

بسته های پشتیبان

نسخه یکم ۱۰۰



جزوات و مکتوبات

مدیریت اردوهای جهادی

❖ با وجود شبهات بسیار در عرصه های مختلف از جمله فرهنگی ، اقتصادی، و...ولزوم مواجهه درست و اصولی با این شبهات ضروری است که دانشجویان بسیجی خود را از اطلاعات دقیق و به روز غنی نمایند به همین جهت مجموعه ای گلچین شده از جزوات و مطالب مفید مطالعاتی جهت استفاده آماده گشته است.

❖ سعی ما براین است که بسته ها جامع و به روز باشند ولی ممکن است به دلیل گستردگی و تغییرات پیوسته داده ها برخی از اطلاعات ارائه شده مخدوش یا ناقص باشند لذاست که یاری شما را در به روز نگه داشتن و تکمیل بسته ها می طلبیم. لطفا در صورتی که هریک از داده ها استفاده نمودید و آن را نیازمند اصلاح یا تکمیل دانستید با درج نام بسته و تغییراتتان برای پست الکترونیکی p.kalk@chmail.ir ارسال نمایید و یا به این شماره ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ پیامک کنید.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ره نامہ جہادی

مدیریت

اردو ہای جہادی

مؤلفان:

حمید رضا محمدی، سید حسام الدین حسینی، محسن رفعیان

مدیریت اردوهای جهادی

حمیدرضا محمدی، سید حسام الدین حسینی، محسن رفعیان

ناشر:

به سفارش مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت‌های جهادی

چاپ و صحافی:

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۱

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

شابک:

جميع حقوق محفوظ است

مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت‌های جهادی

ساختمان مرکزی ۸۸۹۳۰۸۵۲ - ۰۲۱۸۸۹۲۸۳۱۴

حوزه مطالعات راهبردی و تربیت جهادی

www.jahadgar.com

Email: markaz.jahadi@gmail.com

با همکاری معاونت سازندگی و کارآمد سازی سازمان بسیج دانشجویی

مراکزپخش:

ساختمان مرکزی تهران: مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت‌های جهادی (۰۲۱-۸۸۹۳۰۸۵۲-۸۸۹۲۸۳۱۴)

تهران: معاونت سازندگی و کارآمد سازی سازمان بسیج دانشجویی (۰۲۱-۸۸۳۸۱۵۴۵)

فهرست مطالب

مقدمه ۱۳

فصل اول: مبانی، مفاهیم و تعاریف مدیریت گروه بر اساس گفتمان جهادی

۱. مبانی، مفاهیم و تعاریف عمومی ۱۹

۱-۱. اردوهای جهادی یا حرکت های جهادی ۱۹

۱-۲. حرکت های جهادی ۱۹

۱-۳. اردوی جهادی ۲۲

۱-۴. اهداف برگزاری اردوی های جهادی ۲۴

۱-۵. روحیه جهادی ۲۶

۱-۶. ویژگی های فعالیت های جهادی ۲۸

۱-۷. شورای مرکزی اردوی جهادی ۲۸

۱-۷-۱. مسئول اردو ۲۹

۱-۷-۲. جانشین (مدیر داخلی) ۳۰

۱-۷-۳. جانشین واحد خواهران ۳۱

۱-۷-۴. مسئول واحد روابط عمومی ۳۲

۱-۷-۵. مسئول امور مالی ۳۲

۱-۷-۶. مسئول کارگروه فرهنگی ۳۳

۱-۷-۷. مسئول کارگروه پشتیبانی ۳۴

۱-۷-۸. مسئول کارگروه علمی - آموزش ۳۴

۱-۷-۹. مسئول کارگروه پژوهش ۳۵

۱-۷-۱۰. مسئول کارگروه عمرانی ۳۵

۱-۷-۱۱. مسئول کارگروه پزشکی ۳۶

- ۱۲-۱-۷. مسئول کارگروه کشاورزی و دامپزشکی:..... ۳۷
- ۱۳-۱-۷. کارگروه تربیت بدنی..... ۳۷
- ۱۴-۱-۷. کارگروه هنری..... ۳۸
- ۸-۱. منطقه هدف یا منطقه جهادی..... ۳۹
- ۹-۱. تیم شناسایی..... ۳۹
- ۱۰-۱. تیم ناصر..... ۳۹
- ۱۱-۱. دبیرخانه نیروی انسانی..... ۳۹
- ۱۲-۱. گروه پیش قراول..... ۴۰
- ۱۳-۱. کادربومی..... ۴۰
- ۱۴-۱. دستگاه‌های همکار..... ۴۰
۲. مبانی، مفاهیم و تعاریف تخصصی..... ۴۱
۱. مدیریت..... ۴۱
۲. برنامه‌ریزی..... ۴۳
۳. سازماندهی..... ۴۳
۴. رهبری و هدایت..... ۴۴
۵. نظارت و کنترل..... ۴۴
۶. مدیریت بحران..... ۴۵

فصل دوم: اقدامات پیش از اردوی جهادی

- الف- مدیریت گروه جهادی..... ۴۹
۱. تشکیل شورای مرکزی اردوی جهادی..... ۴۹
- ۱-۱. ویژگی‌های اعضای شورای مرکزی اردو..... ۵۰
۲. تشکیل جلسات شورای مرکزی..... ۵۲
۳. تحکیم گفت‌وگو میان اعضا..... ۵۲
۴. تدوین طرح اجرایی اردوی جهادی..... ۵۳
- ۱-۴. تدوین اهداف کمی و برنامه‌های اردوی جهادی..... ۵۶
- ۱-۴-۱. انواع برنامه‌ریزی..... ۵۷
- ۱-۴-۱-۱. برنامه‌ریزی راهبردی..... ۵۸

فهرست مطالب ◀ ۷

۶۰.....	۲-۱-۴. برنامه ریزی عملیاتی
۶۱.....	۱-۲-۱-۴. فرآیند برنامه ریزی عملیاتی اردوهای جهادی
۶۲.....	۱-۲-۱-۴. تدوین سیاست های برنامه عملیاتی اردوی جهادی
۶۳.....	۲-۱-۴. بررسی و تحلیل وضع موجود گروه جهادی و منطقه هدف
۶۳.....	الف) بررسی درونی
۶۵.....	ب) بررسی شرایط بیرونی
۶۶.....	ج) شناسایی مسائل و اولویت بندی آنها
۶۸.....	د) تجزیه و تحلیل علل موثر پدیدآورنده مشکلات و مسائل
.....	ه) تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل و محقق کننده اهداف
۷۰.....	کیفی
۷۲.....	و) هدف گذاری کمی براساس راه حل های انتخابی
۷۴.....	ز) تعیین و بیان تفصیلی فعالیت های لازم برای هرهدف کمی
۷۶.....	۵. مدیریت بحران
۷۶.....	۱-۵. اهمیت و ضرورت شناخت مدیریت بحران
۷۷.....	۲-۵. توصیه هایی برای مقابله با بحران
۷۹.....	۶. جذب و گزینش نیروی انسانی
۸۱.....	۱-۶. جذب افراد
۸۲.....	۲-۶. راهکارهای جذب
۸۳.....	۳-۶. گزینش افراد
۸۴.....	معیارهای گزینش
۸۴.....	۱. مهارت ها و دانش تخصصی
۸۵.....	۲. ویژگی های شخصیتی و اخلاقی
۸۷.....	۷. برگزاری افتتاحیه (یا رسم هجرت)
۸۸.....	۸. برگزاری دوره های آموزشی
۸۹.....	۹. استقرار گروه پیش قراول
۹۰.....	ب) مدیریت منطقه هدف
۹۱.....	۱. شناسایی منطقه هدف
۹۲.....	۱-۱. شناسایی اولیه

۸ ► مدیریت اردوهای جهادی

۹۲	ظرفیت اجرایی منطقه.....
۹۲	نکات امنیتی.....
۹۳	ظرفیت گروه.....
۹۳	جمعیت منطقه هدف.....
۹۳	محرومیت فرهنگی منطقه هدف.....
۹۳	ملاحظات حضور خواهران.....
۹۵	۱-۲. شناسایی ثانویه.....
۹۶	۱-۳. شناسایی تکمیلی.....
۹۶	۱-۳-۱. جمع آوری اطلاعات پایه.....
۹۸	۱-۳-۲. اطلاعات تخصصی مورد نیاز کارگروه ها.....
۹۹	۲. کنترل و نظارت بر اجرای فعالیت ها.....
۱۰۱	۲-۱. فرآیند کنترل.....
۱۰۱	۲-۲. انواع کنترل.....
۱۰۱	کنترل آینده نگر.....
۱۰۲	۲-۳. ویژگی های سیستم کنترل موثر بر اردوها.....
۱۰۲	۲-۴. مشکلات کنترل.....
۱۰۳	۲-۵. نکات کنترل.....
۱۰۴	ج- هماهنگی با مدیران و مسئولین ذی ربط.....
۱۰۵	۱. تشکیل جلسات با مدیران و مسئولین.....
۱۰۶	۲. تعامل و برقراری رابطه صحیح با مسئولین.....
۱۰۷	۳. برنامه ریزی مالی و تامین اعتبار.....

فصل سوم: اقدامات حین اردوی جهادی

۱۰۹	مقدمه.....
۱۰۹	الف- مدیریت سازمان گروه جهادی.....
۱۰۹	۱. اعزام گروه.....
۱۱۱	۲. استقبال از گروه در منطقه هدف.....
۱۱۳	۲-۱. تعیین خادم مقر.....

فهرست مطالب ◀ ۹

۱۱۳.....	شرح مختصر وظایف خادم مقر.....
۱۱۴.....	۲-۲. تجهیز مقر.....
۱۱۴.....	۳. اجرای برنامه‌های تدوین شده.....
۱۱۶.....	۴. کنترل در حین اردو (کنترل حال نگر).....
۱۱۷.....	۵. تشکیل نشست‌های عمومی و درون گروهی.....
۱۱۷.....	۵-۱. نشست‌های عمومی.....
۱۱۷.....	۵-۱-۱. جلسه توجیحی ابتدای اردو.....
۱۱۸.....	۵-۱-۲. جلسات اضطراری.....
۱۱۸.....	۵-۱-۳. جلسات هم اندیشی.....
۱۱۸.....	۵-۱-۴. جلسه اختتامیه (ویژه جهادگران).....
۱۱۹.....	۵-۱-۵. نشست‌های بصیرتی و اخلاقی.....
۱۲۰.....	۵-۲. نشست‌های تخصصی.....
۱۲۰.....	۵-۲-۱. جلسه با اعضای شورا.....
۱۲۰.....	۵-۲-۲. جلسه اختصاصی مسئول اردو با کارگروهی خاص.....
۱۲۱.....	۵-۲-۳. جلسه درون کارگروه‌ها:.....
۱۲۴.....	۶. پرورش سرمایه‌های انسانی.....
۱۲۴.....	۶-۱. مدیریت استعدادها.....
۱۲۴.....	۶-۱-۱. جذب استعدادها.....
۱۲۵.....	۶-۱-۲. همسوسازی و نگهداشت استعدادها.....
۱۲۶.....	۶-۱-۳. توسعه استعدادها.....
۱۲۶.....	۷. آغاز فعالیت تیم ناصر.....
۱۲۸.....	ب- مدیریت منطقه هدف.....
۱۲۸.....	۱- توجیه اهالی نسبت به فعالیت‌های جهادگران.....
۱۲۸.....	۲. تعامل و ارتباط با مردم منطقه هدف.....
۱۲۹.....	۲-۱. تعامل با ریش سفیدان و مسئولان بومی منطقه هدف:.....
۱۳۰.....	۲-۲. تعامل با نوجوانان و جوانان:.....
۱۳۱.....	۳. تقویت مشارکت اهالی در برنامه‌ها.....
۱۳۲.....	۳-۱. علم و آگاهی.....

- ۳-۲. مشورت و تفاهم ۱۳۲
- ۳-۳. مهربانی و مدارا ۱۳۳
۴. برگزاری مراسم اختتامیه در منطقه هدف ۱۳۳
- ج- مدیران و مسئولین ذی ربط ۱۳۴
۱. تشکیل جلسات مشترک با مسئولین: ۱۳۴
۲. بازدید مسئولین از فعالیت ها: ۱۳۴

فصل چهارم: اقدامات پس از اردوی جهادی

- الف- مدیریت سازمان گروه جهادی ۱۳۷
۱. ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی برای آینده ۱۳۷
۲. آسیب شناسی اردوی جهادی ۱۳۷
- ۲-۱. تشکیل گروه آسیب شناسی ۱۳۸
- ۲-۲. دریافت نظرات و پیشنهادهای اعضای گروه آسیب شناسی: ۱۳۹
- ۲-۳. مطالعه و طبقه بندی نظرات و پیشنهادهای ۱۳۹
- ۲-۴. ارائه نتایج طرح آسیب شناسی ۱۴۰
- ۲-۵. بررسی نظرات جهادگران و اهالی منطقه هدف ۱۴۰
- ۲-۵-۱. برگزاری نشست تصمیم گیری ۱۴۱
۳. تدوین گزارش اردو ۱۴۱
- ۳-۱. گزارش های مصور ۱۴۲
- ۳-۲. گزارش های مکتوب ۱۴۲
۴. تولید آثار هنری، ادبی و... ۱۴۳
۵. برگزاری نمایشگاه دستاوردهای جهادی ۱۴۴
۶. برگزاری اختتامیه ۱۴۴
۷. تداوم ارتباط با جهادگران ۱۴۵
- ۷-۱. برگزاری اردوی تداوم ۱۴۵
- ۷-۲. برپایی اردوی زیارتی - سیاحتی ۱۴۶
۸. برنامه ریزی برای اجرای طرح های مناسب با اهداف حرکت های جهادی ۱۴۷
- ب- مدیریت منطقه هدف ۱۴۹

فهرست مطالب ◀ ۱۱

۱. استمرار فعالیت ها و تداوم ارتباط با منطقه	۱۴۹
۱-۱. سفرهای مجدد به منطقه	۱۴۹
۱-۲. ارتباط با رابطین فرهنگی در منطقه	۱۵۰
۱-۳. استفاده از ابزارهای ارتباطی	۱۵۲
ج- مدیران و مسئولین ذی ربط	۱۵۲
۱. ارائه گزارش به مسئولین ذی ربط	۱۵۲
۲. پیگیری مطالبات اداری	۱۵۲

ضمائم

پیوست ۱: نمونه فرم ثبت نام	۱۵۵
پیوست شماره ۲: نمونه فرم شناسایی ثانویه	۱۵۶
پیوست ۳: نمونه فرم شناسایی تکمیلی	۱۶۰
پیوست شماره ۴: نمونه فرم طرح اجرایی اردو	۱۶۷

فهرست منابع	۱۷۱
--------------------------	------------

مقدمه

سپاس بی انتها خداوند رحمان ورحیمی را که به ما توانایی تفکر و اندیشیدن عطا کرد تا درسایه این نعمت ورحمت الهی کتاب حاضر را به رشته تحریر درآوریم و با سلام و صلوات بر پیامبر عظیم الشان اسلام صلی الله علیه و آله و خاندان مطهر و گرامیش که جلودار رهبری، هدایت و مدیریت جوامع خویش بوده و هستند. همچنین بر امام خمینی ره درود می فرستیم که با ابلاغ پیام تاریخی خود^۱ جهت تشکیل جهاد سازندگی گلخانه جهاد، ایثار، خودباوری و سازندگی را برای نسل امروز بنا نمودند، نسلی که امروزه با اتکا به قدرت پروردگار و اندیشه برآمده از وحی الهی، پرچمدار عمل به فرامین امام خامنه ای (مد ظله العالی) درسنگرهای علم و جهاد است. لازمه پیشگام بودن در این عرصه ها، داشتن عزم و اراده به همراه علم و دانشی است که یکی بدون دیگری نقصانی است جبران ناپذیر، آنگونه که خداوند بلند مرتبه می فرماید:

فَالِقُ الْإِصْبَاحِ وَجَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ حُسْبَانًا

۱. اشاره به پیام ایشان در تاریخ ۱۳۵۸/۳/۲۶ درباره تشکیل جهاد سازندگی

ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ^۱

خداوند، شکافندهٔ سپیده دم است و شب را مایهٔ آرامش و خورشید و ماه را وسیله شمارش ایام قرارداد. این است اندازه گیری و برنامه ریزی خداوند شکست ناپذیر و دانا. و آن چه که از مفهوم این آیه درک می گردد این است که لازمه برنامه ریزی دقیق و اجرای کامل، نیاز به علم، قدرت و اراده دارد. علم برای تدوین برنامه و قدرت و اراده برای اجرای نیکوی آن.

برای دست یابی به آرمان، چشم انداز و اهداف حرکت های جهادی، نیاز به برنامه ریزی دقیق بر اساس راهبردها و سیاست است و این کتاب قدم ناچیزی جهت ثبت تجربیات گروه های جهادی در عرصه برنامه ریزی و مدیریت اردوهای جهادی و افزایش علم و آگاهی جهادگران نسبت به چگونگی اداره و سازماندهی مجموعه های متعهد و ارزشی همچون گروه های جهادی می باشد.

این کتاب با قلمی ساده و روان، ضمن آشنایی با نحوه مدیریت گروه های جهادی، به انتقال دانش روز در مدیریت علمی اردوی جهادی می پردازد.

در فصل اول مبانی، مفاهیم و تعاریف عمومی و تخصصی گنجانده شده که خواندن آن مقدمه ای است، جهت شناخت اهداف و ویژگی حرکت ها و اردوهای جهادی، آشنایی با اصطلاحات پرکاربرد در گروه های جهادی و همچنین مرور مفاهیم تخصصی علم مدیریت. و اما فصل های بعدی کتاب دارای ساختار سلسله مراتبی است به

گونه‌ای که در فصل دوم به اقدامات پیش از اردو، در فصل سوم به اقدامات مربوط به زمان برگزاری اردو و در فصل چهارم به اقدامات مربوط به پس از اردو می‌پردازیم. هر کدام از فصل‌های سه‌گانه نام برده شده نیز دارای یک ساختار با عناوین مشترک می‌باشد. به گونه‌ای که هر فصل در ۳ بخش خلاصه می‌گردد:

۱- مدیریت گروه جهادی (که به توضیح اقدامات مربوط به گروه جهادی می‌پردازد).

۲- مدیریت منطقه هدف (که اقدامات مربوط به اداره هرچه بهتر روستا یا منطقه هدف را شامل می‌شود).

۳- هماهنگی با مدیران و مسئولین ذی ربط (مجموعه‌ای از راهکارها و اقدامات مناسب جهت تعامل و ارتباط صحیحی با مسئولین نهادها و دستگاه‌های اجرایی و تصمیم‌گیر را تشکیل می‌دهد).

در پایان بر خود لازم می‌دانیم تا از زحمات و تلاش‌های پژوهشگران موسسه فرهنگی تبلیغی رویش، جهادگران گروه‌های جهادی فانوس جنوب، کریمه اهل بیت علیهم‌السلام، مهاجر، مسافران خورشید، منتظران خورشید، شهید زین الدین، سبحان، و گروهی از دوستان و عزیزانی که ما را در نگارش این کتاب به صورت خاصه یاری رساندند قدردانی نماییم:

- همکاران ویژه: حجت الاسلام محمد علی اخوان و آقایان

وحید کمروستا، رضا سراجی، علیرضا ایران دوست و خانم زهرا آزادی.

- همکاران دیگر: حجة الاسلام نوید خاکبازان و آقایان عباس

آخوندی، علی اخلاصمند، سعید میراحمدی، علی

شبرنگی، محسن جلیلی، رضا عزیزی، دکتر علی رضا
افشاری، داود ایمانی، میثم گروهی، حسام براهویی، و
خانم‌ها: باقری و مرضیه محمدی

مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت های جهادی

رزومه مولفین بر اساس حروف الفبا:

سید حسام الدین حسینی:

- کارشناس علوم قرآنی و دانشجوی کارشناسی ارشد علوم و قرآن حدیث
- عضو همکاران در تدوین سند چشم انداز و نقشه راه حرکت های جهادی و محصولات دیگر مرکز
- مسول سابق گروه جهادی آیه های ایثار، علویون قم و مسول فعلی موسسه نسیم هدی و گروه جهادی فانوس جنوب و عضو شورای مرکزی گروه جهادی کریمه اهل بیت علیهم السلام استان قم و سابقه حضور در ۱۱ اردوی جهادی
- کارشناس پژوهش های کاربردی و راهبردی در حوزه مطالعات جهادی مرکز حرکت های جهادی

محسن رفیعیان نجف آبادی

- عضو هیئات علمی گروه شهرسازی دانشکده هنر و معماری دانشگاه یزد،
- فعالیت جهادی از سال ۱۳۸۳ تا کنون و کارشناس مرکز حرکت های جهادی، دانشجوی دکترا

حمید رضا محمدی:

- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران
- مسئول بسیج دانشجویی دانشگاه پردیس تهران
- مسئول واحد طرح و برنامه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان قم
- سرپرست مرکز علمی، کاربردی فرهنگ و هنر قم
- مدرس دروس مدیریتی اعم از مبانی برنامه ریزی و اصول سرپرستی
- دانشجوی بسیجی استان قم در سال های ۸۹ و ۹۰

تقدیم به:

بنیانگذار انقلاب شکوهمند اسلام حضرت امام خمینی علیه السلام و شهیدان گلگون کفن اسلام بویره

شهید دکتر مصطفی حرمان

باشد تا در سایه دعای حضرت ولی عصر علیه السلام و به برکت خون شهدای عزیز سرزمین اسلامی مان

این کتاب منشا خیر، عمران و آبادانی فرهنگی کشورمان باشد

فصل اول:

مبانی، مفاهیم و تعاریف مدیریت گروه بر اساس گفتمان جهادی

۱. مبانی، مفاهیم و تعاریف عمومی

۱-۱. اردوهای جهادی یا حرکت‌های جهادی

گفتمان جدید حوزه فعالیت‌های جهادی با پرسش بنیادی چیستی حرکت‌های جهادی در امتداد اردوهای جهادی مواجه است. که برای پاسخگویی به این پرسش درک صحیح از مفهوم حرکت‌های جهادی و سپس اردوی جهادی لازم است که در ادامه به پاسخ این سوال خواهیم رسید.

۱-۲. حرکت‌های جهادی

تعریف حرکت‌های جهادی به عنوان موضوعی بنیادی مستلزم بررسی فلسفه فعالیت‌های جهادی است. اساساً چرا اردوهای جهادی شکل می‌یابند و هدف از این اردوها چیست؟
بزرگان دینی ما همواره بر کمک به محرومان تاکید داشته‌اند،

پیامبر اعظم ﷺ می‌فرمایند: «کسی که جهاد نکرده یا آرزوی جهاد نداشته باشد و بمیرد به نوعی نفاق مرده است»^۱ از طرفی بزرگ معماران انقلاب اسلامی ما در آخرین پیام خود به همه ما وصیت می‌کنند که: «و به همه در کوشش برای رفاه طبقات محروم وصیت می‌کنم که خیر دنیا و آخرت شما رسیدگی به حال محرومان جامعه است و چه نیکوست که طبقات متمکن بطور داوطلب برای زاغه و کپرنشینان مسکن و رفاه تهیه کنند».

از بررسی این بیانات درمی‌یابیم که فلسفه فعالیت‌های جهادی بر مبنای تربیت بنا شده است. یا بهتر است بگوییم انسان امروزی در منجلا ب روزمرگی و هجمه‌های متعدد فرهنگی هنگامی که به دنبال مامن و ملجا می‌گردد. فرصتی را به نام اردوی جهادی جستجو کرده تا دمی اندک در سایه آن روح خود را جلا بخشد. و سوال این است که آیا همین سفر چند روزه که در مواردی جنبه تفریح نیز به خود می‌گیرد می‌تواند قالب مناسبی برای جامه عمل پوشاندن به اهداف عالیه اسلام و انقلاب باشد و آیا با این حرکت‌های کوتاه مدت می‌توان به سفارش‌های بزرگان کردن نهاد؟ مسلماً پاسخ خیر است و نکته بعدی این است که چه باید کرد. پاسخ این سوال همان راهی است که حرکت‌های جهادی فراروی ما می‌گذارد. حرکت‌های جهادی برنامه‌ای است چند بعدی با هدف عالیه در همه ابعاد اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، روحی روانی و شخصیتی فعالان جهادی که در آن جریان‌ی مستمر و روبه تعالی در این ابعاد برای دستیابی به قله‌های رفیع اهداف عالی انقلاب اسلامی شکل

۱. قال رسول الله ﷺ: مَنْ مَاتَ وَلَمْ يَغُزْ، وَلَمْ يُحَدِّثْ بِهٖ نَفْسَهُ، مَاتَ عَلَى شُعْبَةٍ مِنْ نِفَاقٍ.

می‌گیرد و این همان فرموده امام خامنه‌ای در دیدار با جهادگران در ۸۹/۶/۳۱ است.

به اجمال می‌توان تعریف حرکت‌های جهادی را در موارد ذیل عنوان کرد:

- به مجموعه جنبشی اطلاق می‌شود که پیوسته با اخلاص، انگیزه معنوی و همت خستگی‌ناپذیر و با بهره‌گیری از همه ظرفیت‌ها در مبارزه با دشمن به سوی آرمان‌ها و اهداف اسلام گام برمی‌دارد. مصادیق متنوع این حرکت‌ها، متناسب با مقتضیات زمان و مکان است؛ گاه در قالب دفاع مقدس خودنمایی می‌کند، گاه لباس خدمت به محرومان بر تن دارد، گاه شبکه بزرگی از مومنان بصیر و کارآمد است در میدان جنگ نرم و اردوهای جهادی، گاه با ایثار جان و مال همراه می‌شود و گاه با شرکت در میدان‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فکری و عقلی معنا می‌یابد. (اخوان، ۱۳۸۹، ص ۲۴)

- «وقتی انسان برای اعلای کلمه حق، اعلای کلمه اسلام، عزت بخشیدن به امت اسلامی و ملت مؤمن و مسلمان ایران تلاش می‌کند، این جهاد می‌شود، جهاد فی سبیل الله»^۱
- «با حرکت جهادگونه کارکنند، مجاهدت کنند. حرکت طبیعی کافی نیست؛ باید در این میدان، حرکت جهشی و مجاهدانه داشته باشیم»^۲

۱. بیانات امام خامنه‌ای در جمع مردم و کارکنان صنعت نفت عسلویه ۱۳۹۰/۱/۸

۲. پیام نوروز امام خامنه‌ای به مناسبت تحویل سال ۱۳۹۰

۱-۳. اردوی جهادی

در تعریف اردوی جهادی تلاش‌های زیادی صورت گرفته است. برخی آن را حرکت برخی سفر و گروهی آن را فعالیت جهادی می‌نامند منابع مختلف نیز تعاریف گوناگونی ارائه کرده‌اند. که در این میان ذکر چند نمونه از این تعاریف مفید به نظر می‌رسد:

«اردوی جهادی عبارت است از یک حرکت دسته جمعی که در آن افراد با توجه به موقعیت کاری و یا علمی که در جامعه دارند و یا هر توانایی که دارند، در یک بخش انتخاب شده از جامعه یک سری از برنامه‌های اصلاحی را طی یک برنامه غالباً کوتاه مدت و البته بدون انگیزه مالی به اجرا درمی‌آورند» (شکری، ۱۳۸۷، ص ۵۰)

تعریف بسیط تر اردوهای جهادی این گونه است: اردوهایی است که حین آن تعدادی از دانشجویان، دانش‌آموزان یا طلاب حوزه علمیه در مناطق محروم کشور به صورت داوطلبانه به انجام فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی و خدماتی - عمرانی می‌پردازند. (همان، ص ۵۱)

• «حرکت‌های جهادی به معنای خاص که یکی از مصادیقش اردوی جهادی می‌باشد، عبارت است از مجموعه اقدامات گروه‌های خودجوش و اقشار متنوع مردم برای حضور فعال و اثرگذار در نقاط آسیب‌پذیر و نیازمند، با انگیزه الهی و برآمده از احساس مسئولیت و روحیه مبارزه، با رسالت خودسازی جهادی و خدمت‌رسانی مادی و معنوی.» (اخوان، ۱۳۸۹، ص ۲۲)

با توجه به این تعاریف فوق و قدردانی از توجه این عزیزان به ابعاد

گوناگون اردوها و اینکه نگارندگان حضور فعالانه‌ای در اردوهای جهادی داشته‌اند و با مسئولان و دست‌اندرکاران و تمام عوامل برگزارکننده این اردوها در مجامع مختلف به تبادل نظر پرداخته‌اند، لازم می‌داند تعریفی جامع و مانع نسبت به چپستی اردوهای جهادی ارائه کند، به نحوی که در سراسر کتاب خواننده نسبت به مرزها، عملکردها و اهداف این اردوها ابهام نداشته باشد.

«اردوی جهادی حرکتی است پاک، مخلصانه، بی‌چشم داشت، توسط نهادهای داوطلب مردمی برای دوهدف عمده درونی و بیرونی که هدف درونی آن همان افزایش روحیه جمعی و جهادی در افراد برای رسیدن به کمال مطلوب انسانی و هدف برونی آن ارتقای وضعیت منطقه مورد عمل از وضعیت موجود به وضعیتی مطلوب‌تر است.»

باید توجه داشت که در اردوهای جهادی صرفاً هدف محرومیت‌زدایی از منطقه مورد نظر نیست و فقط به دنبال ارائه خدمات به اهالی منطقه نیستیم. اگر هدف محرومیت‌زدایی صرف باشد، در این صورت تعدادی از نهادهای دولتی که وظیفه ذاتی آن‌ها ارائه خدمات اعم از فرهنگی، آموزشی، عمرانی و... است نیز می‌توانند محرومیت‌زدایی را انجام دهند. در حقیقت اردوی جهادی علاوه بر اینکه موجب برکاتی برای اهالی منطقه است، برکاتی هم برای شرکت‌کنندگان دارد. یکی از وظایف بسیار جدی نسل جوان در کشور آرمان‌خواهی و مطالبه است، ولی آرمان‌خواهی و مطالبه بدون کارمیدانی که ملموس و عینی و عملی است امکان‌پذیر نیست. اقدامات مُسکن و ضربتی گروه‌های جهادی شاید نتواند محرومیت‌زدایی جدی انجام دهد اما می‌تواند باعث درک صحیح از

فضای نابسامان مناطق محروم گردیده و به مطالبه و آرمان خواهی صحیح منجر شود. از فقر و محرومیت حرف زدن و مطالبه، بدون درک حداقلی فضای محرومیت معنایی ندارد. از سوی دیگر صرف پرداختن به اقدامات مسکن و ضربتی نیز نتیجه محدودی دارد که مشکل خاصی را حل نمی‌کند. اردوی جهادی نقطه پیوند و اتصال میان آرمان خواهی و مطالبه و اقدامات مسکن و ضربتی است. اردوی جهادی حلقه پیوندی است که اگر مفقود شود ممکن است اولاً باعث آن شود که بدون داشتن بصیرت و درک حداقلی از فضا، به دنبال مطالبه فاقد بصیرت باشیم و ثانیاً این امکان وجود دارد که صرفاً به کارهای موردی و جسته گریخته بپردازیم و آرمان خواهی را نادیده بگیریم. در اردوی جهادی، ما می‌خواهیم این رابطه دوسویه و متقابل را به وجود بیاوریم.

۴-۱ اهداف برگزاری اردوی‌های جهادی

با توجه به گستره بسیار زیاد حرکت‌ها و اردوهای جهادی، این حرکت مقدس، جامعه زیادی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد که در ذیل با تقسیم‌بندی سه‌گانه به عنوان کردن اهم این اهداف خواهیم پرداخت. اگر بخواهیم اهداف را به سادگی و با شیبی منطقی بیان کنیم باید چنین گفت:

هدف کلان

اهداف جزئی

هدف کلان: جهت دست یابی به آرمان شهر مهدوی، باید نگاه اصلی و کلان در تمام فعالیت‌ها، خصوصاً اردوهای جهادی زمینه‌سازی در

جهت تعجیل در فرج آخرین موعود اسمانی باشد و تک تک ایده پردازی و گفتمان و اقدامات، ما را به این مهم برساند.

