اموری را به خود گروهها محول کند.

۱/۱/۲ - «مدیریت دانایی» یا ارائه نرم افزار و هماهنگ سازی فعالیتهای فرهنگی سه

گروه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، وظیفه اصلی مدیریت

وظیفه اصلی مدیریت، ارائه نرم افزار و هماهنگ سازی فعالیتهای فرهنگی گروهها از طریق دستگاههای منطقی است که در اختیار دارد. بلکه تنها در صورتی به گسترش مرکز خدمات مدیریت مبادرت کنید که از مازاد امکانات و مقدرات برخوردار باشید. اما متوجه باشید که این، هدف محوری شما نخواهد بود چه اینکه ارزیابی و بستن قرارداد با دیگران به عنوان کار درجه دوم مدیریت مطرح است. زمانی شما می‌توانید به مدیریت مطلوب شبکه تحقیقات برسید که قادر باشید با مراکز

فرهنگی دیگری که هزینه‌ای را بر شما تحمیل نمی‌کنند قرارداد ببندید. اینها کسانی هستند که احساس می‌کنند اگر با «فرهنگستان» کار نکنند نمی‌توانند وظائف محوله خود را به خوبی انجام دهند لذا از شما تقاضا می‌کنند که ما را تحت مدیریت شبکه خود قرار دهید. در اینحال شما باید قادر باشید با استفاده از اطلاعات، تکنیک و فنی که در اختیار دارید به بهینه‌ی فعالیتهای آنها پردازید. باید قدرت مدیریت خود را به گونه‌ای به ظهور برسانید که آنها احساس کنند باید بودجه‌ای را هم از قبل همکاری دفتر با آنها در اختیار شما قرار دهند. در این حال دیگر بودجه و کنترل فعالیتها برای شما اصل نخواهد بود؛ بلکه آنچه مهم است بروز در آوردن تکنیکها و اطلاعات مربوط به اعمال مدیریت است تا آنها احساس کنند که هر روز با اصل و تکنیک مؤثرتری برای بهینه سازی و کنترل فعالیتها روبرو هستند. این نوع مدیریت امروزه به «مدیریت دانائی» معروف است. اما همانطوری که گذشت نباید از اهداف فرعی و تبعی خود که همانا بستن قراردادها و نظارت اجرایی بر فعالیتهاست غفلت کنید.

۲- شمولیت جداول تعریف «محتوی، سازمان و برنامه» مدیریت بر سایر جداول تعریف «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

بنابر این جدول «نظام تعریف مدیریت» که در نهایت به ارائه جداول تعریف «محتوی، سازمان و برنامه» مدیریت می‌پردازد به نسبتی از دیگر جداول زیر بخش مدیریت بالاتر است. البته ما فعلاً بنا نداریم که در خصوص برنامه مدیریت و مبحث مدیریت شبکه تحقیقات که در جایی دیگر در حال بررسی است به تأمل و طرح دوباره آن پردازیم، بلکه بنا داریم همان نتایجی را که در آنجا به آنها رسیده‌ایم به شکل تقریبی در اینجا پیاده کنیم اما قدر مسلم این است که اگر در آنجا کار آمدیهای

پیدا نمی‌کرد نمی‌توانستیم. در چنین عرصه‌ای آثار به مرحله عمل برسانیم. به تعبیر دیگر اگر به مباحثی همچون نظام تعریف جامعه دست نیافته بودیم در این عرصه نیز موفقیت نداشتیم. تمامی اینها پاسخ اجمالی به سؤال اول بود.

۳- مشروط کردن منطق ارائه «محتوی» به «جدول تعریف»، بی‌نیاز کننده از تعیین «مبنا»

اما در جواب سؤال دوم که از ضرورت یا عدم ضرورت تعیین مبنا در جدول محتوی پرسش شده بود می‌گوئیم به اعتقاد ما وضعیت محتوی چنین است که اگر قرار باشند بحث مدیریت در نهایت به جداول نظام تعریف ختم شود حتماً نمی‌تواند از مبانی مختلف به چنین نتیجه‌ای دست یافت. معنای اینکه چنین نتیجه‌ای قابل انتاج است چیزی جز این نیست که در اوصاف «توسعه ساختار و کارایی» تنها یک مبنا جریان دارد. به تعبیر بهتر منطق کار مشخص است و محصول را تنها در این قالب می‌خواهیم به نتیجه رسانده و معادلات لازم آن را در این چارچوب استخراج کنیم. در این حال صحیح است که بگوئیم ما مبنا را درون منطق - و نه بصورت آشکار و صریح - مشخص کرده‌ایم.

۴- جوابگویی در مورد «موضوع» کارگروهها از طریق «جدول جامعه»

مهمترین سؤالی که از سوی دیگران مطرح می‌شود این است که اصولاً موضوع کار آنها در دستگاه مختار ما چه است؟ جواب ما به این سؤال از بُعد مباحث مربوط به «جامعه» مطرح خواهد شد، چه اینکه جدول جامعه نیز در اینجا ترسیم می‌شود و البته هر دو نیز بر یک مبنا استوارند؛ با این تفاوت که یکی منطق است و دیگری مفهوم.

شود سخن گفت؛ مثلاً می‌توان نسبت به آن ساده‌ترین مرحله «تأمین» و سپس «تجزیه» و «ترکیب» لازم را صورت داد.

۶/۲ - ترجمه اوصاف دو قیدی بدست آمده به ۹ عنوان و سپس ضرب آنها در «تأمین، تجزیه، ترکیب»

می‌توان یک جدول ۲۷ عنوانی از ضرب مکرر «محتوا، سازمان و برنامه» در یکدیگر و سپس از ضرب ۹ عنوان بدست آمده در «تأمین، تجزیه و ترکیب» بدست آورد. در ادامه با بیان عناوین و شاخصه‌های این جدول ۲۷ عنوانی می‌توان به جدولی دست یافت که به عنوان الگو و زیر ساخت مدیریتی می‌تواند جداول «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی» را کنترل کند. در این حال و با استفاده از چنین جدول ۸۱ عنوانی می‌توان گروهها را مخاطب قرار داد که مثلاً شما به چه صورت «تأمین محتوای موضوع» را انجام می‌دهید؟

البته توجه داشته باشید که هنگام ضرب «محتوا، سازمان و برنامه» در خود که ۹ عنوان بدست می‌آید باید بتوانید به خوبی این عناوین ۹ گانه را معنا کنید. در این صورت با ضرب این ۹ عنوان در ۳ عنوان «تأمین، تجزیه و ترکیب» می‌توانید به یک جدول ۲۷ عنوانی گویا برسید و با اضافه کردن شاخصه‌های هر یک به الگو و زیر ساخت مدیریتی برای طرح سؤالات لازم از گروهانائل شوید. علت امر این است که هیچ یک از گروهها از محتوی یا سازمان یا برنامه یا تأمین یا تجزیه یا ترکیب خالی نیستند. لذا آن عناوین و آن ضریبها در نهایت جدول کاملی را به شما ارائه می‌دهد که می‌توانید به وسیله آن، مدیریت قوی خود را نسبت به گروهها اعمال کنید. با این وصف عناوینی همچون «تأمین تأمین»، «تأمین تجزیه»، «تأمین ترکیب»، و یا «محتوای محتوا»، «محتوای سازمان»، و «محتوای برنامه» عناوین

عامی است که شامل تمامی گروهها می شود.

۷- جایگاه عناوین «موضوع، فعالیت، هدف» در جداول تعریف

۷/۱- «موضوع، فعالیت، هدف»، عناوین اختصاصی سه گروه «سیاسی، فرهنگی و

اقتصادی»

البته در بحث گذشته از «موضوع، فعالیت و هدف» نیز سخن گفتیم که این عناوین در بخش دیگری مطرح می شود. مثلاً اگر موضوع، سیاسی باشد در بخش مربوطه مورد بحث قرار می گیرد. همچنین است عناوین «اساس، اصول و مصداق» که مربوط به بخشهای دیگر است. لذا باید عناوین هر قسمت که مربوط به مدیریت و غیر آن است بصورت مجزا مورد استفاده قرار گیرد. اصولاً زمانی که «موضوع، فعالیت و هدف» مطرح می شود جدول مربوط به مدیریت از جدول گروهها جدا می شود.

۷/۲- «موضوع، فعالیت، هدف» عناوین مدیریت در صورت تدوین مدیریت

اما آنجا که از «موضوع، فعالیت و هدف» سخن گفته می شود چون ممکن است موضوع، سیاسی، فرهنگی یا اقتصادی باشد لذا جدول مربوطه مختص هر یک از گروهها خواهد بود مگر این که بخواهید به تدوین مدیریت و موضوع آن پردازید که در این حال به جدول «موضوع، فعالیت و هدف» در خصوص مدیریت نیازمندید.

۸- بررسی چگونگی دستیابی به زیرساخت جداول تعریف

چنانچه گذشت هنگام تهیه جدول ۲۷ عنوانی باید از همان ابتدا به توضیح مناسب هر یک از عناوین ترکیبی پردازید، مثلاً اگر از «محتوای، محتوا» سخن می گوید باید بتوانید یک عنوان مشخص روبروی آن قرار دهید و از خود سؤال کنید محتوایی که ارائه داده می شود دارای چه زیر ساخت و یا مثلاً چه منطقی

است؟ آیا این منطق، منطق نظام ولایت است؟ در این حال وقتی عنوان محتوا در جدول تعریف شما گنجانده می شود صحیح خواهد بود که از شما سؤال شود که چه چیز تکیه گاه شما بوده است که جدول به این شکل در آمده است؟ یعنی هرچند صحیح است که این محتوی یک نظام تعریف را ارائه داده است اما خود محتوی بر چه تکیه گاهی استوار است؟ در واقع هم تعریف و هم نظام آن به چنین تکیه گاهی بازگشت دارد. اگر از تعاریف آن سؤال شود شما به راحتی می توانید به مفردات، شاخصه ها و عناوین اشاره کنید. و اگر از نظام، نسبت، کمیّت و اموری از این قبیل سؤال شود می توانید ذهن سؤال کننده را به چنین تکیه گاهی معطوف دارید. با این وصف آن روش منطقی که توانسته است آن نظام و این محتوا را در جدول جامعه به خوبی تنظیم کند همان «محتوای محتوا» خواهد بود.

اما «سازمان محتوا» چیزی جز همین نظام نیست و اگر از برنامه آن و مراحل را که از آنها گذر کرده است سؤال کنند می توانید بگوید ابتدائاً بصورت یک جدول ماتریسی ۳ عنوانی و سپس ۹ عنوانی و در ادامه به یک جدول ۲۷ عنوانی تبدیل شده است. شما باید بتوانید اوصاف توسعه، ساختار و کارایی را در عملیات برنامه بخوبی نمایش دهید. حال اگر عین همین مطالب را درمورد سازمان نیز بگوئیم آنگاه بخوبی به تفاوت میان «سازمان محتوی» و «محتوای سازمان» پی می بریم. به نظر می رسد با مباحثاتی که اعضای گروه مدیریت خواهند داشت می توانید سؤالات دیگری را در این خصوص مطرح کنید.

۹- تهیه جدول تعریف محتوا، اولویت کاری گروه «مدیریت» و سه گروه «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

چنانچه قبلاً در مورد گروهها گفتیم اولویت کاری آنها در سه تهیه جدول

تعریف «محتوا» می باشد گرچه نتوانند در اسرع وقت به تهیه جدول تعریف سازمان یا برنامه مبادرت کنند. در مورد گروه مدیریت نیز این امر صادق است لذا اولویت کاری شما نیز در تهیه جدول تعریف محتوا خلاصه می شود.

۱۰ - سه عنوان «محتوا، سازمان، برنامه» مدیریت، متناظر با سه وصف «ظرفیت، جهت، عاملیت»

اما برای تهیه چنین جدولی دقت کنید که باید اوصاف توسعه مدیریت از عامترین اوصاف باشد. به نظر می رسد که عامترین وصف شما در «محتوی، سازمان و برنامه» مربوط به کنترل افرادی است که به عنوان زیر بخش مدیریت مشغول کار خواهند شد. مثلاً از نظر ما ظرفیت یک سازمان همان محتوایی است که ارائه می دهند؛ چه اینکه یک کارخانه تولید لیوان که به شکل اتوماسیون کار می کند قادر است یک میلیون عدد لیوان را در سال براحتی تولید کند. اما یک کارگاه دستی اگر به ظرفیت ده هزار عدد نیز در سال برسد کار بزرگی را انجام داده است. پس قبل از هرچیز باید به بررسی محتوی، ظرفیت، تکنیک و اموری از این قبیل پرداخت. و پس از تعیین ظرفیت باید به بررسی سازمان مبادرت کرده در این باب از جهت، ساختار و نظام دستگاه مورد نظر در عامترین وجه آن سخن می گوئیم و بالاخره زمانی که از برنامه صحبت می شود در واقع منوط به قدرت و ظرفیت محتوا و جهت حاکم بر سازمان است که به تناسب آن ظرفیت و این ساختار می توان برنامه متناسب با آنها را انتظار داشت. اصولاً برنامه ریزی بخشی از کار سازمانی است. اگر سازمان ضعیف عمل کند نمی تواند برنامه ای قوی را از آن انتظار داشت. به تعبیر بهتر عمل کردن سازمان را در زمان، «برنامه» می نامند. اگر کسی نتواند عمکرد آتی خود را پیش بینی کند صحیح است که بگوئیم تو درک درستی از محتوا و سازمان

مربوطه خود نداری!

بنابراین در جدول ۲۷ عنوانی مدیریت شما ۹ عنوان را به «تأمین، تجزیه و ترکیب محتوا» و ۹ عنوان را به «تأمین، تجزیه و ترکیب سازمان» و بالاخره ۹ عنوان آخر را به «تأمین، تجزیه و ترکیب برنامه» اختصاص می‌دهید. هرچند در حالت مطلوب باید برای هر یک از این عناوین سه گانه یک جدول جداگانه ارائه دهید اما در گام نخست صحیح است که برای هر یک تنها ۹ عنوان اختصاص داده شود. اگر توانستید برای سازمان یک جدول جداگانه ارائه دهید مطمئن باشید که برای سازمان خود نیز می‌توانید چنین کنید.

