

## کشف عوامل مؤثر بر استحاله نهاد سازندگی: تحلیل شبکه مضامین

نویسندگان: میثم ظهوریان ابوترابی<sup>۱</sup>، سعید مرتضوی<sup>۲</sup>، محمد لگزیان<sup>۳</sup>، محمد مهدی فراچی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۲/۱۷

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و یکم، شماره ۷۸، بهار ۱۳۹۷

### چکیده

هدف از این پژوهش کشف عوامل مؤثر بر استحاله نهاد جهاد سازندگی می‌باشد. جهت دستیابی به این هدف و با توجه به ماهیت سوالات تحقیق، روش کیفی تحلیل شبکه مضامین به عنوان استراتژی مناسب انتخاب شد. جامعه مورد مطالعه پژوهش مدیران نهاد جهاد سازندگی در دهه اول فعالیت این نهاد بوده است که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن اصل اشباع با نمونه‌ای ۲۵ نفره از این مدیران به صورت عمیق مصاحبه شده است. از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش ۱۴۶ کد باز تولید شد که پس از ترکیب ۲۰ مضمون پایه شناسایی و این مضامین در گروه‌های همگن، در قالب سه مضمون سازمان‌دهنده شامل عوامل بیرونی، عوامل درونی فرهنگی و تغییرات درونی ساختاری دسته بندی شد. نتایج تحقیق می‌تواند در حفظ ماهیت و هویت سازمان‌های اجتماعی و نهادهای ارزشی و مردم پایه مورد استفاده قرار گیرد.

### واژگان کلیدی:

نهاد، انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی، شبکه مضامین، استحاله سازمانی

۱. دکترای مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی zohurian.m@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی، mortazavi@um.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی، m-lagzian@um.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی، mhdfarahi@um.ac.ir

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

یکی از اقداماتی که در هر حرکت عمومی و در هر جریان عظیم فکری ضروری است، این است که بر اساس تفکرات و مبانی پایه‌ای آن نهضت، می‌بایستی نهادهایی شکل بگیرند تا ضامن بقا و پایداری آن باشند. وقتی یک فکر جدید - مثل فکر حکومت اسلامی و نظام اسلامی و بیداری اسلامی - مطرح می‌شود، مفاهیم جدیدی را در جامعه القاء می‌کند؛ لذا این حرکت و این نهضت می‌بایست نهادهای متناسب خودش را دارا باشد. از میان نهادهایی که در این راستا پس از انقلاب اسلامی و به فرمان امام خمینی (ره) شکل گرفت، می‌توان به جهاد سازندگی اشاره نمود. در عملکرد این نهاد از ابتدای فعالیت و ویژگی‌ها و مؤلفه‌های خاصی وجود داشت که کاملاً آن را از سازمان‌های سنتی متمایز می‌نمود (ایروانی، ۱۳۷۸، ص ۱). به تعبیر مقام معظم رهبری: «یکی از هنرهای بزرگ انقلاب، ایجاد نهادها بود؛ یعنی همین ساختارهای منعطف همه کاره همه فن حریف، مثل جهاد سازندگی. آن هم از همین قبیل بود ... در همه این موارد می‌تواند حضور پیدا کند و ساختار متناسب را برای آن نیاز برای آن مورد به وجود بیاورد. این خصوصیت نهاد است.» (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹/۴/۲۳). جهاد سازندگی همزمان با سایر نهادهای انقلابی مانند سپاه پاسداران، بنیاد مستضعفین و جانبازان، کمیته امداد امام خمینی (ره) و بنیاد مسکن تکوین یافته و تأسیس شد. این نهادهای انقلابی توسعه سیاسی و اجتماعی اقتصادی در شهرها و روستاهای ایران را قویاً تحت تأثیر قرار دادند (Lob, 2013, p.33). مأموریت جهاد سازندگی برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های توسعه روستایی، خدمت به محروم‌ترین اقشار اجتماعی، پر کردن شکاف بین شهر و روستا و حل مسائل و مشکلات روستاها بود (Taremi, 2015).

تغییر و تحولات در نظام اداری کشور پس از انقلاب و ظهور سازمان‌هایی انقلابی مانند جهاد سازندگی به عنوان یکی از دستاوردهای انقلاب اسلامی شناخته می‌شد و انتظار این بود که عملکرد این سازمان‌ها به دیگر نهادها و سازمانهای جمهوری اسلامی منتقل شود، اما نه تنها این اتفاق رخ نداد که خود این سازمان نیز به سمت ساختارهای نامطلوب متعارف ادارات حرکت کرد (پورعزت، ۱۳۸۹، ص ۲۸). پس از تثبیت انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی در سال ۱۳۶۲ با تبدیل از یک سازمان انقلابی و یک جنبش به یک وزارتخانه رسمی، از حالت بسیج خارج شده و به یک نهاد دولتی بدل گشت (Lob, 2013, p48). علی‌رغم دستاوردها و آثار قابل توجه جهاد در حوزه‌های مختلف پس از پایان جنگ با طرح این موضوع که وظایفی که جهاد به عهده دارد مشابه مأموریت



سازمان‌های دیگر (مانند وزارت کشاورزی، وزارت راه، وزارت نیرو، آموزش و پرورش و بهداشت) است، بحث موازی بودن وظایف جهاد مطرح شد؛ زیرا جهاد سازندگی به روستاهای محروم وارد می‌شد و با توجه به همه نیازهای روستاییان برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی می‌نمود و لذا این وظایف به تناسب اقتضائات هر روستا با وظایف برخی سازمان‌ها تداخل داشت. بر همین اساس بود که طرح ادغام جهاد و وزارت کشاورزی مطرح شد. اگر چه برخی از مسئولان وقت جهاد با این باور که وزارت کشاورزی را جذب فرهنگ جهادی کنند، ادغام با آن را پذیرفتند ولی در عمل ساختارهای سنتی بوروکراتیک وزارت قدیمی کشاورزی، جهاد را در خود هضم و استحاله نمود (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۳، صص ۴۲۱-۴۲۲). بدین سان سازه‌ای متناسب با اهداف انقلاب، به سازه‌ای متناسب با نظام‌های اداری پیش از آن تغییر ماهیت داد. این در حالی بود که ماهیت این نهاد با ادھوکراسی<sup>۱</sup> مستقل تناسب بیشتری داشت (پورعزت، ۱۳۸۹). این فرآیند را می‌توان حاصل غلبه عمل‌گرایان بر نیروهای انقلابی پس از پایان جنگ در ایران قلمداد نمود (Lob, 2013). جمهوری اسلامی در بیش از سه دهه عمر خود با چالش بین نیروهای انقلابی و فن‌سالار مواجه بوده است. البته در این تضاد معمولاً این نیروهای فن‌سالار و مدرن بوده‌اند که بر نیروهای انقلابی فائق آمده و موفق شده‌اند که اقتضائات سازمان‌های مدرن را بر آرمان‌های انقلابی و اسلامی تحمیل نمایند. نقطه اوج تفوق تفکرات مدرن و فن‌سالار و به تبع آن بسط الگوها و روش‌های مدرن در اداره دولت را باید در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران جستجو نمود (سالاری، ۱۳۹۱) که ادغام جهاد در وزارت کشاورزی نیز در همین دوره اتفاق افتاد. این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر سیر استحاله جهاد سازندگی که در نهایت منجر به ادغام این نهاد در وزارت کشاورزی شد، می‌پردازد. بر این اساس سوالات تحقیق به شکل زیر صورتبندی میشوند:

چه عواملی بر استحاله نهاد جهاد سازندگی مؤثر بوده‌است؟

این عوامل از لحاظ مفهومی در چه گروه‌های مشابهی قابل دسته‌بندی هستند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهشی موضوع

### ۲-۱- مفهوم نهاد و ایدئولوژی در سازمان

نهادها ساختارهایی اجتماعی هستند که به درجه قوی از انعطاف‌پذیری رسیده‌اند. نهادها از عناصر فرهنگی شناختی، هنجاری و تنظیمی تشکیل شده‌اند که به همراه فعالیت‌ها و منابع مرتبط به زندگی اجتماعی ثبات و معنا می‌بخشند. نهادها توسط

1. Adhocracy



انواع مختلف حاملان، شامل نظام‌های نمادین، نظام‌های رابطه‌ای و مسائل روزمره منتقل می‌شوند. نهادها در سطوح متعدد اختیار قانونی از نظام جهانی گرفته تا روابط بین فردی بومی شده فعالیت می‌کنند. اگر چه نهادها متضمن ثبات هستند، ولی در معرض فرایندهای تغییر فزاینده و ناپیوسته نیز قرار دارند. نظریه نهادی با زیر سؤال بردن مفروضات رایج، که کارآیی را به عنوان هدف مهم و نهایی سازمان می‌دانند، سلطه نگاه‌های اقتصادی محض به جهان اجتماعی را زیر سؤال می‌برد. (اسکات، ۱۳۸۷). نظریه نهادی به بررسی میزان ارتباط و پاسخگویی سازمان به نیازهای محیط نهادی و ارزشی آن می‌پردازد و بر طبق این نظریه هر چه این تطابق بالاتر باشد سازمان از درجه نهادی بودن بالاتری برخوردار است (ایروانی، ۱۳۷۸، ص ۲). به طور کلی وجه متمایز و ویژه نهاد از لغات هم خانواده آن مانند سازمان و انجمن در این است که در نهاد نوع رابطه با محیط بیرونی در تبیین معانی نقش اساسی دارد در حالی که در سایر واژه‌ها رابطه درون سازمانی تعیین کننده است (ایروانی، ۱۳۷۸، ص ۲۶).