اهداف جزئی:

این اهداف شامل موارد ذیل می باشد

الف- اهداف ناظر بر جهادگران:

ب- اهداف ناظر بر جامعه:

ج- اهداف ناظر بر منطقه هدف:

الف- اهداف ناظر بر جهادگران

۱- تقویت روحیه پایبندی به نظام و افزایش آرمانخواهی ایشان

۲- تقویت روحیه ولایت مداری در جوانانی که مسئولین آینده کشور خواهند شد

۳- ایجاد فرصتی هرچند کوتاه برای حضوری موفق در جامعه

۴- تجدید قوا جهت پیشرفت های بیشتر علمی به واسطه لمس محرومیت ها و کمبودهای جامعه

۵- تقویت مکارم اخلاق و دستیابی به سبک زندگی جهادی و تقویت ابعاد معنوی جهادگران

۶- تمرین مدیریت جهانی

۷- کسب تجربه و تقویت انجام فعالیت های گروهی

ب- اهداف ناظر بر جامعه:

۱. نمایش حیات فرهنگ جهاد و شهادت و ایثار

۲. بیان حضور جوانان مومن، بصیر و بسیجی در تمام صحنه ها

به ویژه دستگیری از محرومان جامعه

۳. نمایش پویایی جامعه در حفاظت از آرمان‌ها و دستاوردهای

نظام مقدس جمهوری اسلامی

۴. تشویق جامعه به خدمت عاشقانه و مخلصانه در هر لباس و

مسئولیتی

۵. کمک به دولت در اجرای سیاست‌های فرهنگی، عمرانی،

اجتماعی

ج- اهداف ناظر بر منطقه هدف:

۱- ایجاد سه مولفه امید، اعتماد و توکل در بین روستاییان

۲- کمک به رفع محرومیت‌های فرهنگی

۳- کمک به رفع محرومیت‌های خدماتی (عمرانی، پزشکی

و...)

۴- آشنایی بیشتر روستاییان با اعتقادات و احکام اسلام ناب

۵- تربیت جوانان کوشا و فعال از مناطق کم‌برخوردار در راستای

احیای مناطق بومی خویش

۶- ایجاد و تقویت انگیزه در راستای علم‌آموزی و تلاش‌های

علمی

۵-۱. روحیه جهادی

برای تعریف و تبیین بهتر روحیه جهادی بهتر است از فرمایش

امام‌خامنه‌ای استفاده کنیم که در این باره چنین می‌فرماید

• «روحیه جهادی داشته باشیم؛ یعنی کار را برای خدا، با جدیت و

به صورت خستگی ناپذیر انجام دهیم - نه فقط به عنوان اسقاط تکلیف - بلاشک این حرکت پیش خواهد رفت.»^۱
با توجه به این فرمایش حضرت آقا و با عنایت به سایر نظرات صاحب نظران می توان نقشه زیر را برای تعیین معیار و ملاک ارزشیابی شخصی در روحیه جهادی به کار بست.

۱- شجاعت و خطرپذیری

۱. مرعوب عده و عده دشمن و یا سختی و مشقت کار نشویم.
۲. استقبال و پذیرش کارهای سخت و حضور در عرصه های پرخطر

۲- ظلم ستیزی و دفاع از حق

۱. دفاع از حق در گفتار و در عمل
۲. دفاع از مظلوم و مبارزه با ظلم و ظالم
۳. ظلم نکردن به دیگران
۴. نپذیرفتن حرف زور و مقابله با آن

۳- ایثار و شهادت طلبی

۱. نهرا سیدن از مرگ و استقبال از شهادت در راه خدا
۲. از خودگذشتگی

۴- تکلیف محوری

۱. عمل به تکلیف بدون ملاحظات کاری و نتیجه گرایی

۵- سخت کوشی

۱. تلاش متناوب

۲. خستگی ناپذیری

۶- توفیق ناپذیری^۱

۱-۶. ویژگی‌های فعالیت‌های جهادی

۱- تصمیم‌گیری مشارکتی در موضوعات و حوزه‌هایی که نیاز به مشورت وجود دارد.

۲- سبک رهبری عمدتاً جنبه هدایتی، حمایتی و تفویض اختیاری بوده و کمتر به سبک دستوری گرایش دارد.

۳- انعطاف‌پذیری ساختار به نحوی که همراه با تغییر وظایف و مأموریت‌ها، ساختار و نیروی انسانی آرایش جدیدی به خود می‌گیرد.

۴- ایجاد فضای باز به منظور امکان ابراز نظرات، دیدگاه‌ها و ایده‌ها که زمینه بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات را در اردوی جهادی فراهم می‌نماید.

۵- برقراری ارتباطات اثربخش میان مردم، اعضا و مدیران گروه‌های جهادی.

۱-۷. شورای مرکزی اردوی جهادی

«وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ»

"و در نیکوکاری و پرهیزگاری با یکدیگر همکاری کنید"

اعضای گروه‌های کاری می‌کوشند تا با جمع‌بندی و هم‌افزایی دانش، مهارت، خلاقیت و منابع فیزیکی و غیرفیزیکی خود به سمت آرمان و

۱. الگوی خود ارزیابی شایستگی‌های پاسدار- معاونت فرهنگی و تبلیغات سپاه پاسداران

۲. سوره مائده، آیه ۲

هدفی مشترک حرکت کنند. کارگروهی را می‌توان مجموعه‌ای از تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افرادی دانست که برای دستیابی به هدف یا اهدافی مشترک صورت گرفته و هم‌افزایی در خدمت یا کار (نتیجه) را در پی دارد.

شورای جهادی را می‌توان نمونه بارزی از یک گروه دانست که اعضای آن با توجه به چشم‌اندازی که از پیش ترسیم نموده‌اند به‌طور هماهنگ جهت دستیابی به اهداف خود در حرکتند این شورا متشکل از مسئولان کارگروه‌های گوناگون جهادی به مدیریت و رهبری مسئول گروه می‌باشد. در ادامه با ساختار و اعضای این شورا و همچنین شرح وظایف اجمالی آنها بیشتر آشنا خواهیم شد:

۱-۷-۱. مسئول اردو

در مراحل مقدماتی که شورای مرکزی اردو شکل می‌گیرد، یکی از جهادگران که دارای ویژگی‌های لازم مدیریتی است به عنوان مسئول اردو انتخاب می‌شود و عهده‌دار این وظایف است:

- الف) نظارت و هماهنگی بر فعالیت تمامی ارکان اردو
 - ب) تعیین افراد مناسب تصدی مسئولیت‌های اردو و تقسیم وظایف
 - ج) مرجع مشورت و تصمیم‌گیری نهایی و رسیدگی به امور
 - د) نظارت و ارزیابی فعالیت گروه‌ها
 - ه) رایزنی با مسئولین ملی، منطقه‌ای و استانی جهت تقویت کارآمدی فعالیت‌های محرومیت‌زدایی و امورات گروه
- البته در بسیاری از گروه‌ها با مدیریت غیر سیال (مانند دانشجویی و دانش‌آموزی) غالباً مدیریت گروه کمتر تغییر می‌کند و نیازی به انتخاب

مجدد مسؤل گروه نمی باشد اما در گروه های غیرسیال هم گاهی از طرف مسؤل گروه، فردی به عنوان مدیر اردو انتخاب می گردد تا تمام مراحل اردوی جهادی را با همکاری اعضای شورا برنامه ریزی و اجرا نماید.

۲-۷-۱. جانشین (مدیر داخلی)

- الف) مدیریت کارگروه های گوناگون اردو با هماهنگی مسؤل اردو
- ب) انجام امور محوله از سوی مسؤل اردو
- ج) نظارت بر پیشرفت برنامه تعیین شده کارگروه ها و جمع آوری گزارش از مسؤلین کارگروه ها.
- د) بالاترین رکن اردو در زمان غیبت مسؤل

روحانی گروه یا مراد گروه

از آنجایی که منشا حرکت های جهادی ما، دین مبین اسلام است، باید و باید یک کارشناس دینی در شاکله شورای مرکزی گروه حاضر باشد چرا که امکان تحصیل تمام افراد و مسؤلین گروه در امور دینی وجود ندارد و از طرفی بسیار پیش خواهد آمد که باید برنامه ها با نگاه عمیق فرهنگی و اسلامی پیش رود وگرنه مقصود مطلوب حاصل نخواهد شد. از این رو بهتر است روحانی عزیزی که از نظر فرهنگی تخصص لازم را دارا بوده و همچنین در دسترس باشد، به شورای مرکزی گروه دعوت گردد و سکان اردو و مسائل فرهنگی اردو که شامل مسائل درون گروه و برون گروهی می باشد، را به ایشان بسپارید.

از جمله اهم وظایف روحانی گروه:

- ۱- هدایت و راهنمایی به مدیر اردوی جهادی
- ۲- نظارت بر برنامه های فرهنگی اردو

- ۳- برقراری ارتباط با جهادگران در راستای ارائه راهنمایی و مشاوره های دینی
- ۴- آموزش مسائل اعتقادی، احکامی و اخلاقی به اهالی روستا و در پاره از موارد به جهادگران

۳-۷-۱. جانشین واحد خواهران

- جانشین مسئول اردو از واحد مقابل نیز نقش تسهیل گرا ارتباطی را ایفا می کند و اهم وظایف او عبارت است از:
- الف) مدیریت واحد خواهران
- ب) انتقال برنامه ها، مشکلات و پیشنهادات به مسئول اردو
- ج) هماهنگی کلی بین گروه خواهران و برادران
- د) سازماندهی نیروهای واحد خواهران و تقسیم وظایف میان ایشان
- ه) نظارت و ارزیابی عملکرد خواهران و ارائه گزارش به مسئول اردو
- مسئول روستا:
- مسئول روستا به مثابه مدیر اردو می باشد اما در سطحی کوچک تر از جمله وظایف ایشان:
- ۱- حضور در شناسایی ثانویه و تکمیلی
- ۲- همکاری در تهیه طرح اجرایی در روستای مورد نظر
- ۳- مسئول کلیه فعالیت های اردوی جهادی مانند مسائل فرهنگی، پروژه های عمرانی و ...
- ۴- ایجاد ارتباط بین جهادگران و اهالی روستا
- ۵- تهیه گزارش فعالیت های اردو در روستا

۴-۷-۱. مسئول واحد روابط عمومی

اهم وظایف مسئول روابط عمومی در سازمان اردوی جهادی به شرح ذیل می باشد:

- الف) تهیه فراخوان و ثبت نام متقاضیان شرکت در اردوها با همکاری کمیته نیروی انسانی و مسئول فرهنگی
- ب) اطلاع رسانی به شیوه های متفاوت از جمله راه اندازی پایگاه اینترنتی، برگزاری نمایشگاه و...
- ج) مشارکت با کارگروه فرهنگی در برگزاری نشست های توجیهی و دوره های آموزشی پیش از اردو ویژه جهادگران
- د) پیگیری مطالبات و مکاتبات اداری با هماهنگی مسئول اردو.
- ه) تهیه گزارش فعالیت ها و مستندسازی در قالب جزوات، کتب خاطرات، فیلم، عکس، مولتی مدیا و....

۵-۷-۱. مسئول امور مالی

مسئولیت عمده تامین منابع مالی برعهده این فرد است و که با تهیه فهرستی از مراجع و اشخاصی که معمولاً در اختصاص منابع مالی پیش قدم هستند مراحل وصول کمک ها را پیگیری می کند.

- الف) مدیریت و تخصیص منابع مالی اردو با هماهنگی مسئول اردو
- ب) پیگیری مکاتبات دریافت منابع مالی
- ج) تسویه حساب های مالی (پرداخت منابع مالی با توجه به تخصیص های صورت گرفته برنامه های مصوب و دریافت اسناد مالی از کارگروه ها)

د) ارائه گزارش های مالی به مسئول اردو
و) راه اندازی صندوق قرض الحسنه جهادگران گروه: بدین گونه که با
صلاح دید مسئولین گروه مقدار قابل توجهی از منابع مالی گروه در اختیار
این صندوق قرار گیرد تا در مواقع لزوم به جهادگران وام دهی صورت گیرد
که البته فعالیت این صندوق بیشتر متوجه زمان غیر از برگزاری اردوی
جهادی است.

۶-۷-۱. مسئول کارگروه فرهنگی

این مسؤل که فعال در ستاد اردو است بیشتر به تدوین برنامه های این
کارگروه در دو حوزه درون گروهی و برون گروهی با هدف گسترش و تعمیق
فرهنگ دینی و انقلابی می پردازد.
از جمله مهمترین وظایف مسؤل کارگروه فرهنگی می توان به موارد زیر
اشاره کرد:

الف) دعوت از حضور یک روحانی جهادی و اخذ مشاوره از ایشان
ب) برنامه ریزی جامع جهت ترویج فرهنگ جهادی در میان جهادگران
پ) اجرای فعالیت های فرهنگی اردو در دو حوزه درون گروهی (برپایی
مراسم قرائت ادعیه، نماز جماعت، نشریه، برپایی کتابخانه سیار و...) و
برون گروهی (برگزاری مراسم افتتاحیه و اختتامیه در روستا، دیدار خانه به
خانه، برپایی مراسم دینی و ملی، برپایی اردوهای تفریحی زیارتی سیاحتی
مخصوص اهالی، عیادت از خانواده شهدای منطقه، برگزاری مسابقات
ورزشی مخصوص جوانان و نوجوانان منطقه هدف، تهیه و نصب روزنامه
دیواری در اماکن عمومی با مخاطب معین و...) ^۱

۱. جهت مطالعه بیشتر در خصوص وظایف و کارکردهای کارگروه فرهنگی می توانید به

ه) برنامه ریزی پس از اردو و اجرای آنها

۷-۷-۱. مسئول کارگروه پشتیبانی

کلیه فعالیت های تدارکاتی و پشتیبانی برعهده این واحد است. دسته بندی این فعالیت ها بدین شرح است.

الف) تهیه اقلام مورد نیاز کارگروه ها در صورتی که خود قادر به تهیه آن نباشند.

ب) تهیه و توزیع سه وعده غذای اصلی و میان وعده ها

ج) تأمین وسیله نقلیه مناسب با توجه به وضعیت منطقه

د) تأمین و برقراری محل اسکان و مکان های آموزشی و برقراری امنیت آنها

۸-۷-۱. مسئول کارگروه علمی-آموزش

این کارگروه مسئولیت عمده اجرای برنامه های آموزشی برای مردم منطقه را به عهده دارد و عمده وظایف آن بدین شرح است: برگزاری و پشتیبانی کلاس ها و نشست های آموزشی ویژه مردم منطقه (کلاس های آموزشی همچون کلاس های تقویت درسی، کلاس آموزش زبان، رایانه، احکام، عقاید و اخلاق، برگزاری نشست های مهارت های زندگی، مشاوره های دینی و فرهنگی، افزایش میزان آگاهی مذهبی مردم روستا)^۱

کتاب «ره نامه جهادی در عرصه فرهنگی» نوشته نوید خاکبازان مراجعه نمایید.

۱. جهت مطالعه بیشتر در خصوص وظایف و کارکردهای کارگروه علمی-آموزشی می توانید

به کتاب «ره نامه جهادی در عرصه آموزشی» دفتر اول، دوم و سوم مراجعه نمایید.

۹-۷-۱. مسئول کارگروه پژوهش

از جمله وظایف اصلی مسئول و دیگر اعضای این کارگروه موارد زیر است:

الف) تهیه برنامه جامع محرومیت زدایی منطقه که در حقیقت نقشه راه تمامی کارگروه‌هاست. مراحل این کار شامل کمک به تیم شناسایی در ارزیابی اولیه منطقه، آسیب شناسی مشکلات و شناسایی وضع موجود پس از انتخاب منطقه، هسته برنامه ریزی در شورای جهادی، کمک به کارگروه‌های دیگر جهت تهیه طرح‌ها و برنامه‌های نوآورانه، مطالبه برنامه‌های بلندمدت از مسئولین منطقه‌ای حین برگزاری اردو و پس از آن.

ب) بررسی اختلافات میان اهالی روستا و ارائه راه حل در مورد آن‌ها. ضمناً کتاب برنامه ریزی محرومیت زدایی نوشته محسن رفیعیان نیز منبع خوبی برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه خواهد بود.^۱

۱۰-۷-۱. مسئول کارگروه عمرانی

انجام فعالیت‌های عمرانی در مدت زمان کم اردوهای جهادی با اهداف متفاوتی همچون: تجربه کاریدی توسط جهادگران که باعث جلای روح آن‌ها می‌شود، لمس نتیجه فعالیت محرومیت زدایی به صورت کمی در مقایسه با فعالیت‌های فرهنگی که کیفی برای جهادگران و دلگرمی آن‌ها، نشان دادن این موضوع به مسئولین که نیازهای عمرانی با هزینه و زمان محدود نیز می‌تواند برآورده شود، افزایش پذیرش مردم منطقه نسبت به فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی، ترویج

۱. رفیعیان محسن برنامه ریزی محرومیت زدایی، نشر ساکو تهران ۱۳۹۱ چاپ اول

روحیه کارجمعی و مشارکتی در میان اهالی صورت می‌گیرد. اهم وظایف این اعضای این کارگروه عبارت است از:

- (الف) اولویت بندی طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی و اجرای این طرح‌ها.
 - (ب) مدیریت زمان فعالیت‌های انتخاب شده
 - (ج) برنامه ریزی جهت مشارکت حداکثری اهالی در طرح‌های عمرانی.^۱
- ۱۱-۷-۱. مسئول کارگروه پزشکی:

این گروه که خود می‌تواند شامل سه زیرمجموعه آموزش بهداشت، درمان پزشکی و دندانپزشکی است که هدف عمده آن ارتقای سطح سلامت مردم منطقه می‌باشد. اهم وظایف مسئول و اعضای این کارگروه عبارت است از:

- (الف) تهیه فهرست جامعی از نیازهای بهداشتی و درمانی منطقه با همکاری در تهیه برنامه محرومیت‌زدایی به سرپرستی گروه پژوهش
- (ب) سازماندهی نیروهای آموزشی بهداشت در روستاها
- (ج) برنامه ریزی استقرار واحدهای پزشکی در یک یا چند محل مناسب
- (د) برنامه ریزی گردش گروه درمان پزشکی در منطقه
- (ه) نیازسنجی اقلام دارویی مورد نیاز و همچنین هدایای بهداشتی (مسواک، خمیر دندان و...) و تهیه آن‌ها قبل از اعزام به منطقه.^۲

۱. جهت مطالعه بیشتر در خصوص وظایف و کارکردهای کارگروه عمرانی می‌توانید به کتاب «ره‌نامه جهادی در عرصه عمرانی» نوشته علی‌رضا ایران‌دوست، فرامرزکنه و محمد حیدری شلمانی مراجعه نمایید.

۲. جهت مطالعه بیشتر در خصوص وظایف و کارکردهای کارگروه پزشکی می‌توانید به کتاب «ره‌نامه جهادی در عرصه توسعه سلامت و بهداشت» نوشته وحید غریبی و کبری ←

۱۲-۷-۱. مسئول کارگروه کشاورزی و دامپزشکی:

انجام فعالیت‌های آموزشی، ترویجی و خدماتی کشاورزی، دامپروری و دامپزشکی در راستای برنامه محرومیت‌زدایی منطقه جزء وظایف مسئول و اعضای این کارگروه است. اجزاء این کارگروه عبارتند از: آموزش و ترویج کشاورزی، خدمات کشاورزی، آموزش و ترویج دامپروری و خدمات دامپزشکی.

۱۳-۷-۱. کارگروه تربیت بدنی

با توجه به کثرت نوجوانان و جوانان در جامعه مخاطبان اردوهای جهادی (اعم از جهادگران و اهالی) یکی از کارگروه‌های پرتعداد و تاثیرگذار در راستای جذب و تحکیم ارتباطات فی ما بین جهادگران و اهالی، کارگروه تربیت بدنی می‌باشد که گستره کار این کارگروه در دو سطح درون‌گروهی (جهادگران) و برون‌گروهی اهالی روستاست.

الف. درون‌گروهی

حین اردوی

۱. ورزش صبحگاهی

۲. مسابقات ورزشی (دارت، تیراندازی، دو میدانی و غیره)

پس از اردو:

- در این ایام به‌تر است دست به فعالیت‌هایی که جنبه عمومی دارد زده شود چرا که یادآور خاطرات ایام جهادی خواهد بود.

- ورزش های هفتگی: برنامه ریزی برای ورزش فوتسال یا والیبال

به صورت هفتگی، کوهنوردی و غیره

ب. برون گروهی

۱. برگزاری مسابقات ورزشی در سطح و سنین مختلف

۲. تشکیل شورای ورزشی در همه روستاها

۳. مراسمات عمومی (پیاده روی عمومی، کوه پیمایی عمومی

و...)

۱۴-۷-۱. کارگروه هنری

یکی از کارگروه های مهم و تاثیرگذار در اردوهای جهادی، کارگروه هنری می باشد که می توان آن را در دو کار مهم بیان کرد.

الف. آموزش مسائل هنری با همکاری مسئولین آموزش

۱. آموزش خطاطی

۲. آموزش صنایع دستی و غیره

در این قسمت ارتباط نزدیکی با کارگروه آموزش وجود دارد و

اجرای بهتر برنامه های این قسمت منوط به هماهنگی با

مسول آموزش گروه می باشد.

ب. برنامه های خدماتی

۱. انجام خطاطی و نقاشی در محل های عمومی (با نگاه

پیام رسانی فرهنگی)

۲. نقاشی مکان های عمومی (مدارس، مساجد و..)

۳. ...

۸-۱. منطقه هدف یا منطقه جهادی

منطقه جغرافیایی تحت پوشش اردوهای جهادی جهت انجام فعالیت های خدمت رسانی و سازندگی است که توسط جهادگران انتخاب می گردد.

۹-۱. تیم شناسایی

تیمی متشکل از مسئول گروه و دیگر مسئولان کارگروه ها (همچون مسئول عمرانی، مسئول یا کارشناس فرهنگی، مسئول روابط عمومی و نیروی انسانی و دیگر افراد بنا به صلاح دید مسئول گروه) که پیش از برگزاری اردو با اهداف تعیین منطقه هدف، بررسی مولفه ها و ابعاد شناسایی عمومی و تخصصی کارگروه ها و رایزنی با مسئولین ذیربط تشکیل می گردد.

۱۰-۱. تیم ناصر

تیمی از جهادگران با محوریت اعضای کارگروه پشتیبانی که پس از اتمام اردو با هدف جمع آوری تجهیزات و اقلام باقیمانده و همچنین تحویل امانات به مالکان اصلی آن ها تشکیل می شود.

در پاره ای از موارد که پروژه های عمرانی باقی می ماند لازم است تیمی از نیروهای فنی که شرایط حضور بیشتر در اردو را دارند برای به انتها رساندن آن پروژه ها به تیم ناصر اضافه شوند.

۱۱-۱. دبیرخانه نیروی انسانی

این دبیرخانه شورایی موقت برای جذب، گزینش و تقسیم افراد بین

کارگروه‌های مختلف است. همچنین در این کمیته اقداماتی از قبیل نظارت بر عملکرد افراد حاضر در اردو و راهکارهای تشویق اعضای برتر گرفته می‌شود.

۱-۱۲. گروه پیش‌قراول

گروهی که چندین روز قبل از شروع اردوی جهادی جهت فراهم سازی مقدماتی عرصه‌های فعالیت (عمرانی، پشتیبانی و...) و هماهنگی با اشخاص حقیقی و حقوقی، در منطقه هدف، حاضر می‌گردند.

۱-۱۳. کادر بومی

آن دسته از اهالی روستا که فعالانه در جریان فعالیت‌های جهادی بوده و نقش هماهنگ کننده و رابط برنامه‌ها بین جهادگران، اهالی و مسئولین منطقه را دارند.

۱-۱۴. دستگاه‌های همکار

ادارات، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با اردوهای جهادی مانند استانداری، فرمانداری، بسیج سازندگی استان و شهرستان، اداره کل اوقاف و امور خیریه استان و شهرستان، کمیته امداد امام خمینی رحمته الله علیه استان و شهرستان، بنیاد و مسکن استان، سازمان جهاد کشاورزی و اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان.

در فصل بعدی به طور مفصل به چگونگی تعامل با آن‌ها اشاره خواهیم کرد.

۲. مبانی، مفاهیم و تعاریف تخصصی

۲.۱. مدیریت^۱

مدیریت یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی به شمار می آید. پیشرفت جوامع به کوشش های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه های سازمان یافته گسترش می یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد.

مدیریت فرایند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن افراد گروه ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی به طور موثر و با انگیزه فعالیت نمایند. با توجه به این تعریف، دانش مدیریت برای هر نوع سازمانی و در تمام سطوح سازمانی برای رسیدن به اهداف مورد استفاده قرار می گیرد. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۵)

در متون گوناگون، مدیریت به گونه های متعددی تعریف شده است. در قالب تعاریف کیفی، مدیریت یعنی علم و هنر ایجاد هماهنگی میان تلاش های گروهی و سازمانی جهت رسیدن به آرمان و هدفی مشترک.

به عبارت بهتر مدیریت، فرآیند کار کردن با افراد، گروه ها و سایر منابع، و از طریق آن ها برای اهداف سازمانی است. این تعریف از مدیریت، گویای آن است که مدیر به تنهایی نمی تواند کار کند؛ یعنی مدیر اگر بخواهد کارهایش را به درستی انجام دهد، باید از طریق دیگران باشد؛ زیرا باید با دیگران کار کند و از طریق آن ها کارها را انجام دهد. نکته دیگر در این

تعریف، فرآیند کارکردن با افراد، گروه‌ها و سایر منابع است. اما سایر منابع چیست، و ما چه منابع دیگری غیر از افراد و گروه‌ها داریم؟ سایر منابع در تعریف مدیریت به منابع مالی، تکنولوژیکی و فیزیکی اشاره دارد؛ یعنی در واقع، چهار دسته منابع در اداره یک گروه یا سازمان وجود دارد: انسانی، فیزیکی، مالی و تکنولوژیکی.

در میان تعاریف وظیفه‌ای برای مدیریت شاهد هستیم گروهی از محققان، مدیریت را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و... بیان کرده‌اند. یکی از علمای مدیریت و اقتصاد، مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصیل‌ترین نقش مدیر قلمداد کرده است.

در مورد وظایف مدیریت، صاحب‌نظران نظرات مختلفی را ابراز داشته‌اند. وظایفی که تقریباً در مورد آن‌ها اتفاق نظر وجود دارد عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت. (همان، ص ۷)

با ادغام تعاریف کیفی و وظیفه‌ای به تعریف جامعی خواهیم رسید که عبارت است از:

«به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت بر عملیات جهت دستیابی به اهداف تعیین شده.» این تعریف، پنج نکته اساسی ذیل که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند را دربردارد:

۱. مدیریت یک فرآیند است؛

۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛

۳. مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب؛

۴. مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛

۵. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار، تمرکز دارد.

۲.۲. برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی فرایند تعریف هدف‌های گروه و پیش‌بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی است که آن هدف‌ها را محقق می‌سازد. اقدامات و وسایل شامل پیش‌بینی، روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد می‌باشد، حاصل نهایی هم فراهم شدن برنامه‌ای است برای جهت‌دار شدن کار اعضا و آن‌ها را معطوف به اهداف گروه می‌کند و همچنین کاهش فعالیت‌های تکراری و موانع بیراهه روی می‌گردد. (علاقه بند، ۱۳۸۹، ص ۵۹).

به عبارتی دیگر، برنامه‌ریزی فرایند تصمیم‌گیری است که از پیش نوع کار، چگونگی اجرای آن، زمان آن و انجام دهنده آن را تعیین می‌کند. (سرداری، ۱۳۸۴، ص ۳۸)

۲.۳. سازماندهی

سازماندهی دومین وظیفه اساسی مدیریت است و آن شامل شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها و وظایف تعیین اختیار و مسئولیت برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها و طراحی نظام گزارش‌دهی می‌باشد. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۷)

۲.۴. رهبری و هدایت

درباره هدایت و رهبری سخن بسیار گفته شده است و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را اثرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر رهبری را نفوذ برزیردستان تعریف کرده‌اند. در تعریفی دیگر با تاکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان شده است. صاحب نظری، رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدفی معین سوق دهد. تعاریفی دیگر نیز با اختلافاتی جزئی مسئله نفوذ و اثرگذاری بر مرئوسان از طریق ارتباطات و انگیزش را رهبری و هدایت دانسته‌اند.

به عبارت ساده، رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف گروه یا سازمان تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. (الوانی، ۱۳۸۵، صص ۱۴۱-۱۴۲)

۲.۵. نظارت و کنترل

وظیفه نهایی مدیران نظارت است. برای اطمینان از این که کار به طور مطلوب و بر طبق برنامه‌ها انجام می‌شود مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان کسب اطلاعات کند عملکرد واقعی را با اهداف تنظیم شده مقایسه نماید و اگر انحراف در خور توجه باشد، وظیفه مدیریت است که در مورد اصلاح آن‌ها اقدام کند. بنابراین فرایند کسب آگاهی از عملکرد

واقعی و مقایسه آن با اهداف و عملکرد مطلوب و تصحیح اشتباهات و انحرافات " نظارت " نامیده می‌شود. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۸)

در حقیقت نظارت و کنترل فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. منظور از روش‌های کنترل مدیریتی روش‌ها و ساز و کارهایی است که مدیران برای کسب اطمینان از سازگاری "رفتار و عملکرد افراد" با "استانداردها، برنامه‌ها و هدف‌های گروهی" به کار می‌گیرند. (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۴۹۶)

۲.۶. مدیریت بحران

در گروه‌های جهادی بایستی چنان برنامه‌ریزی شود که نیاز به مدیریت بحران نباشد اما متأسفانه یا خوشبختانه با توجه به مشاهدات در گروه‌های مختلف بسیار دیده می‌شود که به علت بروز اتفاقات غیرمترقبه شرایطی حاصل می‌گردد که تمام گروه را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، مسائلی از قبیل کم شدن نیروها در اواخر اردو، یا کم لطفی مسئولینی که قول مساعدت و همکاری داده‌اند. از این باب لازم است با توجه به شرایط اردو از طرف شورای مرکزی اردو برنامه‌های پیشگرا و جایگزین در گروه طراحی گردد تا در صورت بروز مسائل احتمالی ادامه کار گروه با مشکل مواجه نشود. برای تفهیم بهتر بحث مدیریت بحران تعاریف زیر را ملاحظه نمایید.

هدف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی به گونه‌ای است که منافع و ارزش‌های اساسی حفظ و تأمین گردند. (تاجیک، ۱۳۸۴، ص ۸۵).

امکان مهار و تدبیر در بحران رابطه تنگاتنگی با شناخت «تهدیدات» و «فرصت‌های» ناشی از آن و احصاء دقیق برآیند حاصله از این دو دارد. (همان، ص ۲۰)

توضیح

همانطور که در فهرست کتاب مشاهده می‌نمایید، ساختار سه فصل ۲، ۳ و ۴ به گونه‌ای است که در آنها روش یکسانی در تنظیم مطالب اتخاذ شده است. در این فصل بندی ابتدا اقدامات پیش از اردو مورد بحث قرار گرفته سپس به توضیح اقدامات حین اردو و پس از اردو می‌پردازیم. هر فصل از کتاب نیز از سه بخش اصلی و مشترک تشکیل شده است. این سه بخش عبارتند از:

۱. مدیریت گروه جهادی (اقدامات درون‌گروهی که جهت اداره گروه جهادی مورد نظر است.)
۲. مدیریت منطقه هدف (اقدامات برون‌گروهی که به دنبال مدیریت و سامان‌دهی منطقه هدف است.)
۳. مدیران و مسئولین ذی‌ربط (اقداماتی که به دنبال تعامل هرچه بهتر با مسئولان سازمان‌ها و نهادهایی است که در زمره دستگاه‌های همکار شمرده می‌شوند.)

