

## Designing the Organizational Model of Revolutionary Institutions in Islamic Governance (Qualitative Analysis of the Thoughts of the Supreme Leader of the Islamic Revolution; A Case Study of the Armed Forces)

Hamidreza Mohammadi<sup>1</sup> | Mohsen Miri<sup>2</sup> | Meysam Latifi<sup>3</sup> | Mohammadmehdi Mohtadi<sup>4</sup> | Hossein Bazargani<sup>5</sup>

### Abstract

After the victory of the Islamic Revolution, various experiences in establishing and launching local organizations and institutions emerged from the revolution, such as the Armed Forces of the Islamic Revolution, the Imam Khomeini Relief Committee, the Foundation for the Underprivileged, Jihad Sazandgi, etc. Formed. With the expansion of revolutionary groups, institutions, organizations and organizations, the question gradually arose, which model of the mechanisms of organized collective movements is needed in Islamic governance and what is this movement like? This research aims to answer this question in a qualitative and developmental way, and thematic analysis method has been used to analyze the statements of the Supreme Leader. In order to achieve the model of organization of revolutionary institutions based on the thoughts of the Supreme Leader of the Islamic Revolution, the messages, statements and orders of His Holiness were studied and analyzed until December 1400. First, all the rulings on the appointment of officials and also the rulings on the establishment of revolutionary institutions during the leadership of the Supreme Leader of the Revolution were studied, then the search for the keywords "revolutionary institution", "organization", "structure" in the statements of His Highness, through a search in the Office of Preservation and Publication of Works Ayatollah Grand Ayatollah Khamenei was studied and coded. In the last stage, in order to focus on the organizational model of the revolutionary institution of the armed forces of the Islamic Revolution in the thoughts of His Holiness, all the statements and messages of the Supreme Leader of the Revolution in the gathering of the Guards, Basij and the armed forces during his leadership were studied and analyzed. The results of the research showed that the organization of revolutionary institutions in the thought of His Holiness includes five basic dimensions: external shape (transformative dimension of organization), spiritual shape (fixed dimension of organization), revolutionary order (fixed mechanism and transformation), revolutionary spirit (determination of relation to revolution) and The Jihadi manager is the driving force behind the organization of the revolutionary institution.

**Keywords:** Revolutionary Institution, Organizational Model, Islamic Governance, Imam Khamenei, Theme Analysis.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.2.1

1. Corresponding author: Doctoral student of systems management, Imam Hossein University, peace be upon him. Hdreza.mohammadi@gmail.com
2. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS).
3. Associate Professor of the Faculty of Islamic Studies and Management of Imam Sadiq University, peace be upon him.
4. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS)
5. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS)

3

Vol. 30  
Autumn 2022

Research Paper

Received:  
4 April 2022  
Accepted:  
6 August 2022  
P.P: 43-76

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱/۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۵/۱۵

صص: ۷۶-۴۳

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱

الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

طراحی الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در حکمرانی اسلامی (تحلیل کیفی  
اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی؛ مطالعه موردی نیروهای مسلح)حمیدرضا محمدی<sup>۱</sup> | محسن میری<sup>۲</sup> | میثم لطیفی<sup>۳</sup> | محمد مهدی مهتدی<sup>۴</sup> | حسین بازرگانی<sup>۵</sup>

## چکیده

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تجارب مختلفی در ایجاد و راه اندازی تشکلهای و سازمانها و نهادهای بومی برآمده از انقلاب، مثل نیروهای مسلح انقلاب اسلامی، کمیته امداد امام خمینی، بنیاد مستضعفین، جهاد سازندگی و... شکل گرفت. با گسترش مجموعه‌ها، نهادها، سازمانها و تشکلهای انقلابی، رفته‌رفته این سؤال به وجود آمد که کدام مدل از سازوکارهای حرکت‌های جمعی سازمان‌دهی شده، در حکمرانی اسلامی مورد نیاز است و این حرکت چگونه است؟ این تحقیق، در صدد پاسخگویی به این سؤال و به صورت کیفی و توسعه‌ای است و از روش تحلیل مضمون برای تحلیل بیانات مقام معظم رهبری استفاده شده است. به منظور دستیابی به الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی مبتنی بر اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی، پیام‌ها، بیانات و دستورات معظم له تا آذرماه ۱۴۰۰ مطالعه و بررسی شد. ابتدا کلیه احکام انتصابات مسئولین و همچنین احکام تشکیل نهادهای انقلابی در زمان زمامداری رهبر معظم انقلاب مطالعه شد، سپس جستجوی کلیدواژه ای «نهاد انقلابی»، «سازمان‌دهی»، «ساختار» در بیانات معظم له، از طریق جستار در دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله) مطالعه و کدگذاری شد. در مرحله آخر، به منظور تمرکز بر الگوی سازمان‌دهی نهاد انقلابی نیروهای مسلح انقلاب اسلامی در اندیشه‌های معظم له، کلیه بیانات و پیام‌های رهبر معظم انقلاب در جمع پاسداران، بسیجیان و نیروهای مسلح در زمان رهبری ایشان مطالعه و بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد که سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در اندیشه معظم له شامل پنج بعد اساسی شاکله ظاهری (بعد تحولی سازمان‌دهی)، شاکله معنوی (بعد ثابت سازمان‌دهی)، نظم انقلابی (سازوکار ثابت و تحول)، روح انقلابی (تعیین نسبت با انقلاب) و مدیر جهادی به‌عنوان موتور پیشران سازمان‌دهی نهاد انقلابی است.

کلیدواژه‌ها: نهاد انقلابی؛ الگوی سازمان‌دهی؛ حکمرانی اسلامی؛ امام خامنه‌ای؛ تحلیل مضمون.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.2.1

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

Hdreza.mohammadi@gmail.com

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۳. دانشیار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

۴. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۵. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

## مقدمه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، براساس ضرورت‌ها و نیازهای انقلاب اسلامی، نوع خاصی از سازمان و تشکیلات ایجاد شد که با مجموعه‌های موجود و مرسوم آن زمان متفاوت بود. این مجموعه‌ها، تحت عنوان «نهادهای انقلابی» عنوان گذاری شد و سپس در چارچوب‌های قانونی انقلاب اسلامی به رسمیت رسید. براساس مصوبه مورخه ۱۳۶۴/۱۱/۶ مجلس شورای اسلامی، نهاد انقلابی این چنین تعریف شده است: «منظور از نهاد انقلاب اسلامی موضوع این مصوبه؛ واحد سازمانی مشخصی است که پس از پیروزی انقلاب اسلامی، براساس ضرورت‌ها و نیازهای انقلاب اسلامی بنا به فرمان ولی فقیه و یا به ابتکار و اراده مردم به صورت خودجوش ایجاد گردیده و سپس به طور مستقیم یا غیرمستقیم مورد تأیید رهبری، شورای انقلاب و یا مجلس شورای اسلامی قرار گرفته و یا در اجرای قانون اساسی بعد از انقلاب تأسیس گردیده است.» (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۹). به این ترتیب، انقلاب اسلامی، در سازمان‌دهی کلان خود، بجای تمرکز بر سازمان‌های موجود، نهادهای انقلابی متناسب با بوم و شرایط خود را به وجود آورد. به طوری که اگر نهادهای انقلابی متناسب با انقلاب اسلامی نبود، بقای انقلاب و سازمان‌دهی اجتماعی بدنه مردم با مشکل مواجه می‌شد.

از نگاه دیگر، یکی از مهم‌ترین مراحل «نظام سازی» در هر انقلابی، مقوله «نهادسازی» در آن انقلاب است که می‌تواند در تثبیت و استقرار نظام جدید نقش اساسی ایفا نماید. در واقع یک انقلاب کامل مرحله دومی نیز دارد که همان ایجاد نهادهای انقلابی و نهادمندی یک سازمان سیاسی نوین است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۹). مایکل مور معتقد نهادسازی روشی برای ظرفیت‌سازی جدید است که دغدغه اصلی آن بهبود اثربخشی و ظرفیت سازمانهای رسمی می‌باشد تا از این طریق پاسخگویی مؤثر به تقاضاها داده شود. میرترابی (۱۳۹۶) نهادسازی را یکی از مهم‌ترین حوزه‌های دولت‌سازی می‌داند که طی آن نهادهای مدرن مرتبط با دولت و همچنین نهادهای پشتیبان رژیم و ایدئولوژی سیاسی موجود ایجاد و یا تقویت می‌شوند. (اشرفی، ۱۳۹۹) در جمهوری اسلامی ایران نیز، پس از پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، برخی از این نهادها با مسئولیت به ظاهر معین و با ماهیت انقلابی که برخاسته از متن جامعه و فعل و انفعالات درونی

انقلاب بودند، شکل گرفت، از جمله: کمیته امداد امام خمینی (ره)، کمیته‌های انقلاب اسلامی، نیروهای مسلح انقلاب اسلامی، بنیاد شهید و امور ایثارگران، بنیاد پانزده خرداد، هیئت‌های هفت نفره واگذاری زمین، سازمان تبلیغات اسلامی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، جهاد دانشگاهی، بنیاد امور مهاجرین جنگ تحمیلی، ستاد مرکزی بازسازی و نوسازی مناطق جنگ‌زده، دادستانی، دادسراها و دادگاه‌های انقلاب اسلامی، سازمان نهضت سواد آموزی، جهاد سازندگی، دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم، ستاد اجرایی فرمان امام (مرادخانی و سعادت، ۱۳۹۸)

نهادهای انقلابی متولدشده در ابتدای انقلاب بر اساس رهنمودهای امام خمینی ره شکل گرفتند. پس از رحلت بنیان‌گذار انقلاب اسلامی در سال ۱۳۶۸، هدایت و رهبری این نهادها بر عهده مقام معظم رهبری حفظه الله بوده است.

یک سازمان متشکل از افراد با نقش‌های تعیین شده رسمی است که با هم کار می‌کنند تا به اهداف سازمان برسند و مدیر، کسی است که مسئول دستیابی به اهداف سازمان است، و این کار را با مدیریت تلاش‌های افراد سازمان انجام می‌دهد (دسلر، ۲۰۱۳: ۲). یکی از مفاهیم اصلی تعریف سازمان، هماهنگی، همکاری و تعامل فی‌مابین افراد در مجموعه است و مفهوم «سازمان‌دهی»<sup>۲</sup> در مدیریت، دال بر این قسمت است. لذا مفهوم سازمان‌دهی متمرکز بر همکاری و هماهنگی است. از این رو می‌توان گفت سازمان‌دهی بهتر، موجب هماهنگی بیشتر می‌شود و هر چه هماهنگی امور بهتر صورت گیرد، همکاری افراد برای نیل به اهداف سازمانی پرتیر خواهد بود (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۲: ۲۷۳). به این ترتیب، مفهوم «سازمان» و «سازمان‌دهی» قرابت زیادی با هم دارند و به تعبیر برخی «سازمان» ماحصل فرایند «سازمان‌دهی» است (هچ، ۱۳۹۲: ۲۳). در سازمان‌دهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می‌شود (الوانی، ۱۳۸۵: ۹۵).

