

شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی با تکیه بر تجربه مدیران جهاد سازندگی

میثم ظهوریان ابوترابی *

سعید مرتضوی **

محمد لگزیان ***

محمد مهدی فراچی ****

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۲۲

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۲/۲۳

چکیده

مدیریت جهادی به مثابه تبلور عملی نهادهای جهادی مولود انقلاب اسلامی می‌تواند الگویی برای مدیریت مؤثر در سازمان‌های امروز جامعه ایران باشد. هدف این پژوهش، ارائه الگویی از فرهنگ سازمانی جهادی از طریق کاوش در تجربه مدیران جهاد سازندگی در دهه اول فعالیت این نهاد است. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، روش کیفی تحلیل شبکه مضمونها به عنوان مناسبترین راهبرد انتخاب شد و مورد استفاده قرار گرفت. جامعه مورد مطالعه پژوهش مدیران نهاد جهاد سازندگی در دهه فعالیت این نهاد (بین سالهای ۵۸ تا ۶۷) بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن اصل اشباع با نمونه‌ای شامل ۲۵ نفر از این مدیران مصاحبه عمیق شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در نهایت به تولید ۲۰۹ شناسه باز منجر شد که پس از ترکیب آنها با یکدیگر در نهایت ۳۹ مضمون پایه شناسایی، و با خوشه‌بندی آنها در گروه‌های مشابه، آن مضمونها در قالب هشت مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد. مضمونهای سازمان‌دهنده تحقیق شامل انعطاف‌پذیری مولد رشد، دین‌محوری، سبک زندگی دینی، الگوی ارتباطی باز، سبک رهبری همدلانه، فرهنگ متعالی کار، همکاری و مشارکت، و مردمداری است. تمام مضمونهای سازمان‌دهنده نیز تحت مضمون فراگیر «فرهنگ سازمانی جهادی» قابل تعریف است. بر این مبنا این مضمون کانون و هسته شبکه مضمونهای این پژوهش را تشکیل می‌دهد. **کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، جهاد سازندگی، مدیریت جهادی، انقلاب اسلامی.

zohurian.m@gmail.com

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد

mortazavi@um.ac.ir

** نویسنده مسئول: استاد دانشگاه فردوسی مشهد

m-lagzian@um.ac.ir

*** دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

mhdfarahi@um.ac.ir

**** استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

تحقق اهداف متمایز و متعالی انقلاب اسلامی در راستای رشد و کمال افراد جامعه و گسترش عدالت به استفاده از الگوی مدیریتی متناسب با آن وابسته است. چنین الگویی برخاسته از مبانی منحصر به فردی است که با مبادی مادی بنیاد فکری و تمدنی غرب متفاوت است. یکی از غنی‌ترین مفاهیم و الگوهای مدیریتی در چارچوب کمال محور تمدن اسلامی، سبک «مدیریت جهادی» است (شماعی کوپائی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳: ۱۱۹). مدیریت جهادی به عنوان الگویی مطلوب و سازگار با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت تا کنون بارها از سوی مقام معظم رهبری نیز مطرح شده است؛ ولی هنوز خلأ نظری جدی در این زمینه وجود دارد. این خلأ نظری در نظریه مدیریت جهادی در حالی است که اگر مدیریت جهادی پارادایم یا هسته سخت نداشته باشد نه امکان حدوث عینی نظام مدیریت جهادی خواهد بود، نه در صورت رخداد بحران، امکان اصلاح آن نظام وجود خواهد داشت. مدیریت جهادی به مثابه بنای عملی نهادهای جهادی مولود انقلاب اسلامی است. اگر اقدامات عملی و اجرایی که از ناحیه نهادهای مولود انقلاب اسلامی رخ داده است، بررسی، و مبتنی بر داده‌های تاریخی به انتزاع و تجرید این اقدامات اهتمام شود در خواهیم یافت که بنا و سازه‌ای مشترک در تمام اقدامات انقلابی این نهادها قابل ترسیم است (بابایی، ۱۳۹۵: ۱). مدیریت بر این نهادها بسرعت به فرهنگ و سبکی از مدیریت مبدل شد تا آنجا که ضمن برخورداری از جایگاه والای ارزشی و تقدسی در محافل علمی نیز به عنوان فرهنگ سازمانی پویا و سبک خاصی از مدیریت مورد توجه قرار گرفت (سلطانی، ۱۳۹۳: ۱۰)؛ لذا می‌توان گفت ایجاد نظریه مبتنی بر این تجربیات می‌تواند علاوه بر ایفای نقش کلیدی در ترمیم شکاف و خلأ ذکر شده در ایجاد این سازه و بنای مشترک نقش مهمی داشته باشد.

یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین این نهادهای مولود انقلاب اسلامی بر حیات اجتماعی کشور جهاد سازندگی بوده است. جهاد سازندگی همزمان با دیگر نهادهای انقلابی مانند سپاه پاسداران، بنیاد مستضعفین و جانبازان، کمیته امداد امام خمینی و بنیاد مسکن تکوین یافت و تأسیس شد. این نهادهای انقلابی، توسعه سیاسی و اجتماعی اقتصادی در شهرها و روستاهای ایران را قویاً تحت تأثیر قرار داد (لاب^۱، ۲۰۱۳: ۳۳). مهمترین دستاورد جهاد سازندگی، تولید تجربه موفق الگوی بومی

است که بر اساس تکیه بر ارزشهای اسلامی توانست به رفع تنگناها و محرومیتها بپردازد و اهداف متکی به ارزشها را در سایه باورهای توحیدی به ثمر برساند. عملکرد برتر جهاد سازندگی در عرصه‌های گوناگون مانند سازندگی و دفاع مقدس و خوداتکایی و استقلال اقتصادی، شاهدی بر این مدعا است (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳: ۷۵). در عملکرد این نهاد از ابتدای فعالیت ویژگیها و مؤلفه‌های خاصی وجود داشت که کاملاً آن را از سازمانهای سنتی متمایز می‌کرد و مذاقه علمی با روش‌شناسی مناسب در این تجربه موفق انقلاب را ضروری می‌ساخت (ایروانی، ۱۳۷۸: ۱). یکی از مهمترین ویژگیهای مولد این عملکرد فرهنگ سازمانی خاص این نهاد بود. فرهنگ مدیریت جهادی در جهاد سازندگی بین مردم به عنوان فرهنگ جهادی شناخته می‌شد. تأثیر این فرهنگ بر جهادگران آنقدر عمیق بود که بسیاری از مردم، جهادگران را انسان کامل می‌شناختند (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳: ۶۲). اگر در کشور از الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت سخن می‌گوییم این الگو ناگزیر باید بر مفاهیم و چارچوبهای بومی و ارزشی متکی و مبتنی باشد؛ از این رو مدیریت جهادی به عنوان الگویی مطلوب و سازگار با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت می‌تواند مورد توجه کارگزاران نظام در عرصه‌های تقنینی، اجرایی و قضایی قرار گیرد (نجات‌بخش اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹)؛ لذا حرکت در جهت کشف و تبیین ابعاد این نهاد می‌تواند گامی مهم در جهت شناخت الگوی اسلامی ایرانی در عرصه دانش سازمان و مدیریت باشد.

بر این اساس پژوهش در صدد بازشناسی و کشف مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی این نهاد انقلابی از طریق کاوش در تجربه زیسته مدیران آن است تا از این طریق الگویی را به منظور سازمانهای جهادی معاصر ارائه کند. سؤالات تحقیق به این شکل صورت‌بندی می‌شود:

- مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی چه بوده است؟

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

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جهاد سازندگی

چندین ماه پس از سقوط شاه، ایران شاهد تولد جنبش تازه‌ای به نام جهاد سازندگی بود. جهاد سازندگی، که زمانی مهمترین نهاد انقلابی ایران به شمار می‌آمد، متشکل از فعالان جوانی بود که

به توسعه روستاها و گسترش آرمانهای انقلابی اسلامی در روستاها مشغول بودند که در آن زمان نزدیک به نیمی از جمعیت ایران در آنجا زندگی می‌کردند (از کیا، ۲۰۰۲: ۹۷). مأموریت جهاد سازندگی، برنامه‌ریزی و اجرای طرحهای توسعه روستایی، خدمت به محرومترین اقشار اجتماعی، پر کردن شکاف بین شهر و روستا و حل مسائل و مشکلات روستاها بود (طارمی^۱، ۲۰۱۵).

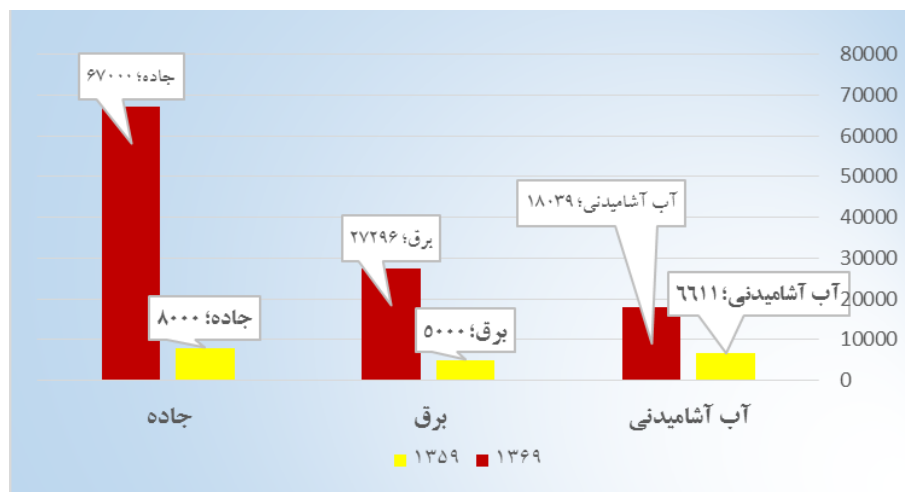
فرهنگ جهاد سازندگی دقیقاً مخالف فرهنگ مرسوم وزارتخانه‌ها در ایران بود. اعضای جهاد برای نشان دادن تعهد و تقوای خود، لباس‌های ساده می‌پوشیدند و ظاهری متواضع داشتند. از آنجا که بسیاری از آنان از خانواده‌های طبقه متوسط روستایی بودند در ایجاد اعتماد و ارتباط با روستاییان بسیار موفق بودند. بسیاری از اعضای جهاد داوطلبانه و بدون دریافت حقوق، ساعتهای طولانی کار، و یا در برابر آن دستمزد بسیار کمی دریافت می‌کردند (لاب، ۲۰۱۳: ۷۴). اعضای جهاد سازندگی معمولاً از طبقه متوسط روستایی بودند و پدران و پدربزرگان خرده‌بورژوازی آنان روحانی، معلم، دستفروش، مغازه‌دار، صراف، تاجر و عمده‌فروش بودند. از آنجا که بسیاری از آنها اصالتاً اهل همان روستاها بودند از ارتباطات و دانش محلی و گاه منابع مالی شخصی خود در عضوگیری، اجرای طرحها و فعالیتهای مختلف استفاده می‌کردند (از کیا، ۲۰۰۲: ۱۰۲).

اعضای جهاد سازندگی، که بسیاری از آنها خود اهل روستا بودند براحتی می‌توانستند با روستاییان ارتباط برقرار، و ذهنیت، عاداتها، نیازها و اولویتهای آنان را درک کنند. 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 براحتی هم‌رنگ روستاها شدند و بسادگی با آنها ارتباط ایجاد، و اعتماد روستاییان را جلب کردند (لاب، ۲۰۱۳: ۳۷). جهاد سازندگی در زمانی کوتاه توانست در مقایسه با سازمانها و اداراتی که حضوری چند دهه‌ای در روستاها داشتند، بالاترین سطح کارآمدی و اثربخشی را داشته باشد و نزد مردم روستایی مقبولیت زیادی به دست آورد (خلقانی و ابراهیم پور، ۱۳۸۶). فرهنگ جهادی علاوه بر تأثیرگذاری بر اعضای جهاد بر فضای اجتماعی روستاها نیز تأثیرات قابل توجهی داشت. در تحقیق سنجش گرایش روستاییان به جهاد سازندگی بیش از ۸۶ درصد روستاییان نسبت به کارکنان جهاد گرایش بسیار مثبت یا مثبت داشتند و فقط حدود ۵ درصد از آنان ارزیابی و گرایش منفی داشته‌اند (رفیع پور، ۱۳۷۲: ۱۹۷). به دلیل تلاشهای جهاد

1 - Azkia

2 - Taremi

سازندگی، زیرساختهای روستایی ایران و میزان باسوادی روستاییان به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود یافت (بانک جهانی^۱، ۱۹۹۴: ۵۶ - ۶۰).