فصل دوم:

اقدامات پیش از اردوی جهادی

الف- مدیریت گروه جهادی

۱. تشکیل شورای مرکزی اردوی جهادی

تشکیل شورای مرکزی اردوی جهادی یکی از ابتدایی ترین و مهم ترین امور جهت آغاز اردوهای جهادی است. از جمله کارهایی که باید مورد توجه قرار گیرد تشکیلاتی بودن و تشکیلاتی عمل کردن است. تشکیلات یکی از فرائض هر گروه مردمی است که یک هدفی را دنبال می کنند، تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظائف، یعنی ارتباط و اتصال و زنجیره ای کارکردن است. (امام خامنه ای، ۱۳۹۰)

نیروهای شورای مرکزی گروه، متشکل از مسئول اردو، جانشین مسئول اردو، مسئول کارگروه عمرانی، مسئول کارگروه فرهنگی، مسئول کارگروه آموزش، مسئول کارگروه پشتیبانی، مسئول واحد خواهران، مسئول کارگروه هنری، مسئول کارگروه پزشکی، مسئول کارگروه تربیت بدنی و سایر کارگروه هایی که در سازمان گروه جهادی بنا به صلاح دید اعضا و مسئول گروه، وجود خواهند داشت.

رسالت و هدف ازتشکیل این شورا، تصمیم سازی و درنهایت تصمیم گیری درخصوص امورکلان اردو همانند انتخاب منطقه هدف، زمان بندی اردو، برنامه ها، هدایت نیروها و... است.

جهت برخورداری از یک شورای مرکزی کارآمد و موثر می توان درذیل هرکارگروه، شورایی داخلی را با مدیریت مسئول کارگروه مربوطه تشکیل داد. به عنوان مثال مسئول کارگروه فرهنگی می تواند با اعضای کارگروه خود شورای داخلی کارگروه فرهنگی را تشکیل داده و درمورد برنامه ها و اهداف کاری کارگروه فرهنگی با دیگراعضا به بحث و تبادل نظر بنشیند. جهت تشکیل شورای مرکزی اردوی جهادی، مسئول اردو باید شناخت و احاطه کافی نسبت به ویژگی ها و خصوصیات اعضای شورا داشته باشد تا با توجه به این ویژگی ها نسبت به تشکیل شورایی منسجم و کارآمد اقدام نماید.

۱-۱. ویژگی های اعضای شورای مرکزی اردو

با توجه به ماموریت و رسالتی که برعهده گروه های جهادی است باید ویژگی های خاصی دربین اعضای گروه وجود داشته باشد تا ازطریق آن ها سطح هماهنگی و کارآمدی گروه جهادی افزایش یابد. درادامه به برخی از این ویژگی ها اشاره می کنیم:

۱. ادب و اخلاق
۲. روحیه اطاعت از رهبر منتخب
۳. اعتقاد و التزام به کارگروهی
۴. نظم و انضباط ویژه در امور شخصی
۵. روحیه کارتشکیلاتی، از جمله این که: محدوده ها، حدود، وظایف و

- اختیارات تعریف شده درگروه را به رسمیت بشناسند.
۶. همراهی با جمع را حتی در امور مخالف نظر شخصی‌شان را داشته باشند. (مخالفت باید قبل از تصمیم‌گیری و در مرحله تضارب آرا باشد، ولی بعد از تصمیم‌گیری گروهی، نظرات شخصی کنار گذاشته شود و هم‌دلانه برای تحقق اهداف گروه تلاش شود)
۷. تعهد و وظیفه‌شناسی داشته باشند. (خیال همه راحت باشد که فرد وظایف محوله را به نحو احسن انجام خواهد داد).
۸. به اندازه توان و تخصص مسئولیت قبول کنند.
۹. در تصمیم‌گیری‌ها، اصل مشورت را رعایت کنند.
۱۰. توان تصمیم‌گیری در محدوده اختیارات و مسئولیت مربوطه‌شان را داشته باشند. (فرد برای همه جزئیات منتظر تصمیم گروه نباشد)
۱۱. گذشتن از علایق شخصی به نفع اهداف گروه.
۱۲. تحمل کاستی‌ها به خاطر همراهی با گروه.
۱۳. تحمل‌کنندگی طبیعی انجام کار گروهی.
۱۴. مدارا با افراد سطح پایین ترو تشویق آنان به رشد و پیشرفت به جای سرزنش زبانی و عملی آنان.
۱۵. داشتن مهارت‌های کار گروهی.
۱۶. تنظیم برنامه سایر فعالیت‌ها با لحاظ برنامه‌های جمعی و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها.
۱۷. جدیت در انجام وظیفه محوله به صورتی که نوع کار، رفتار دیگران و سایر عوامل در اراده و جدیت فرد تاثیری نگذارد.
- اخلاص در انجام وظیفه؛ یعنی هر عضو فقط به دنبال بهبود رابطه با

خدا باشد نه چیزهایی؛ از قبیل امتیازجویی و رقابت با دیگران. (قهار و همکاران، ۱۳۸۸، صص ۳۰-۲۶)

۲. تشکیل جلسات شورای مرکزی

جهت تصمیم‌گیری در خصوص کیفیت و چگونگی شروع اردوی جهادی مسئول اردوی جهادی می‌بایست نسبت به تشکیل جلسات شورای جهادی اهتمام ورزد تا با همکاری اعضا و تقسیم وظایف ایشان امور مربوطه به خوبی اداره شود.

از این رو بایستی جلساتی تخصصی ویژه هر موضوع، مانند انتخاب اهداف، انتخاب منطقه هدف، و تعیین ریز برنامه‌ها و غیره به صورت برنامه‌ریزی شده آغاز گردد.

۳. تحکیم گفتمان میان اعضا

باید توجه داشت که یک گروه کاری، تنها جمع عده‌ای داوطلب برای مشارکت در یک فعالیت نیست، بلکه از سازماندهی ویژه‌ای نیز برخوردار است، که بدون آن، هدف مشخصی حاصل نمی‌شود. یک گروه کاری علاوه بر اعضای گروه، نیاز به راهبر و نظام ارتباطی؛ یعنی شیوه و گردش کار ویژه‌ای دارد که اعضا را به هم و به راهبر گروه مرتبط سازد. نظیر این که اگر قرار باشد چند کامپیوتر در یک شبکه با هم همکاری کنند به یک سرور مرکزی نیاز خواهد بود، که از سیستم عامل ویژه‌ای برخوردار است. (قهار و همکاران، صفحه ۳۰-۲۶)

در حقیقت می‌توان گفت این سرور مرکزی، گفتمان و فهم مشترک اعضای گروه جهادی از اهداف و نیات برگزاری این حرکت الهی است.

یعنی تمامی افراد بدانند که تمام این جذب امکانات و اجرای برنامه های متنوع فقط برای جذب رضایت حضرت حق می باشد تا در هنگامی که برخورد زنده ای از اهالی روستا می بینند و یا مجبور به انجام فعالیت های طاقت فرسا می شوند، زیر فشار کار کمر خم نکنند و به راه خود ادامه دهند.

در این راستا برگزاری جلسات هم اندیشی با حضور صاحب نظران و اندیشمندان عرصه جهادی یا گفتگوی گروهی میان اعضای گروه جهادی، به ویژه اعضای شورای مرکزی، می تواند بسیار مهم و مفید باشد تا در سایه این هم اندیشی ها فهم مشترکی از هدف و نیت برگزاری اردوی جهادی به دست آمده، تلاش ها برای رسیدن به اهداف مشخص و از پیش تعیین شده متمرکز شده و بهترین مسیر برای رسیدن به چشم انداز مطلوب گروه جهادی مشخص گردد. ضمناً در بخش های بعدی به این مهم بیشتر خواهیم پرداخت.

۴. تدوین طرح اجرایی اردوی جهادی^۱

طرح اجرایی اردوی جهادی طرحی است که با توجه به اطلاعات حاصل از شناسایی منطقه و ظرفیت گروه و سایر شرایط، برای برگزاری دقیق تر یک اردوی جهادی توسط شورای مرکزی اردوی جهادی، تهیه و تنظیم می گردد. تا در آن تمامی جزییات برنامه های اردوی جهادی ثبت گردد و به مثابه نقشه برگزاری اردوی جهادی گردد.

با توجه به تجربه گروه های جهادی مختلف به نظر می رسد برای

۱. نمونه ای از طرح اجرایی اردوی جهادی در پیوست کتاب آمده است.

دستیابی به اردوی جهادی منظم و دقیق و با برنامه، ابتدا باید شناسایی‌های لازم از منطقه و توانایی اعضای گروه به درستی صورت گیرد، مسائل و مشکلات اولویت بندی شده و برنامه عملیاتی لازم جهت رفع علل پدیدآورنده این آسیب‌ها و مشکلات تدوین گردد. طرح اجرایی اردوی جهادی به مخاطبان درونی و بیرونی کمک می‌نماید تا با دقت و صحت بیشتری به تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها، برنامه‌ها، ظرفیت‌ها و دیگر جزئیات کاری و اجرایی گروه جهادی پرداخته و با آن آشنا شوند.

جهت تدوین طرح اجرایی اردو بهتر است، ابتدا پیش‌نویسی از برنامه‌های پیشنهادی در تمام کارگروه‌ها تهیه گردد تا پس از ایزنی با مسئولان و مشاوران مختلف رفته رفته کامل شده و در نهایت به طرح اجرایی اردوی جهادی تبدیل گردد.

جهادگران گرامی این موضوع یعنی تهیه یک طرح اجرایی کامل با منظور کردن تمامی جزئیات، توصیه بسیاری از مسئولین سابق و فعلی گروه‌های جهادی کشور است، پس آن را با دقت و با تامل و رعایت تمام ظرایف و با توجه به شرایط بومی منطقه جهادی خود تکمیل نمایید و پس از تهیه آن در راستای اجرای دقیق این طرح نهایت تلاش‌تان را به کار ببندید.

این طرح شامل بخش‌ها و قسمت‌های مختلفی می‌باشد که در ادامه به صورت پیشنهادی عناوین و سرفصل‌های آن ذکر می‌گردد:

۱. صفحه معرفی نامه: شامل نام گروه مکان و زمان برگزاری اردو

۲. جزئیات اردو

• مشخصات گروه از حیث وابستگی به مرکز یا نهادی خاص برای

مثال وابستگی گروه به هیأتی یا دانشگاهی خاص و توضیح اجمالی درباره آن.

- مشخصات نیروی انسانی: شامل تعداد افراد گروه به تفکیک شرکت‌کنندگان مانند توضیح تعداد خواهران و برادران و تعداد نیروی انسانی هر کارگروه به صورت مجزا.
- زمان دقیق برگزاری اردو:

- زمان حضور تیم پیش قراول

- زمان حضور تیم اصلی

- زمان برگزاری طرح تداوم

۳. مکان برگزاری اردو: بیان محل استان - شهرستان - بخش روستاهای

مورد نظر، جهت برگزاری اردوی جهادی

۴. اهداف ناظر بر اردو

۵. معرفی عرصه‌ها به صورت مختصر و بیان برنامه‌های زمانبندی شده هر

کارگروه: برای مثال برنامه‌های زمانبندی شده کارگروه فرهنگی:

۱- مراسم یادواره شهدا در تاریخ....

۲- برپایی نمایشگاه کتاب در تاریخ....

۳- دیدار خانه به خانه و... (در بخش تدوین برنامه

عملیاتی اردوی جهادی به تفصیل در این مورد توضیح

داده می‌شود.)

۶- نیازمندی‌های هر برنامه

۷- مسئولین اجرایی هر برنامه

۸- برآورد هزینه هر قسمت و هر بخش

۴-۱. تدوین اهداف کمی و برنامه‌های اردوی جهادی

همانطور که در بحث تدوین طرح اجرایی اردوی جهادی گفته شد، بخش مهمی از طرح مذکور را برنامه‌ها و فعالیت‌های از پیش طراحی شده کارگروه‌ها تشکیل می‌دهند. در ادامه به علت اهمیت بالای برنامه‌ریزی در امور گوناگون که معمولاً مورد غفلت قرار می‌گیرد به تفصیل در مورد برنامه‌ریزی و فرآیند ایجاد طرح‌ها و برنامه‌های مختلف توضیحاتی ارائه خواهد شد.

پیش از این گفته شد که برنامه‌ریزی فرایند تعریف هدف‌های گروه و پیش‌بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی است که آن هدف‌ها را محقق می‌سازد. اقدامات و وسایل شامل پیش‌بینی، روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد می‌باشد، حاصل نهایی هم فراهم شدن برنامه‌ای است برای جهت‌دار شدن کار اعضا و آنها را معطوف به اهداف گروه می‌کند و همچنین کاهش فعالیت‌های تکراری و مانع رفتن به بیراهه می‌گردد. (علاقه بند، ۱۳۸۹، ص ۵۹)

پاسخ به پرسش‌هایی از جمله این که چه کاری باید انجام دهیم؟ چرا این کار را انجام دهیم؟ چه زمانی کار مشخص شده را انجام دهیم؟ چگونه آن کار را انجام دهیم؟ این کار توسط چه کسی انجام شود و... خود باعث می‌شود تا زمان، منابع مالی و نیروی انسانی تحت اختیار برای امری چون اردوهای جهادی به خوبی مدیریت شود که در حقیقت تصمیم‌گیری در مورد این پرسش‌ها به نوعی برنامه‌ریزی اردوهای جهادی است. امام خامنه‌ای در ضمن یکی از بیاناتشان در مورد تصمیم‌گیری مبتنی بر هدف و برنامه می‌فرمایند: «شما کمتر کار عمقی پیدا می‌کنید که

با عجله و سرهم کنی درست شده باشد، آن کاری که سرهم کنی درست می‌شود و با ماست مالی انجام می‌گیرد، آن کار، کار عمیقی قانداً نخواهد بود، ممکن است نقش خوب و زیبایی داشته باشد، اما عمقی ندارد.» (مرکز صهبا- مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰).

تجربه نشان داده است که عدم برنامه‌ریزی جامع و با دیدی کل‌نگر، منجر به شکل‌گیری برنامه‌ریزی بخشی به جای برنامه‌ریزی منسجم می‌شود. در برنامه‌ریزی بخشی تصور بر این است که هر یک از اجزاء به فراخور نیازی که احساس می‌کنند نسبت به انجام برنامه‌ریزی برای کار خود اقدام کرده و فراموش می‌کنند که این نوع برنامه‌ریزی به دلیل عدم اتصال برنامه‌ها و فعالیت‌های کارگروه‌ها به یکدیگر سبب می‌شود که در عمل برنامه منسجمی شکل نگرفته و فعالیت‌ها بدون هدف و جزیره‌ای انجام شوند.

بنابراین طبق موارد طرح شده می‌توان نتیجه گرفت که موضوع برنامه‌ریزی و تهیه نقشه راه، یکی از وظایف اصلی و مهم اعضای شورا است که باید با توجه به مبانی صحیح و با مشارکت کارگروه‌های گوناگون تدوین شود تا هدایت نیروها، منابع (مالی و غیرمالی) و مدیریت زمان به بهترین شکل ممکن انجام گیرد.

۱-۴. انواع برنامه‌ریزی

انواع برنامه‌ریزی را می‌توان با توجه به افق زمانی که قرار است در آن تصمیماتی اتخاذ شود به سه دسته برنامه‌ریزی: کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم نمود.

۱. برنامه‌های کوتاه مدت: در این نوع برنامه‌ریزی، مدیران برای هدایت

عملیات جاری برنامه ریزی می کنند تا این که نتیجه آن ها را در همان محدوده زمانی بدست آورند. (کمتر از یک سال).

۲. برنامه های میان مدت: برای استمرار و تداوم عملیات تهیه و اجرا می شود. (بین یک تا پنج سال)

۳. برنامه های بلند مدت: با قرار دادن افق به عنوان چشم انداز کار، در صدد رشد و توسعه فعالیت های گروه و بقای آن هستند. (بیش از پنج سال)

به عقیده برخی دیگر از صاحب نظران برنامه ریزی را می توان در دو دسته جای داد:

برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی عملیاتی

۱-۱-۴. برنامه ریزی راهبردی

برنامه های راهبردی مدیران را وادار می کنند تا به جای تمرکز صرف بر موضوعات کوتاه مدت، به بررسی مباحث گسترده تر بپردازند. پیترو دراکر بر این باور است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد، حتی اگر آدمی بسیار مشتاق آن باشد؛ از این رو باید مخاطره کرد، دست به اقدام زد، منابع را تخصیص داد و مهم تر از همه اینکه منابع انسانی کیفی را بکار گرفت و سخت کار و تلاش کرد تا «آینده» به طور مطلوب ساخته شود. (شهلائی، ۱۳۸۵، ص ۵۲)

فراگرد برنامه ریزی راهبردی مشتمل است بر «تعیین هدف های کلان»، «انتخاب گزینه ها و روش های مناسب برای تحقق آن ها» و «تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف مذکور». به عبارت دیگر جریان تنظیم

و تدوین هدف‌ها و خط‌مشی‌های کلی مجموعه و عملیاتی کردن آن‌ها را اصطلاحاً برنامه‌ریزی راهبردی می‌گویند. (علاقه بند، ۱۳۸۹، ص ۶۰)

برنامه‌ریزی جامع (راهبردی) امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی گروه یا سازمان را مد نظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۴)

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی:

۱. تدوین رسالت و چشم‌انداز: چشم‌انداز، بیان آینده‌ای مطلوب و امکان‌پذیر از یک مجموعه است، توصیفی از شرایط آینده مجموعه. چشم‌انداز آینده‌ای است که ما می‌خواهیم برای خودمان بسازیم و به منزله یک راهنماست و سبب می‌گردد همه نیروها و منابع مجموعه، هم‌سو شوند و افق مشترکی داشته باشند و به عنوان شاخص آن مجموعه باشد. (شهلائی، ۱۳۸۵، ص ۵۲)

مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت‌های جهادی نیز چشم‌اندازی ۱۴ ساله را در این عرصه تدوین نموده است. این سند با ارزش می‌تواند به عنوان یک سند هدایت‌کننده در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت اردوهای جهادی مد نظر قرارگیرد.

۲. تعریف هدف‌های خرد و کلان

۳. ارزیابی منابع، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی

۴. تدوین راهبرد: در معنی راهبرد اتفاق نظری وجود ندارد اما آنچه که از اجماع تعاریف می‌توان اشاره کرد، عبارت است از دستورکاری که هدف از آن تضمین این مسأله است تا مجموعه به اهداف خود نائل شود. (سرتو، ۱۳۸۰، ص ۲۶)

۵. اجرای راهبرد از طریق برنامه‌ریزی عملیاتی: اجرای راهبرد یعنی عملیاتی نمودن راهبردها به گونه‌ای که اهداف و مأموریت مجموعه محقق شود که از دو بخش تشکیل می‌شود:

اول: عملیاتی نمودن نتایج حاصل از تدوین راهبرد شامل: تعیین اهداف کوتاه، میان و بلندمدت، سیاست‌ها، خط مشی‌های اجرایی، تخصیص منابع.

دوم: نهادینه نمودن راهبرد و بررسی عوامل مؤثر در آن شامل: ساختار، فرهنگ مجموعه، هدایت و رهبری. (شهلائی، ۱۳۸۵، ص ۲۰۵)

ارزیابی و انتخاب راهبردهای بدیل یا اصلاحی در صورت لزوم: می‌توان نتیجه گرفت که در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، اهداف بلندمدت با در نظر گرفتن رسالت و چشم‌انداز یک گروه یا سازمان، در افق زمانی بلندمدت، تعیین شده و راه‌های دستیابی به آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲-۱-۴. برنامه‌ریزی عملیاتی

این نوع برنامه‌ریزی از نظر چارچوب زمانی، وسعت و هدف تفاوت نسبی‌ای با برنامه‌ریزی راهبردی دارد. برنامه راهبردی (استراتژیک) دارای چارچوب نسبتاً طولانی و قلمرو وسیع است، ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای مجموعه و شامل تعیین هدف‌های مجموعه است. برنامه عملیاتی دارای دامنه زمانی کوتاه‌تر و قلمرو محدود می‌باشد؛ در برنامه‌های عملیاتی چون فرض بر این است که هدف‌ها معلوم شده‌اند، وسایل و طرق نیل به آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. (علاقه بند، ۱۳۸۹، ص ۷۴)

اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی راهبردی دارد؛ زیرا در این برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌های عملیاتی به

جای هدف‌های کلی قرار می‌گیرند و نحوه نیل به آن‌ها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و راه رسیدن به آن، جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی راهبردی تعریف کنیم. در واقع این دو نوع برنامه‌ریزی به نوعی مکمل یک دیگر محسوب می‌شوند.

با توجه به اینکه ورود افراد به جریانات دانشجویی سیال بوده و معمولاً گروه‌های دانشجویی طول عمر کوتاه مدت و بعضاً میان‌مدتی دارند بنابراین در ادامه بحث تمرکز بیشتری بر روی برنامه‌ریزی عملیاتی خواهیم داشت و به صورت ساده از چگونگی طرح‌ریزی یک برنامه عملیاتی برای اردوی جهادی آگاه می‌شویم.

۱-۲-۱-۴. فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی اردوهای جهادی

البته قبل از آغاز این بحث باید بیان کرد که به‌تراست در هر منطقه برنامه‌ریزی محرومیت‌زدایی صورت گیرد و تمامی تلاش‌های یک گروه جهادی، در راستای پرکردن قطعات خالی پازل محرومیت‌زدایی آن منطقه باشد که جناب آقای رفیعیان در کتاب مبانی برنامه‌ریزی محرومیت‌زدایی به زیبایی و به تفصیل به این موضوع پرداخته‌اند و ضمن تشکر از ایشان دوستان را به مطالعه این کتاب دعوت می‌نمایم، اما به جهت نگاه این کتاب (مدیریت اردوی‌های جهادی) که متوجه مدیریت و تشکیلات یک گروه جهادست از پرداختن کامل بدان صرف نظر می‌کنیم، اما بایستی این نکته را به خاطر داشت که در بسیاری از مناطق

هنوز نقشه جامعه‌ای برای رفع محرومیت‌های فرهنگی و خدماتی منطقه تهیه و تنظیم نشده است که تلاش گروه جهادی برای تهیه و جینش این برنامه ریزی محرومیت‌زدایی می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد.

۱-۱-۲-۱-۲-۴. تدوین سیاست‌های برنامه عملیاتی اردوی جهادی

در بخش آغازین فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی نیاز است تا جهت‌گیری‌های بنیادی و فراگیر گروه اردوی جهادی مشخص گردد که در حقیقت همان الزامات برنامه عملیاتی هستند. این الزامات و سیاست‌ها روی ارزش‌هایی که می‌خواهیم به آن‌ها دست یابیم تمرکز داشته، کلان‌نگر بوده و به فعالیت‌های اردوی ما سامان می‌دهند.

این الزامات را می‌توان از سند چشم‌انداز اردوهای جهادی استخراج نمود. در حقیقت سند مذکور نشان دهنده مقصد حرکتی ما خواهد بود و مولفه‌های آن می‌تواند در ترسیم اهداف و برنامه‌های اردوی جهادی شما موثر باشد.^۱

به عنوان مثال سیاست‌های اردوی پیش‌روی ما می‌تواند موارد زیر باشد:

۱. نشرو تقویت اخلاق اسلامی و فضایل انسانی بر پایه دین‌مداری و فرهنگ دینی.

۲. تثبیت جایگاه، نقش و ضرورت اتکا بر اندیشه مهدویت در جامعه.

۳. تبیین و ارائه الگوهای مطلوب حیات طیبه فردی - اجتماعی بر پایه

۱. مطالعه سند چشم‌انداز و نقشه راه حرکت‌های جهادی به مسئولین اردو و دیگر اعضای شورای جهادی جهت درک زمینه‌های فعالیت، تعهدات، رسالت و مأموریت حرکت‌های جهادی توصیه می‌گردد.

آموزه‌های اسلام ناب.

۴. تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن و ممانعت از گسست نسل‌ها.

۵. تقویت زیرساخت‌های انسجام و همبستگی ملی برای مقابله با عوامل موثر در گسست‌های هویتی، اجتماعی، فرهنگی و اعتقادی.

۶. محرومیت‌زدایی اقتصادی، عمرانی و فرهنگی با تاکید بر توسعه روحیه کارآفرینی در منطقه.

۷. مبارزه فعال و پویا با تهاجم فرهنگی و ابزارهای توسعه سیاست‌های استکباری غرب در منطقه هدف.

۲-۱-۱-۲-۴. بررسی و تحلیل وضع موجود گروه جهادی و منطقه هدف

در این مرحله ما باید وضعیت حال حاضر گروه جهادی خود و منطقه یا روستای هدف خود را شناسایی کرده و به تحلیل ویژگی‌های آنها بپردازیم.

برای این منظور باید به سئوالانی از قبیل سئوالات زیر پاسخ دهیم:

“تاکنون هدف ما از برگزاری اردوهای جهادی چه بوده؟”

“تاکنون برای گروه جهادی خود و منطقه هدف چه اقداماتی انجام

داده ایم و چه برنامه‌هایی داشته‌ایم؟”

“گروه ما و منطقه هدف ما اکنون در کجا هستند؟”

به هنگام بررسی و تحلیل وضع موجود دو نوع بررسی صورت می‌گیرد؛

یکی بررسی درونی و دیگری بررسی بیرونی.

الف) بررسی درونی

که دربرگیرنده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی گروه جهادی است و

امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های ما را برای مدیریت فراهم می‌کند. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که دربرآورد قوت‌ها اغراق نشود و ضعف‌های گروه جهادی نادیده گرفته نشوند. درچنین شرایطی است که می‌توانید امکانات و محدودیت‌های سازمان را به درستی شناسایی کرده و برنامه‌ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا نمایید.

به عنوان مثال شما می‌توانید با کمک دیگر اعضای کارگروه‌های جهادی نقاط قوت و ضعفی همانند موارد زیر را برای گروه خود در نظر بگیرید:

نقاط قوت:

۱. حضور اعضای متخصص با مهارت‌های مورد نیاز (حضور یک روحانی متخصص در امور فرهنگی، چند دانشجوی رشته پزشکی در گروه، وجود گروهی از دانشجویان فعال در زمینه نشریه دانشجویی، حضور دانشجویانی از رشته‌های عمران یا مهندسی و...)

۲. داشتن نیروی عمرانی کافی.

۳. وجود جو و فضای همدلی و همکاری در گروه.

۴. حضور مبلغین حوزوی با سابقه در اردو.

نقاط ضعف:

۱. عدم حضور نیروی فرهنگی یا آموزشی با تجربه در اردو.

۲. تدارکات و پشتیبانی کند و ناهماهنگ.

۳. هزینه بر بودن نقل و انتقالات.

۴. عدم جذب بودجه کافی.

ب) بررسی شرایط بیرونی

هدف اصلی از مطالعات محیط بیرونی، شناخت بهتر محیط و عوامل کلیدی موجود در آن است تا بتوان فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به محیط و چگونگی بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها را ترسیم نمود. به عبارت دیگر هدف از تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، عمرانی، و اقلیمی منطقه هدف است که مؤثر بر گروه جهادی ما و اهداف آن می‌باشد. البته در این مرحله باید به جستجوی عواملی بپردازیم که اثری قابل ملاحظه بر گروه داشته و جزء عوامل حساس و مهم در تحقق اهداف گروه می‌باشند.

مراد از فرصت‌ها، وجود زمینه‌های مساعد برای فعالیت گروه است که از این طریق می‌تواند با بهره‌گیری از توانایی‌های خود تحقق رسالت و اهداف خود را میسر سازد و یا با استفاده از این فرصت‌ها ضعف‌ها، ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌های خود را کاهش داده یا جبران نماید. (احمدی، ۱۳۸۶، ص ۳۹) فرصت‌ها ظرفیت‌های بالقوه‌ای هستند که می‌تواند در مورد منطقه هدف یا محیط بیرونی گروه جهادی همانند دانشگاه، سازمان‌های دولتی، خصوصی و... بکار رود.

هم چنین منظور از تهدیدها نیز، برآیند وضعیت نامساعد و نامطلوبی است که برخلاف اهداف، ارزش‌ها، اصول و منافع گروه عمل نموده و خارج از کنترل ما هستند و لذا احتمال ایجاد آشفتگی و اختلال در روند فعالیت‌های گروه و به تبع آن، مواجه ساختن اهداف و ارزش‌های اساسی گروه جهادی، با خطر ازسوی این عوامل وجود دارد.

(همان، ص ۳۹)

مثال‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی که از تجزیه و تحلیل اطلاعات گروه پیش قراول بدست می‌آید می‌تواند به شرح ذیل باشد:

فرصت‌ها:

۱. حضور جمع زیادی از جوانان و نوجوانان در منطقه هدف.
 ۲. شناسایی خیرین مدرسه‌ساز در شهرستان نزدیک به منطقه.
 ۳. وجود سازمان‌ها و دستگاه‌های همکار فرهنگی و اقتصادی فعال خصوصی و دولتی در منطقه هدف.
- وجود زمینه‌های اشتغال زایی مناسب در حوزه‌های کشاورزی و تولیدی.

تهدیدها:

۱. سطح پایین آگاهی دینی و فرهنگی در منطقه.
۲. عدم وجود روحیه همکاری و تعاون میان جمعیت منطقه هدف.
۳. افزایش جمعیت بیکار در منطقه هدف.
۴. نیازهای عمرانی زیاد در منطقه: نیاز به مسکن، ترمیم بافت‌های فرسوده، نیاز به جاده و...
۵. بروز اختلالات و ناهنجاری‌های فرهنگی از قبیل اعتیاد، گرایش به استفاده از ماهواره و... در منطقه هدف.

ج) شناسایی مسائل و اولویت بندی آنها

در این مرحله باید از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پایش و ارزیابی محیط درونی و بیرونی گروه جهادی، اهداف کیفی اردوی خود را تدوین نمایید. (شناسایی مسائل و مشکلات منطقه هدف و

همچنین جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز این مرحله از طریق فعالیت‌های تیم شناسایی انجام خواهد شد که در فصل سوم به تفصیل در مورد عملکرد و وظایف این تیم توضیح می‌دهیم.)

شناسایی هدف در همه عرصه‌های فردی و اجتماعی زندگانی بشر یک ضرورت است؛ زیرا بدون داشتن هدف، تمام کوشش‌ها در مسیری سردرگم و پیچیده به انحراف کشیده خواهد شد.

جهت تدوین اهداف کیفی نیازی به آوردن اعداد و آمار برای اهداف نیست بلکه باید با توجه به نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، مشکلات و اهداف کلان خود را ترسیم نمایید. برای این منظور در ابتدا سیاست‌های تدوین شده در مرحله اول را به عنوان نقطه و وضع مطلوب در سربیک طیف قرار می‌دهیم. سپس اطلاعات مربوط به نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به عنوان وضع موجود در سربیکر طیف قرار می‌دهیم. حال فاصله بین وضع مطلوب (چشم‌انداز، رسالت و سیاست‌های گروه جهادی) و وضع موجود (تحلیل شما از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) خود را به عنوان مشکلات و مسائل اردوی جهادی فرض می‌نماییم.

به عنوان مثال یک از سیاست‌های ابتدایی اردوی ما "مبارزه فعال و پویا با تهاجم فرهنگی و ابزارهای توسعه سیاست‌های استکباری غرب در منطقه هدف" بود که با ارزیابی‌های محیط درونی و بیرونی به عمل آمده، وضع موجود و مرتبط با سیاست کلان ما عبارت است از:

"بروز اختلالات و ناهنجاری‌های فرهنگی از قبیل بیکاری، اعتیاد، گرایش به استفاده از ماهواره و... در منطقه هدف" و "سطح پایین آگاهی

دینی و فرهنگی در منطقه"

بنابراین یکی از مسائل و مشکلاتی که اردوی جهادی ما باید نسبت به رفع آن اقدام نماید "معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره و افزایش سطح آگاهی دینی و فرهنگی" (مشکل ۱) بوده که هدف کیفی آن "کاهش معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره" (هدف کیفی ۱) خواهد شد.

