

## الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی

مهدی روح‌اللهی \*

حبیب‌الله طباطباییان \*\*

منوچهر منطقی \*\*\*

جهانبیار بامداد صوفی \*\*\*\*

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۰۶

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۶/۱۵

### چکیده

محققان حوزه نوآوری معتقدند که نوآوری دیگر تنها ساختار اقتصادی یا فرایند فنی نیست و آن را می‌توان در قواره پدیده‌ای اجتماعی دانست. جهاد سازندگی نیز یکی از نهادهای نوظهور انقلاب اسلامی است که توانست در روندی رو به رشد به توسعه خدمات اجتماعی بپردازد و بخشی از نیازهای روز جامعه را در دوره حیات خود به گونه‌های نوآورانه نسبت به ساز و کارهای موجود و بوسیله مردم و سازماندهی مردمی برآورده سازد. لذا از این منظر می‌توان جهاد سازندگی را به مثابه یک نهاد نوآور اجتماعی مورد مطالعه قرار داد. بنابراین محقق در این تحقیق به دنبال این است تا مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون و با استفاده از تحلیل بیش از ۳۰ مصاحبه‌های هدفمند و اسناد و تحقیقات مرتبط انجام شده با این نهاد، الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی را تشریح کند. هم‌چنین به علت عدم دسترسی به تمامی اعضای مدیران و متخصصان مرتبط در جهاد در این تحقیق از رویکرد نمونه‌گیری غیر احتمالی و با شیوه گلوله برفی استفاده شد. مبتنی بر نتایج، این الگو فرایندی است که با "ایجاد اضطرار محرک بر محوریت ولی" شروع شد و با "شکل‌گیری اولیه مبتنی بر نیت‌مندی جهادی و تربیت نوین اسلامی" ادامه یافت و بر بستر "ساختاری جهادی" و در محیط و فرهنگی با "کنش جهادی" توسعه و قوام پیدا کرد و در نهایت موجب "بسیج عمومی و احیای فرهنگ یاریگری" به منظور رفع نیازهای جامعه توسط آحاد مردم شد.

کلیدواژه‌ها: جهاد سازندگی، نوآوری، نوآوری اجتماعی.

\* دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) mahdi.rohollahi@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

tabatabaeian@atu.ac.ir

manteghi@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

sufi@ut.ac.ir

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

## مقدمه

پژوهشها در کشور ما در زمینه الگوهای نوآوری بیشتر به ترجمه اندیشه‌ها و بر الگوهای خارجی و وارداتی مبتنی است و کمتر به شناخت و بررسی تجربه آزموده شده در سازمانهای اصیل بومی پرداخته است. روندها و تجربه‌هایی که نشان می‌دهد الگوهای نسبتاً متمایزی در کشور ما در عمل شکل گرفته که بارها توانسته است کارآمدی و اثربخشی خود را به اثبات برساند؛ از جمله اولین گامها در این زمینه، شناخت و نظریه‌پردازی در باب تجربه موفق و محقق شده این الگوها در کشور با هدف استخراج الگوی نوآوری بومی است. در ارتباط با موضوع الگوی نوآوری در سازمانهای نوظهور انقلاب اسلامی تا به حال مطالعه مدون و علمی به طور اختصاصی و به شکل منسجم صورت نگرفته است؛ اما تحقیقاتی چند در زمینه بحث عام نوآوری، نهادینه کردن نوآوری و هم‌چنین سنجش نوآوری در سطوح سازمانهای ایرانی صورت گرفته است. از سوی دیگر آمارهای جهانی برآورد نوآوری و رشد نوآوری، وجود خلأ جدی در میان سازمانهای ایرانی برای توسعه امکان نوآوری را یادآور می‌شود و تأکید بر عدم وجود ساز و کار جدی در میان سازمانهای ایرانی برای نوآوری به عنوان توانی پویا و مستمر آشکار است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶).

از طرفی پس از انقلاب شکوهمند اسلامی و به منظور سرعت در تحقق آرمانهای انقلاب و در رویارویی با سازمانها با ساختارهای نهادینه شده قدرتمند و رفتارهای بوروکراتیک سنتی و کم‌بازده، نهادهای نوظهوری در عرصه سازندگی و پیشرفت شکل گرفت تا اهداف انقلاب را بویژه در عرصه خودکفایی، استقلال صنعتی و اقتصادی محقق سازد که این مهم در نهاد جهاد سازندگی نمایانتر و گسترده‌تر مطرح شد (ایروانی، ۱۳۷۸: ۱). پرداختن به ابعاد این نهاد چنان قابل توجه است که حتی از دید دشمنان انقلاب اسلامی نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ به عنوان نمونه می‌توان به رساله دکتری اریک ساندرلاب از دانشگاه پرینستون امریکا با عنوان "تاریخچه سازمان جهاد سازندگی ایران، از تاسیس تا نهادی‌سازی" اشاره کرد که به عنوان پایان‌نامه برتر دانشگاه معرفی شد (لاب، ۲۰۱۳: ۹).

به‌رغم نقش مهم و چند بعدی جهاد سازندگی در اغلب روایتهای نقل شده از ایران، بعد از انقلاب به این نهاد توجه اندکی شده و به‌رغم اشاراتی که به نقش مهم سازمان در توسعه روستاها و پشتیبانی مهندسی جنگ شده است، کارکرد آن به مسائل اقتصادی و خیریه کاهش داده، و معمولاً

به صورت حاشیه‌ای به آن اشاره شده است (فوران و گودوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۲۲۳)؛ این در حالی است که مروری بر تجربه نزدیک به دو دهه فعالیت جهاد سازندگی و دستاوردهای ارزشمند آن در دفاع مقدس، محرومیت‌زدایی و توسعه روستایی در قالب ساختاری داوطلبانه، نشان‌دهنده اهمیت بسیار کشف و تبیین الگوی مدیریت مردمی این نهاد انقلابی در جهت توسعه و پیشرفت کشور است به شکلی که امکان بازسازی در دیگر نهادها را داشته باشد. جهاد سازندگی را می‌توان الگویی از به کارگیری توان آحاد جامعه در رشد و تعالی اقتصادی و اجتماعی کشور دانست و لذا نظریه متنوع از این تجربه عینی و بومی می‌تواند علاوه بر ایجاد مبنایی نظری برای مدیریت جهادی، الگویی به منظور استفاد حداکثری از توان مردمی را در اختیار نهادهای سیاستگذار و اجرایی کشور قرار دهد. این نهاد یکی از مهمترین نهادهای انقلاب اسلامی است که بسرعت با هدف خدمت به جامعه شکل گرفت و توانست برای مدت قابل توجهی تجلی‌دهنده خدمات نوآورانه در سایه فرهنگ متعالی اسلامی باشد. در عملکرد این نهاد از ابتدای فعالیت ویژگیها و مؤلفه‌های خاصی وجود داشت که کاملاً آن را از سازمانهای سنتی متمایز می‌کرد (ایروانی، ۱۳۷۸: ۱). جهاد سازندگی همزمان با دیگر نهادهای انقلابی تکوین یافت و تأسیس شد. این نهادهای انقلابی توسعه سیاسی و اجتماعی اقتصادی در شهرها و روستاهای ایران را قویاً تحت تأثیر قرار داد (لاب، ۲۰۱۳: ۳۷). مأموریت جهاد سازندگی برنامه‌ریزی و اجرای طرحهای توسعه روستایی، خدمت به محرومترین اقشار اجتماعی، پر کردن شکاف شهر و روستا و حل مسائل و مشکلات روستاها بود (طارمی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). ویژگی عمده این نهاد در طلایه‌داری و پیشروندگی در عرضه خدمات منحصر به فرد و حل مسائل و نیازهای جدید و یا بر زمین مانده انقلاب اسلامی بود که سازمانهای کلاسیک و سنتی توان حل و رفع آن نیازها را نداشت (عظیمی، ۱۳۶۹: ۲۶۷). چنانچه نوآوری را به مفهوم استفاده از اندیشه‌های نو در ایجاد ارزشهای جدید بدانیم (ایونس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۲ - ۴۷)، نوآوری در سطح گسترده و با تأثیرات شگرف در نهاد جهاد سازندگی اتفاق افتاده است (قرباباغی، ۱۳۹۷: ۴۶). عرصه‌های این همت نوآورانه به صورت ویژه در وهله اول در عرصه سازندگی و فقرزدایی از جامعه بویژه روستاها و در مرحله دوم عرصه پشتیبانی از جنگ در دهه اول انقلاب اسلامی بود به گونه‌ای که در هر دو عرصه درخشش جهادگران نوید بخش شکل‌گیری سازه سازمانی جدید و

1 - Foran &amp; Goodwin

2 - Taremi

3 - Evensen

متمایز بود.

از طرفی محققان حوزه نوآوری در سالهای اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که نوآوری دیگر تنها ساختار اقتصادی یا فرایند فنی نیست و آن را می‌توان در قواره پدیده‌ای اجتماعی دانست و نوآوری در هدف، اثر و یا روش خود به صورت تنگاتنگی با اوضاع اجتماعی ارتباط دارد که در آن تولید شده است (ماری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). جهاد سازندگی نهادی بود که توانست در روندی رو به رشد به توسعه خدمات اجتماعی بپردازد و بخشی از نیازهای روز جامعه را در دوره حیات خود به گونه‌های نوآورانه نسبت به ساز و کارهای موجود برآورده سازد. جهاد سازندگی با عرضه خدمات جامع، پدیده‌ای را به وجود آورد که نظریه‌پردازان جنبش اجتماعی از آن به عنوان «بریکولاژ» بازترکیب نوآورانه عناصر به منظور ساخت روش جدیدی برای آرایش سازمانها، جنبش‌ها، نهادها و دیگر گونه‌های فعالیت اجتماعی یاد می‌کنند (ساندرلاب، ۱۳۹۷: ۴۲). هم‌چنین یکی از مهمترین مزیت‌های ویژه آن نیز این بود که هم بخش اعظمی از خدمات آن برای مردم بود و هم رفع نیازها به وسیله مردم و سازماندهی مردمی انجام می‌شد، لذا از این دید می‌توان جهاد سازندگی را به مثابه یک نهاد نوآور اجتماعی مورد مطالعه قرار داد.