۱۱ - تفاوت جدول محتوای گروه مدیریت با جدول محتوای سه گروه «سیاسی،

فرهنگی و اقتصادی»

توجه داشته باشید محتوایی را که در جدول مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد مربوط به عمل مدیریت شبکه‌ای است ولی محتوای مربوط به گروه سیاسی زمانی که رشد می‌کند تبدیل به مدل سیاسی می‌شود. زمانی که شما از مدل مدیریت صحبت می‌کنید دیگر از سازمان و برنامه آن سخنی به زبان نمی‌رانید. مطلوب شما این است که جوابگویی سؤالات گروه‌ها در خصوص محتوی و غیر آن باشید. به اینکه زمانی که از شما در مورد محتوی سؤال می‌شود بتوانید نرم افزار مربوطه را در اختیار آنها قرار دهید.

۱۲ - ضرورت اعمال مدیریت شبکه‌ای به میزان پذیرش مراجعه کنندگان

حال اینکه این امر با چه سازمانی و طی چه مراخلی و در چه زمانی صورت می‌گیرد ضرورتی برای بیان آن از سوی شما نیست. شما باید متناسب با شدت و حدت حرکت گروه‌ها حرکت کنید. مثلاً گروهی که تجزیه مطالب فلسفی را مقدم بر

دیگر فعالیتها می‌داند باید در این چارچوب و متناسب با همین خواست او حرکت کرد. و اگر گروه دیگر تجزیه سخنان حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری را آن هم در یک بخش کوچک از مجموعه بیانات آن بزرگواران به عنوان اولویت کار خود انتخاب می‌کند نباید از جانب شما مانعی برای فعالیت آنها ایجاد شود بلکه تنها شما متناسب با چنین اولویت آن گروه حرکت کنید و به نسبت برنامه‌ای که آنها ارائه می‌دهند خود را موظف به همکاری با آنها بدانید. البته مطلوب امر این است که گروهها پیشنهادهاى شما را برای اولویت بندى امور و فعالیتهاى خود بپذیرد. اما اگر خواستند بصورت مستقل عمل کنند مانعی نیست و به این شیوه از کار باید به عنوان گذر از دوران انتقالی و سلوک به سوی وضعیت مطلوب نگاه کرد. این واقعیت نسبت به مراکز خارج از دفتر نیز صادق است. مثلاً آنها به هیچ وجه نمی‌پذیرند که شما برای آنها در گام نخست، موضوع تحقیق را مشخص کنید. آنها خواهند گفت که از میان موضوعات اجتماعی به اعتقاد ما این موضوع در اولویت تحقیق قرار دارد. بله اگر قدرت شما را در مدیریت و تولید محصول دیده باشند از شما سؤال می‌کنند که به اعتقاد شما موضوع تحقیق چه چیزی باید باشد؟ مسلماً به دنبال انتخاب موضوع می‌توان تعیین دیگر اولویتها را هم برای چنین افرادی متوقع بود. بنابراین در حال حاضر اعمال مدیریت شبکه‌ای از سوی شما باید به میزان پذیرش طرفهای مقابل باشد، چون مفروض این است که نباید از اهرم سیاسی یا مالی برای تحمیل نظر خود به دیگران استفاده کرد.

۱۳ - توضیح «تأمین، تجزیه، ترکیب» در صورت اضافه به محتوا

توجه داشته باشید که همواره قید دوّم از عناوین ترکیبی، موصوف است و قید اوّل، وصف می‌باشد. مثلاً «محتوای سازمان» به معنای این است که محتوا

وصفی برای سازمان و معرفی آن می باشد و اگر از «سازمان محتوا» سخن گفتیم به معنای «نظام مفهوم» است. در این حال مفهوم حذف خواهد شد. اگر «تأمین، تجزیه و ترکیب» به محتوا اضافه شود آنگاه این سؤال مطرح می شود که منابع و مواد شما چیست؟ مثلاً می گوئید یک محور از منابع باید از فلسفه اخذ شود و در مقابل یک محور از عینیت و بالاخره محور دیگر به ترکیب این دو بپردازد.

در مبنای مختار، فلسفه به گونه ای است که «ارزش» را مقدم بر دیگر محورها می داند لذا محور نقلی در رأس دیگر محورها قرار می گیرد. و آنچه در پائین واقع می شود موضوعات عینی است و بالاخره آنچه رابط این دو محور است منطق ما خواهد بود.

با این وصف، «نقل» اصل در توسعه است و منطق اصل در ارائه ساختار و بالاخره «موضوعات» اصل در کارائی است. یعنی «توسعه، ساختار و کارائی» بر کارائی نسبت به اوصافی که برای نقل و برای ساختار و عقل و بالاخره برای عینیت مطرح است منطبق می شود. حال اگر بنا شد که «موضوع، فعالیت و هدف» را از بیانات حضرت امام (ره) اخذ کنیم آنچه بدست می آید در منزلت اوصاف توسعه قرار می گیرد. اما این کار برای واحدها صورت می گیرد نه برای جدول زیرساخت مدیریت؛ چه اینکه «تأمین» در زیرساخت مدیریت به معنای این است که قدرت ارائه نرم افزار و ساختار را از آنها طالب است. چون اصولاً عمده کار شما در ارائه نرم افزار مدیریت خلاصه می شود که ریشه آن نیز در فلسفه نظام ولایت می باشد. اما کار آنها در ارائه نظر پیرامون موضوعات خلاصه می شود بگونه ای که جانب حکمی آنها از بالا و جانب عینی آنها از پایین طرح کرده و جانب ساختاری آن را از شما اخذ می کنند.

۱۴ - «نظام تعریف، جدول جامعه، دسته‌بندیهای فلسفی» دستورکار مدیریت

آنچه در کار دستور مدیریت شما قرار می‌گیرد عبارت است از:

نظام تعریف و جدول جامعه و بالاخره دسته‌بندیهایی که برای محورهای نقلی و ساختارسازی و تجزیه و ترکیب ارائه می‌گردد. نهایت امر این است که آنچه در اوصاف توسعه مطرح است باید در منطق مورد نظر شما جاری شود. چون جدول جامعه برآمده از آن است و آنچه از جدول جامعه در اختیار دارید باید در کارائی نظر شما جاری شود. استحکام ساختار در دستگاه شما به منطق شما وابسته است که قوی‌ترین آن باید در اوصاف توسعه وارد شود. متوجه باشیم که «جدول جامعه»، جدول کارائی است نه ساختاری چون بنای شما بر ارائه موضوع عینی نبوده بلکه می‌خواهید موضوع فلسفی ارائه دهید. از اینرو متصرف فیه شما موضوعات فلسفی است. این موضوعات مطمح نظر شما در تعاریف است. به دیگر بیان شما در پی ارائه چگونگی مطلوب در تعریف هستید.

۱۴/۱ - لزوم و نحوه توصیه‌های مفهومی (زیرساخت مفهومی دادن) مدیریت به گروهها

توجه داشته باشید که باید به آنها مفاهیمی ارائه شود که ترجمه لازم بر روی آنها انجام گرفته و برای آنها مفید باشد. در این رابطه ضروری است که توصیه‌هایی برای گروهها داشته باشیم؛ مثلاً شیوه رسیدن به جدول ۲۷ عنوانی از طریق جداول ماتریسی که در همین بحث اشاره به آن شد چنین و چنان است. و یا توصیه کنید رابطه ماتریس با «اساس، اصول و مصداق» چگونه است. و یا می‌گوئید آنرا به «تأمین، تجزیه و ترکیب» تقسیم کنیم. اینها همان زیرساختی است که به هر سه گروه ارائه می‌دهید.

باید دید این مفاهیم و این شیوه چگونه در باب مدیریت بدست آمده است؟

اصولاً ما چه نرم افزارهایی در اختیار داریم که مثلاً در جدول جامعه می توانیم چنین عمل کنیم؟ یک فرض این است که بگوئیم جدول تعریف ما به ارائه تعریف پیرامون عمل مدیریت، صرف نظر از موضوعات جامعه که تحت آن قرار دارند می پردازد. و گاهی می گوئیم نمی توان نسبت به چنین موضوعاتی، اعمال مدیریت کرد چرا که ما در صدد انجام یک فعالیت بر روی یک موضوع برای رسیدن به یک هدف هستیم گرچه موضوع ما نیز مدیریت باشد. اصولاً نمی توان موضوع مدیریت خود را از فعل دیگری جدا کرد، از این رو به جدول جامعه نیازمندیم تا بدانیم که چه موادی را نیاز داریم. همچنانکه به این امر نیز محتاجیم که بدانیم چگونه باید به آنها نرم افزار ارائه دهیم؟

بنابراین شیوه ما در «توصیه» و «کنترل» خلاصه می شود. مثلاً در بعد سیاسی چنین تعریفی را توصیه می کنیم که: اصولاً سیاست توسط یک موضع گیری بوجود می آید. به تعبیر بهتر می گوئیم «ارزش، دستور و حقوق»، همان موضوع گیری های جامعه در پیدایش اخلاق اجتماعی می باشد. کما اینکه حساسیت و موضع گیری یک فرد در پذیرش او اثر دارد.

۱۵ - توضیح «موضوع، فعالیت، هدف» مدیریت تحقیقات شبکه ای

نکته دیگر در مورد «موضوع، فعالیت و هدف» مدیریت است. توجه کنید که موضوع کار شما از جدول جامعه به دست می آید که به نوبه خود متکی بر نظام فلسفی شماست. طبیعی است که هر سه «موضوع، فعالیت و هدف» باید بر یک مبنا استوار باشد. همچنین فعالیت مورد نظر شما فعالیت مدیریتی می باشد که در ارائه نرم افزار خلاصه می گردد لذا «فعالیت» نیز در نهایت از نظام فلسفی شما اخذ می شود بدین معنا که می گوئید اصولاً فعالیت پژوهشی به ثمر نمی رسد مگر آنکه

در چارچوب منطق نظام تعریف باشد. اما در مورد «هدف» می توان گفت ما سیر ایجاد متغیرهایی را در قالب سه جدول ۳، ۹ و ۲۷ عنوانی ماتریسی ارائه می دهیم که سه عنوان اول به عنوان اوصاف «توسعه» و جدول ۹ عنوانی ضربدر اوصاف «ساختاری» و بالاخره جدول ۲۷ تایی ضربدر اوصاف «کارائی» است. حال برای آنکه این کار ساده شود باید «محتوا، سازمان و برنامه» همچون توسعه که در خود ضرب می شود ضرب گردد. در این حال «توسعه توسعه»، «توسعه جهت» و «توسعه کارائی» دارای معانی مختص خود خواهند بود که باید در مقابل هر دو عنوان ترکیبی یک تعریف مشخص قرار گیرد. از اینروست که عناوین «محوری، تصرفی و تبعی» از ضرب عناوین «توسعه، ساختار و کارائی» در خود بدست می آید.

بنابراین «هدف» شما چیزی جز «کارائی» شما در جدول تعریف نیست چون کارائی، هم در جدول تعریف وجود دارد و هم حاصل آن می باشد. وقتی که اوصاف کارائی در این سوی جدول قرار دارد موضوعات عینی نیز باید در این قسمت آورده شود و موضوعات جامعه در آنجا مورد بحث قرار گیرد. سپس یک هدف از تهیه جدول تعریف نسبت به دیگر جداول تعریف بدست می آید که در این حال سؤال می کنیم عوامل متغیر درونزای این با عوامل متغیر برونزایش چه منزلتی را برای کل جدول در اختیار ما قرار می دهند؟ مجدداً تأکید می کنم که موضوع شما امر توسعه است و فعالیت شما همان ساختار بوده و هدف یا کارائی شما در این قسمت از جدول قرار دارد چون منطق شما از این راه موضوعات مشخصی را تحت تصرف قرار می دهد. لذا اگر این موضوعات لقب منطقی پیدا کنند. در جایگاه ارائه ساختار و آن قرار می گیرند و اگر لقب جامعه پیدا کنند جای آنها در اینجا است که در این صورت به عنوان کارائی منطق قلمداد می شوند، به تعبیر بهتر موضوعاتی که در

جدول جامعه قرار دارند همان کارائی منطق شماست چون این منطق شما بوده است که توانسته برای جامعه شما چنین شاخصه‌هایی را ارائه دهد و چنین موضوعاتی را برای آن تعریف کرده است. تمامی اینها از بعد تئوریک و نظری مطرح می‌باشد والا جنبه عینی امر به عهده آنهاست که باید این موضوعات را از این بعد عینی مورد نظر قرار دهند.

