

## سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی (مطالعه موردی جهاد سازندگی)

حمیدرضا قائدعلی<sup>۱</sup>

غلامرضا سلیمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۳۱

### چکیده

مفهوم «مدیریت جهادی» مولود نهاد جهاد سازندگی در اولین سال پیروزی انقلاب اسلامی است که در سیر تطور جهاد سازندگی با فراز و نشیب‌هایی همراه بود و این تجربیات برای بازسازی «مدیریت جهادی» در زمان حال قابل بهره‌برداری است. از این‌رو هدف این تحقیق بررسی سیر تطور مدیریت جهادی در جهاد سازندگی است؛ برای این منظور از روش تحلیل محتوا استفاده شد. نمونه این تحقیق ۵۷ مقاله از میان مقالات چاپ‌شده در همایش‌های ملی مدیریت و فرهنگ جهادی است که توسط وزارت جهاد کشاورزی در سال‌های ۱۳۸۶، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ برگزار شده که حداقل یکی از نویسندگان مقالات از کارکنان جهاد سازندگی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد جهاد سازندگی در سیر تطور خود پنج دوره عمر را تجربه کرده است. شروع هر یک از دوره‌ها به ترتیب عبارت است از: تشکیل جهاد سازندگی (۱۳۵۸)، شروع جنگ تحمیلی (۱۳۵۹)، وزارتخانه‌شدن جهاد سازندگی (۱۳۶۲)، پایان جنگ تحمیلی (۱۳۶۷) و ادغام در وزارت کشاورزی (۱۳۷۹). مدیریت و فرهنگ جهادی در دوره اول متولد شد و رشد یافت و در دوره دوم تقویت شد و در دوره سوم به بلوغ کامل رسید؛ اما با پایان یافتن جنگ و شروع دوره چهارم، مدیریت جهادی افول کرد و در دوره پنجم همزمان با ادغام جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی استحاله شد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت جهادی، جهاد سازندگی، انقلاب اسلامی، مدیریت اسلامی

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری و پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

hamidreza\_ghaedali@yahoo.com

salimi@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

## مقدمه

انقلاب اسلامی فقط پدیده‌ای تاریخی نیست که در بهمن ماه ۱۳۵۷ به وقوع پیوست بلکه فرایندی است در راستای تحقق تمدن نوین اسلامی در اقتضائات جهان کنونی که این فرایند در پنج گام مهندسی می‌شود که عبارت است از: ۱. پیروزی انقلاب اسلامی ۲. ایجاد نظام اسلامی ۳. دولت اسلامی ۴. جامعه (کشور) اسلامی ۵. دنیای اسلامی یا تمدن نوین اسلامی (خامنه‌ای، ۱۳۸۴)؛ از این رو پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، تنها تحول در نظام و ساختار اداری و دولتی کشور نبود، بلکه باورها، علاقه‌ها و... را نیز دگرگون کرد؛ آرمانهای مردمی، دینی و فرهنگی در نظام اداری کشور احیا شد. جهاد سازندگی از جمله نهادهای توانمندی بود که در فضای فرهنگی - ارزشی حاکم بر انقلاب اسلامی پا به عرصه نظام اداری کشور نهاد و در راستای جهت‌گیری نظام اسلامی، مأموریت‌های جدید و سنگینی را در فعالیت‌های عمرانی برای محرومیت‌زدایی از روستاها، خودکفایی در ابعاد مختلف بخش کشاورزی و نیز حضور مقتدرانه در ستادهای پشتیبانی، رزمی و مهندسی جنگ تحمیلی بر عهده گرفت و طی این مدت تغییرات قابل توجهی را در دوره زندگی سازمانی داشته است (جاجرمی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶).

مفاهیم «مدیریت جهادی»، «فرهنگ جهادی» و «جهادگر» مولود شکل‌گیری جهاد سازندگی است که امروز به کلیدواژه‌هایی رایج در مباحث مدیریت کلان کشور بدل شده است (آرمند و ذبیحی‌طاری، ۱۳۸۸).

بازخوانی سیر تطور جهاد سازندگی در واقع مطالعه‌ای تجربه‌ای از اجرای «مدیریت جهادی» در دوران معاصر است. اکنون که دغدغه «احیای مدیریت جهادی» در کشور از صدر نظام تا نخبگان جامعه فراگیر شده نیاز است از تجربه تولد و اجرای مدیریت جهادی در جهاد سازندگی استفاده کرد تا دغدغه‌های امروز دوباره پس از تولد، رشد کند و بلوغ مدیریت جهادی به زوال آن نینجامد.

هدف این تحقیق شناسایی و تبیین سیر تطور جهاد سازندگی است. برای دستیابی به هدف تحقیق، سؤال اصلی تحقیق این است: (دوره‌های اصلی در سیر تطور جهاد سازندگی کدام و مدیریت جهادی در هر کدام از این دوره‌ها چگونه بوده است؟)

در ادامه مقاله پس از ارائه توضیحاتی درباره شکل‌گیری جهاد سازندگی، پیشینه پژوهش بررسی می‌شود؛ سپس با بیان روش پژوهش، یافته‌های پژوهش سامان می‌یابد و بحث و نتیجه‌گیری صورت می‌پذیرد و در انتها پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده بیان می‌شود.

