

آشنایی اجمالی با

شورای راهبردی

ضمیمه ی شماره ی ۱ کتاب معرفی حکمت سرا

www.hekmatjoo.ir

ویرایش تابستان ۹۵

فهرست

- ۲ طلایعه
- ۴ -۱ معرفی جایگاه سازمانی شورای راهبردی در حکمت سرا
- ۷ -۲ وظایف شورای راهبردی نسبت به مجموعه ی حکمت سرا
- ۱۱ -۳ حدود اختیارات شورای راهبردی
- ۱۲ -۴ شیوه های راهبردی شورا در حکمت سرا
- ۱۳ -۵ چگونگی تقسیم وظایف داخل شورای راهبردی
- ۱۶ -۶ چگونگی حذف و اضافه شدن اعضای شورای راهبردی
- ۱۸ -۷ سابقه ی فعالیت شورای راهبردی
- ۱۹ -۸ آفت شناسی



طلیعه

اهمیت مشورت و شورا بر کسی پوشیده نیست. یکی از اصول بدیهی در هر فعالیت اجتماعی مشورت است. اما چگونگی مشورت و شیوه ی بهره مندی از عقول دیگران حالت های مختلفی دارد که لازم است افرادی که قصد دارند مشورت کنند تعریف خود را از مشورت، جایگاه مشورت، نوع و چگونگی مشورت و ملزومات مشورت اعلام نمایند.

هدف این نوشتار معرفی تعریف، جایگاه و چگونگی استفاده از عقل جمعی در مدیریت فعالیت های مرکز پژوهشی حکمت سراسر است.

در بخش اول این متن جایگاه عمومی کسانی که به عنوان شورای راهبردی حکمت سرا سعی دارند برای همهی فعالیت های این مرکز پژوهشی خدمت گزاری کنند، معرفی می شود. در بخش دوم به وظایف عمومی این شورا پرداخته می شود.

در بخش سوم حدود اختیارات شورا تبیین می گردد و مشخص می شود شورای راهبردی در چه موضوع و مسائلی ورود یا دخالت ندارد.

در بخش چهارم شیوه های مختلف خدمت رسانی شورای راهبردی به قسمت های مختلف مجموعه حکمت سرا بررسی می شود.

در بخش پنجم وظایفی که بین اعضای شورا تقسیم شده و چگونگی این تقسیم وظایف بیان می‌شود.

در بخش ششم چگونگی عزل و نصب هر یک از اعضای شورا معلوم می‌گردد.

در بخش هفتم سابقه‌ی فعالیت شورا گزارش دهی می‌شود.

در بخش پایانی آفت‌هایی که متصور است به این شورا وارد شود یا از آن منتج گردد، تذکر داده می‌شود.

انتظار می‌رود مطالعه کنندگان این نوشتار:

۱- با روش اداره و ساختار مدیریت مرکزی که وظیفه‌ی پژوهش عملیاتی در عرصه‌ی فرهنگ را دارد آشنا شوند.

۲- به جستجوی راهکارهای استفاده از عقل جمعی و بهره‌گیری از روش‌های درست مشورت بیش از پیش علاقه مند شوند.

۳- بتوانند در ابعاد گوناگون خدمت‌گزاری مرکز پژوهشی حکمت سرا را یاری نمایند.

۴- نقد و ارزیابی و پیشنهادهای خود را به ساختار مدیریتی حاکم بر حکمت سرا عرضه فرمایند.

پیشنهاد می‌شود جهت آشنایی مفصل‌تر با شورای راهبردی ضمیمه ۱/۲ تحت عنوان "آیین‌نامه‌ی داخلی شورای راهبردی" را نیز مطالعه فرمایید.

۱- معرفی جایگاه سازمانی شورای راهبردی در حکمت سرا

در هر سازمانی یک فرد یا واحد خاصی از آن سازمان نقش فرماندهی، راهبردی، مسئولیتی و یا مدیریتی دارد. هر یک از این نقش‌ها می‌تواند نوعی خاص از خدمت‌گزاری به مجموعه را نشان دهد.