مفهوم شناسی سازمان‌دهی نشان می‌دهد، مؤلفه‌های مختلفی از این مفهوم برداشت می‌شود که یکی از آن معانی، نظم، ثبات و شکل‌دهی پایدار است. با این نگاه، در سازمان‌دهی نهادهای

1. Dessler  
2. Organizing

انقلابی نوعی تناقض یا تعارض وجود دارد که از یک طرف ثبات و شکل‌دهی پایدار را نشان می‌دهد و از طرفی انقلابی بودن به معنای انعطاف‌پذیری و سیالیت و تحول. بسیاری از ابزارها و روش‌های حوزه سازمان‌دهی ناظر به سازمان است در حالی که برای یک نهاد انقلابی سیالیت و انعطاف‌پذیری متناسب با نیازها و مأموریت‌های انقلاب لازم است. نهاد انقلابی می‌باید، در عین استحکام سازمان‌دهی، نرمش و انطباق‌پذیری داشته باشد. اینجاست که سازمان‌دهی مرسوم دچار چالش می‌شود و باید الگویی از سازمان‌دهی نهادهای انقلابی را ارائه کرد که این تناقض و تعارض را حل کند و حکمرانی اسلامی و تجربه حکمرانی پس از انقلاب اسلامی این تناقض و تعارض را حل کرده است. بنابراین، مسئله تحقیق حاضر این است که مؤلفه‌های سازمان‌دهی نهاد انقلابی چیست. در این تحقیق، الگوی مذکور تحت عنوان الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی، مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری به‌دست آمده است. تحقیق بر آن است که ضمن ارائه مدل سازمان‌دهی نهادهای انقلابی، پیشنهادهای سازنده‌ای برای پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی و همچنین کمک به نهادسازی انقلاب‌های منطقه و جهان داشته باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱- تفاوت نهادها و سازمان‌ها

فرهی و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند، نهادگرایی پارادایم نجات‌بخش مدیریت از مفاهیم روئینایی و مفروضات غیرواقعی است. هنگامی که یک سازمان به‌صورت یک نهاد در می‌آید، دارای نوعی حیات و ارزش می‌شود و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضا در همه جای سازمان به چشم می‌خورد. هم نهادها و هم سازمان‌ها، ساختار و نظام معینی را برای روابط و کنش متقابل بین انسان‌ها تنظیم می‌کنند و سامانه‌های باز اجتماعی به شمار می‌روند که برای پایداری خود، ناگزیرند با تحولات پیرامونی سازگار شوند. سازمان‌ها، به‌منظور رفع نیازهای ثانویه‌ی انسان به وجود آمده‌اند و با استفاده از عقلانیت ابزاری و با رویکردی ابزارگرا و فن‌مدار، به این مهم دست می‌یابند. از سوی دیگر، همان‌طور که اشاره شد، نهادها به‌منظور رفع نیازهای بلندمدت و اولیه‌ی انسان‌ها شکل گرفته‌اند و برای دستیابی به این هدف، از عقلانیت ذاتی و تکیه بر ارزش‌ها بهره می‌گیرند (صادق و امیری، ۱۳۹۴).

فروزنده و همکارانش (۱۳۹۹) معتقدند، مفهوم نهاد در منظومه نظری انقلاب اسلامی دارای وجوه متمایز با مفهوم رویکرد غربی آن است. از این منظر اگر نهادها را مجموعه ای از یک نیاز و ضرورت انقلاب اسلامی بدانیم که ساختار و کارکرد مشخصی دارد، ویژگی اساسی آنها توانایی حفظ و گسترش ارزشهای برآمده از فرانهاد دین است. چون انقلاب ایران یک انقلاب اسلامی است، بنابراین نهادهای برآمده از آن نیز مبتنی بر ارزشهای دینی و اسلامی هستند. در انقلاب اسلامی وجود نهادهای انقلابی با وجود انقلاب پیوند خورده و ریشه این نهادها با گذشت زمان در وجود انقلاب عجین شده و عمیق تر نیز می شود. نهادهای انقلابی علاوه بر تمایز اساسی که با نهادها از منظر غربی دارند، واجد وجوه تمایزی نیز با سازمان های رسمی کشور هستند. در جدول زیر ویژگی های نهادهای انقلابی با سازمان های رسمی کشور از منظر مقام معظم رهبری آورده شده است.

جدول ۱: مقایسه ویژگی های نهادهای انقلابی با سازمان رسمی از منظر مقام معظم رهبری (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۹)

ردیف	سازمان	نهاد
۱	خشکی و انعطاف ناپذیری	انعطاف پذیری
۲	تصلب	انطباق پذیری با شرایط گوناگون
۳	عمل از پیش طراحی شده	عمل اقتضایی و متناسب با نیاز
۴	قانون پذیری الزامی	قانون پذیری پویا
۵	درجا زدن	به روز شوندگی
۶	لزوماً چنین نیست	دارای ابعاد ارزشی قوی
۷	آمادگی در مأموریت از پیش تعیین شده	آمادگی در هر مکان و در هر زمان لازم
۸	فرهنگ سازی خاص با توجه به مأموریت	فرهنگ سازمانی انقلابی و اسلامی

## ۲- سازمان دهی

«سازمان دهی» معادل واژه انگلیسی «Organizing» و معادل واژه عربی «التنظیم» است که فعل آن «سازمان دهی کردن»، «oranize» و «نظم» در سه زبان فارسی، انگلیسی و عربی است.

می‌گویند: فاعل سازمان است و فعل سازمان‌دهی است (اسکات و دیویس، ۱، ۲۰۱۵: ۱۵). در این نگاه، مفهوم سازمان‌دهی کاملاً فراگیر و جامع همه مفاهیم سازمان و مدیریت است. به‌طوری که می‌توان گفت، به دانش سازمان در انتزاعی‌ترین و ذهنی‌ترین ساحت، عنوان نظریه سازمان و در عرصه آفاقی و عینی، عنوان سازمان‌دهی اطلاق می‌شود (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۲: ۱). بنجستسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷: ۳) معتقدند: «انتخاب عمده‌ی یک فعل به جای یک اسم - سازمان‌دهی به جای سازمان - بیش از تغییر یک کلمه است. این یک تغییر دستور زبان است که در آن ایجاد یک زبان جدید انتظار می‌رود. این یک تغییر اساسی در دورنما و بینش افراد است. با استفاده از واژه سازمان‌دهی ما بر ماهیت موقت، پویا و مداوم حیات کسب و کار مدرن تاکید می‌کنیم».

در این تعریف گفته می‌شود که امر مدیریت به وظایف متعدد و متنوعی تفکیک شده است، وظایفی که گاه بر مفهوم کلی مدیریت غلبه می‌یابند. گاهی گفته می‌شود مدیریت یعنی تصمیم‌گیری؛ مدیر تصمیم‌گیرنده‌ای است که گاهی برنامه‌ریزی، گاهی به کارگماری، گاهی هماهنگی، و گاهی رهبری می‌نماید؛ و البته گاهی نیز به سازمان‌دهی می‌پردازد؛ ولی گویا مدیر در همه حال و در همه جا به سازمان‌دهی زمان یا مکان یا افراد یا وظایف خود همت می‌گمارد و به عبارتی همواره در حال سازمان‌دهی است. هنگامی که مدیر به هدف‌گذاری می‌اندیشد، منابع و نیروهای سازمان و محیط را تخصیص می‌دهد و آن‌ها را بر اساس برنامه‌ها به کار می‌گمارد و میان آن‌ها هماهنگی ایجاد می‌کند و فرمان می‌راند، به‌نوعی با سازمان‌دهی نیز درگیر است. پس می‌توان ادعا کرد که «مدیریت یعنی سازمان‌دهی»؛ سازمان‌دهی برای آینده (پورعزت و غزالی عطار، ۱۳۹۲: ۶). ریچارد دفت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹: ۹۰) سازمان‌دهی را به مثابه ساختار سازمان ترسیم می‌کند و معتقد است ابعاد مختلف سازمان، جنبه‌های مختلف سازمان‌دهی را نشان می‌دهد. وی سه مؤلفه کلیدی را در تعریف ساختار سازمان مشخص می‌کند:

۱. ساختار سازمان روابط گزارش‌دهی رسمی را تعیین می‌کند، از جمله تعداد سطوح در سلسله‌مراتب و محدوده کنترل مدیران و سرپرستان.

1. Scott & Davis  
2. Bengtsson  
3. Daft

۲. ساختار سازمان، گروه‌بندی افراد به بخش‌ها و بخش‌های مختلف در کل سازمان را مشخص می‌کند.
۳. ساختار سازمان شامل طراحی سیستم‌ها برای تضمین ارتباط موثر، هماهنگی و ادغام تلاش‌ها در ادارات است.
۴. در نگاه وی، این سه عنصر ساختار، مربوط به جنبه‌های عمودی و افقی سازمان‌دهی هستند (دفت، ۲۰۰۹: ۹۰).

رابینز، مفهومی به نام سازمان‌دهی را تعریف نمی‌کند و به نظر می‌رسد وی ساختار را با سازمان‌دهی یکسان در نظر می‌گیرد چرا که بعد از تعریف سازمان، از ساختار و اجزای آن اسم می‌برد و سپس طرح سازمانی را تغییر در ساختار سازمان تعریف می‌کند. (رابینز، ۱۹۹۰: ۶) به عقیده او (۱۹۹۰: ۵): ساختار سازمان تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند. میبای و همکارانش ۱ بر آن‌اند که ساختار سازمانی الگویی از روابط موجود میان نقش‌های سازمانی است و هدف از ساختاردهی، تخصیص کارها و مسئولیت‌ها برای تحقق اهداف سازمانی است. در این رویکرد، ساختاردهی مترادف با سازمان‌دهی در نظر گرفته شده است (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۲: ۱۵). والتون ۲ (۱۹۸۶: ۷) ساختار را مبنای سازمان‌دهی دانسته و بر آن است که ساختار شامل سطوح سلسله مراتب، حیطه مسئولیت، نقش‌ها، و پست‌ها و سازوکارهای ایجاد هماهنگی و یکپارچگی و حل مسئله است. در این رویکرد باید مختصات ساختار را پیش از سازمان‌دهی معین نمود (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۲: ۱۵). شفریتز ۳ (۲۰۰۴: ۸۶) می‌گوید: سازمان‌دهی، ایجاد ساختار رسمی قدرت است که از طریق آن تقسیمات کاری تنظیم و برای اهداف تعیین شده هماهنگ می‌شود. در این تعریف تأکید بر ساختار رسمی قدرت است در حالی که سازمان‌دهی در ساختارهای غیررسمی هم بسیار مرسوم است به طوری که تقسیم کار و هماهنگی جهت رسیدن به اهداف در آنجا اجرایی می‌شود.