### شکل گیری جهاد سازندگی

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، پرکردن شکاف و فاصله عمیق وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جامعه روستایی، نیازمند اصلاحات و تغییراتی عمیق و در عین حال سریع بود. برای رهایی از این وضعیت، وجود سازمان‌ها و نهادهای جدیدی که بتوانند فقر و محرومیت را از چهره روستاهای کشور بزدايد و توسعه و رفاه نسبی و امکانات زندگی را در مناطق دورافتاده به ارمغان آورد، ضروری به نظر می‌رسید. براساس چنین ضرورت‌هایی بود که جهاد سازندگی در ۲۷ خرداد ماه ۱۳۵۸ با فرمان حضرت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه) پا به عرصه وجود نهاد. در حقیقت، تولد جهاد سازندگی پاسخی به این نیاز اساسی بود. تأسیس جهاد سازندگی عملی انقلابی بود و با هدف ایجاد نظامی اداری مبتنی بر بسیج توده‌ها، رهایی از قید و بند دیوان‌سالاری، اداره مردمی کارها، اصل قراردادن مشارکت مردم و پایان دادن به تمامی محرومیت‌ها در نواحی روستایی ایجاد شد (شعبانی و تاج آبادی، ۱۳۸۶).

در فصل اول از اساسنامه جهاد سازندگی اهداف این نهاد این گونه بیان شده بود (کاوشی؛ ۱۳۸۹):

«ماده ۱. نشر و گسترش ابعاد معنوی بینش اسلامی مبتنی بر اصل ولایت فقیه به عنوان پایه و اساس انقلاب اسلامی ایران در روستاها.

ماده ۲. ایجاد زمینه رشد شخصیت والا و انسانی روستاییان از طریق مشارکت و نظارت آنان در فعالیتهای مربوط به خویش.

ماده ۳. حرکت به سوی استقلال و خودکفایی کشور با تلاش در جهت بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی روستاها از طریق توسعه کشاورزی و بازسازی ویرانی‌های باقیمانده از رژیم گذشته در کنار تمام نیروهای جمهوری اسلامی.

ماده ۴. تلاش در جهت تغییر سامانه اداری و اجرایی کشور و پایه‌گذاری و تدوین نظام نوین بر اساس مکتب اسلام از طریق ارکان قانونی جمهوری اسلامی با توجه به عملکرد جهاد سازندگی به عنوان میدان تجربه انقلاب اسلامی.

ماده ۵. بسیج قشرهای گوناگون مردم برای سازندگی و فراهم کردن امکان تلاش برای نیروهای مؤمن ایثارگر جامعه و رشد و پرورش آنها.

شکل‌گیری این نهاد، که تحت تأثیر اندیشه‌های حضرت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه) و سرشار از شور انقلابی مردم مسلمان بود، توانست فصل نوینی در اندیشه مدیریتی کشور پایه‌ریزی کند به گونه‌ای که پس از مدتی، مولد فرهنگ سازمانی منحصر به فردی گشت که آن را از دیگر سازمان‌های کشور متمایز ساخت. این فرهنگ سازمانی در میان مردم و جهادگران با عنوان «فرهنگ جهادی» شهرت یافت

(قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۳). تلقی و برداشت از فرهنگ جهادی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ارزش‌های مثبت برخاسته از رفتار و روابط کارکنان «جهادگران»، سازمان «جهاد»، مدیریت و مدیران جهادی است که به نوعی نقش الگو و مثال‌زدنی برای جامعه، رفتار اداری و روش‌های اجرایی و مدیریتی در دیگر حوزه‌ها و ارگان‌ها داشته است به گونه‌ای که یکی از کارکردها و انتظاراتی که از وجود جهاد در اذهان و اندیشه پاره‌ای از مسئولان و سیاست‌گذاران نظام بود، استفاده از روش‌های موفق جهاد در تحول اداری بود (فغفوذ مغربی، ۱۳۸۸). حاصل این فرهنگ جهادی، تربیت نیروهایی بود که مردم آنها را با نام جهادگر می‌شناختند. رفیع‌پور در نتیجه‌گیری پژوهش خود می‌گوید: «جهاد به عنوان نهادی خودجوش از بین مردم ایثارگر به وجود آمد» (رفیع‌پور، ۱۳۷۲: ۲۱۱) مهمترین رکن و اساسی‌ترین سرمایه جهاد سازندگی، برخورداری از سرمایه انسانی جهادگر بود. بدون این سرمایه اساساً سازمان و فرهنگ جهادی بی‌معناست (میر، ۱۳۸۶).

ویژگی شالوده‌شکنی و ساختارشکنی که جهاد سازندگی با آن شکل گرفت، پس از مدتی گرفتار ساختار بوروکراتیک شد که در وزارتخانه‌های دیگر مقبولیت نسبی یافته بود و از این‌رو جوانه‌های مدیریت جهادی را خشکاند (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۸).

### پیشینه پژوهش

با توجه به دغدغه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) درباره مفهوم «مدیریت جهادی» در سالهای اخیر، کتاب‌ها و مقالاتی در این زمینه نوشته شده است که به عنوان نمونه می‌توان به الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵)، چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی (حجازی‌فر، ۱۳۹۴)، شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴)، الگوی عمل جهادی (محمدعلی‌زاده و زارع، ۱۳۹۴)، تبیین الگوی مطلوب مدیریت جهادی در سازمان‌های امنیتی (رضایی و طلائعی، ۱۳۹۳)، بررسی ویژگی‌های جهادگران در قالب مؤلفه‌های هوش معنوی (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳)، مدیریت جهادی شیوه‌ای تحقق‌یافته از مدیریت اسلامی (قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۳) اشاره کرد.