مطلب آخر این است که عناوین «اساس، اصول و مصداق» مربوط به کار روی بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری است و عناوین «موضوع، فعالیت و هدف» مربوط به کار مدیریت خودتان است. اما این در صورتی است که موضوع خاص مدیریت مورد نظر شما باشد. چه اینکه اگر زیرساخت عمومی منظور باشد و در خصوص موضوعات عینی بخواهید کار کنید باید از عناوین «تأمین، تجزیه و ترکیب» استفاده کنید. در این حال موضوع آن عام و مبهم است که طبعاً هر موضوعی را شامل می‌شود.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۱۲

تبیین وظایف «واحد ارزیابی» مدیریت

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۱۷

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

نام جزوه:	مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۱۲)	کد بایگانی کامپیوتری:	09003012
استاد:	حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی	تاریخ جلسه:	۷۶/۱۱/۱۷
عنوان گذار:	آقای ابراهیم نیک منش	تاریخ انتشار:	۷۶/۱۲/۰۷
ویراستار:	آقای ابراهیم نیک منش	حروفچینی و تکثیر:	انتشارات فجر ولایت

فهرست:

- * اصل بحث ص ۱
- ۱- ضرورت و جایگاه تدوین «کتاب برنامه» توسط گروه مدیریت ص ۱
- ۲- بیان سطوح فعالیت «اصلی» و «فرعی» مدیریت ص ۲
- ۳- ضرورت استفاده مدیریت از «جدول نظام تعریف» برای ارزشگذاری فعالیت گروهها ص ۲
- ۳/۱- لزوم ملاحظه ارزش ویژه برای مهندسی طرح تحقیقات ص ۳
- ۴- پرداخت وام به گروهها، عامل تحرک بیشتر در فعالیت آنها ص ۴
- ۵- استخراج «اصول»، شاخص قوت طرح ارائه شده توسط گروهها ص ۴
- ۶- شیوه ارزشگذاری سؤالات گروهها از مشاور عالی ص ۵
- ۶/۱- سؤال پیرامون «قواعد مدیریت، موضوعات و بررسی موضوعات» از مشاور عالی،
- بیانگر ضرائب ۱،۲،۴ فعالیت گروهها ص ۵
- ۶/۲- سؤال پیرامون «شاخصه موضوعات» از مشاور عالی، بیانگر ضعف فعالیت گروه ص ۶
- ۷- «مدیریت تحقیقات، موضوع جدول جامعه و موضوعات عینی»،
- سه موضوع «جدول تعریف مدیریت» ص ۷
- ۷/۱- بیان تفاوت ضرائب ۴،۲،۱ مربوط به هریک از سه موضوع فوق ص ۸
- ۸- چند پیشنهاد به مدیریت در خصوص ارزیابی کار گروهها و کیفیت عقد قرارداد با آنها ص ۹
- ۸/۱- لزوم ملاحظه «کیفیت محصول» در متن قرارداد ص ۱۰
- ۸/۲- ضرورت انعکاس جزئیات فعالیت گروهها در بیلان کار مدیریت به دبیرخانه مجمع ص ۱۱
- ۸/۳- لزوم تخصیص هزینه «عملیاتی» و پرهیز از هزینه های «مصرفی» ص ۱۳
- ۸/۴- ضرورت اشاره صریح به «محتوا، سازمان و برنامه» در متن قرارداد ص ۱۴

1890

1891

1892

1893

1894

1895

1896

1897

1898

1899

1900

1901

1902

1903

1904

1905

1906

1907

1908

1909



تبیین وظایف «واحد ارزیابی» مدیریت

جلسه ۱۲

تاریخ: ۷۶/۱۱/۱۷

* اصل بحث

۱- ضرورت و جایگاه تدوین «کتاب برنامه» توسط گروه مدیریت

چنانچه در مباحث پیشین گذشت گروه مدیریت باید به ایجاد و سرپرستی بخش مرکز خدمات پردازد که این بخش در سطح «تبعی» فعالیت کرده و به اموری همچون آموزش نیروی انسانی، امور جاری مربوط به گروههای پژوهشی - کارشناسی و نیز حسابداری و غیره رسیدگی می‌کند.

همچنین مدیریت در کنار تدوین مباحث مربوط به گزارشگیری از فعالیت پژوهشی - کارشناسی گروهها، تنظیم و بایگانی اسناد صوتی برای بانک نوار و نیز عقد قرارداد با گروهها باید از هم اکنون نسبت به تدوین «کتاب برنامه» چنین مباحثی برنامه‌ریزی کند. چنانچه شاهد بوده‌اید طی سالیان گذشته کتابهای برنامه همچون کتاب فقه سنتی و نظام سازی که مربوط به دروس برنامه‌ریزی می‌باشد توسط افراد مختلف تنظیم شده است. هرچند در حال حاضر گروه مدیریت ضرورتی ندارد که نسبت به تدوین چنین کتابی برای مباحث و دروس برنامه‌ریزی که برای تمامی

گروهها ارائه می‌گردد به صورت یک کار پر مشغله آنرا در دستور کار خود قرار دهد اما برنامه‌ریزی برای تدوین آتی این کتاب کاملاً ضرورت دارد. تنظیم دهها درس برنامه‌ریزی طی ماههای آینده این امکان را به گروه آموزش برای مسلط شدن بر دروس برنامه‌ریزی خواهد داد. طبیعی است این کتاب غیر از جزواتی است که اکنون مشغول تدوین و تنظیم آنها هستیم. از اینرو ضروری است نسبت به انضمام تجارب مربوط به استخراج اصول و شاخصه‌ها از درون مباحث به مباحث نظری و در نهایت ارائه مجموعه‌ای مباحث تئوریک و شیوه‌های کارورزی عنایت لازم صورت گیرد.

۲- بیان سطوح فعالیت «اصلی» و «فرعی» مدیریت

همچنین سرپرستی کار گروهها و نظارت بر عملکرد آنها به عنوان کار «فرعی» و بالاخره تنظیم جدول محتوای مدیریت به عنوان کار «اصلی» این گروه بایست مورد توجه واقع شود؛ هرچند ارائه کامل اصول و شاخصه‌های مربوط به سازمان و برنامه مدیریت و تهیه جدول تعریف مدیریت پس از شش ماه فعالیت مداوم صورت می‌گیرد اما فعلاً ضروری است برای انجام اموری همچون تنظیم قرارداد با گروهها اصول و شاخصه‌های مربوط به چنین امور مقدماتی و فوری را استخراج و بر اساس آنها عمل کنید.

۳- ضرورت استفاده مدیریت از «جدول نظام تعریف» برای ارزشگذاری فعالیت گروهها مدیریت باید به این نکته توجه کند که برای عقد قرارداد با گروهها و تعیین قیمت طرح یا نوع فعالیتی که هر یک از گروهها در محورهای مختلف و مشخص انجام می‌دهند بایست به تهیه و ارائه ضوابط مربوطه بپردازند لذا باید همواره خود را مسلط به جوابگویی نسبت به سؤالاتی همچون «چه کسی، چه کاری را با چه

ارزشی انجام می‌دهد؟ بدانید. مثلاً در جدول نظام تعریف چنین آمده است که از ۳۴۳ واحد، ۶۴ واحد آن مربوط به خانه اول است اما مدیریت باید به کارشناسی لازم بپردازد تا مشخص کند که این خانه مربوط به کدام طرح است؟ چه اینکه ممکن است ارائه روش منطقی طراحی و یا بالاتر از آن فلسفه چنین روشی را در خانه اول قرار داده و آنرا با قیمت ۶۴ ارزیابی کند. حال اگر عمیق‌ترین محور کار پژوهشی - کارشناسی که مربوط به «محتوای محتوای محتوا» و به عبارت بهتر فلسفه روش می‌باشد توسط «فرهنگستان» انجام شود باید وجه مربوطه در اختیار آن قرار گیرد و اگر گروه دیگری مبادرت به این کار ورزد بالطبع این سهم از آن او خواهد بود. همچنین اگر کسی موفق به انجام کار طراحی شود باید بدانید که این نوع فعالیت مربوط به کدام بخش است چه اینکه ممکن است این طرح کاربردی مربوط به سه خانه اول و پایین جدول تعریف مدیریت باشد که در آنجا به جای ۶۴ واحد تنها ۱۶ واحد قرار دارد؛ یعنی ارزش این سه خانه به ترتیب شامل ۶۴، ۳۲ و ۱۶ است و اینها در واقع همان خانه‌های اول هر فصل می‌باشند لذا در نهایت چنین طرحی را بعنوان بخش اجرایی در این خانه با ارزش ۱۶ ارزیابی می‌کنیم. یا ممکن است موضوع فعالیت پژوهشی، سیاست باشد که در سه خانه بالاتر و وسط جدول قرار می‌گیرد. البته واضح است که در بخش سیاست نیز می‌توان از محورهایی همچون تعاریف مفهومی و غیر آن سراغ گرفت که بالطبع هر یک ارزش خاص خود را دارد.

۳/۱- لزوم ملاحظه ارزش ویژه برای مهندسی طرح تحقیقات

برای ارزیابی و ارزشگذاری نسبت به فعالیتهای مختلف افراد باید توجه کنید فعالیتهایی که مربوط به «فرهنگستان» و گروهها می‌باشد دارای قیمت متناسب با نوع فعالیت آنان است. اما یک نوع فعالیت ویژه نیز مربوط به مدیریت تحقیقات و

مهندسی طرح تحقیقات است که اگر قرار بود دوستان چنین مشاوره‌هایی را از خارج بگیرند علاوه بر اینکه معلوم نبود تا چه اندازه در ارائه یک فعالیت پژوهشی قوی موفق می‌شدند قطعاً باید هزینه قابل توجهی را برای چنین مشاوره‌هایی پرداخت می‌کردند. لذا ضروری است ارزش مشاوره مدیریت تحقیقات نیز محاسبه شود و وجه مربوطه برای فرهنگستان منظور گردد. در هر صورت چون بیشترین قیمت مربوط به ارائه طرح است لذا چنین مشاوره‌هایی از وزن و ارزش متناسب با اصل طرح برخوردار می‌گردد.

۴- پرداخت وام به گروهها، عامل تحرک بیشتر در فعالیت آنها

البته سعی کنید که در مسائل حقوقی مالی گروهها به گونه‌ای رفتار نشود که در نهایت باعث دلسردی آنها گردد. لذا شایسته است هنگام عقد قرارداد با ایشان وجوهی را که در اختیار آنها می‌گذارید نه به عنوان پیش پرداخت بلکه بعنوان وامی باشد که آنها خود را مکلف ببینند بعد از تکمیل کار و اخذ وجوه مربوطه، وام مزبور را به شما عودت دهند؛ لذا هنگام عقد قرارداد از آنها سند وام بگیرید. این شیوه باعث جدیت کار گروهها می‌شود چون واقعاً از حالا نمی‌توان نسبت به قوت و ضعف فعالیت هر یک از گروهها ارزیابی دقیق و موشکافانه‌ای داشت بلکه باید حداقل نیمی از کار هر یک از گروهها پیشرفت کرده باشد تا بتوان شمای کلی از وضعیت کار هر یک را ترسیم نمود.

۵- استخراج «اصول»، شاخص قوت طرح ارائه شده توسط گروهها

مسئولین گروهها نباید انتظار داشته باشند که جداول مربوط به فعالیت هر یک از آنها توسط ما نوشته شود؛ چون اصولاً چنین شیوه برخورد با کار باعث کندی روند آن می‌گردد. از اینرو وقتی که محصول کار گروهها بر روی تابلو نصب شود می‌توان با

مقایسه آنها با یکدیگر به این جمع‌بندی رسید که درخواست و نظام سئوالات کدام گروه معطوف به درخواست از ما برای ارائه اصول بوده است و کدام یک مشاوره ما را صرفاً در چارچوب یک کارگزار اجرایی برای پاسخ‌گویی به جزئیات طرح ارزیابی نموده است. لذا از دیدگاه ما آن طرحی قویتر است که مشاوره ما را در چارچوب استخراج اصول دیده باشد. بله ما میتوانیم همچون جدول جامعه به ارائه جداول مربوط به «سیاست، فرهنگ و اقتصاد» نیز پردازیم و طی شش ماه آتی موضوعات هر یک را همچون موضوعات جدول جامعه مورد نقد و بررسی قرار دهیم. اما اگر چنین وظیفه‌ای بر عهده ما گذاشته شده است، برآستی وظیفه هر یک از گروه‌ها چه خواهد بود؟! آیا غیر از این است که در اینصورت مسئولین گروه‌ها در حد سخنگوی «فرهنگستان» در کمیسیون‌ها در هر یک از محورهای سیاست، یا فرهنگ یا اقتصاد تنزل پیدا میکنند؟ از اینرو ضروری است برای چنین اموری ضوابط مربوطه وضع گردد.

۶- شیوه ارزشگذاری سئوالات گروه‌ها از مشاور عالی

۶/۱- سؤال پیرامون «قواعد مدیریت، موضوعات و بررسی موضوعات» از مشاور عالی،

بیانگر ضرائب ۱، ۲، ۴، فعالیت گروه‌ها

البته مسئولین گروه‌ها به این نکته نیز توجه کنند که سطح اصول درخواستی و استخراج شده نهائی توسط آنها ممکن است متفاوت باشد؛ به تعبیر بهتر برخی از اصول کیفی‌تر از برخی دیگر باشد. چه اینکه در مباحث آتی خواهیم گفت آن دسته از اصولی که در نهایت به قواعد کلی و عام بصورت «قواعد مدیریت» تبدیل شود از ضریب ۴ برخوردار می‌شود. این قواعد ربطی به موضوع نداشته و برای امر تولید به عنوان قواعد مدیریتی ارزیابی می‌گردد. لذا ارزش کار آن گروهی که به استخراج

چنین اصولی همراه با تعریف موضوع و رجوع به جدول می‌پردازد. بیشتر خواهد بود. اما اگر از استخراج قواعد کلی تولید در جدول تعریف، سطح کار گروه تنزل کرده و صرفاً در تطبیق موضوع به نحو کلی خلاصه شود آنگاه این بعنوان سطح فعالیت با ضریب ۲ ارزیابی می‌شود. اما اگر سطح کار از این نیز پایینتر باشد و حتی به ارائه سه وصف در مقابل اوصاف توسعه و سه وصف در مقابل اوصاف ساختار و سه وصف در مقابل اوصاف کارایی منجر نشود و صرفاً بررسی موضوعات عینی در جدول مورد توجه قرار گیرد تنها دارای ضریب ۱ خواهد بود.

۶/۲- سؤال پیرامون «شاخصه موضوعات» از مشاور عالی، بیانگر ضعف فعالیت گروه طبعاً سطح کار اگر از رجوع به جدول نیز پایینتر باشد بگونه‌ای که صرفاً در ارائه شاخصه‌های موضوعی آنها خلاصه شود نه تنها دارای ارزش مثبت نخواهد بود بلکه نمره منفی نیز به آن تعلق می‌گیرد. چون در این حال در واقع تمامی مراحل تولید به عهده ما گذارده شده است و گروهها صرفاً به اموری می‌پردازند که در هیچ یک از مراحل سه گانه تولید قابل تعریف نیست.

بنابراین ضریب ۴ مربوط به مشاوره در مدیریت طرح و سطح کیفی می‌باشد. این همان سطح فعالیتی خواهد بود که قرار است ابزار کار گروه شما باشد. اما ضریب ۲ مربوط به زیرساخت جدول تعریف نسبت به یک موضوع مشخص است که در اوصاف «توسعه، ساختار و کارایی» خلاصه می‌شود و بالاخره ضریب ۱ مربوط به سطح کار آن گروهی است که از ما درخواست می‌کند اوصاف «توسعه، ساختار و کارایی» را تهیه کرده و آنرا نسبت به یک موضوع همچون سیاست در جدول قرار دهیم. هرچند تا اینجا شاخصه‌ای ارائه نشده است اما چنین سطحی از فعالیت از پایینترین ضریب برخوردار خواهد بود؛ حال اگر سطح کار از این نیز

ضعیف‌تر باشد و آنها از ما شاخصه موضوعات را هم درخواست کنند به آنها ضریب منفی اختصاص مییابد. منظور از این شاخصه‌ها هم ۸۱ شاخصه عینی موضوعات است.

