



The Planning Pattern in Iran's Revolutionary Institutions; The Art of "Planning Beyond Limitations"

Meysam Gharabaghi¹

1. Assistant Professor, Jihadi Management Department, Faculty of Management, Imam Hussein University, Tehran, Iran. Email: meysamgharabaghi.iran@gmail.com

Volume info

Vol. 33
Series: 4
Winter 2026

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
12 February 2025

Revised:
23 July 2026

Accepted:
15 August 2026

Published:
21 August 2026

ISSN – E-ISSN

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



Abstract

The revolutionary institutions of Iran, which were formed after the victory of the Islamic Revolution by the decree of Imam Khomeini (RA), achieved significant achievements in the social, development, security, and defense fields, relying on an innovative approach in organizational planning and with an approach distinct from common Western management models, despite resource limitations, environmental instability, and diversity of missions. Their planning mechanisms have been explained less in a process-based manner and based on the lived experience of the activists. The present study was conducted with a qualitative approach and data-based theorizing method. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with fourteen activists with direct experience in revolutionary institutions (Jihad-e-Sazandegi, IRGC, Islamic Revolutionary Committee). Sampling was initially purposive and then theoretical, and continued until the theoretical saturation of the categories. Data analysis was conducted using open, selective, and theoretical coding, along with continuous comparison and theoretical note-taking. The main problem of the participants was the realization of urgent missions in conditions of lack of resources, information and ready-made solutions. The central theme of the research is “planning beyond constraints”, which is based on five interconnected components: (1) mission-oriented policing, which involves receiving and interpreting strategic direction and translating it into practical commitment; (2) synergistic capacity building, which involves identifying, combining and activating dispersed intra-organizational and supra-organizational resources; (3) evolutionary planning, which involves starting with minimal resources and gradually completing the plan through action feedback; (4) persuasion-oriented accompaniment, which involves creating a common understanding through dialogue, practical modeling by managers and council decision-making; and (5) opening up the field for the people, which involves delegating authority to volunteers and reducing administrative barriers. All of this process operates within a worldview that, while considering material realities, also considers spiritual calculations and divine promises to be involved in decision-making. Accordingly, “Planning Beyond Limits” is a mission-oriented, emergent, capacity-building, and people-based model that, rather than waiting for resources to be completed and a priori comprehensive design, cultivates the program in a continuous interaction between value orientation, existing capacities, and practical experience.

Keywords: Planning, revolutionary institution, jihadi organization, emergent planning, Islamic Revolution experience.

Cite this Paper: Gharabaghi'M. (2026). The Planning Pattern in Iran's Revolutionary Institutions; The Art of "Planning Beyond Limitations". Journal of Islamic Management. 33(4), 41-88.

DOR: [20.1001.1.22516980.1405.33.4.7.7](https://doi.org/10.1.1.22516980.1405.33.4.7.7)



Publisher:
Imam Hossein University.

©
The Author(s).



الگوی برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی ایران؛

هنر «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها»

میثم قراباغی^۱

۱. استادیار، گروه مدیریت جهادی، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران

Email: meysamgharabaghi.iran@gmail.com

چکیده

نهادهای انقلابی ایران که پس از پیروزی انقلاب اسلامی با فرمان امام خمینی (ره) شکل گرفتند، با تکیه بر رویکردی نوآورانه در برنامه‌ریزی سازمانی و با رویکردی متمایز از الگوهای رایج مدیریت غربی، با وجود محدودیت منابع، بی‌ثباتی محیطی و تنوع مأموریت‌ها، در حوزه‌های اجتماعی، عمرانی، امنیتی و دفاعی به دستاوردهای قابل توجهی دست یافتند. سازوکارهای برنامه‌ریزی آنها کمتر به صورت فرایندی و مبتنی بر تجربه زیسته کنشگران تبیین شده است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اجرا شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با چهارده کنشگر دارای تجربه مستقیم در نهادهای انقلابی (جهاد سازندگی، سپاه پاسداران، کمیته انقلاب اسلامی) گردآوری شد. نمونه‌گیری در آغاز هدفمند و سپس نظری بود و تا اشباع نظری مقوله‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، انتخابی و نظری، همراه با مقایسه مستمر و یادداشت‌نگاری نظری صورت گرفت. مسئله اصلی مشارکت‌کنندگان، تحقق مأموریت‌های فوری در شرایط فقدان منابع، اطلاعات و راه‌حل‌های از پیش آماده بود. مقوله محوری پژوهش، «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» است که بر پنج مؤلفه به هم پیوسته استوار است: (۱) مأموریت‌یابی ولایت‌محور، شامل دریافت و تفسیر جهت‌گیری راهبردی و تبدیل آن به تعهد عملی؛ (۲) ظرفیت‌آرایی هم‌افزا، شامل شناسایی، ترکیب و فعال‌سازی منابع پراکنده درون‌سازمانی و فراسازمانی؛ (۳) برنامه‌پروری تکاملی، شامل آغاز اقدام با حداقل امکانات و تکمیل تدریجی برنامه از طریق بازخورد عمل؛ (۴) همراه‌سازی اقناع‌محور، شامل ایجاد فهم مشترک از طریق گفت‌وگو، الگودهی عملی مدیران و تصمیم‌گیری شورایی؛ و (۵) میدان‌گشایی برای مردم، شامل واگذاری اختیار به نیروهای داوطلب و کاهش موانع اداری. همه این فرایندها در چارچوب جهان‌بینی‌ای عمل می‌کند که ضمن توجه به واقعیت‌های مادی، محاسبات معنوی و وعده‌های الهی را نیز در تصمیم‌گیری دخیل می‌داند. بر این اساس، «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» الگویی مأموریت‌محور، ظهوریابنده، ظرفیت‌افزا و مردم‌پایه است که به جای انتظار برای تکمیل منابع و طراحی جامع پیشینی، برنامه را در تعامل مستمر میان جهت‌گیری ارزشی، ظرفیت‌های موجود و تجربه عملی پرورش می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، نهاد انقلابی، سازمان جهادی، برنامه‌ریزی ظهوریابنده، تجربه انقلاب اسلامی.

سال و شماره

سال ۳۳، شماره: ۴
زمستان ۱۴۰۴

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۴
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۳۰

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

استناد: قراباغی، میثم. (۱۴۰۵). الگوی برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی ایران؛ هنر «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها»؛

مدیریت اسلامی؛ ۳۳(۴): ۸۸-۴۱. DOR: 20.1001.1.22516980.1405.33.4.7.7

نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)



OPEN ACCESS

مقدمه

پیروزی انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷، زمینه‌ساز ظهور نهادهای جدید و بی‌سابقه‌ای شد که نقش کلیدی در پیشبرد آرمان‌های انقلاب ایفا نمودند. این نهادها که شاید بتوان آنها را «سازمان‌های جهادی» نامید، با تکیه بر ارزش‌های اصیل اسلامی و انقلابی، رویکرد و نظاماتی فراتر از الگوهای رایج مدیریت غربی را در پیش گرفتند و توانستند در شرایط پیچیده و محدودیت‌های متعدد، دستاوردهای چشمگیری حاصل کنند (رستمی و دیگران، ۱۳۹۹).

حل مسائل و مشکلات متعدد کشور در دهه شصت، شامل جنگ تحمیلی هشت ساله، عقب ماندگی در عدالت و محرومیت مناطق دورافتاده کشور، تحریم‌های بین‌المللی، فشارهای اقتصادی، و نیاز فوری به بازسازی و توسعه کشور، از توان نظام اداری بوروکراتیک به ارث رسیده از دوره پهلوی خارج بود. ابتکار و درایت تشکیل نهادهایی قدرتمند با نظم اداری متفاوت که بتوانند با انعطاف‌پذیری بالا، خلاقیت در تأمین منابع، و بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های مردمی، به مقابله با چالش‌های پیش رو بپردازند به نتیجه رسید. نهادهایی چون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بنیاد مسکن، جهادسازندگی، کمیته انقلاب اسلامی، بسیج مستضعفین، کمیته امداد، نهضت سوادآموزی و ده‌ها نهاد انقلابی دیگر، با بهره‌گیری از نظام اداری متمایز خود، توانستند در حوزه‌های امنیت، دفاع، عمران، آموزش، و رفاه اجتماعی، نقش‌آفرینی مؤثری داشته باشند. این دستاوردها در حالی به دست آمد که کشور با تحریم‌های بین‌المللی، فشارهای اقتصادی و چالش‌های امنیتی متعددی روبرو بود (مرادخانی و دیگران، ۱۳۹۸).

اهمیت این تجربه تنها به نتایج حاصل شده محدود نیست؛ شیوه دستیابی به این نتایج نیز واجد ارزش مطالعاتی است. نهادهای انقلابی در بسیاری از موارد، مأموریت‌های گسترده خود را در شرایطی دنبال می‌کردند که منابع مالی، نیروی انسانی تخصصی، تجهیزات، ساختار رسمی و اطلاعات کافی از ابتدا در اختیار آنها نبود. با این حال، محدودیت منابع لزوماً به توقف یا تعلیق مأموریت منجر نمی‌شد؛ بلکه جست‌وجوی ظرفیت‌های پنهان، استفاده خلاقانه از امکانات موجود، جلب همراهی مردم، همکاری میان‌سازمانی و یادگیری در جریان عمل را برمی‌انگیخت. از این رو،

می‌توان تجربه این نهادها را تجلی نوعی «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» دانست؛ برنامه‌ریزی‌ای که محدودیت را انکار نمی‌کند، اما آن را مرز نهایی اقدام سازمانی نیز نمی‌پندارد.

تجربه موفقیت‌آمیز این نهادها نشان داد که الگوهای برنامه‌ریزی رایج در ادبیات مدیریت غربی، که در جهان بینی مادی غربی طراحی و در ایران ترجمه شده‌اند، لزوماً پاسخگوی نیازهای خاص جوامع با بافت فرهنگی-اجتماعی اسلامی نیستند.

نهادهای انقلابی در بستر فرهنگی و اجتماعی ایران، الگویی از کنش سازمانی را پدید آوردند که در آن مأموریت بر برخورداری پیشینی از منابع تقدم داشت؛ برنامه در ارتباط مستمر با عمل تکامل می‌یافت؛ همراهی کنشگران بیش از ابلاغ رسمی از مسیر گفت‌وگو و اقناع حاصل می‌شد؛ و مردم نه دریافت‌کننده خدمت، بلکه عامل تحقق مأموریت بودند. افزون بر این، تکلیف‌گرایی، اخلاص و اعتماد به وعده‌های الهی نیز در ایجاد انگیزه فردی و خطرپذیری سازمانی نقش داشتند. مطالعه بومی این تجربه-یعنی توجه به زمینه تاریخی، فرهنگی و ارزشی و استخراج مفاهیم از تجربه واقعی کنشگران-از سه جهت ضرورت دارد: نخست، مفاهیمی مانند تکلیف الهی، خدمت، ایثار، اعتماد و اخوت در رفتار سازمانی این نهادها نقش آفرین بوده‌اند و نادیده گرفتن آن‌ها تصویری ناقص از منطق تصمیم‌گیری به دست می‌دهد؛ دوم، نزدیکی این نهادها به عرصه عمل، پیوند میان برنامه‌ریزی، اجرا و یادگیری سازمانی را آشکار می‌سازد؛ سوم، محدودیت جدی منابع، آنان را ناگزیر می‌کرد دامنه مقدورات خود را فراتر از دارایی‌های رسمی سازمان تعریف کنند.

با وجود مطالعات انجام‌شده درباره مدیریت جهادی و ویژگی‌های نهادهای انقلابی، فرایند برنامه‌ریزی در این نهادها کمتر به صورت یکپارچه و مبتنی بر تجربه زیسته کنشگران بررسی شده است. به‌ویژه روشن نیست که این نهادها چگونه مأموریت را دریافت و تفسیر می‌کردند، مقدورات لازم را فراهم می‌آوردند، برنامه را در جریان مواجهه با واقعیت تکامل می‌دادند، فهم مشترک ایجاد می‌کردند و مردم را در تحقق مأموریت به کار می‌گرفتند. همین خلأ، مسئله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. بر این اساس، هدف پژوهش، کشف و تبیین الگوی برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی ایران و صورت‌بندی منطق «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» است و پرسش

اصلی آن چنین است: نهادهای انقلابی ایران، فرایند برنامه‌ریزی و تحقق مأموریت را در شرایط محدودیت منابع و تغییرات محیطی چگونه سامان داده‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی سازمانی

برنامه‌ریزی یکی از کارکردهای اساسی مدیریت است که از طریق تعیین اهداف، شناخت و وضعیت موجود، انتخاب مسیرهای اقدام، تخصیص منابع و ایجاد سازوکارهای ارزیابی، فعالیت‌های سازمان را به سوی نتایج مورد انتظار هدایت می‌کند (رایینز و کولتر، ۲۰۱۸).

اهمیت برنامه‌ریزی زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان با مسائل پیچیده، منابع محدود و محیط متغیر مواجه باشد. در چنین شرایطی، برنامه باید ضمن حفظ جهت‌گیری کلان، امکان اصلاح اهداف میانی، بازآرایی منابع و تغییر مسیرهای اجرایی را فراهم سازد. بنابراین، کیفیت برنامه‌ریزی را نمی‌توان تنها بر اساس جامعیت سند برنامه سنجید؛ بلکه قابلیت اجرا، انعطاف‌پذیری و توان ایجاد هماهنگی میان کنشگران نیز بخشی از کیفیت آن است.

برنامه‌ریزی در محیط‌های پیچیده، بیش از آنکه متکی بر پیش‌بینی قطعی باشد، نیازمند ایجاد آمادگی برای مواجهه با رخداد‌های پیش‌بینی‌نشده است. در این شرایط، راهبرد می‌تواند علاوه بر طراحی آگاهانه پیش از عمل، در جریان اقدام و از طریق یادگیری تدریجی نیز پدیدار شود. چنین برداشتی، برای مطالعه نهادهای انقلابی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بخش مهمی از فعالیت این نهادها در موقعیت‌هایی انجام شده که اطلاعات، منابع و راه‌حل‌های آماده از ابتدا در دسترس نبوده است. بسیاری از سازمان‌ها با وجود برخورداری از برنامه‌های رسمی و تفصیلی، در تحقق کامل آن‌ها ناکام می‌مانند. ادبیات موجود، علل این ناکامی را عمدتاً در دو خوشه صورت‌بندی کرده است: خوشه نخست، عوامل مربوط به طراحی و پویایی برنامه، شامل پیش‌بینی‌های نادقیق، ناسازگاری با تحولات محیطی، پیچیدگی بیش از اندازه، انعطاف‌ناپذیری، فقدان بازنگری مستمر و ضعف نظام‌های ارزیابی و بازخورد؛ خوشه دوم، عوامل مربوط به کنشگران و ساختار، شامل ضعف تعهد

مدیران ارشد، تغییر مکرر اولویت‌ها، مقاومت در برابر تغییر، کمبود مشارکت ذی‌نفعان، ناهماهنگی میان واحدها، تعارض منافع و عدم تناسب اهداف با منابع تخصیص‌یافته (جورج، ۲۰۲۱؛ هانسن و همکاران، ۲۰۲۴؛ البانا و همکاران، ۲۰۱۶؛ برایسون، ۲۰۱۸؛ برایسون و جورج، ۲۰۲۰؛ کاپانو و هاوالت، ۲۰۲۰؛ ویلیامز، ۲۰۲۱؛ گومین و جورج، ۲۰۱۹). وجه مشترک بخش مهمی از این چالش‌ها آن است که برنامه‌ریزی به فعالیتی جدا از اجرا تبدیل می‌شود و برنامه، به جای چارچوبی پویا برای هدایت عمل، به سندی رسمی و کم‌انعطاف فروکاسته می‌شود.