نمودار ۱: عملکرد توسعه روستایی جهاد سازندگی (بانک جهانی، ۱۹۹۴)

این سازمان هم‌چنین نقش آمادی مهمی علیه نیروهای متجاوز عراقی ایفا کرد و بر همین اساس نیز اعضای آن لقب سنگرسازان بی‌سنگر را از آیت‌الله [امام] خمینی دریافت کردند (لاب، ۲۰۱۳: ۱۱۴). به‌رغم نقش مهم و چند بعدی جهاد سازندگی در اغلب روایت‌های نقل شده از ایران بعد از انقلاب به این نهاد توجه اندکی معطوف شده و به‌رغم اشاراتی که به نقش مهم سازمان در توسعه روستاها شده است، کارکرد آن به مسائل اقتصادی و خیریه کاهش داده، و معمولاً به صورت حاشیه‌ای به آن اشاره شده است (فوران و گودین^۲، ۱۹۹۳: ۲۲۱).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی^۳ مجموعه‌ای از مفروضات، باورها و ارزش‌ها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان است که الگوی رفتاری اعضای سازمان را تشکیل می‌دهد. فرهنگ برای سازمان نقشی

1 - World bank

2 - Foran & Goodwin

3 - Organizational culture

همانند نقش شخصیت برای فرد ایفا می‌کند و آن را از بقیه سازمانها متمایز می‌سازد (قلی پور، ۱۳۸۸: ۱۸۶). فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را می‌توان از عوامل اصلی موفقیت یا شکست آن برشمرد (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵: ۲۷). هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی نیز تغییر نمی‌کند و در نتیجه تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت (دباغی و غلام نژاد؛ ۱۳۹۱: ۱۰۶). اهمیت فرهنگ در سازمان تا به آن حد است که به اعتقاد شاین^۱ (۱۳۸۳) مهمترین کار با اهمیتی که رهبران در سازمان انجام می‌دهند، شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمان است و مهمترین کارکرد رهبران نیز مدیریت تغییر این فرهنگ است. می‌توان گفت شناسایی فرهنگ موجب می‌شود مدیران سازمان با آگاهی و دید مناسبتری نسبت به فضای سازمان از نقاط قوت آن استفاده، و تدابیر و اقدامات لازم را برای آسیب‌های نقاط ضعف پیش‌بینی کنند. هر گونه اقدامی در راستای تغییرات اساسی در سازمان مستلزم توجه به فرهنگ به عنوان اهرم این تغییر است (دعايي و پور، ۱۳۹۲: ۱۱۷).

الگوهای مختلفی در حوزه فرهنگ سازمانی در ادبیات نظری وجود دارد. اغلب الگوهای فرهنگ سازمانی بیشتر به بیان سطوح، لایه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. این الگوها با جداسازی فرهنگ سازمان به سطوح مختلف، امکان بازشناسی هر یک از لایه‌های تشکیل دهنده آن فرهنگ را فراهم می‌کند؛ به عنوان مثال لیندا اسمیریک^۲ با استفاده از استعاره کوه یخ دو سطح بیرونی (دربرگیرنده مصنوعات و نمودهای قابل مشاهده فرهنگ) و درونی (در برگیرنده عناصر غیر قابل مشاهده که اساس و پایه سازمان را شکل می‌دهد). را برای فرهنگ سازمان معرفی می‌کند (دفت^۳، ۱۳۹۲: ۳۱۸). شاین (۱۳۸۳: ۳۷)، فرهنگ را دارای سه لایه عمده می‌داند که عبارت است از: ۱- مصنوعات یا دست‌ساخته‌ها (که آشکار است؛ اما کشف رمز آنها مشکل است). ۲- باورها و ارزشهای حمایت‌شده (که ترجیح‌های مورد حمایت را بیان می‌کند) ۳- مفروضات اساسی و زیربنایی (که منبع نهایی ارزشها و اقدامها است). از نظر وی، بنیادین‌ترین بخش فرهنگ، لایه مفروضات است که مبنای رفتارهای عینی می‌شود. در الگوی شاین، باورها و مفروضات هسته مرکزی فرهنگ است و ارزشها و هنجارهای فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ارزشها و

1 - Schein

2 - Linda Smircich

3 - Daft

هنجارها، مصنوعات گفتاری، رفتاری و فیزیکی فرهنگ را شکل می‌دهد (هچ^۱، ۱۹۹۷: ۲۱۰). سطح سوم از الگوی شاین را می‌توان متناظر با بخش بیرون از کوه یخ در الگوی لیندا اسمیریک دانست. دنیسون دیگر محققی بود که در جهت ارائه نظریه‌ای یکپارچه در حوزه فرهنگ سازمانی تلاش کرد. وی چهار بعد فرهنگ سازمانی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت را به عنوان ابعاد کلیدی معرفی نمود که به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (دنیسون و میشرا^۲، ۲۰۰۵).

برخی از پژوهشگران نیز با ارائه الگوهایی به گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی در سازمانهای مختلف پرداخته‌اند. الگوی کامرون و کوین^۳ (۱۹۹۹) یکی از پرکاربردترین و تأثیرگذارترین الگوها در حوزه تحقیقات فرهنگ سازمانی است. این پژوهشگران بر اساس دو بعد انعطاف در برابر ثبات و تمرکز درونی در برابر تمرکز بیرونی چهار نوع از فرهنگ سازمانی را بر می‌شمارند که شامل فرهنگ قبیله‌ای، ادوکراتیک، بازاری و سلسله‌مراتبی است. انعطاف‌پذیری زیاد و محیط کاری خلاق، همراه با رهبرانی نوآور و تأکید بر آزادی عمل در سازمانهای ادوکراتیک، نتیجه‌گرایی و چالش‌طلبی، همراه با سختکوشی در سازمانهای دارای فرهنگ بازاری، تأکید بر حفظ و بقا همراه با جو دوستانه و تأکید بر سنتها و اخلاق در سازمانهای قبیله‌ای و کار کردن با هزینه کم و اطاعت در سازمانهای سلسله‌مراتبی را می‌توان مهمترین مؤلفه‌های هر یک از این فرهنگها دانست. مک‌کلور^۴ (۲۰۱۰) نیز سه گونه فرهنگی شامل فرهنگ گروهی (حمایتی)، فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله‌مراتبی (بروکراتیک) را برای فرهنگ سازمانی معرفی می‌کند. به اعتقاد وی تأکید بر رویکردهای انسان‌گرایانه و شکل‌دهی محیطی دوستانه در سازمان در فرهنگ گروهی، تعهد به خلاقیت و کارافرینی و خطرپذیری در فرهنگ توسعه‌ای و توجه به قوانین و روشها و مقررات رسمی در فرهنگ سلسله‌مراتبی در کنار کارایی، مهمترین مؤلفه هر یک از این گونه‌های فرهنگ سازمانی است.

مدیریت جهادی

انقلاب اسلامی ایران تحولات زیادی را در عرصه‌های مختلف به وجود آورد که یکی از آنها

1 - Hach

2 - Denison & Mishra,

3 - Cameron & Quinn

4 - McClure

سبک مدیریتی بود که در نهادهای مولود انقلاب اسلامی ظهور پیدا کرد. در این نهادها سبک جدیدی از مدیریت شکل گرفت که با رویکردهای رایج مدیریتی تفاوت‌های اساسی داشت؛ به عنوان مثال در این سازمانها به جای روابط رئیس و مرئوسی، روابط برادری حاکم بود و نیروهای سازمان، همچون اعضای خانواده بودند. این سبک مدیریت در سالهای بعد به عنوان مدیریت جهادی شناخته شد (حجازی فر، ۱۳۹۴: ۹۶). رهبر معظم انقلاب در مورد اهمیت مدیریت جهادی می‌گویند: «اگر مدیریت جهادی بود، اقتصاد هم پیشرفت می‌کند، فرهنگ هم پیشرفت می‌کند. ملتی که اقتصاد پیشرفته داشته باشد و فرهنگ پیشرفته داشته باشد در اوج قرار می‌گیرد و تحقیر نمی‌شود». مدیریت جهادی پس از مدتی مولد فرهنگ سازمانی‌ای شد که برخاسته از اندیشه و باورهای مذهبی و انقلابی جهادگران و الهام گرفته از سیره و اندیشه بنیانگذار جمهوری اسلامی پدید آمده بود (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳: ۶۳).

جهاد در لغت از ریشه «جهد» و به معنی مشقت و زحمت و هم‌چنین توان و طاقت است. اگر چه در مورد شناسایی مفهوم و تعریف مدیریت جهادی در منابع علمی خلأ جدی وجود دارد و هنوز پژوهشگران این عرصه نتوانسته‌اند تعریف مانع و جامعی برای آن ارائه کنند در تعریفی اولیه، می‌توان مدیریت جهادی را رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالشها و کمبودها و ایجاد ظرفیتهای جدید با منابع و تشریفات حداقلی از طریق ایثار و تلاش مضاعف و برادرانه در جهت تقرب الی‌الله تعریف کرد (حجازی فر، ۱۳۹۴: ۱۱۷). مدیریت جهادی نتیجه شیوه مدیریت فرد جهادی با استفاده از رفتار جهادی مدیر (مقوله محوری) در محیطی با بستر فرهنگ جهادی و تحت تأثیر وضعیت ساختاری شکل می‌گیرد که تنها بر اساس ارزشها و نگرشهای متعالی مدیر (شرایط علی) امکانپذیر است. نتیجه و پیامد اجرای مدیریت جهادی در صورت شکل‌گیری و اجرای صحیح تعالی و رشد افراد جامعه و آسان‌سازی گسترش عدالت است (شماعی کوپایی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳: ۱۴۳). یکی از مهمترین آفت‌هایی که مدیریت جهادی را تهدید می‌کند، مقابله نظام اداری و سازمانهای سنتی حاکم بر کشور با چنین پدیده‌ای است. ساختار نظام اداری حاکم به دلیل نظام ارزشی خاص خود و ساختار و مقررات پذیرفته شده از همان ابتدا به مقابله با فرهنگ و مدیریت جهادی و طرد آن پرداخته است. بنابراین یکی از چالشهای اساسی مدیریت جهادی از بین بردن این تقابل است که تا کنون محقق نشده است (سلطانی، ۱۳۹۳: ۲۲).

از ویژگیهای مدیریت جهادی می‌توان به مسئولیت‌پذیری، پرکاری، سختکوشی، احساس

رضایت از خدمت به مردم، رعایت شئون اسلامی و اخلاقی و رفتار با ارباب رجوع و اخلاص اشاره کرد (موحد، ۱۳۸۶). قاطبه مدیران جهادی بدون اینکه الزامی داشته باشند، زودتر به سرکار می‌آمدند و دیرتر می‌رفتند و منظم‌ترین و سختکوش‌ترین افراد بودند. به همین دلیل نیز با عمل و رفتار خود الگوی دیگران قرار می‌گرفتند (پالوچ و نقی پورفر، ۱۳۸۶). کار جهادی از آن دسته کارهایی به شمار می‌رود که بدون همکاری، تعاون و مشارکت افراد بسختی پیش می‌رود. داشتن روحیه جمعی و کار گروهی از زمینه‌های حرکت جهادی است و لذا مدیر در چنین بستری باید در کنار نیروها پایه‌ها و بلکه بیشتر از آنان کار کند (شماعی کویایی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳: ۱۴۰). می‌توان گفت بخش مهمی از فرهنگ سازمانی جهاد، حاصل اندیشه امام خمینی است که در نهایت در قالب فرهنگ سازمانی جهاد نمود پیدا کرده و رفتار نیروهای جهاد سازندگی را شکل داده است (قائدعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳: ۷۳ تا ۷۴) و شناخت این نوع از مدیریت می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری الگوی تام و تمام مدیریت اسلامی و تلاش در جهت اجرای آن در جامعه ایفا کند.

بحث مدیریت جهادی و ابعاد آن تا کنون در برخی از پژوهشها مورد بررسی قرار گرفته که در این بخش از تحقیق به مرتبط‌ترین آنها اشاره شده است.

ایروانی (۱۳۷۸) با طرح این سؤال که آیا آنچه تا کنون در نظریات علوم اجتماعی به عنوان ویژگیهای نهاد ذکر شده 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 متدولوژیک و گسترش نظریه نهادگرایی پرداخت. وی با طرح ده فرضیه، که نیمی از آنها از ادبیات شناخته شده نهادی است و نیم دیگر را ویژگیهای خاص جهاد معرفی می‌کند با ترکیبی از روشهای دلفی، مطالعه موردی (بررسی پنج فعالیت عمده جهاد) و پیمایش به بررسی میزان صحت این فرضیات در جهاد 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 سازمانی، نوآوری و پویایی است.