در حکمت سرا علاوه بر اینکه این جایگاه، نقش راهبردی دارد، به صورت شورایی هم ایفای نقش می‌شود به این معنی که به یک نفر وابسته نیست و جمعی از افراد در تولیت این جایگاه انجام وظیفه می‌کنند.

نقش شورای راهبردی فقط یک جایگاه مدیریتی، مسئولیتی و فرماندهی صرف نیست اگر چه تک تک این نقش‌ها را نیز برعهده دارد.

در زیر به معنای متصور از واژه‌های ریاست و فرماندهی، مسئولیت و مدیریت اشاره می‌گردد:

ریاست و فرماندهی: معمولاً مربوط به بخش‌هایی است که فرمان بر و فرمان‌ده دارد و فرمانده فقط حکم می‌دهد و فرمان بر نقش قابل توجهی در فرمان فرمانده ندارد. مثلاً در واحدهای نظامی این مدیریت بیشتر دیده می‌شود.

مسئولیت: مربوط به موقعیت هایی است که مقام های برتر وظایف مشخصی را به دیگران واگذار کرده اند و شخص مسئول، بیشتر مجری برنامه های از پیش تعیین شده است. مثلا هیئت مدیره ی یک شرکت مسئولیت یکی از پروژه های خود را به فرد یا افرادی می سپارد.

مدیریت: ناظر به زمانی است که شخص مدیر اختیارات خاص مربوط به حوزه ی خود را دارد و در شرایط مختلف برنامه ها، پیگیری ها و تقسیم کارهای خاص خود را انجام می دهد. مثلا در یک مدرسه اداره ی همه ی امور داخلی مدرسه به مدیر واگذار شده است.

در حکمت سرا هر سه نقش فرماندهی، مسئولیتی و مدیریتی هست.

بعضی برنامه ها آنقدر متقن و باور است که لازم است فرمان صادر شود و نقش شورا فرماندهی می شود به طوری که همه ی افراد موظف اند به آن عمل کنند یعنی ایفای نقش شورا در قالب اوامر است. مثلا اگر در برنامه ای شورای راهبردی شاهد برنامه ای باشد که خلاف دین یا قانون است و برای جلوگیری یا اصلاح آن خلاف لازم باشد اقدامی انجام دهد تصمیمی گرفته می شود که برای اعضای شورا و همکاران لازم الاجرا است.

در بعضی موقعیت ها نقش شورا در قالب مسئولیت است و این زمانی است که افراد صاحب رأی و نظر مثلا اولیای حکمت جوین موضوعاتی را به شورا سپرده اند و شورا موظف است که این وظایف را انجام دهد.

بعضی وقت ها نقش شورا یک نقش مدیریتی است یعنی براساس شرایط و موقعیت های مختلف باید طراحی و برنامه ریزی شود. به طراحی و برنامه ریزی متناسب با شرایط و زمان و پیگیری لازم جهت انجام امور و رفع نیازهای نیروی انسانی مدیریت می گوئیم.

در حکمت سرا به جایگاهی که شامل جمع سه حالت فرماندهی، مسئولیت و مدیریت شده است شورای راهبردی گفته می شود.

شورا از افراد مختلف فعال در حکمت سرا تشکیل شده است به عبارت دیگر محوری ترین و فعال ترین افراد حکمت سرا عضو شورا هستند.

نقش شورا در تعریف فوق اعم از مسئولیت، مدیریت و فرماندهی است.

منظور از راهبردی راه های متصوره است که برای بهبود فعالیت های حکمت سرا است و به صورت کاربردی، عملیاتی و ممکن می باشد. به عبارت دیگر راهبرد فقط به معنای یکی از واژه های راهنمایی، تصمیم سازی، تصمیم گیری و یا طراحی و نظارت نیست بلکه راهبرد همه ی این موارد را شامل می شود و آنچه در همه ی این ها به صورت مشترک وجود دارد این است که خدمت گذاری حداکثری جهت فعال کردن و پیش بردن فعالیت های حکمت سرا به عهده ی شورا است.

۲- وظایف شورای راهبردی نسبت به مجموعه ی حکمت سرا

منظور از وظایف شورا وظایفی است که شورا در مقابل کل مجموعه ی حکمت سرا دارد.