نهادهای انقلابی

جهت تحقق اهداف، هر نظام سیاسی به یک نظام اداری مؤثر و مطمئن نیاز دارد. این سازوکار اداره، در عین اعتقاد قلبی به سیاست‌های کلی و مقاصد اصلی حاکمیت، با هدف تسهیل اجرای خط‌مشی‌های عمومی فعالیت می‌کند، به همین اعتبار در جمهوری اسلامی ایران نیز پس از پیروزی انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷، برخی نهادها با مأموریت مشخص و با ماهیت انقلابی و نظم‌مداری متفاوت شکل گرفتند؛ سپاه پاسداران، جهادسازندگی، کمیته انقلاب اسلامی، دادگاه انقلاب، بسیج مستضعفین، کمیته امداد، بنیاد مسکن، سازمان تبلیغات اسلامی و نهضت سوادآموزی از مهمترین این نهادها بوده‌اند (قرباغی، ۱۴۰۱).

میرحسینی نهادهای انقلابی را به این شکل تعریف کرده است: «نهادهایی که در شرایط اول انقلاب، به فرمان رهبر ایجاد شدند. نهادهای مزبور به دلیل ویژگی‌های خاص خود؛ مانند مدیریت مشارکت مردمی، بافت مومن و متعهد، انعطاف، مستضعف‌پذیری سازمانی و هماهنگی با سیاست‌های حاکمیت در پاسخگویی به نیازهای انقلاب توانا بودند» (میرحسینی، ۱۳۷۷).

در واقع هیچ کدام از ادارات، کشش و توان‌سازندگی ویرانی‌های سال‌های ستمشاهی را نداشتند و این امام خمینی (ره) بود که بستر حضور نیرویی از درون خود مردم را فراهم کرد که به پاخیزند و کمره‌مت برای آبادانی در بستر نهادهای انقلابی ببندند. دشمن می‌کوشد تا این نهادها را فاقد سواد، تجربه و برنامه‌ریزی و کارهای سنجیده معرفی کند و قصد دارد تا در درازمدت با تکیه بر این

اتهام‌ها، آنها را از صحنه انقلاب خارج کند. دشمن از اقبال مردم به به نیروهای انقلابی و بی‌اقبال به عناصر لیبرال منش خشنود نیست و آن را باعث خنثی شدن توطئه‌های خود می‌داند» (مجله جهاد، ۱۳۶۰). در واقع پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بدون اینکه انتقادهای صریحی نسبت به ساختارهای اداری موجود در آن زمان مطرح بشود و بدون اینکه کارهای پژوهشی درباره سازمان صورت گرفته باشد، ساختارهای جدیدی شکل گرفت که از نظر دانش مدیریت، دارای تفاوت‌ها و ابتکارات و مختصات بسیار ویژه و ارزشمندی بود که در نوع خود، نوعی پیش بردن مرزهای دانش مدیریت و سازمان در عمل محسوب می‌شد. روابط برادرانه، پرکاری و تلاش شبانه روزی برای حل مشکلات با کمترین هزینه و زمان توانست در این ساختارها، کارهای بزرگ بسیاری را پیش ببرد. از آن مهم‌تر فضای دینی این ساختارها بود که حتی افراد غریبه را نیز جذب می‌کرد و به سرعت متحول می‌کرد (رئوف موسوی، ۱۴۰۰: ۳۸).

سازمان جهادی

سازمان جهادی، در پارادایم مدیریتی برآمده از گفتمان انقلاب اسلامی، الگویی نهادی است که با هدف تحقق آرمان‌های کلان و حل مسائل حیاتی نظام، شکل می‌گیرد. این سازمان، با تلفیق منطق انقلابی‌گری (شامل بسیج مردمی، شور و معنویت‌کاری، فداکاری و خودجوشی) با کارایی عملیاتی، سازوکاری چابک، غیربوروکراتیک و مسئله‌محور پدید می‌آورد که در آن، مرزهای سلسله‌مراتب رسمی کاهش یافته، تصمیم‌گیری بر محور «ماموریت» متمرکز شده و وفاداری به آرمان بر قواعد اداری محض اولویت می‌یابد. در تجربه زیسته انقلاب اسلامی، نهادهای انقلابی، نمونه‌های عینی این سازمان‌ها هستند که در آنها «مدیریت جهادی» به مثابه رویکردی انقلابی متجلی شد. این نهادها عموماً با تکیه بر سرمایه اجتماعی و معنوی به جای صرف منابع مالی گسترده، و با توانایی بسیج سریع نیروها و منابع در شرایط خطیر، به بازوی اجرایی تحقق اهداف کلان نظام تبدیل شدند.

البته نباید دو مفهوم «نهاد انقلابی» و «سازمان جهادی» را کاملاً مترادف دانست. نهاد انقلابی بیشتر به منشأ تاریخی، حقوقی و مأموریتی یک سازمان اشاره دارد؛ درحالی که سازمان جهادی

بیانگر منطق اداره و الگوی کنش سازمانی است. بر این اساس، یک نهاد انقلابی ممکن است در گذر زمان از ویژگی‌های جهادی خود فاصله بگیرد و در مقابل، سازمانی که در زمره نهادهای تأسیس شده در آغاز انقلاب نیست، می‌تواند از منطق جهادی در مدیریت و برنامه‌ریزی برخوردار باشد.

پیشینه پژوهش

برای شناسایی پیشینه مرتبط، منابع موجود در پایگاه‌های علمی داخلی بررسی شد. پژوهشی که به طور مستقیم به تحلیل سبک برنامه‌ریزی در این نهادها پرداخته باشد، شناسایی نشده است. با این حال، پژوهش‌هایی در زمینه مفهوم برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی و بعضاً مقایسه آن با سازمان‌های بوروکراتیک انجام شده است که می‌تواند برای درک بهتر این موضوع مورد استفاده قرار گیرد. جدول زیر، خلاصه‌ای از این پژوهش‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
نقش رهبری سازمانی در پیاده سازی راهبردها در نهادهای انقلابی	فرزین و احمدوند، ۱۴۰۰	چهار بُعد اثرگذار: حمایت و مطالبه‌گری، ائتلاف مدیریتی، سبک رهبری متناسب و شایستگی مدیران
مقایسه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی ایران	شاملو، ۱۴۰۰	برنامه‌ریزی نظامی مأموریت‌محور و مبتنی بر تدابیر فرماندهی است؛ برنامه‌ریزی خصوصی سودمحور و رقیب‌محور
سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی (مطالعه جهادسازی‌نگی)	قائدعلی و سلیمی، ۱۳۹۹	مدیریت جهادی در دوره اول متولد شد و رشد یافت تا پایان جنگ به بلوغ رسید؛ اما پس از آن با ادغام جهادسازی‌نگی در وزارت کشاورزی استحاله شد.
ارائه الگوی نهادسازی	فروزنده و	امامین انقلاب نهادسازی را به‌خوبی انجام داده و توانسته‌اند

عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
در انقلاب اسلامی بر اساس گفت‌وگو با امام و رهبری	همکاران، ۱۳۹۹	با تأسیس نهادهای انقلابی ضمن رفع تهدیدات، اهداف و آرمان‌های انقلاب را نیز به‌خوبی دنبال نمایند
الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهادسازندگی	روح‌اللهی، ۱۳۹۷	نوآوری با «اضطراب محرک بر محوریت ولی» آغاز و با ساختار و کنش جهادی به بسیج عمومی منجر شد
مدیران جهادی، اشتراکات و افتراقات با برنامه‌ریزی رایج	نوری، ۱۳۹۵	هدف‌گذاری و سطح‌بندی اهداف، رکن نخست و چگونگی تحقق آن‌ها رکن دوم برنامه‌ریزی جهادی است
شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور و جهادی؛ مورد پژوهش: کمیته و جهادسازندگی	دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴	مؤلفه‌های سازمان فضیلت محور که شامل فضیلت‌های همرشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی، حکمت، ایثار همه‌گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، اسوه شدن مدیر و انعطاف‌پذیری است

روش پژوهش

پژوهش حاضر از روش‌شناسی کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به روایت گلنیر استفاده نمود. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و هدف کشف الگوی برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی صورت گرفت. با توجه به کمبود تحقیقات مستقیم در این حوزه و نیاز به تولید نظریه از داده‌های تجربی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به عنوان مناسب‌ترین روش شناخته شد. میدان پژوهش شامل نهادهای انقلابی شکل گرفته در دهه نخست انقلاب اسلامی، از جمله جهادسازندگی، کمیته انقلاب اسلامی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و ... بود. انتخاب این میدان به دلیل تجربه این نهادها در مواجهه با مسائل پیچیده، محدودیت منابع، شرایط بحرانی، ضرورت تصمیم‌گیری سریع و بهره‌گیری از ظرفیت‌های اجتماعی صورت گرفت. در آغاز پژوهش، برای

شناسایی افرادی که تجربه مستقیم و غنی از پدیده مورد مطالعه داشتند، از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای اولیه ورود عبارت بودند از:

- ◀ سابقه فعالیت مستقیم در یکی از نهادهای انقلابی در دهه نخست انقلاب اسلامی؛
 - ◀ تجربه حضور در یکی از سطوح سیاست گذاری، مدیریت ارشد، مدیریت میانی یا اجرای مأموریت‌ها؛
 - ◀ مشارکت مستقیم در تصمیم گیری، برنامه‌ریزی یا اجرای برنامه‌های سازمانی؛
 - ◀ برخورداری از تجربه قابل توجه در مواجهه با محدودیت منابع یا شرایط بحرانی؛
- در مجموع، با چهارده مشارکت‌کننده مصاحبه شد. تعداد مشارکت‌کنندگان از پیش تعیین نشده بود و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری مقوله‌های اصلی ادامه یافت. معیار کفایت نمونه در این پژوهش، تعداد آماری افراد نبود، بلکه توان داده‌ها برای توسعه ویژگی‌ها، ابعاد و روابط میان مقوله‌ها بود.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد	نهادهای انقلابی و عرصه فعالیت مرتبط	سابقه فعالیت	مهمترین نقش سازمانی
M1	از فرماندهان تیپ در دفاع مقدس	۴۰ سال	فرمانده تیپ
M2	از مسئولان وقت جهادسازندگی همدان	۲۱ سال	عضو کمیته اجرایی
M3	فرمانده قرارگاه در دفاع مقدس	۴۲ سال	مسئول قرارگاه
M4	از مسئولان لشکر در دفاع مقدس	۱۴ سال	مسئول آموزش، توانمندسازی
M5	از مسئولان جهادسازندگی مشهد	۱۶ سال	مسئول تدارکات و لجستیک
M6	از مسئولان حفاظت شخصیت‌های کمیته	۱۱ سال	مسئول تیم حفاظت
M7	از موسسان جهادسازندگی و معاون وزیر جهاد	۲۲ سال	عضو شورای مرکزی
M8	جهادسازندگی یکی از شهرهای کرمان	۱۰ سال	مسئول جهادسازندگی شهر
M9	از مسئولان دفاع مقدس	۲۴ سال	مسئول هماهنگی منطقه‌ای
M10	از مسئولان ارشد کمیته	۱۲ سال	عضو شورای مرکزی
M11	مسئول پذیرش سپاه	۳۴ سال	مسئول پذیرش و عضوایی

کد	نهادهای انقلابی و عرصه فعالیت مرتبط	سابقه فعالیت	مهمترین نقش سازمانی
M12	از فرماندهان میانی سپاه در دوره دفاع مقدس	۳۱ سال	فرمانده گردان در سپاه
M13	از اعضای شورای مرکزی جهادسازندگی لرستان	۲۲ سال	عضو شورای مرکزی استان
M14	از پاسداران کمیته تهران	۸ سال	مسئول تیم عملیاتی در تهران

برای رعایت محرمانگی، نام مشارکت کنندگان حذف و اطلاعات آنان با کد گزارش شد. داده‌های اصلی پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق با ساختار انعطاف‌پذیر گردآوری شد. مدت مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه (میانگین ۷۵ دقیقه) بود. از تمامی مصاحبه‌ها با اجازه مشارکت کنندگان ضبط صوتی صورت گرفت و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. در مواردی که امکان ضبط وجود نداشت، یادداشت‌برداری دقیق انجام گرفت.

فرایند تحلیل داده‌ها

گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و تکرارشونده انجام شد. متن هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی وارد فرایند تحلیل می‌شد و نتایج تحلیل اولیه، جهت مصاحبه‌ها و نمونه‌گیری بعدی را تعیین می‌کرد. تحلیل داده‌ها بر اساس منطق نظریه پردازی داده‌بنیاد گلizers، در سه مرحله به هم پیوسته کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام شد.

کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر و رخداد به رخداد بررسی شد. هدف این مرحله، شکستن داده‌ها به اجزای مفهومی، مقایسه رخدادها با یکدیگر و نام‌گذاری الگوهای کنش و معنا بود. از آغاز کدگذاری، یادداشت‌های نظری به طور مستمر نوشته شد. این یادداشت‌ها شامل تعریف موقت مفاهیم، روابط احتمالی میان مقوله‌ها، پرسش‌های بی‌پاسخ، جهت نمونه‌گیری بعدی و فرضیه‌های نظری موقت بود.

شکل‌گیری مقوله محوری و کدگذاری انتخابی

با تراکم مفاهیم و روشن شدن مسئله اصلی مشارکت‌کنندگان، تحلیل بر مقوله‌هایی متمرکز شد که بیشترین توان را برای تبیین داده‌ها داشتند. در این مرحله، «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» به عنوان مقوله محوری پژوهش شکل گرفت. این مقوله نشان می‌داد که نهادهای مورد مطالعه، محدودیت منابع را نادیده نمی‌گرفتند، اما دامنه مقدمات خود را نیز به منابع رسمی و ازپیش تخصیص‌یافته محدود نمی‌کردند. آنان با اتکا به جهت‌مأموریتی، فعال‌سازی ظرفیت‌ها، یادگیری در جریان مواجهه، ایجاد فهم مشترک و به کارگیری توان مردم، محدوده امکان اقدام را گسترش می‌دادند.

کدگذاری نظری و یکپارچه‌سازی الگو

در این مرحله، روابط میان مقوله‌های اصلی بررسی و صورت‌بندی شد. هدف این مرحله، تبدیل مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های پراکنده به تبیینی یکپارچه از فرایند برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی بود. نتایج این مرحله نشان داد که الگوی برنامه‌ریزی از پنج مؤلفه به هم پیوسته تشکیل شده است. تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که «محاسبه توأمان عوامل مادی و معنوی» مرحله‌ای مستقل و هم‌عرض با پنج مؤلفه فوق نیست، بلکه منطبق زمینه‌ای و فراگیری است که بر تشخیص مأموریت، ارزیابی مقدمات، انتخاب شیوه مواجهه، مفاهیم و نحوه اتکا به مردم اثر می‌گذارد.

اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها

مهم‌ترین اقدامات انجام شده برای ارتقای استحکام روش‌شناختی پژوهش عبارت بودند از:
 «بازبینی مشارکت‌کنندگان: صورت‌بندی اولیه یافته‌ها و روابط میان مقوله‌ها در اختیار پنج نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و دیدگاه‌های آنان برای اصلاح و تدقیق تحلیل دریافت شد؛

«حسابرسی بیرونی: فرایند تحلیل، مسیر شکل‌گیری مقوله‌ها و الگوی نهایی توسط دو نفر از استادان آشنا با روش‌های پژوهش کیفی بررسی شد؛

«تنوع مشارکت‌کنندگان: انتخاب افراد از نهادهای سطوح مدیریتی و حوزه‌های مأموریتی متفاوت، امکان مقایسه تجربه‌ها و کاهش وابستگی یافته‌ها به یک نهاد یا نقش خاص را فراهم کرد؛

«حفظ ردپای تحلیل: متن مصاحبه‌ها، کدها، یادداشت‌های نظری، تغییرات مقوله‌ها و تصمیم‌های تحلیلی ثبت و نگهداری شد تا مسیر استنتاج یافته‌ها قابل پیگیری باشد؛

«توصیف زمینه پژوهش: ویژگی‌های میدان، مشارکت‌کنندگان و شرایط تاریخی تجربه‌ها تا حد ممکن تشریح شد تا خواننده بتواند درباره قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه داوری کند.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها نشان داد که مسئله اصلی مشارکت‌کنندگان، چگونگی تحقق مأموریت‌های در شرایطی بود که منابع، اطلاعات، ساختارها و راه‌حل‌های آماده از ابتدا در اختیار آنان قرار نداشت. جدول زیر نمونه‌ای از کدگذاری در پژوهش حاضر است:

جدول ۳. نمونه روند تبدیل داده خام به مقوله‌های تحلیلی

گزیده داده خام	کد باز	مفهوم	مقوله اصلی	یادداشت تحلیلی
«منتظر نمائیم همه امکانات برسد؛ با همان چیزی که داشتیم کار را شروع کردیم و بعد در عمل کامل‌تر شد.»	آغاز با امکانات حداقلی؛	یادگیری از اقدام	برنامه‌پروری تکاملی	اقدام قبل از تکمیل برنامه، مشروط به وجود جهت مأموریتی و بازخورد مستمر

گزیده داده خام	کد باز	مفهوم	مقوله اصلی	یادداشت تحلیلی
«هر اداره‌ای چیزی داشت؛ یکی ماشین، یکی نیرو و یکی ساختمان. این‌ها را کنار هم گذاشتیم.»	اتصال امکانات پراکنده	ترکیب منابع مکمل	ظرفیت‌آرا بی هم‌افزایی	ظرفیت متعلق به سازمان واحد نیست؛ مأموریت مبنای اتصال منابع است
«اگر خود مسئول جلو نمی رفت، نیروها باور نمی‌کردند که کار شدنی است.»	اقناع از طریق پیشگامی	الگوسازی عملی رهبری	همراه‌ساز ی اقناع‌محور	اقناع فقط گفت‌وگویی نیست و به سازگاری گفتار و عمل وابسته است
«کار مردم بود؛ ما فقط مجوزها و گرفتاری‌های اداری را برمی داشتیم.»	رفع مانع برای اقدام مردم	تسهیل‌گری ی نهادی	بستر نقش‌آفرینی مردم	نقش سازمان از تصدی‌گری به رفع مانع و پشتیبانی تغییر می‌کند
«وقتی امام مسئله‌ای را مطرح می‌کرد، دیگر برای ما روشن بود که باید توانمان را برای آن بگذاریم.»	تبدیل جهت رهبری به تعهد عملی	تفسیر تکلیف راهبردی	مأموریت	مأموریت فقط هدف رسمی نیست؛ منبع ایجاد جهت و تعهد جمعی است.
«امکانات را می‌دیدیم، اما فقط روی محاسبه ظاهری متوقف نمی‌شدیم؛ معتقد بودیم اگر تکلیف درست باشد، راه هم باز می‌شود.»	ترکیب محاسبه امکانات با اعتماد معنوی	محاسبه مادی - معنوی	منطق زمینه‌ای مدل	اعتماد معنوی جایگزین محاسبه منابع نیست، بلکه بر تفسیر امکان‌پذیری و استمرار اقدام اثر می‌گذارد.

بازآرایی مفاهیم و مقوله‌های حاصل از تحلیل، به شکل‌گیری پنج مقوله اصلی منجر شد که به دلیل آغاز هر پنج عنوان با حرف «میم»، از آنها با عنوان «الگوی پنج‌میم» یاد می‌شود. جدول زیر نیز روند شکل‌گیری مضامین اصلی را نمایش می‌دهد:

جدول ۴. روند شکل‌گیری مقوله‌های اصلی الگوی برنامه‌ریزی

مقوله اصلی	مفاهیم و زیرمقوله‌های برآمده از داده‌ها
مأموریت‌یابی ولایت‌محور	اشتراک در آرمان متعالی: پیوند دل‌ها و اندیشه‌ها
	کیفیت بالای خروجی‌ها؛ هدف‌گذاری خودکفایی پایدار
	پیشگامی در مرزهای ناشناخته؛ استقبال از چالش‌های بزرگ و مأموریت‌های جسورانه
	شکوفایی اعتماد به نفس جمعی؛ خودباوری و باور به «ما میتوانیم»
	دولت مقدّس؛ اخذ مأموریت صرفاً از امام جامعه
	همگامی با پویایی انقلاب؛ توانایی تغییر سریع برنامه بر مبنای نیاز انقلاب اسلامی
	تجلی ایمان در عمل؛ جدیت و قاطعیت در ادای تکلیف
ظرفیت‌آرایی هم‌افزا	شناسایی و اشراف بر ظرفیت‌ها؛ استفاده از منابع مشترک برای پیشبرد اهداف چندگانه
	معماری خلاقانه؛ بهره‌گیری حداکثری از همه ظرفیت‌ها در برنامه‌ریزی و طراحی
	نوآوری در تعریف مأموریت جدید و انجام نشده؛ نرسیدن از راه‌حل‌های جدید
	سمفونی هماهنگی؛ شعار همه با هم با توجه به هم افزایش همه عناصر
	نبوغ در کمیابی؛ غلبه بر محدودیت مالی با خلاقیت؛ نه انتظار اعتبار
	شکوفایی توانمندی‌های نهفته؛ استفاده از ابزار توانمندسازی بازیگران مستعد
برنامه‌پروری تکاملی	رهبری برنامه از خط مقدم
	چابکی هدفمند؛ شتاب در عمل به مأموریت دارای اولویت در هر برهه
	اجتناب از دام طراحی برنامه جامع برای حل همه مسائل
	پویایی بی‌پایان؛ ایجاد تحول با بهبود مستمر و عدم قناعت به وضع موجود
	خودشکوفایی جمعی: میدان دادن به «عمل به موقع» اعضا
	بکارگیری خرد جمعی؛ اصالت تصمیم‌گیری شورایی و اجتناب از دیکتاتوری در عمل
همراه‌سازی اقناع‌محور	رویکرد مشارکتی به جای رویکرد بالا به پایین
	همراه‌سازی هوشمندانه؛ اقناع‌سازی و توجیه نیروها نسبت به مأموریت
	هماهنگی انسانی به جای هماهنگی سامانه‌ای
میدان‌گشایی برای مردم	اتکا به مردم؛ اعتقاد واقعی به انجام امور توسط مردم داوطلب
	فراروی از قیود اداری؛ مغلوب آیین‌نامه‌ها و دستگاه‌های بوروکرات نبودن
	برنامه‌ریزی مبتنی بر جامعه؛ جهت‌گیری خدمتگزاری بی‌مُنّت

مفاهیم و زیرمقوله‌های برآمده از داده‌ها	مقوله اصلی
تشکیل تیم‌های خودگردان با اختیارات تصمیم‌گیری	
حساب کردن روی وعده‌های الهی؛ تجلی «من حیث لا یَحْتَسِبُ»	محاسبه قواعد غیبی جهان

تحلیل و یکپارچه‌سازی مقوله‌ها به ارائه الگوی فرایندی از برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی منجر شد. پنج مقوله اصلی مدل در قالب الگوی «پنج‌میم» به شرح ذیل صورت‌بندی شده است:



شکل ۱. الگوی پنج‌میم برنامه‌ریزی در سازمان جهادی

تبیین اجزای الگوی نهایی

منطق زمینه‌ای الگو: محاسبه قواعد غیبی عالم (شناخت صحیح از محیط)

یکی از یافته‌های متمایز پژوهش، حضور نوعی دستگاه محاسباتی متفاوت در تجربه برنامه‌ریزی نهادهای انقلابی بود. مشارکت‌کنندگان از یک سو بر شناخت دقیق محیط، ارزیابی امکانات، جمع‌آوری اطلاعات، توجه به مخاطرات و استفاده از تجربه تأکید داشتند و از سوی دیگر، عواملی مانند تکلیف‌گرایی، توکل، اخلاص و اعتماد به وعده‌های الهی را نیز در تصمیم‌گیری و استمرار عمل مؤثر می‌دانستند. از این رو، محاسبات قواعد غیبی عالم در این الگو، افق صحیح تفسیر و اقدام سازمان را شکل می‌دهد.

تجربه نهادهای انقلابی ایران، به‌ویژه در دوران دفاع مقدس، کارآمدی این رویکرد را نشان داده است. سنت‌های الهی، شامل قوانین طبیعت و قواعد غیبی، در عالم جریان دارند و برنامه‌ریزی کامل نیازمند توجه به هر دو جنبه است. موفقیت‌های این نهادها در شرایطی که از نظر محاسبات مادی غیرممکن به نظر می‌رسید، گواهی بر کارآمدی این رویکرد است. اگر تنها بر مبنای قواعد آشکار طبیعت برنامه‌ریزی شود و سنت‌های غیبی نادیده گرفته شوند، نتیجه نهایی قطعاً ناقص خواهد بود. بیانات امام خامنه‌ای درباره شیوه تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) همین منطق را توضیح می‌دهد:

«امام در تصمیم‌گیری‌های خود، محاسبات معنوی را در درجه‌ی اول قرار می‌داد... یعنی انسان برای هر کاری که می‌خواهد بکند، در درجه‌ی اول هدفش کسب رضای الهی باشد... بعد هم به وعده‌ی الهی اطمینان و اعتماد داشته باشد... آن وقت دیگر یأس معنا ندارد، ترس معنا ندارد، غفلت معنا ندارد، غرور معنا ندارد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۸).

بازتاب همین ادراک در تجربه کنشگران آشکار است؛ یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت: «حسابش را که می‌کردی، شدنی نبود. ما هم می‌دانستیم شدنی نیست. ولی معتقد بودیم اگر وارد شویم، جوری درست می‌شود که ما نمی‌بینیمش.»

یکی دیگر از مصاحبه شوندگان در این موضوع به نامه شهید حسن تهرانی مقدم خطاب به رهبر معظم انقلاب اشاره کرد: «در تمامی این مراحل شاهد لطف و عنایات بی کران الهی بودیم. تو پای به در نه هیچ مهرس خود راه بگویدت که چون باید رفت. الحمدلله. عجب خدای کریم و مهربانی داریم. راستش را بخواهید لطف و اعطای بی حد و مرز او ما را بی محابا و پرجرات ساخته است» (تهرانی مقدم، ۱۳۸۴).

تحلیل داده‌ها نشان داد که این مؤلفه را نمی‌توان به مرحله‌ای خاص از برنامه‌ریزی محدود کرد. محاسبه قواعد غیبی عالم بر نحوه دریافت مأموریت، ارزیابی مقدورات، میزان خطرپذیری در مواجهه با مسئله، ایجاد اعتماد و مفاهمه و نوع رابطه با مردم اثر می‌گذارد. بر همین اساس، این مفهوم نه به عنوان «گام صفر»، بلکه به عنوان منطق زمینه‌ای و فراگیر مدل صورت‌بندی شد.

۱. گام اول: مأموریت‌یابی ولایت‌محور

«مأموریت» نقطه عزیمت برنامه‌ریزی در سازمان جهادی است. در این الگو، برنامه‌ریزی پیش از آنکه با فهرست منابع موجود یا تنظیم فعالیت‌های اجرایی آغاز شود، با تشخیص جهت و تکلیف اساسی سازمان شروع می‌شود. مسئله‌ای را که باید حل شود توسط امام جامعه مشخص می‌شود و تعیین اولویت، به اقدامات پراکنده، جهت و انسجام می‌بخشد.

۱-۱. اشتراک در آرمان متعالی: پیوند قلبی همه اعضا

آرمان متعالی در سازمان جهادی، فراتر از مفهوم متعارف «چشم‌انداز مشترک» است. چشم‌انداز سازمانی معمولاً وضعیت مطلوب آینده سازمان را توصیف می‌کند؛ اما آرمان متعالی بر باورهای دینی، خدمت به جامعه، تحقق عدالت و از همه مهمتر کسب رضایت الهی استوار است. این آرمان، میان هویت فردی اعضا و مأموریت جمعی سازمان پیوند برقرار می‌کند و زمینه تعهدی فراتر از الزامات قراردادی را فراهم می‌سازد. هدف مشترک اعضای نهادهای انقلابی، کسب رضایت الهی است و یکی از مسیرهای اصلی تحقق آن، پیروی از فرامین ولی فقیه است. اجماع اعضای سازمان بر اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، ضمن تسهیل برنامه‌ریزی، احتمال موفقیت را نیز افزایش می‌دهد.

افق بلند و متعالی، متناسب با روح کمال‌طلب انسان، موتور محرکه سازمان است. سازمان جهادی با گردهمایی انسان‌های آرمان‌خواه شکل می‌گیرد که حاضرند تا پای جان برای اهداف مشترک و متعالی خود ایستادگی کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت: «وقتی امام مسئله‌ای را مطرح می‌کرد، دیگر برای ما روشن بود که باید همه توانمان را برای آن بگذاریم.»

آرمان متعالی انسان انقلابی، جلوه‌ای از عظمت روح انسان است. یک از مصاحبه‌شوندگان به تفصیل از نگاه‌های اصیل به آرمان از منظر شهید سیدمرتضی آوینی که بر اعضا موثر بود، سخن گفت: «چه روزگار شگفتی! تاریخ آینده‌ی کره‌ی ارض بارور حوادثی بس شگفت است، حوادثی که مجد و عظمت جهانگیر اسلام را در پی خواهد داشت. و این همه را تنها کسی درمی‌یابد که مُنْتَظَر است و بوی یار را از فاصله‌ای نه‌چندان دور می‌شنود و هر لحظه انتظار می‌کشد تا صدای «اَنَا الْمَهْدِي» از جانب قبله بلند شود و او را به سوی خویش فراخواند. راهیان کربلا را بنگر که چگونه به مقتضای انتظار عمل کرده‌اند و به جبهه‌ها شتافته‌اند. آری، این مقتضای انتظار است» (آوینی، ۱۳۶۶).

۲-۱. کیفیت بالای خروجی‌ها؛ جهت‌گیری خودکفایی پایدار

هدف‌گذاری در این نهادها غالباً به حل موقت مسئله محدود نمی‌شد، بلکه ایجاد نتایج ماندگار و ظرفیت‌های پایدار را دنبال می‌کرد؛ یعنی تولید خروجی‌هایی با کیفیت بالا و ارزش افزوده که به استقلال عملیاتی و اقتصادی بلندمدت بینجامد. استمرار کنشگری سازمان‌های جهادی حتی بعد از دهه شصت مثل تجربه صنایع دفاعی، هوافضا، نانو تکنولوژی و بیوتکنولوژی نشان داد این جهت‌گیری، مختص دهه شصت نیست و به دستاوردهای چشمگیر منجر می‌شود.