موضوع این تحقیق به «جهاد سازندگی» وابسته است؛ از این‌رو باید منابعی مورد توجه قرار گیرد که حداکثر ارتباط را با جهاد سازندگی داشته باشد. مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت و فرهنگ جهادی که در سالهای ۱۳۸۶، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ برگزار شده، مدیریت و فرهنگ جهادی را در بستر جهاد سازندگی مورد بحث و بررسی قرار داده است. در میان این مجموعه مقالات، دو مقاله زیر بیشترین

قرابت محتوایی را با این مقاله دارا است که در ادامه به صورت مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود:

- مقاله «شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهادسازندگی و ویژگیهای مدیریت و فرهنگ جهادی طی دوره ۱۳۶۸ - ۱۳۵۸» نوشته جاجرمی زاده و همکارانش، ۱۳۸۶؛ هدف این مقاله شناخت ویژگیهای مدیریت و فرهنگ جهادی در دوره‌ای است که جهاد سازندگی به‌عنوان نهادی انقلابی در بسترارزشی و فرهنگی خاصی متناسب با ضرورت‌های انقلاب اسلامی به‌وجود آمد و مأموریت‌های سنگینی را در این جهت به انجام رسانید. در مرحله اول شناسایی نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی مورد نظر بوده است که بر پایه مطالعه‌ای میدانی و با توجه به عوامل، رویدادها و جریانات تأثیرگذار بر روند حرکت این نهاد، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دهه اول عمر سازمانی جهاد سازندگی یعنی از ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۸ را می‌توان دوره‌ای دانست که بیشترین توان مدیریت و فرهنگ جهادی در آن دوره بروز و ظهور داشته است. در مرحله دوم نیز در بررسی پیمایشی، سبک تصمیم‌گیری مدیران، میزان اثربخشی سبک مشارکتی، مدیریت شورایی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی بررسی شده و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی با شاخص‌های مختلف در دهه اول عمر سازمانی جهاد سازندگی تبیین شده است.

- مقاله «بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان» نوشته پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸؛ نگارندگان، جهاد سازندگی را یکی از مهمترین سازه‌های نهادی انقلاب اسلامی می‌شمارند؛ نهادی که بسرعت با هدف خدمت به جامعه شکل گرفت و توانست برای مدت قابل توجهی تجلی‌دهنده عناصر فرهنگی جامعه اسلامی باشد؛ اما پس از مدتی تحت تأثیر شدت یافتن مشکلات اقتصادی، نمود جریان‌های سیاسی متعارض و استحاله ارزش‌های فرهنگی در کل جامعه و بویژه تحت تأثیر القای الزامات ساختاری بوروکراتیک و سلسله‌مراتب سلطه قانونی در این سازه‌ها تغییراتی را پذیرا شد؛ این تغییرات تدریجی در ساحت باورها و ارزش‌ها به تدریج در مصنوعات ظاهر شد در حالی که نمادهای نهادی شده جهادی، همچنان محفوظ ماند و بتدریج نوعی دوگانگی بین نمادهای نهادی شده سازمانی و رفتارهای بوروکراتیک آن بارز شد.

بررسی مکتوبات علمی در حوزه مدیریت جهادی تا آنجا که مورد بررسی نگارندگان پژوهش قرار گرفت، نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی با عنوان و موضوع این پژوهش انجام نشده است.

### روش پژوهش

روش پژوهش تحلیل محتوا است. در تحقیق شناسایی مفاهیم از درون مقالاتی است که در مجموعه مقالات همایش‌های ملی فرهنگ و مدیریت جهادی سالهای ۱۳۸۶، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ به چاپ رسیده است

و حداقل یکی از نگارندگان آن‌ها از کارکنان جهاد سازندگی بوده‌اند. در تحلیل محتوا، تحقیق از متنی شروع می‌شود که بیشترین نزدیکی محتوایی را دارد؛ از این رو با توجه موضوع مقاله، تحلیل محتوا از دو مقاله «شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی طی دوره ۱۳۶۸ - ۱۳۵۸» نوشته جاجرمی زاده و همکارانش و «بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان» نوشته پورعزت و قلی‌پور شروع شد و در مجموع ۵۷ مقاله مرتبط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

در مجموع یافته‌های تحقیق در دو گام ساماندهی شد: در گام اول برای شناخت دوره‌های عمر در سیر تطور جهاد سازندگی، اتفاقات ویژه، مشخص و با رعایت توالی اتفاقات ویژه دوره‌های عمر جهاد سازندگی شناسایی شد. در گام دوم پژوهش با محور قرار دادن هر یک از دوره‌های عمر، مضمون‌های اصلی در متون مقالات استخراج گردید. برای تجزیه و تحلیل متن مقاله‌ها پس از مطالعه دقیق این متون در ابتدا برای هر یک از مقاله‌ها تمامی افکار مستقل در قالب گزاره منتخب (مانند کار به شیوه مناسب و ارزشمند برای کسب رضای خدا است) و مضمون (مانند کار برای رضای خدا) شناسایی شد.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌ها در گام اول پژوهش

در گام اول پژوهش موضوعاتی استخراج شد که توان تبدیل شدن به آغاز و یا پایان یک دوره عمر در جهاد سازندگی را داشت. در این مرحله چهارده عنوان استخراج و به هر کدام یک نشانگر اختصاص داده شد که معرف سال وقوع آن است و در صورتی که در یک سال دو اتفاق رخ داده بود به ترتیب زمان وقوع به نشانگر یک شماره افزوده شد.

سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی ( مطالعه موردی جهاد سازندگی)

جدول ۱. گزاره‌های منتخب و مضمونها در بیان عنوان‌های جهاد سازندگی

ردیف	گزاره منتخب	مضمون	نشانگر
۱	تشکیل جهاد سازندگی با فرمان امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)	تشکیل جهاد سازندگی	۱۳۵۸
۲	شروع جنگ و حضور جهاد سازندگی در جبهه‌ها	شروع دفاع مقدس	۱۳۵۹
۳	حذف کمیته فرهنگی توسط مجلس شورای اسلامی	حذف کمیته فرهنگی	۱۳۶۲ - ۱
۴	تصویب قانون تشکیل جهاد سازندگی، وزارتخانه‌ای شدن جهاد سازندگی توسط مجلس شورای اسلامی	وزارتخانه شدن جهاد سازندگی	۱۳۶۲ - ۲
۵	جداسازی بودجه جاری و عمرانی، موافقت‌نامه‌دار شدن طرح‌های جهاد سازندگی و تأیید گرفتن از سازمان برنامه و بودجه وقت برای اجرای طرح‌ها	تفکیک بودجه جاری و عمرانی جهاد سازندگی	۱۳۶۴
۶	واگذاری وظیفه شیلات به فرمان امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)	واگذاری شیلات	۱۳۶۶
۷	پایان جنگ تحمیلی و پایان مأموریت پشتیبانی - مهندسی جهاد سازندگی	پایان جنگ تحمیلی	۱۳۶۷
۸	رحلت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)	رحلت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)	۱۳۶۸ - ۱
۹	حذف مدیریت شورایی در سطوح استان، شهرستان، بخش و دهستان	حذف مدیریت شورایی	۱۳۶۸ - ۲
۱۰	تصویب قانون جداسازی وظایف وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی توسط مجلس شورای اسلامی (انتقال وظایف دام و طیور، آبخیزداری و جنگل و مرتع به جهاد سازندگی)	جداسازی وظایف دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی	۱۳۶۹
۱۱	استقرار نهادهای بازرسی و نظارتی در جهاد سازندگی، بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات	استقرار نهادهای بازرسی و نظارتی	۱۳۷۰
۱۲	حذف شورای مرکزی وزارتخانه توسط وزیر محترم وقت	حذف شورای مرکزی وزارتخانه	۱۳۷۲
۱۳	اجرای طرح طبقه بندی مشاغل	اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل	۱۳۷۴
۱۴	ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی	ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی	۱۳۷۹

با رجوع دوباره به متن مقالات، هر کدام از چهارده مضمون شناسایی شده، مورد شمارش قرار گرفت تا عنوانهایی که بر روی آنها اجماع وجود دارد به‌عنوان نقاط عطف در آغاز و یا پایان دوره‌های عمر ایفای نقش کند.

جدول ۲. شناسایی عنوانهای ویژه در جهاد سازندگی

ردیف	مضمون	نشانگر	تکرار
۱	تشکیل جهاد سازندگی	۱۳۵۸	۵۷
۲	شروع دفاع مقدس	۱۳۵۹	۵۲
۳	حذف کمیته فرهنگی	۱۳۶۲ - ۱	۲
۴	وزارتخانه‌شدن جهاد سازندگی	۱۳۶۲ - ۲	۴۸
۵	جداسازی بودجه جاری و عمرانی جهاد سازندگی	۱۳۶۴	۱
۶	واگذاری شیلات	۱۳۶۶	۳
۷	پایان جنگ تحمیلی	۱۳۶۷	۴۲
۸	رحلت امام خمینی (ره)	۱۳۶۸ - ۱	۶
۹	حذف مدیریت شورایی	۱۳۶۸ - ۲	۲
۱۰	جداسازی وظایف دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی	۱۳۶۹	۳
۱۱	استقرار نهادهای بازرسی و نظارتی	۱۳۷۰	۱
۱۲	حذف شورای مرکزی وزارتخانه	۱۳۷۲	۱
۱۳	اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل	۱۳۷۴	۱
۱۴	ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی	۱۳۷۹	۵۰

جدول بیانگر پنج عنوان ویژه در عمر جهاد سازندگی است:

۱. تشکیل جهاد سازندگی در سال ۱۳۵۸

۲. شروع جنگ تحمیلی در سال ۱۳۵۹

۳. تبدیل جهاد سازندگی به وزارتخانه در سال ۱۳۶۲

۴. پایان جنگ تحمیلی در سال ۱۳۶۷

۵. ادغام دو وزارتخانه کشاورزی و جهاد سازندگی در سال ۱۳۷۹

در دستیابی به سیر تطور جهاد سازندگی با توجه به ترتیب زمانی هر یک از عنوانهای ویژه هر دوره عمر شامل دو مضمون ویژه و در مجموع پنج دوره عمر شناسایی شد؛ اما لزوماً یک عنوان مهم در عمر سازمان شروع دوره‌ای جدید در سازمان به‌شمار نمی‌رود. برای تأیید دوره‌های عمر شناسایی شده با بازگشت به متن مقالات پیش گفته، تعداد دلالت‌ها بر تأیید وجود دوره‌ها مورد آزمون قرار گرفت.



سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی ( مطالعه موردی جهاد سازندگی)

جدول ۳. اعتباربخشی به دوره‌های عمر شناسایی شده در جهاد سازندگی

ردیف	دوره‌های تطور	دلالت وجود دوره
۱	تشکیل جهاد سازندگی تا آغاز جنگ تحمیلی (۵۸ - ۵۹)	۵۲ مرتبه
۲	شروع جنگ تحمیلی تا تبدیل شدن به وزارتخانه (۵۹ - ۶۲)	۴۸ مرتبه
۳	تشکیل وزارتخانه جهاد سازندگی تا پایان جنگ (۶۲-۶۷)	۴۲ مرتبه
۴	پایان جنگ تا ادغام وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی (۶۷-۷۹)	۴۲ مرتبه
۵	بعد از تشکیل وزارت جهاد کشاورزی (۷۹ به بعد)	۵۰ مرتبه

جدول ۳ نشان می‌دهد اجماع مناسبی نسبت به دوره‌های عمر شناسایی شده وجود دارد.

یافته‌ها در گام دوم تحقیق

در این مرحله با محور قرار دادن هر دوره عمر از جهاد سازندگی، متن مقالات مورد تحلیل قرار گرفت و مضمون‌های اصلی هر دوره عمر استخراج شد. در این مرحله به این دلیل که تفسیر کلی از هر دوره عمر مد نظر است از جزئی‌نگری پرهیز شد و فقط مضمون‌های اصلی در هر دوره مد نظر قرار گرفت و تصویرهای کلی قابل برداشت از متن هر کدام از مقاله‌ها درباره هر یک از دوره‌های عمر جهاد سازندگی یادداشت شد.

جدول ۴. مضمون‌های اصلی در تفسیر دوره‌های عمر جهاد سازندگی

ردیف	دوره‌های تطور	مضمون اصلی
۱	دوره اول: تشکیل جهاد سازندگی تا آغاز جنگ تحمیلی (۵۸ - ۵۹)	- کار برای خدا
		- خدمت به خلق خدا
		- تلاش بی‌وقفه (مجاهدت)
		- محرومیت زدایی
۲	دوره دوم: شروع جنگ تحمیلی تا تبدیل شدن به وزارتخانه (۵۹ - ۶۲)	- مقابله با دشمن خارجی
		- کار برای خدا
		- خدمت به خلق خدا
		- تلاش بی‌وقفه (مجاهدت)
۳	دوره سوم: تشکیل وزارتخانه جهاد سازندگی تا پایان جنگ (۶۲ - ۶۷)	- محرومیت زدایی
		- ظرفیت‌ورزاتخانه برای جهاد
		- وزارتخانه تراز انقلاب اسلامی
		- مقابله با دشمن خارجی
		- کار برای خدا
		- خدمت به خلق خدا
- تلاش بی‌وقفه (مجاهدت)		
		- محرومیت زدایی

ردیف	دوره‌های تطور	مضمون اصلی
۴	دوره چهارم: پایان جنگ تا ادغام وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی (۶۷ - ۷۹)	- رحلت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)
		- تغییرات فضای فرهنگی جامعه
		- خروج جهادگران به دلیل انتقال و تحصیل
		- کمرنگ شدن انگیزه‌های جهادی با بروز رفتار سیاسی
۵	دوره پنجم: بعد از تشکیل وزارت جهاد کشاورزی (۷۹ به بعد)	- استحاله کامل فرهنگ جهادی
		- فکر احیای مدیریت جهادی

در ادامه بر اساس مضمون‌های اصلی و گزاره‌های منتخب در میان متون مقالات هر یک از دوره‌های عمر تفسیر می‌شود.

تفسیر دوره اول عمر: تشکیل جهاد سازندگی تا آغاز جنگ تحمیلی (۵۸ - ۵۹)

جهاد سازندگی به منظور فراهم ساختن نهضتی همه‌جانبه در جهت مبارزه با فقر، محرومیت‌زدایی، توسعه و عمران روستاها و در یک کلام، حرکت در جهت استقلال و خودکفایی از متن توده‌های میلیونی مردم محروم و مستضعف به وجود آمد. شروع کار جهاد سازندگی و فکر تأسیس این نهاد مقدس متکی بر اراده حضرت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه) و برخاسته از افکار سالم و نیات خالصانه جهادگران بود. امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه) در بیانی به جهادگران این گونه می‌فرماید: «علاوه بر اینکه جهاد سازندگی می‌کنید، جهاد با نفس خودتان هم بکنید.» این جمله که سرلوحه کار جهادگران بود، نشانه ارزش محوری آنان در کارها بود؛ زیرا کار کردن برای آنها نوعی عبادت و وسیله تقرب به خدا به‌شمار می‌رفت.

به‌رغم اینکه منابع مالی، طبیعی، فناورانه و فیزیکی جهاد سازندگی در مقابل سازمانهای دیگر نه تنها قابل رقابت نبود بلکه در بسیاری از مواقع کمتر و حتی ناچیز بود، جهادگران برای «کسب رضای خدا» و «خدمت به خلق خدا» با «تلاشی بی‌وقفه» در راستای محرومیت‌زدایی گام بر می‌داشتند.

تفسیر دوره دوم عمر: شروع جنگ تحمیلی تا تبدیل شدن به وزارتخانه (۵۹ - ۶۲)

با شروع جنگ تحمیلی در سال ۱۳۵۹ و رویارویی انقلاب اسلامی با دشمن بعثی، انگیزه‌های جهادی در آحاد جامعه تقویت شد. جهاد سازندگی که اساس خود را بر انگیزه‌های جهادی می‌دید در کنار مفروضات اساسی «کار برای رضای خدا» و «خدمت به خلق خدا»، مفروضه «مقابله با دشمن» را پذیرفت و نهادینه کرد و این امر موجب تقویت جهاد سازندگی شد و مأموریتی جدید را به جهاد سازندگی افزود. جهادگران در عرصه جنگ نیز بنا به درخواست واحدهای نظامی مستقر در جبهه و

پشت جبهه در جهت احداث و توسعه تأسیسات دفاعی و پشتیبانی و حتی طراحی معبرهای مین زدوده برای نفوذ به منطقه عملیاتی دشمن، بسیار کوشا و موفق ظاهر شدند و شأن سنگر سازان بی سنگر را برای خود احراز کردند.