نهاد در سازمان و مدیریت نیز به ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار قوی اطلاق می‌شود که ضمن ارائه کالا یا خدمتی ممتاز از اعضای برخوردار است که حیات و زندگی خویش را با تکیه بر حیات و بقای نهاد استوار می‌کند و تحت تأثیر هر گونه تغییر و افت و خیز در آن است (مقیم و میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲). نظریه نهادی بر اهمیت عناصر روان‌شناختی، سیاسی و اجتماعی در مطالعه پدیده‌های اجتماعی به طور اعم و در سازمان‌ها به طور اخص تأکید می‌کند. بر خلاف دیدگاه‌های گذشته که بر ابعاد مادی، فناوری نظام تولید و منابع تأکید می‌ورزیدند، نهادگرایان به نقش عناصر ذهنی، نظام‌های شناختی، نظام قواعد و عقاید در سازمان‌ها اهمیت می‌دهند (سلطانی، ۱۳۹۳). این نظریه همچنین رویکردی است که ساختار سازمان‌ها و روش‌های مدیریتی را حاصل نیروهای اجتماعی (و نه اقتصادی) می‌داند. این دیدگاه با توجه به قدرت خود در توصیف رفتارهای سازمانی که نظریات اقتصادی از توجیه آن‌ها عاجز بودند، مورد توجه زیاد محققان مدیریت و سازمان قرار گرفت. در مقابل این تعاریف، سازمان قرار دارد. تعاریف بسیار زیادی از سازمان هست؛ اما برای مقایسه نهاد و سازمان با ذکر یک تعریف می‌توان گفت سازمان به عمد و آگاهانه و در زمان مشخص برای تحقق اهداف خاص به وجود می‌آید و بر اساس سلسله‌مراتب و نظم اجباری شکل می‌گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۷). در نظر کلی می‌توان گفت که نهاد به نیازهای اولیه پاسخ می‌گوید، بر ارزش‌مداری و عقلانیت ذاتی متکی است در حالی که سازمان به نیازهای ثانویه پاسخ می‌گوید و به ابزارگرایی و فن‌مداری و عقلانیت ابزاری متکی است (قلی



پور، ۱۳۸۴). نهادگرایی، پارادایم نجاتبخش مدیریت از مفاهیم روبنایی و مفروضات غیر واقعی است. هنگامی که یک سازمان به صورت نهاد در می‌آید، دارای نوعی حیات و ارزش می‌شود و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضا در همه جای سازمان به چشم می‌خورد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۵).

ادواردز (۱۹۷۷) از سازمان‌هایی که دارای ایدئولوژی نیرومند هستند با عنوان «دارای سبک غنی» یاد می‌کند و سلزنیک (۱۹۹۶) آن‌ها را نهاد می‌خواند. حضور یک چنین ایدئولوژی موجب می‌شود سازمان بر پایه آن از خود حیات داشته باشد و به منزله یک نهاد اجتماعی زنده ظاهر گردد. در واقع ایدئولوژی سازمانی پدیده‌ای نامعلوم ولی واقعی در ماورای اجزای مادی سازمان است که شامل فرهنگ، سبک و نوعی شخصیت برای آن می‌شود. وی ویژگی ایدئولوژی سازمانی را قدرت وحدت بخشی و پیوند دادن فرد با سازمان می‌داند و معتقد است ایدئولوژی با ایجاد روح سازمانی و احساس رسالت در عمل موجب ترکیب اهداف فردی و سازمانی می‌شود (کویین، مینتزربرگ و جیمز، ۱۳۷۳).

با ظهور ایدئولوژی، سازمان از یک ابزار مستهلک شونده برای تأمین اهداف تحمیل شده از خارج به یک «نهاد» تبدیل می‌شود. نهاد از خود حیات مستقلی داشته و موجودیت و هویت مشخصی کسب می‌کند (Selznick, 1996). ایجاد باور به منحصر بفرد بودن سازمان و ایدئولوژی قوی باعث می‌شود اعضا به سازمان بالیده و هویت خود را از آن بدانند. از این طریق یک محیط خشک و رسمی تبدیل به محیطی دوست‌داشتنی که اعضا عمیقاً نسبت به آن فداکاری نشان می‌دهند، می‌شود (Clark, 1972, p.178). تحکیم ایدئولوژی از طریق همسان‌سازی و تطبیق در سازمان‌های رسالتی و دارای ایدئولوژی قوی به چند شکل تحقق می‌پذیرد که از این طرق با عنوان «تطبیق طبیعی»، «گزینش استخدامی و ترفیع»، «تطبیق اکتسابی» و «تطبیق حسابگرانه» نام برده می‌شود (کویین، مینتزربرگ و جیمز، ۱۳۷۳، ص ۱۸۹-۱۹۴).

## ۲-۲- جهاد سازندگی

پس از پیروزی انقلاب اسلامی بنا بر ضرورت نهادهایی متولد شد که مستقیماً در خدمت اهداف ویژه انقلاب اسلامی بود که از جمله می‌توان به تشکیل جهاد سازندگی با فرمان امام خمینی (ره) اشاره نمود. جهاد سازندگی تقریباً ۴ ماه پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۸ تشکیل شد و اهداف آن ابلاغ پیام دین اسلام و انقلاب اسلامی، ریشه کن ساختن فقر و محرومیت زدایی از روستاها و در بین عشایر، عمران و



توسعه روستایی و مناطق عشایری، توجه بیشتر به روستاها به منزله پایگاه‌های تولید با جلب مشارکت مردم بود (نوری‌نژاد، ۱۳۸۸). جهاد سازندگی که مدت کوتاهی پس از انقلاب ایران تأسیس شد، موفق شد از طریق یک برنامه توسعه‌ای بلندپروازانه، قلب و ذهن روستاییان را تسخیر نموده و علاوه بر خنثی‌سازی مخالفان داخلی، ارزش‌های انقلابی و اسلامی را در نقاط مختلف روستایی ایران گسترش دهد. در طول جنگ ایران و عراق نیز جهاد سازندگی از طریق تأمین پشتیبانی نیروهای ایرانی در خط مقدم نقش مهمی در عملیات آفندی علیه نیروهای عراقی ایفا کرد (Lob, 2016, p.313). بین سال‌های ۱۳۵۹ و ۱۳۶۲، جهاد سازندگی بین ۱۴۰۰۰ تا ۲۵۰۰۰ شورای اسلامی در تقریباً نیمی از روستاهای ایران تأسیس کرد که به روستاییان فرصت مشارکت سیاسی بیشتر داده (Bakhash, 1984, p.202) و به جمهوری اسلامی نیز امکان اداره مؤثرتر روستاها را می‌داد (Schirazi, 1993, p.268). این جنبش که زمانی مهم‌ترین نهاد انقلابی ایران به شمار می‌آمد، متشکل از فعالان جوانی بود که به توسعه روستاها و اشاعه ایده‌آل‌های انقلاب اسلامی در روستاها که در آن زمان نزدیک به نیمی از جمعیت ایران در آنجا زندگی می‌کردند، مشغول بودند (Azkia, 2002, p.97). این نهاد در واقع به‌عنوان یک نهاد توسعه روستایی پسا انقلابی ایجاد شد (Lob, 2013). علی‌رغم اهمیت جهاد سازندگی، روایت‌هایی که از تاریخ و سیاست‌های ایران می‌شوند، توجه کمی به این نهاد داشته و حتی متخصصینی که اعتراف به سهم مهم جهاد سازندگی در نفوذ نظام جدیدالتأسیس ایران در حاشیه روستایی کشور دارند، به این جنبش اهمیت ثانویه قائل شده و نقش آن را به امور اقتصادی و خیریه تقلیل داده‌اند (Foran, J., & Goodwin, 1993, p.221). فعالیت‌های اولیه جهاد سازندگی قبل از اینکه این نهاد ساختار رسمی به خود گیرد و حتی قبل از اینکه امام خمینی تأسیس آن را در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ از رادیو اعلام کند، انجام گرفته بود. قبل از سخنرانی امام - که در آن سخنرانی جهاد سازندگی را نام‌گذاری کرد - این نهاد از خود با عنوان «جهاد برای سازندگی» یاد می‌کرد (آخوندی، ۱۳۹۲). امام خمینی در پیام حدوداً هفتصد کلمه‌ای خود، از واژه «ملت» پانزده بار، «کمک» چهار بار و «برادر/برادری» چهار بار استفاده کرد - که این واژه آخر باعث شد که اعضای جهاد سازندگی و سایر نهادهای انقلابی همدیگر را با هدف ارتقای همبستگی گروهی با این لفظ مورد خطاب قرار دهند (ایروانی، ۱۳۷۸، ص. ۱۸۹-۱۹۱). امام خمینی در سخنرانی خود، مأموریت جهاد سازندگی را وظیفه تمام ملت مبنی بر بازسازی «خرابی» تحمیل شده توسط شاه در قالب فقر و عقب‌ماندگی روستاها (به ویژه در مقایسه با شهرها) عنوان کرد (Lob, 2013).



اعضای جهاد سازندگی معمولاً از طبقه متوسط روستایی بودند و پدران و پدربزرگان خرده بورژوازی آنان روحانی، معلم، دست‌فروش، مغازه‌دار، صراف، تاجر و عمده‌فروش بودند. از آنجایی که بسیاری از آن‌ها اصالتاً اهل همان روستاها بودند، از ارتباطات و دانش محلی و گاهی منابع مالی شخصی خود در عضوگیری، اجرای پروژه‌ها و انجام فعالیت‌های مختلف استفاده می‌کردند (Azkia, 2002, p.102). اعضای جهاد سازندگی که بسیاری از آن‌ها خود اهل روستا بودند، به راحتی می‌توانستند با روستاییان ارتباط برقرار کرده و ذهنیت، عادت‌ها، نیازها و اولویت‌های آنان را درک کنند. همان‌طور که یکی از اعضای سابق جهاد سازندگی عنوان کرد: «ما که خود اهل روستا بودیم، به روستاییان احترام می‌گذاشتیم و ارزش‌های آنان را درک می‌کردیم و با آنان همفکر بودیم». این مردان و زنان جوان با ظاهر و رفتاری وارد روستاها شدند که از آن‌ها سادگی، تواضع و پرهیزگاری نمایان بود. به همین دلیل، این افراد به راحتی هم‌رنگ روستاها شده و به سادگی با آن‌ها ایجاد ارتباط کرده و اعتماد روستاییان را جلب نمودند (Lob, 2013, pp.37-38).