پس از تعیین تمامی مشکلات و اهداف کیفی اردوی جهادی، به علت ناکافی بودن منابع و زمان باید نسبت به اولویت بندی مشکلات اقدام نماییم. بنابراین ممکن است برخی از مشکلات احصاء شده از فهرست مهم ترین اقدامات اردوی ما حذف شده و در مراحل دیگر اردو مورد توجه قرار گیرند. در مرحله شناسایی مشکلات و مسائل باید به خاطر داشته باشیم که به علل پدید آورنده این مسائل اشاره نمی شود.

د) تجزیه و تحلیل علل موثر پدید آورنده مشکلات و مسائل

در مرحله چهارم عوامل مهمی را که می توانند در به وجود آمدن مشکلات اولویت بندی شده نقش داشته باشند فهرست می نماییم. در این مرحله باید توجه داشت که کدام علل برای ما قابل کنترل بوده و می تواند توسط فعالیت های جهادی ما کاهش یافته یا از بین برود و کدام علل خارج از کنترل ما می باشد. اهمیت این موضوع در این است که در مرحله پنجم (مرحله ارائه راهکار) راهکارهای پیشنهادی بیشتر حول مسائلی قرار می گیرند که عوامل آن مسئله تحت کنترل ما می باشد. همچنین باید به نحوه تعامل و ارتباط هر عامل با عامل دیگر توجه داشت زیرا گاهی اوقات با بررسی دقیق مشخص می گردد که یک

علت، علت اصلی و نهایی یک معضل بوده و در طول علت های دیگر قرار دارد.

به عنوان نمونه در مثال قبل متوجه مسئله ای تحت عنوان "معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره" (مشکل ۱) شدیم. حال علل مربوط به این مسئله را شناسایی و دسته بندی می نماییم.

علل "معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره":

۱. فقر فرهنگی و عدم آگاهی و اطلاعات کافی از آثار سوء مصرف مواد مخدر یا ماهواره. (علت ۱)

۲. عدم امکانات تفریحی و ورزشی در منطقه هدف. (علت ۲)

۳. بیکاری جوانان و نوجوانان. (علت ۳)

۴. عدم برنامه ریزی صحیح برای مدیریت اوقات فراغت مردم منطقه. (علت ۴)

۵. ضعف در اعتقادات دینی و مذهبی. (علت ۵)

۶. عدم مبارزه جدی با عاملان توزیع و مصرف مواد مخدر در منطقه هدف. (علت ۶)

همانطور که می بینیم برخی از علل به وجود آورنده مسئله را می توان در یک دسته جای داد و علت نهایی را شناسایی کرد. مثلاً عوامل ۲ و ۴ به همان عدم مدیریت صحیح اوقات فراغت باز می گردد. همچنین عامل ۶ عاملی است که تا حدودی از کنترل ما خارج بوده و ضعف نظارتی نهاد های قانونی و مسئول در این زمینه را می رساند.

ه) تعیین و انتخاب راه حل‌های احتمالی حل مشکل و محقق کننده اهداف کیفی

برای این مهم بهتر است ابتدا هر کدام نقاط قوت و ضعف را در کنار فرصت‌ها و تهدیدها قرار دهیم و این موضوعات را تحلیل نماییم تا راه حل‌های احتمالی را با توجه به ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل شناسایی نماییم. پاسخ به پرسش‌های زیر می‌تواند برای این امر مفید باشد:

۱. چگونه می‌توان با توجه به نقاط قوت خود از فرصت‌های محیطی بیشترین بهره را برده و راهکار ارائه دهیم؟

۲. چگونه می‌توانیم با استفاده از نقاط قوت خود تهدیدها را کاهش داد یا از بین برده و راهکار ارائه دهیم؟

۳. چگونه می‌توان از فرصت‌ها جهت کاهش یا از بین بردن ضعف‌ها استفاده کرده و راهکار ارائه دهیم؟

۴. چگونه می‌توان نقاط ضعف را کاهش داد و همزمان از تهدیدهای محیطی پرهیز کرده و راهکار ارائه دهیم؟

به عنوان مثال جهت تسهیل در امر تحلیل پیشنهاد می‌شود نقاط قوت و ضعف را در کنار فرصت‌ها و تهدیدها در جدولی مشابه جدول زیر بیاوریم تا وضعیت موجود را تحلیل کیفی نموده و راهکارهای مربوط به علل کشف شده را ارائه نماییم:

به عنوان مثال در مورد مسئله "معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره" و هدف کیفی متناظر با آن یعنی "معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره"، با بررسی و تحلیل محیط به راهکارهای طرح شده در جدول ۱ دست می‌یابیم:

نقاط ضعف	نقاط قوت	محیط درونی
<p>۱. عدم حضور نیروی فرهنگی یا آموزشی با تجربه در اردو.</p> <p>۲. تدارکات و پشتیبانی کند و ناهماهنگ.</p> <p>۳. هزینه زیاد حمل و نقل.</p> <p>۴. عدم جذب بودجه کافی.</p>	<p>۱. حضور یک روحانی</p> <p>۲. حضور اعضای متخصص</p> <p>۳. داشتن نیروی عمرانی کافی</p> <p>۴. وجود جو و فضای همدلی و همکاری در گروه</p> <p>۵. حضور مبلغین حوزوی با سابقه در اردو</p>	<p>محیط بیرونی</p>
فرصت‌ها	مثال:	
<p>با توجه به مشکل شماره ۱ و علت ۲ و ۳ با ارزیابی نقطه ضعف ۴ و فرصت ۱:</p> <p>راهکار ۲: جلب مشارکت خیرین جهت جذب بودجه لازم برای ساخت اماکن ورزشی یا بودجه مورد نیاز راهکار ۱.</p>	<p>با توجه به مشکل شماره ۱ و علت ۳ و با ارزیابی نقطه قوت ۱ و ۲ و فرصت ۲ و ۳:</p> <p>راهکار ۱: کارآفرینی در رشته‌های کشاورزی، تولیدی و فنی با کمک نهادهای خصوصی و دولتی جهت رفع بیکاری (یک عامل پدیدآورنده معضلات فرهنگی) در منطقه</p>	<p>۱. حضور خیرین مدرسه ساز و کارآفرین در شهرستان نزدیک به منطقه.</p> <p>۲. وجود سازمان‌ها و دستگاه‌های همکار فرهنگی و اقتصادی فعال خصوصی و دولتی در منطقه هدف.</p> <p>۳. وجود زمینه‌های اشتغال زایی مناسب در حوزه‌های کشاورزی و تولیدی.</p>

۱. معضلات اجتماعی از قبیل بیکاری، اعتیاد و گرایش به استفاده از ماهواره (مشکل ۱)

۲. بیکاری جوانان و نوجوانان (علت ۳)

۳. عدم امکانات تفریحی و ورزشی در منطقه هدف (علت ۲)

تهدیدها	با توجه به مشکل شماره ۱ و علت‌های ۱ و ۵ و با ارزیابی نقطه قوت ۴ و تهدید ۱:
۱. سطح پایین آگاهی دینی و فرهنگی در منطقه. ۲. نیازهای عمرانی زیاد در منطقه: نیاز به مدرسه، اماکن ورزشی، مسکن، ترمیم بافت‌های فرسوده، نیاز به جاده و... ۳. بروز اختلالات و ناهنجاری‌های فرهنگی از قبیل اعتیاد، گرایش به استفاده از ماهواره و... در منطق هدف.	راهکار ۳: افزایش سطح آگاهی دینی و فرهنگی مردم نسبت به اثرات سوء مصرف مواد مخدر یا ماهواره. از طریق مبلغان دینی.

البته می‌توان با یک تجزیه و تحلیل ساده و براساس توانمندی‌ها و ظرفیت‌های موجود در گروه جهادی یا محیط بیرونی آن، راهکارهای مناسب جهت تخفیف یا از میان برداشتن علل به‌وجود آورنده مسائل و مشکلات را تدوین نمود. در این بین باید توجه داشته باشیم که در تعیین راه حل تمرکز خود را بر متغیرها و علل قابل کنترل می‌گذاریم.

و) هدف‌گذاری کمی براساس راه حل‌های انتخابی

هدف کمی، یک دستاورد خاص و قابل سنجش است که در زمانی معین و با هزینه‌ای محدود به آن دست می‌یابیم؛ به عبارت دیگر، هدف خواسته‌ای است که افراد دستیابی به آن تلاش می‌کنند. مفهوم (خواسته) نتیجه دقیق و ملموسی است که افراد آمادگی دارند برای رسیدن به آن

۱. فقر فرهنگی و عدم آگاهی و اطلاعات کافی از آثار سوء مصرف مواد مخدر یا ماهواره

(علت ۱) وضعف در اعتقادات دینی و مذهبی (علت ۵)

تلاش کنند.

در این مرحله برای راه حل ها و راهکارهای منتخب خود اهداف کمی را تعیین می نماییم. تمام گروه ها و سازمان ها نیاز دارند اهدافی معین، قابل اندازه گیری، واقع گرا و دست یافتنی تدوین کنند. اهداف حداقل به چهار دلیل اهمیت دارند: تعیین مسیر حرکت گروه، متمرکز ساختن اهداف تلاش ها، جهت دادن به برنامه ها و تصمیمات و فراهم کردن مبنایی برای ارزیابی پیشرفت ها. در ادامه ویژگی های یک هدف کمی را نام می بریم:

۱. قابل فهم بودن^۱ و مشخص بودن^۲ هدف

۲. قابلیت دستیابی^۳

۳. در نظر گرفتن محدودیت های زمان و هزینه^۴

۴. قابل قبول بودن اهداف برای اعضای گروه^۵

۵. قابل انعطاف بودن هدف^۶

۶. قابل اندازه گیری بودن^۷

۷. برانگیزاننده بودن هدف^۸

حال با توجه به ویژگی های گفته شده برای اهداف کمی نمونه ای از راه حل هایی را که پیش از این در مورد آن بحث کردیم طوری به هدف کمی تبدیل می کنیم که تمامی ویژگی های گفته شده در مورد آن صدق کند:

-
1. understandable
 2. Specific
 3. achievable
 4. time and cost constraints
 5. acceptable
 6. flexible
 7. measurable
 8. motivating

راهکارا: کارآفرینی در رشته های کشاورزی، تولیدی و فنی با کمک نهاد های خصوصی و دولتی جهت رفع بیکاری (یک عامل پدیدآورنده معضلات فرهنگی) در منطقه

هدف کمی راهکارا: برگزاری کلاس های کارآفرینی در حوزه کشت گلخانه ای طی ۱۰ جلسه، برای جمعیت جوان جوای کار (سنین ۱۵-۲۹) روستای... در بازه زمانی ۱۵ مرداد لغایت ۳۰ مرداد ۱۳۹۰ با بهره گیری از اعضای متخصص حاضر در اردو به همراه ارائه گواهینامه جهت همکاری اداره کل جهاد کشاورزی در خصوص تخصیص وام اشتغال. به همین ترتیب برای هر کدام از راهکارهای ارائه شده اهداف کمی را می توان ترسیم نمود.

ز) تعیین و بیان تفصیلی فعالیت های لازم برای هر هدف کمی

در مرحله هفتم باید هر کدام از اهداف کمی تدوین شده را عملیاتی نمود. برای این منظور هر هدف کمی را به فعالیت هایی تقسیم می نمایم که با اجرای این فعالیت ها آن اهداف تحقق می یابند. در تعیین فعالیت ها زمان آغاز و پایان هر فعالیت، مجری یا مجریان هر فعالیت، هزینه انجام هر فعالیت و پایش هر فعالیت ذکر می شود. در ادامه نکاتی که به تدوین جدول عملیاتی اهداف کمی (جدول ۲-۲) کمک می کنند آورده شده است:

- افراد مسئول که فعالیت ها به آنها سپرده می شوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
- شیوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص شود.
- به عنوان مثال نحوه پایش هدف کمی ۱ به تفکیک فعالیت ها

می تواند مواردی چون تعداد شرکت کنندگان، تعداد جلسات، تعداد کارآموزان پذیرفته شده درآزمون نهایی و... باشد.

- ذکر بودجه پیش بینی شده از نکات مهمی است که ایجاب می کند حامیان و تامین کنندگان منابع مالی اردوی جهادی از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و تا مساعدت لازم صورت گیرد.

- همانطور که پیش از این توضیح داده شد معاون هماهنگ کننده مسئول پیگیری فعالیت های مربوط به کلیه اهداف کمی می باشد تا فعالیت های واگذار شده را پیگیری کرده، مستندات فعالیت ها را جمع آوری نموده و پیشرفت مراحل کار را ثبت نماید.

<p>راهکار (راه حل): کارآفرینی در رشته های کشاورزی، تولیدی و فنی با کمک نهادهای خصوصی و دولتی جهت رفع بیکاری</p>
<p>هدف کمی: برگزاری کلاس های کارآفرینی در حوزه کشت گلخانه ای طی ۱۰ جلسه، برای جمعیت جوان جویای کار (سنین ۱۵-۲۹) روستای ... در بازه زمانی ۱۵ مرداد لغایت ۳۰ مرداد ۱۳۹۰ با بهره گیری از اعضای متخصص حاضر در اردو به همراه ارائه گواهینامه جهت همکاری اداره کل جهاد کشاورزی در خصوص تخصیص وام اشتغال.</p>

ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان آغاز فعالیت	زمان پایان فعالیت	بودجه مورد نیاز	تعداد نیروی مورد نیاز	معیار پایش
۱	تدارکات	برادر...	۱ مرداد	۱۲ مرداد	۱ میلیون ریال	۲ نفر	چک لیست تدارکات

ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان آغاز فعالیت	زمان پایان فعالیت	بودجه مورد نیاز	تعداد نیروی مورد نیاز	معیار پایش
۲	هماهنگی با اداره کل جهاد کشاورزی استان جهت عقد تفاهم نامه	برادران... و...	۱۰ تیرماه	۱۷ تیرماه	۲۰۰ هزار ریال	۲ نفر	نامه موافقت جهاد کشاورزی
۳	تجهیز یک اتاق مسجد جهت برگزاری کلاس	برادر...	۱۲ مردادماه	۱۴ مردادماه	۳۰۰ هزار ریال	۴ نفر	بازدید محل
۴	تدوین محتوای آموزشی	خواهر...	۱ مردادماه	۹ مردادماه	۱ میلیون ریال	۳ نفر	کتابچه آموزشی
۵	برگزاری جلسات آموزشی	برادران... و...	۱۵ مردادماه	۳۰ مردادماه	-	۳ نفر	تعداد جلسات

۵. مدیریت بحران

۵-۱. اهمیت و ضرورت شناخت مدیریت بحران

بحران مفهومی خاص برای دلالت بر مصداق‌های عام می‌باشد. (برای نمونه: ازهم‌گسیختگی، حوادث غیرمترقبه، بی‌ثباتی و...) به‌رغم اینکه وسعت کاربردی و تکثر مفهومی در این زمینه وجود دارد اما می‌توان اجماعی با گزاره‌های زیر داشت:

۱. یک بحران معطوف به تصمیم‌گیری فوق‌العاده است که در آن

الگوهای تصمیم‌گیری موجود به وسیله وضعیت اضطراری درهم می‌شکنند و واحد تصمیم‌گیرنده تهدید به تحمیل خشونت و خسارت در منافع و اهداف می‌شود. (الگوی تصمیم‌گیری غیر برنامه‌ریزی شده)

۲. میزان زمان موجود برای پاسخ دادن را قبل از اتخاذ تصمیم محدود می‌کند.

۳. اعضای واحد تصمیم‌گیری با وقوع آن غافلگیر می‌شوند.

۴. کاهش کنترل پرویدادها.

۵. شرایطی که در آن دسترسی به اطلاعات کاهش می‌یابد.

(تاجیک، ۱۳۸۴، صص ۹-۱۰)

۲-۵. توصیه‌هایی برای مقابله با بحران

بدون شک زمانی که تصمیم‌گیرندگان در بحران آمادگی مواجه شدن با بحران و توانایی حل آن را نداشته باشند و به جای اینکه جزئی از «راه حل» بحران‌ها و مشکلات باشند، خود نیز به طور فزاینده‌ای جزئی دیگر از مشکلات خواهند شد... (همان، ص ۱۶)

در پاسخ به بحران به چند نکته باید توجه کرد:

۱. چون در بحران‌ها معمولاً یک مؤلفه خاص یا گستره خاصی را مورد تهدید و حمله قرار می‌دهد، لازم است علاوه بر توجه به بحران باید ملاحظات و آسیب‌پذیری‌های آن مؤلفه در زمینه را نیز مدنظر داشت.

۲. چون بحران‌ها به طور هم‌زمان خطرات و فرصت‌هایی به همراه دارند، مقتضی است که رفتارها متناسب با برآیند این دو باشد.

۱. در هنگام بحران‌ها از عوامل بحران زا غافل نبود. (همان،

۲. در قدم اول مشکل واقعی را تعریف کنید، بطوریکه بتوانید

تمام منابع خود را بر روی مشکل متمرکز کنید.

۳. اولویت بندی کنید. (به عنوان مثال ترکیدن یک منبع آب

روی پشت بام پاره ای از مشکلات را همراه دارد، لوازم گرانبها از

بین می رود، کالاها آسیب می بیند و اختلال در روند کار

به وجود می آید.)

۴. هوشیارانه فکر کنید، فوریت مقدم بر اهمیت؛ همیشه به

خاطر داشته باشید که مشکلات یک بحران را براساس

فوریت آنها اولویت بندی کنید نه براساس اهمیت آنها. (راس

جی، ۱۳۸۴، ص ۳۷۷) (مثلاً هنگام از کار افتادن کامپیوتر، اگر

کامپیوتر ظرف یکی دو روز آینده تعمیر خواهد شد، می توانید

تدوین نشریه خود را به مراکز تخصصی سفارش دهید، ولی به

تاخیر انداختن تعمیر وسایل نقلیه ممکن است انعکاس

خوبی در بین جهادگران نداشته باشد.)

دو توصیه هم برای پیش از بحران:

۱. آمادگی پیش از بحران

۲. انسجام و ثبات گروهی

در زمینه آمادگی پیش از بحران، رعایت یک اصل به نام "پیش بینی"

ضروری می نماید. پیش بینی فعالیتی روش مند و عبارتست از "ارزشیابی

یک روند با درجه ای از اطمینان (احتمال) در طول یک دوره خاص است.

یک مبنای مهم در پیش بینی، بسط دادن حوادث و تجارب گذشته

برآینده با استفاده از برخی فرض ها می باشد. (تاجیک ۱۳۸۴ ص ۲۰۴)

سریع فکر کردن به شما کمک می‌کند تا هرنوع بحرانی را با اعتماد به نفس پشت سربگذارید، ولی اگر می‌خواهید دنباله رونباشید و خود را به عنوان یک رهبر معرفی کنید، لازم است با برنامه ریزی برای آینده از سریع فکر کردن خود پشتیبانی کنید. (راس جی، ۱۳۸۴، ص ۳۷۴)

یکی از راه‌های کسب آمادگی برای گرفتن تصمیمات صحیح، برگزاری جلسه بحران پیش از اردو می‌باشد که در آن اتفاقات ممکن الوقوع، پیش‌بینی و وظایف افراد و گروه‌های موجود در اردو نیز مشخص می‌شود.

۶. جذب و گزینش نیروی انسانی

وجود منابع سرشار مادی به تنهایی سازمان و تشکیلات منسجم و کارآمد ایجاد نمی‌کند؛ عنصر ضروری و اجتناب‌ناپذیر دیگر، وجود نیروی انسانی کارآمد و اثربخش است و ویژگی‌های کیفی مسئولان و اعضای گروه، عامل تعیین کننده‌ای در ادامه کامیابی یک گروه یا سازمان به شمار می‌رود. (بخشی، ۱۳۸۰، صص ۱۱۷-۱۳۵)

در دنیای امروز، که نقش نیروی انسانی در گروه و سازمان بیش از پیش چشمگیر است، یکی از مسائلی که فراروی مسئولین کارگروه‌ها به ویژه مسئول اردوی جهادی قرار دارد نحوه انتخاب نیروهای مناسب و کارآمد اردوی جهادی است. مدیریت منابع انسانی، که بخش مهمی از مسائل و موضوعات مدیریت را به خود اختصاص داده، متکفل برنامه‌ریزی دقیق برای نهادینه کردن این امر است.

آنچه همه صاحب نظران بر آن اتفاق نظر دارند این است که هروظیفه و منصبی برای هرکسی مناسب نیست و باید بین وظیفه و مسئول آن وظیفه

تناسب و ارتباطی منطقی و وثیق وجود داشته باشد. از این روجذب، گزینش، هدایت و پرورش نیروها و اعضای که مطابق اهداف گروه از عهده وظایف محوله خویش به خوبی برآیند و در جهت پیشبرد اهداف و خط مشی‌های گروه و سازمان، نقش خود را به نیکی ایفا کنند، یکی از دغدغه‌های مهم مدیران است.

هر چند مردم از نظر حقوقی همه برابرند و نیز در پیشگاه الهی هیچ کس بر دیگری برتری ندارد، مگر به تقوا^۱ اما همگان در برابر توانایی‌های خویش یکسان نیستند و به تعبیر حضرت علی علیه السلام: «الناس كشجر شرا به واحد و ثمره مختلف»^۲؛ «مردم به مانند درخت هستند که آبش یکی ولی میوه‌هایش متفاوت است». همچنین در کلام امام صادق علیه السلام نیز آمده است که «الناس معادن كمعادن الذهب والفضة»^۳؛ «مردم همچون معادن طلا و نقره‌اند». بدین روی، باید معدن شناس و گوهردان آنان را کشف کند و بنا به استعدادی که در هر فرد سراغ دارد، او را به کار گیرد. (مدرس زاده، ۱۳۷۹، صص ۳۵-۳۹)

بنابراین با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی و نکاتی که پیش از این گفته شد، می‌توان تعریف زیر را برای کمیته نیروی انسانی عنوان نمود:

این دبیرخانه شورایی موقت برای جذب، گزینش و تقسیم افراد بین کارگروه‌های مختلف است. همچنین در این کمیته اقداماتی از قبیل

۱. حجرات: ۱۳

۲. آمدی، غرر الحکم، ج ۱، ص ۹۶

۳. محمد بن یعقوب کلینی، فروع کافی، ج ۸، ص ۱۷۷

نظارت بر عملکرد افراد حاضر در اردو و راهکارهای تشویق اعضای برتر گرفته می‌شود. در ادامه با وظایف اصلی این کمیته بیشتر آشنا خواهیم شد.

۱-۶. جذب افراد

پس از تعیین زمان اردوی جهادی مطابق با برنامه ریزی صورت گرفته باید محدوده زمانی مناسبی را جهت انجام تبلیغ و جذب افراد به اردوی جهادی در نظر گرفت. نکته مهم در جذب افراد این است که در این مرحله بیشتر تاکید بر راهکارهای تبلیغی و جذب حداکثری است که منجر به افزایش افراد ثبت نام کننده شود. در این صورت منبع خوبی از ظرفیت‌های بالقوه وجود خواهد داشت که طی فرآیند گزینش، افراد منتخب، مطابق با نیازهای مورد نظر کارگروه‌ها (که پیش از این در جدول عملیاتی فعالیت‌های اردو مشخص شد) و شرایط احراز مسئولیت‌های اردو برگزیده می‌شوند.

در فرآیند جذب باید به عناصر تبلیغ توجه ویژه داشت. مهمترین این عناصر عبارتند از: مخاطب شناسی، روش شناسی، زبان شناسی و واژه‌گزینی و نیازشناسی است.

در عنصر مخاطب شناسی باید با دقت نظر در جنس، سن، روحیات، عواطف، سطح تفکر و تمرکز مورد نظر خود بهترین ابزار تبلیغی را انتخاب نماییم.

روش شناسی تبلیغ به ذکر مراحل تبلیغ می‌پردازد. تبلیغ موثر تبلیغی است که اثری ماندگار بر ذهن گذاشته و پایداری بیشتری داشته باشد.

عنصر زبان شناسی به نوع استفاده از زبان می‌پردازد. زبان مورد استفاده در تبلیغ می‌تواند به دودسته تقسیم شود: الف (زبان غیرکلامی که شامل علامت‌ها، زبان عمل، زبان اشیا و زبان حرکات و اشارات می‌باشند و ب) زبان کلامی که همان زبان معمول است.

مراحل تبلیغ از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود:

۱- مرحله اول: اولین مرحله تبلیغ مرحله آماده‌سازی و رغبت‌انگیزی است که شامل آماده‌سازی جسمی، روانی، عاطفی و عقلانی مخاطب است. علاوه بر آمادگی لازم است رغبت‌انگیزی و پذیرش عاطفی و ظرفیت ادراکی را به وجود آوریم.

۲- مرحله دوم: ارائه پیام. در این مرحله سعی می‌شود با توجه به عنصر مخاطب شناسی و شناخت حاصل شده از مخاطب پیام خود را در قالب‌های متفاوت ارائه نماییم.

۳- مرحله سوم: این مرحله تثبیت پیام است. در این مرحله می‌کوشیم تا با تکرار، پیام خود را در ذهن مخاطب تثبیت نماییم.

۲-۶. راهکارهای جذب

انجام تبلیغات میدانی:

یکی از متداولترین و ساده‌ترین شیوه‌های جذب افراد استفاده از روش‌های متنوع تبلیغات میدانی است. این روش طیف وسیعی از مخاطبان را در نظر گرفته و از طریق ابزارهای گوناگونی از جمله نصب بنر، پوستر، ارسال پیامک، نشریات دانشجویی و... صورت می‌گیرد. در این روش می‌توان از هر دو نوع زبان کلامی و غیرکلامی استفاده کرد. به خاطر داشته باشید که به هنگام اجرای هر نوع روش تبلیغی، مراحل سه‌گانه

تبلیغ را به خوبی رعایت کنید.

روش چهره به چهره:

یکی از موثرترین روش های تبلیغ می باشد که به علت اثرگذاری پایدار در جذب مخاطبان اهمیت بسیاری خواهد داشت. در این روش می توان با کمک افراد مورد وثوق قشر مخاطب به تبلیغ و جذب افراد پرداخت. این افراد مورد اطمینان می توانند روحانیون، اساتید دانشگاهی یا چهره های برجسته علمی، هنری یا ورزشی باشند.

روش های سمعی بصری:

این روش بیشتر جهت ارائه پیام به شیوه های هنری انجام می گیرد. برپایی نمایشگاه آثار و دستاوردهای اردوهای جهادی گذشته، نمایشگاه عکس، پخش کلیپ و بولوتوت و برگزاری نمایش های موضوعی مرتبط از ابزارهای گوناگون این روش می باشند.

۳-۶. گزینش افراد

پس از جذب افراد و نیروها جهت خدمت در گروه جهادی باید از بین ایشان بهترین افراد انتخاب شوند. به فرآیند ارزیابی توانایی ها و ظرفیت افراد جذب شده جهت به کارگماری ایشان در وظایف گوناگون اردوی جهادی گزینش گفته می شود.

ملاک گزینش مسئولان، اعضای کارگروه ها و نیروهای صفی برخورداری آنان از ویژگی های لازم برای احراز وظیفه مورد نظر است که به فراخور وظیفه آنان متفاوت می باشد. اما در مجموع، می توان همه شروط را در دو عنوان بهره مندی از علم و تخصص از یک سو و برخورداری از کمالات و فضایل اخلاقی و تعهد از سوی دیگر، دانست. (مدرس زاده، ۱۳۷۹، ص ۳۵)

گزینش نیروهای اردوی جهادی از میان ثبت نام کنندگان باعث سازماندهی مناسب گروه شده و به علت انتخاب افراد براساس نیازهای گروه جهادی از عزیمت نیروهای بلااستفاده در اردو که ممکن است به تهدیدی برای ادامه فعالیت های جهادی تبدیل شود جلوگیری می کند.

معیارهای گزینش

گزینش فرد مورد نظر به طور اثربخش نیازمند آن است که درک صحیح و روشنی از ماهیت وظیفه ای که باید تصدی شود، در دست باشد. بنابراین نخست باید تحلیلی عینی از شرایط مورد نیاز آن منصب انجام گیرد و تا حد امکان مسئولیت سازگار با نیازهای فردی و سازمانی طرح ریزی شود. از میان عامل هایی که باید در نظر گرفته شوند. «مهارت های لازم: فنی، انسانی، ادراکی و طراحی و ویژگی های شخصی مورد نیاز است که این ویژگی ها برای سطوح مختلف مسئولیت های گروه متفاوت می باشد. بنابراین معیارهای گزینش حداقل از دو جهت قابل بررسی و مطالعه است:

۱- مهارت ها و دانش تخصصی

۲- ویژگی های شخصیتی و اخلاقی

در ذیل، این مهارت ها و ویژگی ها توضیح داده می شود:

۱. مهارت ها و دانش تخصصی

۱. مهارت فنی: عبارت است از دانش ها و زبردستی و کاردانی در فعالیت های مربوط به روش ها، فرایندها و نحوه انجام دادن کار و بهره گیری از ابزار و فنون خاص.

۲. مهارت انسانی: عبارت است از توانایی کارکردن با دیگران. این مهارت، کوشش در همکاری، انجام دادن کارگروهی و مهارت در پدید آوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظر خود را بیان کنند.

۳. مهارت ادراکی عبارت است از توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیت‌ها و پیوند میان آنها.

۴. مهارت طراحی عبارت است از توانایی حل مشکل‌ها به شیوه‌ای که به سود گروه یا اعضا باشد. (کونترو و پهریخ، ۱۳۷۰، صص ۴۵-۷۱)

۲. ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی

علاوه بر مهارت‌های مختلفی که افراد بدان‌ها نیاز دارند، ویژگی‌های شخصی چندی نیز شایان اهمیت است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. دلبستگی به وظیفه

۲. توانایی ارتباط با مردم از راه همدلی با آنان (ابراز دلسوزی و مهربانی

۳. درستی و یکرنگی

۴. تجربه شخصی و عملکرد گذشته وی در وظایف قبلی

۵. مکارم اخلاقی و خلوص دینی

بنابراین، به طور خلاصه می‌توان گفت اصول و ضوابط گزینش که در آغاز فرآیند گزینش تعیین می‌شود، دربرگیرنده میزان تعهد، تحصیلات، دانش‌ها، مهارت‌ها و تجربه است.

در پایان ذکر نکات زیر می‌تواند مفید باشد:

• همیشه معیار گزینش افراد و شرایط و صفات لازم در آن‌ها،

بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسئولیت‌های آنان دارد، چرا

که هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می‌کند. مسلماً هر اندازه مسئولیت‌ها سنگین‌تر و گسترده‌تر باشد، باید شرایط احراز آن نیز به همان نسبت سخت‌تر و بیشتر باشد. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶، ص ۱۲۷)

- جهت‌گزینش افراد گروه جهادی و تقسیم وظایف میان ایشان باید میزان تخصص و تعهد افراد مد نظر قرار گیرد. نقل است که از شهید چمران پرسیده می‌شود که تعهد برای کار در نظام اسلامی مهم‌تر است و یا تخصص؟ ایشان جواب می‌دهد که «البته تعهد مهم‌تر است. اما اگر کسی تخصص انجام شغلی را نداشته باشد و آن را بپذیرد، تعهد هم ندارد.»

حال می‌توانیم با توجه به معیارهای بیان شده و همچنین براساس جایگاه‌های سازمانی، ویژگی‌های مورد نیاز مخاطبان خود را متناسب با شرایط احراز مسئولیت‌های اردوی جهادی و توانایی‌هایشان به چند دسته تقسیم نماییم:

افرادی که جهت تصدی مسئولیت‌های شورا مناسبند:

پیش از این در مورد این افراد و ویژگی‌هایشان در بحث تشکیل شورای جهادی سخن گفته‌ایم. مطمئناً این افراد از نظر داشتن صفاتی چون مسئولیت‌پذیری، دیانت، مکارم اخلاقی، مدیریت، تخصص و تعهد نسبت به وظایف محوله باید در راس افراد دیگر باشند.