---

1. Mabey et al
2. Walton
3. Shafritz



هیل و شاین مفهوم معماری سازمانی ۱ را به‌عنوان یکی از مفاهیم مرتبط با سازمان‌دهی برشمرده است و معتقدند: استراتژی از طریق معماری سازمانی اجرا می‌شود و عملکرد بالا مستلزم آن است که استراتژی یک شرکت توسط عملیات مناسب و معماری سازمانی مناسب پشتیبانی شود. واژه معماری سازمانی به تمامیت سازمان اشاره می‌کند، از جمله ساختار سازمانی رسمی، سیستم‌های کنترل، سیستم‌های تشویقی، فرهنگ سازمانی و افراد اشاره دارد (هیل و شاین ۲، ۲۰۰۷: ۱۸۲). از آن جایی که آنها لغت سازمان‌دهی و ساختار را بجای یکدیگر استفاده می‌کنند می‌توان گفت در نگاه آنها، سازمان‌دهی مترادف با ساختار است. به این ترتیب، یکی از اجزای مهم معماری سازمانی، ساختار و سازمان‌دهی محسوب می‌شود که در کنار کنترل، مردم، سیستم تشویق و فرهنگ به حساب می‌آید. در این تعریف، معماری سازمان، کل مفاهیم اصلی سازمان را شامل می‌شود و به عبارتی می‌توان گفت در نگاه آنها مدیریت یعنی معماری سازمان.

### ۳- حکمرانی

واژه حکمرانی ۳ به معنای خاص خود از دهه ۱۹۸۰ میلادی رواج پیدا کرده است و بحث‌های علمی درباره مفهوم جدید آن قدمت زیادی ندارد. حکمرانی به لحاظ لغوی به معنای عمل یا روند حاکمیت یا نظارت بر کنترل و هدایت چیزی (مانند یک کشور یا سازمان) یا روشی که سازمان‌ها یا کشورها در بالاترین سطح مدیریت می‌شوند، می‌باشد. اما حکمرانی در اصطلاح علمی به کلیه فرایندهای اعمال حاکمیت توسط یک دولت، بازار یا شبکه بر یک خانواده، قبیله، سازمان‌های رسمی و غیررسمی، سرزمین و... از طریق قوانین، هنجارها، قدرت یا زبان اطلاق می‌شود. (بویر ۴، ۲۰۱۲)

گزارش نظارت جهانی دفتر بین‌الملل آموزش ۵ در سال ۲۰۰۹، حکمرانی را روابط قدرت، فرآیندهای رسمی و غیررسمی تدوین سیاست‌ها و تخصیص منابع، فرایندهای تصمیم‌گیری و ساز و کارهای پاسخگویی دولت‌ها می‌داند.

1. Organization Architecture
2. Hill & McShane
3. Governance
4. Bevir
5. International Bureau of Education

در ادبیات حکمرانی تعاریف مختلفی ارائه می‌شود که بیشتر آنها در سه بعد اقتدار، تصمیم‌گیری و پاسخگویی قرار دارند. از منظر موسسه حکمرانی ۱، حکمرانی شامل سه بعد می‌باشد: حکمرانی تعیین می‌کند چه کسی قدرت دارد، چه کسی تصمیم می‌گیرد، چگونه دیگر بازیگران صدای خود را به گوش حاکمان می‌رسانند و گزارش خود را ارائه می‌کنند. حکمرانی به این معناست که چه مقدار جامعه یا گروه‌های درون آن برای تصمیم‌گیری سازمان‌دهی شده‌اند. (iog.ca)

حکمرانی در آموزه‌های قرآنی و دینی، معنا و مفهومی فراتر دارد. در قرآن، بر ضرورت وجود حکومت برای تأمین هدایت بشر تأکید شده است و هدایت بیشتر مردم را در گرو رسالت و حکومت صالح دانسته است (نساء، ۸۳). اکثریت اجتماع اگر از رهبری صحیحی محروم بمانند، گرفتار پیامد دردناکی خواهند شد. آیات ۴۳ تا ۵۶ سوره یوسف که به خواب پادشاه مصر و تعبیر آن از طرف حضرت یوسف اشاره دارد، ضرورت حکمرانی و حکمرانی‌مدیر و آگاه را برای جوامع انسانی آشکار می‌سازد. در آموزه‌های دینی و اسلامی، خلافت و ولایت از سوی خداوند برای بسترسازی کمال‌یابی بشر است. از این رو، همه چیز در محور توحید و تکامل انسانی، معنا و مفهوم می‌یابد. (لعل علیزاده و همکاران، ۱۳۹۹)

به این ترتیب، نیاز به حکمرانی در هر زمان که گروهی از مردم برای تحقق بخشیدن به یک هدف گرد هم می‌آیند وجود دارد. با این نگاه یکی از مصادیق جدی تحقق حکمرانی، توجه به سازمان‌دهی نهادهای انقلابی است که در این پژوهش بررسی شده است.

#### ۴- الگوهای سازمان‌دهی

در دانش مدیریت به‌طور کلی برای سازمان‌دهی می‌توان دو مبنا را مدنظر قرارداد: ۱) سازمان‌دهی بر مبنای هدف؛ ۲) سازمان‌دهی بر مبنای فراگرد. هنگامی که «افزایش کارایی و کاهش هزینه»، رموز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحدهای اداری را بر اساس «فراگرد» طراحی کنند؛ هنگامی که موفقیت در گرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی معین» باشد، بهتر است واحدهای اداری بر اساس «هدف» طراحی کنند؛ و هنگامی که سازمان در محیطی

متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به‌موقع محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم «هدف» و هم «فراگرد» را مدنظر قرار دهند و از ساخت خزانه‌ای استفاده کنند (رضائیان، ۱۳۸۷: ۲۸۸-۲۸۹). علاوه بر این، برخی تقسیم‌کار را اساس طبقه‌بندی سازمان و مبانی سازمان‌دهی دانسته‌اند (جاسبی، ۱۳۷۰: ۱۵۷) و از انواع تقسیم‌بندی در سازمان‌ها تحت عنوان مبانی سازمان‌دهی یاد کرده‌اند که تحت عنوان انواع سازمان‌دهی بر اساس دو نگرش سنتی و پویا آمده است.

شمرهورن (۲۰۱۵: ۲۵۶) گزینه‌های مختلف طراحی سازمان را از سازمان‌های بوروکراتیک تا سازمان‌های انطباق‌پذیر معرفی می‌کند که در آن ویژگی‌هایی چون هدف، قدرت، نقش‌ها و فرایندها، کنترل، وظایف، تیم‌ها و نیروی کار و هماهنگی را به‌عنوان شاخص‌های اصلی مطرح کرده است و ذیل آن طیف سازمان‌های بوروکراتیک و سازمان‌های انطباق‌پذیر را تشکیل داده است.

به‌منظور مقایسه الگوهای سازمان‌دهی مطرح شده در بالا، می‌توان ویژگی‌های مذکور در مدل شمرهورن را به‌عنوان مبنا قرار داد و از طرفی ارزشمندی را به آن اضافه کرد. در نتیجه جدول مقایسه الگوهای سازمان‌دهی به‌صورت ذیل تشکیل می‌شود.

جدول ذیل، به‌صورت طیفی بیان شده است و عددها بین ۱ یعنی ویژگی سازمان بوروکراتیک و ۵ یعنی ویژگی سازمان انطباق‌پذیر متغیر آمده است.

جدول ۲: بررسی مقایسه‌ای انواع الگوهای سازمان‌دهی

انواع الگوهای سازمان‌دهی	هدف	قدرت	قوانین و رویه‌ها	فیلترهای کنترل	وظایف	تیم‌ها و گروه‌های کاری	هماهنگی	ارزشمندی
سازمان‌دهی قابل پیش‌بینی (۱) - تطبیق‌پذیر (۵)	متمرکز (۱) - غیرمتمرکز (۵)	زیاد (۱) - کم (۵)	باریک (۱) - وسیع (۲)	تخصصی (۱) - مشترک (۵)	کم (۱) - زیاد (۵)	رسمی و غیر رسمی (۱) - غیر رسمی و شخصی (۵)	کم (۱) - زیاد (۵)	کم (۱) - زیاد (۵)
سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
سازمان‌دهی بر	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

								مبنای محصول
۱	۱	۲	۲	۱	۱	۲	۲	سازمان‌دهی بر مبنای فراگرد
۱	۲	۳	۲	۳	۱	۳	۲	سازمان‌دهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی
۱	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۴	سازمان‌دهی با توجه به نوع مشتری
۱	۲	۳	۲	۲	۳	۲	۴	سازمان‌دهی بر مبنای نوع بازار
۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۴	سازمان‌دهی بر مبنای زمان فعالیت
۱	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۴	سازمان‌دهی بر مبنای برنامه و پروژه
۲	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	سازمان‌دهی خزانه‌ای (ماتریسی)
۲	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	سازمان‌دهی با گروه‌های متداخل

تحقیقات نشان می‌دهد که مدل‌های موجود سازمان‌دهی، بر مبنای سازمان طراحی و عملیاتی شده‌اند در حالی که نهاد انقلابی مدل سازمان‌دهی خاص خود را دارد چرا که سازمان‌دهی نهاد به دلیل تفاوت‌های سازمان و نهاد متفاوت است. نهاد بواسطه ویژگی‌هایی که دارد، سازمان‌گریز است و کمتر پژوهشگران سازمان‌دهی به این حوزه ورود پیدا کرده‌اند.

یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین راهکارهای پاسخ به این سؤال، فهم سیره فکری و عملی الگوهای است که این سازمان‌دهی را در عمل پیاده‌سازی کرده‌اند و نهادهای انقلابی را سازمان‌دهی نموده‌اند. در این بین، رهبر معظم انقلاب اسلامی، حضرت امام خامنه‌ای یکی از

بهترین الگوها جهت استخراج مدل سازمان‌دهی نهادهای انقلابی است. بدین ترتیب، مفاهیم کلیدی جهت بررسی سازمان‌دهی در اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب به دست می‌آید و با آن مفاهیم، جستاری در کلام و سیره رهبر معظم انقلاب انجام می‌شود و تحلیل و بررسی موشکافانه آن، تحقیق را به سمت طراحی مدل سازمان‌دهی نهادهای انقلابی سوق خواهد داد. این مؤلفه‌ها همراه با سایر مؤلفه‌های حرکت سازی‌های جمعی در آموزه‌های اسلامی، قرائتی جدید از سازمان‌دهی را مطرح می‌کند، قرائتی که براساس آن، می‌توان نهادهای انقلابی را بازتولید کرد و مدل آن را جهت تکثیر به مجامع علمی ارائه داد.

