

جانشین‌پرور

رضا کامروا

تبدیم

گفتگو با صالح طیب‌نیا درباره شاخصه‌های تشکیلاتی فعالیت‌های فرهنگی در دهه ۹۰

برای گفتگو درباره نسبت تشکیلات و فرهنگ به سراغ دکتر صالح طیب‌نیا رفتیم. طیب‌نیا استاد دانشگاه و پژوهشگر در حوزه معارف اسلامی است. او متولد سال ۱۳۵۶ است و در کارنامه خود تجربه‌های گوناگونی در زمینه‌های اجرایی و مدیریت فرهنگی دارد. طیب‌نیا مسئول خیریه‌ای به نام «آلا» هم هست که بخشی از فعالیت‌های آن به کارهای فرهنگی اختصاص دارد و از نظر تشکیلاتی با سایر کانون‌ها تفاوت‌هایی دارد. صالح‌نیا برای ما از مجموعه‌ای گفت که بیشتر سعی دارد نقش راهبری در آن داشته باشد تا عملیاتی و برخلاف سایر مراکز دیگر که تأکید دارند تمام برنامه‌ها و اقدام‌هایشان کاملاً ذیل نظام اساسنامه باشد، افراد و گروه‌های مرتبط با این مجموعه می‌توانند مستقل از تشکیلات مرکزی نیز فعالیت داشته باشند.





از نظر شما چه مرکز فرهنگی دارای ساختار تشکیلاتی است؟

یک مجموعه تشکیلاتی حداقل سه شاخصه دارد چه این مجموعه، فرهنگی باشد یا اقتصادی یا هر مجموعه دیگری. در واقع، اگر مجموعه‌ای این سه شاخصه را داشته باشد می‌توان آن را مجموعه‌ای تشکیلاتی دانست.

ولی مجموعه فرهنگی علاوه بر این سه ویژگی، ویژگی‌های دیگری نیز دارد. ابتدا شاخصه‌هایی که با آن‌ها می‌توان مجموعه‌ای را تشکیلاتی قلمداد کرد بیان می‌کنم: ۱. داشتن هدف مشخص؛ ۲. کار گروهی و نظام تقسیم‌کار؛ ۳. رهبری.

در قرآن آمده است: «انما اعظم بواحد ان تقوموا لله مثنی و فرادی» به نظرم این آیه عصاره آیات قرآن است که خداوند می‌فرماید: ای پیغمبر به مردم بگو من یک موعظه بیشتر برای شما ندارم و آن این است که برای خدا قیام کنید، حال چه به صورت گروهی و چه به صورت انفرادی و در ادامه آیه درباره برنامه‌ریزی صحبت می‌کند. این شاخص تشکیلات در مجموعه‌ای فرهنگی دینی است.

محاسن تشکیلاتی شدن چیست؟
برخی از اهداف بدون انجام کار گروهی محقق نمی‌شود؛ یعنی اگر کار به صورت تشکیلاتی انجام نشود اهداف محقق نخواهد شد. در واقع، برخی محاسن، محاسنی هستند که اصلاً گزینه بدیل و جایگزین ندارند. برخی کارهای فرهنگی، مثل تبلیغات که در نظام اجتماعی انجام می‌شود را به صورت فردی هم می‌توان انجام

برخی از اهداف بدون انجام کار گروهی محقق نمی‌شود؛ یعنی اگر کار به صورت تشکیلاتی انجام نشود اهداف محقق نخواهد شد. در واقع، برخی محاسن، محاسنی هستند که اصلاً گزینه بدیل و جایگزین ندارند.

برخی کارهای فرهنگی، مثل تبلیغات که در نظام اجتماعی انجام می‌شود را به صورت فردی هم می‌توان انجام داد؛ اما وقتی بخواهید نظامی آموزشی، برای مثال مدرسه، تأسیس کنید مستلزم وجود یک گروه و انجام کار تیمی و تشکیلاتی است.

داد؛ اما وقتی بخواهید نظامی آموزشی، برای مثال مدرسه، تأسیس کنید مستلزم وجود یک گروه و انجام کار تیمی و تشکیلاتی است یا برای مثال اگر بخواهید یک مجموعه فرهنگی تأسیس کنید، دیگر این کار فردی نیست.

در این‌گونه موارد اصلاً بحث حسن و قبح نیست و به جز روش تیمی و تشکیلاتی روش دیگری وجود ندارد. حتی در مواردی که انجام کاری به صورت فردی امکان‌پذیر است باز هم سنت الهی بر این است که در کارهای جمعی خداوند امداد غیبی می‌رساند و کار با سرعت بیشتری پیش خواهد رفت؛ این از محاسن کار تیمی و تشکیلاتی است. از محاسن دیگر کار تشکیلاتی تربیت نیروی انسانی و بروز استعدادهای انسانی در این تعاملات است.