افرادی که به عنوان اعضای کارگروه‌ها انتخاب می‌شوند:

این دسته از افراد کسانی هستند که از نظر ویژگی‌ها یا شرایط کسب مسئولیت شورای جهادی در سطح پایین‌تری قرار داشته. (مثلاً تخصص

کمتری دارند) یا این که تمامی ویژگی ها را داشته اما نمی توانند زمان کافی برای مدیریت کارگروه ها را صرف نمایند.

ویژگی این افراد داشتن شرایط حداقلی پذیرش مسئولیت کارگروه ها است. به گونه ای که این افراد کسانی هستند که با توجه به ظرفیت هایشان می توانند در آینده نزدیک و با کسب تجربه بیشتر مسئولیت کارگروه ها را در اردوهای بعدی بپذیرند.

اعضای همکار به عنوان نیروهای صفی:

نیروهای صفی به مجموعه ای از نیروهای جهادی تازه وارد و آن دسته از افرادی گفته می شود که حاضر به شرکت در اردو می باشند، اما به خاطر مسائل مختلفی از جمله تجربه کم، نداشتن تخصص مورد نیاز کارگروه ها، مسئولیت پذیری پایین و... قادر به همکاری در مسئولیت ها و وظایف مدیریتی اردو نمی باشند.

نیروهای صفی توسط کمیته نیروی انسانی، با توجه به نیازسنجی قبلی صورت گرفته مسئولین کارگروه ها در جدول عملیاتی برنامه های اردو و با هماهنگی مسئول اردو، به کارگروه های مربوطه معرفی می شوند. مثلاً طبق جدول عملیاتی برنامه های اردو، مسئول کارگروه عمرانی به ۲۰ نیروی تکنسین برای اجرای یک پروژه نیاز دارد که کمیته نیروی انسانی بعد از انجام تبلیغات، جذب و گزینش نیروها، این افراد را به کارگروه عمرانی معرفی می کند.

۷. برگزاری افتتاحیه (یا رسم هجرت)

افتتاحیه اردوی جهادی اولین برنامه عمومی گروه جهادی است که با

اهداف خاصی از جمله آشنایی بیشتر افراد با کارکردهای گروه جهادی، جذب نیرو، تحکیم گفتمان مشترک میان اعضا، جلب همکاری بیشتر مسئولان حاضر در جلسه و تشریح اهداف و برنامه‌های اردوی آتی برگزار می‌گردد.

مراسم افتتاحیه اردوهای جهادی در سطوح مختلفی از جمله استان، شهرستان، دانشگاه‌ها، پایگاه‌ها، هیئات و غیره برپا می‌شود. در این مراسم معمولاً ضرورت کار جهادی و ابعاد گوناگون خدمت‌رسانی به مناطق محروم تشریح شده، اعضا و مسئولان عرصه جهادی با برنامه‌ها و اهداف اردو بیشتر آشنا می‌شوند که این امر حس تعهد و روحیه همکاری اعضا و مسئولان را تقویت خواهد کرد.

۸. برگزاری دوره‌های آموزشی

از دیگر اقدامات پیش از اردو، برگزاری دوره‌های آموزشی برای افراد منتخب و نیروهای صفی است. این دوره‌ها می‌توانند به صورت دوره‌های کارگاهی متمرکز با حضور اساتید متخصص در زمینه عرصه‌های گوناگون فرهنگی، آموزشی - تربیتی، عمرانی، پزشکی و... برای کارگروه‌های مختلف برگزار شود. بهتر است در اجرای کارگاه‌های آموزشی از همکاری و مساعدت نهادها و سازمان‌های ذیربط نهایت استفاده را به عمل آورد تا هزینه‌های مالی به حداقل ممکن کاهش یابد. برای مثال برای آموزش‌های فنی جهادگران کارگروه عمرانی می‌توان از همکاری سازمان فنی حرفه‌ای شهرستان و یا استان استفاده کرد. درباره دستگاه‌های همکار و نحوه همکاری و تعامل با این دستگاه‌ها در بخش‌های بعدی

بیشتر خواهیم گفت.

۹. استقرار گروه پیش قراول

پس از تعیین اهداف کمی و فعالیت های عملیاتی اردو، با نزدیک شدن به زمان عزیمت گروه به منطقه هدف معمولاً گروهی تحت عنوان «گروه پیش قراول» معمولاً چندین روز قبل از استقرار گروه جهادی، جهت پیگیری اهداف زیر به منطقه هدف اعزام می شوند:

۱- ایجاد هماهنگی های بیشتر میان مسئولان روستایی و سازمان های همکار.

۲- پیگیری مصوبات گوناگون و تسهیل شرایط ورود گروه جهادی به منطقه هدف.

گروه پیش قراول را می توانند افرادی از کارگروه های مختلف تشکیل دهند. (مثلاً اعضای کارگروه های پشتیبانی، عمران یا واحد روابط عمومی) پیش از عزیمت گروه پیش قراول اعضای این گروه و شرح وظایف هر فرد از سوی مسئول گروه جهادی مشخص می شود.

جهت هماهنگی امور گروه پیش قراول بهتر است جانشین (مدیر داخلی) سرپرستی گروه را به عهده گرفته یا این وظیفه را به یکی از مسئولان کارگروه ها محول نماید. در هر صورت سرپرست گروه پیش قراول باید اطلاعات را به طور منظم به مسئول گروه منتقل نماید.

برخی از وظایف این گروه به شرح ذیل می باشد:

• پیگیری امور مربوط به حمل و نقل و ترابری گروه جهادی (تحويل

گرفتن وسایل نقلیه)

- پیگیری تمهیدات لازم جهت تهیه یا طبخ غذا.
- تهیه و انبار مواد و مصالح مورد نیاز برای اجرای فعالیت های عمرانی که باید قبل از حضور گروه در منطقه تخلیه شود.
- تامین، تجهیز و فضاسازی محل استقرار گروه به تفکیک خواهران و برادران.
- تجهیز و راه اندازی محل برگزاری کلاس های آموزشی در منطقه هدف.
- ارائه گزارش موارد مورد نیاز و فراموش شده به مسئول اردو.
- آغاز به کار برخی از فعالیت های عمرانی به کمک اهالی روستا (این موضوع با توجه به نوع پروژه و زمان بندی اجرایی آن انجام می شود.)
- اطلاع رسانی و تبلیغ میان اهالی منطقه هدف در خصوص زمان آغاز فعالیت های گروه جهادی.
- برگزاری جلسات با مسئولین سازمان ها و دستگاه های همکار جهت پیگیری مصوبات گذشته و عقد تفاهم نامه های همکاری.

ب) مدیریت منطقه هدف

همان طور که در بحث تدوین برنامه عملیاتی گفته شد، جهت تهیه و تدوین برنامه عملیاتی اردوی جهادی پیش از هر چیز باید با انتخاب و شناسایی دقیق شرایط منطقه هدف، عناصر و اطلاعات لازم از آن منطقه را کسب نمود تا مبنای خوبی جهت پردازش، تجزیه و تحلیل

نیازمندی‌های اردوی جهادی و منطقه حاصل شود.

از آن جایی که در اکثر عرصه‌های اردو، جهادگران به طور مستقیم با اهالی روستا یا مناطق هدف ارتباط و تعامل خواهند داشت، لازم است اطلاع و شناخت جهادگران از منطقه هدف (از خصوصیات اخلاقی و فرهنگی روستاییان گرفته تا وضعیت جغرافیایی آن منطقه) به بالاترین حد ممکن برسد و تمامی برنامه‌ها با محوریت این اطلاعات پایه‌ریزی شود، چرا که اگر گروه بدون در نظر گرفتن شرایط منطقه هدف و تنها با اکتفا به تجربیات گذشته، به اجرای اردوی جهادی بپردازد، بیم این مسئله وجود دارد که این اردو قبل از داشتن فواید، چالش‌ها و آسیب‌های کلانی را برای مجموعه افراد اردو و روستا به همراه داشته و یا این که بدلیل انجام شناسایی ناقص برنامه‌هایی اجرا شوند که مناسب با فضای فرهنگی و اجتماعی مناطق هدف نباشد. از این رو لازم است که مدیریت منطقه هدف در بعد شناسایی و انتخاب منطقه در اولویت گروه قرار گیرد.

۱. شناسایی منطقه هدف

همان طور که در فصل دوم و در بخش تدوین طرح اجرایی اردو توضیح داده شد، به منظور شناسایی مشکلات، آسیب‌ها و نیازهای منطقه هدف، گروه جهادی نیازمند کسب اطلاعاتی دقیق و کامل است که این وظیفه مهم بر عهده تیم شناسایی است. تیم مذکور جهت عمل به وظایف خود سه نوع شناسایی را در دستور کار خود قرار می‌دهد:

۱-۱. شناسایی اولیه

۱-۲. شناسایی ثانویه

۳-۱. شناسایی تکمیلی

در ادامه توضیحات بیشتری پیرامون هر نوع شناسایی ارائه خواهد شد.

۱-۱. شناسایی اولیه

قبل از عزیمت گروه شناسایی به منطقه هدف، در اولین گام باید درمورد استان یا منطقه هدف اردوی جهادی با دیگر اعضای شورای جهادی به بحث و تبادل نظر پرداخت. در این جلسات باید پیرامون ملاحظات و ملاک‌های انتخاب منطقه هدف به جمع بندی نهایی دست یافت تا گزینه‌هایی از مناطق هدف در دستور کار گروه شناسایی قرار گیرد. ملاحظات و ملاک‌های انتخاب منطقه هدف را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

ظرفیت اجرایی منطقه

صرف برگزاری اردوی جهادی در یک منطقه، فارغ از حیطه خدمت‌رسانی آن، باید به نحوی باشد تا مشکلات زیاد و وخیمی را برای گروه ایجاد نکند؛ از جمله مشکلاتی که ممکن است گروه با آن مواجه شود می‌تواند مسائل محل اسکان، وسایل ارتباطی، تردد، حمل و نقل، آب آشامیدنی، طبخ غذا و... باشد.

نکات امنیتی

در برخی مناطق کشور علی‌رغم محرومیت‌های شدید، به لحاظ مسائل امنیتی امکان برگزاری اردوی جهادی در آن‌ها به نحوی که در مناطق دیگر مرسوم است وجود ندارد و باید ملاحظات خاص همان منطقه برای گروه‌ها تبیین و به‌طور جدی لحاظ گردد. در صورتی که به هر نحو امکان

تأمین امنیت برای گروه مقدور نباشد از برگزاری اردو در آن منطقه جداً اجتناب شود و در صورتی که استراتژی گروه، بر اجرای این اردو نی باشد، تمهیدات لازم به واسطه هماهنگی با دستگاه‌های ذی ربط صورت گیرد.

ظرفیت گروه

آیا صرفاً فقر و محرومیت یک منطقه بدون توجه به توان و استعداد گروه می‌تواند توجیه‌کننده برگزاری یک اردوی جهادی باشد؟ این که استعداد و توانایی نیروها و نیز عرصه‌هایی که برای اردو تعریف شده با محرومیت منطقه تناسب و همخوانی داشته باشد بسیار حائز اهمیت است و این هم‌خوانی باید در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ گردد.

جمعیت منطقه هدف

یکی از فاکتورهای اصلی در انتخاب و اولویت‌بندی مناطق هدف، جمعیت آن هر منطقه است. چه بسا روستاهایی وجود دارند که علی‌رغم محرومیت‌های بسیار شدید به لحاظ جمعیت بسیار پایینی که دارند، صرف هزینه و فرصت برای برگزاری یک اردو در آن‌ها ارجحیت نمی‌یابد.

محرومیت فرهنگی منطقه هدف

علی‌رغم برداشت‌های ظاهری، بخش زیادی از محرومیت، مربوط به فقر فرهنگی می‌باشد تا فقر مالی و معیشتی. بنابراین آنچه باید در وهله اول به عنوان دغدغه برای گروه جهادی اولویت یابد رفع این محرومیت فرهنگی و اعتقادی است.

ملاحظات حضور خواهران

هنگامی که یک گروه جهادی حضور خواهران را در گروه ترجیح داده یا

ضروری می‌داند، به همان نسبت انتخاب‌ها برای گزینش منطقه از لحاظ محرومیت محدود می‌شود. زیرا در چنین شرایطی تأمین رفاه، امنیت و ملاحظات ویژه خواهران قطعاً اولویت می‌یابد.

پس از بررسی نکات گفته شده درباره ملاک‌های انتخاب مناطق یا منطقه هدف مورد نظر، اقدام بعدی گروه شناسایی در بخش شناسایی اولیه آغاز می‌شود. تیم شناسایی با توجه به نوع عرصه‌ها، جلسات متعددی را با مسئولین استانی از جمله استاندار، معاون امور روستایی و دفتر مناطق محروم استانداری، مسئول بسیج سازندگی استان، مدیرکل جهاد کشاورزی استان و... برگزار می‌نماید و پس از اعلام آمادگی جهت حضور در منطقه هدف، به جمع‌آوری اطلاعات جغرافیایی، آماری، امکاناتی، فرهنگی و غیره مناطق هدف در استان مربوطه پرداخته و با توجه به اولویت‌های کاری و ملاحظات ذکر شده در بخش ملاک‌های انتخاب منطقه هدف، چند منطقه را به عنوان هدف برای شناسایی میدانی اولیه انتخاب می‌نماید.

در مرحله بعد گروه شناسایی با توجه به رهنمودهای مسئولین هر منطقه، به دهستان‌ها و روستاهای تابعه سفرهایی را انجام داده و در نهایت چند روستا را به عنوان روستاهای هدف اول و دوم انتخاب می‌نماید. لازم به ذکر است که در انتخاب مناطق فوق تمامی ملاحظات از جمله تناسب با توان گروه، جمعیت، نزدیکی به یکدیگر، امنیت حضور خواهران، محرومیت و... می‌بایست مد نظر قرار گیرد.

در ادامه شناسایی اولیه، جلساتی با مسئولین ادارات و سازمان‌های ذیربط در رابطه با کسب اطلاعات تکمیلی از روستاهای برگزیده، میزان و

مجاری اعتبارات، امکان اجرای پروژه‌های عمرانی مدنظر، ملاحظات فرهنگی و بهداشتی منطقه، مشکلات و کاستی‌های روستاها و نیز شرایط و ملزومات اجرای اردو (اسکان، تردد و...) برگزار می‌شود.

۲-۱. شناسایی ثانویه

این سفر (شناسایی ثانویه) با هدف جمع‌بندی و تثبیت امور انجام گرفته در سفر اول و انجام هماهنگی‌های تکمیلی صورت می‌پذیرد و طی آن زمینه برای عملیاتی شدن طرح‌ها تسهیل می‌گردد.

پیشنهاد می‌گردد به لحاظ اهمیت فعالیت خواهران در گروه جهادی به ویژه در زمینه ملاحظات فرهنگی منطقه و برآورد اولیه برای تعریف عرصه‌ها، چیشن نیرو و نیز بررسی ملاحظات ویژه حضور خواهران در منطقه، یک گروه از خواهران (متشکل از مسئول خواهر، مسئول فرهنگی و یا یکی از عرصه‌ها به صلاح‌دید مسئول خواهر) تیم شناسایی را در این سفر همراهی نماید. در ضمن شرایط حضور ایشان از قبیل وسیله مناسب تردد در منطقه، اسکان و... از پیش توسط مسئول گروه فراهم می‌گردد.

در اختیار قرار دادن فرم‌های تکمیل شده در شناسایی اول به اعضای جدید در شناسایی دوم، باعث می‌گردد تا گروه با ذهنیت مناسبی نسبت به منطقه وارد آن شود و این امر به تسریع و بهره‌برداری بهتر از زمان شناسایی دوم کمک فراوانی می‌نماید.

در تکمیل موارد گفته شده می‌توان این گونه بیان کرد که قبل از آغاز شناسایی ثانویه باید به دنبال پاسخ‌گویی به سه سوال زیر باشیم تا در پایان شناسایی اولیه با تمسک به این سه سوال منطقه هدف را انتخاب نماییم:

- منطقه یا مناطق مورد نظر در خصوص چه ابعادی نیاز به کار جهادی دارد؟
- در راستای کمک به منطقه، چه کاری از دست جهادگران برخواهد آمد؟
- اولویت بندی نیاز روستاها چگونه است؟

۳-۱. شناسایی تکمیلی

در این سفر تیم شناسایی با عزیمت به روستای مورد نظر اقدام به شناسایی مشکلات و جمع آوری اطلاعات لازم از مردم و مراکز اداری سطح شهرستان مربوطه می نماید. اطلاعات مورد نیاز را می توان در دو دسته جای داد:

۱. اطلاعات پایه

۲. اطلاعات تخصصی مورد نیاز کارگروه ها

در ادامه با این دو دسته اطلاعات مورد نیاز بیشتر آشنا می شویم:^۱

۳-۱-۱. جمع آوری اطلاعات پایه

مراد ما از بیان جمع آوری اطلاعات پایه، اطلاعاتی است که فضای کلی کار را برای ما روشن می نماید تا بتوان با نگاهی صحیح و نشست گرفته از اطلاعات کافی، بهترین تصمیمات را برای منطقه مورد نظر اتخاذ

۱. جهت مطالعه و کسب اطلاعات دقیق تر و جزئی پیرامون اطلاعاتی که باید در سفرهای شناسایی جمع آوری شوند می توانید به «جزوه شناسنامه مناطق محروم» که توسط «مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت های جهادی» به رشته تحریر درآمده است مراجعه نمایید.

کرد. قبل از عنوان اهم این اطلاعات بایستی عرض شود که قصد ما از طرح این موضوعات کلان و بدون نتیجه‌گیری، ارائه معیارهای کلان است، تا شما با توجه به پتانسیل گروه خود و حساسیت‌های زمانی و منطقه‌ای به انتخاب منطقه جهادی خود بپردازید. چرا که گاهی نگاه گروه به حضور در مناطق پر جمعیت است که شعاع فعالیت‌های آنان بیشتر شود و در پاره‌ای از موارد، نگاه گروه، هجرت به منطقه‌ای با بدترین شرایط جوی و اجتماعی است ولو با کمترین جمعیت ممکن، به هر حال بایستی به تمام این نظرات احترام گذاشت چرا که همگی مقدسند.

البته در صورت تصویب طرح هادی برای روستا اغلب اطلاعات مورد نیاز قبلاً تهیه و در اختیار بخش‌داری منطقه قرار گرفته است.

اهم اطلاعات پایه مورد نیاز گروه شناسایی در شناسایی تکمیلی عبارتند از:

۱. جمع‌آوری آمار مربوط به تعداد جمعیت و خانوار: میزان زاد و ولد - مرگ و میر و مهاجرت روستای سالیان اخیر، که بهترین مرجع همکاری در این مورد شبکه بهداشت شهرستان می‌باشد. اطلاعات این قسمت برای بررسی میزان رشد مثبت یا منفی جمعیت طی سالیان اخیر به کار می‌رود.

۲. بررسی وضعیت حوزه نفوذ روستا: این که چه روستاهایی از اطراف برای استفاده از خدمات عمومی روستا مراجعه می‌کنند و یا این که این روستا در حوزه نفوذ چه روستا یا شهری در منطقه قرار دارد.

۳. بررسی وضعیت شرایط جوی و آب و هوای منطقه هدف: در این بخش اطلاعاتی از قبیل نوع آب و هوا، وضعیت نزولات جوی، دمای هوا،

میزان رطوبت و... مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴. بررسی آداب، رسوم و عقاید مردم منطقه: بررسی نوع پوشش مردم منطقه، زبان، رفتارها و هنجارهای مردم روستا، آداب و سنن، نوع تعاملات و ارتباطات ایشان و... می‌تواند نشان‌دهنده نوع فرهنگ و اندیشه مردم آن منطقه باشد. با بررسی مواردی از این دست می‌توان علاوه بر برنامه‌ریزی فرهنگی صحیح جهت اصلاح آسیب‌ها و مشکلات فرهنگی، به تنظیم تعامل و ارتباطی صحیح با اهالی روستا پرداخت.

۵. کیفیت واحد آموزشی و تعداد دانش‌آموزان و معلمان داخل روستا: آمار مربوط به تعداد دانش‌آموزان روستا به تفکیک پسر و دختر و نیز به تفکیک سطوح تحصیلاتی (ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان) به همراه تعداد معلمان از جمله نیازهای اطلاعاتی برای طرح‌های روستا است. همچنین بررسی وضعیت کیفی ابنیه و وضعیت کیفی آموزشی روستا به جهت دسترسی به مواد و امکانات آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و ورزشی ضروری است. بررسی حوزه عملکردی واحد آموزشی روستا نیز اهمیت دارد، زیرا اگر یک واحد آموزشی دانش‌آموزانی را از روستاهای پیرامونی خود بپذیرد، مبین حوزه نفوذ روستا بر روستاهای پیرامونی خود در زمینه آموزشی می‌باشد.

۲-۳-۱. اطلاعات تخصصی مورد نیاز کارگروه‌ها

همان‌طور که از نام این دسته از اطلاعات مشخص است، این اطلاعات مواردی هستند که بنا بر وظایف و کارکردهای هر کارگروه تعریف و جمع‌آوری می‌شوند. به عنوان مثال در بخش اطلاعات تخصصی مورد نیاز کارگروه پزشکی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

میزان آب قابل شرب و کیفیت کلرزنی به آن توسط آبفای منطقه، کیفیت نظارت و سرکشی به مراکز درمانی و خانه‌های بهداشت منطقه هدف، نحوه عملکرد معلمان مدارس و متولیان بهداشت روستاها، کیفیت عملکرد اداره بهداشتی در پیگیری مشکلات افراد تحت پوشش، نحوه کارکرد دهیاری‌ها در جمع‌آوری زباله از سطح روستا، عدم نظارت دقیق بر تصفیه و کلرزنی آب‌های شرب از طرف آبفای روستایی و شبکه بهداشت، تاریخچه شیوع بیماری‌های همگانی در منطقه و...

قابل به ذکر است که جهت کسب اطلاعات لازم جهت شناسایی، لازم است که از بخش شناسایی کتب رهنامه جهادی تهیه شده در مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت‌های جهادی استفاده گردد تا اطلاعات تخصصی هر کارگروه با ظرایف مربوط به آن جمع‌آوری شود.

۲. کنترل و نظارت بر اجرای فعالیت‌ها

کنترل، فرآیندی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد افراد در جهت دستیابی به اهداف گروه گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۴۹۶)

در واقع فرآیند کنترل به مقایسه «بایدها» و «هست‌ها» می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد و از طریق آن، می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه‌ریزان صحیح بوده است یا

خیر، که پس از مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای معین و تعیین انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها، اقدامات اصلاحی در صورت لزوم اعمال می‌شود. (ایران نژاد پاریزی و گهر، ۱۳۷۹، ص ۴۶۴)

در موارد بسیار احتمال دارد که یک تصمیم اشتباه حتی تا مرحله اجرای قطعی آن مشخص نشود. استفاده از سیستم کنترل موثر به مدیران فرصت می‌دهد تا با بررسی نتایج تصمیم‌های خود، حتی المقدور از توسعه نتایج «اشتباه‌های بحران‌زا» اجتناب کنند. (رضائیان ۱۳۸۰، ص ۵۰۹)

مدیران و رهبران در عمل با برداشتن سه گام کلی، کنترل را انجام می‌دهند که این سه گام عبارتند از: سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد سنجیده شده با معیارها و انجام اقدام اصلاحی لازم. (سرتروپیتز، ۱۳۸۰، ص ۲۳۲)

این سه گام به دو صورت به عرصه‌ی اجرا در می‌آیند، ارزیابی راهبردی و ارزیابی عملیاتی.

در ارزیابی راهبردی: مفروضات (چشم‌انداز، مأموریت، عوامل محیط داخلی، عوامل محیط خارجی، اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، تخصیص منابع و حتی فرایند ارزیابی) و نتایج، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. (شهلائی، ۱۳۸۵، ص ۲۴۴).

ارزیابی عملیاتی، فرایند اطمینان از این است که عملکرد مجموعه منطبق با برنامه‌های تعریف شده باشد. (احمدی، ۱۳۸۲، ص ۱۹۴)

ارزیابی راهبردی هم در طول اردو اجرا می‌شود و هم پس از اردو ولی ارزیابی عملیاتی در حین برگزاری اردو جریان دارد.

۲-۱. فرآیند کنترل

۱. تعیین معیارها و ضوابط کنترل (همانطور که در بحث برنامه ریزی عملیاتی توضیح داده شد برای هر اقدام در یک برنامه خاص معیارهایی جهت پایش تعریف می شود).
۲. مقایسه نتایج عملکردها با معیارهای تعیین شده.
۳. تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها.
۴. تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی. (ایران نژاد پاریزی - ساسان گهر ۱۳۷۹ ص ۴۶۵)

۲-۲. انواع کنترل

مدیران بنا به تشخیص خود و با توجه به شرایط و مقتضیات موجود، از انواع روش های کنترل استفاده می کنند. کنترل بر حسب ضرورت به موارد زیر تقسیم می شود:

۱. کنترل آینده نگر (قبل از اردو)
 ۲. کنترل حال نگر (هنگام برگزاری اردو)
 ۳. کنترل گذشته نگر (پس از برگزاری اردو)
- در ادامه به توضیح بیشتر کنترل آینده نگر پرداخته و دو نوع دیگر کنترل، یعنی کنترل های حال نگر و گذشته نگر را در فصل های بعدی و متناسب با مرحله برگزاری اردو (حین برگزاری و بعد از برگزاری) شرح خواهیم داد.

کنترل آینده نگر

در این حالت، بر مبنای پیش بینی نتایج اردو، قبل از برگزاری اردو، برنامه های اصلاحی مناسبی تنظیم گردد. این روش فقط هنگامی قابل

استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق از منطقه وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط منطقه و میزان پیشرفت احتمالی در اردو را به موقع پیش بینی کرد. کنترل های این چینی به گونه ای طرح ریزی می شوند تا از وقوع انحرافات که بعداً ممکن است به وجود آیند، جلوگیری کنند. (همان،، ص ۴۷۵)

۳-۲. ویژگی های سیستم کنترل موثر بر اردوها

۱. ارائه اطلاعات دقیق و صحیح
۲. ارائه اطلاعات به موقع و بهنگام
۳. هدفمند بودن و برنامه داشتن
۴. معقول بودن و مقبولیت (سیستم کنترل باید از مبانی منطقی و روشنی برخوردار باشد؛ به طوری که جهادگران فعال در آن، با سازوکارهای اجرایی و اهدافش آشنا باشند).
۵. تاکید بر نقاط حساس و راهبردی (معمولاً کنترل همه مراحل و جنبه های فعالیت جهادگران امکانپذیر نیست، ضمن آن که ضرورت نیز ندارد؛ بنابراین برای استفاده بهینه از منابع کنترل، فقط نقاط راهبردی و حساسی که بر عملکرد، تاثیر حیاتی دارند را کنترل می کنند).
۶. عینی بودن
۷. انعطاف پذیری
۸. خطایابی و اصلاح کنندگی (رضائیان ۱۳۸۰، ص ۵۰۷)

۴-۲. مشکلات کنترل

۱. مقاومت افراد: با توجه به این که سیستم کنترل معمولاً بر شناسایی

نقاط ضعف، نارسایی‌ها و کمبودها تاکید دارد و کمتر به نقاط قوت و عملکردهای مثبت توجه می‌کند، به تدریج جهادگران می‌پندارند که «کنترل فقط برای یافتن نقاط ضعف و سرزنش کردن آن‌ها انجام می‌شود» به همین دلیل نسبت به سیستم کنترل بدبین می‌شوند، و در مقابل آن مقاومت می‌کنند، در چنین مواقعی مسئولان اردو باید بکوشند تا کنترل به منزله «اقدامی اصلاحی» تلقی شود و سیستم را به گونه‌ای طراحی کنند که نقاط قوت و ضعف جهادگران را در کنار هم، مد نظر قرار دهد.

۲. تاخیر در ارائه نتایج کنترل: نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولان اردو قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد جهادگران را داشته باشند؛ در واقع، اگر نتیجه کنترل، با تاخیر در اختیار مدیران قرار گیرد ممکن است دیگر برای اصلاح عملکرد جهادگران قابل استفاده نباشد.

۳. استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه: باید دقت شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد جهادگران به کار گرفته شوند که از نظر آنان منصفانه و واقع‌بینانه محسوب گردد. استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه موجب «بی‌اعتماد شدن جهادگران به سیستم کنترل» خواهد شد. (رضائیان ۱۳۸۰ ص ۵۲۱، استونرووانکل، ۱۹۸۶، ص ۵۸۷- ۵۸۸)

۵-۲. نکات کنترل

۱. اگر می‌خواهید جهادگران خلاق و کارآمد در منطقه باشند به جای تعیین کارهایی که باید انجام دهند، به آن‌ها بگویید که چه کارهایی را نباید انجام دهند. پیامبرگرامی اسلام ﷺ می‌فرمایند: اساس دین پرهیز

کردن است.

۲. مسئولان اردوها می‌توانند از طریق تشکیل جلساتی با جهادگران به بررسی فرصت‌ها و تهدیدات جاری برای کنترل بهتر و منسجم‌تر بپردازند.

۳. دقت شود که کنترل مفرط هم می‌تواند مانند تفریط در کنترل آسیب‌هایی داشته باشد، از جمله این که ممکن است قابلیت انعطاف و خلاقیت را محدود کند و موجب تخریب روحیه اعضا و کاهش کارایی افراد شود.

۴. وقتی کنترل بر مبنای قضاوت ذهنی و نظر شخصی صورت گیرد، احتمال دارد که سبب پدید آمدن برخوردها و تنش‌های درون‌گروهی شود.

۵. اگر اصلاح به سهولت انجام شود، مشکل خاصی پدید نخواهد آمد اما اگر این چنین نبود به مواردی باید دقت کرد: اولاً به موضوع به صورت ظاهری نگریسته نشود، موضوع ریشه‌یابی شود و از تکرار آن در برنامه‌های بعدی جلوگیری شود، دوماً سریع اعمال شود، سوماً هر وقت و در هر مورد که امکان پذیر باشد، اقدامات اصلاحی باید در محتوای برنامه‌ها گنجانده شوند و در نهایت، دقت داشت که بعضی مواقع اهداف نیز نیاز به تغییر دارند. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۹ ص ۴۷۸)

ج- هماهنگی با مدیران و مسئولین ذی‌ربط

هماهنگی و اطلاع‌رسانی نسبت به برنامه‌هایی که قصد اجرای آن‌ها در سفر وجود دارد، به جهت تعامل هر چه بهتر با مسئولین منطقه‌ای، امری ضروری است. خوب است که برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده در

قالب طرح اجرایی اردوی جهادی^۱ به اطلاع مسئولین رسانده شود تا در صورت امکان حمایت ایشان نسبت به اجرای برنامه‌ها جلب شده یا در صورت وجود ایراد و مشکل در برنامه‌ها و اهداف سفر، این آسیب‌ها از جانب آن‌ها اعلام گردد.

۱. تشکیل جلسات با مدیران و مسئولین

بنابراین برنامه‌ریزی برای تشکیل جلسات مشترک بین اعضای شورای جهادی و شرکت‌کنندگان در سفر با مسئولین منطقه‌ای از ضرورت‌های سفر جهادی می‌باشد. محتوای این جلسات می‌تواند در محورهای زیر خلاصه گردد:

- مطالبه نسبت به تعهدات و انجام وظایف مسئولین و اعلام آمادگی برای کمک‌رسانی به مسئولین
 - انتقال آسیب‌ها، نقایص و مشکلات منطقه به ایشان
 - دعوت از مسئولین جهت حضور ایشان در منطقه، و برنامه‌ریزی برای برگزاری دیدار عمومی مسئولین با مردم. (تعیین نماینده از بین مردم پیش از دیدارها برای بیان مطالب و معضلات منطقه ضروری است).
 - همان طور که پیش از این در بحث شناسایی منطقه هدف گفتیم، ایجاد ارتباط و هماهنگی با مسئولین مربوطه در منطقه هدف یکی از اقداماتی است که توسط گروه شناسایی، طی مراحل گوناگون شناسایی
-
۱. جهت کسب اطلاع بیشتر در مورد طرح اجرایی اردوی جهادی به بخش مدیریت گروه جهادی همین فصل مراجعه نمایید.