### پیشینه پژوهش

جستجو در منابع کتابخانه‌ای نشان می‌دهد از بیش از ۶۰۰ عنوان فعالیت تحقیقی در حوزه مدیریت اسلامی دو دسته از آن‌ها می‌تواند مفید فایده برای این تحقیق باشد: منابعی که به حوزه سازمان‌دهی پرداخته و تحقیقات مدیریتی که مبتنی بر آموزه‌های اسلامی انجام شده است. جستجوها نشان می‌دهد که تعداد بیش از ۴۰ عنوان کتاب در این دسته‌بندی جای می‌گیرد. از این میان تنها تحقیق‌های یافته شده که هر دو حوزه را پوشش می‌دهد، پایان‌نامه تحقیقی تحت عنوان «اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم» که در سال ۱۳۸۵ توسط آقای قادر علی واثق به راهنمایی دکتر علی رضاییان دفاع شده است و سال ۱۳۹۳ در قالب کتابی به همین نام به چاپ رسیده است و پایان‌نامه تحقیقی تحت عنوان «بازشناسی مشخصه‌های سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم» است که توسط حمیدرضا محمدی در سال ۱۳۹۴ به راهنمایی دکتر علی رضاییان دفاع شده است. واثق در تحقیق خود اصول مدیریت قرآنی را تحت عنوان «نظریه سازمان‌دهی الهی» مطرح کرده و با اصول مدیریت حاکم بر غرب مقایسه کرده‌اند. بررسی اصل تقسیم کار، هماهنگی در مدیریت، رفتار سازمانی در مدیریت، مبانی انسان‌شناسی مدیریت، مدیریت خداوند بر عالم، مدیریت امامان و مدیریت ملائکه از جمله مهم‌ترین مباحث مندرج در این پایان‌نامه است که نگارنده ضمن طرح آن در پی ترسیم اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم بوده است. محمدی نیز کلیدواژه جمع و مشتقات آن را انتخاب کرده و بر اساس روش تحقیق موضوعی قرآن کریم، مشخصه‌ها و ویژگی‌های سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم را تحت دو عنوان «سازمان‌دهی-

های الهی» و «سازمان‌دهی‌های انسانی» آورده است و سپس معیارهایی برای تقویت سازمان‌دهی سازمان‌ها را از منظر قرآن کریم تبیین کرده است. همچنین از میان مقالات فارسی با موضوع سازمان‌دهی در اسلام مقاله‌های ذیل شناسایی شده است:

جدول ۳: پیشینه پژوهش

منبع	عنوان	توضیحات
(واثق، ۱۳۹۲)	اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم	واثق در تحقیق خود اصول مدیریت قرآنی را تحت عنوان «نظریه سازمان‌دهی الهی» مطرح کرده و با اصول مدیریت حاکم بر غرب مقایسه کرده‌اند. بررسی اصل تقسیم‌کار، هماهنگی در مدیریت، رفتار سازمانی در مدیریت، مبانی انسان‌شناسی مدیریت، مدیریت خداوند بر عالم، مدیریت امامان و مدیریت ملائکه از جمله مهم‌ترین مباحث مندرج در این پایان‌نامه است که نگارنده ضمن طرح آن در پی ترسیم اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم بوده است.
(لطیفی و عزیز، ۱۳۹۴)	بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام در عرصه سازمان‌دهی: مطالعه موردی شرطه الخمیس	این مقاله با رویکرد کیفی و راهبرد تاریخی-تطبیقی به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته و با بررسی تفصیلی جایگاه نوآوری در مدیریت و به خصوص در سازمان‌دهی، ویژگی‌های اصلی یک سازمان‌دهی از نوع شرطه الخمیس شامل: ۱- وجود قرارداد خاص ۲. نوآورانه بودن ۳- انعطاف‌پذیری ۴- یادگیرندگی ۵- بصیرت بخشی به‌عنوان روش اصلی هماهنگی، احصا شدند. سپس ویژگی‌های این سازمان‌دهی با پیکربندی‌های مشابه شرطه الخمیس مقایسه شده و به تبیین مزایای این پیکربندی پرداخته شده است.
(قائدان، ۱۳۹۷)	سازمان‌دهی جنگی در غزوات عصر پیامبر (ص)	یکی از عوامل موفقیت غزوات پیامبر (ص)، سازمان‌دهی کارآمد نیروی نظامی در عرصه جنگ بود. آن حضرت مسلمانان را در دو شیوه جنگ منظم (غزوه) و جنگ نامنظم (سریه) وارد کارزار کردند. پیامبر(ص) هیچ‌گاه بدون سازمان‌دهی چهارگانه جنگ نمی‌کردند که شامل سازمان‌دهی قبل از حرکت، در حین حرکت، در اردوگاه یا محل استقرار و درنهایت در حین جنگ.

منبع	عنوان	توضیحات
		نتایج تحقیق نشان می‌دهد اولاً این چهار مرحله سازمان‌دهی از ابتکارات رسول خدا (ص) بوده و در عصر جاهلیت، وجود نداشته و ثانیاً این سازمان‌دهی در پیروزی و موفقیت جنگی مسلمانان تأثیر مستقیم داشته است.
(ملاکاطمی، ۱۳۸۵)	اصول سازمان‌دهی پیامبر اعظم در مدیریت از نگاه قرآن	به شهادت روایات و تاریخ پیامبر مکرم اسلام دارای حکومتی گسترده و سازمان‌مند بوده‌اند؛ قرآن کریم در بعضی آیات اشاره‌هایی به این سازمان حکومتی دارد، که در این تحقیق مبتنی بر این آیات، اصولی استخراج شده است.
(شفیعی، ۱۳۸۲)	رویکرد دینی به سازمان‌دهی	در این تحقیق با توجه به سیره پیامبر(ص) موضوع «شایسته‌سالاری» به‌عنوان یک شاخص مهم مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، عناصر مهم سازمان‌دهی، همچون: تقسیم‌کار و هماهنگی نیز با رویکردی تطبیقی مطرح گردید و چگونگی تقسیم‌کار در میان گروه‌ها و طبقات مختلف جامعه اسلامی در عصر امام علی(ع) و توزیع نقش‌های کلیدی و وظایف عمده اجتماعی در میان قبایل و اقشار گوناگون، به‌عنوان یک نمونه تاریخی آورده شد.
(مغنی و همکاران، ۱۳۹۴)	سازمان‌دهی و جایگاه آن در اسلام و نظام جمهوری اسلامی ایران	در این نوشتار محققین ضمن ابراز اینکه بیشتر مطالب موجود در زمینه سازمان‌دهی از دانش غرب نشأت می‌گیرد، فقدان مطالعه‌ای عمیق در حوزه مفاهیم سازمان‌دهی در اندیشه‌های اسلامی را نیاز جامعه دانسته‌اند. به همین دلیل، در تحقیق خود به دنبال آن هستند که با ارائه توصیف مختصری از آنچه اندیشه‌های غربی، سازمان‌دهی می‌خوانند، به بررسی اهمیت مفهوم سازمان‌دهی از دیدگاه مدیریت اسلامی و جایگاه آن در نظام جمهوری اسلامی ایران بپردازند.
(ابن‌الرسول و همکاران، ۱۳۹۲)	تحلیل راهبردهای سازمان‌دهی و توسعه سازمانی نیروهای نظامی در دفاع مقدس (مطالعه موردی نیروهای مسلح	در این مقاله با توجه به هدف اصلی آن یعنی بررسی و ثبت سازمان‌دهی و توسعه سازمان و اکتشاف و استخراج راهبردهای سازمان‌دهی و توسعه نیروهای مسلح انقلاب اسلامی در دوران دفاع مقدس، محققان با کمک روش تحقیق کیفی به استخراج و مستندسازی راهبردهای سازمان‌دهی سپاه در دوران دفاع مقدس

منبع	عنوان	توضیحات
	انقلاب اسلامی)	پرداخته اند. راهبردهای سازمان‌دهی استخراج‌شده در چهار مقطع زمانی سیر رشد نیروهای مسلح انقلاب اسلامی از تشکیل تا تبدیل شدن به یک سازمان نظامی کامل را نشان می‌دهد.
(لطیفی، ۱۳۹۲)	بازپردازی مفهوم نظم و انضباط در سازمان (با تاکید بر رویکرد اسلامی)	در این تحقیق، مفهوم نظم و انضباط مطلوب براساس رویکرد قرآنی و با تکیه بر دو مقوله‌ی مبانی و اصول تبیین شده است. به همین منظور فرایندی چهارمرحله‌ای مطالعه قرآنی طی شده است: الف- مطالعه و انتخاب آیات قرآنی مرتبط (بیش از ۲۱۵۰ آیه قرآنی مرتبط با مفهوم نظم و انضباط)؛ ب- تدبر و استخراج برداشت‌ها و مضامین مرتبط با استفاده از تفسیر نور (بیش از ۴۱۵۰ برداشت از آیات قرآنی مرتبط با مفهوم نظم و انضباط)؛ ج- مقوله‌بندی فرعی و دسته‌بندی کل مضامین استخراج شده به صورت مقدماتی (ذیل ۱۱۲ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله کلی)؛ د- استخراج مبانی و اصول و اعتبارسنجی یافته‌ها بر اساس تفسیر المیزان (مبانی هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی و ۹۵ اصل ذیل ۷ بُعد اصلی). براساس مبانی و اصول استخراج شده، انضباط تعالی‌بخش کارکنان به عنوان الگوی مطلوب نظم و انضباط کارکنان در سازمان معرفی شده است.

تحقیقات فوق تلاش کرده‌اند که در عرصه‌های مختلف سازمان‌دهی با رویکرد اسلامی مبتنی بر آیات قرآن و سیره معصومین علیهم السلام، نتایجی ارائه دهند در حالی که یکی از کارهای مهم در تحقیقات اسلامی رجوع به اندیشه‌های اسلام شناسان بویژه امامین انقلاب اسلامی است که در پیشینه به دست آمده، کار نشده است و این تحقیق می‌خواهد آن را انجام دهد.