مقوله دیگر، مدل‌سازی است؛ به این معنا که وقتی ما در یک مجموعه کوچک کار تشکیلاتی را یاد گرفتیم به راحتی می‌توانیم در پایه‌های بزرگ‌تر آن را تعمیم داده و اجرا کنیم. خود بنده بسیاری از فعالیت‌هایی که امروزه در پایه‌های مختلف (در سطح مجموعه فرهنگی، دانشگاه و نهاد سیاسی اجتماعی) اجرا می‌کنم حاصل تجربیاتی است که در دوران نوجوانی با انجام کار تیمی در مراکز فرهنگی کسب کرده‌ام و همان کارهای تشکیلاتی را تعمیم داده و اجرا کرده‌ام.

مشکل تشکیلات فرهنگی دهه ۸۰ تا دهه ۹۰ چیست؟

مراکز فرهنگی ما نتوانستند خود را به روز کنند. البته یکی دوتا مرکز متفاوت در اواخر دهه ۶۰ بودند و جالب است که امروزه هم متفاوت هستند؛ چون از قدیم هم به مسائل به گونه‌ای متفاوت نگاه می‌کردند.

برنامه‌ها باید باتوجه به نیازها و اقتضائات نسل جدید تعریف بشود و این خود یکی از عوامل موفقیت است.

عامل دیگری که مراکز فرهنگی ما را رو به افول برد، فعال شدن برخی از نهادهای فرهنگی دولتی و عمومی و جذب بستر فرهنگی بود.

اگر بخواهم نمونه‌ای شفاف و بارز مثال بزنم، سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری است. بسیاری از بچه‌های خوب مراکز فرهنگی ما جذب این مرکز شدند؛ در صورتی که بهتر بود شهرداری به جای اینکه خود متصدی برنامه‌های فرهنگی شود راهبری کند

و به جای اینکه خودش فرهنگسرا بسازد برنامه‌هایش را در کانون‌های فعال اجرا کند و از آن‌ها حمایت کند تا این نیروها در مرکز خود بمانند و فعالیت کنند و جذب شهرداری نشوند. سازمان‌های دیگری شبیه به همین سازمان نیروهای فعال و باذوق و دغدغه‌مند را جذب کردند و این باعث شد مراکز فرهنگی در دهه ۹۰ قوت و رونق دهه ۶۰ و ۷۰ را نداشته باشند.

چه موقع تشکیلات علیه تشکیلات می‌شود و تشکیلاتی برای تشکیلات دیگر مضر می‌شود؟

امیرالمؤمنین (ع) در فرازی از خطبه ۱۹۲ نهج البلاغه، مسئله بسیار زیبایی

یکی از مشکلات مهمی که مراکز فرهنگی با آن مواجه شده‌اند مسئله جانشین پروری است. مراکز فرهنگی نتوانستند نسل بعدی را برای جانشینی پرورش دهند. البته این فقط مربوط به مراکز فرهنگی نیست و مشکل دیگر نهادها نیز هست.



بزرگ‌ترین مشکل این تشکیلات این است که اقتضائات و نیازهای نسل بعد در آن لحاظ نشده است.

یکی از مشکلات مهمی که مراکز فرهنگی با آن مواجه شده‌اند مسئله جانشین پروری است. مراکز فرهنگی نتوانستند نسل بعدی را برای جانشینی پرورش دهند. البته این فقط مربوط به مراکز فرهنگی نیست و مشکل دیگر نهادها نیز هست.

اینکه ما امروزه مجبور می‌شویم فردی را وزیر کنیم که در دهه ۶۰ وزیر بوده است یا فردی کاندیدای مجلس می‌شود که از مجلس اول کاندید بوده است، نشان دهنده ضعف ما در جانشین پروری است. وقتی در مراکز فرهنگی، مریدان دهه ۶۰ را دوباره به عنوان مربی دعوت می‌کنند نشان از پرورش ندادن جانشین است. البته برخی از مراکز فرهنگی انصافاً خوب جانشین پروری کرده‌اند که به نسبت کل مراکز فرهنگی کم است.

لذا یکی از معضلات عمده‌ای که مراکز فرهنگی ما با آن روبرو شده‌اند مسئله جانشین پروری است.

مسئله دوم، برنامه‌ها است. در دوره ما پخش فیلم جذاب بود؛ چون ویدئو و... در خانه‌ها نبود.

دیرستان که رفتم تازه کامپیوتر آمده بود. اما امروزه بچه یک سال و نیمه من با موبایل کار می‌کند و دیگر آن گوه‌های قدیمی برای جذب کودکان و نوجوانان امروزی جوابگو نیست.



را تبیین می‌کنند و آن این است که خداوند مؤمنان را بیشتر از دیگران تحت فشار می‌گذارد و به آن‌ها سخت می‌گیرد تا جایی که مؤمنان صبر خود را اثبات می‌کنند و نشان می‌دهند در این مسیر صبور و مقاوم هستند؛ پس از آن خداوند به آن‌ها نظر لطف می‌کند و در کارشان فرج قرار می‌دهد و آن‌ها را مالکان و حاکمان زمین می‌کند.

