**هيچ كاري بدون تشكيل پيش نمي‌رود**

تشكيلات يكي از فرايض هر گروه مردمي است كه يك هدفي را دنبال مي‌كنند. تشكيلات يعني نظم، يعني ارتباط و اتصال و زنجيره‌يي كاركردن؛ اين معناي تشكيلات است. اين چيزي است كه نه فقط بد نيست؛ بلكه يك چيز خوب و بلكه يك چيز ضروري است. هيچ كاري در دنيا بدون تشكيلات پيش نمي‌رود. انقلاب اسلامي ايران هم بدون تشكيلات پيش نرفت و پيروز نشد.[[1]](#footnote-1)

طبيعى است كه اساس كار، تشكيلات است. شكى نيست كه تا تشكيلاتى نباشد، هيچ‏چيزى بر اساس آن نمى‏شود بنا كرد؛ ليكن در ايجاد تشكيلات نبايد خيلى معطل ماند.

بدون سازماندهي، بدون تشکيلات، مديريت امکان ندارد و کار هم پيش نميرود. نخير، بنده معتقد به نظم سازماني هستم؛ اما معتقدم که اين نظم سازماني نبايد ما را از هويت خودمان خارج کند.

بايد توجه داشته باشيد که در همه‌کار، از جمله در اين کار، ساز و کار تشکيلاتي و اداري نقش مهمي دارد. اين نه به معناي گم شدن در هفت توي بوروکراسي و ديوان‌سالاري است، بلکه به معناي بودن تشکيلات، بودن مسئول و وجود يک مرکز فکر است

من در دو، سه سال قبل از اين، با يکي از فضلاي عاليمقام - که واقعاً قلباً به ايشان ارادت دارم؛ خيلي خوشفکر و نوآور هم هستند - همين نکته را مطرح کردم و گفتم شما تعدادي از اين فضلا و محققان را در جايي از قم جمع کنيد و به آنها کار تحقيقي بدهيد و بودجه‌يي هم برايش بگذاريد؛ اما تعقيب نشد و متأسفانه اين کارها انجام نميشود! من ايراد ندارم که چرا فلان آقا اين کار را نکرده؛ معلوم است که اين کارها فردي انجام نميگيرد؛ اين کارها تشکيلات و مديريت تشکيلاتي لازم دارد.

نکته‌ي ديگر، کار جمعي، تعاون و همکاري با يکديگر و همت بلند است. کودکان و همچنين جوانان را از آغاز عادت بدهيم که با همتِ بلند نگاه کنند. مسائل گوناگوني وجود دارد که اينها را بايد در سطح دنيا ديد، در سطح جهاني بايد مشاهده کرد، نه در سطح منطقه‌اي، چه برسد به اين که انسان بخواهد آنها را در سطح کشوري يا در سطح ولايتي و استاني ببيند. مسائلي وجود دارد که اينها را بايد در آفاقِ صد ساله و صد و پنجاه ساله ديد، نه در يک افق محدود پنج ساله و ده ساله و کمتر. اينها همت بلند لازم دارد؛ نگاه بلندهمتانه به مسائل گوناگون. اين دانش‌آموز يا اين دانشجوئي که شما امروز داريد تربيت ميکنيد، چند صباح ديگر يک استاد است، يک مدير فعال است، يک کارشناس برجسته است، يک عنصر مؤثر در حرکت سياسي جامعه است؛ چند صباح ديگر اين وجود مؤثري در جامعه خواهد بود. اين را آنجوري تربيت کنيد که با اين همتِ بلند بار بيايد.

ما اعتقادمان اين است كه بهترين راهي و برترين حربه‌اي كه مي‌تواند اين راه را باز كند و هدايت الهي را و هدايت انقلابي را در ذهنها و حانها بنشاند و به ميوه بياورد مثمر كند، يك تشكيلات است يك تهذيب است. اين اعتقاد كاست، ما عقيده داريم كه اگر چنانچه كساني بخواهند در خارج از كشور براي انقلاب كار كنند و اينها متشكل نباشند، مجتمع نباشند. نخواهند توانست – از لحاظ كيفيت، از لحاظ كميت- آن كاري را بكند كه يك گروه متشكل انجام خواهد داد.[[2]](#footnote-2)

**آثار و بركات كار تشكيلاتي**

**صاحبان انديشه و هنر متعهد را دورهم جمع كنيد**

هر آنچه که يک جمع متعهّدِ صاحب انديشه و هنر را دور هم جمع کند و بتواند مثل نخ تسبيح اينها را مجتمع نمايد، يکي از بزرگترين رحمتها و نعمتهاي الهي است.

يك كار تشكيلاتي، يك كار جمعي خصوصيتش اين است كه فرد بايد خودش را در جمع حل كند، گم كند؛ كه اين گم كردن، عين بازيافتن به نحوه درست است چيزي كم نمي‌شود از آدمها،‌ چيزها افزوده مي‌شود. من مثال مي‌زنم به اين ليوان آبي كه توي آن حبه قند را مي‌اندازيد. اين يك حبه قند يك چيز مشخصي است به قدر خودش شيريني دارد، به قدر خودش همه چيزهايي كه توي قند هست در اين هست. وقت در ليوان آن انداختي تمام است؛ يهني يكدانه از اين ذرات ريزي كه زيرداندان مي‌آمد و صدا مي‌كرد و خودش را نشان مي‌داد كه هان! منم، يك دانه از اينها باقي نمي‌ماند، تمام حل مي‌شود در آب. در آنجايي كه قبل از آن، يا بعد از آن، ده جبه قند ديگر حل شده. اما به نظر شما ار اين جبه قند يك ذره‌اش، يك سر سوزنش از بين رفت؟‌هيچ چيز از آن از بين نرفت. اين قند يك ذره كم نشد، بلكه يك خورده به آن زياد شد. زيرا آن مقدار شيريني كه در اين قند بود آميخته شد با شيريني هاي ديگر كه در قندهاي ديگر بود و در تمام اعضاي اين آب حل شد، سرايت پيدا كرد، چيزي هم از آن كم نشد؛ اما آن تشخص خودش را از دست داده؛ آن فرديت خودش را از دست داده؛ يك تشكيلات بايد اينجور باشد. شكل كامل يك تشكيلات درست اين جوري است كه باسد فرد در جمع حل بشود.

اين شكل درست تشكيلات است، البته كاري است در اصل آسان، اصلاً انسان اينجوري است، اما در تجربه و عمل ما كه پنجاه سال در اختناق رضاخاني و محمد رضاخاني گذرانده‌ايم و اگر خود ماهم اين پنجاه سال را با وجودمان لمس نكرديم، اما فرهنگش براي ما به ارث مانده است. ما بر اثر اين تجربه طولاني حكومت مطلقه در ايران، در اين پنجاه سال اخير و البته در قبل از آن در 2500 سال اخير، محكوم به نوعي فرد گرايي شديم؛ البته شرقي‌ها به نوعي فرد گرايند، از قديم تاريخ شرق،‌ يك تاريخ فردگرايي است؛ هنر شرق، موسيقي شرق، آهنگ شرق، ورزش شرق، آهنگ دسته جمعي آن طرف‌ها است؛ اينجا نيست،‌ورزش دسته جمعي آن جاها ايت، اين جا ورزشش كشتي است؛ مثلا آنجا ورزشش واليبال است، فوتبال است. در هنر هاي گذشته، موسيقي، آن آهنگ‌هاي دسته جمعي و يك اركستر با همه انواع و اقسام و يك آوازه برآمده از چندين حنجره و يا چندين دست، اين در هنر شرق نيست. اينها اگر هست، خيلي كم ياب است. به هر حال شرقي ها يك نوع فرد گرايي در تاريخ‌شان است.

اسلام البته درست، نقطه مقابل اين عمل كرده است. اسلام همه چيز را جمعي دارد، حتي عبادت؛ مي‌دانيد عبادت يعني شخصي‌ترين كار آدم، كار آدم با خدا كه هيچ ارتباط با كارهاي معمولي و دنيوي و همكاري و تعاون ندارد ديگر، رابطه‌اي است بين انسان و خدا- آن عبادت نوعي تقديس را مي‌گوييم، نه مفهوم عام عبادت، همين عبادتي كه در ذهن مردم هم بيشتر است- اين يك رابطه انسان است با خدا. همين را اسلام مي‌گويد دسته جمعي انجام بدهيد؛ نمازجماعت، حج و ... به هرحال ما از اين روح جمعي اسلام دورمانديم.[[3]](#footnote-3)

يك تشكيلات واحد، اولين و واضح‌ترين معنايش اين است كه افرادي در اين تشكيلات كار مي‌كنند ، اينها به دنبال يك جهت واحدي، به دنبال گمشده‌ي واحدي مي‌گردند، آنهم با همكاري و همراهي و همگامي با يكديگر. پس اخلاق تشكيلاتي، يعني اخلاق اسلامي؛ اخلاق تشكيلاتي، يعني اخلاق اسلامي‌منظم، يعني چگونگي برخورد دوبرادر. دو همفكر، دو هم آهنگ، دو هم جهت . اگر دو نفر از دو طرف كه با هم صدو هشتاد درجه اختلاف جهت دارند مي‌آيند به طرف هم، اين يك جور برخورد است، اين برخورد اصطكاك است. اگر كساني با هم به يك جهت حركت مي‌كنند، اين نوع ديگر اين برخورد است؛ برخورد همكاري، همگامي، و همراهي است.[[4]](#footnote-4)

...،

**تشكل مي‌تواند دانشجو را از كرداب نجات دهد**

تشکل‌هاي دانشجوئي فرصتي هم براي دانشجو ايجاد ميکند براي کار دسته‌جمعي. و من به کار دسته‌جمعي اعتقاد دارم و اين را يک نياز دانشجو ميدانم؛ کسب مهارتهاي گوناگون؛ مهارتهاي سياسي، اجتماعي. و توجه داريد شما جوانان عزيز؛ چه برادرها، چه خواهرها، که دانشجو محاط به انواع خدعه‌ها و گردابهاي گوناگون است؛ محاط به انواع خطرهاست. در کشور ما لااقل اينجور است. يکي از اهداف توطئه‌هاي استکباري در کشور ما، بلاشک دانشجوها هستند. علتش هم معلوم است؛ در کشور ما نسبت جوان، نسبت بسيار بالائي است، نسبت دانشجو هم نسبت بالائي است و دانشجو نقش‌آفرين است؛ هم در زمينه‌هاي علمي، هم در زمينه‌هاي سياسي. آن کساني که براي اين کشور و براي اين ملت خوابهائي ديده‌اند، ناچارند روي دانشجوي ايراني سرمايه‌گذاري کنند؛ از جاذبه‌هاي غريزي گرفته تا فريبهاي سياسي، تا دکان‌داريهاي بظاهر معنوي - عرفانهاي ساختگي - که انواع و اقسام اين چيزها وجود دارد. تشکل‌ها ميتوانند مصونيت‌بخش باشند؛ ميتوانند دانشجو را از افتادن در گردابهاي مختلف و منجلابهاي مختلف نجات بدهند و حفظ کنند. اين، نقشي است که تشکل‌ها ميتوانند ايفاء کنند.

**از تجربه و ايده‌هاي ديگران استفاده كنيد**

بايد از تجربه و علم و تخصص ديگران استفاده کرد؛ ما راه يادگيري را به روي خودمان نميبنديم. در شرق و غرب عالم، هرجا علم و تجربه‌يي هست، ما ميرويم تا آن را در خدمت خودمان در بياوريم. اين، اسلامي و دستور اسلام است و هيچ مخالفتي با آن نيست؛ ليکن بار بر دوش شماست. اين، حرف امروز ماست.

هر تشکلي براي روحانيون، چيز خوبي است. روحانيون بايستي دور هم باشند، همفکري کنند، اشتباهات يکديگر را رفع کنند، کارهاي يکديگر را کامل کنند. ما مجموعه‌يي هستيم که کارهاي همساني در رابطه‌ي با مردم داريم. ممکن است همه، ظرفيت لازم را به قدر کافي نداشته باشيم؛ اما از تجربيات و از حرفهاي يکديگر استفاده کنيم. به نظر ما، اين کار بسيار خوبي است؛ و اين در تشکلهاي روحاني انجام ميگيرد.[[5]](#footnote-5)

**شاخص ها و بايدهاي تشكيلات موفق انقلابي**

**مديريت متمركز**

من اگر بخواهم تشکيلات درست کنم و اعضاي آن تشکيلات - به قول شما بازوهايش - همين برادران و خواهران روشنفکر و هنرمند انقلابي باشند، اين با اسم نميشود. خاصيت مجموعه‌هاي انساني اين است. اگر کسي در امور حزبي و تشکيلاتي کار و فعاليت کرده باشد، اينها را خوب ميداند. بنده چون سالهاىِ متمادي در تشکيلاتِ دولتي کار کرده‌ام - کار و فعاليت در حزب و نظاير آن، به جاي خود محفوظ - ميدانم که مجموعه‌ي تشکيلاتي، حياتش به اين است که از بالا مرتّب زير نظر باشد. يعني يک نفر، دائم به آن تشکيلات نگاه کند. اين نگاه، مثل نور چراغ قوّه است و تا زماني که به يک نقطه افتاده باشد، آن نقطه روشن است. اما به مجرّدي که چراغ قوّه را گردانديد، ديگر آن نقطه روشن نيست. کسي که بالا سر است، بايد دائم مجموعه را زير نظر داشته باشد و با چشم و نگاه اوست که مجموعه جان ميگيرد. «نگاه» که عرض ميکنم، نگاه ظاهري نيست؛ مقصود، مدد رساندنِ فرد ناظر و بالاسر است. با اين حساب، آيا من فرصتِ نظارت بر مجموعه‌ي مورد اشاره را دارم؟ معلوم است که ندارم. اگر واقعاً به اين نتيجه ميرسيد که اين مجموعه، احتياج به يک تمرکز دارد و آن تمرکز هم منافات با تجمّعهاي کوچکتر ندارد، خودتان قدم پيش بگذاريد. خوب؛ امروز بارزترينِ اين تشکيلات، حوزه‌ي هنري است. تشکيلات ديگري هم از قبيل «کانون پرورش فکري کودکان و نوجوانان» و مجموعه‌هاي به اصطلاح غير سازماني - مثل همان گروهي که اسم آوردند - داريم. آقاياني که هستند - آن نويسندگان و هنرمندان - همه در آن، جا بگيرند.

مجموعه‌اي تشکيل دهيد که همه‌ي اينها در آن، جا بگيرند و رياستي هم برايش انتخاب کنيد. از ميان خودتان يک مجموعه‌ي سه الي پنج نفري، واقعاً انتخاب کنيد. ولو فردي را در اين مجموعه‌ي کوچک، چندان هم توانا نميدانيد؛ ولي هنگامي که اين مجموعه‌ي سه الي پنج نفري، مطلبي را عنوان کرد و سخني گفت، همه قبول کنند. البته مجموعه‌ي منتخب هم احترام خودشان را نگه دارند، و زياده‌گويي نکنند؛ مقداري بگويند. اگر چنين مجموعه‌اي به وجود بياوريد، خيلي خوب است.[[6]](#footnote-6)

**انشعاب خطر ناك است**

هر تشکيلاتي - تشکيلات يک خانواده هم همين‌طور است - بايد منسجم باشد، تا مورد اعتماد قرار بگيرد. ما بايد به هم پيوسته باشيم.[[7]](#footnote-7)

حواستان باشد؛ انشعاب و انشقاق و دودسته شدن خطرناک است؛ يکي به خاطر يک فکري از مجموعه‌اي جدا بشود، باز يکي ديگر از آن طرف به خاطر يک فکر ديگر جدا بشود؛ در حالي که اين فکرها ممکن است درست هم باشد، اما آنقدر اهميت نداشته باشد که انسان اين يکپارچگي را به خاطر آن به هم بزند. بنده که عرض کردم اتحاد ملي، خوب، اتحاد ملي براي شما دانشجويان بسيجي از همين بسيج خودتان شروع ميشود: اتحاد سازماني و تشکيلاتي. نگذاريد شما را تکه‌تکه و پاره‌پاره کنند.[[8]](#footnote-8)

**نظم سازماني ، بايد باشد**

بدون سازماندهي، بدون تشکيلات، مديريت امکان ندارد و کار هم پيش نميرود. نخير، بنده معتقد به نظم سازماني هستم؛ اما معتقدم که اين نظم سازماني نبايد ما را از هويت خودمان خارج کند.[[9]](#footnote-9)

طبيعي است که اساس کار، تشکيلات است. شکي نيست که تا تشکيلاتي نباشد، هيچ چيزي بر اساس آن نميشود بنا کرد؛ ليکن در ايجاد تشکيلات نبايد خيلي معطل ماند.[[10]](#footnote-10)

**با روحيه و فرهنگ جهادي وارد ميدان شويد**

ر نظام جمهوري اسلامي و به برکت انقلاب اسلامي، همه تلاشها سرعت و کارايىِ مضاعفي پيدا ميکند. آنچه انقلاب اسلامي به مردم ما داد، فرهنگ جهادي بود. فرهنگ جهادي در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به‌کار ميآيد و در زمينه کارهاي زيربنايىِ کشاورزي و دامداري و امثال اينها هم از اوّل انقلاب، روح و فرهنگ جهادي وارد ميدان شد. بعضي از صاحب‌نظران درباره انقلابهاي دنيا اين‌طور اظهار نظر کرده‌اند که انقلابها بعد از آن‌که به پيروزي رسيدند، سيال بودن و جوشندگي و تحرّک و پيشرفت آنها از بين ميرود و به دستگاههاي ايستا و بيتحرّک تبديل ميشوند. ممکن است در برخي از انقلابها همين‌طور باشد - ما نسبت به آنها قضاوتي نميکنيم - اما در مورد انقلاب ما پديده‌اي ديده شد که اين فرضيه را از کليت انداخت و در اين‌جا غلط از آب درآمد؛ زيرا خودِ انقلاب دستگاههايي را به‌وجود آورد که در ذاتشان حرکت و جوشش انقلابي و سريع و جهادي وجود داشت. ... اين روحيه حرکت عمومي، اين دلسوزي، اين ورود در صحنه کار و ابتکار، اين کمکرسانىِ انبوه، مخصوص ملتي است که دل او از حرکت جهادي گرم است و جوشش جهادي در دل او وجود دارد. اين همان روحيه بسيجِ دوران دفاع مقدّس است؛ اين همان روحيه سنگرسازان بيسنگرِ جهاد سازندگي است که غسل شهادت ميکردند، روي بولدوزر مينشستند تا خاکريز بزنند. ما اين روحيه را بايد حفظ کنيم. اين روحيه با کار علمي و نظم تشکيلاتي هيچ منافاتي ندارد؛ بلکه اتفاقاً کار علمي را هم همين روحيه جهادي بهتر ميکند.[[11]](#footnote-11)

يکي از دستگاهها جهاد سازندگي بود، يکي از دستگاهها سپاه بود، يکي از دستگاهها بسيج بود. اينها دستگاههايي هستند که شکل اداري و ثابت و ايستا و متحجّر و منجمد نداشتند. ولو سازماندهي و تشکيلات و نظم در اينها وجود داشت، اما همان حالت حرکت، پيشرفت و جهش که در خود انقلاب موجود بود، در اينها هم وجود داشت و ما اثرش را هم در بيرون ديديم. در دفاعِ هشت ساله، بسيج و تحرّک مردم را ديديد. در ميدان کار و سازندگي و پيشرفت، روحيه جهادي را ديديد، که البته مخصوص جهاد سازندگي هم نماند؛ اين روحيه در بسياري از دستگاهها رسوخ کرد.[[12]](#footnote-12)

**به كمك الهي اعتماد كنيد**

عامل مهمّ مديريت جهادي عبارت است از خودباوري و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهي...

در همه‌ي کارها توکّل به خداي متعال و استمداد از کمک الهي [کنيم‌]؛ به کمکهاي الهي اعتماد کنيم. [وقتي]شما از خداي متعال کمک ميخواهيد، راه‌ها به‌سوي شما باز ميشود: وَ مَن يتَّقِ اللهَ يجعَل لَهُ مَخرَجًا ، وَ يرزُقهُ مِن حَيثُ لايحتَسِب. اين رزقي که در اين آيه و در آيات ديگر گفته شده است، به شکلهاي مختلفي به من و شما ميرسد؛ گاهي شما ناگهان در ذهنتان يک چيزي برق ميزند، ميدرخشد، راهي باز ميشود؛ اين رزق الهي است؛ در يک برهه‌ي فشار، ناگهان يک اميد وافري در دل شما به‌وجود مي‌آيد؛ اين همان رزق الهي است.[[13]](#footnote-13)

**بافت انقلابي را در تشكيلات حفظ كنيد**

هر تشكيلاتي كه بتواند بافت انقلابي را در خود حفظ كند و ارزشهاي انقلابي را در تار و پود خود نفوذ دهد، قادر به انجام وظايف و كارهاي بزرگ خواهد بود.[[14]](#footnote-14)

جوانان ما، مخصوصاً دانشجويان ، شورانگيزي در مبارزه با دشمن و مقابله با تهاجم او را بر دوش دارند. انجمنهاي اسلامي و ديگر تشكل‌هاي اسلامي دانشگاه‌ها، بايد خود را در صفوف مقدم اين مبارزه پرشور قرار دهند.

عزيزان! نگذاريد با تضعيف‌ ارزش‌هاي انقلاب و اسلام، به جبهه‌ي دشمن كمك كنند؛ و بخصوص نگذاريد با تضعيف ارزشه‌هاي انقلاب و اسلام، به جبهه‌ي دشمن كمك كنند؛ و بخصوص نگذاريد غفلت‌زدگاني از اين قبيل، در مجموعه‌هاي شما يعني در صفوف مقدم جا بگيرند. شعارهاي انقلاب را كه پرچم‌هاي راهنما در اعتلاء و سربلندي و آباداني اين كشور است، گرامي‌بداريد و با همه‌ي وجود از آن دفاع كنيد و سهل انگاري نسبت به آن را از بيگانگاني كه احياناً به لباس خودي در مي‌آيند و با زبان خودي سخن مي‌گويند تحمل نكنيد.[[15]](#footnote-15)

نهادهايي مثل جهاد سازندگي که از انقلاب جوشيده‌اند، چه خصوصيتي دارند؟ چگونه است که در درون اين تشکيلات، ضمن اين‌که ارزشهاي اسلامي محفوظ است، تلاش فراوان و خدمتهاي بزرگ در آن با دلسوزي انجام ميگيرد و از لحاظ کاري هم توفيقاتِ نوآوري اين مجموعه‌ها از بقيه بخشها جلوتر و بالاتر است؟[[16]](#footnote-16)

**اهداف را مشخص كنيد و كتاب بنويسيد**

گر تشکيلاتي به وجود آمد، اما هدف روشني نداشت، يا هدف داشت و ليکن برنامه‌ريزي براي رفتن به سمت آن هدف انجام نگرفت و تشکيلات بيکار ماند، به‌خودي خود، تشکيلات از هم خواهد پاشيد و اگر هم بماند، صورت بي جاني خواهد بود. خاصيت تشکل انساني اين است. هدف را محدّد کنيد و مشخص نماييد که ميخواهيد چه کار کنيد. هدف را از پيام امام(ره) بگيريد. امام در اين پيام، پيشنهاد و طرح خاصي را ارايه نفرمودند؛ اما اول تا آخر پيام، سرشار از جهتها و اَعلام لازم و تابلوهاي سر راه است که انسان را هدايت ميکند. بايد هدف اين پيام مبارک ... روشن بشود و حيطه‌بندي گردد.[[17]](#footnote-17)

ما اين اهداف را مشخص کنيم و بنويسيم. بعد با کار عميق و علمي و نوشتن کتاب، خودمان را - به معناي واقعي کلمه - به اين اهداف نزديک کنيم. اگر فرض کنيم حادثه‌يي پيش آمد که پنج سال ديگر، اين کنفرانس از بين رفت - ممکن است ديگر - مثلاً فرض کنيم پنج سال ديگر، مسؤولان کشور به اين نتيجه برسند که ديگر نميخواهيم اين کنفرانس باشد و تعطيلش کرديم، در ظرف اين پنج سال، ذخيره‌ي قابل توجهي را به يادگار بگذارد. بعضي از تشکيلاتها هست که به مجرد خاموش شدن چراغش، اصلاً بکلي ديگر خاموش ميشود؛ اين‌طور نباشد.

بعد از آن‌که کار ما تمام شد، فرض کنيم که پنج سال ديگر خواستيم اصلاً درِ اين دکان را ببنديم؛ کلي محصول، کار علمي، پيشرفت علمي و آثار باارزش ارايه کرده باشيم، جاپاهاي ما معلوم باشد، کتاب نوشته باشيم، در واقعيت زندگي و دنيا اثر گذاشته باشيم و ... . اين کار، در اين صورت بافايده خواهد بود.[[18]](#footnote-18)

**برنامه ريزي بايد اصولي ، عمومي و كلان باشد**

به نظر من، اساسيترين کار اين مجموعه، اين است که بر اساس آن هدفها و سياستهايي که گفته شده، برنامه ريخته بشود و معلوم گردد که ما از اول تا آخر امسال، چه کارهايي را بايد بکنيم و تا کجا بايد پيش برويم.[[19]](#footnote-19)

رنامه‌ريزي بايد اصولي و عمومي و کلان باشد. البته اگر جزييات هم فرض بشود، خوب و لازم است؛ منتها بايد با آن حالت بلندنظري باشد، تا انسان بتواند هر شرايطي را به خدمت بگيرد.[[20]](#footnote-20)

بايستي يک تقسيم‌بندي صحيحي انجام بگيرد بين تلاشها و فعاليتهائي که بايد بشود، و بين اين مسيري که ما تا آن اهداف داريم، تا در هر برهه‌اي از زمان، به تناسب امکان آن برهه، پيشرفت کرده باشيم.[[21]](#footnote-21)

ما بايد بدانيم که براي حوزه‌هاي علميه، به برنامه‌ريزي احتياج داريم. بايد گروههاي متخصص و متمحض در برنامه‌ريزي، براي اين کار باشند؛ بنشينند و مرتب به حوزه‌ي علميه و مسير آن، نگرش داشته باشند و براي فردا و فرداهايش، برنامه‌ريزيهاي علمي کنند.[[22]](#footnote-22)

دعا ميكنيم كه انشاءالله برنامه‌ريزي هاي عمومي حوزه علميه قم و حوزه‌هاي علميه‌ي ديگر، به آن شكلي بشود كه بتواند پاسخ نيازهاي فراوان را بدهد و به حسب زمان مورد نياز تطور پيدا كند و همان چيزي بشود كه بتواند نگراني را از كساني كه براي آينده دنبا نگرانند تا حدود زيادي برطرف كند. [[23]](#footnote-23)

**از ريل قانون خارج نشويد**

قانون‌گرايي خيلي مهم است. قانون ريل است؛ از اين ريل اگر چنانچه خارج شديم، حتماً آسيب و صدمه است. گاهي قانون ناقص است، گاهي قانون معيوب است؛ امّا همان قانون معيوب هم اگر چنانچه عمل نشود - که منتهي به بلبشو و هر که هر که خواهد شد - ضرر آن عمل نشدن، بيشتر از ضرر عمل کردن به قانون است‌. اين را بايد نهادينه کرد؛ در مجموعه‌ي دستگاهها اين بايد نهادينه بشود.[[24]](#footnote-24)

قانونمندىِ مجموعه را به هيچ قيمتي از دست ندهيد. در اين تشکيلات غيردولتي، اگر بند قانونمندي پاره شد، آشفتگي ظهور ميکند و همه چيز به هم ميريزد. جوهر اين قانونمندي، در بنياد موجود است و بايد موجود باشد و شما آن را بدون امساک يا زياده‌روي حفظ کنيد تا ان‌شاءاللَّه ثمره‌ي کارِ با قاعده در جامعه‌ي مستضعفان ما قابل مشاهده باشد و بتوان بر آن اساس ادعا کرد که فلان تعداد افراد، از استضعاف در آمده‌اند.[[25]](#footnote-25)

اگر شما در ماشيني که پشت فرمانش نشسته‌ايد، کار درست انجام داديد؛ يعني سويچ را بجا باز کرديد، پدال گاز را به اندازه فشار داديد؛ وقتي که پا را به ميزان از روي کلاچ برداشتيد، اين ماشين در جهتي که شما ميخواهيد، حرکت خواهد کرد. قوانيني که در ساختن اين ماشين به کار گرفته شده است، قوانيني است که اگر شما اين‌طور که من گفتم، درست عمل کنيد، اين ماشين حرکت خواهد کرد؛ به سمتي هم که شما ميخواهيد، ميرود. اين فرمان را طوري درست کرده‌اند که هر طرف شما ميخواهيد، بچرخد؛ مهم اين است که شما بدانيد کجا بايد فرمان را چرخاند و چه موقع بايد چرخاند. اگر شما نفهميديد که فرمان را چه موقع بايد چرخاند، ديرتر و زودتر چرخانديد، به صخره خورد و در دره افتاد، اين تقصير شماست. آن قانوني که بر اين ماشين حاکم است، قانوني است که اگر شما درست عمل کرديد، شما را بوقت و راحت و بسرعت به مقصد خواهد رساند؛ طبيعت زندگي بشر اين‌طوري است.