البته اگر درخواست آنها در چارچوب مدیریت همین شاخصه‌ها باشد و از «تأمین، تجزیه و ترکیب» که قواعد عام است سخن بگویند باز ضریب ۴ به کار آنها تعلق می‌گیرد و اگر از اوصافی که موضوع در آنها قرار می‌گیرد بحث کنند ضریب ۲ و بالاخره اگر موضوع را در جدول متناظر با عنوان قرار دهند ضریب ۱ به کار آنها تعلق می‌گیرد. اما از همه این سطوح پایینتر جایی است که گروهها تطبیق به عینیت را نیز از ما درخواست کنند و مثلاً در محور اقتصاد از نفت، گاز، کشاورزی، صنعت و امثال آن سخن بگویند و از ما بخواهند که در این خصوص برای آنها بحث کنیم. در این حال نمره منفی به چنین سطحی از فعالیت تعلق می‌گیرد.

۷- «مدیریت تحقیقات، موضوع جدول جامعه و موضوعات عینی»، سه موضوع «جدول تعریف مدیریت»

حال اگر ضرائب سه گانه ۲، ۴ و ۱ را برای سه سیر بحث یعنی «جدول جامعه»، «موضوعات عینی» همچون سرفصلهائی که در عینیت وجود دارند و بالاخره «مدیریت تحقیقات» قرار دهید آنگاه همان عدد ۳۴۳ را می‌توان بدست آورد. به تعبیر بهتر در این حال شما یکبار ضرایب ۴، ۲، ۱ را برای مدیریت و بار دیگر همین ضرائب را برای موضوع جدول جامعه و بالاخره در آخرین بار ضرائب سه گانه را برای عینیت قرار می‌دهید. البته منظور از عینیت همان موضوعات عینی است که شاخصه‌ها از آنها استخراج می‌شود مثلاً عنوان موضوع اگر سیاسی باشد در ضرائب ۴، ۲، ۱ دارای ضریب ۲ در اینجا خواهد بود.

۷/۱- بیان تفاوت ضرائب ۴،۲،۱ مربوط به هریک از سه موضوع فوق

بطور کلی می توان گفت در جدول تعریف مدیریت به شخصه یا می خواهیم موضوعات عینی یا عناوین جدول جامعه و یا امور عینی را بیان کنیم. حال اگر سطح کار در ضریب ۴ مربوط به هریک از این سه امر باشد بسیار مناسب است؛ یعنی اصول کلی مربوط به مدیریت یا شناخت موضوع و یا تطبیق به موضوع ارائه شود. البته توجه کنید که ضرائب ۴،۲،۱ مربوط به این سه محور با یکدیگر متفاوت است؛ چه اینکه ضریب ۴ مربوط به موضوع عینی، با ضریب ۱ محاسبه میشود. یعنی اگر آنها را بصورت عدد ۷ نشان دهیم ۷ دومی دو برابر ۷ اولی و ۷ سومی سه برابر ۷ اولی دارای ارزش است. با این وصف منزلت مدیریت $\frac{4}{7}$ از ۳۴۳ و منزلت تعریف خود موضوع $\frac{2}{7}$ از ۳۴۳ و بالاخره منزلت تعریف موضوع عینی خارجی $\frac{1}{7}$ از ۳۴۳ می باشد. در این حال براحتی میتوانیم با ارائه شاخصه های هریک نمره لازم را به آنها اختصاص دهیم و ارزش نظام سئوالات هر محور را بخوبی تعیین کنیم از اینرو سئوالات هرچه عمیقتر باشد امتیاز بیشتری به آن تعلق می گیرد. ممکن است هفته ها نسبت به یک موضوع آنقدر بحثهای جزئی مطرح شود که تنها یک سطر از پایینترین محور بحث در نهایت به نتیجه برسد. قطعاً چنین شیوه ای مطلوب نیست. در هر صورت باید با ارزیابی نظام سئوالات هریک از گروهها و دادن نمره لازم به آنها راندمان فعالیت هریک را مورد دقت جدی قرار دهید. طبیعی است اگر مشاوره گروهها با ما در حد خرد و نازل باشد هیچگاه نمیتوانند در سطح کلان گام بردارند. چه بسا ممکن است یک گروه ۲۷ جلسه را با ما در خصوص ۲۷ موضوع خرد اختصاص دهد. طبعاً سطح فعالیت چنین گروهی از این حد فراتر نخواهد رفت. این شیوه نمره دادن و بهینه کردن فعالیت گروهها شما را نسبت به قدرت و ضعف آنها

در ارائه محصول نهائی یاری می‌رساند. لذا می‌توانید بخوبی ارزیابی کنید که آیا این گروه در سطح ضریب ۴ مدیریت یا موضوع یا تطبیق فعالیت می‌کند یا خیر. البته واضح است که ضریب ۴ مدیریت با ضریب ۴ موضوع و ضریب ۴ تطبیق همسنگ نیستند چون یکی ۴ از $\frac{4}{7}$ و دیگری ۴ از $\frac{2}{7}$ و سوّمی ۴ از $\frac{1}{7}$ است.

۸- چند پیشنهاد به مدیریت در خصوص ارزیابی کار گروهها و کیفیت عقد قرارداد با آنها هنگام بررسی نظام سئوالات و عقد قرارداد با گروهها سعی کنید شیوه تسامح و دقت را بکار برید. تسامح به این معناست که اگر نظام سئوالات یک گروه بخوبی ارائه نشده است اما در مقام بیان و توضیح سئوالات می‌بینید که هر یک از آنها بخوبی از عهده برمی‌آیند بنا را بر اغماض بگذارید و نمره لازم را به آنها بدهید لذا اگر سطح کار بالاست ولو از ادبیات ضعیفی نیز برخوردار است آنرا در حدّ مطلوب ارزیابی کنید. .

همچنین پیشنهاد میشود که علاوه بر اصل قرارداد رسمی، یک قرارداد «هزینه‌ای» نیز با گروهها منعقد شود. این نوع قرارداد دست مدیریت را برای یک برخورد فعال با آن دسته از گروههایی که حاضر نیستند محورهای پیشنهادی شما را اصل قرارداده و سلیقه شما را در اعمال مدیریت قبول کنند باز می‌گذارد. لذا می‌توانید مبلغی را برای مسئول گروه و مبلغی را برای همکاران وی اختصاص دهید و بقیه هزینه‌ها را خودتان متقبل شوید. براستی گروهی که برای هر نفر ساعت کار خود در فلان محور مبلغ بالایی را پیشنهاد می‌کند و در عین حال استدلال قوی و منطقی را برای چنین هزینه‌هایی بیان نمی‌کند چگونه می‌توان چنین هزینه‌هایی را متقبل شد؟! آیا چنین هزینه‌های بالایی که پیشنهاد می‌گردد مربوط به معادلات تخصصی و پیچیده و یا یک کار عمیق پژوهشی - کارشناسی است یا اینکه این

پیشنهاد نوعاً به برخورد سلیقه‌ای بعض افراد باز می‌گردد. البته اگر به چنین هزینه‌های زیادی که بعضاً مربوط به کارکرد مسئولان گروه‌هاست هزینه‌های اعضای همکار و تحت مدیریت ایشان را نیز اضافه کنید معضل هزینه‌ها پیچیده‌تر و غیرقابل توجیه‌تر خواهد بود. در هر صورت هرکاری قیمتی دارد و این قیمت نیز بر پایه یک استدلال قوی بایست پیشنهاد و هزینه شود.

۸/۱- لزوم ملاحظه «کیفیت محصول» در متن قرارداد

توجه کنید که در متن قرارداد علاوه بر تعیین حدود موضوع فعالیت، مدت، مبلغ و امثال آن، به کیفیت کار و مرغوبیت محصول نهایی نیز اشاره شود و نسبت به چنین امر مهمی باید مکانیزم قوی و مشخصی ارائه دهید. ممکن است بگوییم ما برای کنترل محصول از اهرمهای نظارتی در هفته، ماه و یا یک دوره خاص از فعالیت استفاده می‌کنیم و بنابر برنامه پیشنهادی هرگروه میزان پیشرفت آنرا مورد دقت قرار می‌دهیم؛ لذا پرداخت بودجه نیز به میزان پیشرفت کار و مرغوبیت محصول خواهد بود. در همین راستا می‌توانید موضوع فعالیت هر یک از گروه‌ها را علاوه بر ارائه مدل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی در شش ماه آینده، استخراج سیاستهای کلان نظام از فرمایشهای حضرت امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری در سه بُعد مزبور تعریف نمایید. قطعاً این امر منوط به تنظیم «محتوا، سازمان و برنامه از سوی هر یک از گروه‌ها خواهد بود. اما توجه کنید اگر موضوع فعالیت هر یک از گروه‌ها تبیین شود و در متن قرارداد به آنها اشاره گردد نظارت بهتری بر فعالیت آنها صورت خواهد گرفت و مآلاً محصول مرغوبتری ارائه خواهد شد.

قبل از هر چیز با آنها یک قرارداد وام باید منعقد شود و سپس طی پانزده روز آینده علاوه بر ارائه طرح مشخص‌تر فعالیت خود با آنها مذاکره مناسبی پیرامون

شاخصه‌ها با ایشان داشته باشید. به تعبیر بهتر این مذاکره باید در خصوص کیفیت اخذ مشاوره و کنترل راندمان کار باشد.

۸/۲- ضرورت انعکاس جزئیات فعالیت گروهها در بیان کار مدیریت به دبیرخانه مجمع یکی از فروضی که باید مورد توجه مدیریت قرار گیرد و برای آن از اکنون برنامه‌ریزی داشته باشید ملاحظه این احتمال است که در میانه راه ادامه همکاری با یکی از گروهها عملاً ممکن نباشد؛ حال به این بهانه که شما کار آنها را نامطلوب دانسته‌اید و یا اینکه ایشان دلیل دیگری را برای مسکوت گذاشتن کار خود ارائه دهند، آیا می‌توانید پس از گذشت مثلاً سه ماه از انعقاد قرارداد، کار نیمه‌تمام این گروه را با کیفیت مطلوب و در ترکیب جدیدی از نیروی انسانی تا پایان شش ماه ارائه دهید؟! اگر چنین کاری غیرممکن نباشد، حتماً مشکل خواهد بود. لذا دقت و برنامه‌ریزی مدیریت را طلب می‌کند. این مشکلی است که صرفاً با توبیخ و امثال این شیوه‌ها مرتفع نمی‌شود. چنین معضلی در قراردادهای بین‌المللی با شرکت‌های خارجی نیز وجود دارد چه اینکه آنها تعمداً برنامه خود را به تأخیر می‌اندازند تا طرف قرارداد را مجبور به پذیرش خواسته‌های خود کنند و با تحمیل نظرات بانک جهانی و امثال آن برای قیمت‌گذاری مجدد، طرف قرارداد خود را در تنگنای جدی قرار می‌دهند. لذا باید مدیریت در مقیاس کوچکتر و در محدوده وظایف و اختیارات خود به این معضل احتمالی توجه کند. یعنی ممکن است یک گروه به واسطه نمره منفی که از شما دریافت کرده است و حیثیت سیاسی خود را در خطر می‌بیند با مسکوت گذاشتن کار عملاً شما را در چنان تنگنایی قرار دهد که در نهایت مجبور شوید به نمره منفی جایی همچون دبیرخانه مجمع تن در دهید.

البته اگر توجه کرده باشید ما پیش‌بینی این معضل و رفع آن را از قبل کرده بودیم لذا گفتیم همراه باید روند، سازمان کار و شاخصه‌های بدست آمده را به صورت یک گزارش رسمی به دبیرخانه مجمع ارائه دهید تا برای آنها هر زمان مشخص باشد که مدیریت با چه گروه‌ها و با چه ترکیبی مشغول همکاری است. اینک به شما پیشنهاد می‌کنیم که از این نیز فراتر روید و حتی اسامی مسئولین و اعضای گروه‌ها را همراه با میزان بودجه و یا وامی که دریافت کرده‌اند با بیان جزئیات شاخصه‌های مدیریت برای کنترل امتیازدهی و بهینه فعالیت هر یک از گروه‌ها در قالب یک بیلان کار دقیق و منظم به دبیرخانه ارائه دهید. همچنین مناسب است نام جزوات را نیز در این بیلان کار مشخص کنید تا چنین گزارش جامعی نمایانگر نظارت خارجی بر چنین فعالیت‌هایی باشد. شما باید در این بیلان، نمرات و امتیازات هر یک از گروه‌ها را منعکس کنید اما نام این امتیازات را «برآورد راندمان فعالیتها» بگذارید. تفاوت این دو در این است که شما به نظام سئوالات آنها امتیاز نمی‌دهید تا باعث اصطکاک احتمالی بین شما با ایشان شود بلکه می‌گوئید برآورد راندمان این نظام سئوالات در نظر ما که به نوعی متولی کار ممیزی هستیم مثلاً ۶۴ واحد از ۳۴۳ است لذا این جدول را هم در اختیار گروه‌ها و هم در اختیار دبیرخانه قرار دهید تا مفاهمه کامل صورت گیرد. این شیوه باعث می‌شود که مسئولان دبیرخانه به این نتیجه برسند که شما هم بر هزینه و بودجه اشراف کامل دارید و اهل ریخت و پاش و اسراف و تبذیر نیستید و هم قصد مانع تراشی و عدم همکاری با گروه‌ها را ندارید. با این وصف شما می‌توانید هر نوع موضع‌گیری احتمالی را با چنین شیوه‌ای به خارج منعکس کنید و از لطمات آن در امان بمانید. طبعاً در چنین بیلان کاری باید علاوه بر ذکر اسامی افراد گروه‌ها، میزان ساعات کارکرد را به تفکیک کارهای مهم - همچون

مدیریت طراحی و امثال آن و نیز کارهای ساده - منعکس نمائید. در هر صورت به همان اندازه که بیان کلیات در بیان کار ضرورت دارد باید به ذکر جزئیات ضروری نیز بپردازیم.