منطقه هدف انجام می شود.

۲. تعامل و برقراری رابطه صحیح با مسئولین

در ادامه نکات مربوط به ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط صحیح با مسئولین که شرکت کنندگان در اردوی جهادی باید به آن ها توجه لازم را داشته باشند خواهد آمد:

- ایجاد هماهنگی و رابطه منطقی با مسئولین موجب کاهش هزینه های سفر خواهد شد، زیرا در انجام برخی فعالیت ها و نیازهای سفر (فرهنگی، عمرانی، پشتیبانی و...) همکاری و مساعدت نهادها و سازمان ها هزینه ها را کم می کند.
- عدم هماهنگی در اجرای برخی برنامه ها با مسئولین مربوطه ممکن است به دلیل تداخل با حوزه کاری آن ها مفید واقع نشود.
- در نحوه مطالبه و بازخواست از مسئولین باید خط اعتدال را پیش گرفت. عدم اطلاع دقیق و کارشناسانه شرکت کنندگان از مشکلات منطقه و حوزه اختیارات و وظایف مسئولین، ممکن است قضاوت غیرعلمی و غیر منصفانه ای را در مورد عملکرد ایشان به دنبال داشته باشد و یا بالعکس؛ ممکن است قانع شدن جهادگران در مقابل توجیهات غیرقابل قبول مسئولین را باعث شود.

یکی از اقدامات مهم در بحث هماهنگی و ایجاد ارتباط با مسئولین دی ربط، موضوع برنامه ریزی مالی، تامین اعتبار و امکانات مورد نیاز اردوی جهادی است که در ادامه به آن می پردازیم.

۳. برنامه‌ریزی مالی و تامین اعتبار

منظور از برنامه‌ریزی مالی و تامین اعتبار، برآورد و تامین هزینه کل سفر با احتساب هزینه تمام بخش‌ها و برنامه‌های آن است. به عبارت دیگر در بحث برنامه‌ریزی مالی موارد زیر مطرح می‌شوند:

۱. شناسایی منابع مالی (اعم از منابع دولتی و غیردولتی هم چون خیرین و...) و اقدام برای جذب بودجه از آن‌ها می‌باشیم. (جهت تامین اعتبار برنامه‌های اردوی جهادی، تهیه برخی اقلام اعم از فرهنگی، عمرانی از طریق برخی نهادها یا خیرین درکاهش هزینه‌ها بسیار مؤثر است و تأکیدی بردریافت پول نقد وجود ندارد.)

۲. برنامه‌ریزی برای مدیریت دقیق، ثبت و ضبط اسناد مالی و جلوگیری از حیف و میل منابع.

۳. دقت در تأمین بودجه تخمینی از منابع مالی سالم و توجه به حلال بودن پول‌های ورودی.

۴. استفاده از روش‌های شرعی برای تأمین اعتبار مورد نیاز. (خودداری از دادن آمار و ارقام غلط، توصیفات ناصحیح از فقر منطقه و... برای جذب منابع مالی بیشتر)

رعایت نکات زیر در برنامه‌ریزی مالی و تامین اعتبار می‌تواند مفید باشد:

- عدم دقت در برآورد هزینه برنامه‌ها و فعالیت‌های اردو، باعث ایجاد معضلاتی چون عدم برگزاری به هنگام سفر، لغو بخش قابل توجهی از آن و یا حتی عدم برگزاری اردو خواهد شد.
- لازم است تا مسئول امور مالی که به طور مستقیم تحت نظر

مسئول اردو اداره و حمایت می شود، نسبت به ثبت و ضبط اسناد و مدارک مالی اهتمام و دقت لازم را داشته باشد. عدم ثبت و ضبط دقیق اسناد موجبات هرج و مرج در کنترل منابع مالی و امکان خطا در کارها را فراهم می آورد، به علاوه این که قدرت پاسخگویی به مراکز ذی ربط را از مسئول اردو و مسئول امور مالی سلب می نماید.

فصل سوم:

اقدامات حین اردوی جهادی

مقدمه

پس از طی مراحل شناسایی و بعد از آن که تعریف عرصه‌ها، تشکیل گروه، برنامه‌ریزی عملیاتی، انجام هماهنگی‌ها در زمینه جذب اعتبارات، مقدمات برگزاری اردو و... صورت پذیرفت، گروه جهادی باید وارد منطقه شده و به فعالیت می‌پردازد. خاطر نشان می‌گردد که زمان اردو اندک؛ فعالیت‌ها دشوار و آسیب‌های پیش‌رو جدی است. لذا یقیناً آنچه در این مرحله به مدد اردوی جهادی آمده و تأثیرات مستقیم خود را بر کیفیت و موفقیت آن می‌گذارد، مطمئناً جدیت در هماهنگی‌های پیش‌از اردو است.

الف- مدیریت سازمان گروه جهادی

۱. اعزام گروه

از آن جایی که حرکت‌های جهادی به ویژه اردوهای جهادی، حرکتی

مقدس و با تاسی از راه و منش انبیا، ائمه اطهار علیهم السلام و شهدا است، بسیار بجاست که هنگام اعزام از منطقه مبدأ به سمت منطقه هدف، برنامه‌ای درخور این سفر معنوی صورت گیرد به صورتی که شرکت‌کنندگان درک کنند که به محیطی جدید و خاص جهادگران وارد شده‌اند، که جزئیات آن می‌تواند به شکل زیر باشد:

۱. انتخاب گروه مسئول اعزام: جهت برگزاری و هماهنگی امور مربوط به مراسم اعزام گروه جهادی پیشنهاد می‌گردد تا از میان اعضای کارگروه‌ها، افرادی به عنوان گروه مسئول مراسم اعزام انتخاب شوند. البته بهتر است این افراد از کارگروه فرهنگی برگزیده شوند.

۲. اطلاع‌رسانی: می‌بایست زمان و مکان حرکت به تمامی جهادگران اطلاع داده شود. معمولاً قبل از اعزام گروه به منطقه هدف جدول زمان‌بندی شده‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که قرار است طی زمان برگزاری اردو اجرا شود، تدوین شده و در اختیار جهادگران قرار می‌گیرد. خاطر نشان می‌گردد که هرچه جهادگران از جزئیات برنامه‌ها و فعالیت‌ها آگاه گردند به پیشبرد این اموریاری رسانی بهتری خواهند داشت.

۳. برنامه‌ریزی فرهنگی: هدف از این فعالیت، اجرای برنامه‌های فرهنگی - هنری معنوی با توجه به صلاح دید مسئولین برای ورود به فضای اردوی جهادی است. برنامه‌های فرهنگی مراسم اعزام گروه می‌تواند دربرگیرنده سخنرانی‌های اخلاقی روحانی گروه، تذکرات و راهنمایی‌های مسئول اردو یا پخش فیلم‌های هنری و مستند از تجارب اردوهای قبلی و... باشد.

۴. تمهیدات پشتیبانی: اموری همانند ترابری و احیاناً پذیرایی، انتقال وسایل سمعی و بصری و دیگر تجهیزات به محل برگزاری مراسم. در ادامه نکاتی را در مورد کیفیت و چگونگی اعزام گروه جهادی یادآور می‌شویم:

۱. بهتر است محل اعزام از جوار مکانی مقدس همانند گلزار شهدا، حرم معصومین علیه السلام، امامزاده‌های شهر مبدأ و... انتخاب شود.
۲. در صورت طولانی بودن سفر از مبدأ تا منطقه هدف باید برنامه‌ای فرهنگی مانند سخنرانی کوتاه روحانی اردو، پخش فیلم و... برای جهادگران تدارک دیده شود.

۲. استقبال از گروه در منطقه هدف

بسیاری از اوقات اولین رفتارها در تعاملات ارتباطی سهم بسیار زیادی در کیفیت و نوع ارتباطات خواهد داشت. از این رو در هنگام ورود جهادگران به منطقه هدف ملاحظات و وجود دارد که به آنها اشاره می‌نماییم:

۱. استقبال از جهادگران توسط گروه استقبال: بسیار پیش خواهد آمد که جهادگرانی برای اولین بار در یک گروه جهادی حاضر می‌شوند و برای آنها مهم است که چقدر به حضور آن‌ها در گروه اهمیت داده می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا در هنگام ورود به منطقه هدف، از طرف گروه جهادی توسط مسئولین فرهنگی و کادر گروه پیش قراول برنامه‌ای برای استقبال از جهادگران صورت پذیرد. که این برنامه‌ها می‌تواند مواردی از قبیل خوش آمدگویی، فضا سازی، پخش صوت و... باشد.

۲. دیدار جهادگران با اهالی روستا: بعد از ورود جهادگران به منطقه و محل اسکان بهتر است تمامی جهادگران یا تعدادی از افراد به روستاهای هدف رفته تا با توجه به هماهنگی به عمل آمده توسط گروه پیش قراول با اهالی روستا در مورد زمان ورود جهادگران به منطقه، باب آشنایی و گفتگو میان جهادگران و اهالی روستا باز شود.

۳. استقرار گروه: یکی از مهم ترین مسائلی که اثرات و تبعات مهمی بر فعالیت گروه دارد اسکان و استقرار گروه در منطقه است. در انتخاب محل اسکان باید حتی الامکان ملاحظات زیر رعایت شود:

۱. مکانی درون یا نزدیک به یکی از روستاهای باشد که نحوه ارتباط گیری و آموزش را با مشکل مواجه ننماید.
۲. از جهت تمرکز برگزاری برنامه ها و مراسمات ملی - مذهبی مکانی مناسب باشد.
۳. اشراف خوبی نسبت به روستاهای هدف داشته و دسترسی به آن ها را تسهیل نماید.
۴. حداقل شرایط رفاهی، امنیتی، ارتباطی، بهداشتی و پشتیبانی و... گروه جهادی را دارا باشد
۵. تفکیک مناسب میان خواهران و برادران صورت گیرد.
۶. محل اسکان خواهران نیز علاوه بر دارا بودن شرایط بالا و امکانات مطلوب تر و پوشش دید مناسب تر، باید در طول شب نیز توسط یکی از برادران (تیم پاسبان) محافظت گردد.

محل استقرار در منطقه می تواند مدرسه، خوابگاه های دانش آموزی،

دانشجویی، چادر صحرایی و... باشد که انتخاب نوع آن به شرایط روستای هدف شما برمیگردد. پیشنهاد می‌شود در صورت استفاده از موارد اول و دوم، از اسکان دادن جهادگران به صورت جداگانه و جزیره‌ای جلوگیری شود و بهتر آن است محل خواب و استراحت جهادگران یک فضای بزرگ و عمومی باشد که مدیریت فرهنگی و پشتیبانی و مواردی مانند نمازهای جماعت، مراسمات درون گروهی و جلسات صرف غذا با سرعت بیشتری صورت گیرد.

جهت اسکان و استقرار بهتر گروه در منطقه هدف انجام امور زیر توصیه می‌شود:

۲-۱. تعیین خادم مقر

این مسئولیت که می‌تواند بر عهده فردی از زیرمجموعه‌های کارگروه گروه فرهنگی یا پشتیبانی گذاشته شود که وظیفه‌اش مدیریت فضای عمومی و تنظیم زمان اجرای فعالیت‌های محل اسکان همچون زمان بیداری، خاموشی و... است که انتظار می‌رود به کمک سایر خادمان نظم بیشتری در مکان استقرار ایجاد نماید.

شرح مختصر وظایف خادم مقر

۱. تعیین مکان استراحت، صرف غذا و برگزاری مراسمات به کمک خادمان امور پشتیبانی.

۲. فضاسازی محل اسکان با همکاری خادمین فرهنگی.

۳. مسئول نظم عمومی محل اسکان.

۴. مسئول انجام خاموشی و بیدارباش.

۵. متولی برگزاری برنامه‌های درون‌گروهی، برنامه‌هایی مانند نماز جماعت، مراسمات و حتی مسابقات با هماهنگی مسئول گروه و مسئول کارگروه فرهنگی.

۶. مدیریت تمامی اقلام و تجهیزات محل اسکان.

۲-۲. تجهیز مقر

می‌بایست در محل اسکان تمامی وسائل و تجهیزات اولیه زندگی وجود داشته باشد که اهم آن در ذیل عنوان خواهد شد:

۱. وجود فرش و موکت در محل استراحت و محل اقامه نماز
۲. محل استحمام، سرویس و لوازم بهداشتی (صابون، مایع دستشویی و...)

۳. راه‌اندازی سیستم صوتی و رادیوآورد

۴. تهیه آب قابل شرب

۵. نور کافی محل اسکان

۶. فضاسازی مناسب

۳. اجرای برنامه‌های تدوین شده

پس از استقرار گروه در منطقه هدف باید به اجرای دقیق برنامه‌های تدوین شده عرصه‌های گوناگون پرداخت. در این مرحله سعی می‌شود تا با هماهنگی کامل اعضای شرکت‌کننده در کارگروه‌های گوناگون و مدیریت زمان، از بروز حوادث و پیشامدهای حاصل از اجرای برنامه‌ها جلوگیری کرده یا کاهش داد.

در این مرحله از اردوی جهادی ممکن است به علت خطا در

برنامه ریزی، خطا در شناسایی منطقه و... میان برنامه ریزی صورت گرفته با فضای منطقه هدف عدم تناسب هایی ایجاد شود که این موضوع منجر به انعطاف در اجرا یا تغییر برنامه های تدوین شده خواهد شد. بنابراین مسئول اردوی جهادی باید به اجرای برنامه های جایگزین شده برای هر برنامه از سفر که ممکن است به دلیلی برگزار نشود مبادرت ورزد. (حوادث غیر مترقبه احتمال حتی المقدور در سفرهای شناسایی باید مورد بررسی قرار گیرند.)

به هنگام اجرای برنامه های تدوین شده ممکن است انسجام فکری و اجرایی و جو غالب بر اردو به علت فشار کار و خستگی جسمانی، عدم تناسب روحیه افراد شرکت کننده با جمع و برنامه ریزی سفر، مختل گردد و مسیر حرکت جمع از اهداف اصلی منحرف شود. در این صورت اعضای شورای جهادی باید خود را در ایجاد جو صمیمانه و فضای همدلی میان افراد شرکت کننده در اردو مسئول دانسته و با اجرای اقدامات و برنامه های مناسب از تحلیل رفتن قوای فکری و جسمی افراد جلوگیری نماید. یکی از اقدامات مناسب جهت برطرف شدن این مسئله تشکیل حلقه ها و نشست های صمیمی درون گروهی است.

و اما نکته پایانی این بخش این است که با توجه به فراهم بودن زمینه ذهنی و رفتاری اهالی روستا نسبت به پذیرش فرهنگ رفتاری و اخلاقی جهادگران، باید نهایت دقت در جزئیات رفتاری و طرز برخورد و تعامل جهادگران با مردم منطقه هدف صورت گیرد. مواردی مانند پوشش نامناسب برادران و خواهران، استعمال دخانیات و دیگر رفتارهای مخاطره آمیز اخلاقی که مطمئناً از فضای رفتاری جهادگران مومن و

مخلص دوراست، می‌تواند تأثیراتی مخرب و با اثرگذاری طولانی مدت را در یاد و خاطره اهالی روستا به جای گذارد که حتی درمنش و رفتارایشان نیز به عنوان یک الگو جایگزین رفتارهای گذشته گردد. بنابراین مسئولان اردو نباید از این نکته مهم غافل گردند که در دید مردم منطقه هدف تمامی جهادگران به منزله الگوهای رفتاری یک جامعه مومن و انقلابی به شمار می‌روند و یکی از اهداف متعالی سفرهای جهادی و وظایف اصلی جهادگران اصلاح رفتارها و ذهنیت‌های نادرست و نابهنجار اهالی روستا و ترمیم فاصله ایشان از فرهنگ اخلاقی و رفتاری اسلام ناب پیامبر عظیم الشان اسلام است.

۴. کنترل در حین اردو (کنترل حال نگر)

همان‌طور که در فصل گذشته مشاهده شد، کنترل و نظارت بر فعالیت‌ها متناسب با زمان انجام آن به سه دسته تقسیم شد، که از میان این سه دسته کنترل آینده‌نگر (کنترل قبل از برگزاری برنامه‌های اردو) شرح داده شد. در ادامه با توجه به اینکه در زمان برگزاری اردو قرار داریم به توضیح نوع دوم کنترل، یعنی کنترل حال نگر می‌پردازیم.

در این نوع از کنترل، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش می‌شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود. (دیوید، ۱۳۸۶، ص ۵۴۵)

از ویژگی‌های این کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات، یعنی قبل از بروز انحراف است؛ به عنوان مثال کنترل زمان

برگزاری برنامه‌ها یا اصلاح طرح‌های عمرانی.

۵. تشکیل نشست‌های عمومی و درون گروهی

همانطور که پیش از این توضیح داده شد یکی از اقدامات مناسب جهت ایجاد حس مشترک میان افراد در برابر اهداف و چشم‌انداز اردوی جهادی، ایجاد جو هم‌دلی، ممانعت از خستگی روحی و جسمی افراد و... برقراری نشست‌های عمومی و درون گروهی است. علاوه بر موارد یاد شده، مزایای تشکیل این جلسات را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- گفتگو و آموزش پیرامون مباحث اخلاقی، مبانی فکری و عقیدتی با بهره‌گیری از حضور و مشاوره طلاب و اساتید مربوطه.

- ایجاد هماهنگی بیشتر میان اعضای کارگروه‌ها و ارائه گزارش فعالیت‌های روزانه و اطلاع‌رسانی اقدامات انجام شده توسط اعضا.

- اطلاع‌رسانی جمعی در مورد وقایع، حوادث و نحوه تعامل صحیح با مردم منطقه هدف.

- توجه افراد نسبت به فضای سفرهای جهادی، آشنا ساختن افراد با سختی کار و مهارت‌های ارتباطی با دیگر جهادگران. نشست‌های مذکور را می‌توان در دسته‌های زیر جای داد:

۵-۱. نشست‌های عمومی

۵-۱-۱. جلسه توجیحی ابتدای اردو

این جلسه با اهداف زیر برگزار می‌گردد:

- خوش آمدگویی به جهادگران و آشنایی آن‌ها با یکدیگر

- توضیح دقیق تر شرایط منطقه
- معرفی خادمین اجرایی گروه
- تبیین اهداف و برنامه ها
- تقسیم نیروهای جهادی صفی بین کمیته ها در صورت عدم تقسیم آن ها
- بیان تذکرات و اجمال برنامه ها و قوانین محل اسکان و گروه توسط خادم هرکارگروه

۵-۱-۲. جلسات اضطراری

همان طور که از نام این جلسات مشخص است، این جلسات در مواقعی خاص و به هنگام بروز اتفاقات ناگهانی و یا شرایط خاص مانند تمدید زمان اردو برگزار خواهد شد.

۵-۱-۳. جلسات هم اندیشی

یکی از بهترین زمان های تبادل افکار، نظرات، انتقادات و پیشنهادات نسبت به اردوی در حال اجرا و اردوهای آینده، هم فکری و تبادل اطلاعات به هنگام برگزاری اردو است که با برگزاری جلسات هم اندیشی محقق می گردد. تجربه نشان داده است که با توجه به حضور جهادگران در کانون اجرای امور، در این جلسات تجربیات و پیشنهادهای جدید حاصل می شود که اهمیت آن بر هیچکس پوشیده نیست.

۵-۱-۴. جلسه اختتامیه (ویژه جهادگران)

- این جلسه با اهداف زیر برگزار می شود:
- گزارش دهی کارگروه های مختلف جهت استحضار تمامی

اعضای گروه

- اعلام برنامه‌های گروه جهادی در اردوی بعد
- معرفی مسئولین خادمین و متولیان برگذاری اردوی بعد
- دریافت نظرات و پیشنهادهای جهادگران
- تذکرات لازم جهت خروج از منطقه (زمان، مکان و چگونگی خروج)

۵-۱-۵. نشست‌های بصیرتی و اخلاقی

هرچند که این نوع نشست‌ها در حیطه وظایف و فعالیت کارگروه فرهنگی قرار می‌گیرد اما به دلیل ضرورت و اهمیت نشست‌های بصیرتی و اخلاقی (حلقه‌های معرفت) مسئول اردوی جهادی باید نسبت به برگزاری این جلسات اهتمام ویژه‌ای داشته و نظارت کافی را اعمال نماید و همچنین بایستی در این برنامه از حضور روحانی متخصص در مسائل فرهنگی استفاده شود. بنابراین در ادامه به توضیح این نشست نیز می‌پردازیم.

در این نشست‌ها، کارگروه فرهنگی با هماهنگی مسئول و روحانی اردو اقدام به برگزاری سلسله جلساتی آزاد یا موضوعی می‌نماید که در آن به نقد نظرات، آموزش موضوعات عقیدتی، پاسخ به شبهات و... پرداخته می‌شود. به طور معمول این نشست‌ها در ساعات پایانی روزکاری و به هنگام فراغت افراد از امور اجرایی برگزار می‌گردد. در حقیقت اهمیت برگزاری این جلسات، راه‌اندازی جهادی بزرگ‌تر در روح و ذهن افراد بوده که یکی از اهداف اصلی سفر است. بنابراین برگزاری این جلسات دارای

اهمیت بالایی است و نباید آن را کوچک و کم اهمیت دانست و جزء اهداف فرعی سفر برشمرد.

۵-۲. نشست‌های تخصصی

۵-۲-۱. جلسه با اعضای شورا

یکی از مهم‌ترین اقدامات به هنگام برگزاری اردو، حفظ نظم کاری و تعاملات مثبت میان شاکله اصلی مدیریت گروه جهادی خواهد بود که طبیعتاً این نظم و یا عدم نظم تأثیرات خود را در روحیه جهادگران و روند کار نشان خواهد داد.

در این جلسات که با حضور سرگروه تمامی کارگروه، برگزار می‌شود، اهداف زیر دنبال خواهد شد:

- ایجاد و یا تقویت فضای خدمت و برادری و صمیمیت بین

اعضای شورا

- رفع و رجوع کردن مسائل احتمالی بین دو یا چند کارگروه (مانند

همکاری تیم پشتیبانی در برگزاری مجموعه فعالیت‌های کارگروه فرهنگی و...)

- دریافت گزارش فعالیت از مسئولین کارگروه‌ها

۵-۲-۲. جلسه اختصاصی مسئول اردو با کارگروهی خاص

این جلسات با حضور مسئول اردو، جانشین و یا معاونین ایشان با خادم و اعضای یک کارگروه (مانند کارگروه عمرانی، پزشکی و...) برگزار می‌گردد که در این جلسات کاملاً تخصصی با توجه به اهداف ناظر به اردوی فعلی و حتی اردوهای آینده، موضوعاتی از پیش تعیین شده و حول

آنها به بحث و تبادل نظر می نشینند. اهم اهداف برگزاری این جلسات را می توان در زیر خلاصه کرد:

- مرتفع کردن موانع موجود در اجرای برنامه های آن کارگروه
- انتخاب سرگروه آن کارگروه برای اردوی جهادی بعد
- تقویت روحیه و تذکر آرمان و اهداف اردو به اعضای آن کارگروه
- دریافت گزارش عملکرد کارگروه مورد نظر

۳-۲-۵. جلسه درون کارگروه ها:

این جلسات نیز همانند جلسات اعضای شورا و با اهداف مشابه با آن اما در سطح کارگروه ها و میان اعضای یک کارگروه برگزار خواهد شد.

نکاتی چند در مورد کیفیت برگزاری کلیه جلسات:

۱. نظم در زمان آغاز و پایان این جلسات از جمله نکات مهمی است که نباید از آن غافل شد. طولانی شدن زمان جلسات گروه را از اهداف اصلی آن باز خواهد داشت و کوتاه شدن بیش از حد آن مانع از دریافت نظرات و تجربیات دیگران خواهد شد. امروزه از زمان به عنوان یک عامل اساسی در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها یاد می شود. یکی از اقدامات اساسی در مدیریت جلسات شوراها مدیریت زمان و موضوع جلسات است. در این بین توصیه می شود که برای داشتن جلساتی اثربخش، سقف زمانی جلسات، موضوع و دستور جلسات از پیش تعیین شده و به اطلاع تمامی اعضا برسد. این عمل علاوه بر کنترل زمانی جلسات باعث هدفمند بودن آن شده و در نهایت رضایت خاطر حاضران در جلسه را به همراه دارد.

۲. سعی شود روح معنوی این جلسات حفظ و رعایت شود. مثلاً حتماً

جلسات با قرائت قرآن، ذکر یک حدیث یا جمله‌ای از بزرگان، دعای اعضای شورا در انتهای جلسه و... همراه باشد.

۳. مکتوب نمودن صورت جلسه و پیگیری مصوبات می‌تواند کمک شایان توجهی به دقت در مدیریت شما نماید.

۴. در این جلسات باید همفکری و تقویت اندیشه‌ها را در نظر داشت. از گرد هم آمدن افراد، ایده‌های قوی و آرای محکم تولید می‌شود. طلاب علوم دینی تجربه مباحثه را دارند و با بهره‌های تضارب آرا و تولید جرقه‌های فکری در خلال مباحثه کاملاً آشنا هستند. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «اضربوا بعض الرأی ببعض یتولد منه الصواب» (غررالحکم، ص ۲۶۶) بنابراین باید مجال طرح اندیشه‌ها و سلیق گوناگون را به تمامی اعضا داد تا در صورت اتخاذ تصمیم گروهی، تمامی اعضا خود را در قبال آن تصمیم مسئول دانسته و از طرح ایده‌ها و اندیشه خود احساس کنند که در گروه دیده می‌شوند و نظرشان مهم است. برای این کار می‌توان از فنون مختلفی از جمله طوفان مغزی استفاده کرد.

۵. در شبکه روابط گروهی باید مهارت حفظ روابط و حل تناقضات، مشکلات و مسائل وجود داشته باشد. اگر این مهارت‌ها وجود نداشته باشد، گروه‌ها دچار مشکل می‌شوند، نداشتن مهارت‌های کارجمعی، یکی از مشکلات و آسیب‌های آن به شمار می‌رود.

۶. باید یادآور شد که در کنار برگزاری جلسات رسمی می‌توان از گفتگو و مذاکره شفاهی با جهادگران، اعضای شورا و اعضای کارگروه‌های گوناگون بهره برد. حسن انجام این مذاکرات صرفه‌جویی در

زمان و دریافت حس واقعی اعضا و جهادگران نسبت به اردوی جهادی می باشد.

۷. ایجاد و حفظ فضای جهادی: یکی دیگر از نکات کلیدی در امر مدیریت تعاملات و رفتارهای جهادگران، حفظ و تقویت روحیه جهادگران و ایجاد و نگهداری از فضای جهادی در اردو است که این عمل منجر به هماهنگی و همکاری اثربخش و کارآمد افراد در اردوی جهادی خواهد شد. در ادامه به معرفی اقداماتی می پردازیم که می تواند به این مهم کمک نماید:

۱. ارسال پیامک روزانه با مضامین جهادی و معرفی از طرف مسئول گروه برای جهادگران.

۲. حضور در کنار جهادگران: همکاری در بحث های عمرانی، حضور در کنار نیروهای فرهنگی هنری، پشتیبانی و سایر عرصه ها تا آن جا که جهادگران حضور مسئولان اردو را در کنار خود حس نمایند. البته نباید از این نکته غافل شد که ورود کامل مسئول اردو به عرصه های اجرایی او را از وظایف اصلیش باز می دارد، همانند برنامه ریزی، کنترل و نظارت، تصمیم گیری، هماهنگی و... و این مهم باید به درستی مدیریت شود تا از طرفی جهادگران مسئولان اردو را تنها به عنوان مدیر شناخته و از طرف دیگر امور مدیریتی به خوبی انجام شوند.

۳. ایجاد فضای معرفتی با برپایی مراسم های جشن میلاد ائمه اطهار علیهم السلام، روضه و قرائت ادعیه گوناگون در اردو.

۴. خواندن سرودهای عمومی با مضامین معرفتی و گاهاً طنز که حین رفت و آمد به روستا به صورت دسته جمعی قرائت می شود.

۶. پرورش سرمایه‌های انسانی

افراد و اعضای شرکت‌کننده در گروه‌هایی همچون اردوهای جهادی به مثابه سرمایه‌هایی هستند که با دانش، تخصص و تعهد خود می‌توانند در روند روبه رشد و ارائه خدمت به دیگران نقش به‌سزایی را ایفا نمایند. راهبرد اساسی در ماندگاری و بقاء نیروهای انسانی در گروه‌ها بستگی به درک صحیح، دانش و شناخت توان حرفه‌ای مسئولان و نیروهای انسانی برای مواجهه با شرایط جدید دارد. گروه‌ها برای انجام دادن کار نیازمندند تا به دانش و تعهد یا وظیفه‌کاری افراد تکیه نمایند. در این میان جهت پرورش افراد و مدیریت سرمایه‌های انسانی حاضر در اردوهای جهادی نیازمند مدیریت صحیح استعدادها می‌باشیم.

۶-۱. مدیریت استعدادها

مدیریت استعداد به عنوان نظامی برای شناسایی، گزینش و به‌کارگیری، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌سازی و تحقق نتایج گروه یا سازمان، تعریف شده است.

فرآیندهای مدیریت استعداد به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شود: جذب استعدادها، هم‌سوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها. (تاج‌الدین، ۱۳۸۶)

۶-۱-۱. جذب استعدادها

این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های مناسب، برای وظایف مورد نیاز گروه است که پیش از این در مرحله پیش از سفر و در بحث انتخاب و گزینش افراد درمورد آن

توضیحاتی داده شد. در این مرحله لازم است بدانیم باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کنیم؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای انتخاب و گزینش افراد در وظایف تعیین شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه گروه چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی گروه برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک گروه، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه افراد شرکت‌کننده، به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه گروه، باید در نظر گرفته شود.

یکی از بهترین زمان‌های شناسایی و پرورش مسئولان اردوهای آینده، زمان برگزاری اردوی جهادی است. برای این مهم ابتدا می‌بایست مؤلفه‌هایی را تنظیم کرد تا به واسطه این مؤلفه‌ها افراد غربال شده و با توجه به تخصص و زمینه مورد علاقه شان، بستر لازم جهت ورود و آغاز فعالیت افراد جدید به عنوان مسئول اردو یا کارگروه‌ها را فراهم نمود. مؤلفه‌های انتخاب افراد می‌توانند مواردی از قبیل: دید کلان مدیریتی، توان اداره نیروها، صرف زمان کافی جهت پیگیری امور، علاقه شخصی، تعهدکاری، تخصص در زمینه خاص، نظم و انضباط کاری، مقبولیت و نفوذ در بین افراد گروه و سازمان‌ها و نهادهای همکار، تجربه کافی، داشتن روحیه خلاقیت و ابتکار و... باشد.

۶-۱-۲. همسو سازی و نگهداشت استعدادها

هنگامی که یک گروه در تکمیل فرایند انتخاب و گزینش افراد در وظایف گوناگون عرصه‌های مورد نظر موفق شد باید بداند که گام بعدی

چيست؟ در این مرحله لازم است مجموعه مهارت های مناسب افراد، با وظایف کاری آن ها در یک راستا قرار گرفته و همسوس شوند. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی انسانی باید مدیریت شود تا اطمینان حاصل شود که گروه در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد.

۳-۱-۶. توسعه استعدادها

گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله اعضای کارگروه‌ها به یک مسیر توسعه آموزشی و مهارتی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، باید سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی افراد با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه انجام داد، تا از این راه بتوان مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخگویی به انتظارها و نیازهای آینده گروه به روز کرد. به عبارت دیگر پس از انتخاب نیروهای مسئول و مدیر جهت برگزاری اردوی آینده، نوبت به پرورش آن‌ها می‌رسد و جهت افزایش تجربه و آشنایی بیشتر و پرورش واقعی آن‌ها، باید مسئولیت‌های مشابه با مسئولان کارگروه‌های گوناگون را در سطحی پایین‌تر به ایشان واگذار کرد تا علاوه بر آزمایش به تجربیات ایشان نیز موارد جدیدی را افزود.