۳-۱. پیشگامی در قلمروهای ناشناخته؛ استقبال از مأموریت‌های جسورانه

نهادهای انقلابی خود را صرفاً متولی مسائل تثبیت‌شده و دارای راه‌حل آماده نمی‌دانستند؛ بلکه آمادگی پذیرش مسائل پیچیده، فوری و کم‌ساخت‌یافته را داشتند. «پیشگامی در قلمروهای ناشناخته» بیانگر آن است که ابهام مسئله یا فقدان سابقه اجرایی، لزوماً موجب کنار گذاشتن مأموریت نمی‌شود.

اشتیاق آنان به چالش‌های بزرگ، عاملی کلیدی در شکل‌گیری هویت و فرهنگ سازمانی پویا محسوب می‌شود. در باب این آمادگی، امام خامنه‌ای سپاه دهه شصت را چنین توصیف می‌کنند: «سپاه از اوّلی که متوکل شده، در حوادث بزرگ همیشه در خطّ مقدّم سینه سپر کرده. در همان دوران اوایل کار که سپاه تازه متوکل شده بود، در برابر حوادث گوناگون پیرامون کشور، مسائل قومیتی و تحریکاتی که در شرق، غرب و شمال کشور به وقوع می‌پیوست، سپاه سینه سپر کرد، جلو رفت و آماده به کاری خودش را نشان داد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۸).

سازمان‌های جهادی مشتاقانه به استقبال بحرانی‌ترین مسائل می‌روند، در حالی که سازمان‌های بوروکراتیک تمایل به اجتناب از مسائل تعریف نشده و بحرانی دارند.

۱-۴. شکوفایی اعتماد به نفس جمعی؛ نهاده‌سازی باور «ما میتوانیم»

خودباوری جمعی به معنای اعتقاد راسخ اعضای سازمان به توانایی‌های خود و همکارانشان در دستیابی به اهداف مشترک است. در تجربه نهادهای انقلابی، موفقیت‌های تدریجی، الگوسازی رهبران و واگذاری مسئولیت‌های واقعی به نیروها، این باور را تقویت می‌کرد و منجر می‌شد کمبود منابع به صورت «مانع مطلق» تفسیر نشود. یکی از مشارکت‌کنندگان چنین نقل کرد: «حسن تهرانی مقدم همیشه می‌گفت که «باید بتوانیم» یک جاده یک‌طرفه است و «نداریم» در آن جایی ندارد. شهید خرازی هم چند بار گفت «نداریم، نمی‌توان و نمی‌شود» حرف ما نیست و راحت طلب‌ها این حرف‌ها را می‌زنند».

فرهنگ سازمانی این نهادها، الهام گرفته از رهنمودهای امام خمینی (ره)، بر اصل «ما می‌توانیم» استوار بود و با جلوگیری از نفوذ تفکر ناتوانی، اعضا را به جست‌وجوی راه‌حل‌های نوآورانه در شرایط محدودیت تشویق می‌کرد. این نگرش در برابر خودکم‌بینی تاریخی القاشده به مردم ایران - ناشی از تحقیر هویت ایرانی از دوره قاجار تا پایان عصر پهلوی و باور به ناتوانی ایرانی در قیاس با انسان غربی - قرار می‌گرفت؛ توهمی که امام خمینی (ره) با قیام خود و ایستادگی در برابر قدرت‌های جهانی آن را

کنار زد و راه احیای عزت ملی را هموار ساخت. این باور، که ریشه در اعتقاد به امدادهای غیبی دارد، هیچ بن‌بستی را نمی‌پذیرد؛ در حالی که در جهان‌بینی مادی، برنامه‌ریزی با اتکا به منابع معنوی نابخردانه تلقی می‌شود.

۱-۵. اخذ مأموریت صرفاً از امام جامعه؛ تقدس کنشگری

برنامه‌ریزی در سازمان‌های جهادی با «فرمان صادره از امام جامعه» آغاز می‌شود. مأموریت‌های بیان شده از سوی ولی فقیه بر اساس نقشه کلان حرکت به سوی تمدن اسلامی است و از آنجا که عمل به آن تکلیفی شرعی محسوب می‌شود، اجماع حداکثری بر آن وجود دارد؛ امری که سازمان جهادی را چند گام جلوتر از سازمان بوروکراتیک - که اجماع در آن به‌سختی محقق می‌شود - قرار می‌دهد. امام خمینی (ره) می‌فرماید:

«بعضی آقایان می‌گویند که اگر تو امری داشته باشی، ما در اطاعتش حاضریم. آقایان بدانند که من امری ندارم. امر، امر من نیست؛ امری که الآن همه ما مبتلای به آن هستیم و همه ما باید اطاعت کنیم، امر خداست که بندگان او هستیم» (امام خمینی، ۱۳۵۷)

این دیدگاه سازمان را از بلا تکلیفی نجات می‌دهد. در جهان‌بینی اسلامی، هدف غایی اعضای سازمان جهادی، جلب رضایت خداست. از آنجا که افراد به‌طور مستقیم نمی‌توانند تکلیف خود را از خداوند دریافت کنند، این فرامین از طریق سلسله مراتب «أُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ» (پیامبر، امامان و در نهایت ولی فقیه) به آن‌ها منتقل می‌شود. از این‌رو عمل به فرامین ولی فقیه، انجام تکلیف الهی و مستحق پاداش الهی است.

افزون بر این بهره‌گیری سازمان‌های جهادی از بصیرت فوق‌العاده امام، که متصل به غیب است، یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های آن‌ها محسوب می‌شود. فقدان این ظرفیت راهبردی، سازمان‌های مادی را که از آن محروم هستند، تحت الشعاع قرار می‌دهد.

امام‌خامنه‌ای در این زمینه می‌فرماید:

«امام رضوان‌الله‌علیه با آن چشم بصیرت، یعنی واقعاً هیچ تعبیری بهتر از این دیگر در مقابل آن مرد نمی‌شود گفت، بصیرت به معنای واقعی کلمه که در لایه‌های پنهان نفوذ پیدا می‌کرد، مسائل را می‌دید» (امام‌خامنه‌ای، ۱۴۰۲).

۶-۱. همگامی با پویایی انقلاب؛ توانایی تغییر سریع برنامه بر مبنای نیاز انقلاب اسلامی

نهادهای انقلابی باید بتوانند در پاسخ به تغییر اولویت‌های انقلاب، تهدیدهای جدید، فرصت‌های نوظهور و رهنمودهای تازه رهبری، برنامه‌های خود را در کوتاه‌ترین زمان بازنگری کنند. یکی از مهم‌ترین روش‌های تحقق آن، تفویض اختیار و انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر است.

نمونه بارز این انعطاف‌پذیری، عملکرد اعضای جهادسازندگی در جنگ تحمیلی است. آنان بدون ابلاغ رسمی و به صورت خودجوش برای تأمین نیازهای مهندسی رزم به جبهه‌ها شتافتند و نقشی حیاتی در پشتیبانی و مهندسی جنگ ایفا کردند. این احساس مسئولیت و حضور در حوزه مورد نیاز، منجر به شکل‌گیری تشکیلات جدید «پشتیبانی و مهندسی جنگ جهادسازندگی (پ.م. ج.ج.)» شد. این تغییر، حاصل درک نیاز جدید و بازآرایی سریع ظرفیت‌های سازمانی بود.

۷-۱. تجلی ایمان در عمل؛ جدیت و قاطعیت در ادای تکلیف

جدیت در ادای تکلیف به معنای تعهد عمیق و راسخ نسبت به وظایف محوله است که از ایمان قلبی و باور به اهداف والای سازمان نشأت می‌گیرد. فرد جهادگر با درک اینکه هر عمل او در راستای تحقق اهداف الهی است، بدون سستی و تعلل به وظایف خود می‌پردازد؛ جدیتی که نه تنها در کارهای بزرگ، بلکه در کوچک‌ترین امور نیز نمود می‌یابد و فرهنگ سازمانی را متأثر می‌سازد.

نکته تحلیلی مهم آنکه هنگامی که خود کنش (ادای تکلیف) واجد ارزش مستقل از نتیجه بیرونی تلقی شود، احتمال شکست موجب توقف نمی‌شود. پیامد سازمانی این تغییر، بالا رفتن آستانه زیان قابل تحمل و در نتیجه، گسترش دامنه اقدام‌هایی است که «معقول» شمرده می‌شوند. این تکلیف‌مندی، هرگونه ممانعتات و سهل‌انگاری را از اعضا دور می‌ساخت. به‌عنوان نمونه، کمیته انقلاب اسلامی به‌گونه‌ای عمل می‌کرد که در دل ضدانقلاب و قاچاقچیان مواد مخدر ترسی جدی ایجاد کرده بود. این صلابت، هزینه جذب اعضای جدید و ریسک فعالیت را برای ضدانقلاب به‌شدت افزایش می‌داد و «نصر به رُعب» موجب عقیم ماندن بسیاری از فعالیت‌های آنان می‌شد. برخی مشارکت‌کنندگان معتقد بودند پس از ادغام این نهادها و کمرنگ شدن عنصر ایمان در مجموعه‌های جدید، این امداد الهی نیز به تناسب کاهش یافت.

۲. گام دوم: ظرفیت‌آرایی هم‌افزا

۲-۱. اشراف بر ظرفیت‌ها؛ استفاده از منابع مشترک برای پیشبرد اهداف چندگانه

این مقوله شامل درک عمیق از شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه، شناخت دقیق نیازها و فرصت‌های پیرامونی، و آگاهی از منابع انسانی، تجهیزات، زیرساخت‌ها، شبکه‌های اجتماعی، دانش بومی و قابلیت‌های سایر سازمان‌ها می‌شود. این اشراف، سازمان جهادی را قادر می‌سازد تصمیمات اثربخش اتخاذ کند و از معطل ماندن در انتظار بودجه و امکانات پرهیز نماید؛ نهادهای انقلابی به‌جای التماس و درخواست مکرر بودجه و معطل امکانات ماندن، «هم‌افزایی» ظرفیت‌های موجود را در اولویت قرار می‌دادند و کار را پیش می‌بردند.

در این رویکرد، اطلاعات صرفاً برای گزارش‌نویسی گردآوری نمی‌شود، بلکه مستقیماً در طراحی و اصلاح برنامه به کار می‌رود. تجربه شهید حسن باقری در ایجاد نظام اطلاعاتی سپاه و بهره‌گیری جهاد سازندگی از دانشجویان و نیروهای بومی، نمونه‌های این مؤلفه‌اند. مصلحی درباره تسریع اشراف اطلاعاتی در کردستان می‌گوید: «از آنجا که دانشجویان دانشگاه سنندج، شناخت خوبی از منطقه کردستان داشتند، آنها را در معرفی روستاهای محروم مشارکت دادیم و بدین ترتیب، شناسایی مناطق محروم را با کمک دانشجویان بومی آغاز کردیم» (مصلحی، ۱۳۹۹).

۲-۲. معماری خلاق ظرفیت‌ها؛ ترکیب منابع فراتر از مرزهای سازمان

در برنامه‌ریزی متعارف، مقدورات سازمان عبارت است از منابع تحت مالکیت و بودجه تخصیص یافته آن. در داده‌های این پژوهش، مقدورات به سه دایره گسترده‌تر تعمیم یافته بود: منابع رسمی سازمان، منابع سایر دستگاه‌ها، و ظرفیت‌های اجتماعی غیرسازمانی. آنچه این ظرفیت‌آرایی را ممکن می‌کرد، صرفاً خلاقیت فردی نبود، بلکه مشروعیت هنجاری عبور از مرزهای سازمانی بود. معماری خلاق ظرفیت‌ها به معنای طراحی ترکیب‌های جدید از منابع پراکنده برای تحقق مأموریت است. سازمان جهادی، مرز مالکیت اداری را مرز نهایی مقدورات نمی‌داند و تلاش می‌کند از طریق همکاری، اعتماد و توافق، ظرفیت سایر دستگاه‌ها و گروه‌های اجتماعی را نیز فعال سازد. در نگرش جهادی، هر منبع، هر فرد و هر موقعیت، ظرفیتی بالقوه برای خدمت محسوب می‌شود.

تفاوت بنیادین در همین جاست: برنامه‌ریزی اداری رایج در مدیریت غربی عمدتاً منبع محور است و اقدام پس از تأمین منابع آغاز می‌شود؛ در مقابل، برنامه‌ریزی جهادی تکلیف‌محور است و بر انجام وظیفه در هر شرایطی با خلاقیت در تأمین منابع تأکید دارد و تمامی امکانات، ثروت‌ها و زیرساخت‌های کشور را منابع بالقوه تحقق مأموریت تلقی می‌کردند. حال آنکه سازمان بوروکراتیک به دلیل محدودیت‌های ناشی از پروتکل‌های بوروکراسی، امکان بهره‌برداری از این منابع را ندارد.

نمونه‌ها گویاست: جهادسازندگی که در بدو تأسیس جز چند ده انسان باانگیزه هیچ دارایی نداشت، به‌جای معطل ماندن برای تأمین ساختمان، فعالیت خود در هر شهر را از ظرفیت مکانی مدارس آغاز کرد و با ارتباط با دانشجویان خوابگاهی، نیروی انسانی خود را توسعه داد. این نهادها مأموریت خود را مسئولیت تمامی دستگاه‌های دولتی می‌دانستند و با تعاملی سازنده از ظرفیت یکدیگر بهره می‌جستند: ارتباط تنگاتنگ سپاه با جهادسازندگی و کمیته و نهضت سوادآموزی. استفاده از ظرفیت مساجد، حسینیه‌ها و سایر نهادهای مذهبی - اجتماعی نیز از راهکارهای مؤثر بود.

بهره‌گیری از نیروهای داوطلب، یک منبع قابل توجه در سازمان‌های جهادی است. این سازمان‌ها با برنامه‌ریزی مناسب و تطبیق فعالیت‌ها با زمان‌بندی داوطلبان، زمینه حضور و نقش‌آفرینی مؤثر آنان را فراهم می‌آورند.

۲-۳. نوآوری در تعریف مأموریت جدید؛ ترسیدن از راه‌حل‌های جدید

این نوع نوآوری از مسئله و مأموریت آغاز می‌شود و از این رو می‌توان آن را «نوآوری مأموریت‌محور» نامید؛ رویکردی که سازمان را قادر می‌سازد از محدودیت‌های تفکر بسته فراتر رفته و به حوزه‌های بکر وارد شود. اهمیت آن دو وجه دارد: نخست، پاسخگویی به نیازهای نوظهور، چرا که راه‌حل‌های پیشین لزوماً به مسائل جدید پاسخ نمی‌دهند؛ دوم، افزایش انگیزه و خلاقیت، از طریق فراهم کردن فضایی که در آن ایده‌های جسورانه تشویق می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «یک بار یکی از بچه‌ها یک پیشنهاد عجیب داد که هیچ‌کجا سابقه نداشت. به جای اینکه بگوییم این خارج از چارچوب است، گفتیم بگذار امتحان کند. اگر جواب نداد، یاد می‌گیریم؛ اگر جواب داد، یک راه جدید باز شده. همین نگاه بود که خیلی از کارهای ما را از حالت تکراری و روزمرگی نجات می‌داد.»