بنابراین محقق در این تحقیق به دنبال این است تا الگوی شکل‌گیری نوآوری را در قالب نوآوری اجتماعی در این نهاد با مذاقه علمی و روشهای تحقیق مناسب استخراج، و ابعاد این الگو را تبیین کند تا بتواند مبنای ارائه الگوی بومی نوآوری برای نهادها و سازمانهای داخلی در تحقق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### نوآوری و نوآوری اجتماعی

محققان، نوآوری را به مفهوم استفاده از اندیشه‌های نو در ایجاد ارزشهای جدید مطرح می‌کنند (ایونسن و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۲ - ۴۷)؛ لذا نوآوری به مفهوم خلق، اقتباس، جذب و بهره‌برداری از ابتکارات ارزش‌افزا در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی است و هم‌چنین شامل احیا، گسترش تولیدات، خدمات، بازارها، توسعه شیوه‌های جدید تولید و استقرار نظامهای مدیریتی

جدید است (گروسان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۵۵). واقعیت این است که پارادایم نوآوری در حال تحول است و می‌توان تغییر در ماهیت و طبیعت نوآوری را مشاهده کرد (یانگک فوندیشن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). از دیدگاه صاحب‌نظران، یکی از راهکارهای برآورده کردن نیازها، نوآوری پویا در همه عرصه‌ها با نام نوآوری اجتماعی<sup>۳</sup> است. سازمانهای بین‌المللی و بنیادها در زمینه توسعه نوآوری اجتماعی درگیر شده و طرحهای متعددی را در کشورهای گوناگون انجام داده‌اند. این موضوع بیانگر این است که جامعه علمی، سیاستمداران و مدیران اجرایی، نوآوری اجتماعی را پارادایمی جدید در عصر حاضر برای پاسخ به نیازهای اجتماعی پذیرفته‌اند؛ با این حال، مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد طیف وسیع و گسترده‌ای از تفاسیر و تعاریف در زمینه نوآوری اجتماعی ارائه شده است. از نگاه مؤسسات پیشرو مانند بنیاد یانگک<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) و صاحب‌نظرانی چون هان و اندو (۲۰۱۳) تاکنون درباره «نوآوری اجتماعی» هیچ توافق قطعی و مشترک در مورد اصطلاح نوآوری اجتماعی وجود ندارد و طیف وسیعی از تعریفها و تفسیرها در این زمینه وجود دارد (مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۳: ۶۳). بررسی منابع حاکی است که برخی از مباحث بر فرایندی بودن نوآوری اجتماعی ماری<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و برخی دیگر بر هدف و خروجی بودن نوآوری اجتماعی، دیگلیمر و همکاران (۲۰۰۸) و برخی دیگر بر این باورند که نوآوری اجتماعی چارچوب ترکیبی از پیشرانها، فرایندها، نتایج و دستاوردها است.

واقعیت این است که پارادایم جامع نوآوری در حال تحول است به گونه‌ای که اهداف از تأکید بر اقتصادی صرف در تعاریف اولیه نوآوری و مشخصاً شومپیتر به اجتماعی تغییر کرده است. بر اساس تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۶</sup> در بیانیه اسلو، نوآوریها، ترجیحاً و ابتدا بر اهداف اقتصادی شامل محصولات، فرایندها، شاخصهای سازمانی و بازاریابی متمرکز بود در حالی که بر اساس تعاریف جدید، نوآوری دیگر صرفاً بر واژگان اقتصادی محدود نیست (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۰) و واژگانی چون ارزش، هنجار، نقش و موارد مشابه نشان می‌دهد که در پارادایم جدید، نوآوریها به اهداف اجتماعی معطوف است (هاچ‌گرنر<sup>۷</sup>،

1 - Grossan

2 - Young Foundation

3 - Social innovation

4 - Young Foundation

5 - Murray

6 - Organisation for Economic Co-operation and Development (ECOD)

7 - Hochgerner

۲۰۰۹). اضافه کردن عنصر اجتماعی به نوآوری، نوآوری اجتماعی را به ارمغان می‌آورد. واژه اجتماعی، مسیری جهت‌دار و مورد تأکید نوآوری و مستلزم رویکرد هنجاری است که چیزهای مثبتی برای جامعه ایجاد می‌کند. بنابراین نوآوری اجتماعی نظریه کاربردی نوآوری است که جزء اجتماعی هنجاری به آن اضافه شده است (آسبرگ، ۲۰۱۰). در جدول ۱ برخی از مهمترین تعاریف نوآوری اجتماعی آورده شده است.

جدول ۱: برخی تعاریف منتخب از نوآوری اجتماعی

منبع	تعریف
مولگان، توکر، روشن آرا و ساندرز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)	نوآوری اجتماعی، خدمات و فعالیتهای نوآورانه با هدف و انگیزه پاسخ به نیاز اجتماعی است و عمدتاً از سوی سازمانهایی توسعه می‌یابد که اهداف آنها در اولویت نخست اجتماعی است.
فلیس، دل می‌یر و میلر <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)	هر راه حل جدید و مفید برای مسائل اجتماعی که بهتر از روشهای موجود (مؤثرتر و پایدارتر) است و ارزش تولیدی آن در درجه اول به جامعه به عنوان کل تعلق دارد و نه افراد خصوصی.
بنیاد یانگ (۲۰۱۲)؛ مورای، کالی بر و مولگان (۲۰۱۰)	اندیشه‌های جدید که به طور همزمان نیازهای اجتماعی را مؤثرتر از جایگزینها برآورده می‌سازد و همکاریها و روابط اجتماعی جدید را فراهم می‌سازد؛ به عبارت دیگر نوآوریهایی است که هم برای جامعه مطلوب است و هم ظرفیت جامعه برای عمل را افزایش می‌دهد.
اندرسون و همکاران (۲۰۱۴)	راه‌حلهای جدید برای چالشهای اجتماعی با هدف و تأثیر برابری، عدالت و توانمندسازی. بر این اساس آن باید نو، معطوف به چالش اجتماعی با هدف ایجاد برابری، عدالت و توانمندسازی و تأثیر و نتیجه پایانی آن برقراری برابری، عدالت و توانمندسازی باشد.
رافلد، ترستریپ، ویلچوف و علیجانی <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	ترکیب جدید اندیشه‌ها و گونه‌های متفاوت همکاری که زمینه‌های نهادی را از طریق توانمندسازی و مشارکت گروه‌های آسیب‌پذیر هم در فرایند نوآوری اجتماعی و هم به عنوان نتیجه پایدار می‌سازد.

از دید محقق، آنچه بنیاد یانگ (۲۰۱۲) اشاره می‌کند: نوآوریهایی که هم برای جامعه مطلوب است و هم ظرفیت جامعه برای عمل را افزایش می‌دهد و آنچه اندرسون و همکاران (۲۰۱۴)، که نوآوری اجتماعی راه‌حلهای جدید برای چالشهای اجتماعی با هدف برابری، عدالت و توانمندسازی معرفی شده، در تحلیل نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی متناسبتر است.

1 - Mulgan, Tucker, Rushanara and Sanders

2 - Phillis, Deiglmeier and Miller

3 - Rehfeld, Terstriepe, Welchhoff and Alijani

### نوآوری اجتماعی و دیگر نوآوریها

ماهیت جامعه و نقش آن در نوآوری اجتماعی به گونه‌ای است که با به کارگیری سه دسته از نوآوری شامل مدیریتی، هنجاری و فرهنگ، نوآوری اجتماعی شکل می‌گیرد. بنابراین نوآوری اجتماعی تغییرات در ساختارهای فرهنگی، هنجارها و یا مقررات جامعه است که به اعتلای منابع قدرت جمعی و بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی آن منجر می‌شود (هیس کالا و هامالین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رضوی، نوآوری سازمانی را توانمندی‌های درگیر در عملیات طراحی، اطلاعات و فرایند همکاری می‌داند. از این رو از دید او نوآوری سازمانی در کنار دیگر زمینه‌های نوآوری همانند تولید، فرایند، ساختاری و بازار، بخشی از نوآوری اجتماعی است. مرکز نوآوری اجتماعی هلند، نوآوری اجتماعی را مکمل نوآوری فناورانه می‌داند (هامرلینک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۷) در حالی که نوآوری فناورانه در یک سمت طیف نوآوری شامل محصولات، خدمات و یا تولید فناوری است. نوآوری اجتماعی در مقابل به ساختار و یا به فرایندهای سازمان مرتبط است که می‌تواند به توسعه مهارت‌های مختلف مدیریت، گونه‌های جدید سازماندهی و اصلاح راهکارها به منظور ارتقای بهره‌وری و در درازمدت ارتقای توان نوآوری سازمانها منتهی شود (برگمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۳).