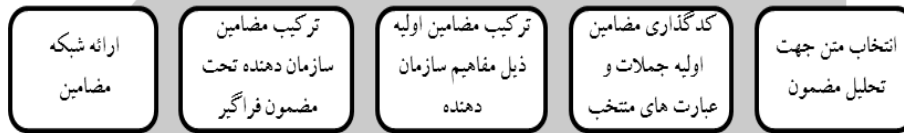
روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف در زمره تحقیقات توسعه‌ای قرار می‌گیرد چرا که به دنبال توسعه نگاه مقام معظم رهبری در رابطه با سازمان‌دهی است. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از تارنمای رسمی دفتر مقام معظم رهبری استفاده شده است. راهبرد کلی



تحقیق کیفی بوده و از روش تحلیل مضمون برای تحلیل بیانات مقام معظم رهبری استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (شارپ و ساندرز، ۱، ۲۰۱۸: ۱) که به وسیله آن می‌توان داده‌های متنی متنوع و متکثر را به داده‌های غنی، یکپارچه و تفصیلی مبدل نمود. این روش، یکی از راهبردهای ساده و کارآمد در پژوهش‌هایی با رویکرد کیفی است که به‌طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحلیل مضمون، یکی از مهارت‌های عام و مشترک در کلیه پژوهش‌های کیفی است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۰۴)، لذا اولین روش تحلیلی است که پژوهشگران تحقیقات کیفی با آن آشنا می‌شوند. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز را برای بسیاری از تحقیقات کیفی فراهم می‌کند. به همین دلیل برخی از صاحب‌نظران آن را نه راهبردی خاص بلکه ابزاری مشترک برای انواع پژوهش‌های کیفی می‌شناسند و البته بسیاری دیگر آن را روشی مستقل و انعطاف‌پذیر می‌دانند. در این روش محقق به‌عنوان یک نظریه‌پرداز پایه‌ای عمل می‌کند که هدف آن ایجاد موضوعات نظری از داده‌ها و سپس تجزیه و تحلیل روابط میان موضوعات کلیدی است. این مضمون‌های مکرر به محققان کمک می‌کند تا تفسیرهای با پایان باز را برای تفسیر داده‌ها به‌صورت انعطاف‌پذیر ارائه دهند. مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است، آنچه اهمیت دارد معنا و مفه‌م مضمون است (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵: ۱۲۱). قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در شکل‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۱). شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند: الف) مضامین پایه ۲ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، ب) مضامین سازمان‌دهنده ۳ (مقولات به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی)، ج) مضامین فراگیر ۴ (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها مانند نگاره زیر نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۰). فرایند کلی انجام این پژوهش را می‌توان در شکل ذیل مشاهده نمود.

1. Scharp & Sanders
2. Basic Themes
3. Organizing Themes
4. Global Themes



شکل ۱: مراحل انجام پژوهش

پس از مشورت با خبرگان حوزه سازمان‌دهی و روش تحقیق، به منظور دستیابی به الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی مبتنی بر اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی، پیام‌ها، بیانات و دستورات معظم له تا آذرماه ۱۴۰۰ مطالعه و بررسی شد. ابتدا کلیه احکام انتصابات مسئولین و همچنین احکام تشکیل نهادهای انقلابی در زمان زمامداری رهبر معظم انقلاب مطالعه شد، سپس احکام تشکیل نهادهای انقلابی در زمان امام خمینی رحمت الله علیه مطالعه شد. در این احکام، دستورات ساختاری و سازمانی انجام شده بویژه عوامل اثرگذار در حوزه سازمان‌دهی نهاد انقلابی، مورد توجه و بررسی بیشتر قرار گرفت و کدگذاری‌ها انجام شد. سپس جستجوی کلیدواژه ای در بیانات معظم له، از طریق جستار در دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله) سازمان‌دهی شد. در این مرحله، کلیه واژگان کلیدی «نهاد انقلابی»، «سازمان‌دهی»، «ساختار» مطالعه و کدگذاری شد. در مرحله آخر، به منظور تمرکز بر الگوی سازمان‌دهی نهاد انقلابی نیروهای مسلح انقلاب اسلامی در اندیشه‌های معظم له، کلیه بیانات و پیام‌های رهبر معظم انقلاب در جمع پاسداران، بسیجیان و نیروهای مسلح در زمان رهبری ایشان مطالعه و بررسی شد. تعداد کل سخنرانی‌ها و پیام‌های معظم له در جمع پاسداران، بسیجیان و نیروهای مسلح در مجموع ۱۲۵ مورد بوده که برخی از آنها در تارنمای دفتر حفظ و نشر آثار رهبر معظم انقلاب قابل دسترسی و برخی در اسناد و کتاب‌های منتشر شده در سازمان سپاه، قابل دسترسی بوده است. به این ترتیب، به منظور استخراج الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب، کلیه کلیدواژه‌های نهاد انقلابی، سازمان‌دهی، ساختار، و کلیه احکام انتصابات (در زمان رهبری امام خامنه‌ای (مدظله)) و احکام تشکیل نهادهای انقلابی (فرامین امام خمینی ره و امام خامنه‌ای مد

ظله) به‌طور کامل کدگذار یک‌گذاری شد و جهت مطالعه موردی الگوی سازمان‌دهی سپاه، کلیه سخنرانی‌ها و پیام‌های معظم له در جمع پاسداران، بسیجیان و نیروهای مسلح نیز کدگذاری شد.

### یافته‌های پژوهش

قسمتی از کدگذاری مضامین پایه مستخرج از پیام‌های انتصاب رهبر معظم انقلاب در جدول ذیل آمده است.

جدول ۳: مضامین پایه

مضامین پایه	نشانه‌گر	گزاره منتخب	تاریخ	مخاطب
به‌کارگیری نیروهای جوان، انقلابی و متخصص	N1	گماردن نیروهای کارآمد و جهادی و فاضل و صالح در مسئولیت‌ها، و تربیت مدیران شایسته برای سطوح عالی و میانی قضائی و اداری. ارتباط با متن مردم و حضور در میان آنان که دارای برکات بسیار است.	۱۴۰۰/۰۴/۱۰۶	انتصاب حجت‌الاسلام والمسلمین محسنی اژه‌ای به ریاست قوه قضائیه
تربیت نیروهای انقلابی و کارآمد	N2			
مردمی بودن	N3			
هم‌افزایی و همکاری درون‌سازمانی	N4	حساسیت و اهمیت این جایگاه، در مفاد وظائف ابلاغی کاملاً منعکس است و جداً امیدوارم که در دورهٔ مسئولیت جناب‌عالی این وظائف به‌طور کامل صورت پذیرد. توصیهٔ مؤکد اینجانب همکاری و هم‌افزایی دستگاه نمایندگی با بخش ریاست بنیاد است.	۱۳۹۹/۰۹/۱۶	انتصاب نماینده ولی‌فقیه در بنیاد شهید و امور ایثارگران
مأموریت محور بودن نهاد	N5	هدف از تشکیل این نهاد کمک به امر مسکن قشرهای محروم و آسیب‌دیدگان از بلایای طبیعی است. امید است حضور شما به مدیران بنیاد	۱۳۹۹/۰۶/۲۴	انتصاب نماینده ولی‌فقیه در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی

مضامین پایه	نشانه	گزاره منتخب	تاریخ	مخاطب
		مسکن در این مقصود کمک کند.		
به‌کارگیری نیروهای جوان، انقلابی و متخصص	N6	اهمّ توصیه‌های اینجانب اولاً اهتمام به توانمندسازی تهیدستان و مصروف کردن این امانت ملی در جهت آبادانی و پیشرفت جامع مناطق محروم، و ثانیاً رعایت دقیق بندهای اقتصاد مقاومتی، و ثالثاً به‌کارگیری نیروهای جوان و متخصص و انقلابی و جریان‌سازی فعالیت جهادی در همه بخش‌های این بنیاد است.	۱۳۹۸/۰۴/۳۱	انتصاب مهندس پرویز فتاح به ریاست بنیاد مستضعفان
جریان‌سازی فعالیت جهادی در نهاد	N7	امید است با رویکرد تحول‌گرا و متناسب با شرایط حساس بین‌المللی و جایگاه مهم پیروان اهل‌بیت علیهم‌السلام و نیز با استفاده از نیروهای فکری، جوان، کارآمد و مجرب و نیز ارتباط مؤثر با علماء و اندیشمندان و بویژه اعضاء محترم شورای عالی و مجمع عمومی در نشر معارف اسلام ناب و وحدت امت اسلامی موفق و مؤید باشید.	۱۳۹۸/۰۶/۰۲	انتصاب حجت‌الاسلام رمضانی به‌عنوان دبیرکل مجمع جهانی اهل‌بیت(ع)
به‌کارگیری نیروهای جوان، انقلابی و متخصص	N8	انتظار میرود که با استفاده از همکاری فضلالی برجسته و محقق که بحمدالله شایستگی خود را در آن مؤسسه اثبات کرده‌اند به تداوم برکات این شجره طیبه اهتمام ورزید و با	۱۳۹۸/۰۵/۲۹	انتصاب حجت‌الاسلام حسن نظری به مدیریت مؤسسه دایره‌المعارف فقه اسلامی بر اساس
نظم و انضباط سازمانی	N9			

مضامین پایه	نشانه‌گر	گزاره منتخب	تاریخ	مخاطب
		رعایت انضباط در مقررات گوناگون، سلامت و نزاهت آن مرکز علمی را تأمین نمایند.		مذهب اهل‌بیت (علیهم‌السلام)
به‌کارگیری نیروهای جوان، انقلابی و متخصص	N10	تأکید می‌شود که دو محور: توانمندسازی و ایجاد درآمد با ثبات برای خانواده‌های تهیدست و رعایت کرامت و حرمت کمک‌شوندگان را در صدر اقدامات خویش قرار دهید. بهره‌گرفتن از همکاری نیروهای جوان و مؤمن و انقلابی توصیه‌ی مؤکد دیگر اینجانب است.	۱۳۹۸/۰۴/۳۱	انتصاب آقای سیدمرتضی بختیاری به ریاست کمیته امداد امام خمینی
ابتکار و خلاقیت	N11	اعتلای بسیج و فرهنگ مقاومت و تقویت زمینه‌های بروز خلاقیت و ابتکار بسیجیان بویژه نوجوانان و جوانان در گسترش، تعمیق و حفاظت از ارزش‌های انقلابی و ارتقای حضور سازمان‌یافته‌تر آنان با تکیه بر تجارب در عرصه‌های مورد نیاز انقلاب اسلامی، گسترش گروه‌های جهادی و هم‌افزایی و تقویت بسیج اقشار در تعامل سازنده و هم‌افزا با مجموعه سپاه و سایر سازمان‌های کشوری و لشکری با لحاظ تدابیر فرمانده کل سپاه مورد انتظار است.	۱۳۹۸/۰۴/۱۱	انتصاب رئیس سازمان بسیج مستضعفین نیروهای مسلح انقلاب اسلامی
مأموریت محور بودن نهاد	N12			
استفاده از ظرفیت‌های بیرونی	N13			
هم‌افزایی و همکاری بین سازمانی	N14			
استفاده از ظرفیت‌های	N15	بهره‌گیری از ظرفیت‌های گسترده و توانمندی‌های ژرف در جامعه بویژه	۰۱/۰۲/۱۳۹۸	انتصاب سردار سرلشکر محمدعلی

نشریه علمی مدیریت اسلامی

مضامین پایه	نشانگر	گزاره منتخب	تاریخ	مخاطب
بیرونی		علماء دینی و نخبگان فرهنگی و جوانان جهادی و انقلابی برای گسترش و تبیین معارف انقلاب اسلامی بر پایه خطوط ترسیم شده در		جعفری به مسئولیت قرارگاه فرهنگی و اجتماعی حضرت بقیه‌الله الاعظم
مأموریت محور بودن نهاد	N16	اسلامی بر پایه خطوط ترسیم شده در		
برنامه‌ریزی عالمانه و مدبرانه	N17	بیانیه گام دوم، با برنامه‌ریزی عالمانه و مدبرانه و تعامل و هم‌افزایی با		
هم‌افزایی و همکاری بین سازمانی	N18	مجموعه‌های فرهنگی سپاه و بسیج از جنابعالی انتظار می‌رود.		
رشد متوازن و همه جانبه مجموعه	N19	انتظار دارد ارتقاء توانمندی‌های همه جانبه و آمادگی در همه بخشها و نیز		
تقویت تقوا و بصیرت	N20	تقویت گوهر درونی سپاه یعنی تقوا و بصیرت و همچنین گسترش		انتصاب سردار سرتیپ حسین سلامی به فرماندهی کل نیروهای مسلح انقلاب اسلامی
توجه به دال مرکزی نهاد (بنیه معنوی)	N21	مدیریت‌های برخوردار از بنیه معنوی و توانایی‌های کارشناسی و اعتلاء فرهنگی که در مدیریت سردار	۱۳۹۸/۰۲/۰۱	
مدیریت معنویت محور	N22	جعفری بدان پرداخته شده است، با ابتکارات جنابعالی افزایش یابد و		
مدیریت تخصص محور	N23	سپاه در حرکت خود به سوی تکامل گامهای بلند بردارد.		
به روز رسانی مأموریت	N24			

بعد از اینکه همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شدند، تعداد ۶۰۰ مضمون پایه به دست آمد. در این مرحله، کدهای احصاء شده در قالب مضامین سازمان‌دهنده و سپس مضامین فراگیر کدگذاری شد. جدول ذیل فهرست کامل مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده و برخی از مضامین پایه است.