مرتضوی و همکاران (۱۳۸۸) ابتدا به ارائه الگویی از عناصر فرهنگ جهادی بر اساس ادبیات و پیشینه موضوع، و سپس به صورت پیمایشی به مقایسه فرهنگ جهاد سازندگی با وضعیت آن پس

از ادغام پرداختند. نتیجه این تحقیق نشان‌دهنده وجود تغییرات زیادی در بسیاری از ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ جهادی در این نهاد پس از ادغام است. مقایسه نمره‌های متغیرهای یازده‌گانه فرهنگی در دو مقطع ۱۳۷۲ و ۱۳۸۰ نشان‌دهنده تحول متغیرهایی مانند تحمل اختلاف سلیقه، مسئولیت‌پذیری، هویت جهادی و ابتکار فردی در جهت منفی است که به اعتقاد نویسندگان نشان از عدم مدیریت صحیح فرهنگ جهادی دارد.

شماعی کوپائی و اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳) در پژوهشی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه با مدیران ارشد سازمانهای جهادی معاصر به طراحی الگوی پارادایمی مدیریت جهادی پرداختند. یافته‌های پژوهش این محققان حاکی است که مدیریت جهادی ابعاد اصلی ارزش، نگرش و رفتار در سطح فرد و فرهنگ، ساختار و فرایند در سطح سازمان دارد که خود به مقوله‌های فرعی تقسیم می‌شود. این محققان در نهایت یافته‌های خود را در قالب الگوی پارادایمی ارائه کردند. احمدیان (۱۳۹۳) نیز در مقاله‌ای الگویی از شکل‌گیری عملی مدیریت جهادی را بر اساس الگوی چرخه‌ای شامل سه مرحله کلی بعثت، جهاد و راهیابی ارائه می‌کند. هر یک از این سه مرحله نیز گامهایی دارد که بدون طی آنها، آن مرحله به طور کامل به وقوع نمی‌پیوندد؛ هم‌چنانکه تا هر مرحله به حدی از بلوغ نرسد، مرحله بعدی در عمل آغاز نمی‌شود و شروع هر مرحله در گرو وقوع حدی از مرحله قبلی است. بر اساس الگوی خروجی این تحقیق خروجی آخرین مرحله، ورودی مرحله اول است و آن را در سطحی بالاتر از دور اول به بلوغ می‌رساند.

حجازی‌فر (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی چستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی می‌پردازد. محقق در این مقاله از طریق مطالعه و ترکیب نتایج ۲۸ پژوهش انجام شده در موضوع مدیریت جهادی و با استفاده از روش فراترکیب، مؤلفه‌های مدیریت جهادی را استخراج کرده است. نتایج پژوهشها با این روش و با توجه به وظایف و موضوعات مرتبط با علم مدیریت در ده مبحث موضوع‌بندی شد که این موضوعات شامل برنامه‌ریزی و هدفگذاری، ارتباطات، سازماندهی، رهبری، نظام ارزشی، تصمیم‌گیری، کنترل، توجه به رشد و توانمندسازی، منابع و امکانات، خلاقیت و نوآوری است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بعد نظام ارزشی در مقایسه با دیگر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جهادی از اهمیت بیشتری برخوردار است. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) نیز در مقاله‌ای مؤلفه‌های سازمانهای فضیلت‌محور و جهادی را مبتنی بر دو مورد کمیته‌های انقلاب و جهاد سازندگی و با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی کردند. در این تحقیق در

نهایت، مؤلفه‌های سازمان فضیلت‌محور، که شامل فضیلت‌های هم‌رشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی، حکمت، ایثار همه‌گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، اسوگی مدیر و انعطاف‌پذیری است، ارائه شده است.

خصاف مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی به روش تحلیل مضمون قیاسی به بررسی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد جهادی بر اساس تجربه دفاع مقدس می‌پردازند. نتایج این تحقیق در نهایت به شناسایی ۳۰ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده منجر شد که این محققان این مضمونها را بر اساس سه سطح الگوی فرهنگ سازمانی شاین ذیل سه مضمون فراگیر تقسیم‌بندی کردند. در مقاله‌ای دیگر فرهی و همکاران (۱۳۹۵) به طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلابی با استفاده از فن دلفی پرداختند که نتایج این تحقیق چهار مؤلفه معنویت محوری (با امتیاز ۱۰۰)، ورزیدگی (با امتیاز ۹۵)، مجاهدت محوری (با امتیاز ۸۶) و انطباق‌محوری (با امتیاز ۱۰۰) را به عنوان عناصر اصلی فرهنگ جهادی معرفی می‌کند. عامل اردستانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی اکتشافی روش نظریه‌پردازی داده بنیاد را به منظور تبیین ویژگی‌های ابعاد الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دوران دفاع مقدس مورد استفاده قرار دادند. این پژوهشگران در نهایت مقولات و مؤلفه‌های تحقیق را به ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی دسته‌بندی کردند.

روش پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال کشف الگوی فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی است در واقع به دنبال پاسخ به سؤال چستی در مورد هر پدیده است و لذا طرح مناسب برای آن دارای رویکرد کیفی است. هم‌چنین از آنجا که پژوهش در پی کاوش در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نهاد جهاد سازندگی است، چون هدف شناسایی، معرفی و تفسیر مؤلفه‌ها و مضمونهای این فرهنگ است، پژوهش به لحاظ فلسفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد.

با توجه به عنوان و سؤالات پژوهش، که به دنبال کشف مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهاد بر اساس تجربیات مدیران جهاد و سازماندهی مفهومی این مؤلفه‌ها است، از روش تحلیل شبکه مضمونها به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. از تحلیل مضمون می‌توان بخوبی برای شناخت

الگوهای داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضمونها و تحلیل شبکه آنها نیز از ابزارهایی است که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) که در این پژوهش تحلیل شبکه مضمونها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و نمایش نتایج آن مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل شبکه مضمونها روشی مناسب برای نمایش نتایج تحلیل مضمون است (آتراید و استیرلینگ، ۲۰۰۱). در این روش، که توسط آتراید و استیرلینگ (۲۰۰۱) معرفی شده است بر اساس روندی مرحله به مرحله سه نوع مضمون شامل مضمونهای پایه، مضمونهای سازمان‌دهنده و مضمونهای عمومی یا فراگیر در داده‌های کیفی توسط محقق مورد شناسایی قرار می‌گیرد و سپس روابط این سطوح از طریق ترسیم شبکه‌ای تارنما گونه به نمایش در می‌آید.

جامعه مورد مطالعه پژوهش، مدیران نهاد جهاد سازندگی در دهه فعالیت این نهاد (بین سالهای ۵۸ تا ۶۷) است. 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 سعی شده است به منظور حفظ تنوع از لحاظ سطح و جایگاه مدیران با هر سه سطح مدیران ملی، مدیران استانی و مدیران شهرستانهای جهاد مصاحبه صورت پذیرد تا ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه بررسی شده باشد. هم‌چنین از جهت استمرار تجربه برخورداری از حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در سطوح مختلف از جمله شاخصهای انتخاب نمونه بوده است.

جدول ۱: ویژگی و سیمای مشارکت کنندگان پژوهش

مدت	مدت فعالیت در سطوح مدیریتی در دوران حیات جهاد (از ابتدا تا ادغام)	تعداد	سطح مدیریتی در بازه مورد مطالعه (۵۸ تا ۶۸)
۶	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵	ملی
۷	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۰	استانی
۱۲	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰	شهرستان

هم‌چنین اگر چه ابزار اصلی تحقیق مصاحبه است از تحلیل اسناد و داده‌های ثانویه (برخی مصاحبه‌های جهادگران، دست‌نوشته شهید آوینی در مورد جهاد سازندگی، چهار مصاحبه تاریخ

شفاهی انجام شده توسط دفتر مطالعات جبهه فرهنگی انقلاب و دو برنامه تلویزیونی مرتبط) نیز به عنوان منبع مکمل^۱ به منظور تکمیل داده‌ها و مرور تطبیقی یافته‌های پژوهش استفاده شده است. بر این اساس می‌توان گفت در این تحقیق در ابزار از چندسویه سازی^۲ استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها از نسخه ۱۲ نرم‌افزار مکسکودا^۳ استفاده شده است.

برای افزایش امکان اعتماد یافته‌های تحقیق، دستنامه مصاحبه شامل چگونگی شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر سؤالات تدوین شد که در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد. از سوی دیگر با مشخص کردن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح سؤالی خود در هر محور روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق و حذف تعصب و پیشفرضهای غیر لازم مهمترین عنصر پایایی در تحقیقات کیفی است (داناوی فرد و مظفری، ۱۳۸۷) که در این جهت با آگاهی مستمر محقق برای کنار گذاشتن تعصبات سعی در افزایش امکان اعتماد داده‌های پژوهش گردید. هم‌چنین در این تحقیق با استفاده از چندسویه‌سازی در ابزار امکان مرور تطبیقی داده‌ها از منابع مختلف فراهم شد که این امر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها منجر می‌شود (تامسون، ۲۰۱۱). به منظور افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق نظر چند خبره در مورد محتوا و سلسله مراتب داده‌های مضمونها پرسیده و برخی اصلاحات در ساختار و عناوین مضمونها بر اساس نظر آنها اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل و شناسه‌گذاری یافته‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکسکودا به تولید ۲۰۹ شناسه باز منجر شد که پس از ترکیب این شناسه‌ها با یکدیگر در نهایت سی و نه مضمون پایه شناسایی گردید که این مضمونها در نهایت در قالب هشت مضمون سازمان‌دهنده گروه‌بندی شد که در این بخش از پژوهش ابتدا شرح کوتاهی در مورد هر یک از این مضمونهای سازمان‌دهنده می‌آید و سپس به مضمونهای پایه ذیل آن و مصداقهایی از متون شاهدی اشاره می‌شود که مولد

1 - Supplementary sources of data
2 - Triangulation
3 - Maxqda

مضمون آن پایه بوده است.

۱ - انعطاف‌پذیری مولد رشد

اولین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش به بخشی از فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی اشاره دارد که بسترساز ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی و در پی آن رشد نیروهای جهاد است. توجه به هدف و مأموریت و نیازهای واقعی مردم در عین دور از بروکراسی زائد و کاغذبازیهای مرسوم در ادارات از جمله بسترهای مولد انعطاف‌پذیری در جهاد است. اگر چه بتدریج و با گسترده‌تر شدن فعالیتهای جهاد در سالهای اول میزانی از بروکراسی در این نهاد ایجاد شد، ابزاری و در حد نیاز و ضرورت بودن این بروکراسی در سالهای اول باعث شد، محیط منعطف جهاد از بین نرود. تلاش برای یادگیری مستمر در بسترهای عملی کار و میدان دادن به خلاقیت و استعدادهای نوآورانه نیز یکی از مهمترین عوامل رشد نیروی انسانی در بستر جهاد سازندگی و ایجاد جسارت و خطرپذیری در اعضای این نهاد بود. در ادامه به هر یک از این مؤلفه‌ها و بخشی از مستندات آن در گفته‌های مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود.

- جسارت و خطرپذیری: «نیروهای جهاد در فضای ترس کار نمی‌کردند. یکی از عوامل بازدارنده رشد موضوع ترس است. ما در جهاد اشتباه می‌کردیم ولی چون این اشتباه به توهین شخصیتی منجر نمی‌شد، مفهوم ترسی وجود نداشت. چون نیت فرد خدمت بود و برای خود نفعی در نظر نگرفته بود از خطر کردن و شکست هم نمی‌ترسید و آن را تبدیل به تجربه و آموزش حین خدمت می‌کرد». «اگر جایی اشکال و خطایی بود، احزاب سیاسی نبودند که یکدیگر را تخریب و سرزنش کنند. پس جسارت بود. در شروع جنگ بچه‌های جهاد کار مهندسی جنگ را قبول کردند. مگر آنها تا آن زمان چنین کاری انجام داده بودند».

- یادگیری مستمر: «سعی می‌کردیم از هر تجربه‌ای چیز جدیدی یاد بگیریم. به همین دلیل هم یک نیروی کم تجربه بتدریج در جهاد تبدیل به مدیری قوی می‌شد». «آموزش در جهاد هیچ وقت تعطیل نمی‌شد. هم در قالب کلاسهای آموزشی و هم تمامی طرحها و ارتباط با روستایی‌ها و مردم برای ما کلاس آموزشی بود که ازش چیزی یاد می‌گرفتیم و به همدیگر منتقل می‌کردیم».