### الگوهای نوآوری اجتماعی

در ادامه هشت مورد از عمده‌ترین الگوها برای شرح و فرایند شکل‌گیری نوآوری اجتماعی

ارائه شده است:

---

1 - Heiskala and Hamalainen  
2 - Hamerlinck  
3 - Bergman

جدول ۲: جمع‌بندی مطالعات الگوهای نوآوری اجتماعی

الگو	فراوندهای الگو
نورمن <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	شناخت علل ریشه‌ای و تحریک و تهییج تخیل خلاق و تولید افکار، اندیشه‌ها و طرح‌های پیشنهادی، ارزیابی کاربردی افکار منتخب و ارائه نمونه اولیه، ارزیابی عملی نمونه منتخب و استقرار، اجرا در مقیاس وسیع، تغییرات ساختارمند.
بنیاد یانگ و مرکز تبادل نوآوری اجتماعی <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	نظریه‌پردازی، اجرای آزمایشی و ارائه الگوی اولیه، اجرا، اجرا در مقیاس وسیع
دفتر مشاوران سیاست اروپا <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)	شناسایی نیازها، توسعه راه‌حلهای جدید برای پاسخ به نیازها، سنجش اثربخشی راه‌حلهای جدید برای رفع نیازها، اجرا در مقیاس وسیع
مورای <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰)	تشخیص مشکل که باید حل شود. نظریه‌پردازی با هدف حل مشکل، ارائه نمونه اولیه عملی برای آزمایش اندیشه‌ها، ارزیابی عملیاتی اندیشه منتخب، انتشار و اجرا در مقیاس وسیع، تغییرات ساختارمند
رولین و وینسنت <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)	ظهور فکر و راه حل توافقی، ارزیابی آن، تخصیص زیرساختها، انتشار و نهادینه‌سازی
مولگان <sup>۶</sup> (۲۰۰۷)	تولید فکر با درک نیازها و شناسایی راه‌حلهای بالقوه، توسعه، نمونه‌سازی و ارائه الگوی اولیه افکار، ارزیابی، اجرا در مقیاس وسیع و انتشار اندیشه‌های خوب و یادگیری و تکامل
مبینی دهکردی (۱۳۹۵)	مسئله‌یابی، تولید فکر، اجرای اندیشه و محصول
آسوگبا <sup>۷</sup> (۲۰۱۰)	یافتن پاسخ برای نیاز اجتماعی، تحریک فرایند از طریق هدف اجتماعی، درگیر کردن طیف گسترده و وسیع بازیگران، انتقال به جامعه هدف، نهادینه کردن

### جهاد سازندگی

جهاد سازندگی یکی از نهادهای اصیل و نو ظهور پس از انقلاب اسلامی ایران است. تجربه عملی این نهاد بویژه در دهه اول پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان از ظهور و شکل‌گیری الگویی جدید و کارآمد در مدیریت توسعه داشته است (ایروانی، ۱۳۷۸: ۱). جایگاه این نهاد در سطحی است که مقام معظم رهبری آن را در ردیف معجزات انقلاب اسلامی به شمار می‌آورد و آن را یکی از پدیده‌های بسیار زیبای انقلاب اسلامی می‌داند (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۶۱: ۱۱). جهاد

- 1 - Norman
- 2 - Social innovation exchange
- 3 - Bureau of European Policy Advisers (BEPA)
- 4 - Murray
- 5 - Rollin and Vincent,
- 6 - Mulgan
- 7 - Assogba



سازندگی چهار ماه پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۸ تشکیل شد و اهداف آن ابلاغ پیام دین مبین اسلام و انقلاب اسلامی، ریشه‌کن ساختن فقر و محرومیت‌زدایی از روستاها و بین عشایر، عمران و توسعه این مناطق، و توجه بیشتر به روستاها به منزله پایگاه‌های تولید بود. این نهاد در واقع به عنوان نهاد توسعه روستایی پسا انقلابی ایجاد شد (لاب، ۲۰۱۳: ۳).

با آغاز جنگ تحمیلی علیه ایران، انگیزه الهی جهادگران باعث شد علاوه بر جهاد در عرصه سازندگی در خط مقدم پیکار علیه دشمنان قرار گیرند (نوری‌نژاد، ۱۳۸۶). به رغم اهمیت جهاد سازندگی، روایتی که از تاریخ و سیاست‌های ایران می‌شود، توجه کمی به این نهاد دارد و حتی متخصصانی که به سهم مهم جهاد سازندگی در نفوذ نظام جدیدالتأسیس ایران در حاشیه روستایی کشور اعتراف می‌کنند، برای این جنبش اهمیت ثانویه قائل شده‌اند و نقش آن را به کارهای اقتصادی و خیریه کاهش می‌دهند (فوران و گودوین، ۱۹۹۳: ۲۲۱).

به دلیل تلاش جهاد سازندگی، زیرساخت‌های روستایی ایران به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود یافت. بین سالهای ۱۳۵۸ و ۱۳۶۹، حدود ۵۵ درصد آن حاصل تلاش‌های جهاد سازندگی بود. در طول این دوره یازده ساله، شبکه برقی از شش درصد روستاها به چهل درصد روستاها ارتقا یافت که بیست و سه درصد آن حاصل فعالیت‌های جهاد سازندگی بود. در همین دوره، لوله‌کشی آب قابل شرب نیز از ۶۶۱۱ روستا به ۱۹۶۵۷ روستا افزایش یافت که ۱۸۰۳۹ روستای آن حاصل همکاری جهاد سازندگی با وزارت نیرو بود (بانک جهانی، ۱۹۹۴: ۵۶ - ۶۰). میزان باسوادی بین روستاییان بیش از شش سال از شش درصد در سال ۱۳۵۱ به چهل و هشت درصد در سال ۱۳۶۵ و نه درصد در سال ۱۳۷۵ رسید (آزیکا، ۲۰۰۲). بین سالهای ۱۳۵۹ و ۱۳۶۲، جهاد سازندگی بین ۱۴۰۰۰ تا ۲۵۰۰۰ شورای اسلامی در تقریباً نیمی از روستاهای ایران تأسیس کرد. این شوراها به روستاییان فرصت مشارکت سیاسی بیشتر داد، و در عمل به آیت‌الله [امام] خمینی و حزب جمهوری اسلامی فرصت اداره مؤثرتر روستاها را بخشید (شیرازی، ۱۹۹۳: ۶۲).

این سازمان هم‌چنین نقش آمادی مهمی در جنگ در قالب بخش مهندسی داشت و بر همین اساس نیز اعضای آن لقب سنگرسازان بی‌سنگر را از امام خمینی (ره) دریافت کردند. مهندسی جهاد در مراحل ابتدایی، شامل اقدامات اولیه سنگرسازی و احداث خاکریز دفاعی بود که به رغم نداشتن تجربه جنگی، محدودیت ماشین‌آلات و تجهیزات و سازمان مناسب در سیر روند تکاملی خود، اقدامات بسیار عظیمی را به عهده گرفت و بالنده شد؛ چنانکه در عملیات بزرگ فتح

المبین، مهندسی رزمی مانند لشکرهای رزمی پیاده و زرهی، نقش مهم و تعیین کننده‌ای یافت و حتی در برخی مواقع، عملیات مهندسی، کمبود لشکرهای عملیاتی را جبران می‌کرد و در مواقعی دیگر، مهندسی رزمی با به کارگیری برخی اقدامات مهندسی به عنوان عملیات فریب علیه دشمن به کار گرفته شد که هیچ‌گاه چنین سابقه‌ای وجود نداشته است (هاشمی فشارکی، ۱۳۸۹: ۴).

هم‌چنین در پایان سال ۱۳۶۲ و همزمان با تأسیس ستاد مرکزی پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد سازندگی، مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد شکل گرفت که عمیقترین تأثیرگذارها را در توسعه علم و فناوری نظامی در کشور برجا گذاشته است. این مرکز با رویکرد توسعه فناوری در ابزار و ادوات مهندسی جنگ ایجاد شد و دستاوردهای بسیار مهمی بر جای گذاشت که از جمله آنها ساخت اولین میکسر تولید سوخت موشک و طراحی و ساخت موشکهای سوخت جامد مرکب در قالب طرح مجتمع ۴ و ۵، تولید عمق‌یابهای دریایی و دستگاه ردگیری در شب، انواع پلهای نفر بر و خودرویی، ساخت پل خیبر به طول ۳۰ کیلومتر به عنوان یک طرح بی‌نظیر و پل بعثت است (قرباغی، ۱۳۹۷: ۵۶).

پژوهشهای بسیاری در حوزه نوآوری و نوآوری اجتماعی در خارج از کشور از جانب پژوهشگرانی چون آمابیل (۱۹۸۸)، مامفورد و همکاران (۲۰۰۸)، فریمن و همکاران (۲۰۱۵)، جاناش و همکاران (۲۰۱۵)، مؤمنی و همکاران (۲۰۱۵)، نورمن و همکاران (۲۰۱۸)، بنیاد یانگ و مرکز تبادل نوآوری اجتماعی (۲۰۱۲)، دفتر مشاوران سیاست اروپا (۲۰۱۰) و آسوگیا (۲۰۱۰) انجام شده است که مهمترین نتایج تحقیقات آنها در بخش بررسی تحلیلی ابعاد ویژگیهای نوآوری از دیدگاه‌های گوناگون و الگوهای نوآوری اجتماعی ارائه شده است. تحقیقات در داخل کشور در حوزه نوآوری اجتماعی بسیار اندک بوده که مهمترین آن به علی مبینی دهکردی و مهران کشتکار هرانکی در سالهای (۱۳۹۴) و (۱۳۹۵) با عنوانهای «نوآوری اجتماعی، کنکاشی بر مفهوم سازی مبتنی بر تحلیل محتوا»، «فرا ترکیب مدل‌های نوآوری اجتماعی» و «طراحی الگوی راهبردی نوآوری اجتماعی در جمهوری اسلامی ایران» مربوط است که در مقاله اول مبتنی بر تحلیل الگوهای نوآوری اجتماعی حاصل بررسی ۳۰ مقاله، چرخه نوآوری اجتماعی در قالب چهار مرحله مسئله‌یابی، تولید فکر، اجرای آن و محصول ارائه شده است. در مقاله دوم مبتنی بر تحلیل اسناد و پانل دلفی با حضور صاحب‌نظران، مفهوم نوآوری اجتماعی مبتنی بر سه معیار اصلی «هدف، تمرکز و ماهیت» مورد تحلیل قرار گرفته که نوآوری اجتماعی را در هفت گزاره شامل فکر کالا