این وظایف در محورهای زیر مطرح می شود:

(۱) خودسازی و آرمان یابی

وظیفه ی فردی و داخلی شورا که همان تقویت ایمان و عمل صالح است. یعنی هریک از اعضا سعی کنند در شناخت آرمان ها، و مبانی و اهداف حکمت سرا و نیز انجام برنامه ها پیشتاز باشند.

تک تک اعضای شورا موظفند بر اساس حکمت ۷۴ نهج البلاغه خود را ارتقا دهند:

مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ...

آن که خود را پیشوای مردم قرار داد باید پیش از آن که دیگران را ادب بیاموزد خود را تعلیم دهد...

(۲) یاور معنوی

یاری رسانی اعضا برای متعالی، متعادل کردن و هم افزایی دیدگاه های تعلیم و تربیتی

بر اساس آیه ی ۲ سوره ی مائده:

...تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَا ...

...در نیکوکاری و پرهیزگاری با یکدیگر همکاری کنید...

هر یک از اعضای شورا موظف به یاری رسانی و هم افزایی یکدیگر در زمینه های مختلفی است که به مسائل تعلیم و تربیتی و مبانی حکمت سرا منجر می شود.

در این راستا به خاطر این که به جز عقل و نقل یعنی حجت باطن و حجت ظاهر فرماندهی بر شورا حکم فرما نیست لازم است از بزرگانی که عضو شورا نیستند ولی ایده پرداز مبانی هستند مثل علما و بزرگان دینی استفاده مستمر و دائمی شود. چگونگی این استفاده در ضمیمه ی ۳۱ (منشور ارزیابی) تبیین گردیده است.

لازم است اعضای شورا بر اساس دو وظیفه ی مذکور نگهبان و به روز رساننده ی آرمان ها و مبانی حکمت سرا باشند.

۳) نیازشناسی از مجموعه

شناسایی نیازهای مادی و معنوی افراد مجموعه ی حکمت سرا به خصوص نیازهایی که منجر به تاثیر گذاری در فعالیت های تعلیم و تربیتی حکمت سرا می شود.

افراد مرتبط با حکمت سرا ممکن است در زمینه های مختلف نیازهایی داشته باشند ولی بعضی نیازها نسبت به دیگر نیازها به طور مستقیم بر فعالیت های حکمت سرا اثر می گذارد. به عنوان نمونه تاثیر نیازهای معنوی به مراتب بیشتر از نیازهای مادی است و این بدان معنی نیست که نباید به نیازهای مادی مجموعه توجه نکنیم بلکه باید تقدم و تاخر آن را لحاظ کنیم.

۴) خدمت گذاری

خدمات رسانی به مجموعه حکمت سرا بر اساس نیازهایی که شناخته و طبقه بندی شده است. این خدمت رسانی به گونه ای باید باشد که نقش مدیریتی افراد مرتبط با شورا حفظ شود و بتوانند ضمن این که از خدمات شورا استفاده می کنند خودشان نقش مدیریتی و پژوهشی داشته باشند.

۵) ایجاد هماهنگی

حکمت سرا همکاران و قسمت های مختلفی دارد و عدم هماهنگی قسمت های مختلف موجب بی نظمی و لجام گسیختگی می شود لذا یکی از وظایف شورا این است که امکانات مختلف موجود در حکمت سرا را بتوانند نظام دهند، سازمان دهی کنند و تقسیم کار نمایند و نهایتاً هماهنگ کنند.

از پنج عنوان وظایفی که برای شورا نام برده شد می توان این نتیجه را گرفت که:

مجموعه وظایفی که رهبر و مدیر یک مجموعه عهده دار آن است (شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، پیگیری و نظارت، ارزشیابی و به روز رسانی اهداف) به عهده شورا می باشد. با این تفاوت که این وظایف قابل انتقال به دیگر اعضای مجموعه هم هست و در بین همه ی وظایف مذکور به هماهنگی نیاز بیشتری است زیرا نقش اعضای مجموعه ی حکمت سرا نقش کارمندی نیست بلکه نقش مدیریتی است و لازم است شورا افراد را برای انجام نقش مدیریتی خودشان هماهنگ کند.