تفسیر دوره سوم عمر: تشکیل وزارت جهاد سازندگی تا پایان جنگ (۶۲ - ۶۷)

هنگامی که وزارت جهاد سازندگی تشکیل شد، برخی بر این باور بودند که یکی از احتمالات ذیل به وقوع می پیوندد:

۱. فرهنگ جهادی در فرهنگ بوروکراتیک ضروری برای یک وزارتخانه دولتی هضم شود و صرفاً یک وزارتخانه به وزارتخانه‌های دیگر کشور اضافه شود؛ وزارتخانه‌ای پرخرج و کم بازده.
۲. فرهنگ جهادی با بهره‌گیری از ساخت منظم وزارتخانه از قدرت چانه‌زنی بیشتر و ویژگی‌های ساختاری نظام یافته‌تر برخوردار شده به دیگر وزارتخانه‌ها تسری یابد و ساخت بوروکراتیک دولت را متحول سازد.

فضای فرهنگی برخاسته از دوران دفاع مقدس و انگاره اساسی «کار برای رضای خدا»، «خدمت به خلق»، «مقابله با دشمن» که موجب تلاش بی‌وقفه (مجاهدت) جهادگران برای محرومیت‌زدایی و دفاع از کشور شده بود در کنار امکانات وزارتخانه دولتی قرار گرفت و موجب شد احتمال دوم محقق شود به گونه‌ای که وزارت جهاد سازندگی به‌عنوان وزارتخانه‌ای فوق‌فعال در محرومیت‌زدایی و نقش‌آفرینی در جبهه‌ها ایفای نقش کند، به گونه‌ای که توانست در مدت‌زمان کوتاهی (در مقایسه با سازمان‌ها و اداراتی که حضوری ۵۰ ساله در روستا داشته و دارند.) موفق شود بالاترین سطح مقبولیت، کارآمدی و اثربخشی را نزد مردم روستایی به‌دست آورد.

تفسیر دوره چهارم عمر: پایان جنگ تا ادغام وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی (۶۷ - ۷۹)

با پایان یافتن جنگ تحمیلی در سال ۱۳۶۷، فضای فرهنگی جامعه تغییر کرد و انگیزه‌های جهادی در آحاد جامعه کاهش یافت. این وضعیت انگیزه‌های جهادی در جهاد سازندگی نیز اثر گذاشت و «رحلت حضرت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)» بر «کاهش انگیزه‌های جهادی» مزید بر علت شد. در این دوره از مصنوعات رفتاری خدمتگرا کاسته و رفتارهای سیاسی میان نیروی انسانی جهاد رایج شد و عوامل زیر انگاره‌های اساسی دوره قبل را تحت شعاع قرار داد و موجب استحاله فرهنگ جهادی در فرهنگ بوروکراتیک وزارتتی کشور شد:

- انتقال و مأموریت جهادگران به دستگاه‌های اجرایی دیگر

- اعزام جهادگران به خارج کشور به منظور تحصیل، مأموریت و...

- به کارگیری عناوین، پست‌ها و ظواهر اداری رایج سازمان‌های دولتی در جهاد سازندگی
  - ورود جهادگران به عرصه فعالیت‌های سیاسی
  - قائل شدن امتیازات ویژه برای مدیران و نیروهای کلیدی در جهاد سازندگی
  - تغییرات در انگیزه‌های پیوستن و خدمت در جهاد سازندگی
- تفسیر دوره پنجم عمر: بعد از تشکیل وزارت جهاد کشاورزی (۷۹ به بعد)
- با ادغام وزارت جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی و تولد وزارت جهاد کشاورزی، فرهنگ جهادی به مرور «استحاله کامل» شد.

جدول ۵. مقایسه ویژگی‌های فرهنگی جهاد سازندگی دهه اول انقلاب با وزارت جهاد کشاورزی (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸)

ردیف	جهاد نخستین	جهاد کشاورزی
۱	خلاقیت و نوآوری هدفمدار	نظم و انضباط بوروکراتیک
۲	تأکید بر خدمت به‌منابه هدف	تأکید بر فراگرد بوروکراتیک
۳	حذف سلسله‌مراتب	توسعه سلسله‌مراتب
۴	رفتارهای ایثارگرانه	رفتارهای سیاسی
۵	پرهیز از واقعیت‌های اقتصادی محیط	باور به واقعیت‌های اقتصادی محیط