به واسطه تلاش‌های جهاد سازندگی، زیرساخت‌های روستایی ایران به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود یافت. بین سال‌های ۱۳۵۸ و ۱۳۶۹، جاده‌های روستایی از حدود ۴۷۹۰ تا ۸۰۰۰ کیلومتر به ۶۷۰۴۶ کیلومتر افزایش یافتند که ۳۶۶۶۰ کیلومتر (حدود ۵۵ درصد) آن حاصل تلاش‌های جهاد سازندگی و بقیه ساخت وزارت راه و ترابری بود. در طول این دوره یازده‌ساله، شبکه برقی از ۴۳۰۰ روستا (شش درصد روستاها) به ۲۷۲۹۶ روستا (چهل درصد روستاها) ارتقا یافت که ۱۵۶۸۰ مورد (بیست و سه درصد) آن حاصل فعالیت‌های جهاد سازندگی بود. در همین دوره، لوله‌کشی آب قابل شرب نیز از ۶۶۱۱ روستا (۴۴۷۰۰۰ خانوار) به ۱۹۶۵۷ روستا (بیش از ۸۵۰۰۰۰ خانوار) افزایش یافت که ۱۸۰۳۹ روستای آن (بیست‌وشش درصد) حاصل همکاری جهاد سازندگی و وزارت نیرو بود (World bank, 1994, pp.56-60). نرخ باسوادگی در بین روستاییان بالای شش سال از شش درصد در سال ۱۳۵۱ به چهل‌وهشت درصد در سال ۱۳۶۵ و شصت‌ونه درصد در سال ۱۳۷۵ رسید (Azkia, 2002, pp.98-99).

## ۲-۳- پیشنهاد تحقیق

در این بخش مقاله به مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده بر روی جهاد سازندگی که دارای بیشترین ارتباط با پژوهش حاضر هستند، اشاره می‌شود. ابروانی (۱۳۷۸) با طرح این سؤال که آیا آن چه که تا کنون در نظریات علوم



اجتماعی به عنوان ویژگی‌های نهاد ذکر شده است مبین ویژگی‌های جهاد سازندگی است در جستجوی تعریفی متناسب با جامعه اسلامی از ویژگی‌های نهاد، به بررسی امکان ایفای نقش تجربه فعالیت‌های نهادی در ایران به هدایت محتوای روش‌شناسانه و گسترش نظریه نهادگرایی پرداخت. نتایج تحقیق وی نشان‌دهنده تأیید هر ده فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ویژگی‌های نهادی در جهاد است. این ویژگی‌ها به ترتیب اولویت شامل ولایت‌محوری، استمرار، ارزش‌مداری، خودباوری، مردم‌گرایی، دین‌محوری، انعطاف‌پذیری، فرهنگ خاص سازمان، نوآوری و پویایی هستند.

از دیگر پژوهش‌های انجام شده در حوزه بحث‌های مدیریتی جهاد می‌توان به تحقیق پورعزت و همکاران (۱۳۹۳) اشاره نمود که به بررسی زندگی و مرگ جهاد به عنوان یک سازمان اجتماعی بر اساس استعاره ققنوس از سازمان می‌پردازند. نویسندگان با استفاده از روش تحلیل مضمون و به شکل داستان پردازانه به بررسی تجربه ادغام جهاد در وزارت کشاورزی می‌پردازند و نتیجه می‌گیرند که جهاد سازندگی می‌بایست به جای ادغام در وزارت کشاورزی که باعث استحاله و از بین رفتن هویت آن شد از مرگ برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کرد تا بتواند در شان نهادی خود و با قالب‌های جدید، حیات اجتماعی ایرانیان را تحت تأثیر قرار دهد.

در میان پژوهش‌های خارجی نیز عمیق‌ترین و وسیع‌ترین کار مربوط به لاب (۲۰۱۳) است. وی در پایان‌نامه خود با عنوان «تاریخچه سازمانی جهاد سازندگی ایران: از تأسیس تا نهادی‌سازی (۱۳۵۸-۱۳۹۰)» که برای اخذ درجه دکترا از دانشگاه پرینستون نگاشته است بر اساس یک سال تحقیق خود که شامل مصاحبه، مشاهده و مطالعات آرشیوی در دو کشور ایران و لبنان است به بررسی نقش جهاد سازندگی به عنوان یک سازمان توسعه روستایی پسا انقلابی در تحکیم قدرت جمهوری اسلامی می‌پردازد. به اعتقاد وی جهاد پس از نقش مهمی که در سال‌های ابتدایی تأسیس خود در تثبیت انقلاب اسلامی، توسعه روستایی و مقابله با جنبش‌های چپ و مارکسیستی از طریق کنش‌های عمدتاً غیر قهری به ویژه در روستاها ایفا نمود، با تبدیل از یک سازمان انقلابی و یک جنبش به یک وزارتخانه رسمی، از حالت بسیج خارج شده و به یک نهاد دولتی بدل گشت. وی همچنین تبدیل جهاد به وزارتخانه و سپس ادغام جهاد در وزارت کشاورزی را حاصل پیروزی عمل‌گرایان بر بنیادگرایان و نیروهای انقلابی در ایران پس از جنگ می‌داند.

همچنین طارمی (۲۰۱۵) نیز به بررسی دلایل و ریشه‌های حضور جهاد سازندگی در لبنان و ایجاد سازمانی مشابه در این کشور پرداخته و معتقد است این حضور بیش





از آن که دلایل استراتژیک و سیاسی داشته باشد، از ریشه‌های ایدئولوژیک برخوردار است و به همین دلیل نیز جز مدتی کوتاه بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ که به دستور وزیر وقت جهاد کشاورزی این حمایت کاهش یافت، در مجموع این ارتباط استمرار داشته‌است.

لاب (۲۰۱۶) در تحقیقی دیگر بر روی جهاد سازندگی به بررسی نقش مؤثر جهاد سازندگی در توسعه سیاست خارجی جمهوری اسلامی در کشورهای دنیا (به ویژه قاره آفریقا) می‌پردازد و پروژه‌های توسعه‌ای اجرا شده در قالب جهاد برون مرزی در کشورهای هدف را در این امر مؤثر می‌داند.

### ۳- روش پژوهش

#### ۳-۱- جهت‌گیری، رویکرد و فلسفه تحقیق

با توجه به این که این پژوهش به دنبال کشف عوامل مؤثر بر استحاله نهاد جهاد سازندگی است، در واقع به دنبال پاسخ به سؤال چپستی در مورد یک پدیده بوده و لذا طرح مناسب برای آن دارای رویکرد کیفی است. پژوهش کیفی در مواقعی که فهم اندکی از پدیده مورد مطالعه وجود دارد مناسب است و روش‌های مبتنی بر این نوع از پژوهش رویکردی روان و پویا برای درک تجربیات مشارکت‌کنندگان ارائه می‌کند تا از این طریق ایده‌ها و مضامین جدید کشف شده و محقق به فهم ماهیت پدیده مورد مطالعه دست یابد (Corbin & Strauss, 2008). همچنین با توجه به این که تحقیق شناسایی، معرفی و تفسیر عوامل مؤثر بر این امر را هدف خود قرار داده است از لحاظ فلسفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد؛ و رویکرد پژوهش حاضر نیز استقرایی می‌باشد.

#### ۳-۲- استراتژی و ابزار پژوهش

با توجه به سوالات تحقیق، از روش تحلیل شبکه مضامین به عنوان استراتژی تحقیق استفاده شده است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) که در این پژوهش تحلیل شبکه مضامین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نمایش نتایج حاصل از آن مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل شبکه مضامین روشی مناسب برای نمایش نتایج حاصل از تحلیل مضمون است (Attride-Stirling, 2001). در این روش که توسط آتراید و استرلینگ (۲۰۰۱) معرفی شده است بر اساس



روندی مرحله به مرحله سه نوع مضمون شامل مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین عمومی یا فراگیر در داده‌های کیفی توسط محقق مورد شناسایی قرار گرفته و سپس روابط بین این سطوح از طریق ترسیم شبکه‌ای تارنما گونه به نمایش درمی‌آید. جامعه مورد مطالعه پژوهش مدیران نهاد جهاد سازندگی در دو دهه ابتدایی فعالیت این نهاد بوده است که در این بین جهت اطمینان از دانش کافی مشارکت کنندگان در موضوع تحقیق افرادی انتخاب شده‌اند که سابقه حداقل ۵ سال مدیریت در جهاد را داشته باشند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های تحقیق مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است که بر این اساس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن اصل توقف نمونه‌گیری در مرحله اشباع با نمونه‌ای ۲۵ نفره از این مدیران به صورت عمیق مصاحبه شده است. در نمونه‌گیری جهت حفظ تنوع از لحاظ سطح و جایگاه مدیران و توجه به جنبه‌ها و ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه با هر سه سطح مدیران ملی، مدیران استانی و مدیران شهرستان‌های جهاد مصاحبه شده است.