همچنین باید این نکته را در بیان مزبور به خوبی توضیح دهید که روند هزینه‌ها بر اساس چنین ضوابط منطقی و مشخصی صورت گرفته است و نرخ فعالیت مدیریت مسئولان گروهها و اعضای تحت مدیریت آنها و سهم هر یک چنان است. در یک کلام می‌توان حسن چنین شیوه‌ای را اعمال نظارت خارج بر داخل دانست. ارائه چنین گزارشهایی باعث میشود که ما از بدنامی احتمالی در خصوص مسائل مالی و غیر آن مصون بمانیم هر چند اگر ضرورت امر احساس شود که نیاز به تأمین بودجه این پروژه بزرگ از دیگر محلها هستیم حتماً در تأمین کسری این بودجه تردیدی به خود راه نخواهیم داد.

۸/۳ - لزوم تخصیص هزینه «عملیاتی» و پرهیز از هزینه‌های «مصرفی»

چنانچه در مباحث پیشین گذشت ما هزینه‌ها را باید به دو صورت «برنامه‌ای» و «مصرفی» تقسیم کنیم. با توضیحی که در این مجال گذشت معلوم شد که هزینه برنامه‌ای ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با برآورد راندمان نظام سئوالات مربوط به هر یک از گروهها دارد. لذا در مقام برآورد و کنترل راندمان باید دید هر یک از گروهها طی شش ماه چند جلسه مشاوره با ما داشته‌اند و نهایتاً چه محصولی را با چه کیفیت و مرغوبیتی ارائه داده‌اند؟ لذا این‌گونه نیست که هر هزینه‌ای را برای هر عملیاتی اختصاص دهیم ولو دارای راندمان نباشد یا محصول نهایی از کمترین مرغوبیتی برخوردار باشد. از اینرو انتخاب شیوه هزینه برنامه‌ای یا عملیاتی می‌تواند چنین ثمراتی را بدنبال داشته باشد. در نتیجه ضروری است صریحاً اعلام

کنیم که ما هزینه برنامه‌ای را می‌پذیریم و از تخصیص هزینه مصرفی پرهیز خواهیم کرد. همچنین باید ضوابط مربوطه را اعلام کنیم تا از معضل احتمالی بدنامی مالی بر حذر بمانیم. در هر حال باید در بیان کار، به عملیات انجام گرفته و هم به راندمان هر یک به تفکیک اشاره کنیم.

۸/۴ - ضرورت اشاره صریح به «محتوا، سازمان و برنامه» در متن قرارداد

سعی کنید در قرارداد منعقدۀ با گروه‌ها به «محتوا، سازمان و برنامه» و قیمت هر یک از آنها اشاره صریح داشته باشید و بگویید اگر هر یک از این سه محور دقیق‌تر و مفصل‌تر ارائه گردد قیمت آنها تا این مبلغ افزایش می‌یابد. با این وصف ضرورتی ندارد که بند مستقلی را به عنوان «گزارش مالی» در قرارداد گروه‌ها ذکر کنید چون چنین امری باید از جانب گروه‌ها مرتباً صورت گیرد. لذا ارائه این بیان ضروری است و فرق این قراردادها با دیگر قراردادها نیز در همین است که صرفاً نباید در بیان کیفیت محصول خلاصه شود.

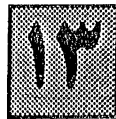
البته فعلاً می‌توان با هر یک از گروه‌ها کلیت کار را مورد توافق قرارداد و در این چارچوب با آنها قراردادی منعقد نمود سپس با برآورد اولیه هزینه‌ها، مبلغی را به عنوان وام در اختیار ایشان قرار داد تا زمانی که برنامه‌ها مشخص‌تر و شاخصه‌ها روشن‌تر شود و بتوانید راندمان کار آنها را برآورد دقیق‌تری رداشته باشید. به تعبیر بهتر کلیات قرارداد را به هر نحوی که آنها ارائه دادند بپذیرید و یک وام یک ماهه در اختیار آنها قرار دهید و تا پانزده روز به آنها حق تفسیر بدهید تا اگر پس از این مدت، برنامه، سازمان و غیر آن بصورت تبیینی مشخص شود بتوانید با آنها وارد قرارداد تفصیلی بشوید.

در هر صورت لازم است در بیان کار خود به عملیات، اسامی افراد، وظایف
محوّله هر یک از آنها و نوع مسئولیت ایشان صریحاً اشاره کنید. این بیان باید مورد
ارزیابی راندمانی قرار گیرد. طبیعی است همراه باید چهار بیان کار از گروهها و
مدیریت به دبیرخانه ارائه گردد و ضرورت این امر را همراه با جزئیات مربوطه به
اطلاع گروهها برسانید.

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای



تبیین شیوه‌های تخصیص بودجه

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۱۸

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

09003013

کد بایگانی کامپیوتری :

۷۶/۱۱/۱۸

تاریخ جلسه :

۷۶/۱۱/۳۰

تاریخ انتشار :

انتشارات فجر ولایت

حروفچینی و تکثیر:

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۱۳)

حجة الاسلام والمسلمین حسین‌ی الهاشمی

آقای ابراهیم نیک منش

آقای ابراهیم نیک منش

نام:

استاد :

عنوان گذار:

ویراستار :

فهرست:

- * - اصل بحث..... ص ۱
- ۱ - لزوم ملاحظه دو مؤلفه «کیفیت» و «انضباط» در متن قرارداد..... ص ۱
- ۲ - تبیین سه وضعیت «موجود، انتقالی و مطلوب» برای «محتوا، سازمان و برنامه»..... ص ۲
- ۲/۱ - تکامل «محتوا»، متغیر اصلی تغییرات در مراحل سه گانه فوق..... ص ۲
- ۲/۲ - تعریف برنامه به «زمان»، و سازمان به «مکان» در مرحله اول..... ص ۳
- ۲/۲/۱ - تبیین علت تفوق جایگاه «برنامه» در مرحله اول و «سازمان» در مرحله دوم..... ص ۳
- ۲/۳ - تقسیم بهینه، به دو نوع بهینه «عملکرد» و «سازمان»..... ص ۴
- ۲/۴ - عدد «۲۱» (۳×۷)، مبنای تقسیم بودجه و جمع ضرائب سه مرحله فوق..... ص ۴
- ۲/۵ - تعریف مرحله اول به کار کیفی (مدل سازی) و مرحله سوم به کار کمی (تطبیق)..... ص ۵
- ۲/۵/۱ - کیفیت زیاد و هزینه اندک، شاخص مرحله اول..... ص ۵
- ۲/۵/۲ - بیان فروض دیگری در خصوص جمع بین کار کمی و کیفی توسط گروهها..... ص ۶
- ۳ - بیان مبانی و شیوه های مختلف تخصیص «بودجه» برای گروهها..... ص ۷

1917-1918. The first year of the war, the first year of the war, the first year of the war.

1918-1919. The second year of the war, the second year of the war, the second year of the war.

1919-1920. The third year of the war, the third year of the war, the third year of the war.

1920-1921. The fourth year of the war, the fourth year of the war, the fourth year of the war.

1921-1922. The fifth year of the war, the fifth year of the war, the fifth year of the war.

1922-1923. The sixth year of the war, the sixth year of the war, the sixth year of the war.

1923-1924. The seventh year of the war, the seventh year of the war, the seventh year of the war.

1924-1925. The eighth year of the war, the eighth year of the war, the eighth year of the war.

1925-1926. The ninth year of the war, the ninth year of the war, the ninth year of the war.

1926-1927. The tenth year of the war, the tenth year of the war, the tenth year of the war.

1927-1928. The eleventh year of the war, the eleventh year of the war, the eleventh year of the war.

1928-1929. The twelfth year of the war, the twelfth year of the war, the twelfth year of the war.

1929-1930. The thirteenth year of the war, the thirteenth year of the war, the thirteenth year of the war.

1930-1931. The fourteenth year of the war, the fourteenth year of the war, the fourteenth year of the war.

1931-1932. The fifteenth year of the war, the fifteenth year of the war, the fifteenth year of the war.

1932-1933. The sixteenth year of the war, the sixteenth year of the war, the sixteenth year of the war.

1933-1934. The seventeenth year of the war, the seventeenth year of the war, the seventeenth year of the war.

فصلنامه

تبیین شیوه‌های تخصیص بودجه

جلسه ۱۳

تاریخ: ۷۶/۱۱/۱۸

در ادامه مباحث گذشته، بیان این نکته مناسب است که گروه‌ها می‌توانند یک عنوان مشخص را در صدر طرح‌های سه‌گانه خود مطرح کنند؛ مثلاً گروه سیاسی می‌تواند از عنوانی همچون "تنظیم جدول تعریف و مدل سیاسی نظام جمهوری اسلامی، مشتمل بر ۲۷ عنوان سیاست‌های کلی نظام در بخش سیاسی و ۸۱ شاخصه عینی موضوعات آن سیاست‌ها" بهره‌جوید.

* اصل بحث.

۱- لزوم ملاحظه دو مؤلفه «کیفیت» و «انضباط» در متن قرارداد

گروه مدیریت باید به این نکته توجه کند که برای پرداخت سهمیه مالی هر گروه بایست مکانیزمی را انتخاب کند تا هم خللی در روند کار ایشان ایجاد نشود و هم کنترل لازم بر کار آنها صورت گیرد. لذا باید بخشی از بودجه طرح را بعنوان پیش‌پرداخت در اختیار آنها قرار دهد و بخشی دیگر را طبق ضوابطی مشخص بعنوان رعایت انضباط لازم در کار به آنها اختصاص دهید بگونه‌ای که اگر آنها از نظم

لازم در برنامه، سازمان، تخصیص زمان کار و گزینش صحیح افراد و بکارگیری آنها در مسئولیتهای مناسب برخوردار بودند به سقف مشخص از امتیازی برسند بتوانید بخش دوم بودجه را به آنها بخاطر احراز چنین امتیازی و بعنوان "مساعدۀ مالی" تخصیص دهید. این امر باعث می شود که آنها احساس کنند شما نظم را در دستگاه فعالیت آنها به رسمیت شناخته و به آن اهمیت می دهید. از اینرو هنگام عقد قرارداد با ایشان، قیمتی را برای ارائه کیفیت و محتوای مطلوب قرار دهید و مبلغ مازادی را با آنها برای رعایت نظم لازم طی کنید. اصولاً اگر نظم زمانی و مکانی گروهها مختل شود کنترل و نظارت مدیریت بر "محتوا" نیز دچار مشکل جدی می گردد.

۲- تبیین سه وضعیت «موجود، انتقالی و مطلوب» برای «محتوا، سازمان و برنامه»

اما برای تخصیص بودجه با توجه به ضرائب سه گانه ۱، ۲، ۴ که بترتیب برای "محتوا، سازمان و برنامه" منظور می شود سعی کنید سه مرحله زمانی را به قرار ذیل ترسیم کنید و بودجه را نیز بر اساس همین ضرائب اختصاص دهید:

مرحله اول:	محتوا (۱)	سازمان (۲)	برنامه (۴)
مرحله دوم:	محتوا (۲)	سازمان (۴)	برنامه (۱)
مرحله سوم:	محتوا (۴)	سازمان (۲)	برنامه (۱)

۲/۱- تکامل «محتوا»، متغیر اصلی تغییرات در مراحل سه گانه فوق

علت امر این است که شما با چنین شیوه ای می توانید ابتدائاً تعریف مشخصی از فعالیت آنها و مراحل کارشان ارائه دهید و زمانی که کار آنها در مسیر طبیعی

قرارگرفت می‌توانند برنامه و سازمان خود را بخوبی تنظیم کنند اما کماکان آنچه باید مطمح نظر مدیریت باشد همانا محتواست که کنترل مناسبی را طلب می‌کند تا بتوان سطح کیفی آنرا طی چنین مراحل ارتقاء داد.

۲/۲ - تعریف برنامه به «زمان»، و سازمان به «مکان» در مرحله اول

البته در مرحله اول که برنامه دارای ضریب ۴ است بعنوان "زمان" و سازمان با ضریب ۲ بعنوان "مکان" قلمداد می‌شود که با تسلط بر ایندو می‌توانند خود را مهبای ورود به مرحله دوم برای ارائه کیفیت بهتری از محتوا نمایند. لذا محتوا همواره دارای یک سیر رشد منطقی است تا در نهایت به وضعیت مطلوبی برسد. اما سازمان تنها در مرحله دوم از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود ولی در نهایت به همان ضریب ۲ که در مرحله اول بود باز می‌گردد. البته در شرائط ایده‌آل اگر گروهی از سازماندهی مطلوبی برخوردار باشد باید از زمانبندی مناسبی نیز برای انجام وظایف خود پیروی نماید. از اینرو در این شرائط، برنامه با ضریب ۱ و سازمان با ضریب ۲ می‌باشد هرچند مرحله سوم را نسبت به سازمان و برنامه باز نمی‌توان بعنوان شرائط مطلوب قلمداد کرد اما این شرائط نسبت به محتوا که سیر صعودی داشته است محقق می‌باشد.

۲/۲/۱ - تبیین علت تفوق جایگاه «برنامه» در مرحله اول و «سازمان» در مرحله دوم

توجه داشته باشید که برنامه، عملکرد زمان است. یعنی اگر ما همواره زمان را مقدم می‌داریم باید برنامه را همیشه مقدم کنیم. اما اگر برنامه را به فعالیت سازمان تعریف کنیم آنگاه اگر سازمان در وضعیت مطلوبی باشد زمان مناسبی خواهیم داشت که در نهایت، برنامه باید ضریب ۱ را دارا باشد. اما اگر برنامه چنین

ضریبی را دارا باشد آیا صحیح است که بگوئیم در مرحله دوم نیز همین ضریب را باید داشته باشد؟ بله برنامه نمی تواند دارای ضریب ۴ باشد مگر در مرحله اول. علت این است که می خواهیم برآورد کار گروه را ارزیابی نمائیم؛ هرچند آنها به بهینه برنامه خود نیز می پردازند. به تعبیر بهتر اگر کسی فرضاً در حال طراحی باشد در واقع باید طی مدت زمان مقرر تنها به اجرای یک برنامه بپردازد و تنها همین یک برنامه را پیاده کند. هرچند او دارای حق بهینه در مراحل دوم و سوم است ولی بالاخره وضعیت مطلوب برنامه را در همان مرحله اول ایجاد کرده است. اما سازمان چنین نیست و در مرحله دوم از جایگاه بیشتری برخوردار می شود. چون مفروض این است که این گروه نتواند با همان عناصر انسانی تا آخر کار کند و نیازمند بازبینی و سازماندهی جدید متناسب با شدت مرحله دوم می باشد. لذا مناسب است که ضریب ۴ را برای سازماندهی مرحله دوم اختصاص دهیم.

