



۱۰۰ نکته مدیریتی

و نژده مدیران هیئات مذهبی

تهیه و تنظیم: حسن باایی

ویرایش و بازنویسی: واحد پژوهش
اداره کل تبلیغات اسلامی استان اصفهان

سرشناسه: بابائی، حسن، ۱۳۵۱-

عنوان و پدیدآور: ۱۰۰ نکته مدیریتی: ویژه مدیران هیئات مذهبی / تهیه و تنظیم حسن بابائی؛ ویرایش و بازنویسی واحد پژوهش اداره کل تبلیغات اسلامی استان اصفهان.

مشخصات نشر: اصفهان: عروج ایمان، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۱ ج. (بدون شماره گذاری): ۲۱/۵×۱۰/۵ س. م.

فروست: کتاب هیئت: ۱.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۶۶۹-۴-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیا

ان گسترده: صد نکته مدیریتی: ویژه مدیران هیئات مذهبی.

موضوع: نکیه ها و حسینیہ ها - ایران - مدیریت

موضوع: های عزاداری و غیره - ایران - مدیریت

شماره افزوده: سازمان تبلیغات اسلامی. اداره کل تبلیغات اسلامی استان اصفهان.

واحد پژوهش

رده بندی کتبه: ۴۱۰/۴۱۰/۱۵ ب/ BP۲۶۱/

رده بدی دیویی: ۲۹۷/۱

شماره کتابشناسی ملی: ۹۸۱۴۳۶



شناسنامه کتاب

نام کتاب:	۱۰۰ نکته مدیریتی
گردآوری و تحقیق:	حسن بابایی
ویرایش و باز نویسی:	واحد پژوهش اداره کل تبلیغات اسلامی استان اصفهان
ناشر:	انتشارات عروج ایمان
نوبت و تاریخ چاپ:	اول، پاییز ۱۳۹۴
شمارگان:	۲۰۰۰ جلد
قیمت:	۴۴۰۰ تومان

مرکز توزیع و پخش

اداره کل تبلیغات اسلامی استان اصفهان

۰۳۱۳۳۳۶۸۰۸۲ / ۰۳۱۳۳۳۶۹۰۹۳

www.esfahantebvan.ir

فهرست

۱۱	پس در آه
۱۷	قدم باشد
۱۹	۱- و من فو
۲۰	۲- دستور العمل
۲۰	۳- خلاق باشید
۲۱	۴- به ارتباطات اجتماعی و روابط خود با مجموعه توجه داشته باشید
۲۱	۵- احترام به اطرافیان
۲۲	۶- همکار بودن ا رئیس بودن
۲۲	۷- مدیر موفق مشکل ساز نیست
۲۳	۸- قاطع، صادق و روشن فکر باشید
	۹- درباره‌ی فضای جلسات، مقام معظم رهبری با نفع اعالی معتقدند
۲۳	که باید تلفیقی از عنصر «منطق» و «عاطفه» باشد
۲۴	۱۰- مدیریت جلسات
۲۵	۱۱- معرفت‌زایی در هیأت
۲۶	۱۲- هدف از فعالیت در هیأت
۲۷	۱۳- همواره آداب و اصول اجتماعی را رعایت کنید
۲۸	۱۴- به موقعیت و وضعیت اطرافیان، توجه داشته باشید

- ۱۵- رعایت مساوات و عدالت در همه امور..... ۲۸
- ۱۶- سعی کنید تا حد امکان، نذورات به افراد مستحق برسد.
- ۲۹- همسایگان نیازمند و مستحق در اولویت قرار دارند..... ۲۹
- ۱۷- رعایت بهداشت در توزیع نذورات..... ۳۰
- ۱۸- سعی کنید تا حد امکان با همه، رفتار یکسانی داشته باشید..... ۳۱
- ۱۹- برخورد از اخلاق اسلامی..... ۳۲
- ۲۰- رعایت نظم و انضباط در همه امور هیأت..... ۳۳
- ۲۱- مدیریت زمان در مراسمات..... ۳۳
- ۲۲- برای افراد موظف مشاخص و تعریف شده معین کنید..... ۳۴
- ۲۳- علایم و نشان مخصوص برای عوامل..... ۳۵
- ۲۴- عدم دخالت بیش از حد در کارهای مراسم..... ۳۵
- ۲۵- ابتکار و خلاقیت متناسب با شرایط..... ۳۶
- ۲۶- پربار کردن محتوای مراسمات..... ۳۶
- ۲۷- توجه به اقتضائات زمانی و مکانی..... ۳۷
- ۲۸- برگزاری نماز جماعت در مراسمات..... ۳۸
- ۲۹- کنترل و جلوگیری از اعمال و حرکات خرافی در هیأت..... ۳۹
- ۳۰- برگزاری برنامه ویژه کودکان و نوجوانان..... ۴۰
- ۳۱- قند، میوه و سایر خوردنی ها را بر روی فرش قرار ندهید..... ۴۱
- ۳۲- رعایت مشکل همیشگی بلندی صدا..... ۴۱
- ۳۳- آموزش دو نفر به عنوان مسئول صوت..... ۴۳
- ۳۴- در مسائل دینی، اخلاص را سر لوحه خود قرار دهید..... ۴۳
- ۳۵- بها دادن به سخنرانی بیشتر از مداحی..... ۴۴
- ۳۶- حفظ جایگاه معنوی مداحی..... ۴۴
- ۳۷- قربانی کردن احشام و نذورات مردم در مکان مناسب..... ۴۵