آن قوانيني که در ساختن من و شما و در ساختن اين طبيعتي که ما در آن زندگي ميکنيم - آب، خاک، باد، زمين، صنعت، معدن، دريا، حيوانات و ساير موارد - به‌کار رفته، قوانيني است که اگر شما برطبق دستورالعمل شرع و دستورالعمل اسلام عمل کرديد، اين قوانين در خدمت شمايند؛ مثل همين که گفتم اگر شما کشتي را درست هدايت کنيد، اتفاقاً باد موافق هم در سمت شماست. وقتي که شما با اسلام حرکت کنيد، خلاف جريان حرکت طبيعي نيستيد؛ زود پيشرفت ميکنيد[[26]](#footnote-26)

**نفس جديد به مجموعه وارد كنيد**

کاري که شما بايد بکنيد اين است که اوّل اين انجمن را محکم نگه‌داريد؛ يعني مانعِ لق شدن خشتها و پايه‌هاي اين تشکيلات شويد. کار دوم اين است که براي نگهداشتنِ آن بلاشک احتياج داريد به اين‌که مرتّب نفَس و خون جديد وارد آن کنيد؛ چون يک مجموعه بسته و بدون تبدّل خون و هواي آزاد، بعد از مدّتي به‌طور طبيعي فرسوده و کهنه خواهد شد. شما بايد خونهاي جديد را وارد کنيد. البته خون سالم وارد کنيد و حواستان جمع باشد که خون هپاتيتي يا ايدزي وارد نکنيد! البته بنده نميخواهم معيارهايي را که شما گفتيد، رد يا قبول کنم - لابد بررسي و تصميم‌گيري کرده‌ايد و من درباره آنها نظري نميدهم - اما به هر حال صافي داشته باشيد و بدانيد که خون هپاتيتي و ايدزي هم هست و وارد ميشود! ولو نشاطي هم ايجاد ميکند؛ لکن آدم را در بلندمدّت دچار بيماريهاي مهلک و علاج‌ناپذير ميکند. براي اين کار دوم - که وارد کردن خون جديد و پاک است - احتياج است به اين‌که شما بعضيها را رشد دهيد. پس کار سومي به‌وجود ميآيد که عبارت است از جستجو کردن استعدادهاي خوب و تابناک، گزينش کردن صحيح و عادلانه، آوردن و وارد مجموعه کردن آنها. در اين هيچ ترديدي نکنيد. الان در سرتاسر کشور يک حرکت عمومىِ عجيبي شروع شده است؛ از همين جمعيتهاي کوچک دانش‌آموزي گرفته تا دانشجويي و بالاتر از دانشجويي. الان هزارها نقطه و کانون در اين کشور به‌وجود آمده است. در همين تهران و در شهرستانهاي گوناگون خيلي هست. شايد در همان کنگاور هم - که آقاي نوريزاد را آن‌طور متأثّر و عصباني کرده - يکي باشد. همه اينها محض احساس تکليف مبارزه ميکنند. اين تابلوِ تهاجم فرهنگي را که ما چند سال پيش بلند کرديم و عده‌اي سنگبارانش کردند، خوشبختانه اينها قبول و بلند کرده‌اند. الان در همه اين تشکّلهاي کوچک ناشناخته و احصانشده، جهتِ واحدي وجود دارد و آن مبارزه با تهاجم فرهنگي است. از بچه‌ها ميپرسيد شما ميخواهيد چه کار کنيد؛ اين کتاب، نمايشنامه، جزوه، بروشور و شعر را براي چه نوشتيد و اين انجمن را براي چه درست کرديد؟ ميگويند ميخواهيم با تهاجم فرهنگي مبارزه کنيم. اين کار خيلي مبارک است و اين را دست کم نگيريد. در بين همينهاست که شما آن معدنهاي الماس و طلا را پيدا ميکنيد: «النّاس معادن کمعادن الذّهب والفضّة(۱)». برويد و آنها را شناسايي و گزينش کنيد و به‌شکل حساب شده‌اي وارد مجموعه نماييد. البته ميتوانيد مجموعه را داراي دهليزها و گردونها و گيتيهاي گوناگون کنيد تا اينها را راحت و بيدغدغه وارد کنيد؛ يعني از يک قرنطينه ناآشکاري بگذرانيد و بعد وارد اصل مجموعه کنيد. از اين کارها بايد بکنيد.[[27]](#footnote-27)

**تشكيلات بايد مردمي باشد**

تشكيلات بايستي مردمي بشود، تا مثل نيمه شعبان برگزار گردد. خودتان مي‌دانيد كه براي نيمه‌ي شعبان ، هيچ كس به كسي نمي‌گويد كه بياييد طاق نصرت ببنديد. اگر هم يك روز بگويند نبنديد مردم تشنه‌تر مي‌شوندكه ببندند و به هر قيمتي هست، مي‌خواهند آن را برپا دارند. همت اصلي،‌ اين است.[[28]](#footnote-28)

**اختلاف سليقه‌ها را كنار بگذاريد و دنبال اشتراك باشيد**

بنده اعتقادم اين است که اتّحاد تشکّلهاي دانشجويي - که اشاره شد - چيز خوبي است؛ منتها نه به اين معنا که همه تشکّلها از بين بروند و يک تشکّل به‌وجود آيد؛ اين تجربه درستي نيست. چيزي نخواهد گذاشت که همان تشکّل هم دچار مشکلات فراوانِ خيلي از تشکّلها خواهد شد. راه درست اين است که اين تشکّلهاي دانشجويىِ موجود، با تفاهم، حق‌بيني و آن چيزي که خاصيت دانشجوست، خودشان را به يکديگر نزديکتر کنند؛ حرف حق را وسط بگذارند و جانبداريها و مخالفتها از استدلال و منطق ناشي شود.[[29]](#footnote-29)

نكته ديگر اينكه كارهاي ديگر هم از لحاظ فرهنگي، بعضي رسانه‌اي و بعضي نيمه‌رسانه‌اي در كشور مي‌شودكه اينها را رفيق به حساب بياوريد. مبادا رقيب به حساب بياوريد. يعني توي محيط انقلاب و كارهاي انقلابي مراقب باشيد كه نگاهتان همساز باشد با كساني كه در بسياري از روش‌ها موافق هستيد، اما احيانا در يك گوشه ممكن است ناسازگاري وجود داشته باشد. اين اهميتي ندارد. با نگاه رقيب نگاه نكنيد، مثلا در همين مجموعه‌هايي كه با بعضي از نهاد‌هاي انقلابي مرتبطند، دو يا سه جريان فرهنگي ديگر وجود دارد، هر كدام جاي خود چيزهاي خوبي هستند، با اينها كاملا رفيق و مانوس باشيد.[[30]](#footnote-30)

براي اين‌که ما بنيانهاي سياسي و اقتصادي و فرهنگي خود را مستحکم کنيم، پيش‌نياز اوّلىِ قطعي ما، ايجاد وفاق و وحدت کلمه است. براي وفاق بايد همه تلاش کنند. معناي وفاق اين نيست که گروهها و تشکيلات و جناحهاي گوناگون اعلام انحلال کنند؛ نه، هيچ لزومي ندارد. معناي وفاق اين است که نسبت به هم خوشبين باشند؛ «رحماء بينهم» باشند؛ همديگر را تحمّل کنند؛ در جهت ترسيم هدفهاي والا و عالي و براي رسيدن به آنها به يکديگر کمک کنند و از ايجاد تشنّج، بداخلاقي، درگيري، اهانت و متّهم کردن بپرهيزند. امروز به نظر من وظيفه ما اين است.[[31]](#footnote-31)

من طرفدار حرکتهاي مؤمنانه و متدينانه و طرفدار جواني هستم که با انگيزه ديني در ميدان سياست، علم و اقتصاد وارد ميشود. جواني که شعارش ارزشهاي ديني است، براي من مثل يک موجود مقدّس و محبوب است. البته من همه جوانان را دوست دارم؛ اما جواناني که ارزشهاي ديني براي آنها مهمّ است، در چشم من خيلي عزيزند. عدّه‌اي با تظاهر کردن به پايبندي به ارزشهاي ديني، بينظمي ايجاد ميکنند که من با اين کار موافق نيستم. يکي از چيزهايي که من از دانشگاههاي زنجان خوشم آمد، اين است که گفتند در اين دانشگاهها تشکّلهاي گوناگون دانشجويي با هم با بيادبي و هتّاکي و بدگويي و دست به يقه شدن رفتار نميکنند. اين رويه خيلي خوبي است و توصيه ميکنم همين‌طور باشيد. هر کدام از تشکّلها کار خود را انجام دهند؛ اما با هم دوست باشند و به هم اهانت نکنند. البته چالش علمي و فکري براي پيش رفتن و رشد پيدا کردن، خوب است. مجموعه‌اي که داراي فکر سياسي و اجتماعي است، افراد آن در گوشه‌اي جمع شوند و بنا کنند به استدلال کردن و حرف زدن. وقتي کارشان تمام شد، مجموعه ديگري که حرف اينها را قبول ندارد، در گوشه ديگري جمع شود و افرادش بنا کنند به استدلال کردن و حرف زدن[[32]](#footnote-32)

و توصيه ميكنم كه از اختلاف‌ سليقه‌ها جداً پرهيز كنيد. اختلاف سليقه‌ها را كنار بگذاريد، دنبال وجوه مشترك بگرديد. من تعجب مي‌كنم ار كساني كه حاضرند با افرادي كه از لحاظ دارابودن ايدئولوژي مادي و الحادي نقطه‌ي مقابل ما هستند وجه اشتراك پيدا كنند اما با برادر مسلمانشان حاضر نيستند. بگرديد دنبال وجه مشترك، مشتركات بين ما زياد است. الان شايد به تعداد افرادي كه در اينجا حضور دارند در جمع حاضر، نقطه نظرها و سليقه‌ها وجود داشته باشد؛ اما بالاخره يك انگيزه‌ي واحدي، يك وجه اشتراكي ما را اينجا جمع كرده است. اين وجه مشترك را پيدا كنيم، تقويت كنيم. اين يك هوشمندي بزرگ است، اين يك هوشمندي لازم است و امروز مسلمان مبارز انقلابي بايد اين هوشمندي را داشته باشد.[[33]](#footnote-33)

**كار، ماندگارتان مي‌كند**

ار يک مجموعه هر چه تندتر و پُرمعناتر باشد، ماندگارتر خواهد شد. اصلاً سازمانهاي بشري با کار زنده‌اند. مثلاً اگر شما به يک يگان نظامي، تحرّک و برنامه و دستور ندهيد، يک ماه که در يکجا بماند به خودي خود منحل ميشود. لازم نيست کسي آن را منحل کند؛ به خودي خود منحل ميشود! قدرت و نفوذ فرماندهي در سراسر تمام اجزاي اين مجموعه است که آنها را به حرکت و نشاط در ميآورد و حيات جمعيشان را حفظ ميکند. شما اين کار را بکنيد؛ يعني در اين مجموعه خودتان کار را چنان بدميد که تحرّک آن دائمي باشد و اصلاً اين فکر به ذهن کسي نيايد که ممکن است روزي اين مجموعه منشعب يا منحل شود.[[34]](#footnote-34)

نده در باب کميته‌ي امداد مکرر عرض کرده‌ام که شايد بشود گفت کميته‌ي امداد يک دستگاه نمونه است؛ از جهت اين‌که در آن، روح کار و حقيقت کار، بر اَشکال ظاهري و سازماندهي و پرسنل‌گيري و کار اداري غلبه دارد؛ حتّي بعد از انقلاب، ما کمتر دستگاهي را داريم که از اين جهت مثل کميته‌ي امداد باشد. در کميته‌ي امداد، اصل قضيه آن کاري است که ميخواهند انجام بدهند؛ و بودجه‌يي که در اختيارشان قرار ميگيرد و آن امکاني که دارند، در کمترين حدش صرف مقدمات آن کار ميشود. گاهي در بعضي از سازمانها انسان ميبيند که مقدمات کار، مخارج بيشتري برميدارد، تا اصل آن کار؛ سفرهاي بيخودي، عضوگيريهاي بيخودي، سازماندهيهاي بيخودي و توسعه‌هاي بيمعني و بيهدف![[35]](#footnote-35)

**بايد انعطاف پذير بود**

من، به برادران مسؤول در سپاه گفتم که در هنگام لازم، سپاه بايد بتواند به سه برابر خود تبديل بشود. يعني اگر ما مثلاً امروز پانزده لشکر سپاهي داريم، بايد اين انعطاف و قدرت و توانايي سازماني در او باشد که در وقت لازم، هر يک گروهان سپاه، به يک گردان تبديل شود. به عبارت ديگر، پانزده لشکر در آن واحد، به چهل و پنج لشکر تبديل شود. سپاه، بايستي اين قدرت انعطاف و تبديل را داشته باشد و از نيروهاي بسيج سرشار و پُر بشود تا بتواند کارش را انجام بدهد. اين، براي روزهاي استثنايي و بسيج است؛ اما در حال عادي، همان بنيه‌ي نيرومند - اما نه چندان گسترده - با سازماندهي بسيار قوي و داراي انعطاف لازم است.[[36]](#footnote-36)

**بالاخره بشر خطا هم مي‌كند**

از يک مجموعه‌ي بشري انتظار نميرود که هيچ قصور و خطايي نداشته باشد و همچنين از يک مجموعه‌ي نوپا که از صفر شروع کرده و اول کارش است و در طول اين مدت - که در عمر کارهاي نهادي و سازماني عمر کوتاهي است - هيچ‌گونه سابقه و تجربه‌يي از گذشته به او به ارث نرسيده، انتظار نميرود که بتواند خودش را آن قدر کامل بکند که کاستي و کمبودي از او سر نزند. کمبودها و بيتجربگيها و کاستيها، طبيعي است. خطاها و اشتباهات هم - در آن حدي که بوده - قابل قبول است.[[37]](#footnote-37)

**نيازهاي مالي را با كار فرهنگي تامين كنيد**

البته مشکلات مالي شما جدّي است و اين هفت ميليون توماني که ايشان گفتند، حقيقتاً معجزه است؛ يعني ما هم قبول ميکنيم که اين يک معجزه است. خوب؛ با معجزه که نميشود، و مصلحت نيست که انسان دائماً با معجزه زندگي کند. ما موافقيم که هرطور شده و از هر راهي به شما کمک شود. البته اين احتياج دارد به اين‌که دوستان فکر کنند و راههاي معقولي را پيشنهاد نمايند. من هر چه بتوانم، در اين زمينه همکاري ميکنم؛ لکن مجموعه را به کار فرهنگي بکشانيد.[[38]](#footnote-38)

**آفت شناسي كار تشكيلاتي**

يك توصيه ديگر كه اين هم به نظر من خيلي مهم است... اين است كه اين چنين كار بزرگ و گسترده‌اي پشتوانه، فكر و نظر بسيار محكمي لازم دارد. اگر اين پشتوانه‌ي فكري و نظري را نداشتيد، اين خطر ها دركمين شماست. يك كار به شدت قوي و عميق نظري و نرم‌افزاري حتما احتياج داريد... به نظر من مي‌رسد كه اين پشتوانه‌ي فكري و فرهنگي، بايستي خيلي مورد اطمينان باشد. اگر نشد، دچار سطحي نگري مي‌شويد، دچار انجراف مي‌شويد. مه اين كه شما منحرف بشويد، تشكيلاتتان آفت انحراف پيدا خواهد كرد، آفت تكرار پيدا خواهد كرد، احياناً آفت تحجر‌هاي خطرناك پيدا خواهد كرد.[[39]](#footnote-39)

**تحجر**

ما وقتي ميگوييم تحجّر، فوراً ذهنمان ميرود به تحجّر مذهبي؛ بله آن هم يک نوع تحجّر است، اما تحجّر فقط تحجّر مذهبي نيست، بلکه خطرناکتر از آن، تحجّر سياسي است؛ تحجّرهاي ناشي از شکل‌بندي تحزّب و سازمانهاي سياسي است که اصلاً امکان فکر کردن به کسي نميدهند. اگر ده دليل قانع‌کننده براي حقّانيت يک موضع ذکر کنيم، قبول ميکند، اما در عمل طور ديگري نشان ميدهد! چرا؟ چون حزب، آن تشکيلات سياسي بالاي سر - مثل پدرخوانده مافيا - از او اين‌گونه خواسته است. اين را انسان متأسّفانه در برخي از گوشه کنارهاىِ حتّي محيط دانشگاهي ميبيند. پس، آن مجموعه‌اي که دچار چنين تحجّري باشد، ديگر روشنفکر نيست؛ چون روشنفکريلازمه‌اش حق‌طلبي، چشم باز و تکيه به منطق و استدلال است.[[40]](#footnote-40)

**فرسوده شدن تشكيلات**

کار دوم اين است که براي نگهداشتنِ آن بلاشک احتياج داريد به اين‌که مرتّب نفَس و خون جديد وارد آن کنيد؛ چون يک مجموعه بسته و بدون تبدّل خون و هواي آزاد، بعد از مدّتي به‌طور طبيعي فرسوده و کهنه خواهد شد. شما بايد خونهاي جديد را وارد کنيد. البته خون سالم وارد کنيد و حواستان جمع باشد که خون هپاتيتي يا ايدزي وارد نکنيد! البته بنده نميخواهم معيارهايي را که شما گفتيد، رد يا قبول کنم - لابد بررسي و تصميم‌گيري کرده‌ايد و من درباره آنها نظري نميدهم - اما به هر حال صافي داشته باشيد و بدانيد که خون هپاتيتي و ايدزي هم هست و وارد ميشود! ولو نشاطي هم ايجاد ميکند؛ لکن آدم را در بلندمدّت دچار بيماريهاي مهلک و علاج‌ناپذير ميکند. براي اين کار دوم - که وارد کردن خون جديد و پاک است - احتياج است به اين‌که شما بعضيها را رشد دهيد.[[41]](#footnote-41)

**ركود و عدم تحرك**

سازمانهاي بشري با کار زنده‌اند. مثلاً اگر شما به يک يگان نظامي، تحرّک و برنامه و دستور ندهيد، يک ماه که در يکجا بماند به خودي خود منحل ميشود. لازم نيست کسي آن را منحل کند؛ به خودي خود منحل ميشود! قدرت و نفوذ فرماندهي در سراسر تمام اجزاي اين مجموعه است که آنها را به حرکت و نشاط در ميآورد و حيات جمعيشان را حفظ ميکند. شما اين کار را بکنيد؛ يعني در اين مجموعه خودتان کار را چنان بدميد که تحرّک آن دائمي باشد و اصلاً اين فکر به ذهن کسي نيايد که ممکن است روزي اين مجموعه منشعب يا منحل شود.[[42]](#footnote-42)

**دشمني با رقيب تشكيلاتي**

نگذاريد تشكل‌هاي دانشجويي و اجزاي نهضت دانشجويي به دشمنان تبديل شوند. رقيب خوب است؛ رقابت مثبت.[[43]](#footnote-43)

**انشعاب و تصادم اعضا**

مراقب باشيد تشكلهاي دانشجويي تحت تاثير اختلافات، سليقه‌ها، نه خودشان در درون دچار انشعاب بشوند، نه با همديكر اصطكاك و تصادم پيدا كنند. يكي از مصاديق برجسته‌ي وحدتي كه ما به آن توصيه مي‌كنيم همين است. انجايي كه انسانها را از هم جدا مي‌كنند يا به هم نزديك مي‌كنند، اصوب و مباني معرفتي است. وقتي اين مباني مورد اتفاق و مورد قبولشان نباشد، آنها را از هم جدا مي‌كند، اما آن وقتي كه مورد قبولشان باشد، آنها را بهبه هم متصل مي‌كند. اما سلائق نه؛‌ هركسي يك سليقه‌اي دارد، هر كسي يك ذوقي دارد. يك دانشجوي مهندسي است، يكي دانشجوي هنر است، يكي دانشجوي پزشكي است، اين سه جور سليقه در هركدام هم طيف وسيعي از سلائق و گرابشهاي مختلف هست؛ يكي از چيزي خوشش مي‌آيد يكي خوشش نمي‌آيد؛ اينها را مايه‌ي جدايي بين خودتان قرار ندهيدكه به نظر من خيلي مهم است.[[44]](#footnote-44)

**موازي كاري**

موازي كاري به معناي دوباره كاري درست نيست. مه اين كه هر كاري موازي غلط است. نه! كاهي كارهاي موازي جون نياز زياد است، لازم است، اما دوباره كاري‌ها و اضافه كاري‌هاي‌بي منطق را مواظب باشيد پيش نيايد و جلويش را بگيريد.[[45]](#footnote-45)

يک مسئله‌ي ديگر هم در مديريتهاي دولتي، کار موازي است... کار موازي چند عيب دارد: اولاً هزينه‌ي انساني زيادي بيجا مصرف ميشود، ثانياً هزينه‌ي مالي زيادي مصرف ميشود، ثالثاً تناقض در تصميم‌گيريها به وجود ميآيد - وقتي دو دستگاه مسئول يک کاري هستند، اين يک تصميم ميگيرد، آن هم يک تصميم ديگر ميگيرد - و رابعاً از همه بالاتر، مسئوليت لوث ميشود. فرض کنيد توي فلان مسئله‌ي اقتصادي يا مسئله‌ي فرهنگي يا مسئله‌ي سياست خارجي يا هرچه، اگر چنانچه يک مشکلي پيش بيايد، مسئوليت لوث ميشود. وقتي کار موازي انجام گرفت، مسئوليت لوث ميشود. بين دولت - يعني قوه‌ي مجريه - و بعضي از دستگاه‌هاي بيرون از قوه‌ي مجريه، يک جاهائي بعضي موازيکاريها هست. همه‌ي تلاشمان اين است که بلکه اين موازيکاريها را يک جوري حل کنيم، اصلاح کنيم، علاج کنيم. در داخل دولت، ديگر نبايستي از اين موازيکاريها به وجود بيايد. حالا يک موارد خاصي هست؛ اما کلياش اين است که موازيکاري خوب نيست.[[46]](#footnote-46)

**گم كردن هدف**

تشكل هاي دانشجويي مواظب باشند هدفهايشان را گم نكنند. هدف‌هاي اصلي تشكل هاي دانشجويي همان چيزهايي است كه برروي طاق بلند جبش دانشجويي نوشته شده: ضديت با استكبار، كمك به پيشرفت كشور، كمك به اتحاد ملي، كمك به پيشرفت علم، حضور و شركت در مبارزه و پيكار همگاني ملت ايران براي غالب آمدن بر توطئه و بر دشمني ها‌؛ اين ها هدف اصلي‌است؛ اين را بايد فراموش نكنند.[[47]](#footnote-47)

**راحت طلبي**

يکي از اين لغزشگاه‌ها اين است که انسان تصور کند دست يافتن به آرمانها بدون هزينه امکان‌پذير است. ما در دوران مبارزات هم ميديديم؛ بعضيها بودند که اهداف مبارزات را قبول داشتند، اما حاضر نبودند در راه اين مبارزات هزينه‌اي بدهند، قدمي بردارند. امروز چنين کساني هم هستند؛ تصور ميکنند که بايد به هدفها رسيد، بدون دادن هزينه؛ لذا آنجائي که پاي هزينه دادن در ميان است، عقب ميکشند. اين عقب‌کشيدن‌ها در بسياري از موارد موجب ميشود که انسان در محاسبه اشتباه کند.[[48]](#footnote-48)

**نديدن واقعيت‌هاي موجود**

يک لغزش ديگر اين است که ما بخشي از واقعيتها را ببينيم، بخش ديگري از واقعيتها را نبينيم؛ اين هم موجب خطاست؛ خطاي در محاسبه را به دنبال خواهد داشت. واقعيتها را بايد با هم ديد و دانست.[[49]](#footnote-49)

يکي از لغزشگاه‌ها در ديدن واقعيت، برميگردد به درون خود ما. گاهي دلبستگيهاي ما فلج کننده است. دلبستگيهاي ما موجب ميشود که ما يک چيزهائي را واقعيت بپنداريم که واقعيت ندارد؛ در واقع خطائي است که نفس راحت‌طلب ما يا دلبسته‌ي ما به مسائل مادي، بر ما تحميل ميکند؛ در حالي که واقعيت ندارد.[[50]](#footnote-50)

**مدير بايد جوهري از رهبري داشته باشد**

حالا در زمينه‌ي تشكيلات هم، نظراتي هست. دوستان البته پيشنهادهايي كرديد: اساسنامه نوشته شود، نظامنامه نوشته شود، چشم انداز نوشته شود، در بيانات آقايان بود همه‌اش هم درست است؛ منتها هيچ كدام از اينها بدون يك مديريت كارآمد امكان پذير نيست. كليد همه‌ي اقدام‌هاي مثبت سازمان يافته‌ي قابل انتظار نتيجه كه آدم بتواند نتيجه را از آنها انتظار ببرد، مديريت است.[[51]](#footnote-51)

آنجاهايي كه موفقيتي نبوده، ناشي از چند عامل بوده است كه كم كاري و كم ابتكاري از جمله آنهاست. اين‌ها به مديريت‌ها مربوط مي‌شود. مديريت‌هاي ضعيف معمولاً كارشان، ابتكارشان و گزينش انشان‌هاي كارآمدشان كم است.[[52]](#footnote-52)

قدرت و نفوز فرماندهي در سراسر و تمام اجزاي اين مجموعه است كه آنها را به حركت و نشاط در مي‌آورد و حيات جمعي‌شان را حفظ مي‌كند.[[53]](#footnote-53)

چند سال قبل از اين، من حرفي را از يک فرد نظامي سابقه‌دار و کارآمدي شنيدم و بعد آن را در عمل فرماندهان نيروهاي مسلح، بارها مشاهده و تجربه کردم. او ميگفت - و درست هم است - که فرماندهي بايد جوهري از رهبري در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهي نيست. فرماندهي، فقط فرمان دادن نيست که بکن يا نکن. فرماندهي، يک امر معنوي، يک نوع رهبري، يک نوع اداره‌ي همه‌جانبه و يک چيز متکي به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهي و شکل سازمانىِ صحيح است؛ همان چيزي است که در نيروهاي مسلح، موجب کارايي کامل ميشود. آن وقت، ابزارها به کار ميافتد. اگر ابزارها کهنه است، نو ميشود و اگر نو است، نگهداري ميشود. ابزارها به وجود ميآيد و ساخته ميشود. بدون اين فرماندهي و اين سازماندهي، ابزارهاي نو هم از کار ميافتد و به درد نميخورد، ابزارهاي کهنه هم زود از رده خارج ميشود. کمااين‌که نظايرش را هم در برخي از بخشهاي تشکيلات نيروهاي مسلحِ خود ما مشاهده کرديد. شماها بيش از من، آن را در جنگ ديديد.

در جاهايي ابزار هم بوده، اما بيفايده بوده است. در برخي از کشورهاي ديگر هم - مثل بعضي از همين کشورهاي خليج فارس - الان مشاهده ميکنيد که ابزارهاي مدرن در اختيارشان است. آن چيزي که کسر دارند، ابزار نيست؛ اما به خاطر کمبود آنچه که در يک نيروي مسلح، کمبود واقعي است، وجودشان کالعدم و مثل صفر است. آن چيزي که هست، هيچ‌چيز نيست. به همين خاطر مجبورند که ديگري بيايد از آنها دفاع کند و در آغوششان بگيرد و در بازوي خودش نگهدارد!

به نظر من، آن چيزي که روح اين آيين‌نامه است - که بعداً در اختيار آقايان قرار داده خواهد شد - حفظ رابطه‌ي صحيح فرماندهي با اجزاي اين سازمان است. اين رابطه را بايستي به صورت دقيق رعايت کنيد و در ستون سلسله مراتب، تا پايينترين رده رعايت کنند. اين خطاب، فقط به شما چند نفر آقاياني که در رأس نيروهاي مسلح هستيد، نيست؛ خطاب به فرماندهان قسمتها و يگانها تا آن پايين است. يعني اين هم يکي از خصوصيات فرماندهي در مجموعه‌هاي سازمان‌يافته‌ي درست است که فرماندهي، قائم به شخص نيست.