سازمان جهادی مسائل را فرصتی برای بروز خلاقیت اعضا می‌بیند؛ رویکردی که هم به حل مسئله و هم به رشد اعضا منجر می‌شود. به رسمیت شناختن خلاقیت و نواندیشی، محرک حرکت مستمر سازمان و اعضای آن است و جایی برای ناامیدی، افسردگی و سبک زندگی کارمندی باقی نمی‌گذارد.

۲-۴. سمفونی هماهنگی؛ شعار «همه با هم» با توجه به هم‌افزایی همه عناصر

سازمان جهادی برای تحقق مأموریت، از همه سرمایه‌های خود و داشته‌های دیگران به صورت هم‌افزا بهره‌می‌برد. توجه به هم‌افزایی همه عناصر ذیل شعار «همه با هم»، اصلی راهبردی است که ریشه در ارزش‌های اسلامی دارد. سازمان جهادی با انعطاف‌پذیری لازم در پی هم‌افزا کردن ظرفیت‌ها و ایجاد انسجام از طریق اقناع است؛ و از آنجا که هدف نهایی آن خدمت به مردم و ادای

تکالیف الهی است. یکی از مصاحبه شوندگان بیان داشت: «ما هیچ وقت منتظر نمی مانیم که همه امکانات را خودمان داشته باشیم. وقتی می رفتیم برای احداث آن جاده در منطقه محروم، نه بولدوزر کافی داشتیم نه بودجه تعریف شده. رفتیم سراغ راهداری منطقه، رفتیم سراغ مردمی که داوطلب کمک بودند، از یک اداره دولتی هم ماشین آلاتش را چند روز قرض گرفتیم. هیچ کدام از اینها مال ما نبود، اما وقتی کنار هم گذاشتیم، شد یک کار بزرگ.»

اقتناع مؤمنین به دلیل کمرنگ بودن انگیزه های طمع، سهل تر صورت می گیرد. بنابراین «همه با هم» مفهومی فراتر از مشارکت صرف و ضرورتی هم زمان ایدئولوژیک و عملیاتی است.

۲-۵. نبوغ در کمیابی؛ غلبه بر محدودیت مالی با خلاقیت؛ نه انتظار اعتبار

در برنامه ریزی رایج، تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و فیزیکی پیش شرط اجرا تلقی می شود؛ اما در سازمان جهادی، محدودیت ها نباید مانع برنامه ریزی مأموریت ها شود. تمرکز اصلی بر مأموریت است و اعضای سازمان پس از تعیین مأموریت، با خلاقیت و نوآوری بر محدودیت ها فائق می آیند. در نتیجه آغاز مأموریت لزوماً به تأمین کامل منابع موکول نمی شد؛ کنشگران با استفاده مجدد از امکانات، کاهش اتلاف، ایجاد همکاری، جایگزینی منابع و طراحی روش های کم هزینه، امکان اقدام را فراهم می کردند. در یکی از مصاحبه ها بیان شد: «پول نداشتیم دستگاه بخریم. یکی از بچه ها گفت من می توانم با موتور فلان ماشین همان کار را دریاورم. ساختیم و کار کرد.»

این نهاد در مواجهه با بن بست ها منتظر کمک دیگران نمی ماند و از راه حل های متنوع، هرچند دشوار یا غیرمتعارف، بهره می گیرد. به عنوان نمونه، یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشت: «سردار حاجی زاده در آغاز تولید پهباد، با وجود نبود بودجه کافی، هزینه های اولیه تحقیق و توسعه موتور از طریق فروش برخی زمین های سپاه پاسداران در جاده کرج تأمین کرد.»

۲-۶. شکوفاسازی قابلیت های نهفته؛ توانمندسازی بازیگران مستعد

در این الگو، نیروی انسانی صرفاً یکی از نهادهای اجرای برنامه نیست، بلکه ظرفیتی قابل توسعه محسوب می شود. واگذاری مسئولیت واقعی، آموزش در حین عمل، انتقال تجربه و

فراهم کردن امکان تصمیم‌گیری، ابزارهای اصلی شکوفاسازی استعدادها بودند. این فرآیند نه تنها به نفع خود افراد است، بلکه سازمان را با نیروی انسانی کارآزموده تجهیز می‌کند و در سطح ملی، افرادی را برای حل مسائل گوناگون جامعه می‌پرورد. در یکی از مصاحبه‌ها بیان شد: «کسی که دیروز دانش‌آموز بود، دو ماه بعد مسئول یک قسمت شده بود. نه چون کسی نبود؛ چون دیدیم اگر مسئولیت بدهیم، از خودش چیزی درمی‌آید که خودش هم نمی‌دانست دارد.»

توانمندسازی در بافت سازمانی، به معنای اعطای قدرت و آزادی عمل برای اداره خود و مأموریت خود و ایجاد جسارت کنشگری است. اجرای موفق این رویکرد مستلزم فرهنگ سازمانی حامی است که در آن یادگیری مداوم، نوآوری و تفکر انتقادی ارزشمند تلقی می‌شود و طراحی ساختار سازمانی به گونه‌ای است که افراد ضمن خودکنترلی، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های فزاینده را نیز داشته باشند. این فرآیند، شرایطی را برای کارکنان فراهم می‌آورد که در پرتو آن، رشد کرده و به بلوغ لازم برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند. همچنین، رهبران سازمان باید نقش فعالی در حمایت از برنامه‌های توانمندسازی داشته باشند و خود الگویی برای یادگیری و رشد مداوم باشند.

اغلب سازمان‌ها به دلیل تمرکز بر منافع کوتاه‌مدت و نگرانی از اتلاف منابع در توانمندسازی دیگران، اهتمام چندانی به این کار ندارند. اما چنانچه نگاه‌ها معطوف به افق‌های بلندمدت و اهداف کلان حاکمیتی باشد، این توانمندسازی به ایجاد ظرفیت‌های ارزشمند ملی منجر خواهد شد.

۳. گام سوم: برنامه‌پروری تکاملی

۳-۱. رهبری برنامه از خط مقدم

حضور مدیران در نزدیک‌ترین سطح به اجرای مأموریت، دسترسی آنان را به واقعیت‌های عملیاتی افزایش و فاصله میان تصمیم و اجرا را کاهش می‌دهد. راهبری نزدیک به صحنه، افزون بر بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، موجب تسریع ارتباطات، افزایش انگیزه نیروها و تقویت اعتبار رفتاری رهبر می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت: «مسئول ما پشت میز نبود؛ همان‌جا کنار ما

بود. اشکال کار را که می‌دید، همان لحظه تصمیم عوض می‌شد؛ لازم نبود گزارش بنویسیم و منتظر جواب بمانیم.»

این مفهوم، در تقابل با الگوهای مدیریت از بالا به پایین، بر حضور فعال و مؤثر رهبران در صحنه عملیات و هدایت برنامه‌ها از نزدیک‌ترین فاصله به عرصه اجرا تأکید دارد. رویه‌ای که بسیاری از فرماندهان، از جمله شهید قاسم سلیمانی (فرمانده نیروی قدس سپاه)، بدان پایبند بودند.

۳-۲. چابکی هدفمند؛ شتاب در عمل به مأموریت دارای اولویت در هر برهه

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها، توانایی تشخیص و اولویت‌بندی مسائل حیاتی در هر مقطع زمانی است. مسئله محور بودن، نیازمند انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی است. سازمان‌های جهادی قادرند به سرعت تیم‌های کاری را تشکیل داده، منابع را بازتخصیص کرده و فرآیندها را بر اساس نیازهای در حال تغییر تنظیم کنند. موفقیت این رویکرد نیازمند رهبری الهام‌بخشی است که چشم‌انداز روشنی از مأموریت ارائه دهد، اولویت‌ها را به‌وضوح مشخص کند و کارکنان را برای عمل سریع و هدفمند توانمند سازد.

تمایز مهم در این جاست که سازمان بوروکراتیک تصمیم‌گیری مطلوب را بر پایه داده‌های دقیق و کامل تعریف می‌کند؛ افراط در این رویکرد و انتظار برای تکمیل همه شواهد جهت طراحی برنامه‌ای بی‌نقص، فرصت‌های ارزشمند را از سازمان می‌گیرد. در مقابل، سازمان جهادی بر سرعت در اقدام عملی با تکیه بر اطلاعات نسبتاً قابل اطمینان و در دسترس تأکید می‌ورزد. مشخص بودن مأموریت اولویت‌دار در هر مقطع (عمدتاً از سوی امام جامعه)، موجب انسجام و هم‌افزایی انرژی نهاد می‌شود و تمرکز و اعتماد موجود در سازمان، سرعت عمل را افزایش می‌دهد.

مهم‌ترین مسئولیت رهبر سازمان، تعیین مسئله محوری در هر برهه است. با توجه به تفاوت‌های ذاتی دیدگاه‌ها، این انتخاب می‌تواند چالش‌برانگیز باشد؛ در این زمینه، مزیت تبعیت از ولی فقیه آشکار می‌شود، زیرا با تصمیم ایشان، همه دیدگاه‌ها از باب «حجت شرعی»، آن تصمیم را مقدم بر نظر شخصی خود می‌دانند و تمرکز بر آن صورت می‌گیرد.

۳-۳. اجتناب از دام طراحی برنامه جامع برای حل همه مسائل

برنامه‌ریزی در سازمان‌های بوروکراتیک بر یکپارچگی استراتژیک تأکید دارد. هدف از این یکپارچگی، اطمینان از همسویی برنامه‌ها با استراتژی کلان سازمان است. تحقق این مهم، مستلزم صرف انرژی و زمان قابل توجهی از سوی سازمان است.

سازمان جهادی این مهم را از مسیری متفاوت تأمین می‌کند: نظام جذب منابع انسانی آن، با تأکید بر عضوایی افراد متعهد و دارای ایدئولوژی اسلامی، همسویی برنامه‌ها با راهبرد اصلی را تضمین می‌کند و در نتیجه، سازمان می‌تواند بدون معطلی برای تدوین برنامه جامع، با آغاز اقدام در زمینه‌های اولویت‌دار، از همسویی استراتژیک فعالیت اعضا اطمینان حاصل کند.

انتظار برای تدوین یک برنامه جامع که تمامی مسائل را پوشش دهد، نه تنها غیرعملی است، بلکه «شور انقلابی» کنشگران را تضعیف می‌کند. در منطق جهادی، نباید منتظر طراحی کامل نقشه ماند، بلکه باید با آنچه که قطعی و متیقن است، عمل را آغاز کرد. در ادامه و به تدریج، مسائل جدید نیز وارد حیطه عمل خواهند شد. با توجه به آنچه بیان شد، نقطه آغاز عمل، تمرکز بر مواردی است که امام جامعه بر آن‌ها تأکید کرده است. به عنوان نمونه، در ابتدای تهاجم صدام به ایران، به جای طراحی برنامه جامع مقابله با رژیم بعث، رزمندگان با تبعیت از امام خمینی از تمرکز بر شکست حصر آبادان آغاز کردند که خود گام‌های بعدی را بهتر مشخص کرد.

افزون بر این، برنامه جامع نمی‌تواند اقتضائات همه زمان‌ها و همه مکان‌ها را دربر گیرد. این درحالی است که اجازه دادن به زیرمجموعه‌ها جهت تکمیل تدریجی برنامه خود، تطابق برنامه با شرایط محلی را به شدت افزایش می‌دهد. به عنوان مثال در نهضت سوادآموزی، امکان تغییر در ساعات و روش‌های آموزش بر اساس نیازهای هر منطقه وجود داشته است. در برخی مناطق نیز دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای جلب مشارکت بیشتر طراحی می‌شده است.

۳-۴. پویایی بی‌پایان؛ ایجاد تحول با بهبود مستمر و عدم قناعت به وضع موجود

بهبود مستمر در این الگو، الزاماً به سازوکارهای رسمی و دوره‌ای محدود نیست؛ بلکه می‌تواند از مشاهده مستقیم مسئله و ابتکار مجریان نیز آغاز شود. در این نگاه، سازمان‌های جهادی خود را

ملزم می‌دانند که همواره در جستجوی راه‌های نوین برای ارتقای عملکرد، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات باشند. این نگرش، مانع از رکود و خودبسندگی می‌شود و سازمان را در مسیر رشد و تکامل مداوم قرار می‌دهد.

در این منطق، منتظر دستور یا ابلاغ دیگران نماندن اهمیت اساسی دارد. با تکیه بر اشراف به‌دست آمده، مسئول و اعضا هر کاری را که مهم و اولویت‌دار تشخیص دهند آغاز کرده و نیازمندی‌های آن را نیز تأمین می‌کنند، به‌جای آنکه منتظر تصویب مجلس یا ابلاغ سایر دستگاه‌ها بمانند. ابداعات جهادسازندگی که بر اساس نیاز و بدون ابلاغ رسمی آغاز شد، نمونه بارز این رویه است.

۳-۵. خودشکوفایی جمعی: میدان دادن به «عمل به موقع» اعضا

مفهوم «خودشکوفایی جمعی» از طریق میدان دادن به ابتکار عمل فردی محقق می‌شود؛ رویکردی که تلفیقی هوشمندانه از ارزش‌های فردی و جمعی است و در پی ایجاد محیطی پویاست که در آن توانمندی‌های فردی در خدمت اهداف جمعی قرار می‌گیرد. نزدیکی مجریان به مسئله، آنان را واجد دانشی می‌کند که ممکن است در سطوح بالاتر سازمان در دسترس نباشد؛ از این رو، اعطای اختیار برای اصلاح روش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع، سرعت و انطباق‌پذیری برنامه را افزایش می‌دهد.

هیچ برنامه‌ای کامل نیست و نیازمند اصلاح و بهبود مستمر است. سازمان بوروکراتیک برای این منظور مکانیزم‌های ارزیابی و بازخورد ایجاد می‌کند که فرآیندی زمان‌بر و دارای فاصله زمانی قابل توجه است. در مقابل، سازمان جهادی مبتنی بر جهان‌بینی «اعتمادمحور» خود، در نظاماتی انسانی و کارآمد، این اصلاح را به اعضا می‌سپارد؛ عاملی کلیدی در تحقق اهداف، چرا که اعضا به مسئله نزدیک‌تر و با اقتضائات آن آشنا ترند.

تصمیم‌گیری سریع‌تر و غیرمتمرکز، و استقبال از ایده‌های نو و طرح‌های ابتکاری نیروها، از اصول بنیادین نهادهای انقلابی است و موجب پرورش هزاران فرد متفکر و توانمند در حل مسائل سازمانی می‌شود. سازمان جهادی تربیت مسئول را در میدان عمل می‌داند نه پشت‌میزنشینی؛

از این رو از هر پیشنهاد اعضا برای میدان دادن به آنان استفاده می‌کند. این استقبال هم‌زمان دو هدف را محقق می‌سازد: رشد آن عضو، و گسترش ابعاد مأموریت سازمان.