و خدمات عمومی، الگویی از حکمرانی، الگویی از مدیریت سازمانی، معطوف به اهداف اجتماعی، کارافرینی اجتماعی، تغییر نهادی و تحول اجتماعی ارائه کرده است و در مقاله سوم به منظور طراحی الگوی راهبردی نوآوری اجتماعی، مبتنی بر روش پیمایش از ۲۵ خبره و صاحب‌نظر و با روش تحلیل عاملی مؤلفه‌های الگو نهایی‌سازی شد و معیارهای قدرت هدایت، وابستگی و مبانی ارزشی به عنوان متغیرهای مستقل کلیدی و زیربنای الگو و متغیرهای فضای اجتماعی، ساختارها و نهادها، منابع و چارچوبهای خط‌مشی و سیاست‌گذاریها به عنوان متغیرهای پیوند دهنده و در نهایت متغیرهای محتوا، فرایند و حکمرانی به عنوان متغیرهای وابسته ارائه شد. هم‌چنین علی‌اصغر سعدآبادی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «چرخه‌های حیات نوآوری اجتماعی» مبتنی بر روش تحلیل مضمون حاصل مراجعه به ۴۰ صاحب‌نظر با روش پیمایش و مصاحبه الگوی پنج مرحله‌ای از نوآوری اجتماعی ارائه شد که شامل شناسایی مشکل، الگوی کسب و کار، تغییر مقیاس عمودی و متداول سازی و مهارت‌های رهبری است.

بیشتر آثار در زمینه جهاد سازندگی در قالب گزارش‌های سازمانی و مقالات کنفرانس‌ها و همایش‌های علمی است و معدود مقالات پژوهشی و یا پایان‌نامه‌هایی به بررسی جهاد سازندگی با رویکرد سازمانی و نهادی پرداخته است (احمدی و انبارداران، ۱۳۹۵؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۸؛ پورعزت و همکاران، ۱۳۹۳ و...) که در ادامه به چهار مورد از مهمترین تحقیقات شاخص مرتبط اشاره می‌شود. در میان پژوهش‌های خارجی عمیقترین و وسیعترین کار به اریک ساندربلاب (۲۰۱۱) مربوط است. وی در پایان‌نامه خود با عنوان «تاریخچه سازمانی جهاد سازندگی ایران: از تأسیس تا نهادی‌سازی (۱۳۵۸ - ۱۳۹۰)»، که برای گرفتن دکترا از دانشگاه پرینستون نگاشته است به بررسی نقش جهاد سازندگی به عنوان سازمان توسعه روستایی پسا انقلابی در تحکیم قدرت جمهوری اسلامی می‌پردازد. وی طی دو سال تحقیقات میدانی در نه استان کشور با بیش از ۱۰۰ مصاحبه گسترده، ابعاد این نهاد را تحلیل کرد. به گفته محقق این اولین رساله‌ای است که جریان سازمانی جهاد سازندگی را از دید انقلابها، جنبش‌های اجتماعی و بروکراسی مورد بررسی و ریشه‌یابی قرار می‌دهد. وی هم‌چنین برای افزایش فهم خود از آثار این نهاد به بررسی فعالیتهای سازمان جهاد البنا در لبنان پرداخته که با الهام‌گیری از جهاد سازندگی و توسط حزب‌الله لبنان تأسیس شده است. به اعتقاد وی جهاد سازندگی در سالهای ابتدایی تأسیس خود در تثبیت انقلاب اسلامی و مقابله با جنبش‌های چپ و مارکسیستی از طریق کنش‌های عمدتاً غیر قهری بویژه

در روستاها نقش مهمی ایفا کرد (لاب، ۲۰۱۳). هم‌چنین دیگر تحقیق خارجی در این حوزه طارمی (۲۰۱۵) است که به بررسی دلایل و ریشه‌های حضور جهاد سازندگی در لبنان و ایجاد سازمانی مشابه در این کشور پرداخته است. در زمینه تحقیقات داخلی در مورد جهاد سازندگی نیز برجسته‌ترین تحقیق به محمد جواد ایروانی (۱۳۷۸) مربوط است. وی در رساله دکتری خود با عنوان "نهادگرایی و جهاد سازندگی" به دنبال تبیین میزان نهادگرایی در جهاد سازندگی است. هم‌چنین برای غنا بخشیدن به نتایج تحقیق تأثیرات نهادی بودن جهاد سازندگی در ساختارها و روشها و محصولات و خدمات و افراد درگیر در فعالیتهای مورد توجه قرار گرفته و با مصداقهای متعدد تحلیل شده است تا مشخص شود نقش هر ویژگی در این نهاد چیست.

در مجموع، همان‌گونه که بیان شد، جهاد سازندگی نهادی است که توانسته بخشی از نیازهای روز جامعه را در دوره حیات خود به گونه‌های نوآورانه نسبت به ساز و کارهای موجود برآورده سازد و یکی از مهمترین مزیت‌های ویژه آن نیز این بود که هم بخش اعظمی از خدمات آن برای مردم بود و هم رفع نیازها به وسیله مردم و سازماندهی مردمی انجام شده است، لذا از این دید می‌توان جهاد سازندگی را به مثابه نهاد نوآور اجتماعی مورد مطالعه قرار داد.

### روش پژوهش

روش این پژوهش تحلیل مضمون است که از جمله روشهای ساده و کارآمد تحلیل کیفی است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است. بویاتزیس آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روشهای مختلف، معرفی می‌کند. به عقیده براون و کلارک تحلیل مضمون را باید روش ویژه‌ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۱۳۴). این راهبرد روش تحقیق، یکی از قویترین روشهایی است که می‌تواند قطعات گسسته و پراکنده واقعیت اجتماعی را به روشی نظام‌مند در کنار یکدیگر سازمان دهد و تصویری جامع از آن ارائه کند. در واقع تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳).

یکی از بحث‌های چالشی در تحلیل مضمون این است که مضمون چیست. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل معنی و مفهوم الگوی مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، بیانگر درک و تجربه خاصی در زمینه سؤالات تحقیق است. در نهایت شبکه مضمونها بر اساس روشی مشخص، این مضمونها را نظام‌مند می‌کند: الف: مضمونهای پایه<sup>۱</sup> (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، ب: مضمونهای سازماندهنده<sup>۲</sup> (مقولات ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه)، ج: مضمونهای فراگیر<sup>۳</sup> (مضمونهای عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان کل)؛ سپس این مضمونها به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۳). نمونه‌گیری در روشهای کیفی بر اساس نظریه‌های آمار و احتمال قرار ندارد و انتخاب نمونه بر مبنای مدارک نظری یا هدفمند است (حریری، ۱۳۸۵: ۱۱۲). نمونه‌ها معمولاً کوچک، و تأمین‌کننده اطلاعات وسیعی در زمینه مورد نظر است. هم‌چنین نمونه‌ها معمولاً به طور کامل از پیش تعیین شده نیست و انتخاب آنها تدریجی و در فرایند گردآوری داده صورت می‌گیرد. در این تحقیق بیش از ۳۰ مصاحبه هدفمند و اسناد و تحقیقات مرتبط با جهاد سازندگی تحلیل شده است. هم‌چنین به علت عدم دسترسی به تمامی اعضای مدیران و متخصصان مرتبط در جهاد در این تحقیق از رویکرد نمونه‌گیری غیر احتمالی و با شیوه گلوله برفی استفاده شد. مصاحبه‌ها به شیوه نیمه ساختار یافته با فرماندهان، مدیران و اعضای مؤثر جهاد سازندگی انجام شد که در این میان مؤسسان جهاد (سه نفر)، مدیران و جهادگران سطح استانها (ده نفر)، شورای هماهنگی جهاد سازندگی در ستاد (هشت نفر) و نیز در ستاد پشتیبانی و مهندسی جنگ (نه نفر) بودند که در جهاد سازندگی حضور مستمر داشتند و آن را حداقل در دهه نخستین شکل‌گیری همراهی کردند. از سوابق و تخصص‌های این افراد می‌توان به عضو شورای مرکزی جهاد سازندگی، مدیر پروژه طراحی و ساخت پل بعثت، نماینده جهاد سازندگی در قرارگاه کربلا، عضو ستاد پشتیبانی مهندسی جنگ جهاد در استان خراسان، عضو ستاد پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد در استان همدان، رئیس مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد، مدیرکل اطلاع‌رسانی و خدمات علمی وزارت جهاد

1 - Basic Themes

2 - Organizing Themes

3 - Global Themes

سازندگی، عضو هیات مؤسس شورای مرکزی جهاد سازندگی، مدیر ارشد جهاد سازندگی استان فارس، مدیر ارشد جهاد سازندگی استان اصفهان، رئیس مؤسسه جهاد تحقیقات، مدیر ارشد جهاد سازندگی استان کردستان، مدیر ارشد مؤسسه جهاد نصر و جهادگر و محقق حوزه مدیریت جهادی اشاره کرد.

در روشهای کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده است. در این تحقیق نیز پس از مطالعات اسنادی و تحلیل مصاحبه ۱۳۵م پژوهشگر به اشباع نظری رسید؛ لذا تشخیص پژوهشگر این بود که داده‌ها تکراری شد و اطلاعات به نقطه اشباع رسید و دیگر به ادامه این روند نیاز نیست.