يک فرمانده، به تنهايي کاره‌يي نيست. فرماندهي، يک عمود و يک سلسله است. اين سلسله بايستي محفوظ بماند و اين، با رابطه‌هاي صحيح امکان‌پذير است. فرماندهان در نيروهاي مسلح، بايد خصوصيات اصلىِ لازم براي فرماندهي را دارا باشند، يا دارا بشوند. اين چيزي است که آقايان بايد به آن، واقعاً اهميت بدهند.[[54]](#footnote-54)

**وظابف مدير تشكيلات درباره تشكيلات**

1. **حفظ تشكيلات و حراست آن**

كاري كه شما بايد بكنيد اين است كه اول اين انجمن را محكم نگه داريد ؛ يعني مانع لق شدن خشتها و پايه‌هاي اين تشكبلات شويد.[[55]](#footnote-55)

تشکيلات را استحصال کنيد تا از نابودي حفظ شود. مبنا را بر حفظ اساس تشکيلات بگذاريد و از مسايل جزيي بپرهيزيد تا بنياد به عنوان سرچشمه‌يي جوشان همراه با شفافيت، براي مستضعفان - اعم از جانباز و غير جانباز - باقي بماند تا ان‌شاءاللَّه به مصرف صحيح و درست و به دور از هرگونه کارِ بيبندوبارانه‌يي برسد.[[56]](#footnote-56)

1. **خردگرايي و حكمت در كارها**

يک شاخص ديگر، مسئله‌ي حکمت و خردگرايي در کارها است؛ کار کارشناسي، مطالعه‌ي درست، ملاحظه‌ي جوانب و آثار و تبعات يک اقدام، و حتّي گاهي ملاحظه‌ي تبعات يک اظهارنظر. گاهي يک اظهارنظر از سوي يک مسئولِ داراي جايگاه و به اصطلاح داراي تريبون، داراي منبر، يک تأثيرات سوئي ميگذارد که اين تأثيرات را اگر انسان بخواهد برطرف کند، مبالغي بايستي کار کند؛ همان قضيه‌ي سنگِ توي چاه است؛ واقعاً مشکلات ايجاد ميکند. بايستي سنجيده اظهارنظر کرد؛ اين‌جور نباشد که ما حالا يک مديري هستيم، يک مسئولي هستيم، درباره‌ي يک مسئله‌اي يک مطلبي به ذهنمان ميرسد، کارشناسي نشده، بررسي نشده، جوانبْ ديده نشده، اين را نبايد پرتاب کرد در فضاي افکار عمومي؛ گاهي اوقات جمع کردنش کار سخت و مشکلي است. اين خردگرايي و حکمت در مديريتها و در کارها است.[[57]](#footnote-57)

1. **اصلاح ضعف‌هاي مديريتي**

يکي از مشکلات مردم ... وضع ادارات است. مردم به ما که مراجعه ميکنند، از وضع ادارات مينالند؛ حق هم دارند؛ چون بنده که دارم با شما حرف ميزنم، از فضاي زندگي مردم مطلعم؛ خود من همه‌ي عمرم را در آن فضا تنفس کرده‌ام؛ حالا هم از اين فضا بيگانه نيستم. شماها خوبيد؛ اما خوب بودن شما معنايش اين نيست که آن مجموعه‌ي تحت مديريت شما هم صددرصد خوب است. طهارت شما معنايش اين نيست که آن مجموعه، صددرصد طاهر است. بايد برسيد، بايد دقت کنيد؛ بخصوص بايد نسبت به مراجعان و کار مردم اهتمام بورزيد. هر جا که احساس شد مردم مثلاً از شهرداري، از بازرگاني، از فلان اداره‌ي مشخص، گله‌يي دارند، تا آن اعماقش برويد، ببينيد اشکال مردم چيست؛ آن را برطرف کنيد. بايد بنا را بر اين بگذاريد که ادارات روال صحيحي در کار داشته باشند. دستگاه اداري ما خيلي نرمتر و سريعتر و روانتر از اين بايد کار کند؛ اما چون آن شکل قديمي وجود دارد - شکل اسلامي و جمهوري اسلامي که نيست؛ همان شکل سابق است؛ منتها ما عناصرش را عوض کرديم - خيلي روان نيست؛ بايد روانش کنيد. شما اگر بخواهيد يک ماشين را روان کنيد، چه‌کار ميکنيد؟ يک مقدار روغنکاري ميکنيد؛ يک مقدار پيچ و مهره‌هايش را جابه‌جا ميکنيد؛ بالاخره بايد کاري بکنيد. عمده اين است که آن مدير بالا سر اين تشکيلات، با چشم نافذي تا آن اعماق تشکيلات را ببيند؛ از خطاها آسان نگذرد و اصل را بر راضي کردن مردم قرار بدهد.[[58]](#footnote-58)

1. **ارتقاي كيفيت سازماندهي**

بايد آماده باشيد. آمادگي‌تان هم در اين چند مورد باشد: اولاً هرچه مي‌توانيد سازماندهي‌ها را محكمتر و با كيفيت بهتر كنيد. در استفاده و كاربري نيروي انساني، اصل، سازماندهي است. مديران بايد به امر سازماندهي اهميت بدهند...[[59]](#footnote-59)

1. **صبر و ايستادگي در مواجهه با مشكلات**

در مواجهه‌ي با مشکلات، با موانع طبيعي، با همه‌ي موانعي که سد راه انسان در همه‌ي حرکتهاي کمال ميشوند، اگر صبر تمام نشود، آن مانع، تمام خواهد شد. ايني که گفته ميشود اسلام پيروز است، يعني اين. ايني که ميفرمايد «و انّ جندالله هم الغالبون» يعني اين. جنداللَّه، حزب اللَّه، بنده‌ي خدا، عباداللَّه، اينها با ارتباط و اتصالشان با آن منبع لايزال، در مقابل همه‌ي مشکلاتي که انسان ممکن است مغلوب آن مشکلات بشود، ايستادگي ميکنند. وقتي ايستادگي اين طرف وجود داشت، به طور طبيعي در آن طرف زوال وجود خواهد داشت؛ پس اين بر او غلبه پيدا خواهد کرد.[[60]](#footnote-60)

1. **مبارزه با فساد**

من نقش فساد را در نابود کردن همه دستاوردها، نقش بسيار خطرناکي ميبينم. در هر جايي که نابساماني وجود دارد، يکي از محتملهاي بسيار بالا وجود فساد است. البته ممکن است در جايي بيتدبيري و سوء مديريت باشد؛ اما يکي از محتملاتي که به‌هيچ‌وجه قابل اغماض نيست، وجود فساد است. با فساد بايد مبارزه شود[[61]](#footnote-61)

در داخل تشکيلات شهرداري با فساد مماشات نکنيد؛ چه فسادي که مربوط به بيرون شهرداري است و ميخواهد از ابزار شهرداري استفاده کند، چه فسادي که خداي نکرده در درون هسته‌اي از هسته‌هاي شهرداري رخنه کرده باشد و در آن‌جا بخواهد گسترش پيدا کند و فضا و محيط امني براي خود درست کند. هرگونه مماشات با فساد و ميدان دادن به آن، زير پاي خود شما را خالي و امکان ادامه کار را براي شما دشوار خواهد کرد. نگذاريد در هيچ جاي شهرداري فساد رخنه کند. البته کارِ دشواري است. شهرداري جايي است که انسان در آن با پول، با مردم، با مراجعان و با کساني که حاضرند براي بعضي از مقاصد خود ولخرجي کنند، مواجه ميشود. اين‌طور جاها خيلي بايد مراقب بود. اين‌جاست که تقواي الهي به درد ميخورد. تقوا زره‌اي است که اگر انسان آن را پوشيد، تيرهاي زهرآگين فساد و گناه در او کارگر نخواهد شد و او را از پا نخواهد انداخت. تقوا حصنِ منيع انسان است. اين که اين همه ما را به تقوا توصيه کرده‌اند، به‌خاطر همين است. بسياري از خطاها و انحرافاتي که مشاهده ميکنيد، ريشه فکري ندارد؛ نه اين‌که خيال کنيد يک ايدئولوژي است که کسي را به اين نحوه عمل کردن وادار ميکند؛ نه، ريشه بسياري از اينها در نفسانيات خودِ انسان است. يکجا پاي انسان ميلغزد و جلوگيري نميکند؛ اين لغزش ادامه پيدا ميکند و انسان در صدد توجيه برميآيد و براي خودش ايدئولوژي ميسازد. انسان گاهي مبناي فکري درست ميکند تا خطاي خود را اصلاح کند. جلوِ خطاها و لغزشهاي خود را از همه جا بگيريم و بهتر از همه جا، اوّلِ کار است و بهتر از اوّلِ کار، پيشگيري است. اين، روح تقوا را در ما تقويت خواهد کرد.[[62]](#footnote-62)

مبارزه با فساد، دشمن تراش است. هر کس بخواهد با فساد مبارزه کند، يک صف طولاني دشمن جلويش به وجود ميآيد. اين دشمنان چه کساني هستند؟ فاسدها و لشکرهايشان؛ چون فاسدهاي دانه‌درشت، لشکرهايي هم دارند؛ اينها در مقابل ميايستند و انواع کارشکنيها را ميکنند. کارشکني هم، همه‌اش اين نيست که کسي چاقو بکشد و به کسي حمله کند. امروز از چاقوکشيدن خطرناکتر هم هست: تهمت ميزنند، شايعه درست ميکنند، کار فرهنگي ميکنند و به کساني که از اين حرفها بزنند و بخواهند اين اقدامات را بکنند، برچسبهاي نادرست و ناحق ميزنند. بايد با اينها مقابله کرد و صريح و صادق وارد ميدان شد.[[63]](#footnote-63)

در نظام اسلامي، چيزي که به شدّت با آن مقابله ميشود، رسوخ فساد است. در نظام اسلامي، با اعتقاد بد و نادرست، اين‌طور مقابله نميشود که با عمل غير صحيح و عمل غيراخلاقي و خداي ناکرده رسوخ فساد مبارزه ميشود. چيزي که امروز، در دوران بازسازي، مسؤولين کشور، همکاران دولت، مديران درجه دو و سه در دستگاههاي دولتي، تا پايين‌ترين رده‌ها، بايد با دقّت مراقب باشند، اين است که در اين دوران بدانند خطر رسوخ و نفوذ فساد، جدّي و فلج کننده است. واقعاً فلج کننده است! در اين کار، فساد که نميگويد «من فسادم»! فرد مفسدي که ديگران را به وادي فساد ميکشاند - فساد مالي، فساد کاري، قرارهاي نامشروع و ناموجّه در زمينه‌هاي مسائل کاري - کسي که انسان را تشويق ميکند و ميلغزاند به اين سمت، از اول نميگويد «من آمدم که شما را فاسد کنم.» اوّل با يک عنوان موجّه؛ با يک چيز کوچک وارد ميدان ميشود. انسان است و آسيب‌پذيرىِ شديد. انسان، به شدت آسيب‌پذير است. لذا، خيلي بايد مراقب بود.[[64]](#footnote-64)

1. **نظارت مستمر بر كل تشكيلات و پيشبرد آن به سمت اصلاح و ارتقا**

مجموعه‌ي تشکيلاتي، حياتش به اين است که از بالا مرتّب زير نظر باشد. يعني يک نفر، دائم به آن تشکيلات نگاه کند. اين نگاه، مثل نور چراغ قوّه است و تا زماني که به يک نقطه افتاده باشد، آن نقطه روشن است. اما به مجرّدي که چراغ قوّه را گردانديد، ديگر آن نقطه روشن نيست. کسي که بالا سر است، بايد دائم مجموعه را زير نظر داشته باشد و با چشم و نگاه اوست که مجموعه جان ميگيرد. «نگاه» که عرض ميکنم، نگاه ظاهري نيست؛ مقصود، مدد رساندنِ فرد ناظر و بالاسر است.[[65]](#footnote-65)

با تجربه‌اي که در کار اجرايي در طول چندين سال پيدا کرده‌ام، به اين نتيجه رسيده‌ام که اگر يک مدير بخواهد حيطه کار خود را سلامت نگه بدارد، بايد تا پايين‌ترين رده‌اي را که در انجام کار تأثير دارد، مراقبت کند. نميشود بگوييم: «ما حالا يک وزير خوب را اينجا گذاشتيم؛ همه چيز تمام شد.» نه! آن وزير هم بايد معاونين خوبي بگذارد؛ مديران خوبي را بايد بگمارد؛ مسؤولين بخشهاي خوبي را بايد بگمارد. البته، کار هر چه سنگينتر است، معيارها بالاتر است. توقّعي که در مسؤول بالا هست، از مسؤول درجه دو نيست. اما صلاح و امنيت و شناختن کار و علاقه به انجام کار و رعايت تقوا و طهارت در همه رده‌ها، لازم است.[[66]](#footnote-66)

روزي بود که اگر کسي کار خلافي مرتکب ميشد و ديگري به او اعتراض ميکرد، نظام حاکم آن اعتراض را ميکوبيد. ما ديده بوديم که اگر گناهي انجام ميگرفت، گناهکار تشويق ميگرديد؛ اما معترضِ به گناه کوبيده ميشد! امروز، به عکس است. امروز، نه اين‌که گناه در جامعه نيست؛ هست. زمان حکومت اميرالمؤمنين(عليه‌الصّلاةوالسّلام) هم در جامعه گناه بود؛ اما مهم اين است که نظام و تشکيلات حاکم بر جامعه - آن کساني که اداره و مديريت کشور را بر عهده دارند - ميل به طرف صلاح دارند و با گناه و تخلف مخالفند.[[67]](#footnote-67)

**الف) رسيدگي به گزارش‌ها**

به گزارشها ترتيب اثر بدهيد و روي آنها حساس باشيد. بايد انسان شامه‌يي پيدا کند که تا يک گزارش ميآيد، آن نکته‌ي حق را در آن گزارش استشمام کند، يا لااقل در حد بالايي اين‌طور باشد.

هر مديري بايد زيرمجموعه‌ي خودش را زير چتر حمايت خودش قرار بدهد؛ والّا آنها نميتوانند کار کنند؛ ولي اين دفاع از همکار - که سنت بسيار پسنديده و خوبي است - مانع نشود که اگر گزارشي عليه آن همکار آمد، شما بجد به آن برسيد.[[68]](#footnote-68)

بعد ميفرمايند: «فانّ احد منهم بسط يده الي خيانة اجتمعت بها عليه عندک اخبار عيونک»؛ اگر ثابت شد که کسي خيانت کرده - نه اين‌که تا گزارشي رسيد، فوراً به آن ترتيب اثر بدهيد؛ نه، همه متفق باشند؛ يعني معلوم باشد و گزارش‌هاي متواتر و مسلّمي برسد که اين شخص خيانت کرده - آن‌وقت «اکتفيت بذلک شاهداً فبسطت عليه العقوبة في بدنه و اخذته بما اصاب من عمله»؛ ديگر بايد مجازات شود. البته مجازات انواع و اقسامي دارد، شکل‌هاي گوناگوني دارد، اقتضائات گوناگوني دارد؛ هر طور که اقتضاي مجازات است، عمل شود.[[69]](#footnote-69)

**ب) عدم اعتماد صد در صد به گزارش‌هاي مسئولين**

از مجموعه مديران ارشدتان گزارش بخواهيد و به گزارشها صددرصد اعتماد نکنيد. لازم نيست ابراز بياعتمادي کنيد؛ اما در دلتان جايي براي بياعتمادي بگذاريد؛ چون باز هم تجربه ما ميگويد که بسياري از گزارشها با واقعيت تطبيق نميکند. آن مدير بيچاره نميداند؛ يک نفر آمده کاري کرده و کاغذي را روي ميز لغزانده؛ او هم برداشته تحويل شما داده و شده گزارش مستند؛ در حالي که دستگاه بازرسي شما بايد هميشه مراقب باشد. دستگاه بازرسي را از نزديکترينها انتخاب کنيد. من، هم زمان رياست جمهوري آقاي هاشمي اين نکته را به ايشان گفتم، هم به آقاي خاتمي عرض کردم. به ايشان گفتم آقاي علي خاتمي - برادرتان - را براي بازرسي بگذاريد، که ايشان هم گذاشتند و چقدر هم خوب بود. بايد نزديکترين آدمها - خاطر جمع و صميمي - را براي کار بازرسي گذاشت تا انسان ببيند چه ميگذرد؛ يعني غير از گزارشي که از طريق معمول ميآيد، اطّلاع ديگري هم وجود داشته باشد.[[70]](#footnote-70)

**ج) نظارت بر زير مجموعه**

نظارت بر زيرمجموعه هم خيلي مهم است. من اصرار و تأکيد دارم که شما دوستان عزيز - که مسئولان بالا و مديران ارشد هستيد - مسأله‌ي نظارت بر زيرمجموعه‌ي خودتان را بسيار اهميت بدهيد. چشمهاي بينا و بصير و باز شماست که وقتي در دائره‌ي مسئوليتتان ميچرخد، ميتواند صحت کار و پيشرفت کار را تضمين کند. اگر چنانچه شما غفلت کرديد، ممکن است در همان بخشي که غفلت کرده‌ايد نابساماني انجام بگيرد. مجموعه‌هاي انساني مثل ماشين نيستند که انسان يک دکمه‌اي را بزند و اين ماشين به خودي خود شروع کند به کار کردن. مجموعه‌هاي انساني مجموعه‌هايي از اراده‌ها، فکرها، نظرها، سليقه‌ها و خواهشهاي نفساني صحيح و غلط هستند. خب، اين چيزي را که شما تصميم گرفتيد، تدبير کرديد و بناست در مجموعه‌ي شما انجام بگيرد، ممکن است يکجا با يک مانعي از همين خواهشها و فکرها و سليقه‌ها و اراده‌هاي گوناگون برخورد بکند و متوقف بشود. مثل يک جريان آبي که به يک سنگي برخورد ميکند؛ يک جريان باريک، به يک ريگ هم برخورد کند برميگردد. خب، بايد اين مانع را برطرف کنيد. اين نميشود مگر با نظارت. نظارت، بسيار مهم است.[[71]](#footnote-71)

عامل مؤثّر ديگر در کارآمدي، زير نظر داشتن دائمي مديران است. وزير، کار اجرايي به معناي تحرّک فيزيکي خيلي ندارد؛ با نامه و مکاتبه هم شايد چندان سروکار نداشته باشد و چه بهتر که نداشته باشد و غرق در کارتابل نشود. يک وقت مرحوم رجايي به من گفت که به محل کار يکي از وزراي خود در دوره نخست وزيرياش رفته و در آن‌جا ديده که وزير پشت ميز پنهان است؛ از بس روي ميز او کارتابل چيده بودند! ايشان ميگفت رفتم وزير را از آن‌جا بيرون کشيدم و به او گفتم کارت را بکن. اين کارتابل دادن و گزارش دادن هم يکي از آن شگردهاست؛ اين را بنده تجربه دارم؛ هم در دوره‌ي رياست جمهوري، هم قبل از آن در تشکيلات نظامي و وزارت دفاع. بعضي اشخاص، عمداً مدير برتر را به مسائل روي ميز سرگرم ميکنند تا او اصلاً فرصت سر خاراندن پيدا نکند. حواستان باشد؛ گاهي اوقات شگردهاي ظريف هم اعمال ميشود. کار وزير اين نيست. مهمترين کار وزير اين است که به طور دائم حرکات مجموعه مديران خودش را زير نظر داشته باشد؛ درست مثل مربّىِ کهنه‌کارِ يک تيم ورزشي که بيرون يا نزديک ميدان ايستاده و دائم بازيکنانِ خودش را زير نظر دارد: يکي خسته شده، او را از بازي بيرون ميآورد؛ يکي بد بازي ميکند، يکي ناهماهنگ بازي ميکند - بازي شخصي و فردي ميکند - فوري اينها را اخراج ميکند و يکي ديگر را به جايشان ميفرستد؛ يکي هست که بازياش بد نيست، اما الان در ميدان به يک کار برجسته نياز است؛ لذا بازيکن ذخيره‌اي را که روي نيمکت نشسته، وارد ميدان ميکند و ميداند که او ميتواند آن حرکت برجسته را بکند. البته موارد بسيار کمي هم اتّفاق ميافتد که بازيکن قبلاً از طرف مربّي تيم مقابل سبيلش چرب شده است - که در کشور ما الحمدللَّه چنين چيزي نبوده، اما در دنيا وجود داشته است - مربّي اين را هم فوراً ميفهمد؛ چون پيداست که او بازي واقعي نميکند. مربّي با کسي رودربايستي ندارد؛ هيچ بازيکني هم از هيچ مربّياي گله‌مند نميشود. مربّي اين ملاحظه را نميکند که اگر خواست فلان بازيکن را بيرون کند، او ميگويد من هنوز ميتوانم بازي کنم؛ چرا نگذاشتي. اين حرفها وجود ندارد. شما همين‌گونه به مديرانتان نگاه کنيد و تيمتان را زير نظر داشته باشيد. يکي خسته شده، يکي کار را بلد نيست، از يکي گاهي اشکالات بزرگي سر ميزند، يکي خوب است اما براي اين مرحله خوب نيست - يعني کار بزرگي که شما ميخواهيد انجام دهيد، کار او نيست؛ يکي ديگر لازم است - فوراً تيم را عوض کنيد. البته هميشه ذخيره داشته باشيد.[[72]](#footnote-72)

نکته‌ي اول، نظارت بر اين مجموعه‌يي است که شما بر آن مسلطيد. اين ماشين بوروکراسي، چيز عجيبي است. من و شما که ده سال، دوازده سال سابقه‌ي کار اجرايي داريم، هنوز بوروکراسي را نشناخته‌ايم. ما در سخنان ديگران - کساني که بوروکراسيهاي عظيم معروف پنجاه‌ساله و شصت‌ساله و صدساله را تعريف ميکنند - بوروکراسي را ميشناسيم؛ که در بسياري از موارد، با وضع خود ما هم منطبق است. اين ماشين اجرايي، ضمن اين‌که يک دستگاه اجتناب‌ناپذير است، اگر از آن مراقبت نکنيد، چيز خطرناکي خواهد شد. اين مراقبت، همان چيزي است که شما را ميتواند بسهولت و سرعت به هدفها برساند. اگر دستگاه اجرايي و دستهاي شما نباشد، شما به هيچ هدفي نميتوانيد برسيد؛ درعين‌حال همين ماشين تا وقتي که اراده بکند، ميتواند شما را از رسيدن به آن هدفي که دنبالش هستيد، باز دارد؛ بسته به اين است که ترکيب، و مهمتر از آن، نظارت شما بر اين مجموعه چگونه باشد. اگر بر آن نظارت کرديد، در اختيار شما قرار خواهد گرفت؛ اگر از آن غفلت کرديد، شما در اختيار آن قرار خواهيد گرفت؛ هرچه هم خوب باشيد، از عهده‌ي آن برنميآييد.

اي بسا سياست مسجل‌شده‌يي که تأکيد مکرر بر انجام آن شده باشد و مدير مربوطه - وزير و بسياري از سلسله مراتب - به آن مهر امضاء و اجراء زده باشند؛ ولي فقط يک نفر از انجام آن کار مانع بشود. شماها که هرکدام مدتي در کار اجرايي بوده‌ايد، اين را تصديق ميکنيد. هر کس هم که با دستگاه اجرايي سروکار داشته باشد، اين را تصديق ميکند؛ يعني مراجعان به دستگاه اجرايي، اين را ميفهمند. چيزي است که وزير خواسته، دولت خواسته، دستور داده شده، آب را هم از آن‌جا ريخته‌اند و دارند پمپاژ ميکنند، ولي از اين لوله و اين کانال کشي به اين عظمت، آب بيرون نميآيد! آن وسط، ريگي در کفش کسي است و اين کانال را سد کرده است؛ علاج آن هم فقط نظارت شماست.

نميتوانيم بگوييم همه را خوب انتخاب کنيد؛ چون مگر ميشود شما يک معيار بگذاريد و بعد هزار نفر، دو هزار نفر، ده هزار نفر همکار خودتان را از اول تا آخر با آن معيار تطبيق بدهيد؟ مگر چنين چيزي ممکن است؟ حالا برفرض تطبيق داديد، مگر انسانهاي خوب، دايماً خوب ميمانند؟ مگر وسوسه‌ها در انسانهاي خوب اثر نميگذارد؟ پس، آن چيزي که ضامن است، اين است که شما براي نظارت، صرف وقت کنيد.

اگر يک مدير عالي وقتش را تقسيم بکند، شايد بشود گفت که بايد نيمي از وقتش را صرف نظارت بر دستگاه خودش، و نيمي را صرف کارهاي ديگر بکند؛ فکر کردن، سياستگذاري کردن، دستور دادن، جلسه گذاشتن، و از اين قبيل. نظارت بر اين دستگاه، يعني دايماً حضور داشته باشيد؛ آقا شما داريد چه کار ميکنيد؟ اين کار چه شد؟ مسأله‌ي پيگيري هم بخشي از همان نظارت است. اين يک نکته است که لازم بود عرض بکنم. خواهش ميکنم آقايان اين قضيه را جدي بگيرند.[[73]](#footnote-73)

بازرسي، مسأله‌ي مهمي است. بايد دايم مشغول نگرش باشيد و چشم شما داخل دستگاه را ببيند؛ يک مدير خوب اين است. مدير خوب اين نيست که زير بار پرونده‌ها خم بشود. مرحوم شهيد رجايي ميگفت که در زمان نخست‌وزيري وارد اتاق وزيري شدم، ديدم که پرونده‌هاي بسياري مثل کوه روي ميز آن وزير جمع شده است و آن شخص اصلاً ديده نميشود! آن روزها زرنگهايي که از سابق در دستگاهها مانده بودند، بلد بودند که وزراي انقلابي را چه‌طور زمينگير کنند. همين‌طور مرتب پرونده ميبردند و کارهاي بيربطِ چرند را جلويشان ميگذاشتند؛ او هم که بيتجربه بود، در اين پرونده‌ها غرق ميشد و اصلاً تمام نيرويش را روي اين‌گونه کارها ميگذاشت!

مدير خوب کسي است که در اتاق خود، باشد و نباشد. نباشد، يعني اين‌که در دستگاه، دايم در حال گردش و دَوَران باشد. ما هرچه در سطح رؤسا و مديرکل‌ها و وزرا بالاتر برويم، اين معنا مهمتر و حساستر ميشود. شما دايم بايد مواظب باشيد و ببينيد که افرادتان چه کار دارند انجام ميدهند.

در کار اداري، «حمل بر صحت» وجود ندارد؛ مثلاً بگوييد لابد بيچاره‌ها دارند کارشان را ميکنند؛ نخير. البته همه‌ي برادران خوبند؛ اما خوب، معنايش معصوم که نيست. خوبند، يعني خيانت نميکنند؛ اما اشتباه هم نميکنند؟ تنبلي هم نميکنند؟ گاهي سستي هم گريبانشان را نميگيرد؟ بنده به خودم که نگاه ميکنم، ميبينم آدم ضعيف و سستي هستم و در جاهايي همين احساسات بشري گريبان بنده را ميگيرد. اگر نهيب نزنم، اگر حواسم جمع نباشد، اگر به خودم نرسم، در تنبلي غرق ميشوم. بنده اين‌طورم، شما هم همين‌طوريد؛ ما بالاخره مثل هم هستيم.

ما بايد مواظب خودمان و زيردستهايمان باشيم. بايد مواظب باشيم که اولاً کار انجام بگيرد؛ ثانياً درست انجام بگيرد؛ يعني غلط و بد انجام نگيرد؛ محکم انجام بگيرد. گاهي ميشود که دو تا چکش بايد روي ميخ زد، تا محکم بشود؛ اگر يکي زدي، اين سست‌کاري است. پس، اولاً اصلِ انجام گرفتن است؛ ثانياً در جهت بودن و درست بودن است؛ ثالثاً محکم‌کاري است؛ رابعاً سرعت عمل است.[[74]](#footnote-74)

با تجربه‌اي که در کار اجرايي در طول چندين سال پيدا کرده‌ام، به اين نتيجه رسيده‌ام که اگر يک مدير بخواهد حيطه کار خود را سلامت نگه بدارد، بايد تا پايين‌ترين رده‌اي را که در انجام کار تأثير دارد، مراقبت کند. نميشود بگوييم: «ما حالا يک وزير خوب را اينجا گذاشتيم؛ همه چيز تمام شد.» نه! آن وزير هم بايد معاونين خوبي بگذارد؛ مديران خوبي را بايد بگمارد؛ مسؤولين بخشهاي خوبي را بايد بگمارد. البته، کار هر چه سنگينتر است، معيارها بالاتر است. توقّعي که در مسؤول بالا هست، از مسؤول درجه دو نيست. اما صلاح و امنيت و شناختن کار و علاقه به انجام کار و رعايت تقوا و طهارت در همه رده‌ها، لازم است.[[75]](#footnote-75)

دائم مأموران و منتخبان خودتان را زير نظر داشته باشيد؛ دائم نگاه کنيد و از اينها غافل نشويد. ديده‌ايد که نگهبان‌ها در شب نورافکن‌هايي را دائم ميچرخانند و گوشه‌ها را نگاه ميکنند؛ شما هم همين‌طور بايد به‌طور دائم امور را زير نظر داشته باشيد و نگاه کنيد؛ بنابراين از کار کارگزارانتان غفلت نکنيد. «ثم تفقد اعمالهم»؛ يعني از کارهاي اينها جستجو کن، ببين کار انجام ميدهند يا نه؛ درست انجام ميدهند يا نه؛ آيا تخلفي در کارهايشان وجود دارد يا خير. «و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم»؛ کساني را که چشم و گوش تو هستند، بگمار تا کارهاي اينها را نگاه کنند. «فأن تعاهدک فيالسّر لامورهم حدوة لهم علي استعمال الامانة و الرفق بالرعية»؛ اين موجب ميشود که اينها بتوانند امانت را بيشتر حفظ کنند.[[76]](#footnote-76)

1. **كارآمدتر كردن تشكيلات**

گروه‌هاي مشخصي بايد دائما در حال مطالعه باشند تا در مجموعه سپاه پاسداران هر روش نويني در سازماندهي كه كارآمدتر ب نظر مي‌رسد روي آن كار كنند. من طرف دار اين نيستم كه ما هر روز سازماندهي سپاه را عوض كنيم اما طرف دار تحجر در اين سازماندهي هم نيستم ما بايد ببينيم كه اين مجموعه چگونه مي‌تواند در ميداني كه مسئوليت متوجه اوست، سبك‌تر و كارآمدتر و قوي‌دست‌تر حضور پيدا كند.[[77]](#footnote-77)

بعضي از دوستان، اينجا گفتند: ساز و کارهاي کنوني دستگاه‌‌‌‌‌‌‌‌‌هاي علمي و فرهنگي کشور، جوابگوي نياز کشور نيست. من به تجربه ميخواهم عرض بکنم، افزايش تشکيلات کمکي به حل مشکلات نميکند. ما يک تشکيلات ديگر درست کنيم، يک مجموعه‌‌‌‌‌‌‌‌‌ي خبرگان دانشگاهي فرض کنيد ايجاد کنيم، اين تراکم منظمه‌‌‌‌‌‌‌‌‌هاي گوناگون و تشکلهاي گوناگون دولتي و اداري براي رسيدن به اين اهداف حقيقتاً کارساز نيست. همين تشکلهاي موجود، سازمانهاي موجود را بايد کارآمد کرد. فرض بفرمائيد خود وزارت علوم در معاونتهاي ذيربط، در مديريتهاي کلان زيرمجموعه‌‌‌‌‌‌‌‌‌ي معاونتها دقت کنند، آدمهاي باسواد، کارآمد، مؤمن، انقلابي، شجاع، خوشفکر، بهره‌‌‌‌‌‌‌‌‌برنده‌‌‌‌‌‌‌‌‌ي از نيروهاي انساني کارآمد را آنجاها بگذارند. يا شوراي عالي انقلاب فرهنگي که من مکرراً سفارش کرده‌‌‌‌‌‌‌‌‌ام، نوع ارتباطشان را با نخبگان آنچنان تسهيل کنند که اين ارتباط روان بشود تا بتوانند از نظرات آنها استفاده کنند. همين مجموعه‌‌‌‌‌‌‌‌‌هاي موجود را بايستي تقويت کرد، تا بتوان پايه‌‌‌‌‌‌‌‌‌ي علم و تحقيق را در کشور پيش برد.[[78]](#footnote-78)

1. **استحكام زير ساختها**

سوال مطرح كرديد ادامه راه چگونه خواهد بود؟ مي‌گويم ادامه راه با استحكام زيرساختها ممكن است. اگر چنانچه زيرساختها را محكم كرديد كار در ادامه آسان خواهد شد.[[79]](#footnote-79)

1. **اولويت سنجي در كارها**

اولويتهاي کاري را مشخص کنيد؛ معنايش اين نيست که به کارهاي غيراولي نپردازيد؛ نه، چند نقطه‌ي برجسته را که ميتواند در بخشهاي ديگر اثر بگذارد و حالت سرفصل و چهارراه به خود ميگيرد، اينها را مشخص کنيد - چه در زمينه‌هاي اقتصادي، چه در زمينه‌هاي فرهنگي و چه در بقيه‌ي زمينه‌هايي که موجود است - و به طور مداوم روي آنها تکيه کنيد؛ اگر امر دائر شد بين آنها و غير آنها، آنها را مقدّم بداريد.[[80]](#footnote-80)