- خلاقیت و نوآوری: «آقای... که در آن زمان رئیس شورای مرکزی بودند زمانی که کاری پیش می‌آمد به ما می‌گفت که باید خودتان حل کنید، طراحی کنید و پروژه را اجرا کنید. این رفتار موجب خلاق شدن اعضا می‌شد؛ به عبارتی اگر اکنون حرفی برای گفتن داریم، حاصل بال و

پر دادن مسئولین ارشد به خلاقیت اعضا بوده است». «در زمینه انرژی نو اولین جایی که شروع کرد جهاد بود. اولین نیروگاه آبی کوچک کشور را ما در کلات - برای یک روستا ایجاد کردیم. روی طرح بیوگاز کار کردیم که الان هم اگر روی آن کار کنند، خیلی ارزش دارد. بچه‌ها روی انرژی خورشید هم فکر می‌کردند. هم کار می‌کردند هم فکر. ما نمی‌توانیم؛ در تصورشان نبود».

- مأموریت محوری و نیازمحوری: «دعوا در سیستم اداری ما بر سر گرفتن پست بیشتر است نه گرفتن مأموریت. در جهاد این گونه نبود و همه به دنبال کار بیشتر بودند و اگر مشاهده می‌کردند کاری در روستا مورد نیاز است و مسئولی هم ندارد، حتی اگر در شرح وظایفشان نبود، آن کار را انجام می‌دادند. اینها مأموریت‌هایی بود که خودمان برای جهاد تعریف کرده بودیم. این موضوع تفاوت اساسی بین سیستم مأموریت محور و سیستم پست محور است». «در جهاد ساختار از کار تبعیت می‌کرد و نه بالعکس؛ یعنی متناسب با نیازهایی که بود ساختار بتدریج توسعه پیدا می‌کرد». «مبنای کار در جهاد وظیفه نبود. هر جای کشور که نیاز به کاری داشت، ما انجام می‌دادیم؛ حتی اگر وظیفه ما نبود».

- دوری از تشریفات اداری و بروکراسی: «من به‌عنوان مسئول آب‌رسانی یک تکه کاغذ گیر می‌آوردم، می‌نوشتم که این شهرستان، این اجناس را لازم دارد. همین لیست را به انباردار می‌دادند و اجناس را می‌گرفتند. گاهی تلفنی می‌گفتم چند کامیون از این لیست اجناس را برای تربت حیدریه بفرست. سریع می‌فرستاد». «اعتبار صورت هزینه به امضای هزینه کننده بود و فقط خریدهایی که رقم زیادی داشت، یک فاکتور می‌گرفتند. این فاکتورها هم بیشتر به دلیل این بود که خود بچه‌ها بدانند چه قدر خرج کرده‌اند و حسابشان را گم نکنند و پول کم نیاورند».

۲ - دین محوری

دومین مضمون پژوهش به مؤلفه‌های دینی در فرهنگ جهاد اشاره دارد. اعتقادات و باورهای دینی را می‌توان مهمترین و مؤثرترین مؤلفه فرهنگی حاکم بر جهاد دانست. «مهمترین جزء تفکر جهادی بر جلوه‌های درونی آن مبتنی است که عرفا آن را جهاد اکبر در مبارزه با نفس می‌دانند». شکل‌گیری جهاد با فرمان رهبر دینی جامعه ایران در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ خود نشانه‌ای از نطفه دینی نهاد جهاد سازندگی است که در طول سالهای فعالیت با ماهیت و عملکرد این نهاد گره خورده بود. ولایت‌پذیری، توکل به خدا و اخلاص در عمل را می‌توان از جمله باورها و مفروضات ضمنی تحت تأثیر دین در فرهنگ جهاد دانست. این ماهیت دینی هم‌چنین مولد ویژگیهای رفتاری در

جهاد بود که ایثار مادی و معنوی در راه اهداف مقدس این نهاد را می‌توان یکی از مهمترین آن دانست. به این دلیل نیروهای جهاد را می‌توان مصداقی از آیه قرانی «الَّذِينَ آمَنُوا وَ هَاجَرُوا وَ جَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَ أَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ» (توبه/۲۰) دانست. نتایج تحقیق هم‌چنین نشان داد مبارزه با ظلم و ستم و تلاش برای تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی در روستاها و مبارزه با ظلم خوانین و افراد صاحب قدرت نیز از جمله دیگر مؤلفه‌های رفتاری تحت تأثیر اصل دین‌محوری در فرهنگ جهاد بوده است. امر به معروف و نهی از منکر همگانی و احساس مسئولیت اعضای جهاد نسبت به عملکرد یکدیگر، دیگر مؤلفه فرهنگی جهاد است که آن را می‌توان مهمترین جایگزین نظارت‌های رسمی و ساختاری در فرهنگ جهادی دانست.

- ایثار مادی و معنوی: «حدود ۴۰ روز بود که تمام وعده‌های غذایی ما فقط نان و انگور بود که همان هم در روزهای آخر رو به اتمام گذاشته بود. در همان خوابگاه؛ فردی دانشجو وجود داشت که از مشهد آمده بود و مسئول خدمات بود و زمانی که مشاهده کرد دیگر چیزی برای تغذیه بچه‌ها باقی نمانده است، حلقه نامزدی خود را فروخت و برای چند روز برای بچه‌ها دوباره نان و انگور را تهیه کرد». «روحیه غالب در جهاد به این شکل بود که ما سازمانی هستیم که ایثار و خدمت هدفمان است؛ لذا اینکه برای آینده خود و یا سازمان خودمان بخواهیم کاری را انجام دهیم در فکر نود درصد بچه‌های جهاد نبود». «اوایل در جهاد هیچ کمک هزینه‌ای داده نمی‌شد. پس از مدتی هم که بحث حقوق مطرح شد، بچه‌ها اعتراض کردند که ما برای رضای خدا این کارها را کرده‌ایم. به همین دلیل صندوق‌های اشتراک پول را مطرح کردند که هر کسی به اندازه نیاز خودش پول بردارد که در همین شرایط هم مجردین پولی برداشت نمی‌کردند و متأهلین هم اگر مشکلی داشتند، هنگام برداشت پول آن را با خجالت، احتیاط و ملاحظه اینکه تا حد ممکن کمتر بردارد، بر می‌داشت».

- ولایتمداری: «وقتی امام گفتند همه باهم برای سازندگی، خیلی از بچه‌ها بدون اراده به سمت جهاد می‌آمدند. وقتی امام در قم بیمار شد و به تهران آمد، بچه‌ها خالصانه از خداوند می‌خواستند که مقداری از عمرشان را بگیرد و به ایشان بدهد. این خواسته قلبی آنها بود نه ظاهری. همین روابط عاطفی میان امام و بچه‌ها انگیزه‌ای برای کار بود». «با هلیکوپتر دو تا سرهنگ را فرستاد تربت جام و بنده را ملاقات کردند که بالاخره اینجا مال ماست و این حکم وزیر دفاع و نخست‌وزیر مملکت است که اینجا را تخلیه کنید. من به آنها گفتم که من به حکم اینها این کار را نمی‌کنم ولی به

دستخط کوچک حضرت امام حتی روی یک تکه کاغذ یا هر چیزی که فقط از امام باشد و به دست ما برسد، سمعا و طاعتا شبانه اینجا را تخلیه می‌کنیم. ولی به دستور آقای وزیر دفاع و نخست‌وزیر مملکت من کاری نمی‌کنم ما جایی نداریم کجا برویم؟ این قدر روستاها مشکل دارند. جاهم نداریم...»

- اخلاص در عمل: «روحیات و ویژگیهای اخلاقی مثل اخلاص بود که افرادی را که وارد جهاد می‌شدند از دیگر افراد متمایز می‌ساخت. البته در تمام مجموعه‌های انقلابی این ویژگی بارز بود؛ اما برخی وجود داشتند که برای کار در سپاه و کمیته مشتاق بودند. اما زمانی که استخدام می‌شدند و اسلحه‌ای در دست می‌گرفتند به دلیل اینکه آن اسلحه قدرتش را زیاد می‌کرد از لحاظ اخلاقی و شخصیت تغییر می‌کردند؛ اما افرادی که به جهاد می‌رفتند باید کارهایی بمراتب سخت‌تر (تمیز کردن فاضلابهای روستایی، لایروبی جوی‌ها، خالی کردن کیسه‌های سیمان و...) انجام می‌دادند. در نتیجه بچه‌هایی که به جهاد می‌رفتند از لحاظ ایثار و اخلاص فقط برای خدمت کردن می‌رفتند.»

- کار برای رضای خدا: «همه برای خدا کار می‌کردند برای اینکه یک خدمتی بکنند. همه از صبح سر کارشان بودند و سر اذان ظهر هم نماز جماعتشان برپا بود.» «نه گذشت زمان را می‌فهمیدیم، نه گرسنگی می‌فهمیدیم، نه تعطیلی می‌فهمیدیم و نه دنبال پول بودیم. عاشقانه برای خدمت و رضای خدا کار می‌کردیم.» «چون فقط برای خدا خدمت می‌کرد، بدهکار کسی نبود. نگذاشته بودند سر یک پست و حقوق زیادی هم به او بدهند. اگر کسی به او می‌گفت چون من شورای مرکزی هستم باید هر چه می‌گویم اجرا کنی، می‌گفت خب بیا و خودت اجرا بکن، خداحافظ. به یک استان دیگر می‌رفت...»

- ظلم‌ستیزی و عدالت‌خواهی: «روستایی به نام رادکان بود که خانی داشت که همچنان بشدت به مردم ظلم می‌کرد. وقتی برای تقسیم زمین‌هایش بین مردم رفتیم، مردم ابتدا خیلی خوشحال شدند. شب در مسجد جلسه گذاشتیم. تمام روستا جمع می‌شدند، مرحله‌ای که قرار گذاشته بودیم با روستایی‌ها که ما فلان روز می‌آییم، اعضای شورا آمدند و به ما گفتند که این برنامه را بی‌زحمت لغو کنید. گفتیم چرا لغوش کنیم. گفتند برای قتل شما برنامه‌ریزی کرده‌اند. شما جوان هستید و ما نمی‌خواهیم در این راه کشته شوید. گفتیم حالا که این طور است، من باید بیایم. امکان ندارد برنامه را لغو کنم.»

- امر به معروف و نهی از منکر همگانی: «خود همکاران بر هم نظارت داشتند. یک امر به معروف و نهی از منکر همگانی وجود داشت... به تو مربوط نیست در سیستم اداری آن زمان جهاد نبود. کسی نمی‌توانست به دیگری بگوید این حرفی که می‌زنی در حوزه اختیارات تو نیست. نیروی پایین‌تر خیلی راحت از مدیر بالادست خود انتقاد می‌کرد... معتقدم الان هم در نظام اداری نظارت بیرونی خیلی بازدارنده نیست. فرد قوانین را می‌داند و آنها را دور می‌زند. تا اعتقاد فردی و نهی از منکر همگانی نباشد، جلوی تخلف گرفته نمی‌شود».

- توکل بر خدا: «با توکل به خدا مسیرها برای کار باز می‌شد؛ مثلاً در منطقه کوهستانی از نقطه آ به نقطه ب قصد داشتیم، جاده‌ای بسازیم. در این مورد مشکلاتی از قبیل جاده صعب‌العبور و نیاز به وجود دستگاه بولدوزر و لودر، انفجار و... وجود داشت که همه کار را مشکل می‌کرد. جهادی‌ها وقتی این همه مشکل ظاهراً غیر قابل حل را می‌دیدند کنار نمی‌کشیدند، بلکه با توکل به خدا کار را شروع می‌کردند و در مسیر ساخت و حرکت تمام مشکلات و سختی‌ها براحتی برطرف می‌شد».

۳ - سبک زندگی دینی

سومین مضمون سازمان دهنده پژوهش به مؤلفه‌های حاکم بر سبک زندگی نیروهای جهاد سازندگی اشاره دارد. هجرت از جمله این مؤلفه‌ها است که می‌توان آن را در ارتباط با مضمون دین‌محوری نیز در نظر گرفت. آمادگی نیروهای جهاد برای تغییر مکان زندگی و بویژه انگیزه این نیروها برای حضور در مناطق محرومتر نشانه‌ای از بروز این مؤلفه در فرهنگ سازمانی جهاد است. در آیات فراوانی از قرآن^(۱) نیز بر اصل هجرت در راه خدا تأکید زیادی شده است و این اصل به عنوان پلی بین ایمان به خدا و جهاد و به عنوان یکی از پایه‌های سبک زندگی دینی قرار داده شده است. هم‌چنین حساسیت زیاد در هزینه کرد از بیت‌المال، صرفه‌جویی و قناعت و زندگی ساده و دوری از تشریفات و تجملات نیز از جمله دیگر مؤلفه‌های سبک زندگی اعضای جهاد است که می‌تواند نشانه‌دهنده تقوای اقتصادی در این سازمان باشد و هم‌چنین آن را می‌توان در سازگاری با رفتار و منش رهبران دینی صدر اسلام و انقلاب دانست. در دو کتاب اصلی دینی شیعیان یعنی قرآن و نهج‌البلاغه تأکید قابل توجهی بر اهمیت صفات قناعت و ساده‌زیستی شده است که تمایل به مادیات به عنوان منشأ بسیاری از رذایل اخلاقی ذکر شده است (مهینی، ۱۳۹۰).