بنابراین با شناسایی و انتخاب افراد مناسب، نگهداری و پرورش ایشان می‌توان کادر اجرایی مناسبی را در طول زمان ایجاد نمود.

۷. آغاز فعالیت تیم ناصر

با توجه به وسعت و گستره فعالیت‌های یک اردوی جهادی، اقلام و امکانات زیادی از ادارات و سازمان‌ها همکار به صورت امانت جذب

شده و یا در بعضی از گروه‌ها اقلام زیادی توسط خادمین گروه خریداری می‌شود که طبیعتاً باید ضمن استفاده صحیح از تجهیزات، این اقلام و امکانات را در پایان اردو به محل اولیه خود بازگرداند. همچنین در برخی اردوها مشاهده می‌شود که حین اردو به اقلام امانتی، محل اسکان و یا وسایل اهالی روستا خساراتی وارد آمده که در صورت عدم تعمیر و پرداخت هزینه خسارت می‌تواند به وجهه اردوهای جهادی آسیب وارد نماید. از این رو پیشنهاد می‌شود با نزدیک شدن به زمان پایان اردو، تیم ناصر در گروه جهادی به منظور بازگرداندن امانات، ترمیم خسارات و پرداخت هزینه آن‌ها تشکیل شود که اهم وظایف آن عبارتند از:

۱. تهیه لیستی کامل از اقلام سرمایه‌ای و مصرفی و تفکیک آن بر حسب مالکیت. (متعلق به چه نهاد یا سازمانی است)

۲. تهیه لیستی از خسارت‌های وارده به اقلام سرمایه‌ای و تعمیر و جایگذاری آن و در صورت عدم موفقیت پرداخت خسارت وارده یا مذاکره با سازمان مربوطه.

۳. تحویل اقلام به امانت گرفته شده بعد از اتمام اردو.

در ادامه چند نکته پیرامون کیفیت عملکرد تیم ناصر خواهد آمد:

- پیشنهاد می‌گردد جهت هماهنگی بیشتر، در تیم ناصر خادم گروه پشتیبانی یا نماینده ایشان حضور داشته باشد.

- دقت در تحویل اقلام به افراد گروه جهت استفاده و نظارت بر

حسن استفاده از آن‌ها و دریافت به هنگام این اقلام می‌تواند

خسارت‌ها و مخارج اضافه ناشی از این خسارت‌ها را به حداقل

برساند.

- همان گونه که در هنگام تحویل گرفتن اقلام بین نماینده گروه و سازمان مربوطه مکتوباتی منعقد می شود، در هنگام تحویل دادن آن اقلام نیز سندی مبنی بر صحت و سلامت اقلام از نماینده سازمان گرفته شود و در مدارک گروه بایگانی شود.

ب- مدیریت منطقه هدف

۱- توجیه اهالی نسبت به فعالیت های و جهادگران

متأسفانه در بسیاری از اردوی های جهادی مشاهده می شود که به علت عدم توجیه اهالی روستا نسبت به اینکه جهادگران بدون دریافت هزینه ای به انجام فعالیت های جهادی مشغول اند باعث بروز مشکلات فراوانی شده است تا آنجا که برخی از اهالی با دید اینکه جهادگران نوعی پیمانکارند و بایستی تمام امکانات و تجهیزات لازم را به همراه داشته باشند از همکاری کردن با آنها خودداری می کردند و این توجیه بجا و منطقی و یا عدم توجیه مناسب، نقطه انشقاقی بین دوا ردوی موفق و ناموفق می باشد چرا که اگر اهالی روستا از جهادگران استقبال نکنند ضمن اینکه گروه به هدف تاثیر در منطقه نمی رسد، مطمئناً به واسطه تاثیرات منفی، ناشی از برخورد زننده اهالی، به هدف دوم یعنی تربیت جهادگران نیز نخواهد رسید.

۲. تعامل و ارتباط با مردم منطقه هدف

تعامل و برقراری ارتباط صحیح و منطقی با مردم منطقه هدف علاوه بر ترغیب حس مشارکت اهالی روستا در برنامه های جهادی منجر به شکوفایی

شدن استعدادهای ایشان خواهد شد. در ادامه به دونوع از تعاملات مهم میان جهادگران و اهالی روستا می پردازیم:

۱-۲. تعامل با ریش سفیدان و مسئولان بومی منطقه هدف:

هر اندازه که ما بتوانیم بزرگان و مسئولان بومی منطقه هدف اعم از مسئولین شورا، دهیار و... را در فعالیت های جهادی مشارکت دهیم درصد توفیق بیشتری را بدست خواهیم آورد.

بزرگان روستا از جنبه های مختلف ظرفیتی عظیم خواهند بود:

۱. باتوجه به بومی بودن در آن منطقه می توانند ظرفیت حداکثر نیرو و امکانات مدارس، افراد و... را برای برپایی یک اردوی جهادی مؤفق در اختیار گروه قرار دهند.

۲. باتوجه به تجربه های زیاد خود در برخی از کارگروه ها می توانند به مجموعه جهادگران کمک نمایند.

۳. معمولاً حضور بزرگ یک طایفه و خانواده در فعالیت های اردوی جهادی مانند نماز جماعت، جشن، فعالیت های عمرانی به منزله دعوت از تمام خانواده و هم سن و سال های ایشان می باشد که طبیعتاً مخاطبان فعالیت های جهادی را افزایش می دهد.

اما در ارتباط گیری با بزرگان روستا ملاحظات و وجود دارد که تعدادی از آن ها را بر می شماریم:

۱. عده ای به علت ارتباط با سازمان ها و نهادها (مانند شورا و دهیار) در روستا مشهورند که باید همه آن ها را به یک نسبت به کار گرفت.

۲. عده ای از اهالی از نظر مباحث مادی و معنوی در میان مردم

منطقه افرا صاحب نفوذی می باشند که از ظرفیت ایشان نیز می توان بهره برد.

۲-۲. تعامل با نوجوانان و جوانان:

معمولاً بزرگترین جامعه مخاطب اردوها و فعالیت های جهادی، جامعه نوجوانان و جوانان روستا می باشد که تقریباً سنین ۸ الی ۲۹ سال را به خود اختصاص می دهد.

اگر بخواهیم بهترینان کنیم حضور بزرگان روستا نقش به سزایی در پیشبرد برنامه جهادی دارد اما تمام امید تغییر و تحول در روستا و آینده آن متوجه نوجوانان و جوانان است که به واقع می توانند در تمامی برنامه های اردوی جهادی به یاری گروه جهادی بشتابند. با این وجود باید از همان مراحل اولیه شناسایی افراد نوجوان و جوان و صاحب نفوذ در روستا را پیدا کرده و حضور پر شور نوجوانان و جوانان را از آن ها خواستار باشیم.

نکات قابل توجه:

۱. در تعامل با اهالی روستا بایستی کار به نحوی صورت پذیرد که برای برنامه های مدنظر در سطح روستا اعم از برپایی مسابقات ورزشی، برگزاری مراسمات دینی و ملی، حتی کلاس های آموزشی از نیروهای با استعداد موجود در سطح روستا نهایت استفاده صورت گیرد.

۲. مَنْ لَمْ يَشْكِرْ مَخْلُوقَ لَمْ يَشْكِرْ خَالِقَ: در پایان اردوی جهادی و اختتامیه اردو در حد توان از افرادی که در سطح روستا بیشترین همکاری را با گروه جهادی داشته اند قدردانی شود تا انگیزه آنها و دیگران در جهت همکاری های بعدی با گروه جهادی مضاعف گردد.

۳. تقویت مشارکت اهالی در برنامه‌ها

درفرہنگ فارسی، واژه مشارکت به معنای شرکت کردن و نیز بیشتر به معنای شرکت کردن با یکدیگر در انجام کاری و شریک شدن در منافع آن است. علمای جامعه‌شناسی و علم سیاست تعریف‌های اصطلاحی فراوانی برای مشارکت ذکر کرده‌اند که در جمع‌بندی تعاریف ارائه شده از این مفهوم می‌توان گفت که مشارکت عمومی که معمولاً به تبع هم بستگی و وفاق ملی پدید می‌آید، عبارت است از: پذیرش آگاهانه و شرکت فعال و مؤثر افراد یک جامعه برای رسیدن به هدف خاص در قالب تعامل، همکاری، تعاون و همیاری از روی میل، رغبت و شوق با استفاده از همه امکانات بالقوه و بالفعل. براین اساس، در نظام اجتماعی، مشارکت و همیاری و تعامل دوسویه مردم و حاکمیت در اجرای برنامه‌ها و طرح‌های توسعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را مشارکت عمومی می‌گویند. (سیدنژاد، ۱۳۸۴، ص ۳۳)

برخی از مصادق مشارکت عمومی

- ۱- حضور فعال در اجرای پروژه‌های عمرانی
 - ۲- همکاری در محل‌های آموزشی
 - ۳- همکاری در تأمین ابزارالات مورد نیاز
 - ۴- حضور پر شور در مراسمات و برنامه‌های جهادی
 - ۵- تهیه آتش نذری و ...
- عوامل زیر در ایجاد و تقویت همبستگی میان جهادگران و اهالی منطقه هدف مؤثرند:

۱-۳. علم و آگاهی

علم و آگاهی کامل به عقاید باورها و ارزش‌ها یک نوع بصیرت به انسان می‌بخشد، که در بحران‌ها و فرازونشیب‌های لغزنده، مسائل جزئی و فرعی را که گاهی موجب شکست و سقوط می‌شود، نادیده بگیرد، و به هدف‌های اصیل و درخشان و مسئولیت خود بیندیشد تا سرانجام راه‌های نفوذ دشمن مسدود گردد و اتفاق و اتحاد به وجود آید. از حضرت علی علیه السلام نقل شده که می‌فرماید: «اگر کسی که چیزی را نمی‌داند، ساکت بماند و از اظهار نظری اساس خودداری کند، اختلاف از میان می‌رود.»

مسئولان اردو و جهادگران می‌توانند با اعلام عقاید و باورهای خود در قالب گفتار و رفتار مناسب و متعادل، زمینه هم‌فکری و هم‌دلی با اهالی روستا را فراهم نمایند. در این موضوع تمامی جهادگران باید به خاطر داشته باشند که در تمام مدت استقرار در منطقه رفتار و گفتارشان از دید اهالی روستا یا منطقه هدف دور نمانده و ایشان الگوی رفتاری بسیاری از جوانان و نوجوانان منطقه می‌باشند. در این زمینه نیز اطلاع‌رسانی درباره برنامه‌ها و فعالیت‌های اردوی جهادی می‌تواند به شفاف‌سازی ذهن مخاطبان در منطقه هدف منجر شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که منشور عقاید و برنامه‌های اردوی جهادی خود را طی برگزاری افتتاحیه اردو در منطقه هدف مطرح نمایید.

۲-۳. مشورت و تفاهم

مشورت و تفاهم در مسائل آن قدر ضروری و پسندیده است و در ایجاد

مودّت و محبت اجتماعی نقش بسیار مؤثری دارد که به گزارش سوره شوری خداوند به پیامبر ﷺ دستور می دهند که:

«درکارها با اصحاب خود مشورت کن.»

بنابراین یکی دیگر از راه کارهای جلب مشارکت اهالی منطقه هدف در برنامه های اردوی جهادی، نظرخواهی و دریافت فعال نظرها و ایده های روستاییان در عمل می باشد. زیرا چنانچه اهالی روستا متوجه شوند که نظرشان در برنامه ها لحاظ شده است خود به دنبال پیاده سازی و اجرای نظرهایشان خواهند بود.

۳-۳. مهربانی و مدارا

عامل دیگر در بحث افزایش مشارکت اهالی منطقه هدف در برنامه ها و فعالیت های اردوی جهادی مهربانی و مدارا با مردم منطقه است. مدارا و مهربانی و نیز عفو و گذشت را می توان، از راه های جلب محبوبیت و اصلاح اجتماع به حساب آورد، چون این صفات جلو بسیاری از جدال ها و کشمکش ها را می گیرد و به جای آن آرامش و روابط انسانی را جایگزین آن ها می نماید. (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۵)

۴. برگزاری مراسم اختتامیه در منطقه هدف

همان طور که پیش از این عنوان شد، طی این مراسم می توان علاوه بر ارائه گزارشی از برنامه های اجرا شده گروه جهادی، از اهالی منطقه هدف که در به ثمر رسیدن این برنامه ها گروه جهادی را یاری داده اند به نحوی تشکر و قدردانی نمود.

ج- مدیران و مسئولین ذی ربط

۱. تشکیل جلسات مشترک با مسئولین:

این جلسات به منظور حل اختلاف ها و پیگیری تعهدات و وظایف دستگاه ها به هنگام برگزاری اردو تشکیل می شود. به عنوان مثال پیشنهاد می شود تا در ابتدای برگزاری اردو با نماینده فرماندار که به عنوان رابط بین گروه و مسئولین شهرستان می باشد جلسه ای مجدد برگزار شود تا در صورت عمل نهادها به تعهداتشان از آن ها تشکر و در صورت عدم عمل به مصوبات پیگیری های لازم توسط ایشان انجام گیرد.

۲. بازدید مسئولین از فعالیت ها:

با توجه به این که در بسیاری از برنامه های جهادی نهادها و سازمان های مختلفی به عنوان دستگاه های همکار شناخته می شوند، می بایست به جهت ارائه گزارش، دریافت همکاری های بیشتر و رفع موانع، از مسئولین ذی ربط دعوت کرد تا ضمن حضور در منطقه هدف و بازدید از طرح ها و برنامه های جهادی به رفع موانع و مشکلات حاضر بپردازند.

چند نکته مهم

۱. به هر میزان که کیفیت امور و نظم در انجام کار بیشتر باشد پذیرش و مقبولیت آن فعالیت ها از طرف خادمین دولت و نظام بیشتر خواهد شد.

۲. ممکن است برخی افراد فرصت طلب بکوشند که تلاش خود جوش جهادگران را به نام خاص یا جریان ویژه ای منصوب نمایند.

۳. یکی از بهترین زمان‌های بررسی مشکلات شخصی و عمومی اهالی روستا توسط مسئولین امر زمان بازدید ایشان از اردوی جهادی است. در صورت صلاح دید می‌توان نسبت به برگزاری جلسه‌ای میان مسئولین و اهالی روستا اقدام نمود تا باردیگر اهالی روستا از برکات اردوهای جهادی مستفیض شوند.

۴. جهت هدر نرفتن وقت مسئولین و همچنین اثردهی بیشتر بازدید ایشان، بهتر است مکان‌های مورد نیاز برای حضور و مطالبه‌گری از قبل تعیین و هماهنگی لازم با اهالی صورت گیرد.

فصل چهارم:

اقدامات پس از اردوی جهادی

الف- مدیریت سازمان گروه جهادی

۱. ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی برای آینده

ارزیابی عملکرد به منظور استفاده از نتایج آن جهت بهبود و ارتقاء برنامه ریزی آینده سازمان گروه جهادی می باشد. این اقدام از جمله مهم ترین فعالیت های پس از اردو می باشد که به بهبود مستمر و افزایش رضایت جهادگران و مردم منطقه هدف منجر خواهد شد. این فعالیت را می توان در ۲ اقدام خلاصه کرد:

۱. دریافت نظرات جهادگران، اهالی و مسئولین منطقه هدف

۲. برگزاری نشست تصمیم گیری

۲. آسیب شناسی اردوی جهادی

آسیب شناسی اردوی جهادی به منظور رفع معایب و نواقص و اصلاح آن ها در اردوهای بعدی را می توان به عنوان یک فرآیند کنترلی

گذشته محور در نظر گرفت. در این باب نیاز به کسب اطلاعات و نکاتی است که این اطلاعات، تجربیات، نکات مربوط به برگزاری سفرهای جهادی می‌تواند در قالب‌های گوناگون نوشتاری و گفتاری ثبت و ضبط گردد، به طور مثال نوشتن مقاله، گزارش، طرح اجرایی و محتوایی، کتاب یا تشکیل بانک اطلاعات و... از جمله این نمونه‌هاست.

مراحل مختلف جهت پیاده‌سازی طرح آسیب‌شناسی اردوی جهادی را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱-۲. تشکیل گروه آسیب‌شناسی

افرادی که می‌توانند در بحث تشکیل گروه آسیب‌شناسی و بررسی معایب و نواقص اردو همکاری نمایند می‌توانند دارای خصوصیات زیر باشند:

- تعدادی از افرادی که در برنامه‌ریزی و اجرای تمام کارها و مراحل اجرایی و محتوایی سفر دخیل بوده و در شکل‌گیری آن نقش اساسی داشته‌اند.
- اساتید همراه در سفر جهت یاری رساندن در هدف‌گذاری بهتر، نقد عالمانه و ارزیابی دقیق برنامه‌ها.
- تعدادی از شرکت‌کنندگان در سفر که در هیچ یک از مراحل اجرایی و تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های محتوایی و اجرایی سفر دخیل نبوده‌اند و صرفاً به عنوان شرکت‌کننده در سفر حاضر بوده‌اند. نگاه این افراد کاملاً آزاد و بی‌قید از مصلحت‌سنجی‌ها و مشکلات اجرایی است، لذا اگرچه ممکن است اظهار نظر آن‌ها به

علت عدم آشنایی با مشکلات و سختی های برگزاری سفر غیر علمی و... ناقص باشد اما در تشخیص نگاه آرمان گرایانه شرکت کنندگان و آن چه از دیدگاه آن ها نقطه آرمانی سفرهای جهادی است بسیار کمک می کند.

۲-۲ دریافت نظرات و پیشنهادهای اعضای گروه آسیب شناسی:

پس از تعیین افراد مختلفی که در مرحله قبل به آن اشاره شد، چگونگی دریافت نظرات این افراد باید مشخص گردد و توسط مسئول یا تیم تعیین شده، اطلاعات بدست آمده از این افراد جمع آوری شود. نظرات این افراد در زمینه نقد و بررسی، ارزیابی، بیان تجربیات و... می تواند از طریق تهیه پرسش نامه ای که در اختیارشان قرار می گیرد، جلسات بحث و گفتگو، مصاحبه با آن ها و... جمع آوری گردد. لازم به ذکر است که در این جلسات یکی از اقدامات مهم بررسی دستاوردها و نتایج کسب شده از سفرو مقایسه آن با برنامه ها و فعالیت های از پیش تعیین شده می باشد.

۲-۳ مطالعه و طبقه بندی نظرات و پیشنهادهای

مطالعه و طبقه بندی نظرات این افراد توسط یک یا چند نفر و تهیه گزارش، مقاله، طرح یا کتاب نهایی مورد نظر براساس این نظرات مرحله سوم طرح آسیب شناسی اردوی جهادی را شامل می شود. در این مرحله یک یا چند نفر، نظرات جمع آوری شده از افراد مختلف را مطالعه و طبقه بندی کرده و دو قالب مشخص شده از قبیل گزارش، طرح، مقاله و... ارائه می دهند. این افراد ترجیحاً باید از دانشجویانی باشند که در برگزاری سفر نقش اساسی داشته اند، زیرا در نوشتن طرح نهایی رعایت

مصلحت‌ها و ظرافت‌هایی که تنها در بستر فعالیت علمی می‌توان بدان دست یافت بسیار حائز اهمیت است.

۴-۲. ارائه نتایج طرح آسیب‌شناسی

ارائه طرح‌ها، گزارش‌ها، مقالات و به سایر گروه‌های برگزارکننده این نوع از سفرها، نهادهای رسمی و دولتی و سایر علاقمندان و مراکز فرهنگی مرحله پایانی یک طرح آسیب‌شناسی است. این محصولات پرارزش برای استفاده سایر گروه‌های جهادی به کار خواهند آمد و در صورت جامع و علمی بودن قابلیت تبدیل به طرح‌های فراگیر ملی را خواهند داشت.

۵-۲. بررسی نظرات جهادگران و اهالی منطقه هدف

معمولاً با نزدیک شدن به زمان پایان اردو می‌توان با استفاده از پرسش‌نامه‌هایی از پیش طراحی شده نظر جهادگران را در مورد کمیت و کیفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرا شده و هم چنین نحوه تعاملات و رفتارها درون گروه جهادی و با اهالی منطقه هدف جویا شد. البته برای افزایش دقت و اعتبار پاسخ‌ها بهترین شیوه نظرخواهی گفتگوهای شفاهی و مصاحبه‌هایی است که می‌تواند به صورت ساختاری با سئوالات طراحی شده یا بدون ساختار مثل مصاحبه و گفتگوی باز و بدون پیش‌فرض انجام شود. در پایان نتایج این گفتگوها، مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها یا مشاهداتی که فرد یا افراد ارزیاب نسبت به جمع‌آوری آن اقدام می‌نمایند، به صورت گزارشی مدون به مسئول اردو تحویل داده می‌شود.

۱-۵-۲. برگزاری نشست تصمیم‌گیری

پس از جمع‌آوری نتایج به دست آمده از مراحل اول و دوم آسیب‌شناسی، این اطلاعات و نظرات در شورای جهادی مطرح و در مورد هر کدام تصمیم مربوطه اتخاذ می‌شود. این تصمیمات اثر خود را روی سفرهای آتی جهادی نشان می‌دهند. به عبارت بهتر در نشست تصمیم‌گیری به نوعی عملیات کنترل گذشته‌نگر اجرا خواهد شد و فاصله یا شکاف میان برنامه‌ها و فعالیت‌های از پیش تدوین شده با عملکرد بدست آمده از اردو اندازه‌گیری می‌شود. در حقیقت پس از پایان یافتن اردو، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه کنترل‌ها برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. تدوین گزارش اردو

تهیه گزارشی مبسوط و کامل از تمامی امورات اجرایی و عرصه‌های اردوی جهادی، علاوه بر ثبت و مستندسازی فعالیت‌ها می‌تواند مرجعی باشد برای رجوع دیگر علاقه‌مندان به حرکت‌های جهادی و کسب تجربیات و اطلاعات مورد نیاز برای امتداد این زنجیره مقدس و غنای بیش از پیش کیفیت حرکت‌های جهادی در آینده. همچنین از این گزارش کار می‌توان در جلسات مشترک با مسئولان مربوطه جهت تشریح ابعاد و دستاوردهای سفر چه پیش از شروع اردوی بعد و چه پس از خاتمه یافتن اردوی فعلی بهره برد. مشکلات و آسیب‌های مربوط به ثبت و ضبط اطلاعات اردوهای جهادی به قرار زیر است:

- عدم فراهم آوردن بستر مناسب برای دریافت نظرات گوناگون و به تبع تهیه یک محصول ناقص و تک بعدی.
- تهیه طرح‌ها و گزارش‌هایی تکراری به موازات طرح‌ها و گزارشات آماده شده توسط سایر گروه‌ها. (برای جلوگیری از این امر، ارتباط با سایر گروه‌ها و دستیابی به منابع آماده شده توسط آن‌ها ضروری است).
- بی‌مصرف ماندن و اصطلاحاً دفن شدن طرح‌های آماده شده به علت عدم ارتباط با گروه‌های مشابه و بایگانی شدن طرح‌ها در حالی که قابلیت استفاده برای همگان را دارد.
- در ادامه به اختصار انواع گزارش‌ها و کارایی آن‌ها توضیح داده می‌شود:

۱-۳. گزارش‌های مصور

- تهیه مستند و کلیپ‌های جهادی برای پخش در شبکه‌های سیمابا همکاری صداوسیما، مرکزی استان‌ها و پخش در همایش‌ها و مراسم‌های درون‌گروهی در راستای ایجاد انگیزه برای سایر افراد
- تهیه گزارش تصویری مکتوب
- گزارش تصویری معرفی برنامه‌ها: برای گمانه‌زنی‌های بعدی با سازمان‌ها و نمایشگاه‌های درون‌گروهی.

۲-۳. گزارش‌های مکتوب

- گزارش درون‌گروهی: گزارشات جزء به جزء تمامی فعالیت‌های گروه جهادی با هدف تکمیل بانک اطلاعات و آرشیو گروه به

منظور استفاده خادمین گروه جهادی در سال‌های آینده که برای تهیه آن باید فردی مسئولیت جمع‌آوری روزانه گزارش‌های افراد و در نتیجه تدوین و چاپ آن را برعهده داشته باشد و سایر افراد گروه با ایشان نهایت همکاری را به عمل آورد.

• گزارش برون‌گروهی: طبیعتاً نهادها و سازمان‌های همکار با گروه‌های جهادی به ازای همکاری مادی و معنوی خود، گزارشی از تبعات نحوه فعالیت‌های شما در منطقه می‌خواهند که تهیه این گزارشات و ارائه آن‌ها به مسئولین ذی‌ربط با نیت الهی می‌تواند تأثیرات مثبتی در ادامه کار گروه شما داشته باشد.

باید عنوان کرد که در این گزارش به‌تراست کلیات کارمانند موارد ذیل تهیه و تنظیم گردد:

۱. زمان و مکان اردو

۲. تعداد افراد

۳. اهداف ناظر بر کار

۴. اهم اقدامات هر کمیته

۴. تولید آثار هنری، ادبی و...

در پایان سفر جهادی می‌توان با بهره‌گیری از توان کارگروه‌هایی چون کارگروه فرهنگی نسبت به اعلام فراخوان آثار ادبی، هنری و... و جمع‌آوری این آثار از میان جهادگران اقدام نمود. در واقع هدف از این کار تولید و تکثیر محصولات فرهنگی هنری هم چون خاطرات، اشعار و سروده‌ها، عکس‌ها، سفرنامه‌ها و شرح حال‌ها در قالب کتاب، نشریه و... می‌باشد تا

پس از جمع‌آوری و تنظیم آثار، این مجموعه را به عنوان یکی از ابزارهای معرفی کننده سفر جهادی به تمام مراکز و افرادی که می‌توان این محصولات را بدان‌ها ارائه نمود، ارسال کرد.

۵. برگزاری نمایشگاه دستاوردهای جهادی

پس از پایان اردو جهت معرفی فعالیت‌ها و جذابیت‌های این حرکت خدا پسندانه و جذب بیشتر جوانان به این اردوها، نمایشگاهی از دستاوردهای سفر جهادی در قالب‌های گوناگون برپا می‌شود. ارائه تولیدات هنری و ادبی می‌تواند بخشی از این نمایشگاه را به خود اختصاص دهد. هم چنین یادآور می‌شود که از نمایشگاه فوق می‌توان به عنوان یک نمایشگاه جانبی به هنگام برگزاری اختتامیه اردو استفاده کرد.

۶. برگزاری اختتامیه

با توجه به مقدمات اولیه در توضیحات برگزاری اختتامیه می‌بایست برنامه‌ای منظم در سطح استان، شهرستان یا سطح گروه جهادی در راستای اهداف اردوی جهادی و گرامیداشت و قدردانی از جهادگران برگزار شود. در برگزاری اختتامیه اهداف خاصی را دنبال می‌نماییم که اهم آن عنوان خواهد شد:

۱. قدردانی از جهادگرانی که در اردوی جهادی شرکت کرده‌اند.
۲. قدردانی از مسئولین همکار در منطقه مبدأ. (دانشگاه، مسجد، محله و...)

۳. تبلیغات و سرمایه‌گذاری برای اردوی آینده

۴. معرفی خادمین گروه جهادی در اردوی آتی

۵. ارائه گزارش عملکرد گروه در اردوی گذشته

لازم به ذکر است که می‌توان جهت توسعه و فراگیر کردن این حرکت معنوی از نمایندگان شبکه‌های کشوری و استانی و خبرگذاری‌ها جهت پوشش خبری برنامه دعوت به عمل آید.

۷. تداوم ارتباط با جهادگران

تداوم ارتباط اعضای گروه با یکدیگر (با توجه به پراکندگی آن‌ها) به هدف انتقال تجربیات و ارائه مطالب آموزنده آن قدر ضرورت و اهمیت دارد که می‌بایست با روش‌های مختلف پیگیری گردد. وبلاگ نویسی، ارسال پیامک و تهیه گاه نامه جهادی از راهکارهایی است که می‌توان در راستای این هدف و اطلاع رسانی سریع به افراد گروه از آن استفاده نمود. در ادامه با برخی از راهکارهای ایجاد تداوم ارتباط میان جهادگران بیشتر آشنا می‌شویم:

۷-۱. برگزاری اردوی تداوم

با توجه به اهمیت فعالیت‌های پس از اردو، در اردوی جهادی نیز ضرورت برگزاری چنین سفری با تکیه بر برنامه‌های فرهنگی همواره احساس می‌شود. برگزاری اردوهای تداوم علاوه بر تداوم ارتباط جهادگران با یکدیگر می‌تواند با مقاصدی همچون موارد زیر برگزار گردد:

۱. سرکشی مجدد به منطقه، بازدید از پروژه‌های عمرانی و بررسی میزان

پیشرفت آن‌ها پس از اردو.

۲. بررسی نتایج اموری که پیش از این توسط گروه مورد پیگیری قرار

گرفته بودند.

۳. دیدار با مسئولین ادارات و نیز اعطای لوح تقدیر از طرف شرکت کنندگان در اردو به مسئولینی که همکاری خوبی را با گروه و خدمت رسانی به مردم داشتند.

۴. سرکشی پزشک گروه به خانواده‌های بیماران روستا.

۵. بررسی سطح فرهنگی روستا با توجه به برنامه‌های فرهنگی برگزار شده در طول اردو و میزان تأثیرگذاری این برنامه‌ها.

۶. برگزاری اردوهای زیارتی - سیاحتی برای اهالی روستا.

۷. توزیع کتب، جزوات و هدایای فرهنگی به کودکان و نوجوانان روستایی.

۸. دیدار مجدد با اهالی منطقه، بررسی مشکلات و رسیدگی و پیگیری آن‌ها.

۹. تعظیم شعائر دینی در سطح منطقه هدف با برپایی اعیاد و مراسم‌های دینی و مذهبی، برپایی جلسات قرائت دعا و....

۲-۷. برپایی اردوی زیارتی - سیاحتی

اردوی جهادی حرکتی برخاسته از معنویت و اعتقادات مجریان آن که براستی مجموعه‌ای از جوانان متعهد، نوع دوست و آرمان‌گرای نسل امروز به شمار می‌روند می‌باشد. در حقیقت همین معنویت است که به عنوان یک چاشنی و محرک اثرات ارزشمندی برجای گذاشته و حماسه‌ای این چنینی را می‌آفریند.

تقدیر و سپاس از چنین افرادی که با اهداف خدایی پای در این عرصه

گذاشته‌اند بسیار دشوار به نظر می‌رسد؛ اما آن چه مسلم است این است که این سپاسگذاری باید از نوع معنوی باشد و نه مادی. از این رو برگزاری اردوی زیارتی به ویژه شرکت‌کنندگان در اردوی جهادی می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.

این سفر علاوه بر برکات معنوی از جوانب دیگر بسیار ارزشمند است و آن ایجاد فرصتی جهت گردهمایی مجدد همسفران اردوی جهادی و تجدید خاطرات آن و نیز بحث و تبادل نظر در رابطه با مسائل اردو به دور از فضای اضطراب و هیجانِ حین اردوی جهادی می‌باشد و بهره‌گیری از این نظرات باعث هرچه بهتر برگزار شدن اردوهای بعدی می‌گردد.