يك نكته ديگري كه وجود دارد بحث اولويت‌هاست. نگاه كنيد ببينيد چه كاري زمين مانده است. حالا يك وقتي هست يك مجموعه‌اي دارند كاري را خودشان انجام مي‌دهند، شما براي آن نظيري هم سراغ نداريد؛ خوب پشتيبانيش مي‌كنيد اشكالي هم ندارد. چنانچه هر جا ملاحظه كرديد اين كاري كه شما مي‌خواهيد انجام دهيد، قبلا جاي ديگري براي اين كار تدارك ديده شده خوب اقدام اول اين است برويد سراغ آنجا؛ ببنيد اين تدارك، تدارك كافي و قاتع كننده‌اي هست يا نيست. اگر بود بار از دوش شما برداشته است و شما توجه‌تان را به آنجا جلب كنبد، تشكيلات و افراد را هم به آنجا ارجاع دهيد. اگر نبود سعي مي‌كنيد تكميل كنيد.[[81]](#footnote-81)

نكته ديگر اين است كه در كتابجه و نوشته‌اي كه الان ديديم، گستره را داخل كشور، منطقه و جهان اسلام و جامعه جهانب تعريف كرده بوديد. البته عيبي ندارد،‌ منتهي اولويت با داخل است. ما اگر ضربه‌اي بخوريم، مهمترين ضربه از داخل خواهد بود. تغيير انديشه، فكر، فهم و تغيير خواست است كه به نظام اسلامي ضربه مي‌زند. حالا اگر افكار عمومي‌ فلان كشور اروپايي و آفريقايي ما را نشناسد، نفهمند، ندانند و يك قضاوتي بكنند، هرچند ضرر دارد اما ضررش آنگونه نيست كه آدم خيلي لطمه يا سيلي بخورد. اما چنانچه مردم خودتان، شما را ، فكرتان، راهتان،‌هدف انقلابيتان را نشناسند، اينجا ضربه خواهيد خورد. بنابراين در درجه اول، مساله داخل كشور مهم است.[[82]](#footnote-82)

1. **تطبيق اولويتها با امكانات**

از جمله مصاديق امانت، رعايت اولويت‌ها در هزينه كردن است. گاهي هزينه‌ها،‌ هزينه‌هاي درستي است؛‌ اما اولويت دار نيست. شما نگاه كنيد اولويت ها را با امكانات تطبيق كنيد. امكانات ما محدود است؛ لذا اولويت ها را با امكانات چفت كنيد ... خلاصه اينكه بايد براي بيت المال بسيار اهميت قائل شد.[[83]](#footnote-83)

1. **پرهيز از تبليغات قبل از اتقان كارها**

يك نكته ديگر اينكه خيلي تبليغ نكنيد، «تابلو» يك جاهايي خيلي خوب و مفيد نيست و يك جاهايي مضر است. من هميشه از قديم مخالفم با كساني كه وقتي مي‌خواهند يك بنايي درست كنند قبل از آنكه كمترين كاري انجام دهند، اول سفارش مي‌كنند و يك تابلو مي‌زنند! من مي‌گويم كار را تمام كنيد، حالا اگر زديد اشكال ندارد. در مورد شما من مي‌گويم با اينكه الان هم در حال كار هستيد و خيلي هم خوب است، در عين حال خيلي سعي در اشاعه و انتشار نداشته باشيد.[[84]](#footnote-84)

1. **محاسبه و كشف علت عدم دستيابي به موفقيت در كار**

فرض كنيد كه يك پايگاه اينترنتي تشكيل داديد كه مراجعه كننده ندارد يا كم دادر. فورا برگرديد عقب و ببينيد علت چيست؟ يعني آسيب شناسي، محاسبه ناموفقيتي ها؛ هميشه اين محاسبه را انجام دهيد. دقيقا مثل همين جنگ سخت؛ اگر ما حمله‌اي كرديم و ديديم موفق نشديم، برمي‌گرديم و محاسبه مي‌كنيم كه ببينيم علت آن چه بوده است. اگر بتوانيم آن علت را برطرف بكنيم به اين هم توجه داشته باشيد.[[85]](#footnote-85)

1. **تعريف كار و انجام آن به ميزان توانايي نيروها و بودجه موجود**

مطلب ديگر اين است كه شما بضاعت و توانايي‌تان را كه الحمدالله خوب هم هست،‌شناسايي كنيد و بر اساس آن فعاليت‌هايتان را تعريف نماييد. يعني زيادتر از سرمايه، تعريف موضوع و كار نكنيد. ببينيد سرمايه انساني و سرمايه مالي و مادي چقدر است،‌فرض كنيد شما مي‌توانيد يك مجله خوب راه‌بياندازيد، 10 مجله يا 5 مجله راه نيندازيد، چون 5 مجله‌ي غيرخوب خواهد شد. توانايي‌ها را ببينيد چنانچه سرريز شد و اضافه گرديد، آن وقت مي‌شود. من يك تجربه و اطلاع از سوابق جريان‌هاي مخالف انقلاب دارم، يك وقتي آنها توانايي گسترده شدن نداشتند و يك جا مثل نشا در مزرعه متراكم شده بودند. چون مجله و مطبوعات را نگاه مي‌كردم نشانه‌هايش را فهميدم و حدس زدم يك خبري است. خدا مرحوم صابري (گل آقا) را رحمت كند، با ما دوست بود و مدتي با ما كار ميكرد. او با اينها مرتبط بود وخبر داشت. آمد و گفت اينها متراكم شده‌اند. بعد هم ديديم بعد از آنكه فرصتي به دست آوردند، ناگهان پخش و پلا شدند. هرچند مخالفين اين كار را كردند، اما نفس كار،‌كار خوبي بود. اگر چنانچه شما فرضا ديديدگسترش يك مقدار مايه دردسر بود، حالا از هرجهتي، يك جا نشاء كنيد،‌نگهداريد و متراكم ذخيره كنيدو در يك فرصتي اينها را گسترش دهيد.[[86]](#footnote-86)

1. **نوسازي و رفع ايرادات تشكيلات**

کار دوم اين است که براي نگهداشتنِ آن بلاشک احتياج داريد به اين‌که مرتّب نفَس و خون جديد وارد آن کنيد؛ چون يک مجموعه بسته و بدون تبدّل خون و هواي آزاد، بعد از مدّتي به‌طور طبيعي فرسوده و کهنه خواهد شد. شما بايد خونهاي جديد را وارد کنيد. البته خون سالم وارد کنيد و حواستان جمع باشد که خون هپاتيتي يا ايدزي وارد نکنيد! البته بنده نميخواهم معيارهايي را که شما گفتيد، رد يا قبول کنم - لابد بررسي و تصميم‌گيري کرده‌ايد و من درباره آنها نظري نميدهم - اما به هر حال صافي داشته باشيد و بدانيد که خون هپاتيتي و ايدزي هم هست و وارد ميشود! ولو نشاطي هم ايجاد ميکند؛ لکن آدم را در بلندمدّت دچار بيماريهاي مهلک و علاج‌ناپذير ميکند. براي اين کار دوم - که وارد کردن خون جديد و پاک است - احتياج است به اين‌که شما بعضيها را رشد دهيد.[[87]](#footnote-87)

1. **توجه به كادرسازي و تربيت مديران پس از خود**

من يک وقت به مسؤولان يک بخشي گفتم که وظيفه اوّل شما اين است که هر کدام براي خودتان يک جانشين يا تربيت کنيد، يا فکر کنيد و پيدا کنيد؛ چون اگر يک روز خداي نکرده در راه، پاي شما وارد چاله‌اي شد و شکست، کار ما لنگ نماند. بعضي کسان اين کار را نميکنند تا مبادا براي خودشان هوو درست شود! غافل از اين‌که اگر قرار شد هوو درست شود، يکي از موجبات آن همين است که آدم نتوانسته اين کار را بکند. پس افراد ذخيره داشته باشيد و آنها را روي نيمکت بنشانيد. اگر ديديد بازيکن تيم يک خرده کج و معوج حرکت ميکند، بلافاصله او را عوض کنيد. بايد دائم افراد خود را زير نظر نگه داريد.[[88]](#footnote-88)

1. **تعامل با مشاوران ونخبگان**

نکته‌ي بعدي، تعامل با نخبگان همفکر و بااخلاص است. ... کساني هستند که با شما همدلند و از جنس شمايند و حقيقتاً هم نخبه‌ي فکري و داراي نظر صائب هستند. اصلاً نبايد خود را از تعامل با اينها و استفاده‌ي از وجود اينها محروم کرد؛ همچنان که از ظرفيت مديريتي کشور نبايد غافل شد. ما الان در طول اين سالهاي متمادي، بالأخره افراد زيادي داشته‌ايم که در اين چرخه‌ي مديريتي کشور ورز خورده‌اند؛ اين ورز خوردن نيروها و ورزيده شدن آنها خيلي چيز باارزشي است. اين ظرفيتي است و از اين ظرفيت بايد استفاده کرد. در هر رده‌اي از مسئوليتها که ميتوانيد اعتماد کنيد، حتماً از اين مديريتها استفاده کنيد؛ اينها به درد بخورند. البته يک وقتي آدمي است که عناد و دشمني دارد، بناي بر اخلال و کارشکني دارد، خوب، بديهي است که از او نميتوان استفاده کرد. اما وقتي يک مدير شايسته و آدم بااخلاصي است و به کشور و اهداف کلان نظام و اينها علاقه‌مند هم است، از اين ظرفيت مديريتي حتماً استفاده کنيد. اينها به تدريج جمع شده‌اند و نبايد آسان از دست داد.[[89]](#footnote-89)

از جمله‌ي شقوق همين حکمت، استفاده از ظرفيت بالاي کارشناسي است در مسائل کشور که خوشبختانه ما در زمينه‌ي کارشناسي، امروز ظرفيت خيلي خوبي در کشور داريم؛ انصافاً انسان نگاه ميکند، در بخشهاي مختلف، ظرفيت کارشناسي کشور بالا است، ما اگر از اين ظرفيت و [ از] اين نيروهاي فراواني که بعد از انقلاب پرورش پيدا کردند و به عرصه‌ي خدمت و کار وارد شدند استفاده کنيم، حتماً سود خواهيم برد.[[90]](#footnote-90)

مسأله‌ي بعدي، تعامل نظام‌مند با نخبگان و اهل نظر - حتي مخالفين - است؛ با اينها هم بايد تعامل کرد. نخبگان جامعه را نبايد فراموش کرد. من اعتقادم اين است که بر طبق فرمايش مولاي متقيان، آن جايي که بين خواست نخبگان و خواست مردم - عامه‌ي مردم - تعارض وجود دارد، خواست عامه‌ي مردم مقدم است؛ اين هماني است که در نامه‌ي معروف حضرت و فرمان معروف حضرت به مالک اشتر، به اين معنا تصريح شده؛ اما هميشه از اين قبيل نيست. گاهي نخبگان نظرات اصلاحياي دارند که بايستي از اينها استفاده کرد. يعني همچناني که گفته ميشود که «همه چيز را همگان دانند»، «همه کار را هم همگان توانند»؛ واقعش اين جوري است. از نظرات و از نيرو و از کار همه‌ي نيروها استفاده بشود.[[91]](#footnote-91)

1. **رعايت انظباط مالي و هزينه كردن در غير اولويت‌ها**

ريخت و پاش مالي و زياده روي در خرج کردن و زياده روي در مصرف، به هيچ وجه صفت خوبي نيست. نه اسمش جود و سخاست و نه کرم و بزرگ منشي است. فقط اسمش «بي‌انضباطي اقتصادي و مالي» است. کساني که بي‌خود خرج مي‌کنند؛ زيادي خرج مي‌کنند و زيادي براي خودشان مصرف مي‌کنند و رعايت موجودي جامعه را از لحاظ امکانات اقتصادي نمي‌کنند، انسانهايي هستند که از نظر من بي‌انضباط از لحاظ امکانات اقتصادي و مالي هستند. ... من از مسؤولين امور مي‌خواهم جّداً در زمينه مصرف اموال عمومي، در جاهايي که اولوّيت ندارد - ولو ممکن است مورد نياز هم باشد، اما نياز درجه يک نيست - خودداري کنند. آن جايي که امر داير است بين نيازِ با اولوّيت و نياز بي‌اولوّيت، خودداري کنيد. آن جايي که نياز نيست و حاجت نيست، حتماً مصرف نشود. آن جايي که حاجت هست، اما حاجت بالاتري نيز هست آن جا هم مصرف نشود و اين امکان مالي در حاجت برتر و بالاتر مصرف گردد.

**وظايف مدير تشكيلات درباره اعضا**

1. **تقويت ايمان در مجموعه زيردست**

عزيزان من !‌ ايمان را تقويت كنيد؛ هم در خودتان و هم در مجموعه‌ي زيردستتان. يك مدير در هر سطحي كه هست، تاثير مستقيم روي زيرمجموعه‌اش دارد؛ آن‌ها به شما و رفتارتان، به حركتتان، به برخوردتان، به خدمتتان و خداي نكرده به گناهتان نگاه مي‌كنند؛, اين‌طور هم نيستكه گناه ماها را كسي نفهمد:

لطف حق با تومداراها كند

چون كه از حد بگذري رسوا كند

ادامه كه داديم، رسوا مي‌كند. «الااللمم». «لمم» يعني اينكه يك وقت از انسان خطايي از روي جهالت سر مي‌زند، فوراً هم متوجه مي‌َشود و مي‌گويد خدايا غلط كردم، توبه مي‌كند؛ اين «لمم» است. البته ممكن است اين كار از انساني مكرر هم سر بزند؛‌ اما اصرار بر گناه نيست؛ خطايي است كه يك بار انسا مرتكب مي‌شود؛‌ همه ماها هم داريم؛‌ غير معصوم همه‌مان گرفتار همين «لمم» هستيم؛ اگر مراقب نباشيم كه هيچ؛ مثل كسي كه در سرازيري قرار بگيرد كه ديگر نمي‌تواندخودش را كنترل كند مي‌رود تا پايين دره.[[92]](#footnote-92)

1. **جذب و گزينش استعداد‌هاي برتر**

کار سومي به‌وجود ميآيد که عبارت است از جستجو کردن استعدادهاي خوب و تابناک، گزينش کردن صحيح و عادلانه، آوردن و وارد مجموعه کردن آنها. در اين هيچ ترديدي نکنيد. الان در سرتاسر کشور يک حرکت عمومىِ عجيبي شروع شده است؛ از همين جمعيتهاي کوچک دانش‌آموزي گرفته تا دانشجويي و بالاتر از دانشجويي. الان هزارها نقطه و کانون در اين کشور به‌وجود آمده است. در همين تهران و در شهرستانهاي گوناگون خيلي هست. شايد در همان کنگاور هم - که آقاي نوريزاد را آن‌طور متأثّر و عصباني کرده - يکي باشد. همه اينها محض احساس تکليف مبارزه ميکنند. اين تابلوِ تهاجم فرهنگي را که ما چند سال پيش بلند کرديم و عده‌اي سنگبارانش کردند، خوشبختانه اينها قبول و بلند کرده‌اند. الان در همه اين تشکّلهاي کوچک ناشناخته و احصانشده، جهتِ واحدي وجود دارد و آن مبارزه با تهاجم فرهنگي است. از بچه‌ها ميپرسيد شما ميخواهيد چه کار کنيد؛ اين کتاب، نمايشنامه، جزوه، بروشور و شعر را براي چه نوشتيد و اين انجمن را براي چه درست کرديد؟ ميگويند ميخواهيم با تهاجم فرهنگي مبارزه کنيم. اين کار خيلي مبارک است و اين را دست کم نگيريد. در بين همينهاست که شما آن معدنهاي الماس و طلا را پيدا ميکنيد: «النّاس معادن کمعادن الذّهب والفضّة(۱)». برويد و آنها را شناسايي و گزينش کنيد و به‌شکل حساب شده‌اي وارد مجموعه نماييد. البته ميتوانيد مجموعه را داراي دهليزها و گردونها و گيتيهاي گوناگون کنيد تا اينها را راحت و بيدغدغه وارد کنيد؛ يعني از يک قرنطينه ناآشکاري بگذرانيد و بعد وارد اصل مجموعه کنيد. از اين کارها بايد بکنيد.[[93]](#footnote-93)

يک جمله‌ي ديگر از اين نامه‌ي مبارک اين است: «ثم انظر في امور عمّالک»؛ کارها و امور کارگزاران خودت را مورد توجه قرار بده. اول، انتخاب کارگزاران است؛ «فاستعملهم اختباراً»؛ با آزمايش آنها را انتخاب کن؛ يعني نگاه کن ببين چه کسي شايسته‌تر است. همين شايسته‌سالارييي که امروز بر زبان ماها تکرار ميشود، به معناي واقعي کلمه بايد مورد توجه باشد. اميرالمؤمنين (عليه‌السّلام) هم در اين‌جا به آن سفارش ميکنند. «و لا تولهم محاباة و اثرة»؛ نه از روي دوستي و رفاقت کسي را انتخاب کن، که ملاکها را در او رعايت نکني - فقط چون رفيق ماست، انتخابش ميکنيم - نه از روي استبداد و خودکامگي؛ انسان بگويد ميخواهم اين فرد باشد؛ بدون اين‌که ملاک و معياري را رعايت کند يا با اهل فکر و نظر مشورت کند.[[94]](#footnote-94)

از نيروهاي مخلص و باکفايت غفلت نکنيد. در سرتاسر کشور نيروهايي هستند که اي بسا براي مرکزنشينان - که ماها باشيم - شناخته شده نيستند، اما کفايت و اخلاص لازم را دارند؛ اينها را در چرخه‌ي کارها قرار دهيد و از نيرويشان استفاده کنيد.[[95]](#footnote-95)

1. **پشتيباني معنوي و ارتقاي علمي – ايماني نيروها**

نيروهاي انساني را رها نکنيد. نيروي انساني، دائم به تدارک و پشتيبانىِ معنوي احتياج دارد. ... اينها را دائم پشتيباني معنوي کنيد... درس و کلاس و غيره در جاي خود لازم است؛ اما اهميتش درجه دو است. درجه اوّل، حرف زدن، نصيحت کردن و روحيه دادن است و اينها با علم حاصل نميشود که برويم و علم دين به اينها ياد بدهيم. اينها با خود دين، يعني با ايمان ديني حاصل ميشود که برادران عزيز عقيدتي - سياسي بايد به اين نکته توجّه کنند. کار اصلي روحاني، مخاطب قرار دادن دلها، با دلها حرف زدن و آنها را تحت تأثير قرار دادن است و اين مهم است. البته درس واستدلال و برهان و غيره هم در جاي خود لازم است؛ اما ارتقاي کيفيت نيروهاي انساني از لحاظ ايمان، در درجه اوّلِ اهميت است.[[96]](#footnote-96)

1. **سازماندهي و ارتقاي نيروها**

مسؤولان محترم بسيج بايد به سازماندهي خيلي اهميت دهند؛ زيرا اصل قضيه، سازماندهي است و در چارچوب سازماندهي خوب، آموزش و پشتيباني و تغذيه‌ي فکري خوب شکل ميگيرد.[[97]](#footnote-97)

تشكيلات بسيج، يعني هيات رئيسه و مديران و مسؤولان بسيج، بايد آنچنان ظريف عمل كنند كه بتدريج بتوانند همه‌ي آحاد مستعد كشور را مستعد به همان معنا كه اول گفتم داخل در خيمه بسيج كنند،‌تا او ضمن اينكه احساس مي‌كند زن خانه‌دار است احساس كند كه يك نظامي‌است، ضمن اينكه احساس مي‌كند كه يك دانشجو است، احساس كند كه يك نظامي‌است. اين كار،‌ با تبليغات و سازماندهي خوب و توجه به اينكه از هر قشري چه انتظاري هست و ذهن آن قشر را چگونه مي‌شود با حقيقت مسأله بسيج، سيراب و اشباع كرد،‌ميسر است.[[98]](#footnote-98)

**الف) انتخاب افراد كارآزموده به عنوان بازوان خود**

نزديک به خودتان را - که در واقع دستها و بازوهاي شما هستند - از آدمهايي انتخاب کنيد که کار را بشناسند. ممکن است يک وزير با کار، چندان آشنا نباشد، اما معاونانش اگر با کار آشنا باشند، اين خلأ پُر خواهد شد. اگر بنا شد معاون - که مشاور و بازوي وزير است - کاري را که در معاونت به او سپرده‌اند، نشناسد، واويلا خواهد شد. همه جاي دنيا معمول است که با آمد و رفت دولتها، وزرا عوض ميشوند؛ ليکن در بسياري از کشورها اين‌گونه است که يک معاون وزير هميشه ماندگار است. من اين را در پاکستان ديدم، بعد به من گفتند که اين شيوه انگليسي است که يک معاون وزير را در هر وزارتخانه‌اي هميشه نگه ميدارند؛ چون او ناقل تجربه‌هاي گذشته به افراد جديدي است که احياناً جزو تيم وزير جديد هستند. اين افراد بايد کارشناس باشند.[[99]](#footnote-99)

**ب) گزينش افراد مومن براي مسئوليت در سطوح بالا**

سعي بشود درباره‌ي اين گزينش، زياد دقت بشود. در سطوح بالا، آن نيروي مؤمن و بااخلاص را جستجو بکنيد. البته اين به معناي آن دعواي معروف «تخصص يا تعهد» نيست؛ نه، بحث بر سر کارآمدها و کاردانهاست. ما نميگوييم به يک مسجد برويد وببينيد چه کسي بهتر عبادت ميکند، او را بياوريد؛ نه، در بين آن کساني که توانايي کار را دارند، دنبال عنصر تقوا و تعهد و اخلاص بگرديد و او را در رأس کار بگذاريد، تا آن بطانه و مجموعه‌ي نزديک به شما، همواره بتواند اعتماد شما را جلب کند و شما بتوانيد کار را انجام بدهيد.[[100]](#footnote-100)

من اين‌طور ميخواهم تعبير کنم و اين تعبير، حاکي و گوياست: عرض من اين است که در محيط وزارتخانه، آن جوّ حزب الّلهي را غالب کنيد. با همان بارِ معنايي که کلمه «حزب‌الّلهي» دارد. بايد آدمهاي متدين بر سرنوشت تشکيلات حاکم باشند. البته در سطوح مختلف، انسان ميتواند از همه کساني که اندک چيزي بلدند و خودشان هم با ما هم‌عقيده نيستند و حتي ميگويند که «هم‌عقيده نيستيم»، استفاده کند. حرفي نيست. بنده در بخشهاي مختلف کشور، قسمتهايي را ميشناسم که آن مديري که در آن قسمت کار ميکند - البته مدير در سطوح پايين، يا يک کارشناس متخصّص - اعتقادي هم به راه انقلاب ما ندارد؛ اما خودش را در خدمت اين مديريت قرار داده؛ در خدمت اين تشکيلات يا اين وزارتخانه يا اين اداره قرار داده است و کار ميکند. به اين شکل ميتوانيد از خدمات افراد استفاده کنيد. اما آنهايي که تعيين کننده‌اند، راه را مشخّص ميکنند و بخصوص، در سطوح بالاي مديريت و نيز کارشناسيهايي که خط دهنده هستند، بايد افرادي باشند با روحيه انقلابي و اسلامي عميق. اين، آن اساس کار است که اگر شد، به اعتقاد بنده تمام هدفهايي که شما براي خودتان مشخّص کرده‌ايد و در برنامه‌هايتان آورده‌ايد و در سخنرانيها و بياناتتان اظهار کرده‌ايد، تحقّق ميپذيرد.[[101]](#footnote-101)

**ج) برخورد مناسب با سطح عملكرد نيروها**

نقاط قوّت و ضعفتان را بسنجيد و بدون تعصب داوري کنيد. از نظرات افراد دلسوز در اين داوري حتماً استفاده کنيد. آن کساني را که دچار ضعف يا عملکرد نامطلوب هستند، به طور طبيعي به شکلهاي مختلف مورد تعرض قرار ميدهيد؛ اما در کنار آن، مديري را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشويق کنيد؛ يعني آن چيزي را که من اينجا ميخواهم توصيه کنم، اين است که، اخم به ضعفها و عملکردهاي ضعيف را ما در عملکرد مسئولان و رئيس‌جمهور و بعضي ديگر مشاهده ميکنيم؛ اما لبخند و تشويق و توجه به آن کساني هم که خوب عمل کرده‌اند، اين هم بايد حتماً در کنارش باشد. پس ارزيابي و مترتب بر ارزيابي و تقويم عملکردها، بايد برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.[[102]](#footnote-102)

مراقبت، چيز خيلي مهمي است. مديران بخشهاي مختلف، بايد به مراقبت نسبت به محوطه‌ي کارخودشان و تشويق و تنبيه، خيلي اهميت بدهند. منظورمان از تنبيه، تنبيه قضايي و نوع کار قضايي نيست؛ بالاخره ترتيب اثر داده بشود. اگر کسي خوب و صحيح و مطابق برنامه کار ميکند، بايد تشويق شود. کسي هم که تخطي ميکند، کار بد انجام ميدهد، بايد با او برخورد شود.[[103]](#footnote-103)

1. **تزريق روحيه وجدان كاري به نيروها**

بحمداللَّه برادران عزيز به نکات اساسي مديريت توجه دارند؛ اما من ميخواهم يک نکته را که واقعاً در کشور ما بايد رويش قدري کار بشود، عرض بکنم و آن، وجدان کاري است که بايد در کارکنان ما خيلي زياد تزريق و تلقين بشود. در طول سالهاي سلطه‌ي دشمنانِ اين ملت در کشور ما، خيلي از ذخاير معنويمان دست خورده شده که از جمله، همين موضوع است. ... بايد به وجدان کار، وجدان آن وظيفه و مسؤوليتي که بر دوش هريک از افراد شماست، خيلي اهميت بدهيد و آن را احيا کنيد. امروز کار در کشور ما، بايستي پُرتلاش انجام بگيرد. بدون آن وجدان کار هم نميشود.[[104]](#footnote-104)

1. **الگو بودن براي افراد تشكيلات**

او لباس ساده ميپوشيد. هر غذايي که در مقابل او بود و فراهم ميشد، ميخورد؛ غذاي خاصي نميخواست؛ غذايي را به عنوان نامطلوب رد نميکرد. در همه‌ي تاريخ بشريت، اين خلقيات بينظير است. در عين معاشرت، او در کمال نظافت و طهارت ظاهري و معنوي بود، که عبداللَّه‌بن‌عمر گفت: «ما رأيت احدا اجود و لا انجد و لا اشجع و لا اوضأ من رسول‌اللَّه»؛ از او بخشنده‌تر و ياريکننده‌تر و شجاعتر و درخشانتر کسي را نديدم. اين، رفتار پيامبر با مردم بود؛ معاشرت انساني، معاشرت حَسَن، معاشرت مانند خود مردم، بدون تکبر، بدون جبروت. با اين‌که پيامبر هيبت الهي و طبيعي داشت و در حضور او مردم دست و پاي خودشان را گم ميکردند، اما او با مردم ملاطفت و خوش‌اخلاقي ميکرد. وقتي در جمعي نشسته بود، شناخته نميشد که او پيامبر و فرمانده و بزرگ اين جمعيت است. مديريت اجتماعي و نظامي او در حد اعلي بود و به همه کار سر ميکشيد. البته جامعه، جامعه‌ي کوچکي بود؛ مدينه بود و اطراف مدينه، و بعد هم مکه و يکي، دو شهر ديگر؛ اما به کار مردم اهتمام داشت و منظم و مرتب بود. در آن جامعه‌ي بدوي، مديريت و دفتر و حساب و محاسبه و تشويق و تنبيه را در ميان مردم باب کرد. اين هم زندگي معاشرتي پيامبر بود، که بايد براي همه‌ي ما - هم براي مسؤولان کشور، هم براي آحاد مردم - اسوه و الگو باشد.[[105]](#footnote-105)

در درون تشکيلات خود به مديراني که زيردست شما هستند، نشاط و اميد بدهيد و آنها را وادار کنيد کار را زياد کنند. البته يک مقدار هم با پيگيري، کارها درست ميشود. ... اگر بايد اقدامي صورت گيرد، ... نبايد بگذاريد شما را از پيشرفت آن بيخبر بگذارند؛ يعني بايد دائم سؤال و پيگيري کنيد. اين خودش ايجادِ نشاط مينمايد[[106]](#footnote-106)

**وظايف مدير تشكيلات درباره مردم**

1. **دلسوزي،‌احترام و تكريم آنان**

اميرالمؤمنين براي کساني که مسؤول بخشي از بخشهاي تشکيلات دولتي هستند، الگوست. گويا در جمع شما، عدّه‌اي از مسؤولين محترم دستگاههاي اداري و دولتي حضور دارند. در هرجا که هستند چه کوچک، چه بزرگ بايد کار را با دلسوزي براي مردم انجام دهند. بايد بدون منّت انجام دهند. و مُراجع خود را احترام و تکريم کنند. آنها را تحقير نکنند. بر آنها منّت نگذارند. از آنها توقّع نکنند. سلامت دست، سلامت چشم، سلامت زبان، سلامت جيب، بلکه سلامت قلب که از همه‌ي اينها مشکلتر است را از ما خواسته‌اند که داشته باشيم. اميرالمؤمنين در راه احياي انسانها کار کرد.[[107]](#footnote-107)

1. **رسيدگي به گزارش‌ها**

به گزارش‌ها ترتيب اثر بدهيد و روي آن حساس باشيد بايد انسان شامه‌اي پيدا كند كه تا يك گزارش مي‌آيد آن نكته حق را در آن گزارش استشمام كند يا لااقل در حد بالايي اين طور باشد.[[108]](#footnote-108)