جدول ۳: جدول مصاحبه شونده‌گان

ردیف	خبرگان هدف در مصاحبه‌ها
۱	عضو شورای مرکزی جهادسازندگی و عضو ستاد پشتیبانی مهندسی جنگ
۲	عضو شورای مرکزی جهادسازندگی
۳	معاون مؤسسه جهاد نصر کشور
۴	مدیر و جهادگر استان فارس
۵	عضو شورای مرکزی استان تهران
۶	عضو شورای مرکزی شمیرانات
۷	مدیر ارشد و جهادگر استان خراسان رضوی
۸	جهادگر و مدیر دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری
۹	مدیر ارشد و جهادگر استان همدان
۱۰	رئیس سازمان جهادسازندگی استان کردستان
۱۱	عضو ستاد پشتیبانی مهندسی جنگ جهاد در بخش آب و خاک
۱۲	جهادگر و رئیس صندوق مادر تخصصی بخش کشاورزی
۱۳	جهادگر و معاون سازمان عشایر
۱۴	جهادگر و معاون کانون جهادگران
۱۵	عضو شورای مرکزی استان سیستان و بلوچستان
۱۶	عضو ستاد پشتیبانی مهندسی جنگ جهاد در قرارگاه کربلا
۱۷	جهادگر و محقق حوزه مدیریت

ادامه جدول ۳: جدول مصاحبه شوندگان

ردیف	خبرگان هدف در مصاحبه‌ها
۱۸	جهادگر و مدیر پروژه پل بعثت در جنگ تحمیلی
۱۹	عضو ستاد پشتیبانی مهندسی جنگ جهاد در بخش طراحی
۲۰	موسس مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی
۲۱	رئیس مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی
۲۲	مدیر ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی در بخش متالوژی
۲۳	مدیر ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی در بخش مهندسی مکانیک
۲۴	مدیر ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی شیمی
۲۵	مدیر ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی پلیمر
۲۶	مدیر موسسه جهاد تحقیقات
۲۷	قائم مقام مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی
۲۸	کارشناس ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی در بخش شیمی
۲۹	کارشناس ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی در بخش مکانیک
۳۰	کارشناس ارشد مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد سازندگی در بخش متالوژی

## یافته‌های پژوهش

مبتنی بر روش پژوهش در مرحله نخست مضمونهای پایه از مجموعه مطالعات اسنادی و مصاحبه‌ها استخراج شد که در این راستا ۱۰۸ مضمون پایه از نکات کلیدی متنها شناسایی شد که در ادامه در قالب جدول ۴ به نمونه‌هایی از آنها اشاره می‌شود.

جدول ۴: نمونه مفاهیم و نکات کلیدی سازماندهی شده در قالب مضمونهای پایه

منبع	مفاهیم و نکات کلیدی	مضمون پایه
۱۲، ۴	در هشت سالی که در شورای لرستان بودم به تعداد انگشتان دست رأی‌گیری نکردیم و با هم کنار می‌آمدیم و اقتناع می‌شدیم.	تصمیم‌گیری اقتناعی
۱۵، ۴	به مرور تخصص بچه‌ها بیشتر از کارشناسان ادارات شده بود و دقیقاً می‌دانستند که چه باید بکنند، چرا که بچه‌ها هم دارای تحصیلات مرتبط بودند و هم به صحنه رفته و عملاً با مشکلات مردم دست و پنجه نرم کرده بودند.	حضور در صحنه
۴، ۴	حضور برجسته داوطلبان در مأموریتها قاعده‌ای عمومی در فعالیتهای جهاد بود. در طرح پل بعثت نیروهای کادر جهاد، کمتر از پنج درصد نیروهای اعزامی را تشکیل می‌دادند.	سازماندهی وسیع نیروهای داوطلب

در مرحله بعد مبتنی بر مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه، ۲۳ مضمون سازمان دهنده توصیف شده، که در قالب جدول ۵ ارائه شده است.

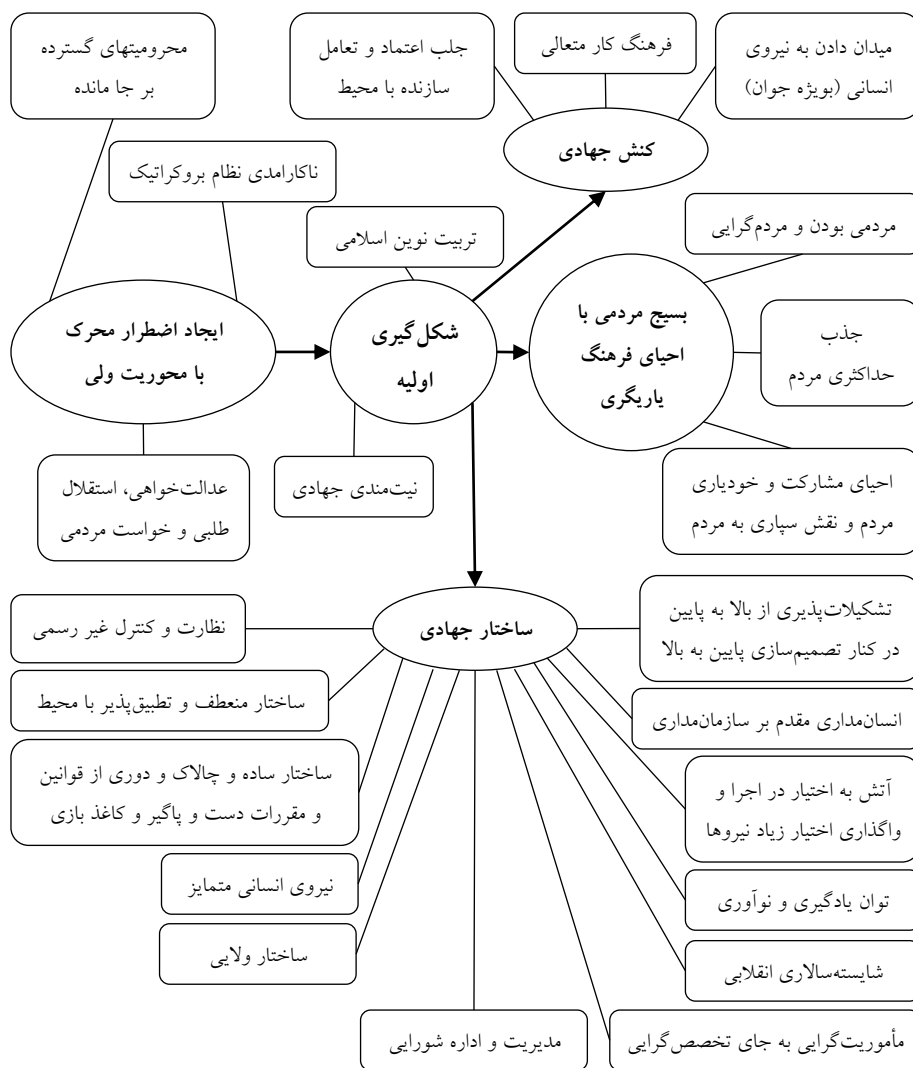
جدول ۵: مضمونهای پایه و سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمونهای پایه
ایجاد اضطرار محرك با محوریت ولی	ناکارآمدی نظام بروکراتیک دستگاه طاغوت	بی‌اعتمادی به سامانه‌های پهلوی / نفی نظام بروکراتیک دستگاه طاغوت / نفی دیکتاتوری شاه
	محرومیت‌های گسترده بر جا مانده	ریشه‌کن ساختن فقر / محرومیت‌زدایی از روستاها / بازسازی خرابیها/ عقب‌ماندگی روستاها / ظلم ستیزی علیه خوانین
	عدالت‌خواهی، استقلال‌طلبی و خواست مردمی	بومی‌گرایی در برنامه و عمل / شور انقلابی / استقلال‌طلبی / نفی استعمار/ اعتماد به نفس ملی (ما می‌توانیم) / عزم ملی / روحیه ظلم ستیزی
شکل‌گیری اولیه	تربیت نوین اسلامی	فرهنگ اسلام ناب / تربیت نوین با هدایت رهبران اسلامی و انقلابی / حاکمیت ارزشهای بنیادی / توکل بر خدا در کارها
	نیت‌مندی جهادی	تفکر جهادی / نیت جهادی / کار برای خدا / نیروهای مخلص
کنش جهادی	فرهنگ کار متعالی	اجرای کم‌هزینه و با امکانات کم کار / خودباوری / سرعت در کار / کار جمعی / سختکوشی / کیفیت خوب کار / مدیریت منابع و امکانات / کار عاشقانه / احساس مسئولیت و تعهد به کار / تمرکز بر طرحهای کوچک و زود بازده / مسئولیت‌پذیری کارهای بزرگ / حضور در میدانهای سخت / اجرای کارهای بزرگ / خودجوشی در پذیرش کار / مؤسسان انقلابی
	میدان دادن به نیروی انسانی (بویژه جوان)	میدان دادن به نیروی انسانی / نیرومحوری / روی کارآمدن نیروهای جوان با انگیزه
	جلب اعتماد و تعامل سازنده با محیط	اعتماد به سازمان جهاد / ارائه اختیارات خاص به جهاد
ساختار جهادی	ساختار ولایی	رابطه امت و امامت / اعتماد به امام و انقلاب اسلامی / ولایت‌مداری / نقش میانجی‌گری و فصل‌الخطاب بودن نماینده امام (ره)
	مدیریت و اداره شورایی	تصمیم‌سازی شورایی / تصمیم‌گیری اقتاعی / اداره شورایی / اجرا و تصمیم - سازی توأمان / برنامه‌ریزی در میدان
	مأموریت‌گرایی به جای تخصص‌گرایی	پویایی در وظایف سازمانی / توسعه چند پیشگویی کارکنان / سامانه پشتیبانی طرح‌مدار و مأموریت‌گرا / آمادگی همه‌جانبه خدمت
	نظارت و کنترل غیر رسمی	نظارت به مثابه انتقال دانش / نظارت به مثابه اطلاع از مسائل / نظارت کلی
	ساختار منعطف و تطبیق‌پذیر با محیط	ساختار متناسب با محیط / تکلیف‌گرایی / اجرای وظایف مبتنی بر نیاز محیطی
	تشکیلات‌پذیری از بالا به پایین در کنار تصمیم‌سازی پایین به بالا	نبود خودرأیی / دل به فرمان بودن / تبعیت‌پذیری سطوح پایین از بالا / مشورت‌پذیری از پایین