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شاکله ظاهری (بعد تحول)	اندیشه‌ورزی	اندیشه ورز بودن، ایجاد مرکز تأمل و تفکر، تشکیل هیات های اندیشه‌ورز در راس (مأموریت - اهداف)، تشکیل هیأت اندیشه‌ورز در لایه‌ها (راهبردها- اجرا)، تغذیه فکری خوب، حفظ تجارب سازمانی، خط عمودی نهاد- هدایت عمومی از طریق اندیشه‌ورزی، راهبرد نگاری
	آینده نگری	رصدگر بودن، مرکز فکر و عمل، نگاه آینده‌نگر، ایجاد هیأت رصدگر، ایجاد مرکز آینده پژوهی، آینده نگری،
	انعطاف‌پذیری	انطباق‌پذیری با شرایط گوناگون، انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری تشکیلات، اهتمام در تجدید سازمان، پویایی و رو به رشد بودن نهاد، تغییر در ساختار نهاد، تغییر در محتوای نهاد، جلوگیری از انقطاع نسلی در نهاد، جلوگیری از فرسودگی درونی سازمانی، جوان ماندن، جوشیدن نهاد انقلابی (کسی خلق نکرد خودش جوشید)، چابک‌سازی تشکیلات، چابکی سازمانی، حذف بنای پوسیده قبلی، زاینده بودن، سازمان‌دهی انعطاف‌پذیر، سازمان‌دهی روان، کامل، زنده و پویا، سبک و کارآمد کردن تشکیلات، عدم شکنندگی، عدم وجود خشکی سازمانی
	قابل توسعه و تکثیر (قابل اتساع)	توان توسعه کمی نهاد، حفظ فراگیری در جامعه هدف، خط افقی نهاد، خط افقی نهاد - فراگیری، عدم گسترش بی رویه نهاد، گسترده بودن اعضا - فراگیری، گسترده بودن مخاطب، گسترش فعالیت‌های سازنده (وظایف سازمانی، تقویت نظامی، نوسازی)، معتبر بودن نهاد

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
	فرایند محوری	فرایند محور بودن انجام مأموریت نهاد، کوتاه سازی فرایندها، وجود متولی اصلی برای هر فرایند
	همه جانبگی و چند بعدی بودن	جامعیت، چند بعدی بودن سرمایه انسانی، رشد متوازن و همه جانبه مجموعه، ساختار همه فن حریف، ساختار همه کاره
نظم انقلابی (سازوکار ثبات و تحول)	برنامه ریزی صحیحی و اثربخش	اجرائی کردن برنامه های تدوین شده، اولویت بندی فعالیت ها، اولویت داشتن سازمان دهی، اولویت داشتن سازمان دهی خوب، برنامه ریزی دقیق، برنامه ریزی مستمر، برنامه ریزی و زمینه سازی اجرای تدابیر، برنامه ریزی جهت توسعه و رشد همه جانبه نهاد، برنامه ریزی عالمانه و مدبرانه، برنامه ریزی مبتنی بر نظر نخبگان، تبدیل سند کلان به برنامه، زمان بندی کردن برنامه، زمان بندی برنامه ها تدوین شده، ضرورت برنامه ریزی در نهاد، کارشناسی بودن زمان بندی برنامه
	نظارت و کنترل انقلابی	ملاحظه کامل، دقت و آزمون، نظارت بر حسن عملکرد ستاد اجرایی توسط ستاد سیاست گذاری، نظارت بر خط عمودی - رصد تخصصی راهبردها، نظارت حسن اجرای مأموریت نهاد، نظارت مستمر بر عملکرد دستگاه های ذیربط، نظارت مؤمنانه
	قاعده مندی و رعایت مقررات	انضباط، انضباط انقلابی، ایجاد نظم سازمانی، حرکت براساس قاعده، عدم پراکندگی، عدم تخطی از وظایف خود، قانون مندی و انضباط، قانون پذیری و مقررات پذیری، نظم دهی حوزه مأموریتی نهاد، نظم دهی حوزه مأموریتی نهاد، نظم و انضباط سازمانی
	به روز شونده	ارتقای تجهیزات و امکانات، افزایش کیفیت، آماده نگاه داشتن ابزارها، بازنگری تشکیلات سازمان، به



مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		<p>روز بودن در استفاده از ابزارها، به روز رسانی سازمان‌دهی، به روز رسانی مأموریت، به روز شونده‌گی، بهبود مستمر، پویایی و رو به رشد بودن نهاد، تجدید پذیری، تدریجی بودن شکل‌گیری نهاد، توسعه ظرفیت‌های علمی و عملی نهاد، ضرورت بازنگری و دوباره‌سازی دوره‌ای</p>
	حفظ استقلال نهاد	<p>حفظ یکپارچگی و وحدت نهاد، استقلال در عین هماهنگی پذیری، استقلال نهاد، پایداری سازمانی در درهم تنیدگی نهادی، ثبات تشکیلات، گسیخته نبودن سازمانی</p>
شاکله معنوی (بعد ثبات)	ایمان و باور (اعتقاد)	<p>اخلاص، ارزش بنیان بودن نهاد، اعتقاد، ایمان، اخلاص، مجاهدت برای ادای تکلیف، مجاهدت برای خدا، مجاهدت منهای درآمد مادی آن مجاهدت و تلاش، ایمان، ایمان عمیق، ایمان و معنویت، ایمان، شاخص اول انتصاب، بعد ارزشی قوی، بعد فرهنگی - ارزشی نهاد، بعد معنوی نهاد، تقوا و تدین اعضا، تقویت معنویت سرمایه انسانی، تقویت تقوا و بصیرت، تقویت کنترل درونی افراد (خودکنترلی)، تمسک به ایمان انقلابی، توأم بودن ایمان و تخصص، توجه به دال مرکزی نهاد (بنیه معنوی)، توکل به خدا، حفظ ارزش‌های اسلامی، رشد معنوی آدم‌ها در نهاد، رشد معنویت در آدم‌ها، ساختار روحی یک سازمان (روحیه، فکر، اعتقاد، اخلاص)، سازمان مبتنی بر ایمان، سازمان‌های مبتنی بر ایمان، عدم تعارض معنویت با سازمان‌دهی نوین، مبارزه با روحیه خودپرستی، متکی به خدا، مدیریت معنویت محور، مومن، مؤلفه‌های بعد معنوی نهاد</p>

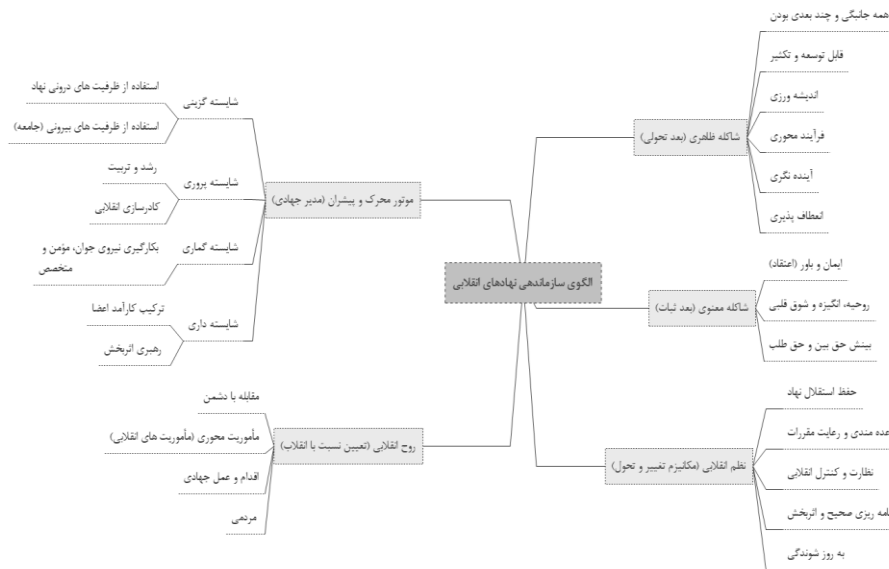
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	روحیه، انگیزه و شوق قلبی	نگاه حق بین و حق شناس، نگاه حق بین
	بینش حق بین و حق طلب	شوق قلبی (سرمایه انسانی)، دل‌های مشتاق
	مأموریت محور (مأموریت‌های انقلاب)	ایجاد براساس اقتضای زمان، ایجاد ساختار مأموریت محور، ایجاد ساختار نیاز محور، پویایی در مأموریت‌ها متناسب حرکت انقلاب، حضور در همه عرصه‌های مورد نیاز، ساختار متناسب با مأموریت نهاد، سازمان‌دهی تکلیف محور، سازمان‌دهی مأموریت محور، سنجش خروجی‌ها و پیامدهای مأموریتی، عمل به تکلیف شرعی، عمل درست در راه اهداف، مأموریت محور بودن نهاد، نهادسازی مبتنی بر آرمان‌ها، نیازسنجی، همخوانی نهادها با نیازهای انقلاب
روح انقلابی (تعیین نسبت با انقلاب)	مردمی بودن	حفظ ویژگی نهادی بودن نهاد، سازمان‌دهی مردمی، غلبه نهادی بودن بر سازمانی بودن، غلبه نهادی بودن بر سازمانی بودن مردمی بودن، مردمی بودن نهاد، معتقد به مردم
	مقابله با دشمن	حرکت سازمان‌یافته برای مقابله با دشمن، مانع مستحکم انسانی در مقابل دشمن
	اقدام و عمل جهادی	اتکای به نفس، احساس مسئولیت، اراده مصمم، ارتقای فضای اسلامی و انقلابی نهاد، اعتماد به نفس، امیدوار بودن سرمایه انسانی، انقلابی بودن، انقلابی ماندن نهاد، اهل عمل بودن اعضا، باور به نیروی ذاتی خود، برآمده از انقلاب اسلامی، پایبند به مبانی و اصول نظام، تعریف روحیه انقلابی، تفاوت کار اداری با روحیه بسیجی، تکامل مستمر، تلاش