- هجرت: «آقای...، دانشجوی دانشکده فنی دانشگاه تهران بود. سال ۵۹ که انقلاب فرهنگی

شده بود به جهاد سازندگی مرکز تهران رفت و گفته بود، من را به محرومترین استانان بفرستید. به او گفته بودند که محرومترین نقطه ما سیستان و بلوچستان است. ایشان هم به زاهدان رفته بود. بعد گفته بود محرومترین نقطه در استان کجا است. گفته بودند دلگان. با فقط یک پیراهن و یک چادر اقامتی که توی زاهدان به او داده بودند رفته بود آنجا و در چند سال دلگان را تبدیل به یکی از پیشرفته‌ترین بخش‌های سیستان کرده بود». «پروژه سوسنگرد به مشکل خورده بود و بیل مکانیکی به لجن گیر می‌کرد. به آقای... گفتم این چند روزی که در ماه آنجا می‌روم مشکل را حل نمی‌کند و باید بروم مستقر شوم. همان‌جا زنگ زد و برای عصر گفتم برایمان بلیت رزرو کنند. بعد هم به خانمم اطلاع دادم و عصر همان روز همراه خانواده با پرواز به اهواز رفتیم و تا تمام شدن پروژه همان‌جا ماندیم».

- ساده زیستی و دوری از تجملات: «زمانی که ما در برق روستایی کار می‌کردیم، کارمند شرکت برق می‌پرسید که شما شبها کدام مهمانسرا و یا هتل اقامت دارید و زمانی که ما می‌گفتیم به هتل نمی‌رویم و در خانه‌های روستایی می‌مانیم، تعجب می‌کردند». «در اولین گردهمایی که شوراهای شهرستان با شورای مرکزی استان داشتند، سر ظهر شورای شهرستان گناباد با من دعوای شدیدی کرد که ما این غذا را در سه وعده به بچه‌ها می‌دهیم. چطور برویم و به بچه‌ها بگوییم ما این غذا را در یک وعده خورده‌ایم. ناهار آن روز کوکو سیب زمینی و ماست و گوجه بود که یک غذای معمولی بود. فرهنگ عمومی جهاد و بچه‌های مذهبی انقلاب این گونه بود».

- حساسیت زیاد در استفاده از بیت‌المال: «اصلاً از تلفن جهاد استفاده شخصی نمی‌کردیم. اگر هم تلفن می‌زدیم پولش را توی یک قلم می‌انداختیم. غیر از این امکان نداشت. رعایت همه چیز...». «یکی از حساسیت‌ها در جهاد این بود که کسی از ماشین جهاد استفاده شخصی نکند. رسم داشتیم اگر کسی سهواً این خطا را مرتکب شد، باید ۴۰۰ تومان به حساب جهاد واریز کند تا دیگر این کار را انجام ندهد. البته این یک قانون نبود که از استان ابلاغ شده باشد. خودمان برای تربیت خود گذاشته بودیم. در حالی که حقوق ماهانه بچه‌های جهاد حدود ۲۰۰۰ تومان بود. شخص باید حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد حقوق خود را به حساب جهاد واریز می‌کرد».

- قناعت و صرفه‌جویی: «برای ناهار می‌رفتیم توی صف نانوايي می‌ایستادیم. یک نان سنگک می‌خریدیم به پنج قران و سه قران هم یک پنیر می‌خریدیم، می‌گذاشتیم توی ماشین، یا علی مدد حرکت کن. این می‌شد صبحانه و نهار و شام ما. نه اینکه نباشد چرا کوبیده و چلو گوشت هم بود،

ولی ما این نان و پنیر را می خریدیم که رعایت اموال بیت‌المال را کرده باشیم». «در تهران اجلاسی بود که باید شرکت می کردم. بنده رفتم و برگشتم، کل هزینه مأموریت من (غیر از پول بلیت قطار درجه ۲ یا ۳ که برایم گرفته بودند) فقط ۵ تومان شده بود؛ پرسیدند چطور؟ گفتم نانهای اضافه‌ای که در رستوران قطار توی سبدها بود را برداشتم و یک نوشابه خریدم و با آن نانها خوردم و این شد هزینه غذای سفر ما».

۴ - الگوی ارتباطی باز

چهارمین مضمون پژوهش به ویژگیها و سبک ارتباطی میان اعضای جهاد اشاره دارد. اعتماد متقابل را می‌توان مهمترین جایگزین کارکردهای بروکراسی در سامانه‌های اداری در فرهنگ جهادی و عامل ایجاد فضای مشارکت و همکاری در این نهاد دانست. ارزش محوری و گزینش اعتقادی اعضای جهاد باعث شد با ایجاد اعتماد متقابل بستر کار مؤثر در جهاد فراهم شود. هم‌چنین فرهنگ مطالبه بدون ترس از مقام بالاتر و از یکدیگر در جهاد و هم‌چنین صراحت لهجه و انتقاد صریح اعضا از یکدیگر و بویژه نسبت به مقام بالاتر از جمله ویژگیهایی است که فرهنگ جهادی را از فرهنگ متعارف ادارات متمایز می‌کند که مولد ویژگیهایی مانند چاپلوسی و سکوت سازمانی است و موجب پویایی سازمان و شناخت بموقع نقاط ضعف و ایجاد اصلاح در سامانه می‌شود.

- اعتماد متقابل: «بروکراسی کم بود برای اینکه اعتماد بود و کسی نمی‌خواست خودش را اثبات کند و مدرک بگیرد که فردا متهم نشود که بگویند که این کار را چرا کردی... اعتماد بین نیروها به خاطر این بود که بعید بود کسی بیاید آن همه سختی و مشکلات و محرومیت‌ها و بار سنگین جوابگویی به روستایی‌ها را آن هم بدون حقوق یا با حقوق کم تحمل بکند و بعد نیتی غیر از خدمت داشته باشد. بنابراین یک اعتماد حاکم بود». «یادم است در استان خراسان که بودیم، پشت کاغذ سیگار می‌نوشتیم فلان کس این قدر بده به فلانی؛ همان کافی بود. این فرد می‌رفت آنجا و اگر آن طرف این پول را داشت به او می‌داد و می‌رفت. این قدر اعتماد زیاد بود».

- صراحت لهجه و انتقاد: «انتقادها شفاف و صریح بود؛ فرد مورد انتقاد هر کسی می‌خواست باشد. اگر کسی حتی پایین‌ترین رده که نگهبان بود از وزیر جهاد، ناراحتی‌ای در ذهنش بود، می‌آمد روبه‌رویش می‌ایستاد و حرفش را می‌زد. فرد مورد انتقاد هم با سعه صدر تحمل می‌کرد. من وقتی یادم می‌آید که چند بار یقه آقای... را جلوی جهاد گرفتم، شرمنده می‌شوم». «اگر شورای مرکزی اشتباهی می‌کرد، کاملاً با برخورد نیروهای پایین‌تر روبه‌رو می‌شدند... می‌رفتند یقه شورای

مرکزی را می‌گرفتند. شورای مرکزی مثل هیئت مدیره نبود که به عنوان مالک شرکت تصمیمی بگیرد».

- مطالبه‌گری: «وقتی می‌رفتم به شهرستان به جای اینکه من برای بررسی و نظارت و مطالبه گزارش کار رفته باشم، آنها شروع می‌کردند که چرا فلان امکانات را به ما ندادی و فلان جا بودجه لازم داشته و تأمین نشده و در واقع رده پایین‌تر از بالاتر بازخواست می‌کرد». «بر خلاف ادارات دیگر در جهاد مدیر استانی وقتی شهرستان می‌رفت، رئیس شهرستان طلبکار بود. می‌گفت آقا ما سیمان این قدر کامیون خواستیم، شما کمتر فرستادید. کارهایمان مانده است و مردم در مضیقه هستند. شما در مرکز استان نشستید، خبر ندارید. چرا نتوانستید این قدر برایمان بفرستید؟ چرا نتوانستید پول بیاورید؟ یک مهندس نفرستادید برای ما و... همیشه شهرستان رئیس بود و شورای مرکزی می‌رفت ببیند که او چه می‌خواهد. بعد هم لیست یادداشت می‌کرد و می‌برد مرکز».

۵ - سبک رهبری همدلانه

مضمون پنجم تحقیق به ویژگیهای سبک رهبری در جهاد اشاره دارد. پیشنهاد بودن مدیران در کارها و حضور مستقیم آنان در میدان کار در جهاد در کنار همدلی و فاصله کم بین نیروی انسانی و مدیران، موجب الگوسازی و الهام بخشی برای دیگر نیروهای جهاد بوده است. رفتارهای همدلانه مدیران در این نهاد را می‌توان یکی از مهمترین نیروهای مولد اخوت سازمانی در آن دانست و این مسئله همراه با واگذاری اختیار زیاد به نیروها و میدان دادن و باز گذاشتن عرصه عمل برای رسیدن به هدف عملاً فضای مساعدی را برای توانمندسازی و رشد نیروی انسانی فراهم می‌کرد به گونه‌ای که می‌توان گفت همین مسئله موجب تربیت نیروی انسانی زیادی در جهاد شد که امروزه در سازمانهای مختلف کشور منشأ اثر هستند. از آنجا که مدیریت در جهاد فاقد امتیاز مادی خاصی بود و بیشتر بار مسئولیت فرد را سنگین می‌کرد به طور طبیعی افرادی در سلسله مراتب مدیریتی رشد می‌کردند که توانمندی و انگیزه لازم را برای ایفای مسئولیتها داشتند.

- پیشنهاد بودن رهبران: «در جهاد مسئول کسی بود که از همه بیشتر با امکانات کمتر کار می‌کرد؛ مثلاً موقعی که کامیون سیمان می‌آمد، اولین کسی که برای خارج کردن کیسه‌ها با بقیه مسابقه می‌گذاشت که چه کسی بیشترین بار را خالی کرده است آقای... [نام یکی از اعضای شورای مرکزی وقت] بود. در جهاد کسی مدیرتر بود که فعالتر باشد و با کمترین امکانات بیشترین کار را انجام دهد». «در زلزله قائن اولین نفری که در وارد منطقه زلزله‌زده قائن شد، رئیس

سازمان جهاد بود». «معمولاً مدیران خودشان پیش‌تاز بودن در بحثها و بعد بقیه الگو می‌گرفتند؛ و راه یاد می‌گرفتند مثلاً خود آقای... وقتی ساعت ۶ صبح قرار ملاقات می‌گذاشت (معمولاً هم ساعت کاری جهاد از ۶ شروع می‌شد تا ۵ و نیم بعد از ظهر) اگر مثلاً شما ۶ و ۵ دقیقه می‌رسیدی می‌دیدید چهار زانو نشسته در اتاق شما روی زمین. لازم نبود داد بزنند که چرا تو ۵ دقیقه دیر آمدی؟ بدهم تأخیرت را بنویسند و پدرت را در بیاورم. این کارها لازم نبود».

- فاصله کم مدیران و نیروها: «فضا خیلی رئیس و مرئوسی نبود. یک نکته مهم این بود که من اصلاً احساس نمی‌کردم آقای فیروزآبادی رئیس من است، احساس می‌کردم رفیق من است، داداش من است. برخورد متواضعانه مسئول بالادستی و برخورد شرعی و دینی‌اش برای من ارزش داشت. من به خاطر تقوای آقای فیروزآبادی به او احترام می‌گذاشتم؛ نه اینکه چون رئیس من است. ملاک تقوا بود و پرکاری؛ به همین ترتیب بچه‌هایی که پرکارتر بودند و با تقواتر بودند، بالاتر بودند». «فاصله‌ای بین مدیر و پرسنل نبود. پرسنل اگر گرفتاری و مشکلی داشتند می‌آمدند به جهاد و با مدیر صحبت می‌کردند. مثل سایر دستگاه‌ها نبودیم که مدیر وقت نداشته باشد».

- شایسته‌سالاری: «چون مدیر شدن امتیاز خاصی نداشت و فقط مسئولیت فرد و سختی کارش را بیشتر می‌کرد پس به طور طبیعی فقط افرادی قبول مسئولیت می‌کردند که توانایی انجام کار را داشتند و حتی همان‌ها هم ممکن بود اول از پذیرش آن استنکاف کنند». «در جهاد فرصت رشد و تعالی برای کسانی که واقعاً لیاقت داشتند و توانایی و توانمندی و قابلیت داشتند فراهم بود... بیشتر کسانی در جهاد رشد کردند و آمدند به مناصب بالاتر رسیدند که از لحاظ تقوی و ایثار و فداکاری و پرکاری و خوشفکری از بقیه بهتر بودند. البته برای منصب، خودشان را به آب و آتش نمی‌زدند».