ادامه جدول ۵: مضمونهای پایه و سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمونهای پایه
ساختار جهادی	ساختار ساده و چالاک و دوری از قوانین و مقررات دست و پاگیر و کاغذ بازی	پیچیده نبودن ساختار/ سادگی جابه‌جایی مجموعه‌ها و سطوح/ سامانه‌های انسان‌مدار/ دستورالعمل‌های ساده و سریع/ تسریع در کارها/ پیشرفت انقلابی در کارها
	آتش به اختیار در اجرا و واگذاری اختیار زیاد نیروها	افراد با اختیار کامل/ آتش به اختیار در اجرا/ واگذاری اختیار زیاد به نیروها
	انسان‌مداری مقدم بر سازمان‌مداری	ایجاد واحد مبتنی بر افراد/ اهمیت افراد نسبت به سازمان
	شایسته‌سالاری انقلابی	ایمان و اعتماد به تواناییها/ رشد سازمانی مبتنی بر اعتماد و مقبولیت عمومی/ تعهد در کنار تخصص عامل انتخاب
	توان یادگیری و نوآوری	عرضه‌سازی برای انتقال دانش و تجربه/ فرهنگ یادگیری مستمر/ یادگیری در هنگام عمل/ ایجاد بستر نوآوری و خلاقیت/ پذیرش خطر در اجرا/ پذیرش هزینه شکست طرح‌های نوآورانه/ استفاده از دانش بومی/ نوآوری باز
	نیروی انسانی متمایز	تقید به فضائل اخلاقی/ اعتماد متقابل بین اعضا/ تصمیم‌گیری جسورانه و قاطعانه/ هم‌سطحی و ارتباط مستقیم مدیر با نیرو/ خدمت به مثابه هدف/ خطرپذیری مدیران
بسیج مردمی با احیای فرهنگ یاریگری	مردمی بودن و مردم‌گرایی	مردم‌داری/ در کنار مردم بودن/ شور خدمت به محرومان/ کار بر مبنای نیاز مردم/ تأمین منابع از مردم
	جذب حداکثری مردم	استفاده از ظرفیتهای مردمی/ خدمت به مثابه هدف/ مردم‌مداری مقدم بر کادرم‌مداری/ جذب حداکثری
	احیای مشارکت و خودیاری مردم و نقش سپاری به مردم	نقش دادن به مردم با تشکیل شوراهای بسیج عمومی در پشتیبانی از جنگ/ سازماندهی وسیع نیروهای داوطلب/ توانمند کردن مردم/ سپردن صحنه‌های اصلی به مردم/ به رسمیت شناختن مردم در عرصه‌های جدی/ اجرای کار توسط مردم/ کار با مردم



شکل ۱: شبکه مضمون‌های الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی

مطابق شکل ۱ مضمون‌های فراگیر به عنوان مضمون‌های عالی حاکم بر متن مشخص، و بر اساس ارتباط مضمون‌های سازمان دهنده با مضمون‌های فراگیر، الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی نمایش داده شده است.

در ادامه این بخش به تشریح مضمون‌های فراگیر و مضمون‌های سازمان دهنده مبتنی بر الگوی

شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی پرداخته می‌شود:

### ایجاد اضطرار محرک با محوریت ولی

زمینه‌ساز اصلی شکل‌گیری جهاد سازندگی را به واقع باید در تفکر راهبردی حضرت امام (ره) جستجو کرد. ایشان در سخنان و بیانیه‌های خود چه قبل از انقلاب و چه ماه‌های ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی بارها به توصیف وضع موجود کشور و محرومیت‌های گسترده بر جای مانده و ناکارآمدی نظام طاغوتی در رفع این محرومیت‌ها می‌پردازد و از طرفی با افق دهی و الهام بخشی و تصویرسازی از وضع مطلوب مورد انتظار، خواستار تحقق عدالت و مبارزه با فقر و بی‌عدالتی و نفی نظام‌های طاغوتی از آحاد ملت می‌شود. «ما در مشکلات باید متوسل شویم به ملت. خائنین رفتند. این دیوار شیطانی بزرگ شکست، پشت آن دیوار خرابی‌های زیادی هست و ما باید به همت ملت آن خرابی‌ها را ترمیم کنیم. ناچاریم به ملت متوجه بشویم برای سازندگی، برای این که ترمیم کنیم این خرابی‌ها که در طول مدت حکومت جائر پهلوی در مملکت ما حاصل شده است. دانشجویان عزیز، متخصصین، شهری و دهاتی همه باید با هم تشریک مساعی کنند و این ایران را که خراب شده است، بسازند. برای این مرحله، که مرحله سازندگی است، ما دستمان را پیش ملت دراز می‌کنیم و از ملت می‌خواهیم که همه در این نهضت شرکت کنند و همه دست برادری به هم بدهند و این سازندگی و جهاد سازندگی را شروع کنند (صحیفه نور، ج ۸)». ایشان در راستای پرکردن شکاف بین آنچه مطلوب آرمان‌های انقلاب اسلامی است به یادآوری سنت‌های الهی می‌پرداخت و ملت را به ظرفیت‌ها و استعداد‌های فردی و جمعی توجه می‌دادند تا بدین ترتیب زمینه ایجاد اضطرار محرک در جامعه ایجاد شود و بر همین اساس نهاد‌های انقلابی از جمله جهاد سازندگی در کشور شکل گرفته است.

این نهاد در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۸ با فرمان امام خمینی (ره) و با شعار همه با هم جهاد سازندگی شکل گرفت. این انگیزه حضور در جهاد را می‌توان در تک‌تک جهادگران جهاد سازندگی دید. «وقتی به جهاد یک دهستان می‌رفتیم، مشاهده می‌کردیم، جوانی با شور و علاقه در حال کار کردن است. وقتی می‌پرسیدیم چرا در این منطقه دور افتاده کار می‌کنی، پاسخ می‌داد امام فرموده است، نه به این سادگی که من می‌گویم و نه اینکه این حرف تنها لغلغه زبان او شده باشد، بلکه گویی ملانک نازل شده‌اند و این مسئله را مستقیماً به او گفته‌اند (م، ۱۹)» لذا می‌توان گفت که «در بسیاری از موارد دلیل و انگیزه حضور افراد و اقشار گوناگون در جهاد سازندگی به دلیل داشتن

شغل و تأمین معیشت نبود بلکه احساس وظیفه دینی و پیروی از دستور حضرت امام خمینی(ره) برای پیشبرد اهداف انقلاب بود که آنها را به جهاد سازندگی کشانده بود» (میر، ۱۳۸۶). در مورد سه مؤلفه ناکارآمدی نظام بروکراتیک دستگاه طاغوتی و محرومیتهای گسترده بر جا مانده و عدالت خواهی، استقلال طلبی و خواست مردمی به عنوان ابعاد ایجاد این اضطرار محرک موارد ذیل قابل توضیح است:

ناکارآمدی نظام بروکراتیک دستگاه طاغوت: انقلاب بویژه حضرت امام خمینی(ره) مستقیماً علیه ماشین بوروکراتیک دولت پهلوی موضع داشت. این ماشین، ابزار قدرت و اسباب حفظ و تقویت منافع سیاسی و اقتصادی رژیم شاه تلقی می شد. بنابراین خواست و انتظار عمومی این بود که این بوروکراسی در هم شکند و یا حداقل تحت کنترل درآید؛ از این رو، تأسیس جهاد و دیگر نهادهای انقلابی واکنشی به کل دستگاه اداری قبل از انقلاب محسوب می شد (فرازمند، ۲۰۰۹: ۵۶۹). باور مرسوم این بود که «سازمانهای سنتی روستایی با رویکرد تکنوبوروکراتیک نمی توانند با محرومیت روستایی مبارزه کنند و حل بنیادی و سریع مسائل روستایی، نیازمند سامانه اداری انقلابی است که بر مبنای بسیج توده ها، افزایش مشارکت توده ها، رهایی از قید و بندهای دیوان سالاری و ختم انواع محرومیتهای در روستاها باشد (م، ۲۲)».

محرومیتهای گسترده بر جا مانده: امام خمینی(ره) در سخنرانی خود، مأموریت جهاد سازندگی را وظیفه تمام ملت مبنی بر بازسازی «خرابی» (واژه ای که چندین بار تکرار کرد) تحمیل شده توسط شاه در قالب فقر و عقب ماندگی روستاها (بویژه در مقایسه با شهرها) عنوان کرد؛ لذا «در این سالها اقشار مختلف جامعه و مشتاقان خدمت در مناطق محروم روستایی به فرمان امام راحل گرد هم آمدند تا با شعار «همه با هم به سازندگی» به آباد کردن خرابیها بپردازند» (ایروانی، ۱۳۷۸: ۱۸۹) «همه گزارشها حاکی بود که روستاها نقاطی هستند که انقلاب و ادارات دولتی در آنها ساختار رسمی و حضور ملموسی ندارند و از آن سو ۶۵ درصد جمعیت کشور در آنها ساکن هستند و عموم این مردم اعم از آنها که در حلبی آباد و حاشیه شهرها ساکن هستند تا آنها که در روستاها زندگی می کنند از اقشار نیازمند و مستضعف جامعه اند و از آن سو یکی از پیامهای انقلاب نیز رسیدگی به حال محرومان است و لازم بود تا در اولین فرصت به حال آنان رسیدگی شود (م، ۴)».