۳-۶. به‌کارگیری خرد جمعی؛ تصمیم‌گیری شورایی و اجتناب از دیکتاتوری فردی

تصمیم‌گیری شورایی یکی از سازوکارهای اصلی مواجهه با پیچیدگی و کاهش خطای فردی بود. شورا امکان می‌دهد مسئله از زوایای گوناگون بررسی شود، دانش‌های پراکنده در کنار یکدیگر قرار گیرند و تصمیم از پذیرش بیشتری برخوردار شود. اهمیت این سازوکار در سازمان‌های جهادی از شش جهت قابل تبیین است:

۱. جامعیت در تصمیم‌گیری: با مشارکت افراد مختلف، زوایای گوناگون یک مسئله مورد بررسی قرار می‌گیرد.
 ۲. افزایش مشروعیت تصمیمات: تصمیماتی که به صورت جمعی اتخاذ می‌شوند، از مقبولیت بیشتری برخوردارند.
 ۳. کاهش ریسک خطا: خرد جمعی احتمال خطاهای ناشی از سوگیری‌های فردی را کاهش می‌دهد.
 ۴. تقویت روحیه تیمی: مشارکت در تصمیم‌گیری، حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را در اعضای سازمان تقویت می‌کند.
 ۵. انطباق با ارزش‌های اسلامی: تصمیم‌گیری شورایی با اصول اسلامی مانند شورا و مشورت همخوانی دارد.
 ۶. افزایش خلاقیت و نوآوری: تبادل نظر در فرآیند تصمیم‌گیری، زمینه‌ساز ایده‌های نو و خلاقانه می‌شود.
- مشورت، افق دید را وسعت می‌بخشد و تجارب گوناگون افراد مختلف را در مسیر تصمیم‌گیری به یاری می‌طلبد. حال آنکه در تصمیم‌گیری فردی، تنها تجربیات و بینش شخص تصمیم‌گیرنده شالوده تصمیم را شکل می‌دهد.

افزون بر این تصمیم‌گیری شورایی، موجب تقویت «احساس مسئولیت» در همگان می‌شود، زیرا هر فرد ضمن بیان نظر خود، دیدگاه دیگران را نیز می‌شنود. در مقابل، محروم کردن اعضای سازمان و حتی عموم مردم از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، سبب از بین رفتن این ظرفیت عظیم سازمانی شده و روحیه بی‌تفاوتی را حاکم می‌کند.

برخلاف سازمان‌های بوروکراتیک که در آنها رأس سلسله مراتب، تصمیم‌گیر اصلی است، در اکثر نهادهای انقلابی، تصمیم‌گیری شورایی نهادینه شده بود. شورای مرکزی با استماع تمامی نظرات موافق و مخالف، و با رأی‌گیری به گونه‌ای که مسئول نیز تنها یک رأی همسان با سایر اعضای شورا دارد، به تصمیم نهایی می‌رسید. این شیوه سه مزیت اساسی در پی داشت:

۱. پختگی تصمیم‌ها: بررسی مسئله از منظر چندین فرد مرتبط، خطای ناشی از تصمیم‌گیری انفرادی را به شدت کاهش می‌دهد.
۲. تضمین حرکت مستمر و پایدار نهاد: اعضای شورا از طریق مباحثات جدی رشد می‌یابند و در صورت تغییر مدیریت، از جزئیات تصمیم‌ها آگاه‌اند و جهت‌گیری نهاد را با لغو ناگهانی تصمیم‌های پیشین تغییر نمی‌دهند، زیرا آن تصمیم‌ها از مقبولیت و عقلانیت جمعی برخوردارند.
۳. رفع مشکل جانشینی مدیر عالی: اعضای شورای مرکزی به واسطه مواجهه با مسائل واقعی و اساسی سازمان، رشد فکری یافته و به تدریج به بلوغ لازم برای تصدی مسئولیت و تداوم مسیر سازمان دست می‌یابند.

۴. گام چهارم: همراهِ سازیِ اقناع‌محور (با پیشقدم شدن و گفتگو؛ نه ابلاغ)

۴-۱. تصمیم‌سازی تعاملی به جای رویکرد بالا به پایین

در سازمان جهادی، پس از مشخص شدن مأموریت اصلی توسط امام جامعه، فرآیند تصمیم‌گیری جهت تحقق آن، ماهیتی جمعی، مشارکتی، اقناعی و غیرمتمرکز دارد. اقناع، به معنای تأثیرگذاری بر نگرش و رفتار دیگران بدون توسل به اجبار است. به بیان دقیق‌تر، در این الگو

تفکیک سطوح وجود دارد: جهت‌گیری کلان، متمرکز و ولایت‌محور است، اما تعیین روش، تخصیص منابع و تصمیم عملیاتی غیرمتمرکز و شورایی است. مسئولان در سازمان جهادی، با الهام از سیره اهل بیت (ع) در تعامل با اعضای نهاد، به رشد و آزادی معنوی افراد توجه ویژه‌ای دارند و به جای تحمیل دستورات، با روش‌های ظریف و هوشمندانه، در پی افزایش بصیرت و رشد اعضا هستند، حتی در خلال مراحل تصمیم‌گیری. این رویکرد مشارکتی، با بهره‌گیری از ظرفیت تمامی اعضا، به افزایش کارایی، خلاقیت و تعهد سازمانی می‌انجامد.

۴-۲. همراه‌سازی هوشمندانه؛ اقناع‌سازی و توجیه نیروها نسبت به مأموریت

اقناع به معنای ایجاد فهم و باور نسبت به ضرورت مأموریت و منطق اقدامات است. اعضای که چرایی برنامه را درک کرده‌اند، در شرایط دشوار به نظارت مستمر و دستورهای جزئی کمتری نیاز دارند و می‌توانند تصمیم‌های خود را با هدف اصلی هماهنگ کنند. ضرورت این امر از آنجا ناشی می‌شود که سازمان‌های جهادی اغلب با چالش‌های پیچیده اجتماعی، فرهنگی و گاه سیاسی روبرو هستند. در چنین شرایطی، تنها اعضای که نسبت به مأموریت سازمان اقناع شده‌اند، می‌توانند در مواجهه با مشکلات و موانع، پایداری و تعهد لازم را از خود نشان دهند و فراتر از وظایف سازمانی معمول عمل کنند.

علاوه بر این، اقناع‌سازی موفق می‌تواند به عنوان یک مکانیسم خودتنظیمی در سازمان عمل کند. اعضای که نسبت به مأموریت سازمان اقناع شده‌اند، خود به ناظرانی برای حفظ مسیر صحیح سازمان تبدیل می‌شوند و در صورت مشاهده انحراف از اهداف و ارزش‌ها، واکنش نشان می‌دهند. در سازمان جهادی، زمان قابل توجهی به دریافت نظرات اعضای سازمان و گفتگو با ایشان اختصاص می‌یابد. نتیجه این سرمایه‌گذاری زمانی، در مرحله اجرا با تحقق سریع و باورنکردنی برنامه‌ها نمایان می‌شود و در مقایسه با ائتلاف وقت در سازمان‌های بوروکراتیک که صرف جلسات منتهی به آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی می‌شود، کارآمدی بسیار بالاتری دارد.

نکته مهم آنکه اقناع صرفاً از طریق گفتگو حاصل نمی‌شود. «پیشگام بودن مسئولان» در میدان عمل، از مهم‌ترین روش‌های نهادهای انقلابی برای همراه‌سازی سایر اعضای سازمان است. این در

حالی است که در سازمان‌های بوروکراتیک، اغلب تصمیم‌هایی که به ظاهر درست به نظر می‌رسند، توسط مدیرانی اتخاذ می‌شود که خود را از شمول آن مستثنی می‌دانند و شان خود را بالاتر از دیگر کارکنان تصور می‌کنند. چنین رویکردی، علی‌رغم ابلاغ آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مفصل، با مقاومت نسبی کارکنان مواجه شده و روند اجرا را با چالش مواجه می‌سازد.

۴-۳. هماهنگی انسانی به جای هماهنگی سامانه‌ای

انسجام میان واحدها بیشتر از طریق شبکه روابط شخصی، اعتماد متقابل و فهم مشترک از موقعیت تأمین می‌شد تا از طریق رویه مکتوب؛ ویژگی‌ای که سرعت عمل را افزایش می‌داد. هماهنگی سامانه‌ای، که در بسیاری از سازمان‌های متعارف رایج است، بر پایه قوانین، مقررات و فرآیندهای از پیش تعیین شده استوار است و اگرچه در محیط‌های باثبات و قابل پیش‌بینی کارآمد است، در مواجهه با شرایط پویا با محدودیت روبه‌رو می‌شود.

در مقابل، هماهنگی انسانی بر توانایی‌های ذاتی انسان‌ها در درک شرایط، تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیری تکیه دارد و با تأکید بر ارزش‌های مشترک، اعتماد متقابل و ارتباطات غیررسمی، زمینه را برای همکاری مؤثر در شرایط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی فراهم می‌کند. بر این اساس، هماهنگی و یکپارچگی بین بخش‌های مختلف سازمان در برنامه‌ریزی و اجرای عملیات‌ها نباید صرفاً به وسیله سامانه یا فرایند دنبال شود، بلکه مهم‌تر از آن، هماهنگی اراده‌های افراد مرتبط به موضوع است که خود در گرو روابط میان اعضای سازمان جهادی و مسئولان بخش‌های مختلف آن است.

۵. گام پنجم: میدان‌گشایی برای مردم (حذف موانع بوروکراتیک)

۵-۱. اتکا به مردم: اعتقاد واقعی به انجام امور توسط مردم داوطلب

اتکا به مردم به معنای باور عمیق به توانایی‌ها، خلاقیت‌ها و ظرفیت‌های مردم در حل مسائل و پیشبرد اهداف جامعه است. رویکردی مبتنی بر این اصل که مردم، به عنوان رکن اصلی جامعه، بهترین درک را از نیازها و راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات خود دارند. در سازمان جهادی، این

مفهوم به معنای طراحی و اجرای برنامه‌ها با محوریت مشارکت مردمی است. اهمیت این مؤلفه در چهار وجه قابل تبیین است:

۱. توانمندسازی جامعه: اتکا به مردم موجب افزایش اعتماد به نفس و توانمندی جامعه می‌شود.
۲. پایداری نتایج: پروژه‌هایی که با مشارکت مردم انجام می‌شوند، معمولاً پایدارتر هستند زیرا مردم احساس مالکیت نسبت به آنها دارند.
۳. کاهش هزینه‌ها: بهره‌گیری از توان مردمی می‌تواند هزینه‌های اجرایی را کاهش دهد.
۴. انطباق بهتر با نیازهای واقعی: مردم بهتر از هر کس دیگری نیازهای واقعی خود را می‌شناسند.

برنامه‌ریزی بدون در نظر گرفتن مشارکت و همیاری مردم، تفاوت چشمگیری با برنامه‌ریزی مبتنی بر همکاری و مشارکت مردمی دارد. نمی‌توان انتظار داشت در برنامه‌ای که اساساً نقش‌آفرینی مردم را لحاظ نکرده است، ایشان بتوانند به طور مؤثر وارد عمل شوند و نقش‌آفرینی کنند. نهادهای انقلابی، برنامه خود را بر مبنای حضور مردم تدوین می‌کردند و هدف اصلی آنان، زمینه‌سازی و ایجاد بستر مناسب برای نقش‌آفرینی مردم بوده است. در یکی از مصاحبه‌ها بیان شد: «کار مردم بود؛ ما فقط مجوزها و گرفتاری‌های اداری را برمی‌داشتیم».

امام خمینی(ره) تمامی مسائل مهم کشور را با میدان دادن به مردم و تأسیس ده‌ها نهاد انقلابی حل کردند. ایشان در پیام تشکیل جهادسازندگی می‌فرمایند: «ما در مشکلات باید متوسل بشویم به ملت» (امام خمینی، ۱۳۵۸). ایشان سال بعد نیز در دیدار مسئولان تأکید می‌کنند: «هر روزی برای مملکت مشکل پیدا می‌شود، حلالش خود این مردم هستند.» (امام خمینی(ره)، ۱۳۵۹). ایشان در سال ۱۳۶۳ بر این نکته پافشاری می‌کنند که: «دولت بی شرکت ملت با شکست مواجه خواهد شد» و سال بعد می‌فرمایند: «آن چیزی که برای همه ما لازم است، این است که ما در فکر این باشیم که مردم را در صحنه نگاه داریم.» (امام خمینی(ره)، ۱۳۶۴)

به بیان دیگر، راز و رمز موفقیت در اداره کشور، میدان دادن به مردم، کار کردن با مردم و پرهیز از کنار گذاشتن آنان است. امام خمینی(ره) در دیدار با اعضای شورای مرکزی

جهادسازندگی، ضمن تأیید عملکرد این نهاد در همکاری با مردم، این «راز بزرگ» را چنین بیان می‌کنند: «شما (اعضای جهادسازندگی) سرّ موفقیت (میدان کار به مردم دادن) را به دست آورده‌اید. جهاد، خدمتگزار مردم محروم و مستمند بوده است. جمعیت و یا ملتی اگر بخواهند موفق باشند، علاوه بر این که برای خدا باید کار کنند و از دیگران چشم‌داشتی نداشته باشند، باید با مردم باشند. بدون مردم نمی‌شود کار کرد و موفقیت حاصل نمی‌شود.» (امام خمینی (ره)، ۱۳۶۱)

امام خامنه‌ای نیز کلید اصلی حل تمامی مسائل را حضور مردم دانسته و می‌فرماید: «کلید اصلی حل مشکلات اینجاست: حضور مردم در همه‌ی مسائل... حضور مردم هیچ جایگزین دیگری ندارد؛ هنر اصلی انقلاب هم همین بود که جمهور مردم را وارد میدان کرد.» (امام خامنه‌ای، ۱۴۰۰)

نبوغ امام خمینی (ره) در تأسیس سازمان‌های جهادی در کنار سازمان‌های بوروکراتیک باقی مانده از رژیم پیشین نمایان شد. ایشان نه تنها مردم را به مشارکت و نقش‌آفرینی دعوت می‌کردند، بلکه بستر لازم برای این حضور را نیز فراهم می‌ساختند. این زمینه‌سازی برای مشارکت مؤمنانه مردم در حل حیاتی‌ترین مسائل کشور، به منزله معجزه‌ای در اداره کشور طی دهه شصت محسوب می‌شود.

۵-۲. فراروی از قیود اداری؛ مغلوب آیین‌نامه‌ها و دستگاه‌های بوروکرات نبودن

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های جهادی، تعادل میان پایبندی به قوانین از یک سو و حفظ انعطاف‌پذیری و خلاقیت از سوی دیگر است. اهمیت این موضوع از چهار جنبه قابل بررسی است:

۱. چابکی سازمانی: سازمان‌های جهادی اغلب در شرایط بحرانی و پیچیده فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی، پایبندی صرف به آیین‌نامه‌های خشک و غیرمنعطف می‌تواند مانع از واکنش سریع و مؤثر سازمان شود. استقبال از خطرپذیری و فراروی از قیود اداری، به سازمان اجازه می‌دهد تا با چابکی بیشتری به چالش‌ها پاسخ دهد.

۲. نوآوری و خلاقیت: قوانین و مقررات سخت‌گیرانه می‌توانند مانع بروز خلاقیت و نوآوری شوند. سازمان جهادی با ایجاد فضایی که در آن افراد احساس آزادی بیشتری برای ارائه ایده‌های نو دارند، زمینه را برای نوآوری و حل خلاقانه مسائل فراهم می‌کند.

۳. انگیزه و روحیه کارکنان: وقتی کارکنان احساس کنند که در چارچوب‌های خشک اداری محصور نیستند، انگیزه و روحیه آن‌ها برای مشارکت فعال و ابتکار عمل افزایش می‌یابد. این امر به ویژه در سازمان‌های جهادی که اغلب با نیروهای داوطلب و متعهد کار می‌کنند، حائز اهمیت است.