- ۳۸- اجرای برنامه های اوقات فراغت ۴۶
- ۳۹- تدارک برنامه هایی در جهت جذب جوانان به سخنرانی ۴۶
- ۴۰- مدیریت بحران در هنگام بروز حوادث را بیاموزیم ۴۷
- ۴۱- انتخاب یک روحانی شاخص در کادر مدیریت ۴۸
- ۴۲- برگزاری جلسات اخلاق ماهانه با عالمی ربانی ۴۸
- ۴۳- تعیین افراد متدین و کارآمد در رأس هیأت ۴۹
- ۴۴- یادگیری مهارت های رفتاری و تعلیم به دیگران ۵۰
- ۴۵- نظارت دائمی و اثر بخش ۵۱
- ۴۶- محور قرار دادن آموزه های قرآن و عترت ۵۲
- ۴۷- برگزاری نامه و مسابقات فرهنگی ۵۵
- ۴۸- راه اندازی دفتر مشاوره ۵۶
- ۴۹- در نظر گرفتن هدف اصلی هیأت در جوامع شیعی ۵۷
- ۵۰- پیگیری، تفهیم و رسیدگی به اعضای هیأت ۵۷
- ۵۱- تربیت کادر اجرایی برای آینده هیأت ۵۹
- ۵۲- در نظر گرفتن سلايق مختلف ۶۱
- ۵۳- استقرار خیمه های عزاداری در دانشگاه سب ۶۲
- ۵۴- نظارت بر کار و نحوه برخورد عوامل ۶۲
- ۵۵- برگزاری برنامه های جنبی اردویی و تفریحی ۶۳
- ۵۶- استفاده از تبلیغات محیطی مناسب ۶۵
- ۵۷- برنامه ریزی مناسب و به موقع برای ایام تبلیغی مهم ۶۶
- ۵۸- ارتباط مؤثر با دیگر هیئات ۶۸
- ۵۹- جذب حداکثری آحاد و اقشار مختلف جامعه ۶۸
- ۶۰- اجتناب دائمی از ردائل اخلاقی ۷۰
- ۶۱- ایجاد زمینه برای پاسخ به شبهات احتمالی ۷۱



- ۶۲- عرصه مدیریت هیأت آزمایش سخت مدیریتی است..... ۷۲
- ۶۳- دوری از خیال پردازی و بلند پروازی..... ۷۳
- ۶۴- استفاده از تمام ظرفیت های مجموعه..... ۷۴
- ۶۵- سپردن مسئولیت ها بر اساس توان افراد..... ۷۴
- ۶۶- تقدیر از کادر هیأت را خودتان شخصاً انجام دهید..... ۷۵
- ۶۷- برنامه ها را بعد از پایان مراسم..... ۷۶
- ۶۸- جلوگیری از بروز هر گونه اختلاف میان اعضاء..... ۷۷
- ۶۹- پرهیز از صحبت با دیگر هیئات در همه زمینه ها..... ۷۹
- ۷۰- پیش بینی تاهل مخارج سال هیأت..... ۸۲
- ۷۱- پرداختن به مسائل سیاسی را حذف معمول..... ۸۴
- ۷۲- هدف از تأسیس هیأت، هدایت باسوی صراط مستقیم است.. ۸۵
- ۷۳- فعالیت در هیأت یک کار خالص است..... ۸۸
- ۷۴- پیش بینی فعالیت ها بر اساس نیاز روز..... ۹۰
- ۷۵- در نظر گرفتن مکانی برای کودکان..... ۹۱
- ۷۶- دعوت از پیشکسوتان برای حضور در هیأت..... ۹۱
- ۷۷- در نظر گرفتن تفاوت های عزاداری با هیأت داری..... ۹۲
- ۷۸- توجه به حقوق الهی در برنامه ریزی..... ۹۳
- ۷۹- رعایت حقوق مردم و جلوگیری از آزار دیگران..... ۹۴
- ۸۰- توجه به باز خورد اعمال و رفتار..... ۹۵
- ۸۱- بالا بردن اخلاص و توجه به روح عزاداری..... ۹۶
- ۸۲- نصب صندوق انتقادات و پیشنهادات..... ۹۷
- ۸۳- هیچ گاه با کفش روی فرش ها نروید..... ۹۷
- ۸۴- برای وقایع غیر منتظره برنامه ریزی کنید..... ۹۸
- ۸۵- در پایان مراسم عزاداری کلیه قسمت ها راچک نمایید..... ۹۹