۲/۳ - تقسیم بهینه، به دو نوع بهینه «عملکرد» و «سازمان»

پس گاهی بهینه، بهینه عملکرد است و گاهی بهینه سازمان. اگر لازم باشد گردش عملیات سازمان، بهینه شود مسلماً نایست روند را عوض کرد بلکه باید گردش عملیات را اصلاح نمود. در این حال ممکن است چارت اداری آن تغییر یابد و الا برنامه همان برنامه خواهد بود. از اینرو سازمان باید در مرحله دوم دقیقتر شود و به تبع، از ضریب و جایگاه بیشتری برخوردار گردد.

۲/۴ - مدد «۲۱» (۳×۷)، مبنای تقسیم بودجه و جمع ضرائب سه مرحله فوق

از آنچه گذشت معلوم شد که محور تغییرات، "محتوا" است که به تبع آن، سازمان یکبار ضریب ۴ و دوبار ضریب ۲ پیدا می کند. همچنانکه به همین لحاظ است که به

برنامه در بدو امر ضریب ۴ داده و انتظار داریم که هرگروه، برآورد دقیقی از آن داشته باشد و سپس در مرحله آخر با کمترین ضریب آنرا ادامه دهد. حال چون جمع ضرائب سه مرحله، در واقع $3 \times 7 = 21$ است لذا باید آنچه در اختیار گروهها قرار می‌گیرد به ۲۱ تقسیم شود که مربوط به کل پروژه است.

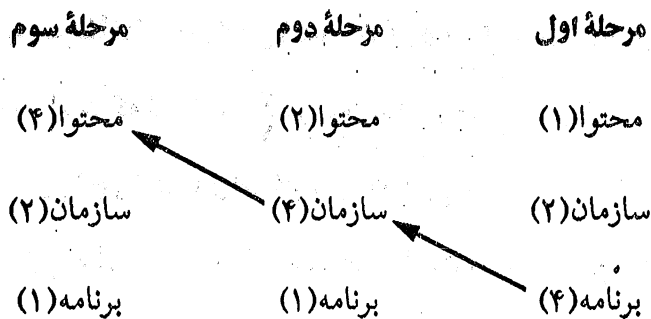
۲/۵ - تعریف مرحله اول به کار کیفی (مدل سازی) و مرحله سوم به کار کمی (تطبیق)

اما آیا بهتر است که از تناسب $\frac{3}{7}$ در سه فصل پیروی کنیم و یا تناسب دیگری را مد نظر قرار دهیم؟ چون در بدو امر کار گروهها کیفی است و در مدل سازی خلاصه می‌شود. در این حال کار کمی آنها ساده و اندک است اما در آخرین مراحل اصلاً کار کیفی ندارند و عمدتاً فعالیت آنها در کار کمی و تطبیقی خلاصه می‌شود. با این وصف صورت مطلوب این است که ابتدائاً باید به ارائه "ابزارهای عمومی" پرداخت به اینکه چگونه می‌توان برنامه، سازمان و محتوای آنرا در جدول تعریف آورد؟ بله پس از دستیابی به این ابزارهاست که می‌توان به محتوا رسید. مسلماً ارائه ابزار جز به انجام فعالیتهای کیفی ممکن نیست. حال هرچه چنین فعالیتهایی زودتر و بهتر به ثمر برسد آنها سریعتر و دقیقتر می‌توانند به انجام کارهای کمی پردازند.

۲/۵/۱ - کیفیت زیاد و هزینه اندک، شاخص مرحله اول

اکنون با توجه به ضرائب ۱ و ۲ و ۴ می‌توان گفت مرحله اول هرچند بیشترین تأثیر کیفی را در کل روند عملیات دارد اما از کمترین هزینه نیز برخوردار است. چون در بدو امر حجم نیروی انسانی گروهها، در یک مسئول گروه و حداکثر دو همکار خلاصه می‌شود مگر آنکه بخواهند با انجام کارهای موازی به اهداف از پیش تعیین شده خود زودتر برسند.

اگر بنا باشد که گروهها ابتدائاً به کار کیفی بپردازند باید جدول تعریف را در برنامه برده و ضریب ۴ را برای آن قرار دهند. سپس همین جدول را در سازمان و نهایتاً محتوا قرار دهند. با این وصف می توان قطر ضرائب ۴ مربوط به سه مرحله را به این شکل ترسیم کرد:



۲/۵/۲- بیان فروض دیگری در خصوص جمع بین کار کمی و کیفی توسط گروهها

چنانچه گذشت مفروض این است که پس از کار دقیق روی برنامه، این سیر در مراحل دوم و سوم، روند نزولی خواهد داشت چون کار اصلی روی برنامه در همان مرحله اول انجام شده است. حال اگر چنین شد آیا باز می توان از سه سهم مساوی که در عدد ۷ خلاصه می شود سخن گفت و هر مرحله را به عدد ۷ شناخت یا اینکه چون امر برنامه در مراحل دوم و سوم را کمتر می شود انطباق این است که از ضرائب دیگری همچون ۴، ۲ و ۱ برای آن سخن بگوئیم؟ چون در هر صورت آنچه بیشترین هزینه و نیروی انسانی را در بخش برنامه بر گروهها تحمیل می کند مربوط به مرحله اول است که بالطبع از ضرائب ۴ و ۲ و ۱ باید سخن بگوئیم.

یک فرض این است که در بدو امر گروهها بخواهند به کارهای موازی نیز بپردازند که در این صورت باید هم به کارهای کیفی و هم به کارهای کمی زیادی رسیدگی

کنند چون مجبورند از نفرات بیشتری استفاده نمایند. اما فرض دیگر این است که بگوئیم اصولاً برای انجام کار کیفی چندان نیازمند عناصر انسانی زیادی نیستند و صرفاً این امر در کار روی مباحثات و مذاکرات خلاصه می شود که باید روی آنها کار کنند تا بر مباحث مسلط شوند. البته برای آنکه بتوانند از زمان بخوبی استفاده کنند باید از تکنیکهایی بهره جویند که در نهایت با کمبود وقت مواجه نشوند. در هر حال اگر سرفصلها دقیقاً مشخص باشد و در تعاریف، ابهامی برای آنها نباشد حتماً می توانند سریع و دقیق کار کنند گرچه در پایان کار مجبور شوند کار کمی زیادی انجام دهند و از عناصر انسانی زیادی هم بهره جویند. مثلاً اگر کل زمان عملیات را سه ماه فرض کنیم باید در ماه اول به نفرات کم قانع باشند اما کار کیفی زیادی انجام دهند تا بر مباحث مسلط شوند. اما در ماه دوم باید به پذیرش نیروی انسانی و آموزش آن همت گمارند و بالاخره در ماه آخر آنها را بکار گیرند و کار کمی خود را سامان دهند.

۳- بیان مبانی و شیوه های مختلف تخصیص «بودجه» برای گروهها

البته شما می توانید دست گروهها را برای تنظیم کار خود متناسب با زمانی که در اختیار دارند باز بگذارید و صرفاً بودجه هر گروه را در هر دوره فعالیت که مثلاً می تواند یک ماه باشد به آنها اعلام کنید تا ایشان بر اساس این بودجه و حجم کار کیفی و کمی خود به تنظیم گردش عملیات بپردازند و عملاً مسئولیت امر بر عهده خودشان باشد. هر چند اگر تخصیص بودجه را هم بر اساس پیشرفت کار آنها صورت دهید و مثلاً پرداخت ۲۰٪ بودجه را منوط به پیشرفت کار آنها کنید شیوه مناسبی بنظر می رسد اما این در صورتی است که آنها از جدول تعریف در "برنامه،

سازمان و محتوا" بخوبی استفاده کرده باشند. یعنی این شیوه زمانی مطلوب است که شما هر نقطه از جدول تعریف را که دست می‌گذارید بتوانید آنرا از سه جانب مورد دقت قرار دهید اما چگونه می‌توان فهمید که آنها از چنین جدولی استفاده کرده‌اند؟ یعنی اگر بتوانید بگوئید که سه جدول تعریف بر همدیگر چگونه‌ای منطبق شده است که این محتوا با این قیمت و این سازمان و برنامه را با این مراتب ارائه داده است آنگاه می‌توانید از این شیوه بخوبی بهره‌جوئید. البته هر چند مفروض این است که گروهها برای استفاده از این جداول، قبلاً دوره‌ی مربوط به نرم‌افزار آنها را بخوبی گذرانده باشند اما واقعیت امر بگونه‌ای دیگر است و چنین دوره‌ای را هیچیک از گروهها نگذرانده‌اند.

ممکن است گفته شود می‌توان بصورت علی‌الحساب، بودجه‌ی چند ماهه‌ای را به تناسب دوره‌ی زمانی کل پروژه در اختیار ایشان گذاشت اما این در صورتی است که چنین پرداختی دارای سقف مشخصی باشد. اما تعیین این سقف آیا بر اساس تعداد ماههای دوره‌ی فعالیت و بصورت علی‌السویه تقسیم می‌شود و یا بر مبنای پیشرفت کار و برنامه‌ی اولیه‌ای که از ابتداء آنرا ارائه می‌دهند؟

والسلام

مبانی

مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

۱۴

نحوه تنظیم قراردادهای مدیریت شبکه
با گروه‌های پژوهشی - کارشناسی

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

۷۶/۱۱/۲۲

تنظیم: مدیریت تحقیقات شبکه‌ای

M8003014

۷۶/۱۱/۲۲

۷۶/۱۲/۲۶

انتشارات فجر ولایت

کد بایگانی کامپیوتری :

تاریخ جنسه :

تاریخ انتشار :

حروفچینی و تکثیر :

مبانی مدیریت تحقیقات شبکه‌ای (۹۹)

حجة الاسلام والمسلمین حسینی الهاشمی

آقای سید مهدی رضوی

آقای ابراهیم نیک منش

نام :

استاد :

عنوان گذار :

ویراستار :

فهرست:

- ۱- امکان طبقه‌بندی فرمایشات حضرت امام و مقام معظم رهبری بر اساس جدول «محتوا»..... ص ۱
- ۱/۱- جدول «محتوا» منتهج جداول «ساختار» و «عینیت»..... ص ۱
- ۲- عدم لزوم ارائه جداول تعریف «سازمان» و «برنامه» توسط گروه‌های پژوهشی - کارشناسی..... ص ۱
- ۲/۱- جداول تعریف «سازمان» و «برنامه» بستر کنترل و ارزیابی گروه‌های پژوهشی - کارشناسی ص ۲
- ۲/۲- لزوم کنترل نرخ نیروی کار توسط جدول مدل‌مند..... ص ۲
- ۳- طبقه‌بندی فرمایشات حضرت امام و مقام معظم رهبری به معنای ارائه سیاست‌های کلی طبقه‌بندی شده نسبت به موضوعات عینی و کنترل شاخصه‌های آن در جدول تعریف..... ص ۳
- ۴- نحوه تعیین امتیازبندی و گشایش اعتبار برای گروه‌های پژوهشی - کارشناسی..... ص ۴
- ۴/۱- جدول «محتوا» به عنوان وظیفه اصلی گروه‌ها دارای بیشترین امتیاز..... ص ۴
- ۴/۲- جداول «سازمان» و «برنامه» به تناسب مطلوبیت آن، دارای امتیاز ویژه..... ص ۴
- ۴/۳- امتیاز داشتن نحوه عملکرد گروه‌ها در جلسات مشاوره و تنظیم نظام سؤالات..... ص ۴
- ۴/۴- لزوم تعیین امتیازات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی برای گروه‌های پژوهشی - کارشناسی..... ص ۵
- ۵- لزوم و کیفیت انتقال گزارش جامع از فعالیت گروه‌ها به دبیرخانه مجمع در هر ماه توسط مدیریت شبکه..... ص ۵
- ۶- جدول «محتوا» و متشکل از ۲۷ عنوان ناظر به سیاست‌های کلی و ۸۱ شاخصه ناظر به موضوعات عینی..... ص ۶
- ۶/۱- ضرورت بیان «مستندات» هریک از عناوین و شاخصه‌های جدول «محتوا»..... ص ۶
- پاورقی - علت عدم لزوم ارائه جدول «برنامه» توسط گروه‌های «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»..... ص ۷
- ۶/۲- بهترین نوع ارائه جدول «محتوا» توسط گروه‌های «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»..... ص ۷

۷- کیفیت تخصیص اعتبارات به هریک از گروهها ص ۸

۸- لزوم و کیفیت تشخیص و نظارت کامل بر روند کار «سازمان» و «برنامه» هریک از گروهها

توسط مدیریت شبکه ص ۸

۹- لزوم و اهمیت کار جدید گروههای پژوهشی - کارشناسی ص ۹

۹/۱- کمک مؤثر به رهبری جامعه در صورت تحقق کار جدید گروهها ص ۹

۹/۲- میزان بازخواست الهی نسبت به هرگونه تسامح، تقصیر یا قصور متناسب با وسعت

و عمق کار جدید گروهها ص ۹

۱۰- بررسی مدت و نحوه تنظیم جداول «محتوا»، «سازمان» و «برنامه» توسط گروهها ص ۱۰

۱۱- وظیفه مدیریت، ارائه جدول شاخصه‌ها برای ارزیابی و نظارت جداول محتوای گروهها ص ۱۱

۱۲- رابطه مسئولین گروهها با مشاور عالی ص ۱۱

۱۳- نتیجه بحث تنظیم قراردادهای مدیریت با گروهها ص ۱۲

۱۳/۱- انتقال توصیه‌ها به گروهها توسط مدیریت خارج از متن قراردادها ص ۱۲

۱۳/۲- استفاده مشروط از اعتبارات توسط گروهها ص ۱۲

۱۳/۳- بررسی موضوع قراردادهای مدیریت با گروهها ص ۱۲

۱۳/۳/۱- لزوم ارفاق مدیریت شبکه به گروهها در تبیین موضوع قراردادها ص ۱۲

۱۳/۳/۲- تفاوت سیاستهای «کلان» با سیاستهای «کلی» ص ۱۳

۱۳/۳/۳- موضوع قرارداد: «تنظیم ۲۷ عنوان وصف و موصوفی مستند به بیانات امام(ره)

و مقام معظم رهبری همراه با ۸۱ شاخصه ناظر بر موضوعات عینی (وزارتخانه‌ها)» ص ۱۴



نحوه تنظیم قراردادهای مدیریت شبکه با گروههای پژوهشی - کارشناسی

جلسه ۱۴

۷۶/۱۱/۲۲

« ۴۱ دقیقه »

۱- امکان طبقه‌بندی فرمایشات حضرت امام و مقام معظم رهبری براساس
جدول «محتوا»

۱/۱- جدول «محتوا» منتهی به جدول «ساختار» و «عینیت»

چنانکه قبلاً گذشت گروهها بایست به ارائه سه جدول بپردازند که یکی از آنها برای «ساختار» و دیگری برای «عینیت» است؛ یعنی هم باید بتوانند برای انتزاع جدول مربوطه را پرکنند و هم به صورت صفت و موصوف؛ که ان شاء الله در طول کار با این جداول برخورد خواهیم داشت. اما یک جدول نهایی بدون تردید بایست ارائه گردد. هرگونه تقصیر و قصور از گروهها در عدم ارائه احتمالی آن پذیرفتنی نیست و اگر به صورت مقنن ارائه نشود، معلوم می‌گردد که سیر مربوطه رعایت نشده است. طبقاً براساس همین جدول «محتوا» است که طبقه‌بندی بیانات حضرت امام (علیه السلام) و مقام معظم رهبری نیز صورت می‌گیرد.