عدالت خواهی، استقلال طلبی و خواست مردمی: انقلاب اسلامی و آرمانهای امام خمینی(ره)، خواستها و انتظارات اجتماعی خاص خود را برای تغییر بنیادی نظام اقتصادی و اجتماعی به وجود

آورده بود. محور اصلی این انتظارات و تقاضاها بر اتخاذ سیاستهای بومی و عمل مستقل برای رهایی از سیطره و نفوذ سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی - امنیتی قدرتهای بیگانه متمرکز بود. این زمینه‌ها و تقاضاها، فشار گسترده‌ای را برای تغییرات در همه ابعاد مطرح کرد. «سازمان مدیریت کشاورزی نخستین پاسخ دولت به انتظارات و فشارها از سوی نیروهای اجتماعی - اقتصادی مختلف برای حل مسائل روستایی کشور بود که نهایتاً در تأسیس جهاد سازندگی نمود پیدا کرد (م، ۳)». «خواسته عموم مردم نیز چیزی جز برپایی عدالت و رسیدگی به محرومان نبود و لذا زمانی که همت حکومت در رفع مشکلات خود را می‌دیدند، دیگر جذب ضد انقلاب نمی‌شدند؛ لذا این تفکر ما را به سمت تهیه طرح جهاد سازندگی در روستاها سوق داد (م، ۴)». طبیعتاً در چنین فضایی باید سازمانهای متکی به روشها و سیاستهای پیشین به گونه‌ای کنار گذاشته می‌شد و سازمانی متناسب با خواسته‌های جدید تأسیس می‌شد که جهاد سازندگی از جمله این نهادها است.

#### شکل‌گیری اولیه مبتنی بر تربیت اسلامی و نیت‌مندی جهادی

تربیت نوین اسلامی: اندیشه و تفکر جهادی در جهاد سازندگی از دل اسلام بیرون آمد و این رهبران دینی انقلاب بودند که موجبات شناخت این اندیشه را برای مردم فراهم کردند. تا قبل از این دوره مجتهدان عموماً اسلام را، دینی فردی و محدود به عالم آخرت می‌دانستند. در صورتی که مجتهدان این دوره با تفاسیر درست خود از اسلام، آن را دینی حکومتی و اجتماعی نشان دادند. تفاسیر جدید از اسلام توسط رهبران جریان اسلامی و به صورت ویژه حضرت امام خمینی (ره) و شاگردانش از جمله شهید بهشتی و شهید مطهری و مرحوم شریعتی چنان میل و رغبتی از اسلام در افراد بویژه در جوانان ایجاد کرده بود که در کنه وجود آنان تربیت و فرهنگ اسلامی مشتعل شد. تأثیرات تربیتی و تفکری امام خمینی (ره)، جوانان را به میدان کشیده بود تا با احساس، عمل و تدبیر، تشکل و سازماندهی متفاوتی را اجرا کنند. «حتی قبل از شکل‌گیری رسمی جهاد و ابلاغ اساسنامه اولیه آن در تمام استانها و شهرستان‌های کشور، افراد خودجوش و بدون هماهنگی قبلی، تحت تأثیر تربیت دینی خود به سمت شکل‌دهی جهاد سازندگی رفتند. فرهنگ اسلامی ما در تمام رفتار ما و شکل‌گیری نهاد جهاد ریشه داشت؛ مثلاً آرم جهاد که آیه قل انما اعظکم بواحدہ ان تقوموا لله مثنی و فرادی است برگرفته از همین فرهنگ اسلامی، و مبنای تفکر جهادی است که کار باید برای خدا باشد (م، ۲۶)».

نیت‌مندی جهادی: آنچه توسط جهادگران اتفاق می‌افتاد، چیزی بیشتر از یک رفتار بود و در

واقع می‌توان از آن به عنوان کنش نام برد و تمایز رفتار از کنش، قصد و نیت است و این نیت‌مندی مهمترین عامل شکل‌گیری کنشهای جهادی بود. در کنش جهادی غایت جهادگری زمانی اتفاق می‌افتد که اراده‌های قوی در راه هدف بسیج شود و اگر این اراده‌مندی نبود، جهادگران تمامی وسع خود را به میدان نمی‌آوردند و این اراده‌مندی به انگیزه‌های قوی نیاز دارد که آن هم، کار برای خدا و از سر اخلاص است. «موضوع دیگری که در مدیریتهای جهادی مطرح است، جهاد برای خدا است بالاخره اخلاص باید باشد و نیت آن. این تأکید کالبد و روح بود. کالبد یعنی آن ظاهری که مجموعه دارد، مقررات ظاهری و معمولی آن و روح نیروی جهادی همان نیت آن است. طرف نیت جهاد داشته باشد. اگر آن نباشد، مدیریت جهادی شکل نمی‌گیرد؛ تحقق پیدا نمی‌کند. در جهاد سازندگی مجموعه سازمان هم روح داشت؛ یعنی اگر بیشتر نیروها، نیروهای مخلص با نیت جهاد در مجموعه بودند در این مجموعه روح جهادی بود؛ هر چه هم اینها از نظر اخلاق و ایثار قویتر بودند، این بعد چیزهایی با خود دارد که نقطه قوت ما بود؛ مثل نصرت، مثل هدایت، مثل برکت. مثل سکینه. اینها چیزهایی است که خداوند به آن جمعی که آن نیت را دارند می‌دهد و این حربه برنده ما در سازمان در مقابل سازمانهای دیگر بود (م، ۱۶)». هم‌چنین برخی از مفروضات بنیانی اندیشه جهادگران را، که زمینه شکل‌گیری جهاد سازندگی را فراهم نمود، می‌توان به این صورت تبیین کرد: خدمت به مردم یکی از بهترین راه‌های کسب رضایت خداوند یکتاست. شیوع فقر مهمترین عامل ذلت و انحطاط بسیاری از جوامع است. شعار دادن برای امحای فقر کافی نیست. برای امحای فقر باید اقدام کرد (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸).

### کنش جهادی

جهاد را به معنای بذل طاقت و سعی بلیغ تا رسیدن به نهایت ممکن و غایت وسع معنا کرده‌اند (بابایی، ۱۳۹۷: ۳۸) و از طرفی همان گونه که بیان شد، آنچه توسط جهادگران اتفاق می‌افتاد چیزی بیشتر از رفتار (به عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ) بود و در واقع کنش هدفمند و با نیت الهی است که می‌توان از آن به عنوان کنش جهادی نام برد. کنشهای جهادی یکی از منشأهای حرکت‌های نوآورانه جهاد بود. این کنشهای جهادی بیش از اینکه حاصل سلسله فنون یا روش باشد از منشأ فرهنگ است. باید فرهنگ جهادی ایجاد شود تا در بستر آن احساسات افراد بالغ، و عالی گردد و در بستر آن فعالیت‌های نوآورانه‌ای در راستای رفع نیازهایی مشخص شکل گیرد. فرهنگ یکی از مهمترین عوامل متمایز کننده سازمانهاست و فرهنگ جهادی در جهاد سازندگی، آن را از دیگر

نهادهای اجتماعی متمایز ساخت و جهاد را در سیر تعالی و توسعه قرار داد. مؤلفه‌های این کنش جهادی شامل فرهنگ کار متعالی، میدان دادن به نیروی انسانی (بویژه جوان) و جلب اعتماد و تعامل سازنده با محیط است که به صورت مختصر به تشریح آن پرداخته می‌شود.

فرهنگ کار متعالی: تحقق عینی فرهنگ جهادی در دو سطح جامعه و جهاد سازندگی جلوه‌هایی داشته است. فرهنگ سازمانی جهاد در تمایز با فرهنگ بوروکراتیک، سازمانی کاملاً متفاوت را پدید آورد. از نشانه‌های این فرهنگ کار متعالی می‌توان به اجرای کم‌هزینه کارها، خودباوری، سرعت در کار، کار با امکانات کم، سختکوشی، کیفیت خوب کار، کار عاشقانه، مسئولیت‌پذیری کارهای بزرگ، حضور در صحنه و میدانهای سخت و خودجوشی در پذیرش کار اشاره کرد که در ادامه به مصداق‌هایی از این مدعا در بیان جهادگران اشاره می‌شود: فرهنگ سازمانی در این نهاد، توجه ویژه‌ای به کار داشت. جهادگر با شوق فراوان به تکلیف، عمل می‌کرد و این شور و عملگرایی، کار را در سخت‌ترین وضعیت‌ها به پیش می‌برد. «اعضای جهاد هر اداره بیش از دو سه درصد نیروی انسانی آن ادارات را تشکیل نمی‌دادند، اما فعالیتهای تخصصی و سنگین سازمان را بر عهده می‌گرفتند و کارهایی را که برای اجرایش ناباوری وجود داشت، عملی می‌ساختند؛ برای مثال پیش از انقلاب، تجهیزات حساس صنعت نفت با کوچکترین مشکلی به داخل انبار فرستاده می‌شد و کسی هم حق تعمیر آنها را نداشت. دفتر جهاد وزارت نفت تصمیم گرفت تمام تجهیزات گران‌قیمت و خاک‌خورده گوشه انبارها را تعمیر کند و مورد استفاده قرار دهد (م، ۲۲)». «راه نفوذ و حضور نیروهای جهادی در عرصه مدیریت نیز در بحرانها و شرایط سختی بود که نیروهای دیوانسالار و عافیت‌طلب حاضر به ورود آنها نبودند و نیروهای جهادی می‌توانستند با خطرپذیری، لیاقت و توان خود را به اثبات برسانند و پیشنهاد این شد که ما در اداره مناطق بحرانی از جمله کردستان، سیستان و بلوچستان، گنبد، ترکمن صحرا و... به دولت کمک کنیم (م، ۴)». «اساساً ما یاد گرفته بودیم چیزی تحت عنوان نمی‌شود و نمی‌توانیم وجود ندارد. اگر نیاز به کاری بود ما وظیفه داشتیم همه توان خود را صرف آن کنیم و حصول نتیجه را به خدا می‌سپردیم (م، ۶)». «یک بار من پنج شب پشت سرهم نخوابیدم؛ نه اینکه جایی بیکار بنشینم و نخوابم، نه، این پنج شبانه روز را می‌دویدم و کار می‌کردم تا کارهای عملیات را سامان دهم. وظیفه ما انحراف مسیر آب بود تا عراق نتواند از آن منطقه نفوذ کند (م، ۶)». «لذتی که از کار می‌بردیم به نحوی بود که تفاوتی میان شب و روز حس نمی‌کردیم. گاهی جلساتمان تا نزدیک نماز صبح طول می‌کشید