- ۸۶- داشتن تعدادی کیسول پودر و گاز CO₂ ۱۰۰
- ۸۷- رعایت هر گونه نکات ایمنی ۱۰۱
- ۸۸- باز نگهداشتن مسیر عبور خودروهای امدادی و اورژانس ۱۰۲
- ۸۹- انجام سیم کشی های برق بر اساس استاندارد ۱۰۳
- ۹۰- در نظر گرفتن تعداد درب ورود و خروج بر اساس جمعیت ۱۰۴
- ۹۱- جلوگیری از پارک خودروها در مجاورت خیمه عزاداری ۱۰۴
- ۹۲- استفاده استاندارد و اصولی از شیلنگ های گاز ۱۰۵
- ۹۳- عدم گسترش فریضه امر به معروف و نهی از منکر ۱۰۶
- ۹۴- مطالعه کتب مدیریتی را در برنامه مطالعاتی خود قرار دهید ۱۰۷
- ۹۵- حضور در دوره های آموزشی مدیریت هیأت ۱۰۸
- ۹۶- ارتباط مستمر با دانشجویان و پانته‌ا‌ها و پایگاه بسیج محل ۱۰۹
- ۹۷- رعایت دستور هیأت مذهبی ۱۱۰
- ۹۸- معیار ارزش گذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است ۱۱۱
- ۹۹- ارزیابی عملکرد بعد از برگزاری مراسم ۱۱۱
- ۱۰۰- جلوگیری از سوء استفاده از موقعیت و مسؤولیت ۱۱۲

بسم الله الرحمن الرحيم

پیش درآمد

یکی از «سأت» یکی از قوی ترین مراکز دینی و معرفتی نایعه بوده است و نقش آن در بالا رفتن معنویت فرد و اجتماع بسیار است. یک هیأت مذهبی اگر بتواند با استفاده از روشی صحیح عالمانه و عاشقانه حرکت کند خواهد توانست بیشترین نتایج را در رشد و تعالی جامعه اسلامی داشته باشد که هیچ حرکت تشکلی به پای آن نخواهد رسید و توان رقابت با آن را نخواهد داشت. اما متأسفانه چند سالی است که هیأت هایی پا به عرصه مجالس حسینی گذاشته اند که به تولید و ارائه سبک زندگی مذهبی در بین اعضایشان اقدام می کنند که خواسته یا ناخواسته موجب تضعیف این تشکل دینی می شوند و آگاهانه یا نا آگاهانه مستمعین هم، در فضای متفاوت فکری و فرهنگی قرار می گیرند که از آن فضای زندگی، نمونه هایی را بیان