از جمله اقدامات دیگر در زمینه تداوم ارتباط با جهادگران می‌توان فعالیت‌های زیر را نیز نام برد:

۱. تشکیل هیئت جهادی به صورت هفتگی یا دو هفته یکبار
۲. برنامه‌های تفریحی - ورزشی با توجه به زمانبندی افراد
۳. برگزاری جلسات طوفان فکری به منظور آسیب‌شناسی و ارائه پیشنهادات و نظرات جدید
۴. برگزاری جلسات علمی و تخصصی
۵. تهیه و بروزرسانی وب‌سایت و وبلاگ‌های جهادی

۸. برنامه‌ریزی برای اجرای طرح‌های مناسب با اهداف حرکت‌های جهادی

این فعالیت‌ها براساس بازه زمانی یک‌ساله (طول سال تحصیلی) و براساس شرایط زمانی خاصی که افراد در آن مشغول به تحصیل هستند تعریف می‌شود. لذا ماهیتاً با سفرهای جهادی که نیاز به مدت زمان

تعطیلی چند هفته‌ای و عدم اشتغال به تحصیل دارد متفاوت است. هدف از برگزاری و اجرای این طرح‌ها گسترش و توسعه اردوهای جهادی و گام برداشتن به سمت حرکت‌های جهادی است.

برخی از این طرح‌ها می‌تواند قالب فرهنگی - تبلیغی داشته باشد. همانند انتشار نشریه و مجله با محوریت موضوعاتی چون فقر و محرومیت، عدالت، سفرهای جهادی و... در قالب‌های گوناگون ادبی و نوشتاری.

همچنین این طرح‌ها می‌توانند ماهیت امدادی داشته باشند و بر مبنای رسیدگی به وضعیت محرومین حیطه زندگانی افراد برنامه‌ریزی شوند. به طور مثال ارائه خدمات تحصیلی به دانش‌آموزان محروم محل زندگی یا محل تحصیل، پرداختن به خانواده‌های محروم اطراف محل اقامات مانند خوابگاه دانشجویی یا منزل محل سکونت، تعریف و ارائه خدمات به روستاهای محروم اطراف شهر محل تحصیل یا محل اقامت به صورتی که این خدمات مدت زمان کوتاهی نیاز داشته باشد. به طور مثال در طول ۲ روزه پایان برسد.

برخی از این فعالیت‌ها می‌تواند ماهیت پژوهشی داشته باشد. مانند پرداختن به مسأله فقر و محرومیت از طریق رشته تحصیلی هر دانشجو، پرداختن به مباحثی مانند عدالت و راه‌های تحقق آن و ارائه راهکارها ر قالب مقاله، پایان‌نامه، کتاب، برگزاری سمینارهای علمی با موضوعات مذکور.

انجام فعالیت‌ها با رویکرد گسترش و تبدیل این نوع حرکت‌ها به گفتمان غالب مجموعه‌های دانشجویی، حوزوی و دانش‌آموزی، اهمیت

فراوان دارد، لذا برای تحقق این هدف برقراری ارتباط با سایر مراکز و اجرای برنامه‌ها به صورت شبکه‌ای و بین دانشگاهی ضروری است.

ب- مدیریت منطقه هدف

۱. استمرار فعالیت‌ها و تداوم ارتباط با منطقه

اهمیت استمرار فعالیت‌ها و تداوم ارتباط با منطقه در استمرار و تداوم تأثیرگذاری فرهنگی بر منطقه هدف و جلوگیری از ناقص ماندن حرکت جهادی آغاز شده است. در ادامه به اقدامات خاصی که منجر به حفظ ارتباط با منطقه خواهد شد اشاره می‌نماییم:

۱-۱. سفرهای مجدد به منطقه

از جمله این اقدامات اردوهای تداوم و سفرهای مجدد به منطقه است که در بخش قبلی به تفصیل در مورد آن بحث شد. در واقع بخشی از فعالیت‌های خدماتی (عمرانی و...) که برای اتمام و تکمیل باقی گذاشته شده، هم چنین فعالیت‌های فرهنگی سپرده شده به رابطین و سایر کارهای ناتمام در منطقه عاملی برای حضور مجدد در منطقه می‌باشد. البته سفرهای مجدد به منطقه آسیب‌های گوناگونی خواهد داشت که با مدیریت صحیح می‌توان مانع از بروز آن‌ها شد. از جمله این مشکلات و آفات می‌توان موارد زیر را نام برد:

- عدم هدف گذاری دقیق برای سفرهای مجدد و صرفاً حضور دوباره در منطقه، تنها هزینه مضاعف بر مجموعه برگزارکنندگان تحمیل خواهد کرد. (برای تک تک سفرها طبق روال قبل می‌توان

کارکردهای فرهنگی - خدماتی تعریف نمود.)

- به علت تعداد سفرها و احتمالات مداوم در خدمت رسانی ممکن است روحیه انفعالی عمل کردن مردم منطقه و تکیه بیش از حد آنان بر افراد غیربومی تقویت گردد و برای آبادانی و رفع مشکلات خود هم چنان منتظر حضور دیگران بمانند.
- تعدد سفرها و سختی آن ممکن است توان کادر اجرایی مسافرت را کاهش داده و ضعف ایجاد شده در آن‌ها، سایر برنامه‌های پس از سفر را تحت الشعاع قرار دهد.

۲-۱. ارتباط با رابطین فرهنگی در منطقه

ارتباط مداوم از طریق مکاتبه یا تلفن با رابطین فرهنگی و پشتیبانی فکری و مادی از آن‌ها برای ادامه طرح‌های فرهنگی سپرده شده به آن‌ها نیز اقدام مناسبی جهت تقویت ارتباط با مردم منطقه هدف است. در این اقدام می‌توان با توجه به شناختی که از نیازهای فرهنگی منطقه به دست آمده است، اقدام به ارسال محصولات فرهنگی نمود. در حقیقت این نیازسنجی در حین سفر یا پس از آن از طریق رابطین فرهنگی انجام می‌گیرد. در امر ارسال محصولات فرهنگی باید به تناسب محصولات ارسالی با فرهنگ اسلامی و بومی منطقه دقت شود. به طور مثال نباید محصولات به منطقه هدف ارسال شود که منجر به ترویج فرهنگ پرزرق و برق شهرنشینی و تجمل‌گرایی شود. ارتباط با رابطین فرهنگی در منطقه نیز دارای آسیب‌هایی است که باید با شناخت صحیح از این مشکلات مانع از بروز آن‌ها شد. از جمله مشکلات و آفات مربوط به ارتباط با نمایندگان فرهنگی منطقه و ارسال اقلام فرهنگی عبارتند از:

- در صورت سستی در تداوم ارتباط با رابطین فرهنگی و عدم پشتیبانی از آن‌ها، موجبات دلسردی و سستی آن‌ها در ادامه کار فراهم می‌آید. فضای سخت کاری در مناطق محروم و مشکلات عدیده موجود در این مناطق، عاملی است که انجام کار مستمر و مداوم فرهنگی را در آن جا بسیار سخت می‌کند، به خصوص نیروهای بومی و محلی کارشان پس دشوارتر است. لذا برای ادامه کار توسط یک نیروی محلی، انگیزش بالایی مورد نیاز است که تداوم ارتباط برگزارکنندگان سفر با رابطین محلی و ایجاد احساس دلگرمی در آن‌ها تا حدود زیادی این انگیزش را تأمین می‌نماید.

- رابطین فرهنگی کاملاً باید مورد اطمینان باشند و در مقابل امکانات (اعم از نقدی و غیرنقدی) که در اختیارشان قرار می‌گیرد پاسخگو باشند، در غیر این صورت ممکن است امکانات ارسالی به منطقه با روند صحیح و سالمی مصرف نشود. البته نظارت دقیق و پیگیری، تا حدود زیادی این مشکلات را حل می‌کند.

- عدم توانایی رابطین در انجام کار فرهنگی و یا عدم صلاحیت آن‌ها و انجام فعالیت‌هایی که تأثیرات منفی در منطقه دارد، به خصوص با توجه به امکاناتی که در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. به طور مثال وارد کردن اختلافات قومیتی در نحوه ارائه خدمات فرهنگی به اهالی روستاها و تبعیض در این امر از جمله تأثیرات منفی است.

۳-۱. استفاده از ابزارهای ارتباطی

یکی دیگر از راه‌های تقویت و تداوم ارتباط با منطقه هدف استفاده از ابزارهای ارتباطی همچون تلفن و مکتوبات است. از طریق نامه‌نگاری و یا تماس تلفنی می‌توان ارتباط با منطقه، اهالی و دانش‌آموزان را حفظ کرد. این ابزارهای علی‌رغم سادگی در برآوردن اهداف تعیین شده برای ارتباط مداوم با منطقه، مؤثر هستند.

ج- مدیران و مسئولین ذی‌ربط

۱. ارائه گزارش به مسئولین ذی‌ربط

یکی از اقداماتی که منجر به جلب حمایت مسئولین ذی‌ربط نسبت به اردوهای جهادی خواهد شد، ارائه گزارشی مکتوب، تصویری و... از اقدامات و برنامه‌های اجرا شده در منطقه هدف است. این اقدام باعث می‌شود که مسئولین از ابعاد کاری، مشکلات اجرایی و منطقه‌ای، آسیب‌های فرهنگی، مسائل اقتصادی منطقه هدف و... بهتر آگاه شده و بر حمایت خود از طرح‌های جهادی آینده بیافزایند. براین اساس پیشنهاد می‌گردد تا با تشکیل جلساتی با مسئولان مربوطه گزارشی تفصیلی از اقدامات انجام شده طی سفر داده شده و مسائل و مشکلات کاری با ایشان در میان گذاشته شود.

۲. پیگیری مطالبات اداری

یکی از وظایف مهمی که پس از سفر بر عهده گروه جهادی است، پیگیری بخشی از تعهدات مسئولین است که زمان اجرای آن‌ها مربوط به

زمان اتمام برگزاری سفر می باشد. چنان چه خلف وعده ای از سوی این مسئولین صورت گرفت می توان لیستی از تعهدات مسئولین منطقه ای را به نهاد یا سازمان مافوق آن ها (مانند ادارات کل استانی، وزارتخانه ها، نمایندگان مجلس، استانداران و...) ارائه کرد تا بازخواست جدی تر در مقابل تعهدات داده شده توسط آن ها صورت گیرد. در بحث مطالبه تعهدات اداری از مسئولان مشکلاتی وجود دارد که در سطرهای بعدی بیشتر به آن ها می پردازیم:

- عدم جدیت در پیگیری تعهدات یا نشناختن مسیرها و ابزارهای قوی تر جهت پیگیری (به طور مثال از طریق مسئول مافوق) می تواند عاملی برای فراموشی و عدم اجرای تعهدات داده شده توسط مسئولین منطقه باشد.
- در صورت عدم اجرای تعهدات داده شده، موجبات بدبینی و نارضایتی مردم منطقه از برگزارکنندگان سفر، همچنین از مسئولان منطقه ای فراهم می شود.

5) هر گونه نظر یا پیشنهاد خود را بنویسید :

پیوست شماره ۲: نمونه فرم شناسایی ثانویه

باسمه تعالی

کتابخانه: Δ ندارد Δ دارد: (چند جلد: / محل استقرار کتابخانه)
 مدرسه: Δ ندارد: (مکان نزدیکترین مدرسه: / مسافت کیلومتر)
 سرویس: ☐ دارد ☐ ندارد هزینه سالانه سرویس:
 Δ دارد: (☐ ابتدایی ☐ راهنمایی ☐ دبیرستان)

مشخصات مدارس:

مقطع ابتدایی: پسروانه دخترانه مختلط / مترائ: / تعداد کلاس:
 حیاط (مترائ)
 زمین بازی: (مترائ) معلم (تعداد:) اتاق معلم
 آبدارخانه (ظروف:) یخچال
 کولر بخاری سیستم صوت آب گرمکن
 سرویس بهداشتی: (چندباب:) سرویس حمام: (چندباب:)

مقطع راهنمایی: پسروانه دخترانه مختلط / مترائ: / تعداد کلاس:
 حیاط (مترائ)
 زمین بازی: (مترائ) معلم (تعداد:) اتاق معلم
 آبدارخانه (ظروف:) یخچال
 کولر بخاری سیستم صوت آب گرمکن
 سرویس بهداشتی: (چندباب:) سرویس حمام: (چندباب:)

مقطع دبیرستان: پسروانه دخترانه مختلط / مترائ: / تعداد کلاس:
 حیاط (مترائ)
 زمین بازی: (مترائ) معلم (تعداد:) اتاق معلم
 آبدارخانه (ظروف:) یخچال
 کولر بخاری سیستم صوت آب گرمکن
 سرویس بهداشتی: (چندباب:) سرویس حمام: (چندباب:)

مدرسه شبانه روزی: دارد (قابلیت اسکان: / تعداد قابل اسکان:)

ندارد

- **دین اهالی روستا:** اسلام } شیعه درصد
سنی درصد (گرایش های
اقلیت ها با ذکر نام: / درصد

- **شغل اهالی:** کشاورزی: درصد (نوع کشت:)
دامداری: درصد (نوع دام:)
باغبانی: درصد (نوع درخت:)
شغل متفرقه و کاذب: درصد (نوع شغل:)

- **وضعیت اماکن ورزشی:** زمین فوتبال (متراژ:)
زمین والیبال (متراژ:)
میدان دیگر ورزشی:

- **ترکیب جمعیتی روستا:**

تعداد خانوار:	تعداد کل جمعیت:	تعداد مردان و پسران:	تعداد زنان و دختران:
زیر ۷ سال:	دختر پسر	دبستان:	راهنمایی:
دبیرستان:	دختر پسر	دانشجو:	زوج های جوان:
مهاجرت:	ندارد	دارد (چند درصد:)	مکان مهاجرت:
دلیل مهاجرت:	تحصیل	یافتن شغل	نبود امکانات اولیه (آب، برق و غیره)

- **وضعیت جاده:** آسفالت

خاکی: کیلومتر (زیرسازی شده بدون زیرسازی و خراب)

- **وضعیت جغرافیای:** بیابان (کویر) جنگل (سرسبز) کوهستانی

۱۵۸ ► مدیریت اردوهای جهادی

- وضعیت حرکت (رفت و آمد و حمل و نقل) خودرویی:

قابل تردد برای کلیه خودروهای سبک و سنگین قابل تردد برای خودروهای سبک
قابل تردد بای خودروهای دنده کمک دار قابل تردد برای خودروهای نیمه سنگین (مینی بوس)
قابل تردد برای خودروهای سنگین (کامیون - اتوبوس - گریدر - جرثقیل و...)

- نحوه ی تردد از شهر به روستا:

سرویس ندارد سرویس دارد (نوع سرویس: اتوبوس مینی بوس تاکسی غیره)
سرویس تا روستا می آید سرویس تا نزدیک روستا می آید (تا چه مسافتی از روستا: کیلومتر)

- وضعیت بهداشتی روستا:

خانه بهداشت: دارد (..... مترآز) نوع پزشک: عمومی دندانپزشک: متخصص.....

هفته ای یک تا دو بار

شبانه روزی هرروز موقت دو هفته یک بار

ماهی یک بار

ندارد (نزدیک ترین خانه بهداشت: کیلومتر)

پزشک سیار: هفته ای یک بار دوهفته ای یک بار ماهی یک بار

نزدیک ترین درمانگاه به روستا: (مسافت: کیلومتر)

نزدیکترین بیمارستان به روستا: (مسافت: کیلومتر)

لوله کشی فاضلاب: ندارد دارد (فاضلاب از روستا می گذرد: بله خیر)

آب آشامیدنی: دارد شبانه روزی موقت: روزی چند ساعت:

ندارد تانکر می آورند چشمه است یا دبه می آورند

لوله کشی آب: ندارد دارد

- وضعیت ارتباطات سیار: سرویس آنتن دهی تلفن همراه: کامل گاهی ندارد

تلفن شهری: ندارد دارد (داخل هرخانه فقط در ساختمان مخابرات)

تلفن های کارتی: ندارد دارد

تلفن همراه: ندارد دارد (چند خانوار:)

اداره پست: ندارد دارد

- تابلوی راهنمای روستا: ندارد دارد (ابتدای روستا ابتدای جاده)

- گویش زبان اهالی : ترک لر کرد بلوچ فارس گیلکی مازنی دیگر:
- معماری خانه ها : کبری خشتی و گنبدی آجر (مصالح روز)
- وضعیت شورای روستا : ندارد (علت :)
- دارد (چند نفر : اسامی :)
- فعال است فعال نیست (علت :)
- نیجه فعال (علت :)
- تعداد شهدای روستا : اسامی :)
- وضعیت مزار شهدا : ندارد دارد (نیازمندی ها :)
- تعداد جانبازان روستا : اسامی :)
- تعداد رزمندگان و ایثارگران روستا : اسامی :)
- پایگاه بسیج : دارد : تعداد اعضا (فعال است نیجه فعال است غیر فعال)
- ندارد

نام گروه جهادی :

وابسته به بسیج دانشجویی دانشگاه :

تکمیل کننده فرم :

شماره تماس :

تاریخ تکمیل فرم :

نحوه اطلاع از وجود این روستا :

پیوست ۳: نمونه فرم شناسایی تکمیلی

بسمه تعالی

«فرم شناسایی تکمیلی روستای مورد هجرت - کارگروه آموزش»

جدول اسامی دانشجویان روستا:

ردیف	نام و نام خانوادگی	مقطع	رشته	نام دانشگاه	معدل
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					

دانش آموزان دبیرستانی: دختر پسر میانگین معدل:

رشته تحصیلی: علوم انسانی: دختر پسر

علوم تجربی: دختر پسر

ریاضی و فیزیک دختر پسر

فنی و حرفه‌ای دختر پسر

دانش آموزان راهنمایی: دختر پسر میانگین معدل:

دانش آموزان ابتدایی: دختر پسر میانگین معدل:

اول ابتدایی دختر پسر

دوم ابتدایی دختر پسر

سوم ابتدایی دختر پسر

چهارم ابتدایی دختر پسر

پنجم ابتدایی دختر پسر

وضعیت آموزشی مدرسه:

تعداد کلاس:	معلم:	ندارد	دارد	(تعداد معلم:)
کتاب کمک درسی: (ابتدایی)	راهنمایی دبیرستان کنکور (
تخته سیاه (تعداد: (گچ تخته (تعداد: (
وایت برد (تعداد: (ماژیک تخته (تعداد: (
پوسته‌های آموزشی (تعداد: (
آزمایشگاه: ندارد	دارد	(امکانات: (
میزو صندلی معلم	ندارد	دارد	(تعداد: (
نیمکت دانش آموزان: ندارد	دارد	(کم است کافی است (

نیازهای آموزشی روستا:

..... - 1

.....

.....

.....

..... - 2

.....

.....

.....

..... - 3

.....

.....

.....

تاریخ تکمیل:

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم:

بسمه تعالی

«فرم شناسایی تکمیلی روستای هدف - کارگروه پزشکی»

بیماری های شایع در روستا:

.....

.....

انواع حشرات، موجودات و حیوانات در روستا:

.....

.....

واکسیناسیون روستائیان: انجام نشده / انجام شده (تاریخ:.....) /

نوع واکسن: (.....)

واکسیناسیون دام و طیور: انجام نشده / انجام شده (تاریخ:.....) /

نوع واکسن: (.....)

خانه بهداشت: ندارد (علت:

.....

(.....)

دارد: (علت:

.....

(.....)

وضعیت آب شرب روستا: آب شرب ندارد (علت:

.....

(.....)

آب شرب دارد (سالم است / انگل و میکروب دارد)

منبع آب شرب: تانکر آب چشمه / لوله کشی

نوع تخصص های پزشکی مورد نیاز: عمومی دندانپزشکی پزشک زنان (ماما)

چشم پزشک اعصاب و روان ارتوپد و طب فیزیکی

دیگر تخصص ها (.....)

وضعیت بهداشت فردی اهالی: کاملاً تمیز تمیز متوسط کثیف خیلی کثیف

محل استقرار پزشکان جهادی: مدرسه مسجد خانه بهداشت منزل اهالی (با ذکر

ضمائم ◀ ۱۶۳

نام:..... (

نیازمندی ها:

۱-.....

.....

.....

۲-.....

.....

.....

تاریخ تکمیل

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم:

بسمه تعالی

«فرم شناسایی تکمیلی روستای مورد هجرت - کارگروه عمرانی»

مسجد: ساخت مسجد (متراژ: / مکان: برآورد: / منبع تأمین هزینه:)

تعمیر مسجد: سفیدکاری ایزوگام کابینت سازی برق کشی

آسفالت حیاط ساخت خانه عالم ساخت آبدارخانه

شیرآلات (تعداد:.....) لامپ (تعداد:.....) جاکفشی

سنگ کاری (متراژ:.....) سایر:.....

تجهیز مسجد: کولر بخاری (مدل:.....)

خانه:

ساخت خانه برای محرومین:

نام و نام خانوادگی:..... سن:..... شغل:.....

متأهل: (تعداد فرزند:.....) مجرد

حقوق ماهیانه:..... تومان

تحت پوشش: نیست هست (کمیته امداد سازمان بهزیستی سایر

نهادها:.....)

خانه فعلی وی: قابل سکونت نیست (علت:.....)

(.....)

قابل تحمل است (توصیف خانه:.....)

(.....)

وام ساخت: ندارد دارد (میزان قسط ماهیانه:..... / تعداد

اقساط:.....)

تعمیرات منزل محرومین:

نام و نام خانوادگی:..... سن:..... شغل:.....

متأهل: (تعداد فرزند:.....) مجرد

حقوق ماهیانه:..... تومان

تحت پوشش: نیست هست (کمیته امداد سازمان بهزیستی سایر

نهادها:.....)

نوع تعمیرات:.....

.....
.....
..... هزینه تعمیرات:

موارد مورد نیاز برای تعمیر و بازسازی مدرسه:

- ۱-
-
.....
.....
- ۲-
-
.....
.....

تاریخ تکمیل:

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم:

بسمه تعالی

«فرم شناسایی تکمیلی روستای مورد هجرت - کارگروه فرهنگی»

مسجد روستا: ندارد (علت:.....)

دارد قرآن کریم (..... جلد) مفاتیح الجنان (..... جلد) صحیفه سجاده (..... جلد)

نهج البلاغه (..... جلد) کتابخانه (..... جلد) سیاسی فرهنگی مذهبی

ورزشی اجتماعی علمی

مهر نماز (تعداد:.....) سجاده (تعداد:.....) عبا (تعداد:.....)

چادر نماز زنانه (تعداد:) چادر فاصل خواهران و برادران

محراب (سنگ چوب)

رادیو ضبط نوار کاست مذهبی (تعداد:) تلویزیون

منبر لوح فشرده کمد قرآن

مدرسه روستا: مقطع: ابتدایی راهنمایی دبیرستان

نمازخانه ندارد (علت:.....)

دارد (مترائ:.....)

مهر قرآن کریم (..... جلد) مفاتیح الجنان (..... جلد) نهج البلاغه (..... جلد)

صحیفه سجاده (..... جلد) کتابخانه (..... جلد) سیاسی مذهبی فرهنگی

درسی، علمی ورزشی اجتماعی

تعداد افراد مکلف: دختران:..... پسران:.....

وضعیت فرهنگی روستا:

مدگرایی در جوانان: زیاد متوسط کم

حجاب دختران: لباس سنتی چادر مانتو

ماهواره: دارد (..... درصد) ندارد

تلویزیون: دارد (..... درصد) ندارد

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم: تاریخ تکمیل:

پیوست شماره ۴: نمونه فرم طرح اجرایی اردو

طرح پیشنهادی اردوی تابستان

مجری دوره:

گروه جهادی از.....

منطقه مورد هجرت:

روستاهای ... ، ... و ... استان ... شهرستان ...

۱۶۸ ► مدیریت اردوهای جهادی

۹. یافتن جوانانی که بتوان با بالا بردن سطح تعلیمات دینی آنها از طرفی و آموزش آنها از طرف دیگر در جهت انجام فعالیت های فرهنگی و تبلیغ دین بتوان استفاده نمود. (بومی کردن فعالیت های فرهنگی بوسیله پتانسیل موجود در خود منطقه مورد نظر)
۱۰. ایجاد فضای اطمینان و اعتماد متقابل بین مردم و مسئولین شهرستانی، استانی و کشوری
۱۱. جلب حمایت و کمک بیش از پیش مسئولین شهرستان و استان در عرصه فعالیت های فرهنگی، آموزشی، عمرانی و... مورد نیاز مردم منطقه هدف
۱۲. حاکم کردن تفکر و فرهنگ بسیجی و جهادی بر حوزه "نگرش" و "عمل" مسئولین و جامعه

ب: اهداف ناظر بر شرکت کنندگان در اردو:

۱. سازندگی معنوی و تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس
 ۲. تغییر نگرش و عملکرد شرکت کنندگان نسبت به دو مقوله "محرومیت" و "عدالت"
 ۳. کاربردی نمودن علوم موجود در نزد شرکت کنندگان و مورد نیاز اهالی منطقه هدف
 ۴. غنی سازی اوقات فراغت
 ۵. تقویت مهارت های فنی و هنری جهادگران
 ۶. افزایش بصیرت و تقویت نوع نگاه جهادگران نسبت به اسلام و نوع حکومت اسلامی و افزایش ارادت نیروها به حاکمیت ولایت فقیه
- عرصه های منتخب جهت فعالیت در منطقه هدف:

الف) در عرصه فرهنگی:

۱. تقویت مساجد به طرق: تجهیز مساجد با قرآن کریم، مفاتیح الجنان و صحیفه سجاده و نیز تشکیل و تجهیز کتابخانه در مدارس و مساجد

۲. برگزاری جلسه افتتاحیه و برگزاری جلسه اختتامیه

۳. برگزاری مراسمات مذهبی: محفل انس با قرآن، یادواره شهدای روستاهای هدف، جشن تشریف به

دین مبین اسلام برای مکلفان روستاها، تشکیل جلسات و هیئت های مذهبی در روستاها و

تشبیت آنها از طرف گروه

۴. و...

ب) در عرصه آموزشی:

۱. برگزاری کلاس های تقویتی درسی (ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان) (ریاضی، عربی، فیزیک،

شیمی، زبان)

۲. برگزاری کلاس های دینی (احکام، قرآن، اخلاق)

۳. برگزاری کلاس های هنری شامل سرود، تئاتر، نقاشی، داستان نویسی پخش کارتون های علمی-

مذهبی

و...

ج) در عرصه پژوهشی:

بازدید از خانواده های محروم و شهدا و ایثارگران روستاها با شرکت برادر و خواهر و روحانی و اهدای

هدایای فرهنگی به آنها- بررسی مشکلات و پیگیری از طریق مسئولین شورا، تهیه شناسنامه روستا

در زمینه های عمرانی، فرهنگی و آموزشی، بررسی و ارائه راهکارهای ایجاد اشتغال با توجه به

پتانسیل های موجود در منطقه

د) در عرصه عمرانی:

۱۷۰ ► مدیریت اردوهای جهادی

ساخت و تکمیل مساجد

۱. ساخت و تکمیل مساجد

۲. پروژه آبرسانی

۳. تعمیرات داخلی کلیه مدارس روستاهای هدف

۴. ساخت استخر جهت تشویق مردم به کاشت و آبیاری درختان در روستای ...

و...

ه) در عرصه بهداشتی - پزشکی:

۱. آموزش بهداشت دهان و دندان

۲. آموزش بهداشت کنترل جمعیت و تنظیم خانواده، بیماری های واگیردار

۳. دیدار و سرکشی تیم پزشکی خانه به خانه و ویزیت رایگان

۴. آموزش کمکهای اولیه

و...

و) در عرصه روابط عمومی:

تصویر برداری و عکاسی از فعالیت گروه، مصاحبه با اهالی روستا و نظرخواهی از فعالیت ها، مصاحبه

از اعضای اردو، ساخت کلیپ های مختلف برای مردم روستا و صدا و سیما، هماهنگی با گروه های

مستندساز برای تهیه گزارش

م) برنامه های پیشنهادی کشاورزی و دامپزشکی:

۱. آموزش آبیاری تحت فشار

۲. آموزش سم پاشی درختان

۳. رفع بیماری های دام و طیور

و...

فهرست منابع

۱. آمدی، عبدالواحد؛ غرالحکم، بیروت، مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، ۱۴۰۷ق، ج ۲.
۲. احمدی، محمدرضا (۱۳۸۹). روش تحلیل راهبردی، فصلنامه حصون، شماره ۱۳.
۳. اخوان، محمدعلی (۱۳۸۹) اصول مدیریت اردوهای جهادی از نمای پیام رسانی فرهنگی، قم: مرکز مطالعات راهبردی و هدایت حرکت های جهادی، چاپ اول.
۴. اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۴). رویکردهای نوین مدیریت سرمایه انسانی در عصر دانش، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
۵. الوانی مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشرنی، چاپ اول.
۶. ایرانزادپاریزی، مهدی و ساسان گهرپرویز (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران - بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ چهارم.
۷. باقی نصرآبادی، علی (۱۳۸۴). همبستگی اجتماعی و مشارکت عمومی (دیدگاه ها، عوامل تقویت، تهدیدها و راهکارها)، دوماهنامه حصون، شماره ۶.

۸. بخشی، علی اکبر و ثواب، جهانبخش (۱۳۸۰). معیارهای گزینش در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، فصل نامه روش شناسی علوم انسانی (حوزه و دانشگاه)، شماره ۲۷.
۹. تاج الدین، محمد (۱۳۸۶). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲.
۱۰. تاج الدین، محمد (۱۳۸۵). چرا مدیریت استعداد؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱.
۱۱. تاجیک محمدرضا (۱۳۸۴). مدیریت بحران - نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران، تهران: انتشارات فرهنگ گفتمان، ویراست دوم.
۱۲. جی، راس (۱۳۸۴) دایرة المعارف مدیریت، مترجمان: سعیده سریانی و لیلا بیرجندیان، تهران: بهزاد، چاپ اول.
۱۳. حکیمی پور، ابوالقاسم (۱۳۷۴). تصمیم گیری در مدیریت، مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول.
۱۴. رضائیان علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
۱۵. ساموئل، سرتو و پائول، پیتر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، مترجم علی شمشخانی، تهران: دوره عالی جنگ دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۱۶. سرداری، علی (۱۳۸۲). سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
۱۷. سید نژاد، میرصادق (۱۳۸۴). هم بستگی ملی و مشارکت عمومی؛ مفاهیم و زمینه‌ها، ماهنامه گلبرگ، شماره ۶۸.
۱۸. شکرای، محمد، (۱۳۸۷). مبانی مدیریت و اصول برنامه‌ریزی اردوهای

- جهادی، تهران: سازمان بسیج دانشجویی کشور، جلد اول.
۱۹. شهلاهی ناصر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح، تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران - دافوس، چاپ اول.
۲۰. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر روان، ویراست دوم.
۲۱. علی احمدی، علیرضا، تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش، چاپ اول.
۲۲. فردار، دیوید (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ یازدهم.
۲۳. قهار، هادی؛ بوسلیکی، حسن و عالم زاده نوری، محمد (۱۳۸۸). کارگروھی: ضرورت‌ها و مزیت‌ها، دو هفته نامه پگاه حوزه، شماره ۲۷۴.
۲۴. کونتزو و بهریخ (۱۳۷۰). اصول مدیریت، ترجمه طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۲۵. مجدفر، مرتضی (۱۳۷۱). اصول مدیریت و رهبری جلد اول، تهران: سرنا، چاپ اول.
۲۶. مدرس‌زاده، مجد الدین (۱۳۷۹). معیارهای گزینش در قرآن و نهج‌البلاغه فصلنامه معرفت، شماره ۳۷.
۲۷. مدیریت پژوهش‌های بنیادین معاونت پژوهشی نهاد مقام رهبری (۱۳۸۸)، در سایه سار ولایت - منشور مطالبات مقام معظم رهبری از دانشگاه و دانشگاهیان جلد دوم، تهران: نشر معارف، چاپ دوم.
۲۸. مرکز صهبا (۱۳۹۰)، دغدغه‌های فرهنگی - شرح مزجی یکی از بیانات محوری مقام معظم رهبری در سال ۷۳ با استفاده از دیگر بیانات

- معظم له، تهران: موسسه جهادی - مرکز صهبا، چاپ اول.
۲۹. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۶). مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: مدرسه الامام امیرالمؤمنین (ع)، چاپ یازدهم.
۳۰. نیتزکی، گری گراد وبرچ جان. ج (۱۳۷۱). سیستم های اطلاعاتی در تنوری و عمل، ترجمه منوچهر غیبی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد اول، چاپ اول.