از مصاحبه عمیق با مشارکت کنندگان به عنوان ابزار اصلی در پژوهش استفاده شده است. مصاحبه عمیق گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای بین یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته و یک مصاحبه‌شونده است و هدف آن استنباط عمیق جزئیات غنی از موضوع پژوهش برای استفاده در تجزیه و تحلیل داده‌ها است از تحلیل اسناد و داده‌های ثانویه (برخی مصاحبه‌های جهادگران، دست‌نوشته شهید آوینی در مورد جهاد سازندگی و دو برنامه تلویزیونی مرتبط) نیز به عنوان منبع مکمل جهت تکمیل داده‌ها و مرور تطبیقی یافته‌های پژوهش استفاده شده است. بر این اساس می‌توان گفت در این تحقیق در ابزار از چندسویه سازی استفاده شده است. جهت تحلیل داده‌ها از نسخه ۱۰ نرم‌افزار مکسکودا استفاده شده است. مدل نهایی پژوهشی نیز با استفاده از نرم‌افزار نقشه ذهنی ترسیم شده است.

### ۳-۳-۳- اعتمادپذیری

جهت افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های تحقیق پروتکل مصاحبه شامل نحوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و محورهای سؤالات تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد. از سوی دیگر با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح سؤال‌های خود در هر محور روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق و حذف تعصب و پیش‌فرض‌های غیرلازم مهم‌ترین عنصر پایایی در تحقیقات کیفی است (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷) که در این جهت



با آگاهی مستمر محقق برای کنار گذاشتن تعصبات سعی در افزایش قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش گردید. همچنین در این تحقیق با استفاده از چندسویه‌سازی در ابزار امکان مرور تطبیقی داده‌های به دست آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر منجر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها می‌شود (Thomson, 2011). جهت افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق نظر دو نفر خبره در مورد محتوا و سلسله‌مراتب داده‌های مضامین پرسیده و برخی اصلاحات در ساختار و عناوین مضامین بر اساس نظرات آن‌ها اعمال گردید.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

تحلیل و کدگذاری یافته‌های پژوهش با استفاده از نسخه ۱۰ نرم‌افزار تحلیل کیفی مکسکودا منجر به تولید ۱۴۶ کد باز گردید که پس از ترکیب این کدها با یکدیگر در نهایت ۲۰ مضمون پایه شناسایی گردید که این مضامین در نهایت در قالب سه مضمون سازمان دهنده گروه‌بندی شدند که در این بخش از پژوهش به ترتیب به هر یک از این مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه ذیل آن اشاره می‌شود.

#### ۴-۱- عوامل بیرونی

اولین مضمون سازمان دهنده پژوهش حاضر اشاره به عواملی دارند که از خارج از جهاد بر استحاله و تغییر شکل جهاد سازندگی در طول دوره حیات مؤثر بوده‌اند. در ذیل به هر کدام از مضامین مذکور و برخی مستندات مرتبط اشاره شده در متن مصاحبه با مشارکت‌کنندگان اشاره شده است.

- **تقابل افراد و جریان‌های سیاسی:** «یکی از زمینه‌هایی که جهاد را منحل کرد همین قدرتمند شدن جهاد بود زیرا ارتباط با مردم روستا و محبوبیت در بین مردم و قوی‌تر شدن مجموعه جهاد از وزارتخانه‌ها از دیدگاه بعضی از سیاسیون مصلحت نبود و بر روی همین حساب جهاد را به وزارتخانه تبدیل کردند. کمیته فرهنگی را هم حذف کردند، زیرا نگران قدرت جهاد بودند و این امر برای برخی واقعاً نگران‌کننده بود.» «به دلیل رفت و آمدهای بچه‌های جهاد در روستا و ساخت مسجد و مدرسه و راه‌سازی و دیگر مسائل، مردم روستا به بچه‌های جهاد اعتماد داشتند و به طور کلی روستاییان با بچه‌های جهاد در امور مختلفی از جمله این که در انتخابات به چه کسی رأی بدهند مشورت‌هایی می‌کردند. چون آن زمان نصف جمعیت کشور روستاها بودند، جریان‌های سیاسی به ویژه در مجلس از این مسئله شدیداً احساس خطر می‌کردند و دنبال بودند جهاد را به نوعی کنترل کنند و تاثیرگذاریش را کم کنند.» «نماینده



مجلس یا فلان مقام دارای نفوذ اگر می‌گفت باید این کار در منطقه من انجام شود، خیلی راحت بررسی می‌کردیم و رد می‌کردیم. این برای بعضی‌ها سنگین بود که جهاد از کسی حساب نمی‌برد. لذا بردندش زیر نظر مجلس.»

• **تقابل ادارات و سازمان‌های دولتی:** اگر چه جهاد سازندگی یک نهاد توسعه‌ای بود که بر اساس ساختار خود و به تناسب نیاز هر روستا از ظرفیت ادارات و سازمان‌ها نیز در حل مشکلات استفاده می‌نمود، اما بسیاری از ادارات و وزارتخانه‌های دولتی فعالیت‌های جهاد را به عنوان موازی کاری با خود فرض می‌نمودند. «هر چه جلوتر می‌رفتند می‌دیدند جهاد داره جاپای قوی‌تری رو پیدا میکنه. احساس می‌کردند که یک رقیب گردن کلفتی دارند که این رقیب داره یک جورایی اون‌ها رو تهدید می‌کنه و وظایف اون‌ها رو به شکل بهتری انجام میده. جهاد هم در همه جا بود. در بهداشت و درمان بود، در راه بود و در کشاورزی هم بود. به مرور که وزارتخانه‌ها بعد از انقلاب قوت گرفتند احساس کردند که باید یک جوری این رقیب را از صحنه به در کنند دیگه و من اون رو خیلی در ادغام جهاد مؤثر میدونم؛ یعنی اون‌ها به دولت فشار می‌آوردند که اگه ما هستیم این چه کاره است». عوامل دیگری مانند تفاوت فرهنگ پشت میز نشینی و مادی ادارات دیگر با جهاد و تناقض ساختارهای برنامه‌ریزی و اجرا این تقابل را تشدید نمود. «ساختار اداری کشور به صورت بخشی بود و این ساختار تحمل جهاد را که به شکل برنامه‌ریزی منطقه‌ای و غیرمتمرکز کار می‌کرد نداشت.»

• **تفکیک وظایف:** یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تغییر ماهیت جهاد را می‌توان تصویب طرح‌های تفکیک وظایف این نهاد با وزارتخانه‌ها دانست. «تصویب تفکیک وظایف باعث شد، جهاد وظیفه مند بشه و از حالت مأموریت محور خارج شدیم». مصوبات تفکیک وظایف که در سال‌های ۶۴ و ۶۸ و ۶۹ مصوب شد، موجب شد، جهاد از یک سازمان مأموریت محور با هدف کلان توسعه روستایی تبدیل به سازمانی وظیفه محور برای انجام کارهایی مشخص تبدیل شود که این امر فلسفه وجودی جهاد را کمرنگ نمود. «قبل از تفکیک وظایف ما وارد روستا که می‌شدیم برایمان مسئله اصلی مردم مهم بود. بعدش وظایفی مشخص داشتیم که همان‌ها را هم فقط می‌توانستیم اجرا کنیم. این باعث شد پیوندمان با مردم کمرنگ بشه.»

• **حذف کمیته فرهنگی:** یکی از اقداماتی که به تبع تقابل افراد و جریان‌های سیاسی در جهاد اتفاق افتاد، تصویب حذف کمیته فرهنگی از جهاد توسط مجلس بود. «آقای فیروزآبادی گریه کرد پشت تریبون که کمیته فرهنگی رو از جهاد حذف نکنید. نماینده‌های مجلس یکی از دلایلی که کمیته فرهنگی رو از جهاد حذف کردند، این بود که می‌گفتند شماها میرید و مجلس رو در دست می‌گیرید. چون شما در روستا حضور



دارید و شما نماینده می‌فرستید توی مجلس و جهاد سازندگی همیشه اصل». نتیجه این اقدام تقلیل جهاد از یک سازمان همه جانبه توسعه‌ای به مجموعه‌ای عمرانی و اقتصادی بود. «در اساسنامه جهاد اومدن کارهای فرهنگی رو حذف کردند که جهاد فقط بره کار عمرانی بکنه؛ یعنی ما اومدیم یک نهاد قدرتمند تأثیرگذار فرهنگی و اجتماعی اقتصادی عمرانی رو تبدیل کردیم صرفاً به یک مجموعه‌ای که کارهای عمرانی و اقتصادی بکنه، در حالی که هویت و ماهیت جهاد فرهنگی بود». «جهاد اصالت فرهنگی داشت و این طوری در واقع قلب جهاد رو ازش جدا کردند».

- **تبدیل جهاد به وزارتخانه:** از دیگر تغییرات ساختاری بیرونی تحمیل شده به جهاد سازندگی تبدیل این نهاد به وزارتخانه در سال ۶۲ با مصوبه مجلس بود. «نظر ما این بود که جهاد همان چیزی که هست بماند و مسئولیت دولتی نگیرد و مثل آچار فرانسه هر جا که دولت گیر دارد یا یک مشکلی هست جهاد وارد شود و یک دیدگاه این بود که جهاد باید یک منصبی در دولت بگیرد و یک جایگاهی داشته باشد و احتمالاً بودجه بهتری بگیرد؛ اما هدف مجلسی‌ها کنترل جهاد بود. بعد مصوبه مجلس جهاد هم تبدیل به وزارتخانه‌ای در بین دیگر وزارتخانه‌ها شد». این مصوبه تأثیر قابل توجهی بر بوروکراتیک سازی جهاد و تغییر نوع ارتباط نیروی انسانی با جهاد داشت. «بعد از ۶۲ جهاد هیچ‌وقت آن جهاد قبلی نشد. همان مسائل و مشکلات دست‌وپا گیر ادارات و آیین‌نامه‌ها و قوانین کم‌کم وارد جهاد شد. خیلی از بچه‌های مستعد سرخورده شدند و از جهاد رفتند».