می کنیم: ۱- چه می بینند؟ این نوع افراد بیشترین چیزی را که دوست دارند ببینند و در آن مورد نظر دهند، معمولاً فیلم های مجالس عزاداری هیأت خودشان یا هیأت هایی ست که یا مداح معروفی دارند یا هیأتی هستند که حاشیه هایی را برای خود ایجاد کرده اند. (خصوصاً هیأت هایی که با انواع وریز های حرفه ای، سی دی های جذابی را تولید کرده اند و فیلم هایی که در آن از روشهای جدید سینه زنی و عزاداری خصوصاً تندوتیز استفاده می کنند) ۲- چه گوش می دهند؟ بیشترین چیزی که در گوشی های موبایل و رایانه شان پیدا میشود روضه خوانی و مداحی خصوصاً باریتم تند (شور) است. در همه زمان ها و مکان ها هم می توانیم ببینیم که به امر استماع مشغولند، هنگام راه رفتن و وقت خواب و سر سفره غذا و رانندگی و ... (خلاصه هر زمانی که بتوانند و فرصت کنند!) باید اضافه کنیم از آنجایی که با مجالس قرآنی هم ارتباط کمی دارند (اگر داشته باشند کمتر پیش می آید که با آوای قرآن مانوس باشند و از آن لذت ببرند) ۳- چه می خوانند؟ معمولاً علاقه ای به کتاب و مطالعه ندارند، اگر هم علاقه ای باشد بیشتر به مطالعه شعر مداحی و حفظ کردن آنها مشغولند! از لذت های مطالعاتی شان خواندن حواشی و مصاحبه های برخی هیأت ها و مداحان



معروف است. در اینترنت هم بیشترین گشت و گذارشان در سایت های مداحی و دانلود مداحی های به روز است. همین طور در تالارهای بحث و گفتگو، بیشترین بحث هایشان در مورد هیأت و سبک سینه زنی و حتی نحوه پوشش فلان ذاکر اهل بیت است!

۴- به کجا می روند؟ سعی شان براین است که از هفت شب هفت، هشت شب آن را در هیأت های مختلف به سر کنند! و افکار و امتنان خود را، هر شب در هیأت بودن یا حداقل، حداکثر سبک ها را در هیأت بودن می دانند (این مطلب هم در بعضی اشعار که می خوانند و هم حضور شبانه شان مشهود است!) - بعدی مراسم که میانه ی خوبی با مسجد ندارند و اگر امکانش بود مراسمش جور بود به دنبال این هستند که کاربری مسجد را به یک تکیه تغییر داده و تمام مسجد را سیاه پوش نمایند، لذا مدد هیأت وظیفه سنگینی بر عهده دارد تا این اقتدار را در تشکل دینی هیأت حفظ نماید، چرا که مدیریت از جمله مشاغل است که به مهارت و تدبیر بالایی نیاز دارد. به لحاظ حضور همگانی و همبستگی مردم در مراسم عزاداری و گستردگی و عظمت این حرکت مردمی و حضور خودجوش همه ی اقشار، باید نکات خاصی مورد توجه قرار گیرند، تا علاوه بر حفظ خلوص و معنویت

مراسم، بر شکوه و اُبَهِت آن نیز افزوده شود. چرا که گاهی در مراسم عزاداری هیأت ها و دسته های سوگواری، مسائلی مورد غفلت قرار می گیرند و در نتیجه آن سوء تعبیرهایی به وجود می آید. مدیر موفق با رعایت نکاتی هر چند کوچک اما دقیق می تواند موفقیت مجموعه زیر نظر خود را تضمین کرده و مهم تر از آن رضایت مجموعه را نیز به دست آورد. شیور، های مدیریتی بسیار متنوع هستند و بسته به مشاغل مختلف با یکدیگر تفاوت های کوچک و بزرگی دارند. در این کتاب به سِزَنکته مدیریتی که شما را در مدیریت هیأت مذهبی کمک می کند و نسبت به سؤالات پیش رو راهنمایی می نماید. نقش مدیر و مبانی فکری او در شکل گیری و آینده هیأت بسیار مهم است. چه بسا هیأتی که به جهت حضور شخصی احساسی یا بدلیقه یا بی اطلاع از روح دین، باعث انحراف افراد زیرین شده است. معمولاً می توان از روحیات و رفتار افراد یک هیأت تشخیص داد که مدیر آن هیأت دارای چه نگرش یا رفتاری است؛ به خصوص اگر مدیر هیأت مورد تأیید و محبوب اعضای آن هیأت باشد، تأثیرات زیادی بر روحیه و رفتار جمع خواهد گذاشت. انقلابی بودن مدیر، توجه مدیر به احکام و شرع مقدس، تواضع مدیر، احترام او به مهمانان، احترام او به علما