1. **پرهيز از منت گذاري**

«اياک و المنّ علي رعيتک باحسانک»؛ سر مردم منت نگذاريد و بگوييد ما اين کارها را براي شماها کرده‌ايم. وظيفه بوده، انجام داده‌ايد. اگر انجام داده باشيد، وظيفه‌تان را انجام داده‌ايد؛ منتي سر مردم نگذاريد. «او التزيد فيما کان من فعلک»؛ کارهايي را که انجام داده‌ايد، بزرگنمايي نکنيد. گاهي انسان کاري را انجام ميدهد، بعد در ستايش آن کار خيلي مبالغه ميکند؛ چندين برابرِ آنچه حقيقت کار است. «او ان تعدّهم فتتبع موعدک بخلفک»؛ خلف وعده هم با مردم نکنيد. آنچه به مردم وعده ميدهيد، اصرار داشته باشيد که آن را انجام دهيد؛ يعني خودتان را گردنگير آن وعده بدانيد. اين‌طور نباشد که بگوييم نشد که نشد؛ چه کار کنيم؛ نه، اصرار کنيد. البته يک وقت انسان به اضطرار برخورد ميکند، آن بحث ديگري است؛ اما تا آن‌جايي که توان و قدرت در شما هست، تلاش کنيد وعده‌يي را که به مردم داديد، عمل کنيد و منت هم نگذاريد. «فانّ المنّ يبطل الاحسان و التّزيد يذهب بنور الحق»؛ منت، احسان را باطل ميکند و بزرگنمايي نور حق را از بين ميبرد. «و الخلف يوجب المقت عنداللَّه و النّاس»؛ خلف وعده موجب ميشود انسان، هم از چشم مردم بيفتد و هم از نظر خداي متعال.[[109]](#footnote-109)

1. انتقاد پذيري

انتقادپذيري را در خودتان نهادينه کنيد. بايد جوري باشد که مسئولين دولتي انتقادپذيري را در نفس خودشان پذيرا باشند. البته اين کار، سخت هم هست، اما بايد با سعه‌ي صدر برخورد کرد، که: «آلة الرّياسة سعة الصّدر»[[110]](#footnote-110) البته رياست به معناي آن بالانشينيها نيست. اگر بخواهيد مديريت کنيد، ناچاريد سعه‌ي صدر داشته باشيد و يک چيزهائي را تحمل کنيد.[[111]](#footnote-111)

براي شنيدن نقد، سينه‌‌‌‌‌‌ي گشاده و روي باز و گوش شنوا داشته باشيد. هيچ ضرر نميکنيد از اينکه از شما انتقاد کنند. البته اين انتقادهائي که ميشود، همه يک جور نيست. بعضيها به قصد اصلاح نيست، بلکه به قصد تخريب است؛ داريم ميبينيم ديگر؛ هم از مجموعه مطبوعات خودمان، هم پشتوانه‌‌‌‌‌‌ي آنها. ده‌‌‌‌‌‌ها راديو و تلويزيون بيگانه و رسانه‌‌‌‌‌‌ي عمومي و بين‌‌‌‌‌‌المللي در اختيار حرفها و افکاري هست که بنايش بر تخريب است؛ يعني هيچ بناي اصلاح ندارند. آنچه که نقل ميکنند و ذکر ميکنند، براي تخريب است. لذاست که واقعيت و غير واقعيت و خلاف واقع و ضد واقع، همه چيز تويش است. گاهي يک چيز کوچک را بزرگ ميکنند، گاهي يک چيزي که نبوده، به عنوان يک حقيقت مسلّم جلوه ميدهند. اينها البته هست. اين، تخريب است. ليکن در کنار اينها، نقد هم وجود دارد؛ نقدهاي مصلحانه، خيرخواهانه. گاهي از سوي دوستان شماست، گاهي حتّي از سوي کساني است که دوست شما و طرفدار شما هم نيستند؛ گاهي اينجوري است. به انسان يک نقدي ميشود؛ عيبجوئياي از انسان ميشود، انتقادي ميشود، که آن طرف هم دوست آدم نيست که آدم به اعتماد دوستي او بخواهد بگويد که خوب، ما گوش ميکنيم. نه، دوست هم نيست، اما دشمن هم نيست؛ دشمنياش هم ثابت نشده. ليکن نقد است؛ انتقاد است. آن را هم حتّي بايد گوش کرد. شايد در خلال اين نقدها حرفي وجود داشته باشد که به درد ما بخورد و بايد به هر حال با سعه‌‌‌‌‌‌ي صدر برخورد بشود.[[112]](#footnote-112)

به انتقادها هم توجه کنيد؛ البته بعد هم عرض خواهم کرد. انتقاد با تخريب فرق دارد. متأسفانه خيليها تخريب ميکنند، ولي اسمش را ميگذارند انتقاد. آن جايي که واقعاً انتقاد است و کساني با نظر خيرخواهانه، نقاط مثبتِ کاري را توجه ميکنند و نقاط اشکالش را هم ذکر ميکنند، اينها را با سعه‌ي صدر گوش بدهيد؛ نه اين که همه جا قبول کنيد - چون ممکن است آن منتقد اشتباه کرده باشد - اما گوش کنيد تا آن جائي که واقعاً درست است از شما فوت نشود. اينها چيزهايي است که قبلها عرض کرده‌ايم؛ حالا هم تأکيد ميکنيم. به بعضيها توجه شده، بعضي را هم بايد بيشتر توجه بکنيد.[[113]](#footnote-113)

اگر بخواهيم در اين جايگاهي که هستيم، از احتمال خطاي خودمان کم کنيم، بايد از سخن درشت خيرخواهان نرنجيم؛ يکي از راههاي سلامت اين است. البته بدخواهاني هم هستند که سخن درشت و نرم و همه نوع سخني دارند و از شايعه‌پراکني و جنگ رواني و دروغ بستن به اين و آن واهمه‌يي ندارند و انسان ممکن است در دلش از آنها برنجد؛ اما کسي که ميدانيد قصد عناد و دشمني ندارد، ولو با لحن درشتي هم حرف ميزند، از او نبايد واقعاً برنجيد. به سخن نرم و دلنشين چاپلوسان هم دل نسپريد. اگر ما اين را رعايت کنيم، به نظر من خيلي به سود ماست.[[114]](#footnote-114)

**وظايف مدير تشكيلات درباره خود**

1. **پذيرش مسئوليت در صورت داشتن كفايت و لياقت لازم**

براي نفس كار و عمل آماده باشد . تنبلي و بي حالي سهل انگاري و كار را به دست حوادث و قضا قدر سپردن اولين بلايي است كه ممكن است يك مدير را از صلاحيت كافي و لازم ساقط كند. جدي بودن در كار، آرام نداشتن براي كار، احساس مسئوليت براي اصل اقدام و كار و وظيفه‌اي كه بر عهده گرفته، بسيار مهم است . به همين جهت هم هست كه اگر كسي واقعا در بخشي از بخش‌هاي كشور احساس كند كه كفايت لازم براي اين كار را ندارد، معلوم نيست كه پذيرش آن كار مشروع باشد. چون قبول اين كار، يه معناي اين است كه تعهد كند و بپذيرد كه اين كار را به انجام برساند. اين بدون كفايت و لياقت،‌امكان پذير نيست.[[115]](#footnote-115)

1. **كسب آمادگي روحي، معنوي و اخلاقي**

برادران عزيز و خواهران عزيز! بارتان سنگين و کارتان دشوار است. اگر خوب عمل کنيد، اجرتان دو برابر است؛ اما اگر خداي نکرده بد عمل کنيد، مؤاخذه‌تان هم دو برابر است. براي اين‌که بتوانيد اين راه را سالم طي کنيد ... بايد خود را به خدا وصل کنيد. قرآن خواندنِ هر روز را فراموش نکنيد. هر روز حتماً قرآن بخوانيد؛ هر مقداري ميتوانيد. آنهايي که ترجمه‌ي قرآن را ميفهمند، با تدبر به ترجمه نگاه کنند. آنهايي که ترجمه‌ي قرآن را نميفهمند، يک قرآن مترجَم خوب - که الحمدللَّه زياد هم داريم - کنار دستشان بگذارند و به ترجمه‌ي آن نگاه کنند. ممکن است ده دقيقه صرف وقت کنيد و يک صفحه يا دو صفحه بخوانيد؛ اما هر روز بخوانيد؛ اين را يک سيره‌ي قطعي براي خودتان قرار دهيد. علامت بگذاريد، فردا از دنباله‌اش بخوانيد. تا آن‌جايي که ميتوانيد، به نماز و توجه و ذکر در نماز و به نوافل اهميت دهيد. خداي متعال به پيغمبر اکرم ميفرمايد: «قم اللّيل الّا قليلاً. نصفه او انقص منه قليلا. او زد عليه و رتّل القرآن ترتيلا. انّا سنلقي عليک قولا ثقيلا»؛ يعني نصف شب را بيدار بمان، يا دو ثلث شب را بيدار بمان و عبادت کن - که اين براي پيغمبر است؛ من و شما خيلي دهنمان ميچايد که از اين حرفها براي خودمان بزنيم - چرا؟ «انّا سنلقي عليک قولا ثقيلا»؛ ما ميخواهيم سخن سنگيني را به تو القاء کنيم؛ ميخواهيم حرف بزرگي را به تو بزنيم؛ بنابراين بايد خودت را آماده کني.[[116]](#footnote-116)

اگر شما ميخواهيد بر مخاطبانتان تأثير بگذاريد ... بايد با اخلاق با آنها مواجه شويد. بايد نشان دهيد که اخلاقمان تغيير پيدا کرده است. ما بايد اثبات کنيم که اسلام در آن بطن‌البطن جان ما و در آن ژرفاي روح ما نفوذ و رسوخ کرده و به خوردِ جان ما رفته است، والّا اگر اسم اسلام و ظاهر اسلام و ادّعاي اسلام و ادّعاي جمهوري اسلامي باشد، قبل از ما هم ديگران کرده‌اند؛ بعد از ما هم کساني کرده‌اند و خواهند کرد. خيلي هم ارزش ندارد؛ گاهي اوقات به ضرر هم هست.[[117]](#footnote-117)

من مکرّر عرض کرده‌ام که هر جا مديريتهاي متعهّد، مؤمن و دلسوز بر سرکار بودند و با عقل و درايت و ايمان و تعهّد نسبت به مردم و نظام اسلامي کار کردند، ما توفيق پيدا کرديم.[[118]](#footnote-118)

به خدا توکل کنيد. از خداي متعال توفيق بخواهيد. رابطه‌تان را روز به روز با معنويت و خداي متعال تقويت کنيد. مبادا اشتغالات کاري، شما را از ذکر و توجه و پرداختن به معنويات باز بدارد! يعني يکي از خطرها اين است که در عمل‌زدگي غرق بشويم و از آن ارتباط قلبي خودمان غافل بمانيم. آن چيزي که پشتوانه‌ي نشاط و شور و شوق و تحرک و توفيق ماست، کمک الهي است. کمک الهي را بايد به معناي واقعي کلمه از خدا خواست و از خدا طلب کرد. هم بايد نعمت الهي را - نعمت اين مسئوليت و اين توفيق خدمتي که به شما داده - شکر کرد و هم اين‌که ازدياد و دوام و استمرار آن را از خداي متعال طلب کرد و خواست.[[119]](#footnote-119)

1. **حراست از اخلاص و صدق نيت خويش**

انقلاب به کار آدمهاي کارآمد و صادق نياز دارد. صدق و اخلاص، شرط اول است. اگر ما در کسي صدق و اخلاص نبينيم، خيلي احتمال دارد که کار او هم به درد نخورد و يا در مواقعي مشکل درست کند. انساني که صدق و اخلاص ندارد، ولي کارايي دارد، مثل ماشيني ميماند که اگر مراقبش نبودند و يک پيچ آن اشکال پيدا کرد، گاهي ميبينيد که ضربه‌يي هم به آدم ميزند. کارايي انساني به اين است که هر فردي، از روي اخلاص و صدق و نيت صحيح، کاري را که به عهده‌اش است، انجام دهد تا انسان تلقي شود و ماشين نباشد.[[120]](#footnote-120)

1. **پرهيز از دنياطلبي و تن آسايي**

دنياطلبي يک لغزشگاه است که هيچ مرزي هم نميشناسد الّا تقوا، يا يک نظارت قرص و محکم که کساني ناچار باشند چيزهايي را رعايت کنند. تازه آنها هم ممکن است از طرق غيرقانوني و قاچاق، کارهاي خلاف بکنند. من در پنج، شش سال قبل از اين، براي يک مجموعه‌ي دانشجويي پيام دادم؛ چون آنها دانشجوياني بودند که يواش‌يواش وارد تشکيلات دولتي ميشدند. من به آنها گفتم مواظب باشيد چرب و شيرين دنيا، شما را به خودش متوجّه نکند. يعني يک جوان دانشجو ميتواند در معرض چنين لغزشي قرار گيرد؛ کمااين‌که يک مسؤول هم ميتواند در معرض لغزش قرار گيرد.[[121]](#footnote-121)

اخلاق انسان، خصوصيات و خصال اخلاقي انسانها، عمل آنها را جهت ميدهد و ترسيم ميکند. اگر ما در يک جامعه‌اي يا در سطح دنيا کجرفتاريهائي را مشاهده ميکنيم، بايد ريشه‌ي آنها را در خُلقيات ناپسند ملاحظه کنيم. اين حقيقت، اميرالمؤمنين را به بيان يک حقيقت مهمتري وادار ميکند و آن حقيقتِ بالاتر اين است که اغلب اين خصال باطل و مضر در انسانها، بر ميگردد به دنياطلبي. لذا اميرالمؤمنين ميفرمايد: «الدّنيا رأس کلّ خطيئة»؛ دنياطلبي ريشه و مرکز اصلي همه‌ي خطاهاي ماست، که در زندگي جمعي ما، در زندگي فردي ما، اين خطاها اثر ميگذارد.[[122]](#footnote-122)

برادران و خواهران عزيز! مواظب خودتان باشيد. آدمهاي فاسدي که اسمهايشان را شنيده‌ايد يا توصيفشان را ميشنويد، اينها از اول که فاسد نبودند؛ يک وقت يک لقمه‌ي چرب و نرمي، دهن شيرين‌کني - دانسته يا ندانسته - کسي توي دهن اينها گذاشته، به کامشان شيرين آمده، بعد لقمه‌ي بعدي و لقمه‌ي بعدي را خودشان برداشته‌اند و شده‌اند فاسد. خيلي مراقب باشيد. اين چندسالي که مشغول خدمتيد - حالا هر چه هست؛ ده سال است، پانزده سال است، چهار سال است، پنج سال است - خيلي از خودتان مراقبت کنيد.[[123]](#footnote-123)

و يک توصيه هم که واقعاً به آن احتياج داريد - با اينکه شماها بسيجي هستيد و تحرک شما زياد است - اين است که مراقب باشيد تحرک خود را از دست ندهيد و از تنبلي بپرهيزيد؛ اين چيز مهمي است. تن‌آسايي نکردن، چيز مهمي است.[[124]](#footnote-124)

1. **تكليف محوري و بي توجهي به پست و مقام**

نسبت به آينده، بايستي خودمان را براي خدمت در هر جا و به هر گونه آماده کنيم؛ بدون اين‌که قبلاً در جايي، خدمت خود را نشان و مشخص کرده باشيم. از اول انقلاب، خودم اين‌گونه بودم و بنايم بر اين بود. هنگامي که قرار بود امام(ره) تشريف بياورند و ما در دانشگاه تهران تحصن داشتيم، جمعي از رفقاي نزديکي که با هم کار ميکرديم و همه‌شان در طول مدت انقلاب، نام و نشانهايي پيدا کردند و بعضي از آنها هم به شهادت رسيدند - مثل شهيد بهشتي، شهيد مطهري، شهيد باهنر، برادر عزيزمان آقاي هاشمي، مرحوم رباني شيرازي، مرحوم رباني املشي - با هم مينشستيم و در مورد قضاياي گوناگون مشورت ميکرديم. گفتيم که امام، دو سه روز ديگر يا مثلاً فردا وارد تهران ميشوند و ما آمادگي لازم را نداريم. بياييم سازماندهي کنيم که وقتي ايشان آمدند و مراجعات زياد شد و کارها از همه طرف به اين‌جا ارجاع گرديد، معطل نمانيم. صحبت دولت هم در ميان نبود.

ما عضو شوراي انقلاب بوديم و بعضي هم در آن وقت، اين موضوع را نميدانستند و حتّي بعضي از رفقا - مثل مرحوم رباني شيرازي يا مرحوم رباني املشي - نميدانستند که ما چند نفر، عضو شوراي انقلاب هم هستيم. ما با هم کار ميکرديم و صحبتِ دولت هم در ميان نبود؛ صحبتِ همان بيت امام بود که وقتي ايشان وارد ميشوند، مسؤوليتهايي پيش خواهد آمد. گفتيم بنشينيم براي اين موضوع، يک سازماندهي بکنيم. ساعتي را در عصر يک روز معين کرديم و رفتيم در اطاقي نشستيم. صحبت از تقسيم مسؤوليتها شد و در آن‌جا گفتم که مسؤوليت من اين باشد که چاي بدهم! همه تعجب کردند. يعني چه؟ چاي؟ گفتم: بله، من چاي درست کردن را خوب بلدم. با گفتن اين پيشنهاد، جلسه حالي پيدا کرد. ميشود آدم بگويد که مثلاً قسمت دفتر مراجعات، به عهده‌ي من باشد. تنافس و تعارض که نيست. ما ميخواهيم اين مجموعه را با همديگر اداره کنيم؛ هر جايش هم که قرار گرفتيم، اگر توانستيم کارِ آن‌جا را انجام بدهيم، خوب است.

اين، روحيه‌ي من بوده است. البته، آن حرفي که در آن‌جا زدم، ميدانستم که کسي من را براي چاي ريختن معين نخواهد کرد و نميگذارند که من در آن‌جا بنشينم و چاي بريزم؛ اما واقعاً اگر کار به اين‌جا ميرسيد که بگويند درست کردن چاي به عهده‌ي شماست، ميرفتم عبايم را کنار ميگذاشتم و آستينهايم را بالا ميزدم و چاي درست ميکردم. اين پيشنهاد، نه تنها براي اين بود که چيزي گفته باشم؛ واقعاً براي اين کار آماده بودم.

من، با اين روحيه وارد شدم و بارها به دوستانم ميگفتم که آن کسي نيستم که اگر وارد اطاقي شدم، بگويم آن صندلي متعلق به من است و اگر خالي بود، بروم آن‌جا بنشينم و اگر خالي نبود، قهر کنم و بيرون بروم. نخير، من هيچ صندلي خاصي در هيچ اطاقي ندارم. من وارد اطاق ميشوم و هر جا خالي بود، همان‌جا مينشينم. اگر مجموعه احساس کرد که اين‌جا براي من کم است و روي صندلي ديگري نشاند، مينشينم و اگر همان کار را نيز مناسب دانست، آن را انجام ميدهم.

گفتن اين مطالب، شايد چندان آسان نباشد و ممکن است حمل بر چيزهاي ديگر شود؛ اما واقعاً اعتقادم اين است که براي انقلاب بايد اين‌طوري باشيم. از پيش معين نکنيم که صندلي ما آن‌جاست واگر ديديم آن صندلي را به ما دادند، خوشحال بشويم و برويم بنشينيم و بگوييم حقمان بود و اگر ديديم آن صندلي نشد و يا گوشه‌اش ذره‌يي ساييده بود، بگوييم به ما ظلم شد و قبول نداريم و قهر کنيم و بيرون برويم. من، از اول اين روحيه را نداشتم و سعي نکردم اين‌طوري باشم. در مجموعه‌ي انقلاب، تکليف ما اين است.

قبل از رحلت حضرت امام که دوران رياست جمهوري در حال اتمام بود، دست و پايم را جمع ميکردم. مکرر مراجعه ميکردند و بعضي از مشاغل را پيشنهاد مينمودند. آدمهاي بيمسؤوليت، اين مشاغل را پيش خودشان به قد و قواره‌ي من بريده و دوخته بودند! ولي من گفتم که اگر يک وقت امام به من واجب کنند و بگويند شما فلان کار را انجام دهيد؛ چون دستور امام تکليف است و برو برگرد ندارد، آن را انجام ميدهم. اما اگر چنانچه تکليف نباشد - و من از امام خواهش خواهم کرد که تکليفي به من نکنند تا به کارهاي فرهنگي بپردازم - دنبال کارهاي فرهنگي ميروم.

نه تنها براي اين مقطع، که براي هميشه خودتان را آماده نگه‌داريد تا انقلاب - به هر طريق که اقتضا ميکند - از شما استفاده کند. اين يادگاري را با هم داشته باشيم. يک وقت، بهترين استفاده از يک انسان زنده و عاقل و باشعور اين است که مثل نردبان بشود و يک نفر پايش را روي دوش او بگذارد تا دستش به جايي برسد که کاري انجام بدهد. چه اشکالي دارد؟ اگر مصلحت انقلاب و کشور اقتضا ميکند، بايد چنين کاري هم کرد.

توصيه‌ام به شما برادران عزيز اين است که هر جا هستيد، هر کاري که احساس ميکنيد انقلاب بدان نياز دارد، آن را انجام بدهيد.[[125]](#footnote-125)

در جبهه به يکي ميگويند سر برانکار را بگير و مجروحان را ببر؛ به يکي ميگويند آر. پي. جي بزن؛ به يکي ميگويند برو نگاه کن، هر وقت ديدي کسي مي‌آيد، ما را خبر کن. بنابراين، هرکسي کاري ميکند. چنانچه هر کدام اين کار را نکردند، جبهه شکست خواهد خورد. نميشود ما بگوييم اين هم کار شد که به دست ما داده‌اند؛ برو مجروحان را بردار حمل کن! در حقيقت، اهميت حمل مجروح در جاي خود، کمتر از زدن آر. پي. جي که نيست.

در جمهوري اسلامي، هر جا که قرار گرفته‌ايد، همان‌جا را مرکز دنيا بدانيد و آگاه باشيد که همه‌ي کارها به شما متوجه است. چند ماه قبل از رحلت امام (رضوان‌اللَّه‌عليه)، مرتب از من ميپرسيدند که بعد از اتمام دوره‌ي رياست جمهوري ميخواهيد چه‌کار کنيد. من خودم به مشاغل فرهنگي زياد علاقه دارم؛ فکر ميکردم که بعد از اتمام دوره‌ي رياست جمهوري به گوشه‌يي بروم و کار فرهنگي بکنم. وقتي از من چنين سؤالي کردند، گفتم اگر بعد از پايان دوره‌ي رياست جمهوري، امام به من بگويند که بروم رئيس عقيدتي، سياسي گروهان ژاندارمري زابل بشوم - حتّي اگر به جاي گروهان، پاسگاه بود - من دست زن و بچه‌ام را ميگيرم و ميروم! واللَّه اين را راست ميگفتم و از ته دل بيان ميکردم؛ يعني براي من زابل مرکز دنيا ميشد و من در آن‌جا مشغول کار عقيدتي، سياسي ميشدم! به نظر من بايستي با اين روحيه کار و تلاش کرد و زحمت کشيد؛ در اين‌صورت، خداي متعال به کارمان برکت خواهد داد.[[126]](#footnote-126)

1. **توكل و توجه به خدا**

يک توصيه همين مسئله‌‌‌‌‌‌‌ي توکل و توجه به خداي متعال است، براي اينکه باطن خودتان و دل خودتان را بتوانيد مستحکم و قوي نگه داريد. اين شرط اول است. واقعاً اگر ما در درون خودمان، ساخت دروني محکم باشد، هيچ مشکل بيروني نخواهد توانست بر ما فائق بيايد. بايد دل را، باطن را آنچنان محکم کرد که بر همه‌‌‌‌‌‌ي کاستيها و کمبودهاي ظاهري و جسماني و محيطي فائق بيايد. اين هم با توکل به خداي متعال و با توجه به خداي متعال حاصل خواهد شد، بدانيد.[[127]](#footnote-127)

پيروزي در جنگ تحميلي و ناکام کردن دشمن، به‌خاطر توکّل به خدا و تقوا و پرهيزکاري بود. امروز هم در ميدانهاي دشوار، آنچه ما را قطعاً موفّق ميکند، توکّل و توجّه به خدا، حفظ تقوا و بياعتنايي به زخارف و جذابيتهاي زندگي مادّي است. اين نکته به معناي آن نيست که به فکر نيازهاي مادّي خود نباشيم. هرکس حق دارد - بلکه وظيفه دارد - به دنبال نيازهاي مادّي خود باشد؛ معاش خود را تأمين و حتّي لذايذ مشروع خود را هم تأمين کند. اما همه اينها غير از اين است که کسي دل به دنيا بسپارد، راه خدا را فراموش کند و همه فعّاليت و فکر و حرکت و سکون او را توجّه به امور مادّي تشکيل دهد.[[128]](#footnote-128)

1. **پرهيز از خودشيفتگي و علاقه به ستايش شدن**

ميفرمايد «و اياک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما يعجبک منها»؛ برحذر باش از اين‌که خودشگفتي به سراغ تو بيايد. اعجاب به نفس، يعني خودشگفتي؛ اين‌که انسان از خودش خوشش بيايد. حضرت ميگويند مواظب باش در اين دام نيفتي. انسان گاهي در خودش امتيازاتي مشاهده ميکند - فهم خوبي دارد، قدرت بدني خوبي دارد، قدرت ذهني خوبي دارد، اطلاعات وسيعي دارد، بيان ويژه‌يي دارد، صداي خوشي دارد، جمالي دارد - به مجرد اين‌که ديديد نسبت به خودتان حالت خودشيفتگي وجود دارد - که معنايش اين است که با ديدن اين امتيازات، عيوب را در کنارش نميبينيد - بدانيد که اين خطر است؛ اين همان چيزي است که ميفرمايند برحذر باش. ممکن است شما بگوييد من اين امتياز را در خودم ميبينم، حالا چه کار کنم؟ بالاخره من مثلاً در ميان اين همه جمعيت شاگرد اول فلان دوره‌ي تحصيلي شده‌ام يا در فلان کار اساسي امتياز برجسته‌يي به دست آورده‌ام؛ چه کار کنم؟ اين امتياز را نبينم؟ نه، اين امتياز را ببينيد؛ اما آن نقض‌ها و عيبها و کمبودها و نقاط بسيار منفييي هم که در خودتان هست، در کنارش ببينيد. آنچه انسان را شيفته‌ي خودش ميکند، جمع‌بندي انسان است. ما نقاط خوب خود را ميبينيم، اما نقاط نفرت‌انگيز و بد و زشت را مشاهده نميکنيم؛ لذا جمع‌بندي ما ميشود جمع‌بندىِ انساني که شيفته‌ي خودش هست؛ اين اشکال دارد. بنابراين ما بايد ضعفها را هم در کنار نقاط قوت ببينيم. «و اياک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما يعجبک منها»؛ به آن چيزي که در وجود تو هست و تو را شيفته‌ي خودت ميکند، اعتماد نکن؛ يعني حتماً باور نکن که اين نقطه‌ي امتياز در تو وجود دارد. گاهي انسان خيال ميکند نقطه‌ي برجسته‌يي در او وجود دارد؛ در صورتي که تصور و توهم است؛ چون خودش را با آدم سطح پاييني مقايسه کرده، و به خودش نمره داده؛ در حالي که اگر با افراد ديگري مقايسه ميشد، اصلاً نمره‌ي خوبي نميگرفت. بنابراين خيلي هم اطمينان نکن به آنچه در خود ميبيني.[[129]](#footnote-129)

«وحب الاطراء»؛ از علاقه‌ي به ستايش شدن از طرف ديگران بر حذر باش. «فأن ذلک من اوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يکون من احسان المحسنين»؛ اين که انسان دوست داشته باشد او را ستايش کنند، از بهترين فرصتهاي شيطان است که از آن بهره مي‌برد؛ مي‌آيد احسان محسنين را از بين مي‌برد؛ يعني آن نيکوکاريها و زيباييها و آرايش‌هاي معنوي و روحي را از شما سلب ميکند.[[130]](#footnote-130)

1. **پرهيز از استبداد در راي**

«و لا تقولن اني مؤمر آمر فاطاع»؛ اين‌طور نباشد که تو بگويي چون در اين کار به من مسؤوليت سپرده شد، من بايد دستور بدهم و ديگران از من اطاعت کنند. «لا تقولن» يعني با تأکيد و مبالغه ميگويد مبادا چنين فکري بکني و چنين حرفي بزني. اين روحيه که من اين‌جا چون مسؤوليتي دارم، بايد بگويم و ديگران بيچون و چرا حرف من را گوش کنند،[[131]](#footnote-131)

1. **مسئوليت پذيري و پاسخگويي**

هنر يک مدير اين است که مسؤوليت‌پذيري داشته باشد. بر مبناي يک پايه منطقي، کار را انجام دهيد و مسؤوليتش را هم به گردن بگيريد؛ بگوييد اين کار را کردم، مسؤوليتش هم با من است. از مسؤوليت نبايد هراس داشت. آن چيزي که پيش خداي متعال و پيش مسؤولان ارشد نظام و پيش مردم عذر واقعي شمرده ميشود، همين است که انسان بگويد من اين اقدام را بر اين اساس منطقي کرده‌ام. پس بايد يک اساسِ منطقىِ قانوني وجود داشته باشد، که ملاک هم قانون است. بنابراين هيچ مشکلي نبايد وجود داشته باشد.[[132]](#footnote-132)

به نظر من اصلِ قضيه اين است که ما اگر در کار خود احساس مسؤوليت داشته باشيم و کار را بر مباني منطقي استوار کنيم، چنانچه نقصي هم در کار به وجود آيد، علاوه بر اين‌که خداي متعال ما را مؤاخذه نخواهد کرد - چون «لا يکلّف اللَّه نفساً الّا وسعها(۲)» - مردم هم ما را مؤاخذه نخواهند کرد؛ مردم هم خلاف توقّعشان نخواهد بود. ما بايد تلاش خود را بکنيم و کار را بر پايه منطقي استوار سازيم. وقتي ميگوييم پايه منطقي، معنايش اين نيست که حتماً و صددرصد درست است؛ نه، ممکن است منطق ما درست هم نباشد؛ اما بايد تلاشمان را براي جستجو از يک منطقِ درست آغاز کنيم و کار را بر پايه درستي استوار سازيم و مشورتهاي لازم را هم بکنيم.[[133]](#footnote-133)