یعنی خداوند به واسطه صبر و همدلی که این تشکیلات داشتند رشدشان می‌دهد و این‌ها را به جایی می‌رساند که فکرش را نمی‌کردند و به طرز عجیبی تشکیلاتشان اثرگذار و موفق می‌شود. پس از آن، حضرت علی علیه السلام عاملی را یادآور می‌شوند که موجب سقوط این تشکیلات می‌شود و آن اختلاف است. از وقتی اختلاف و دودستگی به میان می‌آید، انشقاق به وجود می‌آید. حضرت می‌فرمایند باید چهار کار انجام داد تا نظام تشکیلاتی از هم نپاشد: ۱. دعوت به وحدت؛ ۲. پرهیز از انشقاق؛ ۳. تشویق به وحدت؛ ۴. امر به وحدت.

بزرگ‌ترین آسیب نظام تشکیلاتی، اختلاف نظر است و امیرالمؤمنین علیه السلام آسیب‌های این اختلاف را بیان می‌کنند که دل‌ها از هم دور می‌شود، کینه یکدیگر را به دل می‌گیرند، همدیگر را یاری نمی‌کنند و برای هم دشمنی می‌کنند. لذا ریشه قیام‌کردن تشکیلاتی علیه تشکیلاتی دیگر را باید در جایی دید که اختلاف نظر پدید می‌آید.

بروز اختلاف نظر در هر مجموعه‌ای

به نظرم مهم‌ترین آسیب کار تشکیلاتی، اختلاف است و چون ما کار تشکیلاتی را خوب تمرین نکرده‌ایم عمر نظام‌های تشکیلاتی در کشور ما طولانی مدت نیست.

اجتناب‌ناپذیر است. تعبیر امام که می‌فرمایند اگر صد و بیست و چهار هزار پیغمبر در یک شهر جمع شوند باهم اختلاف پیدا نمی‌کنند درست است؛ اما منظورشان اختلاف بر اساس هوای نفس است؛ وگرنه مسلم است که اختلاف نظر پیدا می‌کنند. نمونه قرآنی آن حضرت موسی و خضر که نتوانستند به خاطر اختلاف نظر مدت طولانی با هم بمانند.

در مرکز فرهنگی گاهی پیش می‌آید که دو نفر برای رضای خدا حرف می‌زنند؛ اما دو نظر متفاوت دارند. حتماً باید راهکارهایی عملی برای رفع اختلاف‌ها در نظر بگیریم؛ راهکارهایی مانند تعیین رهبری واحد، داشتن شورای حل اختلاف و...؛ چون اگر اختلاف حل نشود باعث کینه و دشمنی می‌شود. نمونه آن را بعد از انقلاب دیده‌ایم و گاهی رفع اختلاف از هدف مهم‌تر است. برای نمونه حضرت موسی و هارون: هارون به واسطه اینکه خواست اختلاف و انشقاق ایجاد نشود حاضر شد مردم بت‌پرست شوند؛ درحالی‌که اصل هدف توحید بود. در مقطعی از زمان توحید را کنار گذاشت تا اتحاد و وحدت به هم نخورد. به نظرم مهم‌ترین آسیب کار تشکیلاتی، اختلاف است و چون ما کار تشکیلاتی را خوب تمرین نکرده‌ایم عمر نظام‌های تشکیلاتی در کشور ما طولانی مدت نیست.

مراکز فرهنگی ما قدمت طولانی ندارند تا بتوانند ساختار موردنظر را پیدا کنند و این آسیبی جدی است.

اگر روند هیئت‌ها و مراکز موفق را بررسی کنیم، می‌بینیم پس از مدتی عناصر اصلی‌اش جدا می‌شوند و خودشان مؤسسه‌ای دیگر تشکیل می‌دهند.

چه موقع می‌توان گفت یک تشکیلات به کمال خود رسیده است؟

پارامترهایی برای کمال یک نظام تشکیلاتی وجود دارد که رسیدن به این پارامترها قطعاً با گذشت زمان ممکن خواهد بود. حتی در توصیف یک سازمان بلوغ‌یافته می‌گویند، سازمانی بلوغ‌یافته است که سی سال از آغاز تشکیل آن گذشته و به این استانداردها رسیده باشد. درواقع، قید زمان را عنوان می‌کنند؛ چون شاید تعریف درستی از استانداردها وجود داشته باشد؛ اما بلوغ سازمانی ایجاد نشده است.

به نظر بنده چند پارامتر وجود دارد که اگر سازمانی به آن دست یابد می‌توان گفت سازمان بالغی است: عناصر اصلی مثل هدف، کار تیمی، مسیر رسیدن به هدف، رهبری گروه، مکانیزم رفع اختلاف؛ نظام‌های داخلی؛ نظام جانشین‌پروری؛ نظام ارزیابی عملکرد.