- واگذاری اختیار زیاد: «اعتبارات تقسیم شده بود به پایین و همه اختیارات هم دست رئیس شهرستان بود. رئیس شهرستان همه اختیاراتی که شورای مرکزی داشت؛ او هم داشت. یعنی در واقع یک شورای مرکزی استان در شهرستان بود. بنابراین زود تصمیم‌گیری می‌شد. اصلاً نیاز نبود بیاید پیشنهاد بدهد و پیشنهاد بیاید به استان و کشور که سال بعد در بودجه گذاشته شود». «هدف کلی مشخص بود ولی به طور کامل برای نحوه تحقق هدف به نیرو اختیار داده می‌شد و چون اعتماد بود در شکل کار آزادش می‌گذاشتند و اگر امکانات یا مشورتی می‌خواست در اختیارش قرار می‌گرفت».

- میدان دادن به نیروی انسانی: «مهمترین اتفاقی که موجب تربیت نیروی انسانی در جهاد

می‌شد این بود که به افراد میدان کار می‌دادند و سقف برای آدمها قائل نبودند؛ مثلاً شهید میرزایی قبل از ورودشان به جهاد در مکانیکی به عنوان پادو فعالیت می‌کردند اما در جهاد آن قدر به ایشان میدان دادند که فرمانده لشکر شدند». «وقتی بچه‌ها می‌آمدند در جهاد برای یک هدف واحدی آمده بودند، ولی در نحوه انجام کار آزاد بودند که هر جور که می‌خواهند فکر کنند و با هم تقسیم کار کنند. این آزادی در میدان عمل و هدف مشترک باعث می‌شد اتفاقات در همان جهتی پیش برود که می‌خواستند. چیزی مانع کار و بروز استعدادهاى افراد نمی‌شد».

۶ - فرهنگ متعالی کار

ویژگیهای فرهنگی مرتبط با کار ششمین مضمون سازمان دهنده تحقیق است. سرعت در کارها و کار کردن با هزینه اندک در کنار حفظ جنبه‌های کیفی از جمله ویژگیهای فرهنگ کار در جهاد است که آن را می‌توان از یک سو به ساختار منعطف و بروکراسی گریزی حاکم بر این نهاد و از سوی دیگر به انگیزه زیاد نیروی انسانی و توان آنها برای مشارکت مردم در کارها نسبت داد. نیروهای جهادی بر خلاف فرهنگ پشت میز نشینی حاکم بر برخی ادارات خود در میدان مسائل و نیازهای کشور حاضر بودند و فرهنگ خودباوری حاکم بر این نهاد موجب تحقق بسیاری از کارهایی شد که در ظاهر غیر ممکن بود. تقدم کار و هدف در این نهاد باعث می‌شد که بروکراسی و ساختار و شکل سازماندهی خود را به منظور تحقق هدف با شرایط تطبیق دهد و همین مسئله در کنار عملیات محوری نیروهای جهادی فرهنگی متعالی را در فضای کاری ایجاد می‌کرده است.

- کم هزینه کار کردن: «بچه‌های جهاد کارهای بزرگ را به همین شکل با هزینه کم انجام می‌دادند و از مشارکت مردم هم استفاده می‌کردند. کارها با هزینه‌های بسیار کم صورت می‌گرفت. بخش زیادی از امکانات و نیروی انسانی از مشارکت مردم تأمین می‌شد. خود بچه‌های جهاد هم که هزینه‌ای نداشتند». «اوایل جهاد بودجه آن چنانی نداشت و کارها را با کمترین هزینه انجام می‌دادیم. از امکانات بلااستفاده بقیه ادارات استفاده می‌کردیم و کار هم توسط خود مردم انجام می‌شد. از کمکهای خیرین و کسبه هم برای تأمین هزینه‌های پروژه‌ها استفاده می‌کردیم».

- سرعت در کار: «استاندار مدیران کل را سوار اتوبوس کرد و رفتند بازدید (آن موقع سوار اتوبوس می‌کردند نه اینکه هر کس یک ماشین راه بیندازد). صبح به یک روستایی رسیدند و متوجه شدند که مدرسه نیاز دارد. قرار شد هر مدیر کلی یک چیزی را تقبل کند و مدیر جهاد هم

گفت ما آهنش را می‌دهیم... خلاصه وقتی غروب دارند بر می‌گردند، از کنار روستا که رد می‌شوند، آقای استاندار می‌بیند که چند شاخه آهن افتاده کنار روستا. می‌پرسد فلانی اینها چیه؟ پاسخ داده بود مگر شما صبح نگفتید که آهنش با ما؟ همانجا امیریان زنگ میزنه از تربت تریلی آهن بار می‌کنند و می‌آورند روستا. این میشه کار جهادی. سرعت که می‌گویند یعنی این. کاغذبازی در جهاد نبود. «یک پروژه ما در عرض یک روز انجام شد. الان همان پروژه، خوش‌بینانه حداقل یک سال طول می‌کشد. در شیروان روستایی داشتیم که گزارش آمده بود نیاز به آبرسانی دارد. از قبل نقشه‌برداری شده بود و اجناس مورد نیاز رو هم فرستاده بودیم. من خودم هم راه افتادم بروم آنجا را بازدید کنم. وقتی وارد شدم دیدم روستا لوله‌کشی دارد. از یکی از روستایی‌ها پرسیدم روستای شما که قبلاً لوله‌کشی شده؟ گفت: نه. همین امروز لوله‌کشی شده است. تعریف کرد که صبح کله سحر این آقای جهادی آمد و همه مردم روستا را جمع کرد. سخنرانی غرابی برایشان کرد. همه را به شور و شفع آورد. مردم تمام کارها را تعطیل کردند و ریختند، کانال‌ها همه را کردند. آقایان جهادی هم آمدند، حوضچه چشمه را ساختند و از همان چشمه شروع کردند به لوله‌کشی و همه را تمام کردند. ما حیران مانده بودیم که چه کار کرده‌اند.»

- بهره‌وری و کیفیت خوب در کار: «در مسیر یکی از روستاهای نیشابور راهی را اوایل سال ۶۰ ساخته بودیم. چند وقت پیش با خانواده آنجا می‌رفتیم، به پسریم گفتم شما الان اینجا رانندگی می‌کنی اینجا بهتر است یا اتوبان مشهد - باغچه؟ گفت این خیلی بهتر است. اصلاً پستی بلندی ندارد. کیفیت خوب کار با هزینه کم برای ما خیلی مهم بود. چون کار با جان و دل انجام می‌شد به هیچ عنوان کم نمی‌گذاشتیم.» «سدی که در آنجا ساختیم با اینکه مثل امروز مطالعات چند صد صفحه‌ای و طولانی و پرهزینه نداشت، هنوز دارد بخوبی کار می‌کند.»

- کار زیاد و بدون وقفه: «ده‌پانزده تا شهرستان را یکسره بازدید می‌کردم بینم چقدر کار جلو رفته، مشکلات کجاست، با فرماندار جلسه بگذاریم و با فلان اداره صحبت کنیم. تا جایی که راننده می‌کشید می‌رفتیم؛ از این قنات به آن قنات، از این مزرعه به آن مزرعه، از این کارگاه تعمیر ماشین‌آلات به آن کارگاه، بنشین حرفهای روستایی‌ها را گوش کن، ببین بچه‌ها چه کار می‌کنند، خدا قوتی بده و بعد بر می‌گشتیم. در اکثر مواقع هر وقتی راننده خسته می‌شد خودم رانندگی می‌کردم، می‌گفتم بنشین کنار و خودم می‌راندم. شب هم دو سه ساعت می‌خوابیدیم.» «بعد از اذان صبح یکسره تا ظهر کار می‌کرد. وقت اذان تمام مردم روستا را هدایت می‌کرد به سمت مسجد.»

اگر روستا روحانی نداشت، یکی از بچه‌های جهاد می‌ایستاد جلو. بعد از آن داداشی با همان لهجه ترکی‌اش برای مردم صحبت می‌کرد؛ از انقلاب و رهبری و مبارزه با استکبار. با اینکه لوله‌کشی معمولی بود اما صحبت‌هایش با صداقت و پاکی بود و آدمها را مجذوب خودش می‌کرد. سخنرانیش که تمام می‌شد، نهارش را سرپایی می‌خورد. باز تا هوا تاریک می‌شد، کار می‌کرد. حتی گاهی یکی، دو ساعت هم در تاریکی شب کار می‌کرد؛ علت اینکه پروژه‌های یکساله در سرما و یخبندان سرخس در عرض بیست روز انجام می‌شد، این جور کار کردن‌ها بود.

– عملیات محوری: «کار و هدف مقدم بود. این ساختار بود که متناسب با کار تعریف می‌شد نه بالعکس. سازماندهی هم از کار تبعیت می‌کرد.» «برای طرح محرم آقای... برای شناسایی به مکان می‌روند که برآورد نیاز کند و به تهران برگردد. اما در همان مکان یک کارگاه می‌بینند که متوقف شده است و یک سوله برای خوابگاه وجود دارد که خالی است و از مسئول آنجا می‌خواهد کارگاه و سوله را اجاره بدهد و او هم قبول می‌کند و در همان جا با چند استان تماس می‌گیرد و می‌گوید وسایل مورد نیاز را بیاورند و با وزیر هم تماس می‌گیرد و می‌گوید ما کار را شروع کرده‌ایم و خودش هم اولین نفر پا پیش می‌گذارد.»

– خودباوری: «اصلاً در ذهن ما نمی‌گنجید که کاری را نمی‌شود انجام داد. این جاده را نمی‌توان ساخت. وقتی کارهای پیچیده و فنی مثل پل بعثت هم اتفاق می‌افتاد، برخی می‌گفتند شدنی نیست؛ اما جهادی آن را عملی می‌کرد؛ مثلاً سیلو سازی را که قبل از انقلاب فقط خارجی‌ها می‌توانستند انجام دهند، جهاد شروع کرد و از صفر تا صد آن را انجام داد.» «در فرهنگ جهادی نمی‌توانم و نمی‌شود معنی ندارد. سیلو سازی که فرمول سختی دارد را زمانی که بچه‌های جهادی متوجه شدند باید خودشان درست کنند قبول کردند و شروع کردند. یکی از برجسته‌ترین رفتارهای جهادی این است که فعل نمی‌شود را از میان برداشته است.»

– در میدان بودن: «پنجشنبه و جمعه که تعطیل بود دیگر در دفتر نمی‌نشستم. حتماً باید شخصاً می‌رفتم و اکثر شهرستانها را سرکشی می‌کردم. پنجشنبه صبح که می‌شد سوار ماشین می‌شدم، می‌رفتم و ۴۸ ساعت بعد بر می‌گشتم. یعنی من که مسئول کمیته کشاورزی بودم در این ۴۸ ساعت در چندین شهرستان به روستاها و قنوت و... سر می‌زدم.» «طرحچی آنقدر توی منطقه می‌گشت که کسی نمی‌توانست به او خبر تازه بدهد، چون خودش آخرین خبرها را داشت. بنابراین لازم نبود کسی به او گزارش بدهد و خودش هم مستقیم با مردم مرتبط بود. یک روز دیدن و بازدید مثل

۱۰۰ روز گزارش شنیدن است».

۷- همکاری و مشارکت

مضمون سازمان دهنده بعدی تحقیق فرهنگ مشارکت و همکاری موجود در جهاد سازندگی است. مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری در جهاد به شکلی بود که از راننده و نگهبان تا اعضای شورای مرکزی همه خود را نسبت به تصمیمات مسئول می‌دانستند و با توجه به اینکه مدیران نیز زمینه مشارکت را به شکل‌های مختلف فراهم می‌کردند به نوعی از دانش تمام بدنه جهاد برای تصمیم‌سازی استفاده می‌شد. دانش در جهاد سیال بود و اعتقاد به هدف مشترک باعث می‌شد کسی از آن به عنوان ابزار قدرت استفاده نکند. در تصمیم‌گیریها سعی بر اقلان بدنه نیروهای جهادی بود و به همین دلیل نیز وقتی تصمیمی گرفته می‌شد همه نسبت به عملی شدن احساس مسئولیت می‌کردند.