وظایف شورای راهبردی ایجاب می کند که هر یک از اعضا در مقابل اتفاقاتی که در

قسمت های مختلف حکمت سرا می افتد خود را مسئول و پاسخگو بدانند.

۳- حدود اختیارات شورای راهبردی

شورا با تمام اختیاراتی که دارد اختیاراتش تام و کامل نیست و دارای مرزهایی است که آن ها را حدود اختیارات می نامیم.

منظور از حدود، مرزهایی است که نباید از آن عدول کرد یا رد شد.

اگر چه شورا محوری ترین بخش حکمت سراسر است و به همین خاطر اختیارات قابل توجه و زیادی دارد اما به معنای تام الاختیار بودن نیست و حدودی دارد که شامل حدود شرعی و قانونی است که کاملاً متعارف می باشد. این حدود عبارتند از:

(۱) شورا حق ندارد فعالیتی کند که مخالف شرع باشد.

(۲) شورا حق ندارد راهبردهایی بدهد که مغایر با قوانین جمهوری اسلامی باشد.

(۳) شورا حق ندارد فعالیتی کند که توجیه عقلی و متناسب با مخاطب خود نداشته باشد. یعنی

شورا انتخاب و اختیار را از افراد سلب نمی کند و اگر برنامه ای بریزد واحد های مرتبط با

شورا در صورتی مکلف به انجام آن هستند که متقاعد بشوند این برنامه درست و مورد

تایید است و یا حداقل با اعتمادی که به شورا دارند آن برنامه را پذیرش کنند.

به طور کلی شورا اجازه ندارد فعالیتی را به اکراه و تحمیل به مجموعه ی همکاران

حکمت سراسر القا کند.

(۴) عزل و نصب هایی که مربوط به واحدهایی می شود که با شورا همکاری می کنند ولی به

صورت مستقل فعالیت می کنند، مربوط به شورا نیست. مثلاً شورای لقمان حق ندارد

مدیران ساحات حکمت سرای سلمان و کوثر را عزل و نصب نماید.

۴- شیوه های راهبردی شورا در حکمت سرا

خدمت‌گزاران اعضای شورا به مجموعه فعالیت‌های حکمت‌سرا از طرق مختلف صورت

می‌گیرد:

(۱) پذیرفتن مسئولیت‌ها:

در مواردی ممکن است هر یک از اعضای شورا مسئولیتی از فعالیت‌های مختلف حکمت‌سرا را به عهده‌گیرند و حتی الامکان به صورت عملی و از راه غیر زبان راهبرد خود را به مجموعه اعلام نمایند. به فرمایش امام صادق علیه السلام:

كونوا دعوات الناس بغير السننكم ليروا منكم الاجتهاد و الصدق و الورع

مردم را به غیر از زبانتان به خوبی دعوت کنید، باید در شما کوشش، راستی و پارسایی ببینند.

(۲) همکاری:

حضور اعضای شورا در فعالیت‌هایی که با افراد مجموعه حکمت‌سرا دارند و همکاری و تعامل با ایشان یکی از شیوه‌های راهبردی شورا است.

(۳) پاسخگویی:

زمانی که هر یک از اعضای مجموعه سوالی دارد یا اطلاعاتی را طلب می‌کند شورای راهبردی به عنوان راهبردهای عملیاتی مطالبی را به صورت مکتوب و شفاهی عرضه می‌کند.

(۴) احوال‌رسی:

پرسش و درخواست بازبینی دائمی از مجموعه یکی دیگر از شیوه‌های راهبردی است.

۵- چگونگی تقسیم وظایف داخل شورای راهبردی

در این قسمت چگونگی تقسیم مسئولیت ها در بین اعضای شورای راهبردی در ۴ مورد زیر بیان می شود و توضیح تفصیلی آن در قالب ضمیمه ی ۱/۲ (آیین نامه ی داخلی شورای راهبردی) تقدیم می گردد.

۱) هر شش ماه یک بار کلیه ی فعالیت هایی که در حکمت سرا جریان دارد و یا باید راه اندازی شود دسته بندی می شود و توسط اعضای شورا مسئولیت شان تثبیت می شود یا تغییر می کند. در اصل از نظر زمانی مسئولیت ها هر شش ماه یک بار بازبینی می شود اگر چه در طول این شش ماه هم متصور است که به حسب ضرورت تغییراتی صورت گیرد ولی حتی الامکان و در صورت عدم لطمه به مجموعه این کار در آغاز هر شش ماه صورت می گیرد.