۲- عدم لزوم ارائه جداول تعریف «سازمان» و «برنامه» توسط گروههای
پژوهشی - کارشناسی

هرچند ارائه جداول مربوط به «سازمان» و «برنامه» برای هیچ یک از گروهها الزامی نیست ولی در پایان باید کنترل کنید که آیا وزن و جایگاه هریک از فعالیتها را

صحیح محاسبه کرده‌اند یا خیر؟ آیا موضوع، آن قدر ارزش داشته‌است که مثلاً از جایگاه ۶۴ واحد برخوردار شده‌است و قسمت عمده‌ای از وقت و امکانات گروه‌ها را به خود اختصاص داده‌است؟

۲/۱- جداول تعریف «سازمان» و «برنامه» بستر کنترل و ارزیابی گروه‌های

پژوهشی - کارشناسی

ممکن است سؤال شود آیا برای ارائه جداول مربوط به سازمان و برنامه نیز حقوقی به گروه‌ها تعلق می‌گیرد یا آنچه با ایشان در قرارداد نوشته و سپس داده می‌شود، حداقل حقوقی است که مربوط به ارائه جدول محتوا است؟ در پاسخ می‌گوییم: اگر هر سه نوع جدول «برنامه، سازمان و محتوا» ارائه گردد و شما بتوانید هر نقطه‌ای را که دست می‌گذارید از سه جهت کنترل کنید، آنگاه هم موفق به کنترل مرغوبیت و هم کنترل زمانی و هم برآورد راندمان و هزینه‌ها خواهید شد. در این صورت تمامی موارد، قابل کنترل و تعریف شده می‌باشد و اگر اشکالی در کار باشد، این امر به نظام تعریف شما بازمی‌گردد و اگر چنین نباشد، نمایانگر این است که گروه‌ها مقداری از کار خود را به صورت عرفی یا ادعایی انجام داده‌اند و در یک کلام تسلیم شما نخواهند بود؛ در این حال آنها قابل کنترل نمی‌باشند. پس بستر کنترل شما، همین جدول نظام تعریف شماست.

۲/۲- لزوم کنترل نرخ نیروی کار توسط جدول مدل‌مند

اصولاً نرخ نیروی کار بایست توسط یک جدول کنترل شود که با نظام اقتصادی حاکم و بازار کار آن جامعه همخوانی دارد. این در صورتی است که نرخ نیروی کار در نظام سرمایه‌داری ارزیابی شود. گاهی می‌گوییم مثلاً شهرداری تهران با قدرت پول می‌تواند به انجام خدمات شهری بپردازد، اما باید متوجه باشیم که حتی

در نظام سرمایه‌داری نیز چنین نمی‌کنند. هرچند این شهرداری می‌خواهد با مدل نظام سرمایه‌داری ایجاد انگیزه کار در جامعه نماید، اما چون به صورت مقنن عمل نمی‌کند لذا از مدل مزبور نیز عدول کرده است؛ لذا صحیح است که بگوییم نوعی هرج و مرج مدیریتی در روند کار آنها وجود دارد. شما در خارج از کشور نمی‌بینید که پس از گذشت زمان، قیمت زمین و ساختمان که بالطبع مستهلک نیز شده است، افزایش یابد؛ چون اساساً استهلاک، باعث تنزل بهای ساختمان می‌شود؛ لذا در آنجا بازارهای پول، کالا، ابزار و سرمایه به صورت مقنن تغییر و رشد پیدا می‌کند. از این رونرخ کالا یا نرخ مزد کارگر اگر افزایش پیدا کنند، به صورت منطقی خواهد بود.

۳- طبقه‌بندی فرمایشات حضرت امام و مقام معظم رهبری به معنای ارائه سیاستهای کلی طبقه‌بندی شده نسبت به موضوعات عینی و کنترل شاخصه‌های آن در جدول تعریف

اگر موضوع فعالیت گروهها را ارائه جدول محتوا و پژوهش پیرامون بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری بگیریم و برای این فعالیتها، سقف اعتبار مشخصی از بودجه را اختصاص دهیم، باید به این نکته توجه کنید که منظور از طبقه‌بندی بیانات، طبقه‌بندی «شاخصه‌ها» است؛ یعنی گروهها باید نهایتاً بتوانند سیاستهای کلی طبقه‌بندی شده را نسبت به موضوعات عینی ارائه دهند. قطعاً این سیاستها برای اهداف عینی خواهد بود. حال برای کنترل این سیاستها و تبیین صحت و سقم آنها، باید شاخصه‌های مربوطه را در جدول تعریف آورد و کنترل نمود؛ والا اگر جدول تعریف از دسته‌بندیها و عناوینی پر شود لکن خالی از سیاستها باشد، حتماً کار مطلوبی نسبت به این امر صورت نگرفته است. چون اصولاً نقش «جدول تعریف»، در ارائه سیاستهای مطلوب است؛ بدین معنا که این جدول باید بتواند مشخص کند که جایگاه هر سیاست کجاست و رتبه آن چیست؟

۴- نحوه تعیین امتیازبندی و گشایش اعتبار برای گروههای پژوهشی - کارشناسی

۴/۱- جدول «محتوا» به عنوان وظیفه اصلی گروهها دارای بیشترین امتیاز

گروه مدیریت باید به این نکته نیز توجه کند که در متن قرارداد که همان تعیین سقف اعتبار برای گروهها است، بخشی از اعتبار را برای امتیازات مربوط به محتوا و بخشی دیگر را برای امتیازات مربوط به سازمان یا برنامه اختصاص دهد. اما طبیعی است که هیچگاه ضریب ۴ به برنامه یا سازمان تعلق نمی گیرد؛ گرچه در حد مطلوب نیز ارائه کردند. این کلام بدین معناست که این بخش از اعتبارات به امتیازات برنامه و سازمان تعلق می گیرد؛ والا ارائه جدول محتوا که همان مدل مورد ادعای گروههاست، باید به عنوان یک وظیفه معین صورت گیرد؛ لذا وضعیت جدول محتوا نسبت به سازمان یا برنامه متفاوت است. پس محورهای اصلی قرارداد را همین امور تشکیل می دهد که بعداً بایست نظارت لازم از سوی شما، نسبت به کار گروهها انجام گیرد.

۴/۲- جداول «سازمان» و «برنامه» به تناسب مطلوبیت آن، دارای امتیاز ویژه

لذا امتیاز ویژه تنها مربوط به تهیه جدول سازمان و برنامه است که به تناسب مطلوبیت کار، این امتیازات نیز افزایش پیدا می کند. هرچند امتیازات نهایی مربوط به این دو امر در پایان کار مشخص می شود، اما اگر احساس کردید که در واسط کار، آنها در روند منطقی خود قرار گرفته اند می توانید مبالغی را به عنوان مساعده در اختیار ایشان بگذارید.

۴/۳- امتیاز داشتن نحوه عملکرد گروهها در جلسات مشاوره و تنظیم نظام سؤالات

غیر از جداول سازمان و برنامه، باید امتیازاتی را هم برای تهیه نظام سؤالات مطلوب قرار دهید. لذا نحوه عملکرد ایشان در جلسات مشاوره و تنظیم نظام

سؤالات، باید تحت نظارت کامل قرار گیرد و به تناسب مطلوبیت کار، امتیاز لازم به ایشان داده شود. این نوع جلسات مهمترین بخش فعالیت گروههاست که نهایتاً بایست به ارائه یک جدول مطلوب محتوا بینجامد.

۴/۴- لزوم تعیین امتیازات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی برای گروههای

پژوهشی - کارشناسی

همچنین است امتیازات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، نظیر انضباط لازم در حضور ایشان در جلسات یا کیفیت ارائه مطالب خود بر روی تابلو و نظائر اینها که همگی می تواند در یک چهارچوب مشخص از امتیازات قرار گیرد.

۵- لزوم و کیفیت انتقال گزارش جامع از فعالیت گروهها به دبیرخانه مجمع در هر ماه

توسط مدیریت شبکه

چنانچه قبلاً نیز متذکر شدیم، مدیریت بایست طی هر ماه، گزارش جامعی از فعالیت گروهها را به دبیرخانه مجمع منتقل نماید. مناسب است در هر بخش نیز، اسامی وزارتخانه‌هایی که مربوط به امور سیاسی یا فرهنگی یا اقتصادی هستند، دقیقاً آورده شود؛ یعنی بایست عناوین مربوط به این وزارتخانه‌ها صریحاً ذکر شود. اما نسبت به بیانات حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری، سعی کنید که تنها نسبت به فهرستهای موجود از این بیانات استفاده کنید؛ چون تهیه فهرست جدید از ۲۳ جلد و یا کتب دیگر، کار زیادی را طلب می‌کند و نیازمند ارتقاء ضریب دقت است. لذا اگر بنا باشد که مثلاً ۱۸۰۰۰ فیش از این کتب استخراج شود، قطعاً کار بسیار سنگینی را می‌طلبد. هرچند نسبت به این تعداد فیش هم می‌توان ادعا کرد که برآورد صحیحی صورت نگرفته است. در هر صورت استخراج این بیانات برای رسیدن به سیاستها، کار بزرگی می‌باشد و هزینه و امکانات زیادی را به خود

اختصاص می‌دهد.

۶- جدول «محتوا» و متشکل از ۲۷ عنوان ناظر به سیاستهای کلی و ۸۱ شاخصه ناظر به

موضوعات عینی

آنچه در مورد سیاستها گفتنی است، این است که دین، همان‌گونه که قوانین حاکم بر جریان رشد انسان در طول تاریخ از یک مرحله است، اگر قائل باشیم که تکامل اجتماعی انسان از یک دوره به دوره دیگر در عرض ۲۵ سال صورت می‌گیرد، آنگاه استراتژی این دوره اجتماعی نیز بایست در این دوره زمانی تعریف شود. در این حال «سیاستها»، بخشهایی خواهند بود که به وسیله این «استراتژی» هماهنگ می‌شود.

اما آنچه مربوط به جدول است، این است که ۲۷ عنوان آن مربوط به سیاستهایی است که از نظام ارزشی اخذ شده است که فعالیت متناسب با آنها، نسبت به موضوعات کلی تعریف می‌گردد. اما این موضوعات حتماً بایست عینی باشد. مثلاً در محور کشاورزی، باید بتوان ذیل آن، بخشهای متناسب را نوشت. نهایتاً ۸۱ شاخصه به عنوان عناوین موضوعات عینی درمی‌آید. حال اگر شما صدها سخن از رهنمودهای حضرت امام (ره) یا مقام معظم رهبری را نیز استخراج کنید، آنگاه باید بتوانید ۲۷ عنوان و ۸۱ شاخصه را از این بیانات به دست آورید.

۶/۱- ضرورت بیان «مستندات» هریک از عناوین و شاخصه‌های جدول «محتوا»

اما در کنار تمامی اینها، وجود «مستندات» ضرورت کامل دارد. این مستندات یا مربوط به امور عینی است یا از بیانات آن بزرگواران استفاده شده است و یا مربوط به ساختار است که دلالت بر این دارد که ما نظام موازنه خود را به کار

گرفته‌ایم. مثلاً شما از بیست یا پنجاه رهنمود حضرت امام (ره)، می‌توانید یک فعل و یک عنوان را بدست آورید؛ لذا علاوه بر ذکر این عنوان باید آن بیانات نیز در ضمیمه آورده‌شود؛ گرچه به صورت فهرست و رجوع به صفحات صحیفه نور و امثال آن باشد.

پاورقی - علت عدم لزوم ارائه جدول «برنامه» توسط گروه‌های «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

اما فعالیت‌هایی که گروه‌ها انجام می‌دهند در جدول برنامه هر گروه منعکس می‌شود. چنانچه گذشت حکم برنامه گروه‌ها، حکم مستحب مؤکد است؛ چون واقعاً مشخص نیست که هریک از گروه‌ها تا چه حد نظارت شما را بپذیرند؛ لذا نمی‌توان اینگونه امور را بر آنها تکلیف کرد.

۶/۲- بهترین نوع ارائه جدول «محتوا» توسط گروه‌های «سیاسی، فرهنگی و اقتصادی»

در وضعیت عادی بایست گروه‌ها هم بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری و نیز موضوعات عینی و موضوعات مربوط به ساختار را در جدول تعریف خود منعکس نمایند. سپس در مقام بیان تناظر باید بتوانند ثابت کنند این دسته از بیانات آن بزرگواران مربوط به این دسته از عناوین است. در این حال جدولی را که ایشان در نهایت ارائه می‌دهند به گونه‌ای است که در یک سمت عنوان موضوعات و در سمت دیگر بیانات آن بزرگواران و بالاخره در بخش دیگر شاخصه‌ها و امور عینی منعکس می‌گردد. این بهترین نوع ارائه یک جدول است. هرچند قبل از این کار، باید جدولی را پرکنند که یک طرف مربوط به عناوین دفتر است و سمت دیگر آن، مربوط به امورات عینی؛ تا این جدول پیش‌درآمد جدول نهایی آنها باشد که در آن سه موضوع فوق منتقل می‌شود. در هر صورت جدول نهایی ملاک ارزیابی

خواهد بود.