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		<p>حداکثری برای انجام وظیفه ایمانی، تلاش مجاهدانه، توقعات انقلابی از نهاد، جرأت در اقدام، جرأت همراه با ایمان، جریان‌سازی فعالیت جهادی در نهاد، حرکت انقلابی، حفظ عزت و شرافت سرمایه انسانی، خود باور، دفاع از انقلاب اسلامی، روحیه انقلابی، روحیه بسیجی، روحیه محبت بین اعضا، روحیه یادگیری مستمر، روحیه ابتکار، روحیه انقلابی، روحیه بسیجی، روحیه جهادی، شجاعت، شور انقلابی، عازم، عدم اسارت به پایبند های رایج اداری، عشق و معرفت (شور انقلابی)، عمل انقلابی، فرهنگ بسیجی، کار بسیجی، کار مدیریتی، کار نتیجه‌بخش، مسئولیت‌پذیری، مومن، فعال، اعتماد به نفس</p>
موتور محرک و پیشران؛ سرمایه انسانی	شایسته‌گزینی	<p>استفاده از ظرفیت بیرونی - نخبگان، استفاده از ظرفیت درونی - تجربه گذشتگان، استفاده از ظرفیت درونی - خبرگان سازمانی، استفاده از ظرفیت‌های بیرونی، استفاده از ظرفیت‌های بیرونی - تشکیل هسته های مقاومت، استفاده از ظرفیت‌های بیرونی - نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های بیرونی - نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های داخلی - نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های درونی - تجربیات، ایجاد ظرفیت - خلق نهادهای جدید، بکارگیری ظرفیت‌های بیرونی - بخش مردمی، بهره‌برداری از ظرفیت موجود - تحول در نهادهای موجود، بهره‌برداری از ظرفیت‌های بیرونی، تشکیل جمعی متشکل از صاحب نظران جهت تعیین سیاست‌های کلی و ترسیم خط مشی عملی</p>

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
	شایسته پروری	<p>ارتقای آموزش و مهارت‌ها، ارتقای ظرفیت‌های کارشناسی، آگاهی و بصیرت، آگاهی نسبت به دشمن، آموزش خوب، بصیرت، بصیرت و آگاهی نیروها، تقویت آموزشی، تقویت توانایی‌های علمی نیروها، تقویت توانایی‌های عملی نیروها، تقویت بصیرت نهادی، تقویت رزمی، توانایی رزمی، رشد علمی، رشد تدریجی، رشد کمی - عرضی، رشد کیفی - عمقی، سازمان‌دهی بصیرت بخش، سعه صدر، صداقت، عدم علو و فساد، علم، معرفت و آگاهی دینی (مسائل سیاسی، عبادی، دشمن شناسی، دوست شناسی، جریان شناسی، قدرت تحلیل مسائل سیاسی و...)، معرفت بالا، معنویت و بصیرت، نیروی انسانی صالح، موتور محرک تحول تربیت نیروهای انقلابی و کارآمد، تقویت انگیزه در نیروها، تقویت ظرفیت‌های بیرونی (تربیت بیرونی)، تقویت ظرفیت‌های درونی (تربیت درونی)، حفظ عزت و شرافت سرمایه انسانی، صادرات نیروی انسانی، صادرات نیروی انسانی به دستگاه‌های دیگر، کادرسازی - صادرات نیروی انسانی</p>
	شایسته گماری	<p>استفاده از نیروهای جوان، انقلابی و متخصص، به‌کارگیری ظرفیت‌های بیرونی - بخش خصوصی، به‌کارگیری نیروهای جوان و متخصص و انقلابی، جذب نیروهای انقلابی و کارآمد، حفظ نیروهای انقلابی و کارآمد، ظرفیت به‌کارگیری جوانان مومن، همکاران مومن، قوی و هوشمند</p>
	شایسته داری	<p>ترکیب کارآمد، ترکیب متناسب و متکامل اعضا، تقویت صمیمیت و همدلی بین سرمایه انسانی، ارتباط سازمان و فرمانده، بارز شدن نقش جانشین،</p>

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		<p>حضور مستمر در نهاد، فرماندهی آگاه و بصیر، فرماندهی مدبرانه، فرماندهی نیرومند، قاطعیت در راه‌اندازی ساختارها، مدیریت بسیجی، مدیریت چند جانبه، مدیریت امانت محور، مدیریت تخصص محور، ایجاد وحدت فرماندهی و اعمال اراده واحد، پیوستگی طولی در راهبرد نگاری، سلسه مراتب فرماندهی، عدم دخالت شورای سیاستگذار در امور اجرایی، مرکز متولی راهبردهای عمومی، مرکزیت داشتن، مشخص کردن متولی امر در نهاد، نقش هدایت‌گر بودن ستاد، وحدت فرماندهی</p>

توجه نهایی شبکه مضامین مستخرج از تحلیل بیانات رهبر معظم انقلاب به صورت زیر است:



شکل ۱: شبکه مضامین سازمان‌دهی نهادهای انقلابی

## نتیجه گیری و پیشنهادها

بررسی‌ها نشان داد که مؤلفه‌های اصلی سازمان‌دهی در اندیشه رهبر معظم انقلاب اسلامی شامل پنج بعد، شاکله ظاهری (بعد تحول)، شاکله معنوی (بعد ثبات)، نظم انقلابی (مکانیزم ثبات و تحول)، روح انقلابی (تعیین نسبت با انقلاب اسلامی) و موتور پیشران (مدیر جهادی) که هر کدام در اندیشه‌های معظم له، مؤلفه‌های مشخصی دارند.

شاکله ظاهری که بعد قابل تغییر و تحولی نهاد است که شامل همه جانبه‌گی و چند بعدی بودن، قابل توسعه و تکثیر بودن، اندیشه‌ورزی و آینده‌نگری، فرایند محوری و انعطاف‌پذیری نهاد انقلابی می‌باشد. شاکله معنوی بعد ثابت نهاد است که شامل ایمان و باور (بعد اعتقادی)، روحیه، انگیزه و شوق قلبی و بینش حق بین و حق طلب است که بارها و بارها توسط رهبر معظم انقلاب به‌عنوان بعد اساسی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی تأکید شده است؛ نظم انقلابی به تعبیری مکانیزم بین ثبات و تغییر در نهاد انقلابی است به این معنا که نظم گویای ثبات و انقلاب گویای تحول است و طبق فرمان رهبر معظم انقلاب، نظریه نظام انقلابی (بیانیه گام دوم انقلاب) مکانیزم

بین تغییر و ثبات سازمان‌دهی نهاد انقلابی محسوب می‌شود و شامل حفظ استقلال نهاد، قاعده‌مندی و رعایت مقررات، نظارت و کنترل انقلابی، برنامه‌ریزی صحیح و اثربخش و به روز شوندگی دائمی نهاد است. این نتیجه مطابق با یافته لطیفی و عزیزی (۱۳۹۴) است. آنها در بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره امیرالمومنین حضرت علی علیه السلام در عرصه سازمان‌دهی، ویژگی‌های اصلی یک سازمان‌دهی را وجود قرارداد خاص، نوآورانه بودن، انعطاف‌پذیری، یادگیرندگی و بصیرت بخشی به‌عنوان روش اصلی هماهنگی، می‌داند. لطیفی (۱۳۹۲) با بازپردازی مفهوم نظم و انضباط در سازمان (با تأکید بر رویکرد اسلامی)، انضباط تعالی‌بخش کارکنان را به‌عنوان الگوی مطلوب نظم و انضباط کارکنان در سازمان معرفی کردند.

علاوه بر سه بعد فوق، روح حاکم بر سازمان‌دهی نهاد انقلابی حائز اهمیت است که از آن تحت عنوان روح انقلابی یاد می‌شود. روح انقلابی به این معناست که نهاد انقلابی باید نسبت خود را با انقلاب اسلامی مشخص کند. این بعد شامل مقابله با دشمن، مأموریت محوری (انجام مأموریت‌های انقلاب اسلامی)، اقدام و عمل جهادی و مردمی بودن است. اگر نهاد انقلابی در نقطه‌ای که انقلاب آن را لازم دارد و باید کار متناسب با شرایط انقلاب را انجام دهد، کوتاهی کند، عملاً نهاد انقلابی نیست. لذا مؤلفه‌های کلیدی روح انقلابی باید در نهاد جاری و ساری باشد. بر مبنای نظر شفیعی (۱۳۸۲) چگونگی تقسیم کار در میان گروه‌ها و طبقات مختلف جامعه اسلامی در عصر امام علی (ع) و توزیع نقش‌های کلیدی و وظایف عمده اجتماعی در میان قبایل و اقشار گوناگون به‌عنوان عناصر مهم سازمان‌دهی، همچون تقسیم کار و هماهنگی مطرح است.

در کنار ابعاد فوق‌الذکر، موتور پیشران سازمان‌دهی نهاد انقلابی، مدیر جهادی محسوب می‌شود که ابعاد مختلف مدیریت می‌تواند حرکت ساز و پیشران نهاد انقلابی قرار گیرد. در این جا، الگوی اساسی مطرح‌شده در اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی، الگوی مبتنی بر شایستگی است که شامل شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و شایسته‌داری است. انتخاب شایسته‌ترین افراد برای مدیریت و فعالیت در نهاد انقلابی، سپس تربیت و آموزش آنها به‌صورت شایسته، پس از آن به کارگماری شایسته‌ترین آنها در مناصب مربوطه مبتنی بر استعدادهای برتر آنها، و در نهایت شایسته‌داری به امتداد ارتباط با مدیران جهادی برای حل مسائل و مشکلات آنها در طول دوران مسئولیت در نهاد انقلابی تأکید می‌کند. مطابق با نظر دسلر (۲۰۱۳) یک سازمان

متشکل از افراد با نقش‌های تعیین شده رسمی است که با هم کار می‌کنند تا به اهداف سازمان برسند. واثق (۱۳۹۲) در تحقیق خود اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم را مورد بررسی قرار داد. وی «نظریه سازمان‌دهی الهی» را مطرح کرده و اصل تقسیم کار، هماهنگی در مدیریت، رفتار سازمانی در مدیریت، مبانی انسان‌شناسی مدیریت، مدیریت خداوند بر عالم، مدیریت امامان و مدیریت ملائکه را جزء اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم مطرح کرده است. پنج بعد سازمان‌دهی نهاد انقلابی در اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی در کنار یکدیگر، مدل سازمان‌دهی نهادهای انقلابی را تکمیل می‌نماید.