و شهدا و سادات و... حتی گرایش‌های علمی و عملی وی، از مسائلی است که اگر در مدیر باشد می‌توان در دیگران هم مشاهده کرد؛ بنابراین هیأتی که مدیر سالم و با تقوایی دارد معمولاً از بسیاری انحرافات مصون است. مدیر هیأت باید فردی عاقل، باتقوا، مخلص، آشنا به احکام اسلام، ایشارگر و مداکار، انقلابی، دور اندیش و صبور و صبور و صبور، خوش سابقه، سردی، در مؤمن و خصوصاً بلند نظر باشد و از همه مهم‌تر اهل بیت علیهم‌السلام داشته باشد و اگر هر چه بیشتر از صفاتی که ذکر شد را دارا باشد بر عملکرد و قوت و صحت مدیریتی او افزوده خواهد شد. در مدیریت یک هیأت آنچه مهم‌تر است جایگاه حقیقی مدیر است نه جایگاه حقوقی او؛ یعنی مدیر هیأت باید بدون در نظر گرفتن جایگاهش شخصیتی واقعی داشته باشد. مهربانی، متانت، نجابت، پرکاری و صلابت مدیر در پیرامون هیأت بسیار موثر است. مدیر هیأت نقش کلیدی در انتخاب اعضای اصلی، اجرایی و به خصوص خادمان هیأت دارد. باید خادمان هیأت افرادی عاقل، خوش برخورد و خوش فهم، مودب، ترین اشخاص و متواضع‌ترین‌ها، مجرب و معتقد به ایدئولوژی‌های سنتی عزاداری و اعیاد باشند.

در بیان این نکات سعی شده مفاهیم مدیریتی هیأت با رویکرد کاربردی مطرح شود بنابراین ممکن است از نظر برخی از خوانندگان فرهیخته از نظر علمی محل اشکال باشد، اما سادگی و قابل فهم بودن و کاربردی بودن برای عمل اجرایی و مسئولان هیئات اولویت اول این حقیر بوده که ان شاء الله اهل علم بر ما می بخشند. اما در هر صورت ذکر این نکات منافی هم با مباحث مدیریتی ندارد فقط تفاوت آن در نوشتار و سبک ارائه مطلب می باشد.

و العاقبه للمتقين

حسن بابایی

پاییز ۱۳۹۴

خدمه ناشر

وقتی نام هیأت به میان می آید اولین چیزی که به ذهن خطور می کنند، تکیه ها، حسینیه ها و کوچه های سیاه پوشی است که بسیاری از افراد خالص و عاشق امام حسین علیه السلام و اهلیت علیهم السلام در آنجا جمع می شوند و با اقامه عزاء مردم نیز گرد آنار می آیند. می شود یک هیأت؛ اما اگر واقع بینانه تر به موضوع نگاه کنیم، بعد از انقلاب اسلامی ایران، هیأت از این جایگاه فراموش رفته، توانسته با نقش آفرینی مؤثر در تمامی عرصه ها از ادبی، فرهنگی، اجتماعی و حتی سیاسی خوش بدرخشد. در سه دهه های مختلف ایران اسلامی هیأت هایی وجود دارند که با بقیه چند صد ساله دارند؛ اما نکته قابل تأمل این است که تا قبل از انقلاب، هیچ گاه شاهد هیأت هایی با جمعیت های چند هزار نفره نبوده ایم و طبیعتاً هیئات کارکرد محدود تری داشتند؛ اما اکنون و به مدد همین انقلاب، کم نیستند هیأت هایی که

جمعیت های چند هزار نفره را تشکیل داده اند و همگی زیر بیرق امام حسین علیه السلام و به برکت خون شهدا راه امام و انقلاب را مستحکم تر از قبل ادامه می دهند. هیئات به عنوان مهم ترین مرکز دینی شیعه، بیشترین نقش آفرینی را در توسعه و گسترش فرهنگ ناب تشیع داشته و دارند و طبیعتاً تربیت مدیرانی لایق و کارآمد و آشنا به اصول مدیریت می تواند به تحقق این امر کمک شایسته ای کند. هرچند مدیران حادمین هیئات توانمندتر، مخلص تر و با تقواتر باشند، اما بهر حال تأثیر گذاری آنان به مراتب بیشتر خواهد بود. آنچه در این کتاب می خوانید ۱۰۰ نکته مدیریتی کاملاً کاربردی و متناسب با فعالیت های تشکل های دینی می باشد که فارغ از اصول علمی مدیریتی و صرفاً با هدف کاربردی بودن، به شما مدیر محترمانه کمک می کند تا بتوانید نقش مدیریتی خود را به خوبی و شایستگی ایفا نمایید. امیدواریم آنچه در این صفحات ارائه شده ماضی رضای خداوند متعال و مورد عنایت حضرت صاحب الامر عجل الله تعالی فرجه الشریف قرار گیرد. انشاءالله

والسلام

انتشارات عروج ایمان