پاسخگويي يک حقيقت اسلامي است؛ اين همان مسؤوليت است. مسؤوليت، يعني هر انساني در هر مرتبه يي که هست، در درجه ي اول از خود سؤال کند، ببيند رفتار و گفتار و تصميم گيري او تحت تأثير چه بود؛ عاقلانه و بر اساس پرهيزگاري بود، يا خودخواهانه و براي شهوات و اغراض شخصي بود. اگر انسان توانست وجدان خود را آرام کند و به نداي اندرون خود پاسخ گويد، خواهد توانست به ديگران هم پاسخگو باشد. «انّ السّمع والبصر و الفؤاد کلّ اولئک کان عنه مسؤولا». همين چشمي که شما داريد - که مي تواند ببيند، بشناسد و تشخيص دهد - همين گوشي که داريد - که مي تواند سخن حق را بشنود و به دل شما منتقل کند و جوارح شما را تحت تأثير قرار دهد - همين قلبي که داريد - که مي تواند احساس کند، تصميم بگيرد و راه را انتخاب کند (که از هويت واقعي انسان به «قلب» تعبير مي شود) - وسيله يي است که خداي متعال شما را در مقابل اينها پاسخگو مي داند. همه ي ما بايد جواب دهيم با چشمِ خود چه ديديم؛ آيا ديديم؟ آيا دقت کرديم؟ آيا خواستيم ببينيم؟ خواستيم بشنويم؟ خواستيم تصميم بگيريم و عمل کنيم؟ اين همان پاسخگويي است. فرمود: «کلّکم راع و کلّکم مسؤول عن رعيته»؛ همه ي شما مسؤوليد. البته کسي که حيطه ي وسيعي از زندگي انسانها با قلم و زبان و تصميم او تحت تأثير قرار مي گيرد، مسؤوليتش به همان نسبت بيشتر است؛... همه بايد پاسخگو باشند؛ پاسخگويکار خود، پاسخگوي تصميم خود، پاسخگوي سخني که بر زبان آورده اند و تصميمي که گرفته اند؛ اين معناي پاسخگويي است؛ اين يک حقيقت اسلامي است و همه بايد به آن پايبند باشيم. هر انسان وقتي مي خواهد حرفي بزند، اگر بداند در مقابل اين حرف بايد پاسخگو باشد، يک طور حرف خواهد زد؛ اما اگر بداند مطلق العنان است و پاسخگو نيست، طور ديگري حرف خواهد زد. انسان وقتي مي خواهد تصميم بگيرد و عمل کند، اگر بداند در مقابل اقدام خود پاسخگو خواهد بود، يک طور عمل مي کند؛ اما اگر احساس کند نه، مطلق العنان است و از او سؤال نمي شود و او را به بازخواست نمي کشند، طور ديگري عمل مي کند.[[134]](#footnote-134)

هم در برابر خطايي که انجام ميگيرد، واقعاً پاسخگو باشند؛ هم در برابر کار لازمي که بايد انجام ميگرفته و انجام نميگيرد، پاسخگو باشند. در خيلي از موارد خلافي انجام نگرفته؛ اما خلاف اين بوده که کارهاي زيادي بايد انجام ميگرفته، ولي انجام نگرفته. کار نکردن به مقدار لازم هم يک نوع تخلف است.[[135]](#footnote-135)

صداقت و مسؤوليت‌پذيري بايد در مديران وجود داشته باشد. هنر يک مدير اين است که مسؤوليت‌پذيري داشته باشد. بر مبناي يک پايه منطقي، کار را انجام دهيد و مسؤوليتش را هم به گردن بگيريد؛ بگوييد اين کار را کردم، مسؤوليتش هم با من است. از مسؤوليت نبايد هراس داشت. آن چيزي که پيش خداي متعال و پيش مسؤولان ارشد نظام و پيش مردم عذر واقعي شمرده ميشود، همين است که انسان بگويد من اين اقدام را بر اين اساس منطقي کرده‌ام. پس بايد يک اساسِ منطقىِ قانوني وجود داشته باشد، که ملاک هم قانون است. بنابراين هيچ مشکلي نبايد وجود داشته باشد.[[136]](#footnote-136)

1. **پرهيز از شتابزدگي و شجاعت برگشت از اشتباهات**

«و اياک و العجلة بالامور قبل اوانها»؛ در کارها پيش از موعد عجله نکنيد و شتابزدگي به خرج ندهيد. اميرالمؤمنين در خطبه‌ي ديگري، عجله کردن و پيش از موعد کار را انجام دادن، تشبيه ميکنند به چيدن ميوه قبل از رسيدن خودش. ميفرمايند کسي که ميوه را قبل از اوان چيدنش ميچيند، مثل کسي است که براي ديگران زراعت کرده؛ يعني خودش هيچ سودي نمي‌برد. شما اگر در زميني که مال ديگري است، تخمي بپاشيد، سودش را او مي‌برد؛ شما هيچ سودي نميبريد. بذري که داخل ملک خودتان ميکاريد و نهالي که آن‌جا مينشانيد و زحمتش را ميکشيد، اگر ميوه هم داد، ليکن ميوه را قبل از آن‌که برسد و قابل استفاده بشود، چيديد؛ در واقع همه‌ي زحمات خودتان را به هدر داده‌ايد. عجله و قبل از اوان به کاري دست زدن را حضرت در آن بيان مطرح ميکنند. اين‌جا هم که ميفرمايند عجله نکن، «او التّسقط فيها عند امکانها»؛ تسقط هم نکن. تسقط، يعني اهمال و کوتاهي کردن و کار را به تعويق انداختن. پس عجله و اهمال کاري هم ممنوع. «او اللجاجة فيها اذا تنکّرت»؛ وقتي معلوم شد کار غلط است، روي آن پافشاري و لجاجت نکن؛ مثلاً ما ايده‌يي را مطرح کرديم و استدلال کرديم و دنبالش هم رفتيم و زحمت هم کشيديم، اما کساني مخالفت کردند و ما هم گفتيم نه و پيش رفتيم؛ حالا رسيديم به جايي که ديگر واضح شد غلط است؛ اين‌جا حرفتان را پس بگيريد؛ هيچ اشکالي ندارد. پس لجاجت به خرج ندهيد؛ اگر «اذا تنکّرت»؛ وقتي منکر بودن آن واضح شد. «او الوهن عنها اذا استوضحت»؛ آن‌جايي که معلوم شد لازم است اين کار انجام بگيرد، انسان نبايد کوتاهي کند.[[137]](#footnote-137)

1. **گذر از موانع**

موانع نبايد کسي را بترساند. هنر مديريت همين است که از موانع عبور کند. موانع نه بايد انسان را متوقّف کند - فضلاً از اين‌که به قهقرا بکشاند و به عقب برگرداند - نه بايد انسان را مأيوس نمايد و بگويد چون در مقابل ما اين مانع به‌وجود آمد، پس نميشود جلو رفت. نه؛ بايد مانع را از بين برد يا از مانع عبور کرد يا يک راه غيرمواجه با مانع جستجو نمود. نبايد مانع را بزرگ کرد و گفت نميشود کار کنيم. نه؛ بايد کار و تلاش کرد.[[138]](#footnote-138)

1. **سرعت، همراه با دقت**

سرعت را با دقت همراه کنيد. سرعت غير از شتابزدگي است؛ شتابزدگي بد است. سرعت وقتي با دقت همراه شد، کار معقول و صحيح است. سرعتِ بدون دقت، ميشود شتابزدگي. مواظب باشيد در تصميم‌گيريها و نوع کارها، شتابزدگي پيش نيايد و دست‌پاچه‌مان نکنند. گاهي اوقات دست‌پاچه کردنِ مسئولان به مسائل مختلف - گاهي بعضي از نخبگان، بعضي از آحاد مردم و بعضي از مرتبطين، آدم را سر يک کاري دست‌پاچه ميکنند - آنها را عقب مي‌اندازد. انسان وقتي که دست‌پاچه شد، حتّي گاهي همان کاري هم که در فرصت معيني ميتوانست انجام بدهد، آن را هم نميتواند انجام بدهد؛ يعني تأخير هم ميافتد. علاوه بر اينکه خيلي اوقات کار هم غلط و همراه با ضايعه انجام ميگيرد.[[139]](#footnote-139)

1. **واگذاري مسئوليت به ديگران در زمان لازم**

اگر در جايي احساس کرديد که مسؤوليت شما موجب اين است که کارها راکد بشود، حتماً مسؤوليت را واگذار کنيد.... آقايي است که اشتغالات خيلي زيادي دارد. حالا در اين‌جا هم مثلاً دادگاهي، محکمه‌يي و يا دادسرايي به او سپرده شده است. اين، به کارها نميرسد و همين‌طور در آن‌جا مانده است. اين شغل را به يک نفر ديگر واگذار کنند که بيايد، سريع اين کار را انجام بدهد. يعني اين‌طور نباشد که براي ما، شغل مسأله‌ي اول باشد. مسأله‌ي اول، کار است.[[140]](#footnote-140)

**وظايف اعضاي تشكيلات**

**افزايش معرفت ديني**

برادرها و خواهرها! تقويت مباني معرفتي را جدي بگيريد. البته من امروز که نگاه ميکنم، ميبينم در مقايسه با هفت هشت سال پيش که ماه رمضان در همين جا جلسه تشکيل ميشد و دوستان ميآمدند صحبت ميکردند، توجه به مباني معرفتي در بين دانشجوها قويتر شده است. بعضي از اظهاراتي هم که شماها ميکنيد، نشان‌دهنده‌ي قوّت اين مباني در ذهنهاست؛ اين را آدم ميفهمد؛ ليکن در عين حال مجموعه‌ي تشکلها تقويت مباني معرفتي را جدي بگيرند تا بعد، از تشکلها سرريز بشود روي مجموعه‌ي دانشجوها. تقويت مباني معرفتي خيلي لازم است. ضعف اين مباني، ضررهاي بزرگي به مجموعه‌ي دانشجوئي کشور و مجموعه‌ي تشکلها خواهد زد.[[141]](#footnote-141)

مادامي كه شما ايمان و تقوا و عمل صالح را براي خودتان حفظ مي‌كنيد؛ تمام قدرت خدا، تمام نواميس طبيعت و تمام امكانات يك گروه برگزيده در اختيار شماست. در ميدان سازندگي، در ميدان توطئه‌ي تبليغاتي، در ميدان مبارزه و تهاجم فرهنگي، در ميدان خلقيات مردم، در ميدان باز يك حركت نظامي كه البته بسيار مستبعد است و در هر ميدان ديگر اگر دشمن با همه‌ي حجم و قدرت و تنوع و ابزار تبليغاتي و با همان سازو برگ نظامي وارد شود. كه البته امروز دشمن ديگر آن سازوبرگ گذشته را ندارد؛ آن روز بلوك شرق با آن طول و عرض وجود داشت كه ديگر امروز نيست؛ به علاوه تغييرات فراوان سياسي و جغرافيايي در سطح عالم به وقوع پيوسته است كه همه به سود اسلام و مسلمين است در مقابل ملت و همين جوانان مومن و خانواده‌هاب جوشان از عاطفه و ايمان، هيچ غلطي نخواهد توانست بكند.[[142]](#footnote-142)

اين طور نيست که بگوييم فرمانده، خوب و مورد اعتماد باشد، بدنه‌ي سپاه هر چه بود، بود. نبايد وضعيت مثل خوانين و حکام سابق باشد که به کشور يا استان يا شهري ميرفتند و بعد همه‌ي امور آن شهر يا منطقه را به آنها محول ميکردند و ديگر کاري به کار بدنه‌ي مردم نداشتند. وضعيت در افواج نظامي نيز همين طور بود. يک فوج يا واحد نظامي را به دست يک نفر ميسپردند و ديگر کاري به کار او نداشتند و نميپرسيدند که اين فوج، چه چيزهايي نياز دارد يا چگونه عمل ميکند يا چگونه اداره و تغذيه ميشود! خير و شر اين گونه واحدهاي نظامي، با يک نفر بود و از او مسؤوليت ميخواستند.

در ارتش اسلامي، اصلاً بحث اين گونه نيست. هر چند فرمانده مسؤوليتهاي خيلي بالايي دارد، اما يکايک بدنه، براي مسؤولان نظام و کساني که در کل بار سنگين مسؤوليت را بر دوش دارند، داراي مسؤوليتند. بنابراين، همه‌ي بدنه بايستي داراي معرفت ديني باشد.[[143]](#footnote-143)

**پايبندي تمامي اعضا به اسلام و مكارم اخلاقي**

شما بايد خدا را فراموش نکنيد، به ياد خدا باشيد، به خدا توکل کنيد و از دستورات او الهام بگيريد. اين، روح مطلب است. آن چيزي که شما را از همه‌ي تشکيلات عليالظاهر مردمي در کشورهاي ديگر ممتاز ميکند، همين است. آنچه که شما را به اين حد از کارايي ميرساند، همين ياد خداست. بخصوص شما جوانان، ياد خدا را هرگز از دست ندهيد؛ خودتان را با خدا مأنوس کنيد. شما جوانيد؛ دلها و روحهاي شما، پاک و مطهر است. شما آلوده به زخارف اين زندگي مادّي نشده‌ايد. شما کساني هستيد که روحها و دلهايتان، براي پرتوگيري از انوار الهي آماده است؛ اين را قدر بدانيد و براي خودتان حفظ کنيد.[[144]](#footnote-144)

شماها خوبيد؛ منتها يک تشکيلات اقتصادي که تا آن ذره‌ي آخرش مثل نبض ميزند - يعني فعال است - خوب بودن شما کافي نيست؛ بايد مجموعه خوب باشد. فرضاً معاونت صنايع، معاونت کشاورزي، معاونت عمران، معاونت سياحتي و ...، هرکدام بايد آن اجزاي کارشان، همه از امانت و تقوا و صداقت و بلندنظري و بياعتنايي به زخارف دنيا - از جمله، همين پولي که در اختيارشان است - کامل باشد. اگر هر گوشه‌اش اشکالي پيدا بشود، به مجموعه ضربه ميزند و در خدمت مستضعفان هم قرار نميگيرد.[[145]](#footnote-145)

**افزايش خلوص و تقوا**

اينجوري نيست كه شما بياييد افراد ضعيف الايمان را از دايره خارج كنيد، به بهانه اينكه مي خواهيم خالص كنيم؛ نه شما هرچه مي‌توانيد دايره خلصين را توسعه دهيد ؛ كاري كنيد كه افراد خالصي كه ميتوانند جامعه شما را خالص كنند، درجامعه بيشتر شوند؛ اين خوب است. از خودتان شروع كنيد،‌ دور و بر خودتان، خانواده خودتان، دوستان خودتان، تشكل خودتان، بيرون از تشكل خودتان. هرچه مي‌توانيد، در حوزه‌ي نفوذ تشكل خود، يزاس يالا آوردن ميزان خلوص‌هاي فردي و جمعي تلاش كنيد؛ كه نتيجه آن خلوص روز افزون جامعه شما خواهد شد. راه خالص كردن اين است.[[146]](#footnote-146)

ما بايد مراقب باشيم؛ «لعلّکم تتّقون»؛ يعني تقوا داشته باشيد. مکرر عرض کرده‌ايم که تقوا، يعني مواظب خود بودن. تقوا يعني مراقب خودتان باشيد و با چشم باز خودتان را زير نظر بگيريد که دست از پا خطا نکنيد. خيلي اوقات هست که چشم ما به خطاهاي ديگران باز است، نگاه ميکنيم ببينيم کجا يک اشتباهي، خطايي يا شبه خطايي کردند - که آن را در ذهن خودمان حمل بر خطا بکنيم - اما چشم‌مان به خطاهاي خودمان بسته است؛ اين بد است. ما به عنوان شخص، به عنوان مسئول، به عنوان مدير - در هر رده‌اي - به اشکالات و خطاهاي خودمان نگاه کنيم. البته اين سخت است. براي انسان، تصديق کردن به خطاي خود، پيدا کردن خطاي خود و محکوم کردن خود، کار آساني هم نيست؛ اما اين کارِ سخت را بايد بکنيم. خداي متعال در معرض قيامت، در آن دادگاه سخت و دشوار، يقه‌ي ما را خواهد گرفت و از ما سؤال ميکنند؛ و اگر حالا فکرش را نکنيم، آنجا در جواب درميمانيم.[[147]](#footnote-147)

يک تقواي جمعي هم داريم. تقواي جمعي اين است که جمعها مراقب خودشان باشند. جمع به حيث جمع، مراقب خودشان باشند. بيمراقبتي جمعها نسبت به مجموعه‌ي خودشان، موجب ميشود که حتّي آدمهائي هم که در بين آن جمعها تقواي فردي دارند، با حرکت عمومىِ آن جمعها بغلتند و به جائي بروند که نميخواهند. در طول اين سي سال، ما از اين ناحيه ضربه خورده‌ايم. يکي از جاهائي که ضعف نشان داده‌ايم، همين بوده.

در دهه‌هاي قبل، يک جرياني در کشور وجود داشت به نام جريان چپ. آنها شعارهاي خوبي هم ميدادند، اما خودشان را مراقبت نکردند و تقواي جمعي به خرج ندادند. در ميانشان آدمهائي بودند که تقواي فردي هم داشتند، اما نداشتن تقواي جمعي، کار آنها را به جائي رساند که فتنه‌گرِ ضد امام حسين و ضد اسلام و ضد امام و ضد انقلاب توانست به آنها تکيه کند! آنها نيامدند شعار ضد امام و ضد انقلاب بدهند، اما شعار دهنده‌ي ضد امام و ضد انقلاب توانست به آنها تکيه کند؛ اين خيلي خطر بزرگي است. آنها غلتيدند. بنابراين تقواي جمعي لازم است.

من پارسال به شما عرض کردم که در داخل مجلس شوراي اسلامي، خودنظارتي بگذاريد. اين، همان تقواي جمعي است. مجموعه، خود را بپايد. حالا حرفهائي گوشه کنار زدند که نماينده بايد آزاد باشد، چه باشد. کسي با آزادي نماينده مخالف نيست؛ با کجرفتاري نماينده مخالف است. يک نماينده‌ي کجرفتار ممکن است مجلس شوراي اسلامي را بدنام کند، متهم کند؛ حيف نيست؟ مجلسِ به اين عظمت، اين نهاد قانونىِ اساسي در کشور.[[148]](#footnote-148)

يك نكته ديگري هم كه لازم است توجه كنيد اين است كه شماها كه گردانندگان اين كار هستيد در بخش‌هاي مختلف، هم خودتان و هم كساني كه با شما مربوط هستند را توجه بدهيد به خودسازي، ببينيد شما اشاره كرديبه جهاد اكبر و جهاد اصغر، جهاد اكبر اين است ف يعني اگر ما توانستيم با بت دروني و شيطان دروني مبارزه كنيم در همه اين ميدان‌ها پيروزيم. اگر آنجا شكست خورديم و مغلوب شديم در اين ميدان‌ها پيروزي نخواهيم كرد. حالا ممكن است در اين ميدانها جوله‌اي يك وقت اسنان پيدا كند اما دولت حق نخواهدشد، آنجا را بايستي علاج كرد. درونمان را بايد درست كنيم. مراقب باشند جوانهايي كه متصدي بخش‌هاي مختلف هستند كه تقوا را، پرهيزكاري را و پاكدامني را در درون خودشان تقويت كنند. اين جيزهاي لازمي است. اگر اين را ما توجه نكرديم و رعايت نكرديم كميتمان لنگ خواهد بود در بسياري از جاهاي گوناگون بخصوص در كرهاي اساسي و حساس.[[149]](#footnote-149)

**پرهيز از دنياطلبي**

مسأله‌ي دنياطلبي که من اين همه رويش تأکيد ميکنم - و متأسّفانه هر وقت انسان راجع به آن حرف ميزند، بعضيها را ميگزد و ناراحت ميشوند - به‌خاطر همين است. دنياطلبي يک لغزشگاه است که هيچ مرزي هم نميشناسد الّا تقوا، يا يک نظارت قرص و محکم که کساني ناچار باشند چيزهايي را رعايت کنند. تازه آنها هم ممکن است از طرق غيرقانوني و قاچاق، کارهاي خلاف بکنند. من در پنج، شش سال قبل از اين، براي يک مجموعه‌ي دانشجويي پيام دادم؛ چون آنها دانشجوياني بودند که يواش‌يواش وارد تشکيلات دولتي ميشدند. من به آنها گفتم مواظب باشيد چرب و شيرين دنيا، شما را به خودش متوجّه نکند. يعني يک جوان دانشجو ميتواند در معرض چنين لغزشي قرار گيرد؛ کمااين‌که يک مسؤول هم ميتواند در معرض لغزش قرار گيرد. اين مسأله‌ي ثروتهاي بادآورده که ما مطرح کرديم و دستگاه قضايي حرکتي را نسبتاً در اوّلِ کار شروع کرد و بعد همين مطبوعاتي که ملاحظه ميکنيد، سعي کردند فضا را غبارآلود کنند و نگذارند به‌جايي برسد، ناظر به همين قضيه است.[[150]](#footnote-150)

**تضعيف نكردن مدير**

البته، انجمنهاي اسلامي هم، در کار مديريت نبايد دخالت کنند. ما که نميخواهيم در يک تشکيلات، دو مدير داشته باشيم! نبايد مدير را تضعيف کنند. البته، اگر انجمن‌اسلامي، خلافي را در کسي - چه بالا، چه پايين - شناخت و تشخيص داد، مدير او را به مراکزي که بايد به آنجا منتقل شود، منتقل کند. اما نبايد درگيري پيدا کنند. اين‌طور نباشد که تا اين مدير خواست معاوني را انتخاب کند يا رئيس بخشي را بگذارد، انجمن اسلامي بگويد: «آقا، ما مخالفيم!» نه؛ شما نبايد در اين کار وارد شويد. محيط بايد محيط اسلامي شود. کار بايد کار اسلامي شود. روي ذهن افراد بايد تأثير گذاشته شود. امّا مسؤوليت تشکيلات، با مدير است. او بايد کار را اداره کند و انجام دهد.[[151]](#footnote-151)

**نمونه هاي موفق**

**تشكل هاي انقلابي درون دستگاه نظام**

**جهاد سازندگي**

جهاد سازندگي تشكيلاتي است كه انقلاب آن را بر اساس ايمان، اعتقاد، عشق انقلابي و احساس مسئوليت به وجود آورد و معيار‌هاي ديني و انقلابي را برآن حاكم كرد تا به صورت يك موجود زنده و متحرك به تمام معنا باسد و انصافاً هم انقلاب در ايجاد اين تشكيلات و بكار انداختن اين موجود زنده موفق بود زيرا جهاد سازندگي بدون كاستن از تلاش خود براي انجام وضايف سنگيني كه بر عهده داشت، به قدر يك تشكيلات مخصوص جنگ نيز از رزمندگان اسلام پشتيباني كرد.[[152]](#footnote-152)

جهاد سازندگي، يادگار ارزنده امام بزرگوار ماست. حقيقتاً شجره طيبه‌اي است که به دست با برکت امام بزرگوار، غرس شد و رشد کرد و ميوه داد و کشور و ملت را در مراحل مختلف بهره‌مند نمودند. قبل از آن‌که مسأله جنگ مطرح گردد و ايران اسلامي در يک معرکه مسلّحانه وارد ميدان شود، مسأله سازندگي کشور مطرح شد. کشوري که انقلاب و امام و اين ملت، از دست رژيم وابسته و فاسد پهلوي تحويل گرفته بودند، يک ويرانه به تمام معنا بود. آباداني و ثروت و ظواهر و رنگ و روغنها مربوط به شهرهاي بزرگ بود؛ آن هم تا حدّي که به منافع عناصر اصلي آن رژيم ارتباط پيدا ميکرد. روستاها خراب، بدون جاده و راه، بدون آب، بدون برق، بدون امکانات و بدون کار توليدىِ به درد بخور؛ شهرها دچار انواع و اقسام اشکالات و اوضاع کشور، کلاً نابسامان!

در چنين شرايطي امام بزرگوار، جهاد سازندگي را به وجود آورد و اعلام کرد و خيل عظيم جوانان مؤمن و پُرشور، به اين حرکتِ انقلابي پيوستند. معلوم بود که در اين تشکيلات، آنچه لازم است، کار و ابتکار است؛ کار خستگيناپذير و ابتکار و نوآوري براي نجات کشور. چه جوانهاي باارزشي، چه انسانهاي پاکيزه و نورانياي و چه صاحبان استعداد و فکري در اين مجموعه، در سلک خدمتگزاران درآمدند و در راههاي دور، در شهرها و روستاهاي دوردست، در جاهاي گرم، در جاهاي سرد و شرايط زيستي نامناسب، با مشکلات زيادي فعّاليت کردند.

هنوز جنگ تحميلي شروع نشده بود که جهاد سازندگي شهيد داد. اين خيلي مهمّ است. جهاد سازندگي در ميدان سازندگي شهيد داد؛ چون کساني دشمنِ اين بودند که انقلاب توفيق پيدا کند. ميديدند که اين جوان تحصيلکرده و آگاه، يا اين انسان ماهر و خدوم و زحمتکش، با سازندگي و کار خود، پايه‌هاي اين نظام را مستحکم ميکند؛ لذا تعدادي از اين عزيزان، قبل از شروع جنگ تحميلي، به وسيله عناصر منافق و مخالف با نظام مقدّس جمهوري اسلامي، جان خود را از دست دادند و به شهادت رسيدند. بعد هم جنگ تحميلي شروع شد و باز جهاد سازندگي در خطوط مقدّم بود. اين لقبِ پرافتخارِ «سنگرسازِ بيسنگر»، نشان‌دهنده خيلي از معاني است. در طول دوران جنگ، در خطوط مقدّم، در پشت جبهه‌ها و در اواسط جبهه‌ها، همه جا حضور جهاد سازندگي مشخّص بود. سنگر را شما ساختيد. جاده مواصلاتي نيروها و انبارهاي مهمّات را شما ساختيد. تعميرات را شما انجام داديد. کارهاي بزرگ و ابتکاري را که به ذهن کسي خطور نميکرد که کساني بتوانند انجام دهند، شما پيشرو و مبتکر بوديد. در دوره سازندگي نيز همين‌طور است.

بحمداللَّه در اين بيست سالي که از انقلاب گذشته است، اين مجموعه عظيم و اين سازمان بزرگ - يعني جهاد سازندگي - يکي از بهترين امتحانها را داده است. امروز هم بحمداللَّه وجود شما ذيقيمت و مغتنم است. بايد اين کارها را ادامه دهيد.[[153]](#footnote-153)

**تشكل‌هاي سياسي**

**حزب جمهوري اسلامي**

در کشورهائي که ملاحظه ميکنيد انقلاب شده، احزاب وسط ميدانند. اين سؤال پيش ميآيد که نگاه ما به تحزّب و حزب چيست. الان وقت کم است و من نميتوانم تفصيلاً بگويم؛ ان‌شاءالله يک وقتي در اين باره به تفصيل صحبت ميکنم. به طور اجمال بگويم ما با تحزّب مطلقاً مخالف نيستيم. اين که خيال کنند ما با حزب و تحزّب مخالفيم، نه، اينطور نيست. قبل از پيروزي انقلاب، پايه‌هاي يک حزب بزرگ و فعال را خود ما ريختيم؛ اول انقلاب هم اين حزب را تشکيل داديم، امام هم تأييد کردند، چند سال هم با جديت مشغول بوديم؛ البته بعد به جهاتي تعطيل شد. همان وقت به ما اشکال ميکردند که تحزّب با وحدت عمومي جامعه مخالف است. من آن وقت يک سخنراني مفصلي کردم، که بعد هم پياده شد و چاپ شد و پخش شد؛ تحت عنوان «وحدت و تحزّب». تحزّب ميتواند در جامعه انجام بگيرد، در عين حال وحدت هم صدمه‌اي نبيند؛ اينها با هم منافاتي ندارد. منتها آن حزبي که مورد نظر ماست، عبارت است از يک تشکيلاتي که نقش راهنمائي و هدايت آحاد مردم را به سمت يک آرمانهائي ايفاء ميکند.

ما دوجور حزب داريم: يک حزب عبارت است از کانال‌کشي براي هدايتهاي فکري؛ حالا چه فکري به معناي سياسي، چه فکري به معناي ديني و عقيدتي. اگر چنانچه کساني اين کار را بکنند، خوب است. قصد عبارت از اين نيست که قدرت را در دست بگيرند؛ ميخواهند جامعه را به يک سطحي از معرفت، به يک سطحي از دانائي سياسي و عقيدتي برسانند؛ اين چيز خوبي است. البته کساني که يک چنين توانائياي داشته باشند، به طور طبيعي در مسابقات قدرت، در انتخابات قدرت هم آنها صاحب رأي خواهند شد، آنها برنده خواهند شد؛ ليکن اين هدفشان نيست. اين يک جور حزب است؛ اين مورد تأييد است. ميدان باز است؛ هر کس ميخواهد بکند، بکند.