- تصمیم‌گیری مشارکتی: «در جهاد از اول اصل بر شورایی بودن یا به اصطلاح همه با هم (همان‌طور که امام گفتند) بود. هیچ موقع فردی تصمیم‌گیری نمی‌شد. شورا تصمیم می‌گرفت و بعد یک شورای هماهنگی داشتیم که تمام مسئولین و زیر مجموعه‌ها دور هم جمع می‌شدند و مسائل جهاد را مورد بحث و بررسی قرار می‌دادند. باز هر چند وقت یک بار هم جلسه شورای عمومی می‌گذاشتند که همه حتی تا راننده باید می‌بودند که در جریان بحث قرار بگیرند و اگر نظری داشتند بگویند. این همه باهم به معنای همفکری مبنای کار جهاد بود. مدیریت جهاد یکی از مهمترین ویژگیهایش همین مشورتی کار کردن شورا بود». «زمانی که می‌خواستند مرکز آموزش جهاد را بسازند، داده بودند یک مشاوره طراحی کنند. نقشه‌ها را جهت نظر نهایی برای من فرستادند. توی جلسه‌ای تمام بچه‌ها (از جمله راننده‌هایمان) را جمع کردیم. طرح را ارائه کردیم و نظرشان را پرسیدیم. هر موضوعی را نظر دادند که اینجا خوابگاه باشد و اینجا کلاس‌ها باشد و هرچی کجا باشد. یکی از راننده‌ها بلند شد و گفت اینکه خانه متأهلین را آورده‌اید کنار جاده، این درست نیست، اینجا محل رفت‌وآمد ماشین‌های سنگین است و سروصدا دارد، این را ببرید پشت، نزدیک تپه‌ها که آرومتر است بگذارید. دیدیم حرف درستی می‌زند چون خودش متأهل بود و ما مجرد بودیم. این بود مدیریت جهادی و نه اینکه هر چه من می‌گویم».

- اشتراک و تبادل دانش و تجربه: «جهادی با دانش حرکت می‌کرد اما دانش خود را بلافاصله یاد می‌داد و منتقل می‌کرد. بنابراین یک سلول جهادی که هم یاد می‌دهد و هم سعی می‌کند از هر

کسی شده یاد بگیرد، خست در علم و دانش ندارد». «اطلاعات سیار بود، چیزهای کلیدی را در پیش خودمان نگه نمی‌داشتیم و منتقل می‌کردیم. من خودم هم جانشین عقیدتی داشتم و هم جانشین تخصصی. به همین دلیل آنها راحت توانستند که از من جلو بزنند... یعنی هر چه داشتند به بچه‌ها منتقل می‌کردند و دانش سیال بود».

- تصمیم‌گیری اقماعی: «مثلاً اگر آقای فیروزآبادی یک تصمیمی می‌گرفت دلش را می‌گفت و همه می‌فهمیدند چرا مهم است. شورای مرکزی سعی می‌کرد مسئولین کمیته‌هایش را به روز کند و آنها را از همه اطلاعات مطلع کند که وقتی تصمیمی می‌گیرد، آنها قبول کنند و اجرا کنند. به تبع، ما هم همین کار را با مجموعه پایین‌تر خودمان داشتیم. تا می‌توانستیم دلایل و فلسفه کار را می‌گفتیم. تا حدی که می‌شد بچه‌ها را مجاب می‌کردیم. اگر قانع نمی‌شدند هیچ تضمینی وجود نداشت که آن کار را انجام دهند». «مسائلی که مربوط به عموم می‌شد باید در شورای هماهنگی تصویب می‌شد؛ چون کسی نمی‌توانست بخشنامه صادر بکند. اگر در مقابل این بخشنامه مقاومت می‌شد، عمل نمی‌شد. بنابراین اول باید توجیه می‌شدند. باید توضیحی می‌دادند و تعدیلش می‌کردند. نظرات بقیه را می‌گرفتند... دلایل می‌آمد کنار هم و جمع قضاوت می‌کردند که کدام یک بهتر است و یکی را انتخاب می‌کردند».

- احساس مسئولیت همگانی: «وزیر جهاد در جلسه هیئت دولت گفته بود ما این کار را با دو میلیارد تومان و طی یک سال انجام می‌دهیم. بسیاری از اعضای هیئت دولت مخالفت کرده بودند ولی آقای نخست‌وزیر موافق بود و پرسیده بود چگونه این کار را می‌کنی. وزیر جهاد گفته بود تا سه روز دیگر طرحش را می‌آورم. بعد هم به چند نفر از مدیران جهاد که قویتر بودند، مثل استان خراسان، اردبیل، آذربایجان و اصفهان زنگ زده بود که بیایید تهران. با آنها مشورت کرده بود. آنها گفته بودند این طرح را اجرا می‌کنیم. نگفته بودند خودت قول دادی پس مسئولیتش با خودت است. بلکه گفته بودند قول شما قول همه ماست. در نهایت طرح محرم را با یک میلیارد تومان طی کمتر از شش ماه یعنی یک‌چهارم زمانی که کره‌ای گفته بودند، تحویل دادند».

۸ - مردم‌داری

آخرین مضمون سازمان دهنده تحقیق فرهنگ مردم‌داری جهادی است که یکی از مهمترین و بنیادترین ویژگیهای جهاد است. شکل‌گیری جهاد بر اساس هدف کار برای مردم بود؛ اما موفقیت این نهاد در به‌کارگیری مشارکت مردم در طرحها باعث شد، این عنصر به کار با مردم برای مردم

تغییر کند. نیروهای جهاد از لحاظ ظاهر و رفتار مثل مردم بودند و همین مسئله همراه با نیت خیر و دستاوردهای عملکردی جهاد موجب ارتباط قلبی نیروهای جهادی با مردم و تبدیل شدن آنان به مرجع روستاییان در زمینه‌های مختلف شد. عمق این رابطه قلبی به شکلی بوده است که بسیاری از روستاییان نیروهای جهادی را به عنوان مرجع خود در مسائل سیاسی و اجتماعی و حتی بعضاً در مسائل شخصی و خانوادگی می‌دانستند و همین مسئله نیز از جمله کلیدهای موفقیت جهاد بوده است.

- خاکی و مثل مردم بودن: «یکی از مواردی که باعث شد جهاد بتواند مردم را مشارکت بدهد، این بود که خودشان هم مثل مردم بودند. با ماشین مدل بالا و تیپ آنچنانی نمی‌رفتند. مردم هم مشارکت می‌کردند. اگر کسی بیاید و بگوید من آمده‌ام خانه شما را جارو کنم، اگر یک جارو هم شما برداری زودتر تمام می‌شود». «روستایی‌ها هم با بچه‌های جهاد احساس یگانگی می‌کردند. احساس می‌کردند که اینها از خودشان هستند. احساس فاصله نمی‌کردند. ما لباسهایمان کت‌وشلوار نبود. لباسهای معمولی بود که شاید روستاییان هم همان‌ها را می‌پوشیدند. ماشین‌هایمان هم همین ماشین‌های قراضه ادارات بود... هیچ‌گونه فاصله‌ای احساس نمی‌کردند با ما و نهایتاً خودشان را با ما یکی می‌دانستند»

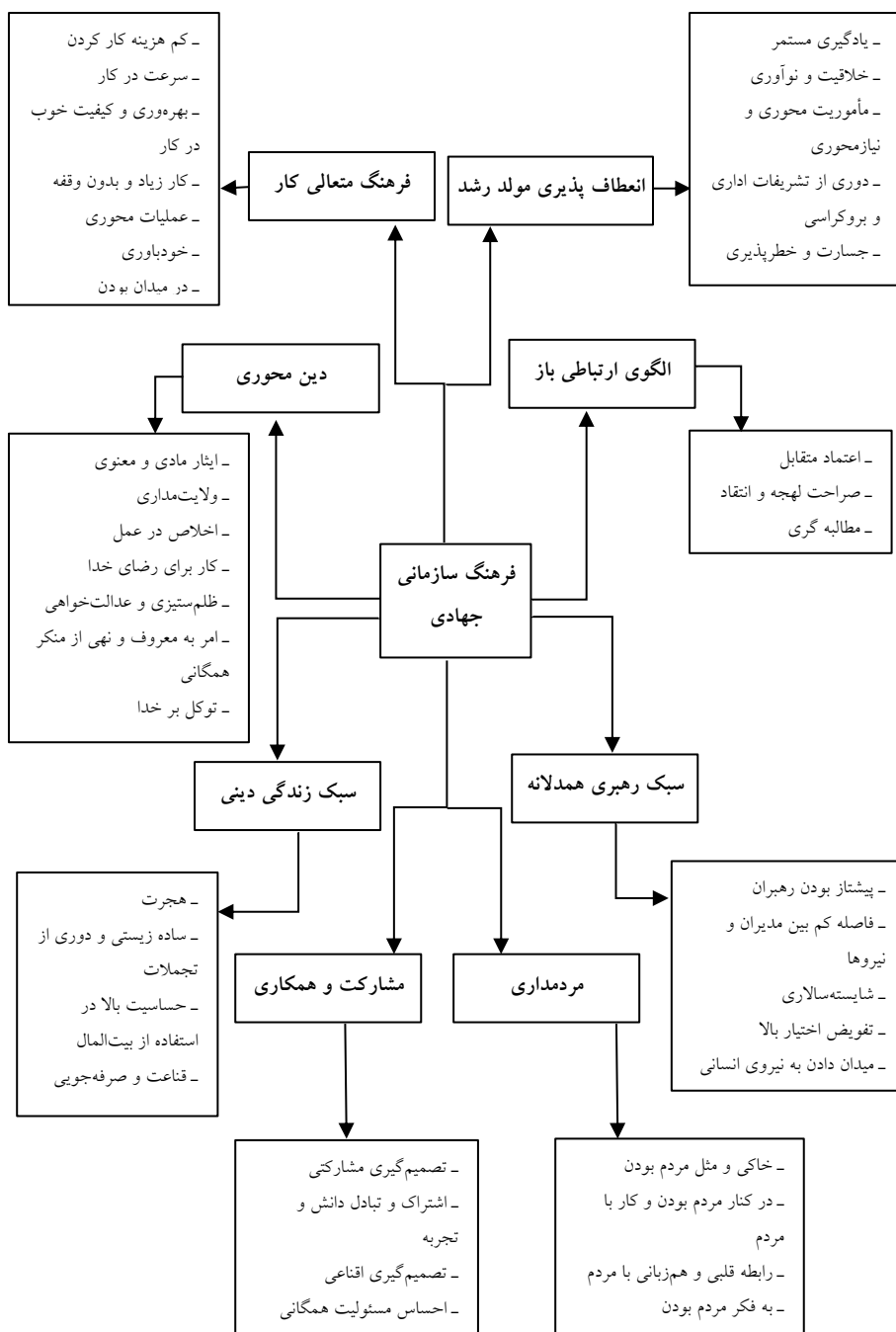
- در کنار مردم بودن و کار با مردم: «در جهاد یک اصل داشتیم که آن هم مشارکت مردم در کارها بود؛ یعنی کار با مردم، نه فقط کار برای مردم. کار برای مردم هم ارزشمند است؛ اما چیزی که ما می‌کردیم کار با مردم بود؛ یعنی مردم خودشان در کاری که برایشان انجام می‌شود، باید مشارکت داشته باشند». «کار ما این‌طور بود که خود روستایی‌ها در کارها سهم داشتند. برای هر کاری که در روستا می‌شد، تعمد داشتیم که خودشان یک سهمی را بگذارند؛ برای اینکه قدر کار را بدانند. حالا یا این کمک مالی بود یا مصالح بود و یا نیروی کارگری پروژه».

- رابطه قلبی و هم‌زبانی با مردم: «در نوع تعاملی که روستاییان با جهادگران داشتند آنها را مثل فرزندان خودشان می‌دانستند و صداقت و درستی را از اینها دیده بودند. بی‌توقعی را از اینها در روستاها دیده بودند. طبیعی بود که با بچه‌ها صمیمیت ویژه و خاص برقرار بکنند و حرف دلشان را بزنند». «بچه‌های جهاد در روستا مرجع مردم شده بودند. حتی مردم روستا مشکلات خانوادگی خود را نزد بچه‌های جهاد می‌آوردند. وقتی محبت ما در دل روستاییان جا می‌گرفت، هر کاری که ما انجام می‌دادیم از نظر آنها خوب جلوه می‌کرد؛ مثلاً اگر نماز می‌خواندیم آنها هم می‌خواندند. به

همین خاطر حضور بچه‌های جهاد هم اثرات سیاسی و هم فرهنگی داشت.»

- به فکر مردم بودن: «چیزی که برای ما مهم بود کار مردم بود، نه گزارش دادن به شورای مرکزی. تشکر مردم برایمان کافی بود. همین که قنات‌هایشان احیا می‌شد و به یک روستا بعد از ۲۰ سال آب می‌رسید یا جاده کشیده می‌شد یا برق می‌آمد و مردم خوشحال می‌شدند برای بچه‌های ما راضی و خوشحال‌کننده بود و باعث می‌شد پیگیری کنند.»