۷- کیفیت تخصیص اعتبارات به هریک از گروهها

چنانچه قبلاً گذشت، وضعیت مطلوب در تخصیص اعتبارات به هریک از گروهها، باید بر اساس مقسم ۷ باشد؛ یعنی $\frac{4}{7}$ به محتوا، $\frac{2}{7}$ به سازمان و $\frac{1}{7}$ به برنامه تعلق می‌گیرد. اما در وضعیت فعلی باید شما بر اساس همان شیبی که در مباحث پیشین ذکر آن رفت و گاهی محتوا، گاهی سازمان و گاهی برنامه از ضریب ۴ برخوردار بودند تا نهایتاً به وضعیت مطلوب می‌رسیدند، پیروی کنید. در هر حال بهتر است در بدو امر، ضریب ۴ به قدرت برنامه‌ریزی هریک از گروهها اختصاص یابد.

۸- لزوم و کیفیت تشخیص و نظارت کامل بر روند کار «سازمان» و «برنامه» هریک از

گروهها توسط مدیریت شبکه

شما باید با توجه به مطالبی که در تابلو نصب می‌شود، روند کار سازمان و برنامه هریک از گروهها را مشخص کنید و بر این روند نظارت کامل داشته باشید. طبعاً اگر جزئیات برنامه گروهها منعکس نشود و شما به همان کلیات اکتفا کنید، مجبورید به روند پیشنهادی هریک از گروهها اعتماد کنید. اصولاً برای کنترل دقیق بر برنامه‌ریزی گروهها، تفاوت زیادی میان ذکر کلیات با ذکر جزئیات وجود دارد. علاوه بر این ذکر جزئیات باعث ارزیابی دقیقتر آندسته از وزارتخانه‌ها و دستگاههای اجرایی است که با هریک از این گروهها در آینده سروکار دارند؛ چون آنها از این طریق می‌توانند به قدرت برنامه‌ریزی، سازماندهی و مقنن عمل کردن هریک از آنها پی ببرند.

۹- لزوم و اهمیت کار جدید گروههای پژوهشی - کارشناسی

۹/۱- کمک مؤثر به رهبری جامعه در صورت تحقق کار جدید گروهها

اساساً شما و تمامی گروهها باید به این نکته مهم توجه کنید که اگر این سیاستها در نهایت به یک قانون خوب در مجلس و یک برنامه قوی اجرایی در سازمانها و وزارتخانهها تبدیل نشود، هیچ کمک مؤثری به رهبری جامعه صورت نمی‌گیرد. در هر صورت این سیاستهای کلان باید قدرت تبدیل به قانون و برنامه اجرایی داشته باشند و بتوان آنها را تا آخر دنبال نمود. فراموش نکنید که بخش مهمی از کار «مجمع تشخیص مصلحت»، پی‌گیری اجرایی همین سیاستهاست. طبیعی است نظارت بر حسن اجرا بر اساس یک مدل کارآ صورت می‌گیرد و کسی که این مدل را در اختیار نداشته باشد، عملاً از پی‌گیری امور ناتوان خواهد بود. اگر فرد یا گروهی نتواند این مدل را در واحدی کوچک آزمایش و کنترل نماید و نهایتاً نمونه‌ای کارآ را ارائه ندهد، قطعاً نمی‌تواند ادعا کند که من قادرم عوامل متغیر را تا مرحله اجرا ارائه دهم.

۹/۲- میزان بازخواست الهی نسبت به هرگونه تسامح، تقصیر یا قصور متناسب با وسعت و

عمق کار جدید گروهها

برادران عنایت کنند همانگونه که کار وسیع و عمیق است، بازخواست الهی نسبت به هرگونه تسامح یا تقصیر و قصور نیز بزرگ است. هرچند نیروی انسانی برای انجام این کار بزرگ در توان افرادی خلاصه می‌شود که اکنون در قالب گروهها مشغول به کار شده‌اند؛ اما این عوامل نبایست ما را از انجام تکلیف الهی بازدارد. زمانی به ما می‌گفتند شما که در مسیر تحقق انقلاب فرهنگی گام برمی‌دارید و در عین حال به مباحث دقیق حوزه و دانشگاه مسلط نیستید، چگونه می‌توانید این بار

بزرگ را به منزل برسانید؛ لذا مناسب است که این امر را به اهل آن که بزرگان حوزه هستند، وانهد. ولی به اعتقاد ما این کلام تمام نبوده و نیست، چون هرچه در توان داریم باید برای تحقق انقلاب فرهنگی انجام دهیم. مگر کسانی که در جبهه‌ها به پیروزی می‌رسیدند، دانشگاه جنگ را گذرانده بودند؟ اما دیدیم که همین افراد بسیجی بر بزرگترین طراحان نظامی فائق آمدند. بالاخره کار را باید از نقطه‌ای آغاز کرد. بحمدالله جسارت فکری برادران «دفتر» در سطح بالایی است و جسارت روحی ایشان نیز آنها را به این باور رسانده است که می‌توان در مقابل هر کلام ناقص یا باطلی ایستاد و از این طریق اسلام را یاری کرد. چون چنین هدفی را ما از ابتدای کار دنبال می‌کردیم؛ لذا توانستیم به حول و قوه الهی در مقابل منطق، فلسفه، اصول، ریاضیات و سایر علوم کنونی بایستیم و نظریات خود را مطرح نماییم. شما این شیوه برخورد را در دیگر مراکز فرهنگی و پژوهشی در کل کشور، شاید نتوانید سراغ بگیرید. چون دأب عمومی این مراکز، تسلیم در مقابل وضع موجود است. اما چاره در این است که جهتگیری حفظ شود و پیرامون آن بتون گمانه‌زد، جمع‌بندی نمود و نظریات صحیحی را ارائه داد.

۱۰- بررسی مدت و نحوه تنظیم جداول «محتوا»، «سازمان» و «برنامه» توسط گروه‌ها
 البته در مورد ضرائب فعالیتها نیز می‌توان ضریب $\frac{4}{7}$ را نسبت به سیاستگذاری «موضوعات عینی» از بیانات آن بزرگواران قرارداد. یک شیوه دیگر کار این است که از افراد گروه‌ها بخواهیم طی شش ماه آتی به تنظیم سیاستها بپردازند و طی شش ماه دوم، سازمان و برنامه آن را ارائه دهند. به تعبیر بهتر شش ماه اول به تنظیم جدول «محتوا» و شش ماه دوم به ارائه «مدل بازرسی و نظارت در امر مدیریت» اختصاص می‌یابد. اما به این دو نکته توجه کنید که اولاً در حال حاضر

دبیرخانه «مجمع» چنین روندی را از شما نمی خواهد. ثانیاً اگر این روند هم کاسته شود، باید به فعالیت گروهها در شش ماه اول نسبت به تنظیم برنامه و سازمان خود احترام گذارد و امتیاز ویژه نسبت به این دو امر را برای آنها منظور کرد؛ گرچه کار جدی تنظیم برنامه و سازمان علی الفرض در شش ماه دوم انجام می گیرد.

در هر دو صورت پذیرفتنی نیست که گروهها حتی به ارائه کلیات برنامه خود نیز نپردازند و در واقع کاری نسبت به این امر مهم صورت ندهند. بله ممکن است. یک گروه طرح تفصیلی تری نسبت به گروه دیگر در امر برنامه ادامه دهد که بالطبع امتیاز لازم را خواهد گرفت؛ اما پذیرفتنی نیست که تمامی گروهها به امر برنامه بی توجه باشند و حتی کلیات آن را هم ارائه ندهند.

۱۱- وظیفه مدیریت، ارائه جدول شاخصه ها برای ارزیابی و نظارت جداول

محتوای گروهها

اما آنچه مربوط به گروه مدیریت است، ارائه جدول شاخصه ها برای ارزیابی و نظارت جداول محتوای گروههاست. این همان چیزی است که ما از مدیریت انتظار داریم. لذا باید این کنترل به صورت علی الدوام نسبت به عملکرد گروهها در تمام زمینه ها دنبال شود. به بیان دیگر کنترل مداوم گردش عملیات گروهها، شما را عملاً در یک آزمون عینی قرار می دهد که نهایتاً می توانید بر مدل برنامه ریزی و سازماندهی مسلط شوید. اساساً قدرت مدیریت شما در کیفیت بهینه عملکرد گروهها نسبت به برنامه و سازمان آنها مشخص می شود.

۱۲- رابطه مسئولین گروهها با مشاور عالی

به این نکته نیز توجه کنید که مسئولان گروهها، نیروهای صرف اجرایی نیستند؛ بلکه سالها پیرامون مطالب «دفتر» فکر کرده اند. اما این امکان نیز اکنون برای

آنها فراهم شده است که یک مشاور در این چند ماه در کنار آنهاست و مرتباً از کلیه مطالب «دفتر» نسبت به موضوع مورد بررسی آنها مشاوره می دهد و البته مهمترین بخش عملکرد گروهها نیز استفاده از همین مشاوره هاست. از این رو باید مرتباً این فلسفه کنترل شود که آیا در نهایت می تواند قدرت کنترل عینی را ارائه دهد؟ اگر نقص دارد نقاط ضعف و ابهام آن چیست تا مشاور تحقیقات بتواند نسبت به رفع آن نقائص برای ارتقاء قدرت این فلسفه در عینیت فکر کند؟

۱۳- نتیجه بحث تنظیم قراردادهای مدیریت با گروهها

۱۳/۱- انتقال توصیه ها به گروهها توسط مدیریت خارج از متن قراردادها

قبلاً گذشت گروه مدیریت مناسب است توصیه هایی مبنی بر استفاده کیفی گروهها از نیروهایی که مسلط به فلسفه هستند و امثال این توصیه ها را داشته باشد. اما بهتر است این توصیه ها خارج از متن قرارداد و تدریجاً به فراخور حال به ایشان منتقل گردد.

۱۳/۲- استفاده مشروط از اعتبارات توسط گروهها

یکی از مواردی که در متن قرارداد باید بدان تصریح شود، نحوه استفاده از وامی است که در اختیار هریک از گروهها قرار می گیرد. ایشان باید در متن قرارداد متعهد شوند که از این وام، صرفاً برای انجام پژوهش طبق برنامه مصوب استفاده کنند و از هزینه کردن آن در غیر این مورد اجتناب نمایند.

۱۳/۳- بررسی موضوع قراردادهای مدیریت با گروهها

۱۳/۳/۱- لزوم ارفاق مدیریت شبکه به گروهها در تبیین موضوع قراردادها

اما در مورد «موضوع قرارداد» سعی کنید دست گروهها را در انتخاب موضوع باز گذارید و سعه لازم را برای توضیح و تبیین این موضوع در قرارداد پیش بینی

نمایید. این ارفاقی است که مدیریت به گروهها می‌کند. در هر صورت اشکالی ندارد که فضا برای چانه‌زنی احتمالی گروهها و سختگیری یا عدم سختگیری شما باز باشد. لذا حداقل این است که قدر متیقن از موضوع را در قرارداد ذکر کنید و حداکثر آن را به خواست گروهها واگذار نمایید. منظور از آن حداقل، مقدار مفاهمه‌ای است که نسبت به موضوع میان شما و هریک از ایشان صورت گرفته است؛ همچون مفاهمه پیرامون جدول محتوا یا بیانات آن بزرگواران و غیر آنها.

۱۳/۳/۲- تفاوت سیاستهای «کلان» با سیاستهای «کلی»

توجه کنید که میان سیاستهای «کلان» با سیاستهای «کلی» تفاوت وجود دارد؛ لذا در متن قرارداد از تنظیم سیاستهای کلی سخن بگویید. چون سیاستهای کلان به معنای ملاحظه نسبت بین امور است؛ لذا سیاستهای کلی همان سیاستهای «کلان» مطلوب است. اما الزاماً سیاستهای کلان به معنای ملاحظه الزامی نسبت بین امور نیست. اصولاً آنچه «دبیرخانه مجمع» از شما می‌طلبد، سیاستهای کلی است. هرچند آنچه خود ادعا دارید، تنظیم سیاستهای کلان و لزوم آن است. بدیهی است سیاستهای کلان را باید ناظر بر اجرا و مبین عوامل متغیر دانست. البته سیاستهای کلی بعلاوه جدول محتوا در نهایت همان سیاستهای کلان را تشکیل می‌دهد و می‌توانید هنگام ارائه آن به «دبیرخانه مجمع» بگویید که ملاحظه نسبت در سیاستهای کلی نیز صورت گرفته است؛ اما ضرورتی ندارد که از نسبتهای کلان نام ببرید.

۱۳/۳/۳ - موضوع قرارداد: «تنظیم ۲۷ عنوان وصف و موصوفی مستند به بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری همراه با ۸۱ شاخصه ناظر بر موضوعات عینی (وزارتخانه‌ها)»

موضوع قرارداد را می‌توانید ارائه جدول محتوا که مستند به بیانات حضرت امام(ره) و مقام معظم رهبری است، معرفی نمایید. ضمناً در این حال بودجه اختصاصی به هریک از گروه‌ها در امور فنی برای رفع معضلات خاص هر گروه صرف می‌گردد. البته مناسب است که پس از عبارت «تنظیم جدول محتوا، مستنداً به بیانات آن بزرگواران»، این عبارت را نیز بیاورید: «ناظر بر موضوعات عینی (وزارتخانه‌ها)». به تعبیر بهتر موضوع قرارداد چنین است: تنظیم ۲۷ عنوان وصف و موصوفی در بخش سیاسی یا فرهنگی یا اقتصادی مستند به بیانات حضرت امام(ره) و مقام معظم رهبری همراه با ۸۱ شاخصه ناظر بر موضوعات عینی (وزارتخانه‌ها)».

والسلام