يک جور حزب، تقليد از احزاب کنوني غربي است - حالا من گذشته را کاري ندارم - احزاب کنوني غربي به معناي باشگاه‌هائي براي کسب قدرت است؛ اصلاً حزب يعني مجموعه‌اي براي کسب قدرت. يک گروهي با هم همراه ميشوند، از سرمايه و پول و امکانات مالىِ خودشان بهره‌مند ميشوند، يا از ديگران کسب ميکنند، يا بندوبست‌هاي سياسي ميکنند، براي اينکه به قدرت برسند. يک گروه هم رقيب اينهاست؛ کارهاي مشابه اينها را انجام ميدهد تا آنها را از قدرت پائين بکشد، خودش بشود جايگزين. الان احزاب در دنيا غالباً اينگونه‌اند. اين دو حزبي که در آمريکا به نوبت در رأس کار قرار ميگيرند، از همين قبيلند؛ اينها در واقع باشگاه‌هاي کسب قدرتند. اين نه، هيچ وجهي ندارد. اگر کساني در داخل کشور ما با اين شيوه دنبال تحزّب ميروند، ما جلويشان را نميگيريم. اگر کسي ادعا کند که نظام جلوي تشکيل احزاب را گرفته است، يک دروغ واضحي گفته؛ چنين چيزي نيست؛ اما من اينجور حزبي را تأييد نميکنم. اينجور حزب‌سازي، اينجور حزب‌بازي معنايش عبارت است از کشمکش قدرت؛ اين هيچ وجهي ندارد. اما حزب به معناي اول، يعني يک کانال‌کشي در درون جامعه، براي گسترش فکر درست - چه فکر عقيدتي و اسلامي، چه فکر سياسي و تربيت کادرهاي گوناگون - بسيار خوب است؛ اين چيز نامطلوبي نيست.[[154]](#footnote-154)

اما راجع به خودِ تحزّب. اوّلاً بدانيد من خودم قبل از پيروزي انقلاب، سالهاي متمادي دنبال همين تحزّب بودم. بعد هم دو، سه سال به پيروزي انقلاب مانده بود که ما نشستيم و يک حزب را پايه‌ريزي کرديم. البته آن وقت تشکيل حزب خيلي خطرناک بود؛ چون به ما که اجازه نميدادند؛ بايد مخفي ميبود و کار مخفي هم واقعاً خطر داشت. کافي بود که يک مجموعه‌ي مثلاً ده نفري، بيست نفري دور هم جمع شوند ولو برود؛ هرچند هنوز هيچ کار هم نکرده باشند، يا يک کار سياسي خيلي ساده کرده باشند، که هر کدام به سالهاي متمادي زندان محکوم شوند و بعضي از آنها زير شکنجه‌ها تلف گردند. لذا اين‌طور بود که ما آن وقت مصلحت نميدانستيم که بياييم اساسنامه‌ي حزبي براي اين تشکّل درست کنيم. البته تشکّل بود، ارتباطات بود؛ حتّي بعد از آن هم که من در سال پنجاه و شش به ايرانشهر تبعيد شده بودم، ارتباط حزبي ما برقرار بود؛ يعني مثلاً گاهي اوقات مرحوم باهنر از تهران به آن‌جا ميآمدند و با هم تبادل نظر ميکرديم. در آن زمان بعضي مواقع بحثهايي مطرح ميشد و مثلاً ميگفتند که اين موضوعات را شما بررسي کنيد؛ اما نه روي کاغذ. تا اين‌که پيروزي انقلاب شد و ما همان چند روز اوّل نشستيم و آن اساسنامه را تدوين کرديم و حزب را راه انداختيم. بنابراين، من به حزب به معناي صحيحش معتقدم؛ ليکن آن چيزي که امروز در جامعه‌ي ما ميگذرد - اين تشکيلات حزبياي که الان به وجود ميآيد - شکل غلط حزبي است؛ و اين هيچ حسرت و تأسّفي ندارد که شما بگوييد اين کار به جايي نرسيده است؛ نرسد! اين‌طور تحزّب و اين‌گونه حزب‌بازي، اصلاً لطفي ندارد.

من در يک تقسيم‌بندي، حزب را به دو نوع تقسيم ميکنم - اين اعتقاد من است؛ شما هم آزاديد که اين را قبول بکنيد يا قبول نکنيد؛ چون نه قانون است و نه من اصرار دارم که مردم حتماً قبول کنند؛ ليکن اعتقاد خودم اين است - يک حزب اين است که مجموعه‌اي از صاحبان فکر سياسي يا اعتقادي و يا ايماني مينشينند و تشکّلي درست ميکنند و ميان خودشان و آحاد مردم کانال‌کشي ميکنند و مردمي را با خودشان همراه ميکنند، تا فکر خود را به آنها برسانند. کانونهاي حزبي تشکيل ميشود، هسته‌هاي حزبي تشکيل ميشود، سلّولهاي حزبي تشکيل ميشود و اينها در اين مرکز مينشينند و افکاري را که خودشان به آن اعتقاد دارند و پاي آن ايستاده‌اند - چه فکر سياسي، چه فکر غيرسياسي، چه فکر ديني، چه فکر غيرديني - در اين کانالها ميريزند و اين افکار به تکتک افراد ميرسد و آن مردمي که اينها را قبول ميکنند، با اينها پيوند پيدا ميکنند. به نظر من، اين سبک تحزّب، منطقي است. «حزب جمهوري اسلامي» بر اين اساس تشکيل شده بود و همين‌طور بود.

البته به طور طبيعي اگر حزبي با اين خصوصيات، در مرکز خودش توانست آدمهاي با فکرتر و زبده‌تر و خوشفکرتري داشته باشد، ميتواند تعداد بيشتري را با خودش همفکر کند. نتيجه اين خواهد شد که وقتي انتخاباتي پيش آمد، تا از طرف مرکزيت اين حزب چيزي گفته شد، آن مردم از روي اعتقاد خودشان بر طبق آن عمل ميکنند؛ يا حتّي بدون اين‌که آن مرکزيت چيزي بگويد، چون معيارهايشان يکي است، با يکديگر همفکرند. اين شکل درستِ تحزّب است و البته چنين چيزي الان در کشور ما نيست. شايد به شکل خيلي ناقصش يکي، دو نمونه در گوشه و کنار پيدا شود؛ اما بعد از «حزب جمهوري اسلامي» - که ما تعطيلش کرديم - ديگر چنين چيزي را به اين شکل من سراغ ندارم.

يکطور حزب هم هست که همان حزبهاي رايج امروز اروپا و امريکاست؛ مثل حزب جمهوريخواه، حزب دمکرات، حزب کارگر انگليس، حزب محافظه‌کار انگليس. اين احزاب مبنايشان بر اين پايه‌اي که ما گفتيم، نيست. مجموعه‌اي از خواص، با يک منفعت مشترکي که بين خودشان تعريف ميکنند - ولو در خيلي از مسائل با يکديگر همفکر هم نيستند؛ گاهي خيلي هم با هم مخالفند! - مينشينند با همديگر قرارداد ميگذارند و يک حزب به وجود مي‌آورند...

حزب در آن‌جا به اين معناست. اين آقاياني که من ميبينم الان براي تحزّب در کشور تلاش ميکنند، بيشتر ذهنشان دنبال اين‌طور حزبي است؛ من اين گونه حزب را قبول ندارم.

چندي پيش من به مناسبتي اين نکته را گفتم که در تحزّب بايستي کسب قدرت مورد نظر نباشد. اگرچه کسب قدرت براي يک حزبِ موفّق يک امر قهري است - يعني وقتي که پاي انتخابات به ميان آمد، شما که حزبي داريد و طرفداران زيادي دارد و مردم با شما همفکرند، به‌طور طبيعي نميتوانيد بيتفاوت باشيد که مثلاً اين فرد رئيس جمهور شود يا آن شخص ديگر؛ لابد به يکي عقيده داريد. به‌طور طبيعي اين عقيده‌ي شما اثر ميگذارد و رأي دهندگان به او زياد خواهند شد - اما هدف حزب نبايد به‌دست آوردن قدرت باشد. هدف بايستي هدايت فکري مردم به سمت آن فکر درستي باشد که خود شما به آن اعتقاد داريد. اين عقيده‌ي من درباره‌ي تحزّب است. شما هم آزاديد قبول بفرماييد يا نفرماييد![[155]](#footnote-155)

**تشكل هاي مردمي**

**بسيج مستضعفان**

سازماندهي بسيج، يکي از نوآوريهاي امام بزرگوار بود. سازماني به نام بسيج بعد از آنکه بسيج عبارت بود از مجموعه‌ي انگيزه‌هاي مقدس و احساس مسئوليت و تعهد، آن را در قالب يک سازمان درآوردن، اين جزو ابتکارات ماندگار امام بزرگوار بود. ما ديديم برخي از سران کشورهاي اسلامي نسبت به اين قضيه با صراحت اظهار کردند که اين کارِ بسيار بزرگي است. حقيقتاً هم کار بزرگي بود که امام انجام دادند.[[156]](#footnote-156)

اوّلين تشکيلات مسلّحِ نظامىِ انقلاب که از انقلاب جوشيد، در حقيقت فرزند بسيج بود. کميته انقلاب اسلامي هم، در واقع از بسيجِ نيروها به جود آمد. خودِ سپاه پاسداران انقلاب اسلامي، با اين همه برکاتي که در طول سالهاي متمادي از آن ديده شد، در واقع فرآورده‌اي از فرآورده‌هاي بسيج نيروهاي مردمي است.[[157]](#footnote-157)

بسيج ميتواند در ميدان سازندگي هم محور باشد و در ميدان علم، مقدّم بر ديگران قرارگيرد. بسيج در همه‌جاي کشور حضور دارد. بسيج در دانشگاه، در حوزه، در بين متخصّصين، در دستگاههاي علمي، در ميان روحانيون، در روستاها، در شهرها و در طبقات مختلف حضور و نمود دارد و نشان داده‌است که در حقيقت نمونه کامل ملت ايران است. شايد بشود گفت که در ميان يادگارهاي ارزشمندِ باقيمانده از امام عزيز و عظيم القدر ما، يادگاري که از همه بيشتر گسترش دارد، بسيج است. عظيمترين و ماندگارترين يادگار آن بزرگوار، همين بسيج مردمي است که در همه‌جا حضور دارد؛ در همه فعّاليتها ميتواند پيشرو باشد و روحيه بسيجي را نشان دهد. بايد هم همين‌طور باشد. خيليها ميخواستند بعد از تمام شدن جنگ، چنين وانمود کنند که بسيج تمام شد. اين، يک تلقين شيطاني بود، که شايد دستهاي دشمن هم در آن بيتأثير نبود. امّا من عرض ميکنم که بسيج تمام شدني نيست. بسيج بايد روزبه روز توسعه پيدا کند و قوي شود. روحيه بسيجي و معرفت بسيجي بايد فراگير شود، تا اين کشور بتواند بار سنگيني را که بردوش دارد - که همان بار هدايت الهي و سعادت انسانهاست - به سر منزل برساند. لذا، بسيج، تمام شدني نيست.[[158]](#footnote-158)

آنچه بنده توصيه ميکنم اين است که توانايي‌هاي مجموعه‌ي بسيج را بايد بالا برد؛ الزاماتي وجود دارد: الزامات اخلاقي، الزامات رفتاري، الزامات عملي. الزامات اخلاقي، يعني ما در درون خودمان اخلاقيات نيکوي اسلامي را پرورش بدهيم؛ از جمله‌ي اين اخلاقيات صبر است، از جمله‌ي اين اخلاقيات گذشت است، از جمله‌ي اين اخلاقيات حلم و ظرفيت داشتن و جنبه داشتن است، از جمله‌ي اين اخلاقيات تواضع است؛ اين خصوصيات را در درون خودمان تقويت کنيم. الزامات رفتاري هم اين است که همين خلقيات نيکو را در عمل با مردم، در عمل با محيط، در تعامل با جامعه و انسانها به کار ببريم. امام صادق (عليه الصّلاة و السّلام) به اصحابش ميفرمود: جوري عمل کنيد در بين مردم که هر کس شما را ميبيند، بگويد اينها ياران امام صادقند، (۱۳) رحمت خدا بر امام صادق، مايه‌ي تحسين براي ما بشويد. رفتار يکايک عزيزان بسيجي، شما جوانها، شما عناصر پاک، شما دلهاي پاکيزه و روشن، رفتار يکايک شما با آحاد مردم - که خيلي‌هايشان همان‌طور که گفتم به معناي واقعي کلمه بسيجي‌اند - بايد جوري باشد که بگويند اينها پرورش‌يافتگان نظام اسلامي‌اند؛ مايه‌ي جلب محبّت، مايه‌ي جلب احترام براي نظام اسلامي و براي جمهوري اسلامي. اين الزامات عملي، الزامات جهادي، الزامات اجتماعي، کارهايي است که بايستي انجام بگيرد؛ يعني تقويت خصال نيک در خود، برخورد مهربان و خدوم و تحسين برانگيز با محيط، عمل جدّي در همه‌ي جبهه‌ها - هم در جبهه‌ي علم، هم در جبهه‌ي فعّاليتها و خدمات مردمي، هم در جبهه‌ي کار، هم در جبهه‌ي سياست، هم در جبهه‌ي توليد - در هر جا که حضور داريد، کار جدّي و بدون احساس خستگي و با پرهيز از تنبلي؛ کار کنيم.[[159]](#footnote-159)

**تشكل‌هاي ادبي**

**انجمن قلم**

من به شما عرض کنم - نه اين‌که چون اسم شما انجمن قلم است و اين شکلِ بخصوص را داريد - هر آنچه که يک جمع متعهّدِ صاحب انديشه و هنر را دور هم جمع کند و بتواند مثل نخ تسبيح اينها را مجتمع نمايد، يکي از بزرگترين رحمتها و نعمتهاي الهي است. شما اين کار را کرده‌ايد و اين دلايلي دارد که بر شما آشکار است و من هم به‌طور مختصر اشاره خواهم کرد.

کاري که شما بايد بکنيد اين است که اوّل اين انجمن را محکم نگه‌داريد؛ يعني مانعِ لق شدن خشتها و پايه‌هاي اين تشکيلات شويد. کار دوم اين است که براي نگهداشتنِ آن بلاشک احتياج داريد به اين‌که مرتّب نفَس و خون جديد وارد آن کنيد؛ چون يک مجموعه بسته و بدون تبدّل خون و هواي آزاد، بعد از مدّتي به‌طور طبيعي فرسوده و کهنه خواهد شد... براي اين کار دوم - که وارد کردن خون جديد و پاک است - احتياج است به اين‌که شما بعضيها را رشد دهيد. پس کار سومي به‌وجود ميآيد که عبارت است از جستجو کردن استعدادهاي خوب و تابناک، گزينش کردن صحيح و عادلانه، آوردن و وارد مجموعه کردن آنها. در اين هيچ ترديدي نکنيد... اين کار خيلي مبارک است و اين را دست کم نگيريد. در بين همينهاست که شما آن معدنهاي الماس و طلا را پيدا ميکنيد: «النّاس معادن کمعادن الذّهب والفضّة(۱)». برويد و آنها را شناسايي و گزينش کنيد و به‌شکل حساب شده‌اي وارد مجموعه نماييد. البته ميتوانيد مجموعه را داراي دهليزها و گردونها و گيتيهاي گوناگون کنيد تا اينها را راحت و بيدغدغه وارد کنيد؛ يعني از يک قرنطينه ناآشکاري بگذرانيد و بعد وارد اصل مجموعه کنيد. از اين کارها بايد بکنيد.[[160]](#footnote-160)

**تشكل‌هاي دانشجويي**

**بسيج دانشجويي**

به نظر من بسيج دانشجويي با اين توصيه‌هايي که عرض کرديم، با آن نکات و روشن‌بينيهايي که در خود شماها هست - که من نمونه‌اش را امروز از شما شنيدم - ان‌شاءاللَّه براي آينده‌ي کشور، برکاتش از گذشته هم بيشتر خواهد بود. من احساس ميکنم که ان‌شاءاللَّه بسيج و بخصوص بسيج دانشجويي، در آينده باز به برکات بيشتر و فراواني دست خواهد يافت.[[161]](#footnote-161)

دانشجوي بسيجي، پيکار فرهنگي و فکري و عقلاني را نيز مانند حضور در ميدانهاي جنگ، با تکيه بر هوشمندي و تلاش و توکل به پيش مي‌برد و خود را در همه حال، سرباز اسلام و انقلاب و فرزند خميني کبير مي‌شمرد. بسيج دانشجويي در عين آن‌که يک تشکل نظم‌يافته و برخوردار از سازماندهي است، نه در جناحهاي سياسي، هضم و حل مي‌شود و نه خود را رقيب سازمانهاي دانشجويي متعارف مي‌شمرد. هر دانشجويي با هر سليقه‌ي سياسي، اگر پايبند به ارزشهاي انقلاب و آماده‌ي حضور در عرصه‌ي مبارزه‌ي فرهنگي و سياسي با استکبار و ايادي آشکار و نقابدار آن است، مي‌تواند در خيل بسيجيان دانشگاه و عضوي از بسيج دانشجويي باشد.

عزيزان، سلاح شما ايمان صادقانه و منطق مستحکم و عزم پولادين است. نبايد تصور کرد که بسيج دانشجويي حتي در دوراني که کشور در حال جنگ مسلحانه نيست، يک مجموعه‌ي نظامي است. سازمان بسيج در دوران حاضر بايد کانون رشد و اشاعه‌ي تفکر بسيجي باشد. و تفکر بسيجي ترکيبي است از ايمان عميق، تلاش مخلصانه، هشياري در شناخت دشمن، گذشت و ايثار در برابر دوست، و ايستادگي و مقاومت شجاعانه و خستگي‌ناپذير ... و اين است آن حقيقت والايي که امام بزرگوار ما به خاطر آن، بسيجي بودن را افتخار خود مي‌دانست.

امروز دانشگاه، بيش از هميشه به بسيج دانشجويي و بسيج دانشجويان در صراط مستقيمِ انقلاب نيازمند است، و تشکل بسيج دانشجويي، بيش از هميشه به خودسازي و هوشمندي و پايداري.[[162]](#footnote-162)

بسيج يک تشکل دو بعدي است: يک اتصال به محيط دانشجويي و دانشگاه و يک اتصال به سپاه دارد... پس شما از يک بُعد به دانشگاه و محيط دانشجوئي و درس و علم و بحث و تحقيق، و از يک بُعد به مجموعه‌ي سپاه وصل هستيد؛ اين يک خصوصيت ويژه است. حالا با اين دو بُعد، شما سپاهي هستيد يا دانشجو و تشکل دانشجويي!؟ اين سؤال مهمي است. پاسخ اين است که نه، شما نظامي نيستيد؛ شما دانشجو و يک تشکل دانشجويي هستيد؛ منتها يک تشکل دانشجويي که به نقطه‌ي مطمئني - که عبارت است از همان نماد مقاومت - تکيه دارد؛ البته اين تکيه‌گاه، تحرک او را محدود نميکند، دست و پاي او را نميبندد، کار علمي او را محدود نميکند، هويت او را نظامي نميکند، اما به او ذخيره‌اي از دستاورد تجربه‌ي جهادي و انضباط ناشي از اين تجربه ميبخشد؛ اين به نفع تشکل دانشجويي است: از خيرش استفاده ميکنيد، اما نظامي هم نميشويد.

البته من بلافاصله بگويم: نظامي شدن به هيچ وجه نقطه‌ي ضعف نيست؛ نظامي بودن افتخار است؛ منتها شما در محيط دانشجويي، اين افتخار را نداريد؛ افتخارات ديگري داريد. اين افتخار مال محيط نظامي است. بله ممکن است يک دانشجوي بسيجي، بعنوان بسيج فعال يا بسيج ويژه در رزمايشها هم شرکت کند يا کارهاي ديگري هم انجام بدهد و يک افتخار نظامي هم بگيرد؛ مانعي ندارد؛ اما بدنه‌ي بسيج دانشجوئي، نظامي نيست؛ يک تشکل دانشجويي با همان خصوصيات يک تشکل دانشجويي است. بنابراين توصيه‌ي من اين‌است: دانشجو بمانيد و به ارتباط با سپاه افتخار کنيد. نظامي نيستيد - نظامي بودن يک افتخار است؛ آنهم نظامياي که عضو سازمان نظامي سپاه باشد - اما اگر کسي نظامي شد، اين براي او يک افتخار است؛ کسي هم نخواست، اجباري ندارد.

فرق اين تشکل با تشکلهاي ديگر چيست؟ چون در بين تشکلهاي ديگر هم تشکلهاي مؤمن، انقلابي و علاقه‌مند هستند. فرق اين تشکل با تشکلهاي ديگر اين است: بسيج به معناي فرد يا مجموعه‌ي آماده‌ي برآوردنِ نيازهاي انقلاب است، در هر زمان و از هر نوع؛ اين معناي بسيج است. تشکلي به اين نام تشکيل شده و شما عضو او هستيد. اگر ديگري در يک سازمان ديگر است و همين احساسات شما را دارد، او هم بسيجي است و فقط رسماً جزو سازمان شما نيست. کما اين که در محيط کارگاه، هر کس اين احساس را دارد بسيجي است. در محيط روحانيت و حوزه‌ي علميه، هر کس اين احساس را دارد بسيجي است. در محيط بازار و در محيط اداره و در محيط روستا، هر کس اين احساس را دارد بسيجي است؛ اين احساسي که فردي آماده است در هر زمان و در هر عرصه‌اي که به او نياز باشد، حضور پيدا کند.[[163]](#footnote-163)

**تشكل‌هاي علمي**

**پژوهشكده رويان**

مؤسسه‌ي رويان، يک مؤسسه‌ي موفق و يک نمونه‌ي کامل و چشمگير از آن چيزي بود و هست که انسان آرزويش را دارد. علت اينکه من به مرحوم سعيد کاظمي اينقدر علاقه داشتم و الان هم در دلم و در ذهنم براي آن جوان عزيز، ارزش و جايگاه قائلم، همين است. حرکت او، نحوه‌ي کار او، مديريت او، پيگيري او، يک مجموعه‌ي کاملي بود از آن چيزي که آدم دوست ميدارد و آرزو دارد، که حالا من اندکي در اين باره عرض خواهم کرد. رويان هم با کمک او و بقيه‌ي همکاراني که در رويان از اول مشغول بوده‌اند، اينجوري بارآمد؛ اينجوري رشد کرد؛ اينجوري روئيد. و من اين را از اوائل کار احساس کردم. آن دوست مشترک من و مرحوم کاظمي که شرح قضاياي کاري ايشان را در آغاز کار - پانزده شانزده سال قبل - و در خواستهاي او را با من مطرح کرد، من نشانه‌هاي يک حرکت درست را در اين کار احساس کردم؛ لذا گفتم من در حد مقدورِ خودم در خدمت اين کار و پشتيباني اين کار قرار ميگيرم. هرچه زمان گذشت، آن ظن اوّلي تقويت شد؛ تکذيب نشد.

اگر بخواهم اين الگوي مطلوب را در يک جمله معرفي کنم، عبارت است از: ترکيب علم، ايمان، تلاش. هم علم را جدي گرفتند، هم ايمان و پايبندي و تقوا را؛ نه به صورت يک سربار، بلکه به شکل يک عنصر اصلي در بافت مجموعه و در بافت کار. و هم خستگي را فراموش کردند، که به گمان من مرحوم کاظمي جان و سلامت خودش را هم سر همين کار گذاشت؛ يعني اين دنبالگيري و اين اهتمامها و خسته نشدنها. لذا رويان در چشم من بسيار گرامي است و عزيز است و شما جوانها و مردان و زنان مؤمن و عزيزي که در اين مجموعه کار ميکنيد، براي من عزيز هستيد و معتقدم رويان استعداد بسيار زيادي براي کار کردن و براي پيش رفتن دارد.[[164]](#footnote-164)

**تشكل هاي حوزوي**

**نهاد نمايندگي رهبري در دانشگاه‌ها**

قبل از انقلاب، بعضي از روحانيون، از جمله بنده‌ي حقير با دانشجوها ارتباطاتي داشتيم. اين ارتباطات، ارتباطات سازماني نبود، ارتباطات تشکيلاتي نبود، ارتباطات در مسائل مبارزاتىِ تند نبود؛ ارتباط فکري و تبييني بود؛ يعني جلساتي داشته باشيم که دانشجوها در آنجا شرکت کنند، يا ما احياناً در جلسه‌اي از جلسات دانشجوئي در دانشگاه شرکت کنيم. در آن اوقات، بنده در مشهد جلسه‌اي داشتم که بين نماز مغرب و عشاء برگزار ميشد. پاي تخته ميايستادم و به قدر بيست دقيقه يا نيم ساعت صحبت ميکردم. مستمعين هم نود درصد جوان بودند؛ جوانها هم غالباً دانشجو و بعضاً دبيرستاني. يک شب مرحوم شهيد باهنر (رحمة اللَّه عليه) مشهد بود، با من آمد مسجد ما. وضعيت را که ديد، شگفت‌زده شد. حالا آقاي باهنر کسي بود که در تهران با مجامع جوان و دانشجوئي هم مرتبط بود. ايشان گفت که من به عمرم اينقدر جمعيت دانشجوئي و جوان در يک مسجد نديده‌ام. حالا توي مسجد ما مگر چقدر جوان بود؟ حداکثر مثلاً سيصد و چهل پنجاه نفر. در عين حال براي يک روحانىِ روشنفکرِ مرتبط با جوانها، مثل آقاي باهنر، که خودش هم دانشگاهي بود و دوره‌هاي دانشگاهي را ديده بود و محيطهاي دانشجوئي را ميشناخت و از فعاليتهاي مذهبىِ به‌روز و متجددانه هم مطلع بود، جمع شدن حدود سيصد يا سيصد و پنجاه نفر جوان - که شايد از اين تعداد، مثلاً دويست نفرش دانشجو بودند - چيز عجيبي بود و ايشان را دهشت‌زده و تعجب‌زده کرده بود: دويست تا دانشجو يک جا جمع بشوند و يک روحاني برايشان صحبت کند!؟

حالا اين را مقايسه کنيد با وضعيتي که امروز شما توي دانشگاه داريد. دسترسي روحاني فاضل جوان - مثل شما - به محيط دانشگاهي، به دانشجو، به استاد؛ اين را مقايسه کنيد، ببينيد چه فرصت عظيم و گرانبهائي است. اين فرصت را بايد نگه داريد، اين فرصت را بايد خيلي مغتنم بشمريد؛ نکته‌ي اصلي اين است.[[165]](#footnote-165)

**جبهه فرهنگي انقلاب سازماندهي مي‌خواهد**

وقتي انسان مقابل خودش را نگاه مي‌كند، يك جبهه‌اي مي‌بيند. ما در مقابلمان جبهه فرهنگي سياسي غرب وجود دارد كه در دل اين جبهه، يك جبهه سرمايه‌داري خطرنام و آدم خوار وجود دارد، باز در كنار اين جبهه ارتجاع فكري و خوك صفتي در زندگي بشري وجود دارد، سلاطين و اين مسئولان و متوليان امور خيلي از حكومت‌ها، زندگي‌ حيواني‌شان مثل خئك و اهدافشان، اهداف دشمنان و فكرشان، فكرهاي متحجر، كه اينها همه يك مجموعه‌اي را تشكيل دادند در مقابل ما؛ يك جبهه هستند، ما اگر بخواهيم در مقابل اين جبهه كار كنيم هم ما بايد تنوع داشته باشيم، هم بايد ابتكار داشته باشيم، هم بايد انگيزه داشته باشيم، هم بايد برنامه داشته باشيم؛ كارمان هدايت شده باشد و اين نمي‌شود مگر با تشكيل جبهه. اين طرف هم بايستي جبهه تشكيل داد. از افراد و حتي مجموعه‌ها به تنهايي كار برنمي‌آيد، بايد يك كار وسيع جبهه‌اي انجام داد، اين كار هم جز با حضور مردم امكان ندارد؛ يعني ابتكارات مردم خيلي از كارها را مي‌كند.[[166]](#footnote-166)

امروز ملت ما در مقابل خود يک جبهه‌ي گسترده‌اي را ملاحظه ميکند که با همه‌ي توان خود درصدد اين است که انقلاب اسلامي را از خاصيت و اثر ضد استکباري بيندازد... آنها به اين نتيجه رسيده‌اند که بايد از محتواي نظام هر چه ميتوانند کم کنند. اين تهاجم فرهنگي که بنده چند سال قبل گفتم، اين شبيخون فرهنگي که انسان در بخشهاي مختلف علائم آن را مشاهده ميکرد و امروز هم انسان آن را در بخشهاي مختلفي ميبيند، به اين نيت است؛ با اين قصد است؛ انقلاب را از محتواي خود، از مضمون اسلامي و ديني خود، از روح انقلابي خود تهي کنند و جدا کنند. اين، از همان نقاط حساسي است که هوشياري مردم را ميطلبد. اين هم مثل همان قضيه‌ي بيست و نه بهمن است. خيليها اهميت بيست و نه بهمن را نفهميدند، شما تبريزيها اين را فهميديد، در مرحله‌ي عمل هم، اين فهم خودتان را به کار بستيد؛ در همه‌ي مقاطع همين جور است. اهميتِ حوادث را بايد ملت ما درک کند؛ و خوشبختانه امروز درک ميکنند؛ ملت کاملاً هوشيارند. خود اين هم يکي از برکات انقلاب و نظام جمهوري اسلامي بوده است. مردم بيدار شده‌اند، قدرت تحليل پيدا کردند.

همه بدانند که امروز دشمنان نظام جمهوري اسلامي از برکندن اين بنيان مستحکم، احساس عجز ميکنند؛ سعيشان اين است که به وسائل گوناگون، به دست خودِ کساني که تو اين انقلاب بودند و هستند، از اين محتوا ذره ذره بکنند. جمهوري اسلامي، اسمش جمهوري اسلامي باشد، اسمش نظام انقلابي باشد، اما از محتواي اسلام، از محتواي انقلاب در آن خبري نباشد. اسم چه ارزشي دارد؟ محتوا لازم است؛ محتوا مهم است. وظيفه‌ي من، وظيفه‌ي شما اين است که از محتواي انقلابي، از اصول با ارزشِ انقلاب دفاع کنيم و نگذاريم اين مباني با ارزش و اين ارزشهاي والا ناديده گرفته بشود؛ اين وظيفه‌ي ماست.[[167]](#footnote-167)

استکبار بر روي تبليغات، خيلي حساب ميکند و البته اين غلط هم نيست! به يک معنا دستگاه استکبار، اشتباه هم نميکند که بر روي تبليغات حساب ميکند. هم در زمينه‌هاي سياسي، که ما وقتي در زمينه سياسي بحث ميکنيم، جبهه مقابل را تعبير به «استکبار» ميکنيم - که اين نامگذاري دلايلي دارد - و هم وقتي در جبهه مبارزه‌ي فرهنگي بحث ميکنيم، جبهه مقابل را «فرهنگ غربي» يا «فرهنگ تهاجم» ميگوييم - که اين نامگذاري هم باز دلايل خودش را دارد - فعلاً بحث من بر سر مواجهه استکبار با نظام جمهوري اسلامي است... در مقابل جبهه استکبار، هر چه ميتوانيد خودتان را يکپارچه کنيد. [[168]](#footnote-168)

دو خط بيشتر نيست: يک خط، خط انقلاب و طرفداران انقلاب و امام است؛ يک خط هم، خط دشمنان اين انقلاب است. الان از جناحهاي مختلف، از غربىِ غربي، تا شرقىِ شرقي سابق - که حالا همه يکي شده‌اند - کساني هستند که وابستگيهاي گوناگون گروهي و باندي و حزبي و تشکيلاتي به جاهاي مختلف داشتند؛ اما امروز همه زير اين خيمه‌ي ننگين جمع شده‌اند، تا با تمام ابزارها و روشهاي مختلف، با جمهوري اسلامي مخالفت کنند!