- **تغییر فرهنگ مدیریتی کشور پس از جنگ:** تغییر فرهنگ اداری و مدیریتی کشور پس از جنگ و حاکم شدن مؤلفه‌هایی مانند اشرافیگری، مادی‌گرایی در آن از جمله عواملی است که علاوه بر تأثیر بر فضای عمومی جامعه، نهادهای انقلابی مانند جهاد را نیز متأثر کرد. «در دوره سازندگی موجی از گرایش به مادیات و تجملات و ظواهر اول در مسئولین و ادارات و بعد هم در مردم ایجاد شد. خب جهاد هم از فضای کلی جامعه جدا نبود و همان فرهنگ به بخشی از بچه‌های جهاد هم تسری پیدا کرد».

#### ۴-۲- تغییرات ساختاری درونی

دومین مضمون سازمان‌دهنده تحقیق اشاره به تغییرات ساختاری و اداری اتفاق افتاده در داخل جهاد در سیر تغییر دارد.

- **کاهش انعطاف‌پذیری:** «کم‌کم این سم مقررات اداری شروع کرد به نفوذ کردن در پیکر این جهاد بزرگی که در تمام ایران بود. تا یکی دو سال بچه‌ها متوجه نشده بودند که چه اتفاقی افتاده است، ولی وقتی یک کاری می‌کردند و پولش را به



آن‌ها نمی‌دادند و می‌گفتند بودجه‌اش سال پیش تصویب نشده است، چون طرح نداده بودید، مسئله اثر خودش را نشان می‌داد. تازه کم کم جا می‌افتاد». «مهم‌ترین مزیت جهاد انعطافش بود». «... بعد ناگهان جهاد برعکس شد و رفت به سمت برنامه‌ریزی افراطی و متأسفانه این برنامه‌ریزی رفت توی برنامه‌ریزی عمومی دستگاه‌ها و قدرت مانور رواز جهاد گرفت. گفتند کارها باید بره توی شورای برنامه‌ریزی استان و نماینده مجلس و فرماندار و ... نظر بدن که جهاد بره کجا چی بسازه. اسمش برنامه بود ولی در عمل بیشتر روابط و تشخیص‌ها حاکم بود و انعطاف رو هم از جهاد گرفت».

• **تمرکز در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها:** «قبلاً تصمیم‌گیری بیشتر با صف بود و نقش ستاد خدمات و پشتیبانی. اول شهرستان تصمیم می‌گرفت و بعد استان و هر جا بالاتر بود به رده‌های پایین‌تر خدمات می‌داد و پشتیبانی می‌کرد. بعد اختیارات دست بالا افتاد؛ یعنی بالا شد رئیس و دیگه نقشش خدمات و پشتیبانی نبود. این برای او تصویب می‌کرد و دستور هم می‌داد. در نتیجه پروژه‌هایی که بیشتر مرکز نشین‌ها می‌خواستند انجام می‌شد». «برنامه‌ها را در شهرستان مشخص می‌کردیم و به استان که می‌آمد فقط بر اساس بودجه اولویت‌بندی می‌شد و بعد کار استان می‌شد کمک به اجرای آن برنامه. بعداً که سیستم وزارتخانه‌ای حاکم شد کم کم این روش کمرنگ شد. دستور از بالا می‌آمد. بعد هم که دیگر با وزارت کشاورزی ادغام شد». «در جهاد سال‌های اول همه با هم کار می‌کردند و در واقع این تهران بود که برای استان‌ها کار میکرد و پشتیبان استان‌ها بود و استان‌ها پشتیبان شهرستان‌ها کار می‌کرد... به تدریج سیستم در جهاد معکوس شد در گذشته رکن اصلی تصمیم‌گیری در روستاها بود. یعنی در میدان تصمیم‌گیری می‌شد و بالا بیشتر نقش پشتیبانی داشت. بعد کم کم مدیران سر بالا شدند. تهران را نگاه می‌کردند که چه می‌خواهد. امکان ندارد کسی سر بالا نگاه کند و تهران را ببیند و برای روستا کار مفید انجام دهد».

• **رشد بروکراسی و مقررات زدگی:** «به جایی رسید که آقای انتظاری که مسئول مالی کل وزارتخانه و عضو شورای مرکزی بود، یک نامه داد به من گفت یک دستور می‌خواهیم بگیریم، ببین چقدر باید امضا بشود! این جهاد است؟! جهادی که با یک برگ کاغذ مجوز می‌گرفت. این خیلی نگران‌کننده است. این بروکراسی همه را بیچاره کرده بود. در آن جهاد که پشت کاغذ سیگار حواله می‌کردند، حالا برای یک درخواست باید اقلاده تا امضا می‌گرفتیم». «قرار بود اداره‌ها جهادی بشوند، ولی جهاد اداری شد. شده بود مثل سیستم کند اداری دولت که ذره ذره برای کارهای عمرانی پول می‌دهند و یک کاری که می‌تواند چند ماهه تمام شود بعضی وقت‌ها چهار پنج



سال طول می کشد و پول نگهداری اش از خودش بیشتر می شود».

• **نظارت رسمی به جای اعتماد:** «سیستم جهاد بر اساس اعتماد بود. البته خود جوارزشی حاکم هم، خودکنترلی ایجاد می کرد و اگر کسی هم خطایی می کرد سایرین تذکر می دادند و یک امر به معروف و نهی از منکر همگانی حاکم بود. همین هم خیلی مؤثرتر بود از این سیستم های رسمی امروزی. بعد همین سیستم های ادارات جایگزین شد که بازرسی و حراست و ذی حساب بیایند تا مثلاً تخلفی نشود. هر چقدر این سیستم ها بیشتر شد، آن جو اعتماد از بین رفت و نیروها هم انگیزه شان کم می شد.»

• **وظیفه محور شدن:** «دنبال این نبودیم که بینیم وظیفه ما چیه. نیاز مردم رو پیدا می کردیم و دنبال همون کار می رفتیم. بعد این طوری شد که پست برای افراد تعریف شد و شرح وظایف و این طور تعریف شد که توی کاری که در وظیفه جهاد نیست یا وظیفه ما نیست، نباید ورود کنیم.» «نظر ما این بود جهاد با همان عنوان قبلی در روستاها باقی بماند و به عنوان استاندار روستا ادامه فعالیت بدهد، به این معنا که متولی توسعه روستا شود. ولی خب عده ای این نظر را نداشتند و کارهای خاصی را در دام و کشاورزی وارد جهاد کردند. به جای اینکه جهاد متولی روستا بماند، وظایف مختلفی را در جهاد اضافه کردند.»

• **کارمندی شدن ارتباط نیروی انسانی:** «نقطه عطف زمانی بود که اعضای جهاد از حالت عضویت به حالت مستخدمی تغییر ارتباط دادند. قبلاً حکم هایی که می دادند به این شکل بود که مثلاً عضو جهاد آقای فلانی معرفی می شود به استانداری برای انجام فلان کار. بعد عنوان مستخدمی پیش آمد که البته من تا حالا زیر بار نرفته ام و فرم درخواست استخدام پر نکردم. بعد هم بحث های طبقه بندی مشاغل و این مسائل پیش آمد.» «بعد از وزارتخانه شدن، جهاد به تدریج از نیروی داوطلب خالی شد و خیلی کم بود جاهایی که اردویی بودند و از داوطلبین استفاده می کردند. همه شدند کارکنان جهاد.»

### ۴-۳- عوامل فرهنگی درونی

این مضمون سازمان دهنده اشاره به تغییرات فرهنگی اتفاق افتاده در جهاد سازندگی در طول حیات این نهاد اشاره می کند. وقوع اغلب مضامین پایه مورد اشاره ذیل این مضمون را می توان متأثر از عوامل تعریف شده ذیل دو مضمون سازمان دهنده اول دانست. در ذیل اشاره های به مضامین پایه تشکیل دهنده این مضمون و برخی مستندات مورد اشاره مشارکت کنندگان در این زمینه می شود.



• **تضعیف محوریت ارزش‌های دینی:** «محوریت کار در جهاد و وجه مشترک بچه‌ها که همه را یکی می‌کرد، اصل کار برای خدا بود. با تغییراتی که پیش آمد، انگیزه‌ها متنوع شد و این محور در جهاد از بین رفت. نه این که دیگر کسی برای خدا کار نکند، بلکه مسائل دیگری هم وارد شد که این را کمرنگ می‌کرد». «اصرار می‌کردند که بیا و مسئولیت قبول کن. از روی خداترسی می‌گفتند که آقا من چطور قبول کنم که فردا باید جواب خدا رو بدم، جواب بیت‌المال رو بدم، جواب بچه‌ها رو بدم. بعد این طور شد که برخی دست‌وپا می‌شکستند تا بشوند رئیس. یک بنده خدایی رئیس سازمان می‌خواست بشه، خیلی این‌ور و آن‌ور رفت تا رئیس بشه. بعد توی مراسم تودیع و معارفه رئیس قبلی جهاد که از بچه‌های قدیمی جهاد بود، علنی جلوی خودش گفتند، ما یک زمانی لباس هامون کنده و پاره می‌شد و اصرار می‌کردند که بیا و رئیس بشو، حالا بعضی‌ها لباس هاشون را کنده و پاره می‌کنند تا بشوند رئیس. دقیقاً ۱۸۰ درجه اختلاف».