۴. پاسخگویی به نیازهای متغیر: جامعه و نیازهای آن همواره در حال تغییر است. سازمان جهادی با استقبال از خطرپذیری و عدم محدود شدن به روال‌های ثابت، قادر خواهد بود به سرعت خود را با این تغییرات وفق دهد.

مدیریت ریسک از اصول پذیرفته‌شده در برنامه‌ریزی بوروکراتیک است و برای کاهش ریسک، آیین‌نامه‌های متعددی تدوین می‌شود که گاه خود مانع کارکنان شده و فرایندها را کند می‌کند. در نقطه مقابل، سازمان جهادی فرصت‌های منحصربه‌فرد را در دل تهدیدها می‌بیند و از خطرپذیری استقبال می‌کند؛ در نتیجه، انبوه آیین‌نامه‌هایی که هدفشان رفع هر خطر احتمالی است، در این سازمان‌ها مطلوب تشخیص داده نمی‌شود.

قوانین و آیین‌نامه‌ها «وحی مُنزل» نیستند و توسط گروهی برای جلوگیری از تکرار مشکلات پیشین وضع شده‌اند. این قوانین به هیچ عنوان جهان‌شمول نیستند و در مواردی که مانع کار صحیح اعضای صالح و مورد اعتماد نهاد انقلابی می‌شوند، باید به دنبال استثنا قائل شدن برای آن‌ها بود. استفاده از ظرفیت‌های قانونی، اخذ مجوزهای موردی، تفویض اختیار و اصلاح مقررات زائد از حداقلی‌ترین آن است. در صورتی که مواد و تبصره‌های مقررات، اجازه استثنا شدن ندهند، باید با هماهنگی مسئولان مافوق که اختیارات بیشتری دارند، مقرراتی که مانع کار درست را نادیده گرفت. هرچند در سازمان جهادی، توصیه بر عدم وضع مقررات متعدد و دست و پاگیر و اعطای اختیار به عاملان میدانی است.

۳-۵. برنامه‌ریزی جامعه‌پایه؛ جهت‌گیری خدمتگزاری بی‌منت

خدمتگزاری بی‌منت به معنای ارائه خدمات و انجام وظایف سازمانی با نیت خالص، بدون چشم‌داشت به پاداش مادی، و صرفاً برای رضای الهی است. مفهومی که در تضاد با رویکردهای رایج مدیریت قرار می‌گیرد که اغلب بر پاداش‌ها و انگیزه‌های بیرونی تکیه دارند.

جهانبینی اعضای نهادهای انقلابی برگرفته از آیه شریفه «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ» (اسرا، ۷۰) است. بر این اساس، انسانی که مورد تکریم خداوند است، نباید مورد بی‌مهری و بی‌توجهی مدیران و دیگر کارکنان قرار گیرد. در این پارادایم، نیاز نیازمندان به چشم فرصتی الهی برای کسب پاداش اخروی نگریسته می‌شود و این نگرش در کارکنان، ماهیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

یکی از جهت‌گیری‌های اساسی در ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی، مقابله با فقر، محرومیت و نابرابری‌های به جا مانده از رژیم پیشین بود و تحقق عدالت اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین آرمان‌های ناب انقلاب اسلامی مطرح شد. تأکید مکرر امام خمینی (ره) بر رسیدگی به زندگی فقرا و سازندگی مناطق محروم، موجب تکاپوهای مردمی متعددی شد. این جهت‌گیری در نهادهای انقلابی به شدت جاری شد. امام خامنه‌ای در این باره می‌فرماید: «از اول پیروزی انقلاب، امام تکیه‌ی بر طبقات ضعیف را اصرار کردند، تکرار کردند، توصیه کردند. تعبیر «پابرهنگان» و «کوخ‌نشینان» جزو تعبیراتی بود که در کلام امام بارها و بارها تکرار شد. به مسئولین اصرار داشتند که به طبقات محروم برسید» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

انسان به طور فطری گرایش به خدمت به مردم دارد. سازمان جهادی بستر و زمینه این گرایش را گسترش می‌دهد. روحیه خدمتگزاری با ذات اعضای سازمان عجین شده است و سازمان جهادی به این ویژگی خود افتخار می‌کند و به بروز آن میدان می‌دهد. چنان‌که نهاد انقلابی سپاه نمی‌تواند در برابر بحران‌های مردم بی‌تفاوت بماند و حضور فعال آن در سیل سال ۱۳۹۸ نمونه‌ای از این ویژگی است.

در سال ۱۳۹۸، همه‌گیری ویروس کرونا و فضای رسانه‌ای پر از هراس، موجب ایجاد رعب و یأس در بخش‌هایی از جامعه شد. حتی برخی از افراد، از عیادت نزدیکان یا مشارکت در مراسم تدفین عزیزانشان، به دلیل ترس از انتقال ویروس، خودداری می‌کردند. در چنین شرایطی، بار دیگر

جوهره خدمت‌رسانی نهادهای انقلابی تجلی یافت. سردار حسین سلامی، فرمانده وقت کل سپاه، درباره روحیه خدمت‌رسانی و شجاعت اعضای بسیج در بحران کرونا چنین می‌گوید: «من به عنوان خادم بسیجیان، آنها را در کرونا دیدم. جایی که مردم متوفیان خود را نمی‌توانستند غسل داده و دفن کنند، این بچه‌ها بدون هیچ هراسی و در اوج فداکاری و ایثار اموات مومنان را غسل می‌دادند و کفن کرده و به خاک می‌سپردند. در فقرزدایی و محرومیت زدایی و در سیل و زلزله، شاهد تلاش‌های بسیجیان بودم.» (سلامی، ۱۴۰۲)

شهید قاسم سلیمانی نیز خود را از صمیم قلب خدمتگزار مردم ایران می‌دانست و در یکی از سخنرانی‌های خود می‌گوید: «ملتی که مستحق جانی همچون جان امام هست، جان من، جان حسین بادپا، جان جمالی، جان الله‌دادی و جان همه شهیدان ما، ارزش فدا شدن در راه این ملت را دارد؛ این ملتی که شریف است، عزیز است، فداکار است، باوفاست، باحکمت است و عزتمند است، امروز سرلوحه و تجربه موفق همه ملت‌هاست» (سلیمانی، ۱۳۹۶).

۵-۴. تشکیل تیم‌های خودگردان با اختیار تصمیم‌گیری

در سازمان جهادی، که ماهیتاً بر پایه‌ی ارزش‌های اسلامی، روحیه‌ی ایثار و خدمت‌رسانی بنا شده است، تیم‌های خودگردان نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. این تیم‌ها، متشکل از افرادی با تخصص‌های مختلف و متعهد به اهداف سازمانی، قادرند با سرعت و کارایی بیشتری به حل مسائل و چالش‌های پیش رو بپردازند. این مفهوم ریشه‌های عمیقی در تاریخ انقلاب اسلامی دارد و نمونه‌های بارز آن را می‌توان در شکل‌گیری و عملکرد اولیه نهادهایی چون سپاه پاسداران و جهادسازندگی مشاهده کرد؛ تجربه‌ای که نشان می‌دهد در شرایط بحرانی و پیچیده، تیم‌های خودگردان می‌توانند با سرعت، انعطاف‌پذیری و کارایی بالا عمل کنند.

تجربه‌ی نهادهای انقلابی در سال‌های اول انقلاب، نمونه‌ی موفق‌ی از کاربرد تیم‌های خودگردان با اختیارات تصمیم‌گیری است. این تجربه نشان می‌دهد که حتی در شرایط پیچیده، تیم‌های خودگردان می‌توانند با سرعت، انعطاف‌پذیری و کارایی بالا عمل کنند. توانایی سازگاری سریع با شرایط متغیر، مهم‌ترین ویژگی این تیم‌هاست. این انطباق‌پذیری از آنجا ناشی می‌شود که

اعضای تیم مستقیماً با چالش‌ها و تغییرات روبرو هستند و می‌توانند بدون نیاز به طی مراحل بوروکراتیک، تصمیمات لازم را اتخاذ و اجرا کنند. در واقع، این تیم‌ها مانند ارگان‌های زنده عمل می‌کنند که قادرند به سرعت به محرک‌های محیطی پاسخ دهند.

تبادل اطلاعات سریع و مستمر بین اعضای تیم که امکان شناسایی زود هنگام تغییرات را فراهم می‌کند. مضافاً فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی اجازه می‌دهد دیدگاه‌های متنوع در مواجهه با شرایط جدید مطرح شود.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف و تبیین منطق برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی ایران انجام شد. تحلیل تجربه مشارکت‌کنندگان بر اساس نظریه‌پردازی داده‌بنیاد گلگیری نشان داد که برنامه‌ریزی در این نهادها، فرایندی خطی، ایستا و محدود به تدوین یک سند رسمی نیست؛ بلکه فرایندی پویا، بازگشتی و یادگیرنده است که مأموریت را از طریق شناسایی و فعال‌سازی ظرفیت‌ها، اقدام تدریجی، ایجاد فهم مشترک و نقش‌آفرینی مردم به نتیجه تبدیل می‌کند. در این فرایند، برنامه پیش از عمل به‌طور کامل و قطعی تعیین نمی‌شود؛ بلکه ضمن برخورداری از جهت‌مأموریتی روشن، در تعامل با واقعیت‌های محیطی و بازخوردهای حاصل از اجرا تکامل می‌یابد.

بر این اساس، منطق مرکزی الگو را می‌توان «تحقق تکاملی مأموریت از طریق فعال‌سازی ظرفیت‌های فراتر از منابع رسمی» دانست. سازمان جهادی محدودیت را نادیده نمی‌گیرد، بلکه با گسترش تعریف مقدرات، یادگیری در جریان اقدام، هماهنگ‌سازی اراده‌ها و فعال کردن ظرفیت مردم، می‌کوشد از محدودیت‌های متعارف عبور کند. از این رو، مفهوم «برنامه‌ریزی فراسوی محدودیت‌ها» ناظر بر برنامه‌ریزی بدون محاسبه نیست؛ بلکه بیانگر نوعی محاسبه توسعه‌یافته است که منابع مادی، ظرفیت‌های انسانی و اجتماعی، یادگیری تدریجی و مؤلفه‌های معنوی را در یک منظومه واحد به هم پیوند می‌دهد.

برنامه‌ریزی در نهادهای انقلابی بر اساس الگویی منحصربه‌فرد شکل می‌گیرد که عمیقاً با ارزش‌های اسلامی-انقلابی و شرایط خاص جامعه ایرانی تطبیق یافته است.

از منظر نظری، این پژوهش به غنای ادبیات مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی با ارائه الگویی بومی و مبتنی بر تجربه واقعی می‌افزاید. این الگو نشان می‌دهد که موفقیت سازمانی منوط به پیروی از مدل‌های غربی نیست و می‌تواند بر مبنای ارزش‌ها و شرایط بومی شکل گیرد. از جنبه عملی، اصول شناسایی شده می‌توانند راهنمایی ارزشمند برای مجموعه‌هایی باشند که در شرایط محدودیت منابع، بحران‌های متعدد، یا نیاز به تحولات اساسی قرار دارند.

دستاوردهای نظری پژوهش

نخستین دستاورد، توسعه مفهوم «مقدورات سازمانی» است. در الگوهای منبع‌محور، دامنه اقدام معمولاً با منابع تحت مالکیت یا اختیار رسمی سازمان تعریف می‌شود؛ اما یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شبکه روابط، اعتماد اجتماعی، نیروهای داوطلب، ظرفیت سایر دستگاه‌ها، دانش بومی و استعدادهای نهفته نیز می‌توانند جزئی از مقدورات مأموریت باشند. بنابراین، مزیت سازمان جهادی الزاماً در برخورداری از منابع بیشتر نیست، بلکه در توانایی آن برای کشف، اتصال و فعال‌سازی ظرفیت‌های پراکنده نهفته است.

دومین دستاورد، تبیین رابطه متفاوت میان برنامه‌ریزی و اجراست. در الگوی پیشنهادی، اجرا مرحله‌ای پس از پایان برنامه‌ریزی نیست، بلکه خود منبع تولید اطلاعات، یادگیری و تکامل برنامه است. مفهوم «برنامه‌پروری تکاملی» نشان می‌دهد که می‌توان میان برنامه‌ریزی جامع و صلب از یک سو و اقدام فاقد جهت از سوی دیگر، مسیری میانی تعریف کرد: مأموریت و اصول، جهت نسبتاً پایداری ایجاد می‌کنند، اما روش‌ها و جزئیات در مواجهه با واقعیت اصلاح می‌شوند.

سومین دستاورد، وارد کردن هم‌زمان عوامل مادی و معنوی به تبیین برنامه‌ریزی است. یافته‌ها نشان می‌دهد درک رفتار کنشگران نهادهای انقلابی، بدون توجه به تکلیف‌گرایی، اخلاص، توکل و اعتماد به سنت‌های الهی کامل نخواهد بود. این باورها، در تجربه مشارکت‌کنندگان، بخشی واقعی از دستگاه تفسیر، تصمیم‌گیری و پایداری در عمل بوده‌اند.

نسبت الگوی به‌دست‌آمده با ادبیات جهانی

الگوی حاضر که در بستر ارزشی مشخص و از تجربه زیسته کنشگران ایرانی استخراج شده است، با دو جریان نظری در ادبیات جهانی هم‌پوشانی جزئی دارد، اما در هیچ‌یک از آن‌ها به‌طور کامل جای نمی‌گیرد:

۱. اثرسازی (Effectuation)

نظریه اثرسازی، که سارسواتی (۲۰۰۱) بر مبنای مطالعه تصمیم‌گیری کارآفرینان خبره صورت‌بندی کرد، منطق تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت نایتی را از منطق «علی» متمایز می‌کند. در منطق علی، هدف از پیش تعیین می‌شود و سپس منابع لازم برای رسیدن به آن گردآوری می‌گردد؛ در منطق اثرسازی، کنشگر از منابع در دسترس آغاز می‌کند و اهداف ممکن را در جریان عمل کشف می‌نماید. پنج اصل این منطق عبارت است از: پرنده در دست (آغاز از منابع موجود)، زیان قابل تحمل (معیار ورود به اقدام، حداکثر زیان پذیرفتنی است نه بازده انتظاری)، لحاف چهل تکه (ساختن مشارکت با هر کس که تعهد بیاورد)، لیموناد (بهره‌گیری از رخداد پیش‌بینی نشده به جای اجتناب از آن)، و خلبان در کابین (کنترل آینده به جای پیش‌بینی آن). مؤلفه‌های «ظرفیت‌آرایی» و «برنامه‌پروری تکاملی» در الگوی حاضر، شباهت با اصول «پرنده در دست» و «لیموناد» دارند. همچنین مؤلفه «بستر نقش‌آفرینی مردم» با اصل «لحاف‌دوزی» - یعنی شکل‌گیری تدریجی مأموریت از طریق تعهد داوطلبانه ذی‌نفعان - قابل تطبیق است (رید و دیگران، ۲۰۰۹). با این حال، تفاوتی بنیادین وجود دارد. در اثرسازی، هدف نهایی از پیش معلوم نیست و از دل ائتلاف‌ها پدید می‌آید. اما در الگوی حاضر، جهت‌گیری کلان مأموریت از طریق مؤلفه «مأموریت یابی» نسبتاً تثبیت است و آنچه ظهوریابنده است، روش و مسیر تحقق است، نه غایت.