تجارب مدیریت و بازسازی روستاهای آسیب‌دیده در پی زلزله سال ۱۳۶۹ در رودبار و منجیل و مقایسه آن با زلزله سال ۱۳۸۲ در شهرستان بم، نمایانگر تفاوت معنی‌دار در فرایندهای نجات، امداد، اسکان اضطراری، بازسازی و اسکان دائمی خانوارهای روستایی آسیب‌دیده است. در سال ۱۳۶۹ که جهاد سازندگی با نفوذترین و محبوب‌ترین نهاد دولتی در جامعه روستایی بود، فعالانه به مدیریت و کنترل بحران ناشی از زمین‌لرزه پرداخت و با فراهم کردن امکان مشارکت روستاییان در همه مراحل و فرایندهای نجات تا اسکان دائمی، کارنامه موفق‌تری ارائه کرد؛ ولی در پی زلزله بم، امکان هماهنگی و مدیریت بحران به‌علت نبود مدیریت روستایی و بخشی‌شدن فعالیت جهاد سازندگی وجود نداشت و در نتیجه تشتت نقشی، دوباره کاری، تداخل وظایف، ابهامات کارکردی در همه مراحل و فرایندهای نجات تا اسکان قابل مشاهده بود و روستاییان در بسامانی و بازسازی نقشی نداشتند و نه تنها از نیروی کار بلکه از مصالح بومی در بازسازی استفاده نشد و در نتیجه هزینه‌ای بسیار سرسام‌آور در پی داشت. اکنون پس از سپری شدن دو دهه از دوران ادغام به‌نظر می‌رسد که چیزی از فرهنگ جهادی برجای نمانده است؛ مگر در خاطرات شیرین جهادگران نخستین از دوران تشکیل تا دهه اول جهاد سازندگی.

از همین دیدگاه است که «فکر احیای مدیریت و فرهنگ جهادی» در کشور به وجود آمده است.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد جهاد سازندگی در سیر تطور خود پنج دوره عمر را تجربه کرده است:

دوره اول: تشکیل جهاد سازندگی تا آغاز جنگ تحمیلی (۵۸ - ۵۹)

دوره دوم: شروع جنگ تحمیلی تا تبدیل شدن به وزارتخانه (۵۹ - ۶۲)

دوره سوم: تشکیل وزارت جهاد سازندگی تا پایان جنگ (۶۲ - ۶۷)

دوره چهارم: پایان جنگ تا ادغام وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی (۶۷ - ۷۹)

دوره پنجم: بعد از تشکیل وزارت جهاد کشاورزی (۷۹ به بعد)

در شکل گیری جهاد سازندگی مفروضه‌های «کار برای رضای خدا» و «خدمت به خلق خدا» موجب «تلاش بی وقفه جهاد گران» برای محرومیت زدایی شد که با شروع جنگ تحمیلی مفروضه «مقابله با دشمن» انگیزه‌های جهادی را در جهاد سازندگی را تقویت کرد و با وزارتخانه شدن جهاد سازندگی، امکانات و منابع وزارتخانه‌ای در کنار انگیزه‌های جهادی قرار گرفت و عملکرد جهاد سازندگی را تقویت کرد.

در دهه اول انقلاب اسلامی، رشد و به بلوغ رسیدن جهاد سازندگی مشاهده می‌شود به گونه‌ای که بنیان سبکی جدید از مدیریت گذارده شد که مبنای آن را نظام ارزشی اسلامی تشکیل می‌دهد و باعث شد روش‌های عملی مدیران بار ارزشی به خود گیرد و درک ضروریات و نیازهای جامعه همراه با روح معنوی، دینی و شعور انقلابی مورد نظر و عمل مدیران قرار گیرد.

با پایان یافتن جنگ تحمیلی و رحلت حضرت امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه) فضای فرهنگی جامعه تغییر کرد و انگیزه‌های جهادی کاسته شد. در این میان خروج جهاد گران از وزارت جهاد سازندگی به دلایلی همچون مأموریت و انتقال به دیگر دستگاه‌های دولتی و ادامه تحصیل، بدنه جهادی وزارت جهاد سازندگی را تضعیف کرد و به مرور فرهنگ بوروکراتیک جایگزین فرهنگ جهادی شد و در نهایت در سال ۱۳۷۹ ادغام وزارت جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی، تیر خلاصی بر جهاد سازندگی بود و بعد از چندی موجب استحاله کامل فرهنگ جهادی در وزارت کشاورزی شد.

## پیشنهادها

### پیشنهادهای کاربردی

دوره رشد و بلوغ جهاد سازندگی با دوران دفاع مقدس مقارن است. انگیزه‌های جهادی هنگامی به عالیترین درجه خود رسید که حضور دشمن به صورت ملموس برای جهادگران و جامعه قابل لمس بود. در عرصه جنگ سخت با توجه به اتفاقات کشورهای سوریه، عراق و یمن روحیه جهادی در سازمان‌های نظامی دوباره در مرحله تولد است و باید با بهره‌گیری از تجربه جهاد سازندگی در دهه نخستین انقلاب از افول انگیزه‌های جهادی جلوگیری شود.

در عرصه جنگ نرم، حضور دشمن هنوز در آحاد جامعه بدرستی تبیین نشده است. اگرچه در قالب جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی رگه‌هایی از انگیزه‌های جهادی دیده می‌شود با ایجاد شناخت مناسب در آحاد جامعه درباره تهاجم همه‌جانبه فرهنگی جامعه، می‌توان به صورت گروه‌های خودجوش مردمی، هسته‌های جهاد فرهنگی را فعال کرد.

### پیشنهاد برای تحقیقات آینده

- این تحقیق سیر تطور یکی از نهادهای مولود انقلاب اسلامی را مورد مطالعه قرار داده است. دیگر پژوهشگران می‌توانند سیر تطور نهادهایی نظیر سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، کمیته انقلاب اسلامی، بنیاد مستضعفان، شورای عالی انقلاب فرهنگی و... را مورد مطالعه قرار دهند.