۲) هر عضو شورا مسئولیت هایی دارد که با مسئولیت دیگر اعضا متفاوت است به صورتی که هر یک از افراد و قسمت های مجموعه با یکی از اعضای شورا مرتبط اند که دیگر اعضا این ارتباط را ندارند یا ارتباط کمتری دارند به عبارت دیگر هر یک از بخش های حکمت سرا با یکی از اعضای شورای راهبردی ارتباط تنگاتنگ و مستقیم دارد.

۳) در موارد پروژه‌ای که در یک مقطع زمانی رخ می‌دهد ممکن است هر یک از اعضای شورا یک مسئولیت واحد، مشترک، هم اندازه و هم شکلی را داشته باشند. مثلاً در برگزاری یک روضه همه ی اعضای شورا مسئول دعوت و فراخوان از همکاران می شوند ولی دعوت همکاران بین اعضای شورا تقسیم می شود.

۴) هر یک از اعضای شورا در موضوعی که متولی آن هستند تصمیم گیرنده ی نهایی اند و فقط به دلیل راهنمایی از دیگر افراد شورا برنامه‌های خود را اعلام می کنند و گزارش برنامه های گذشته را می دهند. به عبارت دیگر تا زمانی که درخواست رأی گیری راجع به موضوعی توسط یکی از اعضای شورا درخواست نشود هیچ موضوعی به رأی گذاشته نمی شود بلکه با تشخیص فقط یکی از اعضای شورا که آن موضوع زیر نظر او بوده تصمیم نهایی گرفته می شود.

به عنوان مثال لازم نیست مصوبه شورا به امضای همگان برسد. بلکه اگر یکی از اعضای شورا مسئله‌ای یا برنامه‌ای که تحت نظر دارد را پیشنهاد دهد به عنوان مصوبه تلقی میشود مگر اینکه دیگر اعضاء معتقد باشند موضوع مد نظر لازم به رأی گیری دارد.

لازم است از بین اعضای شورا یک نفر به عنوان دبیر انجام وظیفه کند. اصلی ترین کار دبیر

هماهنگی بین اعضای شورای راهبردی می باشد.

این هماهنگی ها شامل موارد زیر است:

۱- زمان تشکیل تجمعات شورا

۲- تصمیم گیری راجع به اموری که باید به صورت گروهی شکل گیرد

۳- هماهنگ نمودن مشورت هایی که افراد شورا باید با یکدیگر داشته باشند.

۴- فرصت دهی به هر یک از اعضای شورا برای اینکه برنامه ها و گزارش برنامه ی خود را

برای دیگر اعضای شورا تبیین کند.

به عهده گرفتن دبیری شورا به یکی از روش های زیر است:

۱- از طریق پذیرش مسئولیت توسط یکی از اعضا

۲- درخواست اعضا از یک نفر بین خودشان که دبیر شورا باشد.

در هر صورت پذیرش یکی از اعضا جهت دبیری شورا لازمه ی شکل شورا است.

۵- چگونه حذف و اضافه شدن اعضای شورای راهبردی

برای اضافه شدن عضو جدید در شورا کفایت یکی از همکاران که عضو شورا نیست فعالیت در حکمت سرا دارد، فرصت گذاری و اطلاعاتش از آن برنامه ایجاب کند که در قالب شورا برنامه اش را ادامه دهد. در این صورت با پیشنهاد خود فرد و یا دعوت یکی از اعضای شورا می تواند یکی از همکاران عضو شورای راهبردی گردند.

ورود به شورای راهبردی نیاز به مصوبه و گفتگو ندارد به عبارت دیگر اگر هیچ یک از اعضای شورا مخالفتی با ورود عضو جدید نداشته باشند بدون نیاز به رای گیری فرد جدید متقاضی ورود به شورا، وارد شورای راهبردی می شود.