۲. بریکولاژ (Entrepreneurial Bricolage)

مفهوم بریکولاژ، که لوی-استروس (۱۹۶۶) طرح کرد و بیکر و نلسون (۲۰۰۵) آن را به مطالعات سازمانی آوردند، عبارت است از «سرهم‌بندی از راه به کارگیری منابع در دسترس برای

مسائل و فرصت‌های نو». سازمان‌هایی که در «محیط‌های نحیف از منابع» فعالیت می‌کنند، به‌جای پذیرش محدودیت به‌عنوان مرز اقدام، منابع را بازتعریف می‌کنند: منابعی که از منظر متعارف «بی‌ارزش» یا «غیرمرتبط» تلقی می‌شوند، برای مأموریت جدید کاربردپذیر می‌شوند. این مفهوم، تقریباً معادل نظری برای زیرمقوله‌های «ترکیب منابع مکمل»، «نبوغ در کمیابی» و «استفاده از منابع مشترک برای اهداف چندگانه» است.

نکته متمایزکننده در تجربه مورد مطالعه آن است که ادبیات بریکولاژ عمدتاً در سطح بنگاه کوچک و کارآفرین فردی توسعه یافته است. در آن سطح، منابعی که بازتعریف می‌شوند، عمدتاً بی‌مالک، دوراندختنی یا در تملک خود کارآفرینانند؛ و «نادیده گرفتن محدودیت» به معنای آزمودن استانداردهای فنی و مقرراتی است. در تجربه مورد مطالعه، بریکولاژ در سطحی متفاوت رخ می‌داد: منابع بازتعریف‌شده در تملک رسمی سازمان‌های عمومی دیگر بودند، و مرزی که پیموده می‌شد، مرز صلاحیت اداری بود. یافته کلیدی پژوهش آن است که چنین کنشی تنها با خلاقیت فردی ممکن نمی‌شد؛ بلکه بر مشروعیت هنجاری مشترک استوار بود: در بستری که مأموریت جمعی بر تفکیک دستگاہی اولویت داشت، درخواست منبع از سازمان دیگر نه تجاوز به حوزه غیر، بلکه کنشی موجه تلقی می‌شد.

با مقایسه با این سه جریان، سهم نظری تطبیقی پژوهش را می‌توان در سه نکته خلاصه کرد: نخست، ترکیب یکپارچه: ادبیات موجود این سازوکارها را عمدتاً به‌صورت پراکنده و در سطح بنگاه کارآفرین یا سازمان منفرد مطالعه کرده است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این سازوکارها در یک تجربه تاریخی مشخص، در قالب فرایندی به‌هم‌پیوسته و در سطح نهادسازی عمومی عمل کرده‌اند.

دوم، افزودن لایه جهت‌دهی هنجاری متمرکز: برخلاف اثرسازی که غایت را ظهوریابنده می‌داند، الگوی حاضر ترکیبی از تمرکز در جهت و عدم تمرکز در روش را نشان می‌دهد. این ترکیب، پرسش نظری تازه‌ای مطرح می‌کند: تحت چه شرایطی، تثبیت هنجاری غایت می‌تواند انعطاف عملیاتی را تسهیل کند به‌جای آنکه آن را محدود سازد؟

سوم، وارد کردن منطق محاسباتی معنوی: ادبیات جهانی، ارزیابی امکان‌پذیری را عمدتاً بر مبنای منابع مادی، شبکه‌ها و قابلیت‌ها توضیح می‌دهد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که باورهای متافیزیکی کنشگران بر آستانه ارزیابی امکان‌پذیری اثر می‌گذارد و می‌تواند دامنه اقدام تلقی شده به عنوان «منطقی» را گسترش دهد.

مقایسه برنامه‌ریزی در نهاد انقلابی و سازمان بوروکرات:

مقایسه یافته‌های پژوهش با الگوهای بوروکراتیک برنامه‌ریزی، تفاوت‌هایی را در منطق جهت‌گیری، تعریف منابع، شیوه تصمیم‌گیری، رابطه برنامه و اجرا و جایگاه مردم آشکار می‌سازد. با این حال، این مقایسه نباید به صورت تقابل مطلق میان دو گونه کاملاً خالص تفسیر شود. سازمان‌های واقعی ممکن است ترکیبی از ویژگی‌های جهادی و بوروکراتیک را در خود داشته باشند و تمایز اصلی در این پژوهش، به گرایش غالب هر الگو در شرایط مورد مطالعه مربوط است. در رویکرد بوروکراتیک، برنامه‌ریزی معمولاً بر منابع تخصیص یافته، تقسیم کار رسمی، سلسله‌مراتب، استانداردسازی فرایندها و کنترل اداری استوار است. در مقابل، در الگوی برآمده از تجربه نهادهای انقلابی، مأموریت بر منابع اولیه تقدم دارد، مقدورات به ظرفیت‌های فراسازمانی و اجتماعی گسترش می‌یابد، برنامه در جریان اجرا تکامل پیدا می‌کند و همراهی کنشگران بیشتر از طریق اقناع، اعتماد و فهم مشترک حاصل می‌شود. مردم نیز در این الگو صرفاً مخاطب یا دریافت‌کننده خدمت نیستند، بلکه بخشی از ظرفیت طراحی، اجرا و تداوم برنامه به شمار می‌روند.

جدول ۵. مقایسه جهت‌گیری‌های غالب برنامه‌ریزی در سازمان جهادی و سازمان بوروکراتیک

ابعاد برنامه‌ریزی	نهادهای انقلابی	سازمان‌های بوروکراتیک
فلسفه و منشأ جهت‌گیری	آرمان‌محور و خدمت‌گرا، هدایت ارزشی و ولایی	قانون‌محور و مبتنی بر صلاحیت رسمی؛ اسناد رسمی، قوانین و سلسله‌مراتب اداری
آغاز برنامه‌ریزی	تشخیص مأموریت و مسئله اولویت‌دار	تعیین اهداف رسمی و برآورد منابع تخصیص یافته

ابعاد برنامه‌ریزی	نهادهای انقلابی	سازمان‌های بوروکراتیک
تعریف مقدورات	منابع رسمی، ظرفیت‌های فراسازمانی، اجتماعی و داوطلبانه	منابع تحت مالکیت یا اختیار رسمی سازمان
رابطه برنامه و اجرا	رفت‌وبرگشتی؛ تکامل برنامه در جریان عمل	تفکیک نسبی طراحی از اجرا و تقدم طراحی رسمی
ساخت برنامه	انعطاف‌پذیر، تدریجی و قابل بازنگری	رسمی، استاندارد شده و نسبتاً تثبیت شده
افق زمانی	تلفیق آرمان با مسئله فوری و اولوی‌تی	بلندمدت، با تمرکز بر اهداف استراتژیک
معیار اصلی موفقیت	حل مسئله، تحقق مأموریت و ایجاد اثر پایدار	تحقق اهداف مصوب، رعایت فرایند و انطباق با مقررات
شیوه تصمیم‌گیری	شورایی، نزدیک به صحنه و نسبتاً غیرمتمرکز	سلسله‌مراتبی، مبتنی بر اختیار رسمی و غالباً متمرکز
شیوه هماهنگی	اعتماد، ارزش مشترک، ارتباط انسانی	قواعد، رویه‌ها، سامانه‌ها و ارتباطات رسمی
رویکرد به محدودیت منابع	خلاقیت، ترکیب ظرفیت‌ها و آغاز اقدام با مقدورات موجود	انتظار برای تخصیص و تأمین رسمی منابع
رویکرد به عدم قطعیت	اقدام هدفمند، یادگیری و اصلاح تدریجی	تحلیل پیشینی، کاهش مخاطره و کنترل از طریق ضوابط
جایگاه نوآوری	تشویق ابتکار در چارچوب مأموریت	نوآوری در حدود اختیارات و رویه‌های مصوب
نقش مدیر	حضور در صحنه، اقناع و رفع موانع	برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، نظارت و کنترل
نقش اعضا	تصمیم‌یار و برخوردار از ابتکار عمل	مجری وظایف و مسئول در حدود شرح شغل
جایگاه مردم	شریک و کنشگر تحقق مأموریت	ذی‌نفع، ارباب رجوع یا دریافت‌کننده خدمت

ابعاد برنامه‌ریزی	نهادهای انقلابی	سازمان‌های بوروکراتیک
مواجهه با مقررات	تفسیر مأموریت‌محور و اصلاح مسئولانه مقررات زائد	التزام به رویه‌ها و کنترل انطباق اداری
پاسخ به تغییرات محیطی	سریع، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر بازآرایی ظرفیت‌ها	تدریجی و وابسته به طی مراحل رسمی بازنگری

این جدول مقایسه‌ای نشان می‌دهد که سازمان‌های جهادی و بوروکراتیک در ابعاد مختلف برنامه‌ریزی و مدیریت، تفاوت‌های قابل توجهی دارند. درک این تفاوت‌ها می‌تواند به مدیران و صاحب‌نظران کمک کند تا رویکردهای مناسب‌تری را برای طراحی سازمان‌های هم‌سنخ انقلاب اسلامی و تکمیل مرحله دولت‌سازی اسلامی اتخاذ کنند.

از محدودیت‌های پژوهش فاصله زمانی با تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان به واسطه ادغام یا انحلال برخی از نهادهای انقلابی در سال‌های بعد بود. این محدودیت، خود محدودیت دیگری را بر پژوهش تحمیل کرد و آن محدود بودن انتخاب مشارکت‌کنندگانی که حافظه و قدرت تحلیل خوبی برای بیان جزئیات سال‌ها قبل داشته باشند. در مورد محدودیت مدل هم باید اشاره کرد که مدل شناسایی شده دارای محدودیت‌هایی نیز است. وابستگی شدید به رهبری کاریزماتیک و امکان تعمیم به محیط‌های فرهنگی متفاوت از جمله این محدودیت‌ها هستند.

پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی:

۱. آزمون کمی الگوی پنج‌میم. تبدیل پنج مؤلفه الگو به سازه‌های قابل سنجش و طراحی پرسشنامه استاندارد، به منظور بررسی رابطه میان میزان استقرار این مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد.
۲. مطالعه طولی افول الگو. واکاوی فرایند فاصله گرفتن نهاد‌های انقلابی از منطق جهادی و بوروکراتیزه‌شدن تدریجی آنها، با هدف شناسایی عوامل حفظ یا زوال این الگو در گذر زمان.

۳. بازطراحی نظام برنامه‌ریزی بر محور «مسئله اولویت‌دار». جایگزینی الزام تدوین برنامه‌های جامع پیشینی با تعیین چند مأموریت اولویت‌دار در هر مقطع.
۴. بازتعریف رسمی «مقدورات» در اسناد بودجه‌ای و برنامه‌ای. پیش‌بینی سازوکار حقوقی برای شناسایی و به‌کارگیری ظرفیت‌های فراسازمانی و داوطلبانه، در کنار منابع تخصیص‌یافته رسمی.
۵. استقرار سازوکار «رفع مانع مقرراتی». ایجاد مرجعی با اختیار اعطای استثنا و تفویض اختیار موردی به عاملان میدانی، به‌جای انبوه‌سازی آیین‌نامه‌های ریسک‌گریز.
۶. نهادینه‌سازی تصمیم‌گیری شورایی. تشکیل شوراهای تصمیم‌گیری در سطوح میانی و عملیاتی، با قاعده «یک رأی برای مسئول»، جهت پختگی تصمیم و حل مسئله جانشین‌پروری.

Referenc

- Avini, Seyyed Morteza. (1997). Huzoor-ul-Hazar. Saqi Publishing. [In Persian]
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bello-Gomez, R. A., & Avellaneda, C. N. (2023). Goal achievement in municipal strategic planning: The role of executives' background and political context. *Public Administration Review*, 83(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1111/puar.13630>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In B. G. Peters & I. Thynne (Eds.), *The Oxford encyclopedia of public administration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Capano, G., & Howlett, M. (2020). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: Policy tools and the current research agenda on policy mixes. *SAGE Open*, 10(1), 1–13.
- Danaei Fard, Hassan, Bagheri Keni, Misbah Al-Hadi, Hijazi Far, Saeed (2014). Identifying the components of virtue-oriented and jihadist organizations (research case: Islamic Revolution and Jihad-Making Committee). *Islamic Management*, 23(4), 45-72. https://im.ihu.ac.ir/article_201836.html [In Persian]
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Foruzandeh, Lotfollah, Rezaei, Siavash, Shams, Seyed Mahmoud Reza, Iravani, Mohammad Javad (2019). Presenting a model of institution building in the Islamic Revolution based on the discourse of the Imam and the leadership. *Strategic Defense Studies*, 18(79), 153-177. [In Persian]
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan. *Public Administration Review*, 81(4), 793–798.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.
- Goeminne, S., & George, B. (2019). New development: Determinants of financial performance in public organizations. *Public Money & Management*, 39(1), 70–73.
- Hansen, J. R., Pop, M., Skov, M. B., & George, B. (2024). A review of open strategy: Bridging strategy and public management research. *Public Management Review*, 26(3), 678–700.
- Imam Khamenei, Seyyed Ali. Information Database of the Office for Preservation and Publication of the Works of His Eminence Ayatollah Khamenei. [In Persian]
- Imam Khomeini (RA), Seyyed Ruhollah (1999). *Imam's Page*. Tehran, Publishing Center for Compilation and Publication of Imam Khomeini's Works.[In Persian]
- Irvani, Mohammad Javad (2012). *Conceptual Design of a Model for Extracting Institutional Characteristics of an Institution of the Islamic Revolution*. Tehran: Islamic Revolutionary Guard Corps Leadership Center. [In Persian]
- Jihad Magazine (1981). Jihad must remain and continue Jihad. *Jihad Magazine*, (27). Tehran: Jihad Sazandegi Publication. [In Persian]
- Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. University of Chicago Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mirhosseini, Mehdi (1998). *Introduction to the Organization of the Iranian Government*. Tehran: Center for Public Administration Education. [In Persian]

- Moradkhani, Fardin, Saadati, Behrouz (2019). The Legal Status of Revolutionary Institutions in Iranian Administrative Law. *Perspectives on Judicial Law*, 24 (88), 103-123. [In Persian]
- Qaedali, Hamid Reza, Salimi, Gholam Reza (2019). The Evolution of Jihadist Management in the Institutions of the Islamic Revolution: A Case Study of Jihad-Building, Management and Defense Research, No. 90, 137-152. DOR: [20.1001.1.20086121.1399.19.90.6.7](https://doi.org/10.1001.1.20086121.1399.19.90.6.7) [In Persian]
- Qarabaghi, Meysam (1401). A study of revolutionary institutions as a tool for implementing public policy in the experience of the Islamic Revolution. *Islamic Management*, 30(4), 53-88. DOR: [20.1001.1.22516980.1401.30.4.2.7](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1401.30.4.2.7) [In Persian]
- Rauf Mousavi, Seyyed Ibrahim. (1400). The Lifestyle of an Employee. Tehran: Sooreh Mehr. [In Persian]
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573-587.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Rostami, Vali; Mohammadi, Hossein; Ghotbi, Milad (2010). An Analysis of the Concept of “Revolutionary Institutions” in the Legal System of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Islamic Law*, 21(2), 395-414. [In Persian]
- Rouhollahi, Mehdi; Tabatabaeian, Habibollah; Motegi, Manouchehr; Bamdad Sofi, Jahaniar (2018). The Pattern of Social Innovation Formation in Jihad-e-Sazandagi. *Islamic Management Quarterly*, 26(2), 91-131. DOR: [20.1001.1.22516980.1397.26.2.6.9](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1397.26.2.6.9) [In Persian]
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Williams, M. J. (2021). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339-357.