• **کاهش روحیه شورایی:** «قبل این که جهاد وزیر پیدا کند، در هر موضوعی در شورا تصمیم می‌گرفتیم. همه حرف‌ها را گوش می‌دادیم و هیچ کدام رئیس نداشتیم. بعد از آن نقش شورا بیشتر مشورتی شد و وزیر می‌خواست حرف آخر را می‌زد؛ اما ما خیلی چنین روحیه‌ای نداشتیم، دوست داشتیم حرف‌های ما را هم در نظر بگیرد». «شورای مرکزی شد شورای مشورتی. حالا تا یک مدتی بعد هم می‌گفتند یک چیزهایی مصوب شورای مرکزی است، یعنی وزیر شورای مرکزی را هم عرض خودش می‌دانست و یک چیزهایی را می‌برد در شورای مرکزی تصویب می‌کرد. بعد از جنگ آقای ... شورای مرکزی را اصلاً منحل کرد. می‌گفت من باید بروم در مجلس جواب بدم در حالی که شورا تصمیم می‌گیره». «... گفت من می‌خوام تصمیم بگیرم، چرا تصمیماتم باید به تصویب شورا برسه. اینجوری کار جلو نمیره. یک‌باره گفت که من اصلاً شورا رو قبول ندارم، کارش غیرقانونی بود ولی در دولت هم ازش حمایت شد. از اون به بعد شورا رو در عمل منحل کرد. البته در ظاهر شورا بود ولی دیگه جلسه شورا نگذاشت. تمام انتصابات و آیین‌نامه‌ها رو هم بدون مصوبه شورا انجام می‌داد. همه خلاف قانون بود، ولی چون پشتیبانی دولت رو داشت کارش رو انجام می‌داد».

• **تبعیض و کاهش روحیه برابری:** «یکی از ضربه‌های کاری که به جهاد خورد مقطعی بود که ماشین‌ها رو واگذار کردند به مدیران. این جوری بود که یک جریانی راه افتاد که به چه مدیری چه ماشینی با چه درجه‌ای بدیم. شروع کردند به دسته‌بندی که به اعضای شورا این، مسئول کمیته این، مسئول واحد که کوچک‌تر از اونه این و به





همین نسبت هم ماشین‌ها مدلشون، سالشون و نو و کهنش فرق می‌کرد. قبلاً بهترین ماشین مال کسی بود که روستاهای صعب‌العبورتری می‌رفت و پایین‌ترین ماشین‌ها مال ستادی‌ها بود». «اولین بار که اشل حقوقی آمد بچه‌ها احساس کردند که یک فاصله‌ای بین این‌ها با رییس اداره یا عضو شورای مرکزی‌شان دارد ایجاد می‌شود. تا آن زمان هیچ‌گونه فاصله‌ای بین خودشان و نیروها نمی‌دیدند. ارتباطات نزدیک بود و هرکسی که بیشتر تن به کار و خدمت می‌داد و ایثار بیشتری می‌کرد، عزیزتر بود. اولین بار بود که این طوری احساس دوری کردند».

- **رشد مادی‌گرایی و اشرافی‌گری:** «اون زمان آقای... رییس سازمان بود. تعدادی ماشین سازمانی پاترول شیک با امکانات زیاد خریدند و با پلاک شخصی به عنوان ماشین سازمانی دادند به مدیرانشون. رفته پیشش و با داد و بیداد گفتم ضربه‌ای که شما به جهاد زدید منافقین نزدند. فردا بچه‌های جهاد اینو سوار بشن برن روستا اولین اتفاق اینه که روستایی گلی می‌خواد سوار شه با خودش می‌گه ماشین این خراب میشه یا این به روستایی می‌گه خودت رو بتکون». «... بعد از آن چیزهایی مثل حق مأموریت و پورسانت و ... به جهاد اضافه شد که باعث فاصله گرفتن از فرهنگ خالص جهادی شد، چون بیشتر در دنبال محاسبات مادی رفتیم تا کار در راه خدا».

- **رشد مدرک‌گرایی و تخصص زدگی:** «در دهه ۷۰ بچه‌ها به سمت مدرک گرفتن رفتند و علم حجاب شد و شروع الفاظ آقای دکتر و مهندس بود. دیگر مانند دهه ۶۰ همه باهم برادر نبودند و برادر هم را صدا نمی‌کردند و نتیجه‌اش هم شد افت راندمان جهاد». «قبلاً ملاک انتخاب مدیران تقوی بود و توانایی جلو بردن کار و ارتباط خوب با بچه‌ها. کم‌کم مدرک تحصیلی شد ملاک و البته خط سیاسی. یک وقتی یکی از دوستان می‌گفت باید تأسف خورد به حال جهاد که رییس جهاد را با خانواده‌اش دیده‌ام فلان جا، با چه ظاهری».

- **افزایش ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری:** «... نگران اشتباه کردن نبودیم، چرا که همه صداقت افراد را می‌دانستند، لذا اگر مسئله‌ای پیش می‌آمد متوجه غیرعمدی بودن آن می‌شدند بعد که سیستم تغییر کرد عده‌ای تحمل این رفتارها را نداشتند و می‌گفتند اگر قرار بر انجام کاری باشد و بعد از آن زیر سؤال برویم دیگر آن کار را انجام نخواهیم داد که این بر پیکره جهاد صدمه وارد کرد و آن خلاقیت و ریسک‌پذیری را در جهاد کم‌رنگ کرد». «از وقتی جهاد وزارتخانه شد، دیگر لازم بود با دولت کنار بیاید. این یک ملزوماتی دارد؛ مجبور است یک محافظه‌کاری‌هایی داشته باشد که بماند، بودجه بگیرد، امکانات بگیرد. ناخودآگاه دیگر آن انگیزه جهادی دهه اول را ندارد،



ولی قبل از آن می‌آمدی آنجا و فقط برای خدا کار می‌کردی و چیز دیگری برایت مهم نبود؛ یعنی داد و فریادت را می‌کردی، شب و روز وقت می‌گذاشتی، اصلاً محافظه‌کاری نداشتی و از مواضعت که به نفع مردم روستایی بود کوتاه نمی‌آمدی. در گذشته به این شکل بود که اگر به بحث و جدل می‌رسید ما هیچ ترسی از این که ایده‌مان را در مقابل مسئولین بگوییم نداشتیم؛ یعنی آن جسارت و برش‌کار افت کرد.»

• **سیاست زدگی:** «... بعداً این طوری شد که متأسفانه مدیران را از بالا و سیاسی آوردند. یک آقای رو به خاطر خط سیاسی‌اش یک‌دفعه از رده کارشناسی در مرکز تحقیقات گذاشتن رییس جهاد. به آقای ... گفتم این کاری که کردید بازتاب خوبی نداره. ضمن اینکه یک خواهشی از شما دارم گوشی و تلفن دستش نباشه. گفت یعنی چی؟ گفتم از دیگران خط نگیره. فلانی زنگ زننه که چیکار بکن و یا اون یکی دیگه بگه ما آوردیمت.» «یکی از چیزهایی که خیلی آسیب زد به جهاد وارد شدن خط و خطوط سیاسی به انتصابات و تصمیم‌گیری‌ها و ... بود. البته قبلاً هم بچه‌های جهاد گرایش‌های مختلفی داشتند ولی این‌ها وارد کار نمی‌شد.»

• **کاهش هویت مردمی و مشارکت مردم:** «سیستم بالا به پایین شد و پروژه‌ها از قبل باید در وزارتخانه تصویب می‌شد. روستایی احساس می‌کرد این پروژه چون مصوب شده است، قرار بر اجرا شدن دارد. من چه کمک بدهم و چه نه پروژه وظیفه جهاد است، تعامل فعالیت دینامیک و ارگانیکی که با مردم داشتیم، کم‌کم از بین رفت و به ساختار رسمی نزدیک شدیم.» «وزارتخانه که شد دیگر مردم به آن پول نمی‌دادند. می‌گفتند دولت خودش پول دارد و این همه نفت می‌فروشد. پول بدهم به دولت؟ به جهاد پول می‌دادند ولی به دولت نمی‌دادند و این دیگر دولتی شده بود؛ یعنی ناگهان آن منبع لایزال مردمی تمام شد.» «ریشه‌های محبوبیت جهاد که اقبال عمومی مردم بود را قطع کردند به جهاد مأموریت‌های در تعارض با مردم دادند، مثلاً مأموریت حفاظت از مراتع و منابع طبیعی که هر کسی ورود پیدا کرد دستگیر شود.»

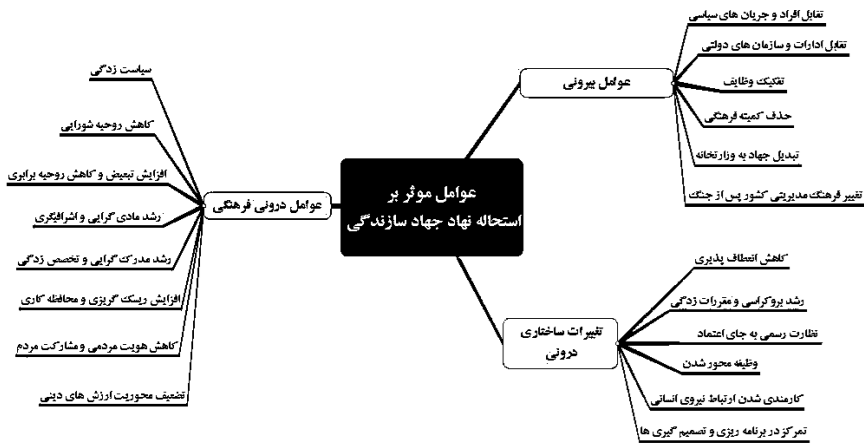
• **کاهش آزادی عمل نیروی انسانی:** «مهم‌ترین عامل تربیت نیرو در جهاد میدان دادن به نیروی انسانی بود. باعث تربیت و رشد نیرو می‌شد و قدرت ریسک پیدا می‌کرد. وقتی کارها از شور اولیه جهاد خارج شد و آن سازمان‌دهی‌ها و تشکیلات در ستادها گسترش پیدا کرد، دیگه به آن شکل نبود و آزادی عمل کمتر شد.» «از آن حالتی که راحت با مردم تصمیم می‌گرفتیم دور شدیم. دیگر مسئول جهاد که آنجا می‌رفت مردم می‌گفتند مثلاً فلان چیز را می‌خواهیم، او دیگر نمی‌توانست تصمیم بگیرد. می‌گفت که حالا باید فکر کنم و بعد بروم تأیید شود و بودجه‌اش تصویب شود و



شاید سال بعد، مردم می گفتند که این هم شد مثل بقیه ادارات. یواش یواش دیدند که این‌ها اهل تصمیم‌گیری نیستند و نمی‌توانند و اختیار ندارند و خلاصه فقط آن رئیس بالایی باید بیاید و مسئول کمیته استان باید بیاید و شورای مرکزی استان باید بیاید اینجا را بازدید کند تا کار جلو برود».