در مجموع یافته‌های پژوهش به شناسایی ۳۹ مضمون پایه منجر شد که با خوشه‌سازی این مضمونها در گروه‌های مشابه، نتایج تحقیق در قالب هشت مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد. مضمونهای سازمان‌دهنده پژوهش شامل انعطاف‌پذیری مولد رشد، دین‌محوری، سبک زندگی دینی، فرهنگ ارتباطی باز، سبک رهبری همدلانه، فرهنگ متعالی کار، مشارکت و همکاری و مردم‌داری بود. تمام مضمونهای سازمان‌دهنده نیز تحت مضمون فراگیر «فرهنگ سازمانی جهادی» قابل تعریف است؛ لذا این مضمون کانون و هسته شبکه مضمونهای این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بر این اساس در تصویر ذیل الگوی نهایی پژوهش در قالب شبکه مضمونها به نمایش درآمده است.



نمودار ۲: شبکه مضمونهای فرهنگ سازمانی جهادی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش در پی آن بود که با کاوش در تجربه مدیران و اعضای نهاد جهاد سازندگی در دهه اول فعالیت این نهاد الگویی از فرهنگ سازمانی جهادی ارائه کند. بر این اساس در این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و هم‌چنین مطالعه اسناد در دسترس در مورد این نهاد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی کشف و ارائه شده است.

برخی از نتایج تحقیق در سازگاری با پژوهشهای پیشین است. ایروانی (۱۳۷۸) در تحقیقی با عنوان نهادگرایی و جهاد سازندگی به وجود ده ویژگی نهادی در جهاد سازندگی اشاره می‌کند که از این میان ویژگیهای ولایت‌محوری، خودباوری، مردمگرایی، دین‌محوری، انعطاف‌پذیری و نوآوری در این تحقیق نیز به عنوان مؤلفه فرهنگ سازمانی جهاد شناخته شد. خضاف مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی به بررسی فرهنگ سازمانی جهادی بر اساس تجربه دفاع مقدس می‌پردازند. در این تحقیق در سازگاری با این پژوهش به مؤلفه‌های ایثار و فداکاری، تلاش برای قرب و رضایت الهی، ولایت‌پذیری از امام، نوآوری و برخی ویژگیهای برگرفته از فرهنگ دینی (مانند شهادت‌طلبی و برگزاری مراسم دینی) به عنوان ویژگیهای فرهنگ دفاع مقدس اشاره می‌شود. این مسئله را می‌توان نشانه وجوه اشتراک زیاد فرهنگ جهاد سازندگی با فرهنگ دفاع مقدس دانست. از آنجا که هر دو این عرصه‌ها از یک سو تحت تأثیر انقلاب اسلامی و از سوی دیگر رهبری امام خمینی(ره) است، این بنیان مشترک می‌تواند یکی از دلایل اشتراک زیاد در فرهنگ سازمانی نیز باشد. البته برخی تفاوتها نیز بین این دو فرهنگ دیده می‌شود که به نظر بیشتر ناشی از اقتضائات کارکردی هر کدام باشد؛ به عنوان مثال در فرهنگ دفاع مقدس اطاعت‌پذیری از سلسله مراتب فرماندهی نیز به عنوان ویژگی قید شده است که در جهاد این اصل حداقل به صورت عمومی وجود ندارد و آن را به طور طبیعی می‌توان ناشی از اقتضائات صحنه‌های نظامی دانست. هم‌چنین لاب (۲۰۱۳) در پایان‌نامه خود با عنوان جهاد سازندگی از شکل‌گیری تا نهادی شدن، که برای گرفتن مدرک دکترا از دانشگاه پرینستون نگاشته است در سازگاری با نتایج این تحقیق مثل مردمی بودن و فرهنگ مردمی داشتن را یکی از مهمترین ویژگیهای مولد موفقیت جهاد سازندگی می‌داند. به اعتقاد وی ظاهر ساده و تواضع نیروهای جهاد و هم‌چنین پایگاه اجتماعی اغلب آنان در طبقات متوسط و محروم باعث می‌شد آنها براحتی هم‌رنگ روستاییان شوند و بتوانند با آنها ارتباط

برقرار کنند و به همین دلیل نیز اعتماد روستاییان به آنها جلب شد. لای (۲۰۱۳) هم چنین ضدیت با مادیگرایی و پیروی از فلسفه امام خمینی (ره) مبنی بر ساده زیستی را از جمله ویژگیهای دوره اول فعالیت جهاد می‌داند که باعث شد، نیروهای جهاد بدون دریافت حقوق یا با حقوق اندک ساعتهای زیادی کار کنند.

نتایج تحقیق حجازی فر (۱۳۹۴) نیز همانند این تحقیق نشان می‌دهد سازمانهای مبتنی بر مدیریت جهادی به صورت غیر متمرکز سازماندهی می‌شود و در آنها نگرش ابزاری به بوروکراسی وجود دارد و تلاش می‌شود از بوروکراسی زائد پرهیز شود. هم چنین اشاره به انعطاف‌پذیری و پویایی از دیگر ویژگیهای مشترک مورد اشاره در تحقیق با فرهنگ سازمانی جهاد است. بر اساس این تحقیق مدیران جهادی از جنس مردمند و روحیه ساده زیستی دارند و در تصمیم‌گیریها به صورت دسته جمعی، مشارکتی و اقناعی و غیر متمرکز عمل می‌کنند. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیق درباره ویژگیهای سازمانهای فضیلت‌محور جهادی در سازگاری با این تحقیق ویژگیهای انعطاف‌پذیری و اسوگی مدیر را از جمله ویژگیهای این سازمان ذکر کرده‌اند.

اگر فرهنگ جهاد را با گونه‌های ذکر شده فرهنگ سازمانی در الگوی کامرون و کوین (۱۹۹۹) مقایسه کنیم، اگر چه برخی تفاوتها و شباهتها با هر کدام از این الگوها قابل مشاهده است، بیشترین شباهت را می‌توان بین فرهنگ جهاد سازندگی با فرهنگ ادوکراتیک مشاهده کرد. از نظر کامرون و کوین (۱۹۹۹) فضا و محیط کاری سازمانهای ادوکراتیک پویا و خلاق است و خطرپذیری، نوآوری و خلاقیت را ترغیب می‌کند. انعطاف‌پذیری زیاد و مشارکت‌طلبی نیز از جمله ویژگیهای مشترک فرهنگ سازمانی جهاد با فرهنگ ادوکراتیک است. هم چنین تأکید بر انعطاف‌پذیری و فضای دوستانه در فرهنگ قبیله‌ای، عملیاتی بودن و نتیجه‌گرایی در فرهنگ بازاری و کار کردن با هزینه کم در فرهنگ سلسله‌مراتبی از جمله ویژگیهای مشترک دیگر فرهنگهای مورد اشاره در این الگو با فرهنگ جهاد است. باید توجه کرد الگوی فرهنگ سازمانی تدوین شده در این پژوهش به وجه غالب فرهنگ سازمانی در جهاد سازندگی اشاره دارد و به طور طبیعی ممکن است افرادی با نیتها و فرهنگهای متفاوت نیز در داخل جهاد فعالیت داشته‌اند.

در این پژوهش در حالی که به ارائه تصویری جامع از فرهنگ جهاد سازندگی پرداخته شد که به‌رغم نقش مهم و چند بعدی جهاد در دوران پسا انقلاب در اغلب روایتهای نقل شده از ایران بعد از انقلاب توجه اندکی به این نهاد معطوف شده است و به این دلیل توجه به الگوسازی مدیریتی از

دل تجربیات این نهاد می‌تواند نقش مهمی در توسعه بدنه دانش در این زمینه داشته باشد. محققان در آینده می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق به ساخت ابزاری به منظور سنجش فرهنگ جهادی در سازمانها بپردازند. هم‌چنین توجه عمیقتر و الگوسازی از برخی مؤلفه‌های مورد اشاره در تحقیق مانند مردم‌داری و فرهنگ شورایی و مشارکت در قالب پژوهشهای کیفی نیز می‌تواند از جمله دیگر پیشنهادها به محققان برای پژوهشهای آینده باشد.

یادداشت

۱ - برای نمونه: انفال آیه‌های ۷۵، ۷۴، ۷۲؛ بقره آیه ۲۱۸، توبه آیه ۲۰؛ نحل آیه ۴۱

منابع فارسی

قرآن کریم.

- احمدیان، علی‌اکبر (۱۳۹۳). الگوسازی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری. سیاست دفاعی. ش ۸۷: ۱۳۸ تا ۱۶۹.
- ایروانی، محمدجواد (۱۳۷۸). نهادگرایی و جهاد سازندگی. تهران: مشتاقان فلاح و وزارت جهاد سازندگی.
- بابایی، حسن (۱۳۹۵). گراف ارتباطی نظریه اعتباریات و مدیریت جهادی. دومین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی. تهران.
- پالوج، مجتبی؛ نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۶). نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی. مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران.
- حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴). چیستی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی. مدیریت اسلامی. ش ۲۳: ۹۵ تا ۱۲۲.
- خضاف‌مفرد، حسین؛ باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۵). الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس). مدیریت فرهنگ سازمانی. ش ۱۴: ۲۷ تا ۴۶.
- خلقانی، جعفر؛ ابراهیم‌پور، محسن (۱۳۸۶). نگرشی هنجاری نهادی به جهاد سازندگی. مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقای روایی و پایایی در پژوهشهای کیفی مدیریتی، تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهشهای مدیریت. ش ۱: ۱۳۱ - ۱۶۲.
- دانایی‌فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های سازمانهای فضیلت‌محور و جهادی. مدیریت اسلامی. ش ۱۲: ۴۵ تا ۷۲.
- دباغی، حمیده؛ غلام‌نژاد، خدیجه (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان. مجله جهانی رسانه. ش ۷: ۱ تا ۲۱.

- دعایی، حبیب‌اله؛ پور، سمیرا (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریابی با تأکید بر نقش واسطه تعارض سازمانی. *جامعه‌شناسی کاربردی*. ش ۲۴: ۱۱۵ تا ۱۳۰.
- دفت، ریچاردال (۱۳۹۲). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳). مدیریت جهادی، چالشها و الزامات. *مدیریت اسلامی*. ش ۲۲: ۹ تا ۳۹.
- شاین، ادگار. اج (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. تهران: سیمای جوان.
- شماعی کویابی، میلاد؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۹۳). الگوی پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ش ۱۹: ۱۱۹ تا ۱۵۰.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضمونها روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ش ۱۰: ۱۵۱ تا ۱۹۸.
- عامل اردستانی، حمیدرضا؛ امینی، محمدتقی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ محمودی میمند؛ محمد (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دوران دفاع مقدس بر اساس ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی اسلامی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی. *مطالعات راهبردی بسیج*. ش ۷۴.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمد ابراهیم؛ سلطانی، محمدرضا؛ محمدیان، یدالله (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی. *پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی*. ش ۸: ۵۳ تا ۸۳.
- قائدعلی، حمیدرضا؛ مشرف‌جوادی، محمدحسین (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس. *مهندسی فرهنگی*. ش ۷۹: ۶۲ تا ۷۸.
- قلی‌پور، آریز (۱۳۸۸). *جامعه‌شناسی سازمانها*. چ نهم. تهران: سمت.
- مرتضوی، مهدی؛ قلی‌پور، آریز؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ اشرفی، وحید (۱۳۸۸). *مدیریت تغییر و تحول فرهنگی سازمانی، از نظر تا عمل*. تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی: ۱۹۶ تا ۲۱۲.
- موحد، خسرو (۱۳۸۶). *تبیین ویژگیهای مدیریت جهادی*. مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران.
- موسوی خمینی، روح‌الله (۱۳۸۹). *صحیفه امام*. ج ۲۱. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- مهبینی، شهربانو (۱۳۹۰). قناعت و ساده‌زیستی میان قرآن و نهج البلاغه. *مطالعات قرآنی*. ش ۵: ۱۹۱ تا ۲۱۰.
- نجاتبخش اصفهانی، علی؛ باقری، آرمان؛ یآوری، احمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت جهادی شهرداری تهران بر رفتار شهروندی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ش ۱۹: ۵۷ تا ۸۳.

منابع انگلیسی

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, 1(3), 385-405.
- Azkiya, M. (2002). **Rural society and revolution in Iran**. Twenty Years of Islamic Revolution: Political and Social Transition in Iran since 1979, 96-119.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization science**, 6(2), 204-223.
- 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.
- Hatch, Mary Jo. (1997). **Organization Theory**. UK, Oxford University Press
- Lob, E. S. (2013). **An Institutional History of the Iranian Construction Jihad: From Inception to Institutionalization (1979-2011)**. PhD Thesis, Princeton University.
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 25(7), 514-524.
- 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.
- Thomson, S. B. (2011). **Qualitative Research: Validity**. JOAAG, 6.(1)
- World Bank(1994). "Islamic Republic of Iran Services for Agriculture and Rural Development (Volume I, Main Report)." Report No. 11956-IRN.