هر شخص فعال در حکمت سرا که امکان داشته باشد در قالب شورای راهبردی به فعالیتش ادامه دهد امکان ورود به شورا را دارد و تنها زمانی منع ورود دارد که یکی از اعضای شورا به هر دلیلی با ورود ایشان مخالفت داشته باشد. اگر مخالفتی در میان باشد مذاکره ای بین شخص متقاضی ورود به شورا و شخص مخالف صورت می گیرد که در این حالت یا به نتیجه می رسند و یا نهایتاً تصمیم به رای گیری می شود.

به طور خلاصه می توان گفت؛

شیوه ی ورود به شورا دو حالت دارد:

۱. خود افراد مجموعه ی حکمت سرا متقاضی اند که برنامه های خود را در سطح شورا انجام دهند و در قالب عضو شورا به همکاری خود ادامه دهند.

۲. اعضای شورا تشخیص دهند که همکاری که فعالیت ویژه در حکمت سرا دارد جهت تاثیر گذاری بیشتر فعالیت در مجموعه ی حکمت سرا، وارد شورا شود.

کناره گیری افراد از شورا به دو صورت ممکن است:

۱. یکی از اعضا به خاطر دلایل مختلفی از جمله عدم فرصت گذاری مناسب، جابه جایی مکان، تغییر دیدگاه های شخصی تمایلی به ادامه ی فعالیت در شورای راهبردی نداشته باشد.

۲. اعضای شورا به این نتیجه برسند که یکی از اعضای شورا هم خوانی لازم را با شورا ندارد در این صورت لازم است با گفتگو عضو مدنظر را متقاعد کنند که در بخش دیگری فعالیت کند. در صورت متقاعد نشدن آن شخص جهت خروج از شورا عملاً حضور یا عدم حضورش منوط به رأی کلیه ی اعضای شورا خواهد بود.

در صورتی که کثرت تعداد اعضای شورا باعث عدم هماهنگی و از دست رفتن انسجام لازم در شورا شود به پیشنهاد و نهایتاً رأی خود اعضا تعداد محدودی به عنوان شورای مرکزی انتخاب می شوند و بقیه ی افراد به عنوان بازوی شورای مرکزی انجام وظیفه می کنند.

۶- سابقه ی فعالیت شورای راهبردی

از سال ۱۳۸۷ که فعالیت های تحقیقی حکمت سرا آغاز شد حدود ۴۰ نفر گردهم آمدند و ۹ کارگروه تشکیل دادند و به منظور هماهنگی بین کارگروه ها شورایی تشکیل شد که متشکل از نمایندگان هر کارگروه بود.

از آن زمان تا کنون هر شش ماه یک بار در اعضای شورا بازبینی می شده و افراد بر اساس فعالیت و همکاری بیشتر وارد شورا می شدند و یا به واسطه ی فعالیت در دیگر قسمت ها از شورا کناره می گرفتند.

۷- آفت شناسی شورای راهبردی

با وجود خوب کار کردن شورا آفت هایی برای شورا و افراد مرتبط با شورا متصور است. این آفت ها یا به دلیل عواملی است که خارج از اختیارات شورا به شورا وارد می شود و یا به دلیل سوء استفاده هایی است که از عملکرد خوب شورا توسط دیگران ممکن است رخ دهد. این آفات عبارت است از:

(۱) دیگر افراد مجموعه احساس کنند منفعل اند و تصمیم گیری های اساسی و مسئولیت های مختلف را به عهده ی شورا بدانند و فراموش کنند کلکم راع و کلکم مسئول چه بسا همکاران مجموعه، شورا را مقام مافوق خود دانسته و مسئولیت ها را صرفا متوجه شورا بدانند.

(۲) شورا از نیازهای مجموعه بی خبر باشد و از حکمت سرا فاصله بگیرد و صرفا فرماندهی کند.

(۳) شورا صرفا نقش مدیریتی داشته باشد و خود را در مقابل دیدگاه مخاطبین و همکاران مسئول یا مدیر عامل نداند.

(۴) وظایف شورا متعادل نباشد و در تقسیم وظایف بین همکاران خارج از شورا و عضوهای شورا میانه روی رعایت نشود.

(۵) اگر همدلی در شورا که اعم از همزبانی است به دلایل مختلفی مخدوش شود، آفت بزرگی دچار شورا شده است.

....