#### ۴-۴- شبکه مضامین عوامل موثر بر استحاله جهاد سازندگی

بر اساس مضامین شناسایی شده، در تصویر زیر مدل نهایی پژوهش که با استفاده از نرم‌افزار نقشه ذهنی<sup>۱</sup> تهیه شده است، شبکه مضامین عوامل موثر بر استحاله جهاد سازندگی به شکل زیر است:



#### ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

##### ۵-۱- بحث

نهادی شدن، برآیند نیروهای همگرا و واگرا است. در زندگی نهادها در طول دوران شکل‌گیری و حفظ، نیروهای همگرا بر واگرا غالب هستند و طی دوره نهادزدایی، نیروهای واگرا تسلط می‌یابند و نیروهای همگرا افول می‌کنند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۲). نیروهای واگرا می‌توانند موجب تخریب نهادها شوند. با تسلط نیروهای واگرا و تخریب یا تغییر نهادهای موجود در مرحله بعد این نیروها تبدیل به نیروهای همگرا می‌شوند؛ و نیروهای واگرای جدیدی که موافق وضع موجود نیستند شکل می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۹۳). فرآیند استحاله جهاد را نیز می‌توان در این چارچوب در قالب غلبه تدریجی نیروهای واگرا بر همگرا تحلیل نمود. قدرت‌گیری جریان‌های سیاسی و اداری



مخالف جهاد از یک سو و تضعیف نیروهای همسو با آن از سوی دیگر در عمل نیروهای واگرا نسبت به این نهاد را تقویت نمود. همچنین تضعیف انسجام و همبستگی درونی در داخل جهاد در اثر تغییر فرهنگی درونی در آن و به تبع آن تضعیف نیروهای همگرا با این نهاد نیز از دیگر عوامل تغییر این معادله به نفع نیروهای واگرا بود. این تضعیف انسجام درونی به شکلی بود که به اعتقاد اغلب مشارکت کنندگان در تحقیق در نقاط عطفی مانند تصویب وزارتخانه شدن، مصوبات تفکیک وظایف و مصوبه ادغام جهاد در وزارت کشاورزی همراهی عده‌ای از مسئولان رده بالا و نیروهای داخل جهاد با نیروهای واگرای بیرونی نقش مؤثری در موفقیت هر یک از این اقدامات داشته‌است.

به اعتقاد مورگان (۲۰۰۶) تمایل به بقا در بسیاری از موارد منجر به بروز رفتارهایی توسط سازمان‌ها شده است که در عمل هویت سازمان را قربانی نموده‌است. در مورد جهاد سازندگی نیز تغییرات ایجاد شده در این جهت به تدریج ماهیت و هویت این نهاد را تضعیف نمود. ایروانی (۱۳۷۸) در پایان نامه دکترای خود با عنوان نهادگرایی و جهاد سازندگی به وجود ده ویژگی نهادی در جهاد سازندگی اشاره می‌کند که از این میان ویژگی‌های مردم‌گرایی، دین‌محوری و انعطاف‌پذیری در تحقیق حاضر نیز به عنوان عواملی که تغییر آن‌ها موجب استحاله ماهیت نهادی جهاد شده است، مورد اشاره قرار گرفته است. حجازی‌فر (۱۳۹۴) نیز به اهمیت عواملی مانند سازمان‌دهی غیرمتمرکز، پرهیز از بروکراسی زائد و انعطاف‌پذیری در حفظ هویت نهادهای جهادی اشاره دارد. به اعتقاد وی این نهادها در تصمیم‌گیری‌ها به صورت دسته‌جمعی، مشارکتی و اقماعی و غیرمتمرکز عمل می‌کنند. لاب (۲۰۱۳) در تحقیق خود بر روی تاریخچه جهاد سازندگی در سازگاری با نتایج تحقیق حاضر تقابل جریان‌های سیاسی داخلی با جهاد سازندگی را یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استحاله جهاد سازندگی می‌داند. به اعتقاد وی این جریان‌ها از طریق تبدیل جهاد به یک سازمان دولتی به دنبال ایجاد سازوکاری برای کنترل این نهاد و محدود کردن آن بودند. وی همچنین معتقد است، ایدئولوژی عدالت‌خواهانه و چپ‌گرایی جهاد در مقابله با جهان‌بینی فن‌سالارانه و همچنین اختلافات بین جریان‌های رادیکال و محافظه‌کار در داخل جمهوری اسلامی از جمله کشمکش‌هایی است که جهاد در طول فعالیت خود با آن مواجه بوده است. لاب با مقایسه گزارش‌هایی که جهاد سازندگی به مناسبت دهمین و بیستمین سال تأسیس خود منتشر کرده نتیجه می‌گیرد جهاد در اولین دهه فعالیت عملکرد حرفه‌ای‌تر و مؤثرتری داشته است. به اعتقاد وی انبوه تبلیغات شرکت‌ها در کتاب گزارش دهه دوم حاکی از تغییرات عمیق فرهنگی و بسط ارزش‌های نئولیبرال و فرهنگ سرمایه‌داری



است که در دهه ۱۳۷۰ و متأثر از سیاستهای دولت وقت به جهاد نفوذ کرده بود. او همچنین با اشاره به ایجاد ظرفیت‌های بسیج عمومی در دوران بعد از انقلاب‌ها معتقد است، برخی نگاه‌های انحصارطلبانه به قدرت ظرفیت بسیج عمومی را محدود می‌کند. به اعتقاد لای (۲۰۱۳) دو بمب‌گذاری مقرر حزب جمهوری اسلامی و نخست‌وزیری به دلیل حذف دو عنصر مهم حامی جهاد (شهید بهشتی و شهید رجایی) ضربه سنگینی به جهاد سازندگی وارد نموده است.

استحاله و حذف نهادهای برآمده از انقلاب اسلامی اتفاقی است که علاوه بر جهاد در نهادهای دیگری مانند کمیته‌های انقلاب اسلامی و آموزش و پرورش (حذف پرورشی) نیز در دوران پس از جنگ تحمیلی اتفاق افتاده است. همچنین بررسی تاریخ سیاسی پس از جنگ نشان می‌دهد که تلاش‌های جدی برای تحقق این موضوع در سپاه پاسداران در قالب ادغام آن با ارتش نیز صورت گرفته است که به دلیل مقاومت در سطوح عالی نظام جمهوری اسلامی ناکام مانده است. از این جهت به نظر می‌رسد تحقیق حاضر بتواند به نهادها و سازمان‌های اجتماعی در آشنایی با عوامل مؤثر بر استحاله این نهادها و به تبع آن تلاش برای جلوگیری از وقوع چنین امری کمک کند. ادبیات موجود در زمینه نهادهای برآمده از انقلاب نیز بیشتر به بررسی آثار و پیامدهای مثبت اجتماعی و اقتصادی این نهادها پرداخته است و نگاه انتقادی به سیر این نهادها در این پژوهش‌ها به‌ندرت اتفاق افتاده است. از این جهت پژوهش حاضر می‌تواند در پیشبرد بدنه دانش در این زمینه و ایجاد ادبیات نظری جدید نقش ایفا نماید.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال کاوش در سیر و در نتیجه کشف عوامل مؤثر بر استحاله سازمان‌های اجتماعی بر اساس مطالعه تجربه نهاد جهاد سازندگی بود. بر این اساس در این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و همچنین مطالعه اسناد در دسترس در مورد این نهاد این عوامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۱۴۶ کد باز گردید که از ترکیب این کدها در مجموع بیست تحقیق در قالب سه مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. مضامین سازمان‌دهنده پژوهش شامل عامل بیرونی، عوامل درونی فرهنگی و تغییرات ساختاری درونی بودند. کلیه مضامین سازمان‌دهنده نیز تحت مضمون فراگیر «عوامل مؤثر بر استحاله نهاد جهاد سازندگی» قابل تعریف می‌باشد؛ لذا مضمون مذکور کانون و هسته شبکه مضامین این پژوهش را تشکیل می‌دهد.



اولین مضمون سازمان‌دهنده تحقیق حاضر اشاره به عواملی دارد که از خارج از جهاد بر استحاله این نهاد تأثیرگذار بوده‌اند. بخشی از این عوامل ناشی از تقابل سایر نهادهای دارای قدرت در داخل نظام جمهوری اسلامی با جهاد دارند که مشخصاً شامل سیاسیون و جریان‌های سیاسی (به ویژه بخش‌هایی از قوه مقننه) از یک طرف و ادارات و بخش‌هایی از وزارتخانه‌ها و ادارات دولتی از سوی دیگر بودند. بررسی اسناد مرتبط با جهاد در سال‌های اولیه انقلاب نشان می‌دهد این تقابل از سال‌های اولیه انقلاب و به طور ویژه در دولت بنی‌صدر نیز وجود داشته‌است که انتشار مقالات متعدد ضد جهاد در روزنامه انقلاب اسلامی (ارگان بنی‌صدر) مبین این امر است؛ اما حمایت‌های جدی شهید بهشتی (به عنوان مغز متفکر جهاد) و شهید رجایی (از جمله در قالب تخصیص بودجه یک و نیم میلیاردی به جهاد در ابتدای فعالیت) از جهاد در دوره مذکور را می‌توان از عوامل رشد جهاد در دوره مذکور ذکر کرد. شهادت این دو حامی اصلی جهاد و کمرنگ شدن فضای ناآرام ابتدای انقلاب که ضرورت حضور جهاد را در قالب یک جنبش اجتماعی را پررنگ می‌نمود، در کنار اختیارات کم‌رییس‌جمهور وقت (آیت‌الله خامنه‌ای) که از دیگر حامیان جهاد بود و احساس خطر جریان‌های سیاسی از تأثیرگذاری و ضریب نفوذ بالای جهاد میان مردم، در عمل موجب تقویت نیروهای واگرا نسبت به جهاد سازندگی شد که در نهایت منجر به تغییر ماهیت ساختاری نهادی جهاد در قالب مصوباتی مانند وزارتخانه شدن، تفکیک وظایف و حذف کمیته فرهنگی گردید. به اعتقاد سالاری (۱۳۹۱) چالش بین نیروهای فن‌سالار و انقلابی در جمهوری اسلامی در طول عمر انقلاب وجود داشته‌است و در اغلب موارد نیز این چالش با غلبه نیروهای فن‌سالار همراه بوده‌است.