بدین ترتیب، تحقیق حاضر الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در حکمرانی اسلامی از نگاه مقام معظم رهبری را ارائه داده و ابعاد آن را تشریح کرده است. با توجه به اینکه سازمان‌دهی نهادهای انقلابی از دیدگاه مقام معظم رهبری تبیین نشده در این پژوهش این کار عملیاتی شد. لذا نوآوری پژوهش در این است که محقق با بررسی بیانات مقام معظم رهبری، سازمان‌دهی نهادهای انقلابی را تبیین نمود.

مبنتی بر مدل مذکور، پیشنهادهایی برای تحقیق‌های آتی مطرح می‌شود که به قرار ذیل است:

- بررسی و تبیین مکانیزم نظم انقلابی در سازمان‌دهی نهادهای انقلابی
- طراحی مدل تربیت سرمایه انسانی در نهادهای انقلابی
- طراحی مدل رشد و به‌کارگیری سرمایه انسانی در نهادهای انقلابی



## فهرست منابع

- ابن الرسول، سیداصغر؛ آشتیانی، محمدرضا؛ شعبانی، سیچانی مهدی (۱۳۹۲). تحلیل راهبردهای سازمان‌دهی و توسعه سازمانی نیروهای نظامی در دفاع مقدس (مطالعه موردی نیروهای مسلح انقلاب اسلامی). راهبرد دفاعی. د ۱۱. ش ۴۳: ۱-۲۵.
- پورعزت، علی‌اصغر و غزاله طاهری عطار (۱۳۹۲). سازمان‌دهی و طراحی ساختار. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سلطانی، محمدرضا و خانی، علی (۱۳۹۵). استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری، فصلنامه مدیریت اسلامی، س ۲۴. ش ۲: ۱۰۵-۱۳۳.
- شفیعی، عباس (۱۳۸۲). رویکرد دینی به سازمان‌دهی. روش‌شناسی علوم انسانی، س ۴. ش ۹: ۱۲۴-۱۴۷.
- صادق، محمد هادی و امیری، مجتبی (۱۳۹۴). اولویت‌بندی شایستگی‌ها و ویژگی‌های کارکنان نهادهای انقلابی با رویکرد ارزشی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، س ۷. ش ۱: ۱۱۳-۱۳۵.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، س ۵. ش ۲، پیاپی ۱۰: ۱۵۱-۱۹۸.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ سلطانی، محمدرضا و محمدیان، بدالله (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، س ۸. ش ۲. پیاپی ۲۴: ۵۳-۸۳.
- فروزنده، لطف اله؛ شمس دولت آبادی، سیدمحمودرضا؛ ایروانی، محمدجواد؛ رضایی، سیاوش (۱۳۹۹). ارائه الگوی نهادسازی در انقلاب اسلامی بر اساس گفت‌وگو با امام و رهبری. مطالعات دفاعی استراتژیک. د ۱۸. ش ۷۹: ۱۵۳-۱۷۷.
- قائدان، اصغر (۱۳۹۷). سازمان‌دهی جنگی در غزوات عصر پیامبر (ص). مطالعات تاریخی جنگ. س ۲. ش ۱: ۷۵-۹۶.
- لطیفی، میثم (۱۳۹۲). مبانی و اصول نظم و انضباط در سازمان. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- لطیفی، میثم؛ عزیزی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در عرصه سازمان‌دهی: مطالعه موردی شرطه الخمیس. مطالعات راهبردی بسیج. د ۱۸. ش ۶۶: ۵-۲۹.
- مغنی، حیدر؛ سالاری نهند، ابراهیم و کاظمی، مصطفی (۱۳۹۴). سازمان‌دهی و جایگاه آن در اسلام و نظام جمهوری اسلامی ایران، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار.
- ملاکاظمی، محسن (۱۳۸۵). اصول سازمان‌دهی پیامبر اعظم (ص) در مدیریت، از نگاه قرآن. کوثر. س ۶. ش ۱: ۶۲-۷۶.
- هچ، مری جو (۱۳۹۲). سازمان‌ها مقدمه‌ای بسیار کوتاه. ترجمه حسن دانائی فرد و سیدحسین کاظمی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- وائق، قادرعلی (۱۳۹۲). بررسی اصول حاکم بر سازمان‌دهی از منظر قرآن کریم. موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)؛ ۱۰۱۷. قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. ویرایش ویراست ۳. تهران: نشر نی.

لعل علیزده، محمد؛ مقدس، اعظم؛ میرزاخانی، عابد (۱۳۹۹). الگوی حکمرانی رهبری؛ تحلیل محتوای سخنرانی‌های نوروزی در دو دوره اول ریاست جمهوری سالهای ۱۳۸۴ و ۱۳۹۲. نشریه نظریه های اجتماعی متفکران مسلمان. ش ۱۸: ۸۳-۱۰۶.

میراتربی، سید سعید (۱۳۹۶) تحلیل شیوه ها و ابعاد نهادسازی در روند ساخته شدن دولت پس از انقلاب از منظر نهادگرایی تاریخی، فصلنامه دولت پژوهی، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱-۴۱.  
مرادخانی، فردین. سعادت، بهروز. جایگاه حقوقی نهادهای انقلابی در حقوق اداری ایران. فصلنامه دیدگاه‌های حقوقی قضایی، دوره ۲۴، شماره ۸۸، زمستان ۱۳۹۸، صص ۱۱۷-۱۴۰.  
اشرفی، اکبر (۱۳۹۹). بررسی تاثیر نهادسازی در تثبیت نظام جمهوری اسلامی ایران از منظر رهیافت نهادی، دو فصل نامه علمی جامعه شناسی سیاسی جهان اسلام، دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۱۶.

جاسبی، عبدالله. ۱۳۸۵. مباحثی از مدیریت اسلامی (مجموعه مقالات). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت پژوهشی، دفتر گسترش تولید علم.

رضائیان، علی. ۱۳۸۷. مبانی سازمان و مدیریت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ ۴۱۹. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

- Bengtsson, M., Müllern, T., Söderholm, A., & Wåhlin, N. (2009). **A grammar of organizing**. Edward Elgar Publishing.
- Daft, R.L. (2009). **Organization Theory and Design** (10 ed.): South-Western, Cengage Learning.
- Dessler, G. (2013). **Fundamentals of human resource management**. Pearson.
- Hill, C.W., & McShane, S.L. (2008). **Principles of management** (pp. 404-20). McGraw-Hill/Irwin.
- Robbins, S.P. (1990). **Organization Theory: Structures, Designs, and Applications**, 3/e. Pearson Education India.
- Scott, W.R., & Davis, G.F. (2015). **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives**. Routledge.
- Shafritz, J.M., Ott, J.S., & Jang, Y.S. (2015). **"Classics of organization theory"**, Cengage Learning.
- Walton, R. E. (1986). A vision-led approach to management restructuring. **Organizational Dynamics**, 14(4), 5-16.
- Scharp, Kristina M. & Matthew L. Sanders (2018), What is a theme? Teaching thematic analysis in qualitative communication research methods, **Communication Teacher**, November, pp 1-5.
- Bevir, m. (۲۰۱۲) **Governance\_ A Very Short Introduction**, Gosport: Ashford Colour.

Wang, Shouhong & Hai Wang & Nadia Khalil (2018), A Thematic Analysis of Interdisciplinary Journal of Information, **Knowledge and Management (IJKM)**, Volume 13, July 2018, pp 201-231.



## تصميم النموذج التنظيمي للمؤسسات الثورية في الحكم الإسلامي (التحليل النوعي لأفكار المرشد الأعلى للثورة الإسلامية؛ دراسة حالة القوات المسلحة)

حميد رضا محمدى<sup>١</sup> | محسن مرعى<sup>٢</sup> | ميشم لطيف<sup>٣</sup> | محمد مهدي مهدي<sup>٤</sup> | حسين بازرجاني<sup>٥</sup>

### الملخص

بعد انتصار الثورة الإسلامية، تشكلت تجارب مختلفة في إنشاء وإطلاق المنظمات والمؤسسات المحلية التي انبثقت عن الثورة، مثل القوات المسلحة للثورة الإسلامية، ولجنة إغاثة الإمام الخميني، ومؤسسة المحرومين، جهاد سازندجي، إلخ. مع توسع الجماعات والمؤسسات والمنظمات والمنظمات الثورية، نشأ السؤال تدريجياً، ما هو نموذج آليات الحركات الجماعية المنظمة المطلوب في الحكم الإسلامي وما هي هذه الحركة؟ يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن هذا السؤال بطريقة نوعية وتنموية، وقد استخدم أسلوب التحليل الموضوعي لتحليل أقوال المرشد الأعلى. من أجل تحقيق نموذج تنظيم المؤسسات الثورية على أساس أفكار المرشد الأعلى للثورة الإسلامية، تمت دراسة وتحليل رسائل وبيانات وأوامر حضرته حتى ديسمبر ١٤٠٠. أولاً، تمت دراسة جميع الأحكام المتعلقة بتعيين المسؤولين وأيضاً الأحكام الخاصة بإنشاء المؤسسات الثورية أثناء قيادة المرشد الأعلى للثورة، ثم البحث عن الكلمات الأساسية "مؤسسة ثورية"، "تنظيم"، "هيكل". في تصريحات سموه، من خلال البحث في مكتب حفظ ونشر المصنفات تمت دراسة وتتميز آية الله العظمى آية الله خامنئي. في المرحلة الأخيرة، من أجل التركيز على النموذج التنظيمي للمؤسسة الثورية للقوات المسلحة للثورة الإسلامية في فكر حضرته، جميع تصريحات ورسائل المرشد الأعلى للثورة في تجمع الحرس. والباسيج والقوات المسلحة خلال قيادته تمت دراستها وتحليلها. أظهرت نتائج البحث أن تنظيم المؤسسات الثورية في فكر حضرته يتضمن خمسة أبعاد أساسية: الشكل الخارجي (البعد التحولي للتنظيم)، الشكل الروحي (البعد الثابت للتنظيم)، النظام الثوري (الألية الثابتة والتحول)، الروح الثورية (تحديد علاقتها بالثورة) والمدير الجهادي هو القوة الدافعة وراء تنظيم المؤسسة الثورية. الكلمات الرئيسية: المؤسسة الثورية، النموذج التنظيمي، الحكم الإسلامي، الإمام الخامنئي، تحليل الموضوع.



١. المؤلف المراسل: طالب دكتوراه في إدارة النظم، جامعة الإمام الحسين عليه السلام. Hdreza.mohammadi@gmail.com
٢. أستاذ مساعد بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة الإمام الحسين (ع).
٣. أستاذ مشارك بكلية الدراسات الإسلامية والتصرف بجامعة الإمام الصادق عليه السلام.
٤. أستاذ مساعد، بكلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة الإمام الحسين (ع).
٥. أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمام الحسين (ع).