- این تحقیق رویکردی گذشته‌نگر به «مدیریت جهادی» دارد. تحقیقات آینده می‌تواند بر اجرا و یا احیای مدیریت جهادی در سازمانها و نهادهای کشوری، لشکری و مردم‌نهاد ناظر باشد.

## فهرست منابع:

### الف) منابع فارسی

امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۴)، بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت  
آرمند، پیمان؛ ذبیحی طاری، رضا (۱۳۸۸)، بررسی سبک مدیریت جهادی و سایر سبک‌های  
مدیریتی، مجموعه سخنرانیها و مقالات (برگزیده) دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، ج  
اول.

پورعزت، علی اصغر؛ قلی‌پور، آریین (۱۳۸۸)، بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و  
ترویج فرهنگ جهادی در سازمان؛ مجموعه سخنرانیها و مقالات (برگزیده)، دومین همایش

- فرهنگ و مدیریت جهادی، ج اول.
- جاجرمی زاده، محسن؛ خورسند رحیم زاده، مجید؛ منصوری، حمزه (۱۳۸۶)، شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی طی دوره (۱۳۶۸ - ۱۳۵۸)، مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- حجازی فر، سعید (۱۳۹۴)، چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی؛ س ۲۳، ش ۳، صص: ۹۵ - ۱۲۲.
- خصاف مفرد، حسین؛ باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۵)، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، ش ۱، صص: ۲۷ - ۴۶.
- دانایی فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ حجازی فر، سعید (۱۳۹۴)، شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی؛ س ۲۳، ش ۴، صص: ۴۵ - ۷۱.
- رضایی، محمدرضا؛ طلائی، رضا (۱۳۹۳)، تبیین الگوی مطلوب مدیریت جهادی در سازمانهای امنیتی؛ فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ش ۳۲، صص: ۱۵۹ - ۱۹۹.
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۲)، سنجش گرایش روستائیان نسبت به جهاد سازندگی، تهران: مرکز تحقیقات روستایی جهاد سازندگی.
- شعبانی، سمیه؛ تاج‌آبادی، رضا (۱۳۸۶)، محورها و ویژگیهای فرهنگ جهادی از دیدگاه امام خمینی (رحمته‌الله‌علیه)، مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- فغفور مغربی، حمید (۱۳۸۸)، راه‌های مؤثر در جلوگیری از افت مدیریت و فرهنگ جهادی، مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات (برگزیده)، دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، جلد اول.
- قاندعلی، حمیدرضا؛ عاشوری، مهدی (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی شیوه‌ای تحقیقیافته از مدیریت اسلامی، فصلنامه علمی تخصصی مهندسی فرهنگی، ش ۸۲، صص: ۶۷ - ۸۴.
- قاندعلی، حمیدرضا؛ مشرف‌جوادی، محمدحسین (۱۳۹۳)، بررسی ویژگی‌های جهادگران در قالب مؤلفه‌های هوش معنوی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دهه نخستین انقلاب اسلامی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات راهبردی بسیج، ش ۶۴، صص: ۹۷ - ۱۱۷.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۸)، چالش‌های شالوده‌شکنی مدیر جهادی در ساختار

یوروکراتیک رسوب‌گذاری شده غربی، مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات (برگزیده)، دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، جلد اول.

کاوشی؛ حسین (۱۳۸۹)، تأسیس نهادی انقلابی به نام جهاد سازندگی، پایگاه اطلاع‌رسانی مرکز اسناد انقلاب اسلامی، قابل بازیابی در: <http://www.irdc.ir>

محمدعلی‌زاده، اکبر، زارع، ساسان (۱۳۹۴)، الگوی عمل جهادی (از دیدگاه امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup>)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۳، ش ۳، صص: ۴۷ - ۷۰.

میر، سید جواد (۱۳۸۶)، بررسی تهدیدات و آفات فرهنگ و مدیریت جهادی، مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.



## The Procedure of Evolution of Jihadi Management in the Islamic Revolution Institutions (Case Study: Jihad Sazandegui)

*Hamid Reza Ghaed Ali*<sup>1</sup>  
*Gholam Reza Salimi*<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

The concept of "Jihadi management" was coined on the basis of the institution of Jihad sazandegui in the first year after the victory of the Islamic Revolution, which experienced several ups and downs in its evolution. These experiences can be used to recreate "Jihadi management" at the present time. Hence, the purpose of this study is to investigate the evolution of jihadi management in Jihad Sazandegui. Content analysis method is used to conduct this research. The sample of this research includes 57 articles from those published by the National Conferences on Jihadi Management and Culture held by the Ministry of Jihad of Agriculture in 2007, 2008 and 2009, at least one of whose authors was an employee of Jihad Sazandegui. The findings illustrated that the Jihad Sazandegui has experienced five phases in its evolution. The beginning of the phases include formation of Jihad Sazandegui (1979), the outbreak of the imposed war (1980), establishment of the ministry of Jihad Sazandegui (1983), the end of the imposed war (1988), and joining to the Ministry of Agriculture (2000). Jihadi management and culture were born and grew in the first phase and were enhanced in the second phase and reached full maturity in the third era. However, the end of the war and the beginning of the fourth period resulted in the decline of the Jihadi management, and in the fifth era, by joining to the Ministry of Agriculture, Jihad management was demolished.

**Keywords:** Jihadi management, Jihad Sazandegui, Islamic Revolution, Islamic management.

---

1. Corresponding author: PhD candidate, Researcher at Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran hamidreza\_ghaedali@yahoo.com  
2. Assistant professor at National Defense Higher University, Tehran, Iran salimi@gmail.com