دومین مضمون سازمان‌دهنده تحقیق اشاره به تغییرات ساختاری و اداری در داخل خود جهاد دارد که اغلب این عوامل نیز خود متأثر از تغییرات ساختاری تحمیل‌شده بیرونی (وزارتخانه شدن و تفکیک وظایف) است. تحمیل بروکراسی ناکارآمد و مقررات‌زدگی در جهاد و به تبع آن کاهش انعطاف‌پذیری، جایگزینی نظام کنترل رسمی و اداری به جای ساختار کنترل جهادی که واجد مؤلفه‌هایی مانند خودکنترلی و امر به معروف و نهی از منکر همگانی بود و جایگزینی ساختار عضو محور داوطلبانه و مردمی نیروی انسانی جهاد با ساختار سنتی استخدامی رسمی ادارات از جمله مهم‌ترین این عوامل بوده‌است. همچنین جایگزینی سیستم مأموریت محور و توسعه‌ای جهاد با سیستمی مبتنی بر شرح وظایف خاص و حذف سیستم منطقه‌ای و تمرکززدایی شده از پایین به بالای برنامه‌ریزی در جهاد و جایگزینی آن با یک ساختار برنامه‌ریزی متمرکز دستوری



از دیگر عواملی بود که بر تغییر هویت نهاد جهاد سازندگی و از بین رفتن فلسفه وجودی آن تأثیر جدی داشته است.

سومین مضمون سازمان دهنده این پژوهش اشاره به تغییرات فرهنگی درونی در جهاد سازندگی دارد. بخش عمده‌ای از این تغییرات را می‌توان متأثر از عوامل تعریف شده ذیل دو مضمون سازمان دهنده اول دانست. در واقع تغییرات ساختاری تحمیل شده از بیرون از یک سو و تغییرات درونی ساختاری از سوی دیگر به تدریج با تغییر دادن جو سازمانی حاکم بر جهاد منجر به ایجاد تغییرات فرهنگی عمیقی در این نهاد شد که آن را می‌توان اساسی‌ترین ضربه بر پیکره این نهاد دانست. ظهور تدریجی پدیده‌های منفی فرهنگی مانند مادی‌گرایی و اشرافیگری، ایجاد تبعیض بین رده‌های مختلف سازمانی، کاهش روحیه همدلی و محافظه‌کاری و ریسک‌گریزی از جمله مهم‌ترین عواملی بود که مهم‌ترین عنصر هویتی و مزیت جهاد یعنی فرهنگ سازمانی جهادی را به تدریج کمرنگ نمود. همچنین ظهور پدیده‌هایی مانند سیاست‌زدگی و مدرک‌گرایی و تخصص‌گرایی نیز از طریق از بین بردن محوریت تقوا و شایسته‌سالاری در نظام مدیریت منابع انسانی جهاد دیگر مزیت این نهاد نسبت به سایر سازمان‌های دولتی که محوریت و حضور فعال نیروی انسانی با انگیزه و با ایمان بود را از بین برد.

### ۵-۳- پیشنهادها

تلاش برای تضعیف و مقابله با نیروهای واگرایی بیرونی در کنار حفظ انسجام درونی، مراقبت جدی نسبت به تغییر هویت فرهنگی در نهادها و حفظ مزیت انعطاف‌پذیری ساختاری و جلوگیری از ظهور بروکراسی‌های زائد، تمرکززدایی در برنامه‌ریزی و حفظ عنصر اعتماد به نیروی انسانی به جای استفاده از ساختارهای کنترل رسمی، تلاش مستمر برای حفظ حاکمیت ارزش‌های دینی در بستر سازمان و حساسیت نسبت به کمرنگ شدن آن از جمله پیشنهادهایی است که بر اساس تحقیق حاضر می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران و مدیران نهادهای برآمده از انقلاب اسلامی باشد.



## ۶- منابع

## ۱-۱- منابع فارسی

۱. اسکات، ریچاد (۱۳۸۷). نهادها و سازمانها. سمت: تهران.
۲. ایروانی، محمد جواد (۱۳۷۸). نهادگرایی و جهاد سازندگی. تهران: مشتاقان فلاحت وزارت جهاد سازندگی.
۳. آخوندی عباس (۱۳۹۱). خاطرات تاسیس جهاد سازندگی: از بودجه یک و نیم میلیاردی شهید رجایی برای جهادسازندگی تا جاده آبادان. نشریه اقتصاد کلان، پورعزت، علی اصغر؛ روزبهانی، خدیجه؛ طاهری عطار، غزاله؛ سعیدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۳). سازمان به مثابه ققنوس: تأملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی (مورد مطالعه: جهاد سازندگی). مدیریت دولتی، ۶(۳)، ۴۱۹-۴۳۶.
۵. تسلیمی، محمد سعید؛ میرزایی اهرنجان، حسن؛ محسنی، منوچهر؛ قلی پور، آرین (۱۳۸۲). طراحی و تبیین مدل دیالکتیکی نهادی شدن سازمان، دانش مدیریت، ۶۳، ۳-۳۸.
۶. حجازی فر، سعید (۱۳۹۴). چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، ۲۳(۳)، ۹۵-۱۲۲.
۷. دانایی فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روابی و پایایی در پژوهشهای کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت، ۱، ۱۳۱-۱۶۲.
۸. سالاری، محمد مهدی (۱۳۹۱). جایگاه واژه‌سازی و نهادسازی در تاسیس تمدن بزرگ اسلامی. مجموعه مقالات همایش نظریه‌بیداری اسلامی در اندیشه امام خمینی (ره) و آیت الله خامنه‌ای، تهران: انتشارات انقلاب اسلامی.
۹. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالشها و الزامات، مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، ۹-۳۹.
۱۰. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابولحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۰، ۱۵۱-۱۹۸.
۱۱. فرهی، علی؛ سنجقی، محمد ابراهیم؛ سلطانی، محمدرضا؛ محمدیان، یدالله (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۵۳-۸۳.
۱۲. قلی پور، آرین (۱۳۸۴). نهادها و سازمانها (اکولوژی نهادی سازمانها). تهران: سمت.
۱۳. کوبین، مینتزرگ و جیمز (۱۳۷۳). مدیریت استراتژیک، فرآیند استراتژی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.





۱۴. مقیمی، سید محمد و میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۲). **ارایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان های غیر دولتی ایران با استفاده از رویکرد کار آفرینی**. دانش مدیریت، ۱۶(۲)، ۱۰۱-۱۳۸.
۱۵. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۷). **سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز**. سمت:تهران.
۱۶. نوری نژاد، علی (۱۳۸۶). **جهاد سازندگی یادگار امام (ره) و مولود انقلاب اسلامی و فرهنگ جهادی مولودی از جهادسازندگی**. اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.

### ۶-۲- منابع انگلیسی

1. Attride-Stirling, J. (2001). **Thematic networks: an analytic tool for qualitative research**. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
2. Azkia, M. (2002). **Rural society and revolution in Iran**. *Twenty Years of Islamic Revolution: Political and Social Transition in Iran since 1979*, 96-119.
3. Bakhsh, S. (1984). **The reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution**. Basic Books.
4. Clark, B. R. (1972). **The organizational saga in higher education**. *Administrative science quarterly*, 178-184.
5. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. Thousand Oaks.
6. Edwards, J. P. (1977). **Strategy formulation as a stylistic process**. *International Studies of Management & Organization*, 13-27.
7. Foran, J., & Goodwin, J. (1993). **Revolutionary outcomes in Iran and Nicaragua: Coalition fragmentation, war, and the limits of social transformation**. *Theory and Society*, 22(2), 209-247.
8. Lob, E. S. (2016). **The Islamic Republic of Iran's Foreign Policy and Construction Jihad's Developmental Activities in Sub-Saharan Africa**. *International Journal of Middle East Studies*, 48(2), 313-338.
9. Lob, E. S. (2013). **An Institutional History of the Iranian Construction Jihad: From Inception to Institutionalization (1979-2011)**. PhD Thesis, Princeton University.
10. Morgan, GH. (2006). **Images of Organization**, London: Sage Publication.
11. Schirazi, A. (1993). **Islamic development policy: the agrarian question in Iran**. Lynne Rienner Publishers Inc.
12. Selznick, P. (1996). **"Institutionalism" old and new**. *Administrative science quarterly*, 270-277.
13. Taremi, K. (2015). **At the Service of Hizbollah: The Iranian Ministry**



**of Construction Jihad in Lebanon, 1988–2003. Politics, Religion & Ideology**,16(2-3), 248-262.

14. World Bank(1994). **Islamic Republic of Iran Services for Agriculture and Rural Development** (Volume I, Main Report). Rep