امروز به نظر من، از همه خطرناکتر در داخل، روشهاي فرهنگي است؛ که حالا متأسفانه ديگر مجال نيست، تا راجع به مسايل فرهنگي جامعه صحبت بکنم. از اساسيترين مسايل ما، مسايل فرهنگي است و من احساس مي کنم که در زمينه‌ي اداره‌ي فرهنگ اسلامي اين جامعه، داريم دچار يک نوع غفلت و بيهوشي ميشويم - يا شده‌ايم - که بايستي خيلي سريع و هوشيارانه، آن را علاج کنيم.

در جبهه‌ي فرهنگي و سياسي و اقتصادي، عده‌يي از دشمنان اسلام و اين نظام، دور هم جمع شده‌اند. اين، يک خط است. خط دوستان انقلاب، دوستان امام و دوستداران اين راه - چه کساني که سابقه دارند و چه کساني که ندارند - نيز يک خط است. من نميخواهم بين آنهايي که سوابق دارند، با آنهايي که ندارند، فاصله قايل بشوم. اگر کسي هم سوابق دارد، بالاخره براي خدا و در راه اوست. اين جواناني که هيچ سابقه‌ي مبارزاتي هم نداشتند، کساني بودند که در انقلاب آمدند. در آن دوراني که ماها خيال ميکرديم کاري ميکنيم، اينها بچه بودند؛ ولي آمدند و از ماها ميدانها جلو رفتند و ما به گرد و خاک آنها هم نميرسيم. بنابراين، آنهايي که مؤمن به اين نظامند و با ايمان کار ميکنند، در يک خط ديگر قرار ميگيرند. در هرجا که هستيد، در هر تشکيلاتي که کار ميکنيد و هر سليقه‌يي که داريد، جزو اين جناحيد؛ يادتان نرود. هر مسلک سياسي و - به تعبير رايج - هر خط سياسييي که داريد، جزو اين جناحيد؛ اين را هميشه به ياد داشته باشيد.[[169]](#footnote-169)

انقلاب، هم «فکر» ميدهد هم «شعار». هم «انديشه» در آن هست هم «احساس». اما اي بسا کساني که بيشتر به احساسش مجذوب ميشوند. يعني به شعارش، به حوادثش، به جنگش، به درگيرياش و به ضدّيت با امريکايش؛ تا فرضاً به تفکّراتِ متين و عميقِ شهيد مطهّري، يا بعضي از متفکّرين ديگرش. کساني که در اين جبهه‌ي خودي، عمق اعتقاداتشان زياد نبود - اگر چه گاهي تظاهرات انقلابيشان خيلي خوب بود؛ اما بعضاً پايداريشان کم به نظر ميرسيد - غربال شدند. اين جبهه در طول پانزده سال گذشته، تغربل داشته است: «و لتغربلا غربلة.» اين «تغربلا»؛ يعني غربال شدن، در جبهه‌ي خودي وجود داشته است. امروز بحث ما درباره‌ي جبهه‌ي خودي است که عرض کردم: بنده آن را همان مجموعه‌ي سيصد و سيزده نفر «بدر» ميدانم. امروز هم روز جنگ «بدر کبري» است. اي بسا همينهايي که در اين بدر کبراىِ امروز شرکت خواهند کرد، ان‌شاءاللَّه همانهايي باشند که در ظهور ولىّ عصر ارواحنافداه، جزو آن سيصد و سيزده نفر ياران آن حضرت به حساب خواهند آمد. کساني که در اين مجموعه هستند، اگر زنده بمانند، بلاشک در آن مجموعه هم خواهند بود. مگر به شهادت يا مرگ، صحنه را خالي کنند.

و اما، حاصل و خلاصه‌ي حرف من اين است که احساس ميکنم اين جبهه، دچار آفتِ سايش شده است. حال ميخواهيم ببينيم چه کار ميشود کرد که اين ساييدگي متوقّف و اين حالتِ سايشِ روزافزون کم شود؟ از شما ميخواهيم که براي ما بيان و روشن کنيد که واقعاً چه کار کنيم؟ البته اين سايشي که گريبانگير جبهه‌ي مذکور شده است، عواملي دارد. اگر شما چند ساعت بنشينيد و فکر و مشورت کنيد، ممکن است فهرستي بنويسيد و در آن بيست عامل از عوامل سايشِ نيروهاىِ خودي را بياوريد.

... منظورم از «جبهه‌ي خودي» فقط جبهه‌ي روشنفکري و هنر نيست؛ بلکه کل جبهه‌ي سياسي و فرهنگي نظام است.

اين‌که شما ميبينيد بنده مسأله‌ي تهاجم فرهنگي را مطرح کردم و گفتم؛ روي آن اصرار ورزيدم؛ راجع به آن حقيقتاً غصّه خوردم و تلاش کردم و باز هم به فضل الهي تلاش ميکنم؛ گاهي در ريزِ مسائل وارد شدم و اگر کسي در اين زمينه به من اشکالي کرد، در يک سخنراني به اشکال او جواب دادم، همه به خاطر اين است که چنين ميدان و صحنه‌اي را به طور واضح مشاهده ميکنم و ميبينم که اينها چطور با استفاده از همان تواني که در خودشان هست، از ضعفهاي جمهوري اسلامي استفاده ميکنند. عمده‌ي نظر اينها هم سست کردن ايمانها، کور کردن اميدها، متشتّت کردن جبهه‌ها و جذب کردن سرمايه‌هاست.

البته اين نکته را هم به شما بگويم که اگر خداي ناکرده همگيتان يک وقت بگوييد «ما ميخواهيم اين کار و فعّاليت و حضور را ببوسيم و کنار برويم»، عقيده ندارم که اين ميدان، خالي خواهد ماند؛ نه. عقيده‌ي من اين است که بارِ خدا، زمين نميماند. بنده از قبل از انقلاب به طلبه‌ها و رفقاي جواني که با من بودند، مکرّر در مکرّر ميگفتم اين را شما بدانيد که وقتي اراده‌ي الهي تعلّق گرفت، بارِ خدا زمين نميماند. قرآن، ناطق به اين است: «من يرتدّ منکم عن دينه فسوف يأتي اللَّه بقوم يحبّهم و يحبّونه. (۲)» خدا دست ديگري، پشت ديگري و بَر و دوش و بازوىِ ستبرِ ديگري را مأمور برداشتنِ اين بار و حمل آن خواهد کرد. ولي بالاخره، کار به تأخير ميافتد. در اين شکي نيست که وقتي ما بخواهيم باري را بر زمين بگذاريم، تا ديگري بيايد و آن بار را بردارد، وقفه‌اي ايجاد ميشود. البته، وقفه در راه خدا، نارواست. استفاده از اين فرصت و موقعيت هم که خدا به ما داده است تا بتوانيم اين بار را برداريم، بزرگ‌ترين کارِ ماست. اصلاً بزرگترين افتخار اين است که خدا ما را بنده‌ي خودش بداند و از ما بخواهد که اين بار را برداريم. لذاست که من عرض ميکنم: شما بايد تلاش کنيد تا جبهه‌ي خودي و آن جمع سيصد و سيزده نفري بدرِ کبراىِ امروز، سايش پيدا نکند.

... علي‌اىّ‌حال، اگر جبهه‌ي خودي يکپارچه شد، تلاش مضاعف کرد و از تلاش مضاعف خسته نشد، به کارها کيفيت بخشيد و به ايجاد يک تمرکز واقعي پرداخت، آن وقت «لديالمصلحة، لديالاقتضاء» اين جبهه حق دارد به سراغ کساني از آن جبهه برود. مثل انساني که با معده‌ي سالم، به سراغ لقمه‌اي ميرود تا آن را بخورد و هضم کند و جزو بدنش سازد. حرفي نيست. اما مادام که چنين ابتکار عمل و اقتدار و توانايياي در جبهه‌ي خودي نيست، بيش از هر کار، واجبتر از هر کار، بايد مواظب خودش باشد تا جبهه‌ي مقابل او را نخورد و به هضمش نپردازد![[170]](#footnote-170)

الان در سرتاسر کشور يک حرکت عمومىِ عجيبي شروع شده است؛ از همين جمعيتهاي کوچک دانش‌آموزي گرفته تا دانشجويي و بالاتر از دانشجويي. الان هزارها نقطه و کانون در اين کشور به‌وجود آمده است. در همين تهران و در شهرستانهاي گوناگون خيلي هست. شايد در همان کنگاور هم - که آقاي نوريزاد را آن‌طور متأثّر و عصباني کرده - يکي باشد. همه اينها محض احساس تکليف مبارزه ميکنند. اين تابلوِ تهاجم فرهنگي را که ما چند سال پيش بلند کرديم و عده‌اي سنگبارانش کردند، خوشبختانه اينها قبول و بلند کرده‌اند. الان در همه اين تشکّلهاي کوچک ناشناخته و احصانشده، جهتِ واحدي وجود دارد و آن مبارزه با تهاجم فرهنگي است. از بچه‌ها ميپرسيد شما ميخواهيد چه کار کنيد؛ اين کتاب، نمايشنامه، جزوه، بروشور و شعر را براي چه نوشتيد و اين انجمن را براي چه درست کرديد؟ ميگويند ميخواهيم با تهاجم فرهنگي مبارزه کنيم. اين کار خيلي مبارک است و اين را دست کم نگيريد. در بين همينهاست که شما آن معدنهاي الماس و طلا را پيدا ميکنيد: «النّاس معادن کمعادن الذّهب والفضّة(۱)». برويد و آنها را شناسايي و گزينش کنيد و به‌شکل حساب شده‌اي وارد مجموعه نماييد. البته ميتوانيد مجموعه را داراي دهليزها و گردونها و گيتيهاي گوناگون کنيد تا اينها را راحت و بيدغدغه وارد کنيد؛ يعني از يک قرنطينه ناآشکاري بگذرانيد و بعد وارد اصل مجموعه کنيد. از اين کارها بايد بکنيد.[[171]](#footnote-171)

1. مصاحبه با روزنامه اطلاعات 27/11/1360 [↑](#footnote-ref-1)
2. اعضاي واحد تبليغات خارج از كشور جزب جمهوري 18/9/1361 [↑](#footnote-ref-2)
3. 2/3/1359 [↑](#footnote-ref-3)
4. همان [↑](#footnote-ref-4)
5. ۱۳۷۰/۰۸/۲۰بيانات در ديدار جمعي از روحانيون استان کرمان‌ [↑](#footnote-ref-5)
6. ۱۳۷۳/۰۴/۲۲بيانات در ديدار هنرمندان و مسئولان فرهنگي کشور [↑](#footnote-ref-6)
7. ۱۳۷۰/۰۲/۰۳بيانات در ديدار نمايندگان فرهنگي ايران در خارج از کشور [↑](#footnote-ref-7)
8. ۱۳۸۶/۰۲/۳۱بيانات در ديدار اعضاي بسيج دانشجويي دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-8)
9. بيانات در ديدار اعضاي نمايندگي رهبري در دانشگاه‌ها 20/4/89 [↑](#footnote-ref-9)
10. ۱۳۷۰/۰۷/۰۴بيانات در ديدار اعضاي شوراي عالي مجمع جهاني اهل‌بيت(ع) [↑](#footnote-ref-10)
11. ۳۸۲/۱۰/۱۴بيانات در ديدار جمعي از کشاورزان [↑](#footnote-ref-11)
12. همان [↑](#footnote-ref-12)
13. ۱۳۹۳/۰۲/۱۰بيانات در ديدار کارگران در گروه صنعتى مپنا [↑](#footnote-ref-13)
14. ديدار مسئولين وزارت جهاد سازندگي با رهبر انقلاب 20/11/1376 [↑](#footnote-ref-14)
15. پيام به مناسبت گردهمايي مسئولان انجمنهاي اسلامي‌ دانشگاه‌ها 10/5/1377 [↑](#footnote-ref-15)
16. ۱۳۷۷/۰۷/۱۵بيانات در ديدار جمعي از مسئولان جهاد سازندگي [↑](#footnote-ref-16)
17. ۱۳۶۸/۰۹/۰۷بيانات در ديدار مجمع نمايندگان طلّاب [↑](#footnote-ref-17)
18. ۱۳۶۹/۰۷/۲۹بيانات در ديدار اعضاي دبيرخانه‌ي مجمع جهاني اهل‌بيت(ع) [↑](#footnote-ref-18)
19. همان [↑](#footnote-ref-19)
20. ۱۳۷۰/۰۴/۲۳بيانات در ديدار کارگزاران حج [↑](#footnote-ref-20)
21. ۱۳۸۹/۰۶/۰۸بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-21)
22. ۱۳۷۰/۰۶/۳۱بيانات در آغاز درس خارج فقه‌ [↑](#footnote-ref-22)
23. بيانات در ديدار با اساتيد، مسئولان فضلا و طلاب بنيار فرهنگي باقرالعلوم 1/11/1368 [↑](#footnote-ref-23)
24. ۱۳۹۲/۰۶/۰۶بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-24)
25. ۱۳۶۸/۰۹/۰۵بيانات در ديدار مسئولان بنياد مستضعفان و جانبازان [↑](#footnote-ref-25)
26. ۱۳۷۰/۱۰/۱۲بيانات در ديدار مديران و مسئولان استان بوشهر [↑](#footnote-ref-26)
27. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم [↑](#footnote-ref-27)
28. بيانات در ديدار با وزير فرهنگ و ارشاد اسلامي و نمايندگان فرهنگي جمهوري اسلامي در خارج از كشور 3/2/1381 [↑](#footnote-ref-28)
29. ۱۳۸۱/۰۹/۰۷بيانات در ديدار جمعي از دانشجويان [↑](#footnote-ref-29)
30. بيانات در ديدار با مجتمع رسانه‌اي اطلس، 1392 [↑](#footnote-ref-30)
31. ۱۳۸۱/۰۳/۰۷بيانات در ديدار نمايندگان مجلس [↑](#footnote-ref-31)
32. ۱۳۸۲/۰۷/۲۲بيانات در ديدار جمعي از دانشجويان زنجان [↑](#footnote-ref-32)
33. بيانات در 16/3/1358. [↑](#footnote-ref-33)
34. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-34)
35. ۱۳۷۰/۱۲/۱۴بيانات در ديدار مسئولان کميته‌ي امداد امام خميني(ره) [↑](#footnote-ref-35)
36. ۱۳۶۸/۰۸/۲۹بيانات در مراسم ششمين دوره‌ي فرماندهي و ستاد دانشگاه امام حسين(ع) [↑](#footnote-ref-36)
37. ۱۳۶۸/۰۵/۱۸بيانات در مراسم توديع کارکنان نهاد رياست جمهوري [↑](#footnote-ref-37)
38. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-38)
39. ديدار مقام معظم رهبري با مسئولان بنياد خاتم الاوصياء 2/2/92 [↑](#footnote-ref-39)
40. ۱۳۸۱/۰۹/۰۷بيانات در ديدار جمعي از دانشجويان [↑](#footnote-ref-40)
41. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-41)
42. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-42)
43. بيانات در ديدار اساتيد و دانشجويان دانشگاه شيراز، 1387. [↑](#footnote-ref-43)
44. بيانات در ديدرا صميمانه هزاران نفر از داشنجويا دانشگاه‌ها،1389. [↑](#footnote-ref-44)
45. ديدار با مسئولين بنياد فرهنگي خاتم الاوصياء عج [↑](#footnote-ref-45)
46. ۱۳۸۹/۰۶/۰۸بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-46)
47. ديدار اساتيد و دانشچويان دانشگاه علم و صنعت 1387. [↑](#footnote-ref-47)
48. ۱۳۹۱/۰۵/۰۳بيانات در ديدار کارگزاران نظام [↑](#footnote-ref-48)
49. ۱۳۹۱/۰۵/۰۳بيانات در ديدار کارگزاران نظام [↑](#footnote-ref-49)
50. ۱۳۹۱/۰۵/۰۳بيانات در ديدار کارگزاران نظام [↑](#footnote-ref-50)
51. بيانات در ديدار جمعي از اساتيد، فضلا، مبلغان و ژوهشگران حوزه علميه كشور، 1386. [↑](#footnote-ref-51)
52. بيانات در جلسه پرسش و پاسخ دانشجويان دانشكاه صنعتي امير كبير 22/12/1379. [↑](#footnote-ref-52)
53. بيانات در ديدار اعضاي انجمن اهل قلم 8/11/1381 [↑](#footnote-ref-53)
54. ۱۳۶۹/۱۰/۲۲ بيانات در ديدار فرماندهان نظامي و انتظامي [↑](#footnote-ref-54)
55. بيانات در ديدار اعضاي انجمن اهل قلم 8/11/1381 [↑](#footnote-ref-55)
56. ۱۳۶۸/۰۹/۰۵ بيانات در ديدار مسئولان بنياد مستضعفان و جانبازان [↑](#footnote-ref-56)
57. ۱۳۹۲/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-57)
58. ۱۳۷۰/۱۲/۰۱ بيانات در جمع اعضاي شوراي اداري شهرستان قم‌ [↑](#footnote-ref-58)
59. بيانات در ديدار جمعي از فرماندهان و پرسنل ارتش، 30/1/1374 [↑](#footnote-ref-59)
60. ۱۳۸۷/۰۶/۱۹ بيانات در ديدار رؤساي سه قوه و مسئولان نظام [↑](#footnote-ref-60)
61. ۱۳۸۰/۰۲/۱۱ بيانات در ديدار جمعي از مردم گيلان [↑](#footnote-ref-61)
62. ۱۳۸۲/۰۹/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي شوراي شهر و شهردار تهران‌ [↑](#footnote-ref-62)
63. ۱۳۸۰/۰۲/۲۸ بيانات در خطبه‌هاي نماز جمعه‌ي تهران‌ [↑](#footnote-ref-63)
64. ۱۳۷۲/۰۵/۱۲ بيانات در مراسم تنفيذ حکم رياست‌جمهوري [↑](#footnote-ref-64)
65. ۱۳۷۳/۰۴/۲۲ بيانات در ديدار هنرمندان و مسئولان فرهنگي کشور [↑](#footnote-ref-65)
66. ۱۳۷۲/۰۵/۱۲ بيانات در مراسم تنفيذ حکم رياست‌جمهوري [↑](#footnote-ref-66)
67. ۱۳۶۸/۱۰/۱۹ بيانات در ديدار مردم قم [↑](#footnote-ref-67)
68. ۱۳۷۰/۰۶/۰۳ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-68)
69. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-69)
70. ۱۳۸۰/۰۶/۰۵ بيانات در ديدار رئيس جمهوري و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-70)
71. ۱۳۸۷/۰۶/۰۲ بيانات در ديدار رئيس‌جمهوري و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-71)
72. ۱۳۸۰/۰۶/۰۵ بيانات در ديدار رئيس جمهوري و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-72)
73. ۱۳۷۰/۰۶/۰۳ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-73)
74. ۱۳۷۰/۱۰/۱۲ بيانات در ديدار مديران و مسئولان استان بوشهر [↑](#footnote-ref-74)
75. ۱۳۷۲/۰۵/۱۲ بيانات در مراسم تنفيذ حکم رياست‌جمهوري [↑](#footnote-ref-75)
76. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-76)
77. سخنراني در پايان چهارمين مجمع بزرگ فرماندهان و مسئولان دفاتر نمايندگي ولي فقيه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامي 1370. [↑](#footnote-ref-77)
78. ۱۳۸۸/۰۶/۰۸ بيانات در ديدار اساتيد دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-78)
79. ديدار با مسئولين بنياد فرهنگي خاتم الاوصياء عج [↑](#footnote-ref-79)
80. ۱۳۸۵/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-80)
81. ديدار با مسئولين بنياد فرهنگي خاتم الاوصياء عج [↑](#footnote-ref-81)
82. بيانات در ديدار با مجتمع رسانه‌اي اطلس 1392. [↑](#footnote-ref-82)
83. بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت 5/6/1380. [↑](#footnote-ref-83)
84. بيانات در ديدار با مجتمع رسانه‌اي اطلس 1392. [↑](#footnote-ref-84)
85. بيانات در ديدار با مجتمع رسانه‌اي اطلس 1392. [↑](#footnote-ref-85)
86. بيانات در ديدار با مجتمع رسانه‌اي اطلس، 1392. [↑](#footnote-ref-86)
87. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸ بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-87)
88. ۱۳۸۰/۰۶/۰۵ بيانات در ديدار رئيس جمهوري و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-88)
89. ۱۳۸۵/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-89)
90. ۱۳۹۲/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-90)
91. ۱۳۸۷/۰۶/۰۲ بيانات در ديدار رئيس‌جمهوري و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-91)
92. بيانات در ديدار وزير، مديران و كاركنان وزارت اطلاعات، 13/7/1383. [↑](#footnote-ref-92)
93. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸ بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-93)
94. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-94)
95. ۱۳۸۴/۱۲/۰۸ بيانات در ديدار استانداران سراسر کشور‌‌ [↑](#footnote-ref-95)
96. ۱۳۷۴/۰۱/۳۰ بيانات در ديدار جمعي از فرماندهان و پرسنل ارتش [↑](#footnote-ref-96)
97. ۱۳۶۸/۰۴/۰۶ بيانات در مراسم بيعت بسيجيان نمونه‌‌ي کشور [↑](#footnote-ref-97)
98. ۱۳۶۹/۰۹/۰۱ بيانات در ديدار فرماندهان نيروي مقاومت بسيج‌ [↑](#footnote-ref-98)
99. ۱۳۸۰/۰۶/۰۵ بيانات در ديدار رئيس جمهوري و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-99)
100. ۱۳۷۰/۰۶/۰۳ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-100)
101. ۱۳۷۲/۰۶/۰۳ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-101)
102. ۱۳۸۵/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-102)
103. ۱۳۶۹/۰۵/۰۷ بيانات در ديدار مسئولان صدا و سيما [↑](#footnote-ref-103)
104. ۱۳۶۹/۰۶/۰۱ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت وزيران [↑](#footnote-ref-104)
105. ۱۳۷۰/۰۷/۰۵ بيانات در خطبه‌هاي نمازجمعه‌ [↑](#footnote-ref-105)
106. ۱۳۸۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-106)
107. ۱۳۷۲/۱۰/۰۶ بيانات در ديدار اقشار مختلف مردم [↑](#footnote-ref-107)
108. بيانات در ديدار رييس جمهور و اعضاي هيات وزيران در هفته دولت 3/6/1370 [↑](#footnote-ref-108)
109. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-109)
110. نهج البلاغه، حکمت 176 [↑](#footnote-ref-110)
111. ۱۳۸۹/۰۶/۰۸ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت‌ [↑](#footnote-ref-111)
112. ۱۳۸۸/۰۶/۱۶ بيانات در ديدار اعضاي هيئت دولت [↑](#footnote-ref-112)
113. ۱۳۸۷/۰۶/۰۲ بيانات در ديدار رئيس‌جمهوري و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-113)
114. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-114)
115. بیانات در مراسم تنفیذ حکم دوره‌ی دوم ریاست جمهوری 12/5/1372 [↑](#footnote-ref-115)
116. ۱۳۸۴/۰۶/۰۸ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-116)
117. ۱۳۷۶/۱۲/۱۳ بيانات در ديدار کارگزاران حج [↑](#footnote-ref-117)
118. ۱۳۸۰/۰۴/۱۰ بيانات در ديدار مسئولان وزارت‌خانه‌هاي صنايع و بازرگاني [↑](#footnote-ref-118)
119. ۱۳۸۶/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-119)
120. ۱۳۶۸/۰۵/۱۸ بيانات در مراسم توديع کارکنان نهاد رياست جمهوري [↑](#footnote-ref-120)
121. ۱۳۷۷/۱۲/۰۴ بيانات در جلسه پرسش و پاسخ مديران مسئول و سر دبيران نشريات دانشجويي [↑](#footnote-ref-121)
122. ۱۳۸۷/۰۶/۲۹ خطبه‌هاي نماز جمعه تهران [↑](#footnote-ref-122)
123. ۱۳۸۶/۰۴/۰۹ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت و مديران اجرايي کشور [↑](#footnote-ref-123)
124. ۱۳۸۶/۰۲/۳۱ بيانات در ديدار اعضاي بسيج دانشجويي دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-124)
125. ۱۳۶۸/۰۵/۱۸ بيانات در مراسم توديع کارکنان نهاد رياست جمهوري [↑](#footnote-ref-125)
126. ۱۳۷۰/۱۲/۰۵ بيانات در ديدار مسئولان سازمان تبليغات اسلامي [↑](#footnote-ref-126)
127. ۱۳۸۸/۰۶/۱۶ بيانات در ديدار اعضاي هيئت دولت [↑](#footnote-ref-127)
128. ۱۳۷۲/۰۳/۱۴ بيانات در خطبه‌هاي نمازجمعه [↑](#footnote-ref-128)
129. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-129)
130. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-130)
131. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-131)
132. ۱۳۸۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-132)
133. ۱۳۸۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-133)
134. ۱۳۸۳/۰۱/۲۶ بيانات در ديدار اقشار مختلف مردم‌ [↑](#footnote-ref-134)
135. ۱۳۸۴/۰۶/۰۸ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-135)
136. ۱۳۸۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-136)
137. ۱۳۸۴/۰۷/۱۷ بيانات در ديدار اعضاي هيأت دولت‌‌ [↑](#footnote-ref-137)
138. ۱۳۸۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار رئيس‌جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-138)
139. ۱۳۸۵/۰۶/۰۶ بيانات در ديدار رئيس جمهور و اعضاي هيأت دولت [↑](#footnote-ref-139)
140. ۱۳۶۹/۰۴/۰۴ بيانات در ديدار رئيس و مسئولان قوّه‌ي قضاييه‌ [↑](#footnote-ref-140)
141. ۱۳۸۹/۰۵/۳۱ بيانات در ديدار دانشجويان در يازدهمين روز ماه رمضان [↑](#footnote-ref-141)
142. بيانات در ديدار با فرماندهان مسئولان سپاه پاسداران انقلاب اسلامي، 1374. [↑](#footnote-ref-142)
143. ۱۳۶۸/۱۱/۰۷بيانات در ديدار مسئولان دفاتر نمايندگي ولىّ‌فقيه در سپاه [↑](#footnote-ref-143)
144. ۱۳۶۹/۰۹/۰۵ بيانات در مراسم ويژه‌ي روز بسيج در پادگان امام حسن مجتبي(ع) [↑](#footnote-ref-144)
145. ۱۳۶۹/۰۷/۲۴ بيانات در ديدار مسئولان بنياد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامي [↑](#footnote-ref-145)
146. بيانات در ديدار صميمانه و پرشور هزاران نفر از دانشجويان دانشگاه‌ها، 1389. [↑](#footnote-ref-146)
147. ۱۳۸۵/۰۷/۱۸ بيانات‌ در ديدار کارگزاران نظام [↑](#footnote-ref-147)
148. ۱۳۹۰/۰۳/۰۸ بيانات در ديدار نمايندگان مجلس شوراي اسلامي [↑](#footnote-ref-148)
149. ۱۳۷۷/۱۲/۰۴ بيانات در جلسه پرسش و پاسخ مديران مسئول و سر دبيران نشريات دانشجويي [↑](#footnote-ref-149)
150. ۱۳۷۷/۱۲/۰۴ بيانات در جلسه پرسش و پاسخ مديران مسئول و سر دبيران نشريات دانشجويي [↑](#footnote-ref-150)
151. ۱۳۷۱/۰۶/۰۴ بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن‌هاي اسلامي [↑](#footnote-ref-151)
152. ديدار مسئولين جهاد سازندگي با رهبر انقلاب، 20/11/1376. [↑](#footnote-ref-152)
153. ۱۳۷۷/۰۷/۱۵ بيانات در ديدار جمعي از مسئولان جهاد سازندگي [↑](#footnote-ref-153)
154. ۱۳۹۰/۰۷/۲۴ بيانات در ديدار دانشجويان کرمانشاه [↑](#footnote-ref-154)
155. ۱۳۷۷/۱۲/۰۴ بيانات در جلسه پرسش و پاسخ مديران مسئول و سر دبيران نشريات دانشجويي [↑](#footnote-ref-155)
156. ۱۳۸۷/۰۲/۱۴ بيانات در ديدار بسيجيان استان فارس [↑](#footnote-ref-156)
157. ۱۳۷۵/۰۸/۳۰ بيانات در ديدار جمعي از بسيجيان سراسر کشور [↑](#footnote-ref-157)
158. ۱۳۷۱/۰۸/۲۷ بيانات در ديدار جمعي از فرماندهان بسيج [↑](#footnote-ref-158)
159. ۱۳۹۲/۰۸/۲۹ بيانات در ديدار پنجاه هزار فرمانده بسيج سراسر کشور [↑](#footnote-ref-159)
160. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸ بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-160)
161. ۱۳۸۶/۰۲/۳۱ بيانات در ديدار اعضاي بسيج دانشجويي دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-161)
162. ۱۳۷۷/۰۷/۱۴ پيام به پنجمين گردهمايي بسيج دانشجويي‌ [↑](#footnote-ref-162)
163. ۱۳۸۶/۰۲/۳۱ بيانات در ديدار اعضاي بسيج دانشجويي دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-163)
164. ۱۳۸۶/۰۴/۲۵ بيانات در بازديد از پژوهشکده‌ي رويان [↑](#footnote-ref-164)
165. ۱۳۸۹/۰۴/۲۰ بيانات در ديدار اعضاي نهاد نمايندگي رهبري در دانشگاه‌ها [↑](#footnote-ref-165)
166. ديدار مقام معظم رهبري با مسئولين بنياد فرهنگي خاتم الاوصياء عج [↑](#footnote-ref-166)
167. ۱۳۸۷/۱۱/۲۸ بيانات در ديدار جمعي از مردم آذربايجان‌ شرقي [↑](#footnote-ref-167)
168. ۱۳۷۶/۱۰/۱۲ بيانات در خطبه‌هاي نمازجمعه [↑](#footnote-ref-168)
169. ۱۳۶۹/۰۹/۱۴ بيانات در ديدار کارگزاران نظام به همراه حجت الاسلام حاج سيد احمد خميني [↑](#footnote-ref-169)
170. ۱۳۷۳/۰۴/۲۲ بيانات در ديدار هنرمندان و مسئولان فرهنگي کشور [↑](#footnote-ref-170)
171. ۱۳۸۱/۱۱/۰۸ بيانات در ديدار جمعي از اعضاي انجمن قلم‌ [↑](#footnote-ref-171)