(م، ۱۳). «بچه‌های مهندسی رزمی جهاد منتظر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مقامات بالا نماندند و با توجه به اینکه شرایط را بحرانی یافتند با استفاده از هشت بولدوزر، ۱۲ کیلومتر خاکریز را در مدت پنج ساعت در مسیر حرکت دشمن احداث کردند؛ به این ترتیب آنها کاری کردند که هر چند دیگر نمی‌توان آن را غیر ممکن گفت، به چیزی شبیه غیر ممکن می‌ماند. آنها در وضعیت بحرانی و بر اساس احساس مسئولیت خود یکی از عجیبترین رکوردهای اجرایی را به جای گذاشتند و مانع مهمی در مسیر حرکت دشمن ایجاد کردند (م، ۲۰)». هم‌چنین بخش عمده فرهنگ قدرتمند و حرکت‌های نوآورانه جهاد سازندگی، میراث مؤسسان جهاد بود که به نسل‌های بعدی هم منتقل شد. «دانشجویان انقلابی و جهادگرانی که در سال ۱۳۵۸ سازمان جهاد سازندگی را پایه‌گذاری کردند، تأثیرات بی‌اندازه‌ای را در شکل‌گیری فرهنگ اولیه جهاد سازندگی داشتند. اعتقادات و ارزش‌های مورد قبول آنها، اهداف، روشها، عملکرد و حتی پوشش و لباس و آرایش چهره آنها هنوز هم در سازمان جهاد سازندگی [جهاد کشاورزی] مشهود است (م، ۲۱)».

میدان دادن به نیروی انسانی (بویژه جوان): جهاد سازندگی نهادی مردمی بود که توسط جوانان انقلابی تأسیس شد (روح‌الامین، ۱۳۷۹: ۳۱). «در همان اولین ماه پیروزی انقلاب، نمایندگان انجمن‌های اسلامی دانشگاه‌های علم و صنعت، امیرکبیر (پلی تکنیک)، شهید بهشتی (ملی)، صنعتی شریف (آریامهر) و تهران دور هم جمع شدیم و در مورد مسائل عمومی کشور بحث‌هایی را مطرح کردیم. در نتیجه این بحثها بر موضوع محرومیت‌زدایی و حضور در مناطق روستایی متفق‌القول شدیم و لذا اولین جرقه‌های تشکیلاتی جهاد سازندگی در این جلسات رقم خورد (م، ۱۱)». «ساختار جهاد به گونه‌ای بود که آغوش آن بر روی نیروهای جوان گشوده بود و این یکی از مهمترین تفاوت‌های نظام مدیریت فعلی کشور با اوضاع آن سالهای انقلاب به شمار می‌آمد (م، ۲۱)». جلب اعتماد و تعامل سازنده با محیط: در رویارویی با محیط بیرونی و به صورت ویژه دستگاه‌های دولتی و با مشاهده فعالیت‌های ارزنده جهاد موجب شد تا آن را به رسمیت بشناسند و به آن اعتماد کنند. «اعتماد به سازمان جهادی تا جایی توسعه یافت که مجلس شورای اسلامی در تصویب قانون وزارت جهاد سازندگی امتیازاتی را برای جهاد سازندگی قائل شد که برای دیگر دستگاه‌های دولتی و سازمانها قائل نشده بود. بر اساس قانون مجلس به جهاد سازندگی اختیار داد که با تأیید وزیر جهاد سازندگی در بودجه خود دخل و تصرف کند و بودجه را صرف حل دیگر مشکلاتش کند. خود این نقض برخی اصول بودجه نویسی کلاسیک بود (م، ۱۳)».



### ساختارمندی جهادی

جهاد سازمانی متفاوت با همه سازمانهای معاصر خود و دارای سازه‌ای متناسب با اهداف انقلاب بود. ماهیت این نهاد، که با ادھوکراسی‌های مستقل تناسب بیشتری داشت، ادھوکراسی‌هایی که در قالب هسته‌های مستقل جهادی در شبکه‌ای از گروه‌های حرفه‌ای و تخصصی می‌توانستند، سامانه خدمت‌رسانی بی‌نظیری را در جهان تحولات ساختاری معرفی، و سازمانی ایجاد کنند. مأموریت‌گرا، هدف‌مند، کم هزینه و ایثارگر که همواره موجودیت خود را وقف رسیدن به هدف انگاشته است (پورعزت، ۱۳۸۹: ۱۰۶). در ادامه به تشریح ابعاد و ظرافتهای این ساختار پرداخته می‌شود:

ساختار ولایی (رابطه ولایی): ساختار جهاد ساختاری است که محوریتش ولی است. در کنش جهادی ولی اعتبارزایی می‌کند. این ولی است که احساسات را به جولان در می‌آورد. البته این احساسات در جهاد، احساسات خام و زودگذر نبود بلکه به تعبیری احساسات تصعید شده بود. رابطه امت و امامتی بود که پس از انقلاب بین مردم و امام شکل گرفته بود و جهادگران همه همسو با یکدیگر در جهت تحقق اهداف و آرمانهای امام(ره) تلاش می‌کردند. «اگر ولایت فقیه در انقلاب اسلامی شکل نگرفته بود، اساساً شکل‌گیری نهادهای انقلابی نظیر جهاد سازندگی چه وضعی داشت. ولایت فقیه عامل شکل‌دهنده، راهبر، هدایتگر و نگهدارنده جهاد سازندگی است والا مجتهدین انقلابی در قیل از انقلاب اسلامی نیز بودند، اما نهادی به وسعت و کارآمدی جهاد سازندگی وجود نداشت (م، ۸)». در سوی مقابل نیز همراهی و هم‌جهتی اهداف و عملکرد جهاد با اهداف انقلاب، موجب حمایت سیاسی و همراهی رهبران سیاسی انقلاب از جهاد می‌شد تا حدی که حضرت امام خمینی(ره) در پیام نخست و نیز پیامهای هر ساله، که به مناسبت سالگرد تشکیل جهاد سازندگی صادر می‌فرمود به حمایت و تمجید از سازمان جهاد می‌پرداختند «ساختار جهاد سازندگی و ابعاد و ویژگیهای آن نظیر ساختار شورایی در کلیت ساختار امام و امت قابل تعریف و جایابی است. اگر بتوان تفسیر درستی از رابطه امام و امت ارائه کرد، می‌توان به عمق ساختار جهادی پی برد. در عین حال باید رابطه جهادگران را با هم در پرتو امامت مورد تفسیر قرار داد؛ برای مثال اینکه چطور ساختار سلسله مراتبی در شوراهای استانی و شهری تحت تأثیر کلام امام بود و یا امام رابطه جهادگران با مردم را چگونه تعریف و تعیین کردند (م، ۱)». به دلیل رابطه ولایی در جهاد، که برگرفته از آموزه‌ها و فرهنگ اسلامی اعضای آن بود، عموماً نماینده‌های امام، نقش

میانجی‌گری و فصل الخطاب بودن جلسات را ایفا می‌کردند؛ «لذا «نماینده امام بالاترین نقش را در نهایی شدن تصمیمات و اجماع آرا و هماهنگی میان سلايق مختلف داشت (م، ۶)».

مدیریت و اداره شورایی: «ساختار این نهاد به صورت شورایی و مشارکت‌جویانه پایه‌ریزی شد. این نهاد با کنار نهادن سامانه برنامه‌ریزی از بالا به پایین و ایجاد شوراهای تصمیم‌گیری، جزو اولین سازمانهایی بود که در کشور از ساختار غیر متعارف و غیر بوروکراتیک استفاده کرد. ایجاد شورای جهاد مرکز در تهران، شورای هماهنگی استانها، شورای جهاد سازندگی استان و شورای جهاد سازندگی شهرستان یکی از راهکارهای کم نظیر در حوزه سازمانی است که برای وظایف سازمانی از آن بهره برده شد (م، ۲۳)» «جهاد در تمام سطوح و حتی تا پایین‌ترین رده‌ها به صورت شورایی اداره می‌شد. به طور کلی تشکیلات جهاد سازندگی در سطوح مختلف شامل دفتر مرکزی جهاد سازندگی، شورای مرکزی استان، شورای مرکزی شهرستان و جهاد سازندگی دهستان یا بخش می‌شد. تشکیلات جهاد سازندگی در هر یک از این مراکز شامل شورای مرکزی، شورای هماهنگی، کمیته‌ها و واحدها بود. شورای هماهنگی، شورای مدیران و شورای معتمدان از مهمترین الگوهای شورایی نوآورانه جهاد سازندگی بود که تا قبل از آن در کمتر سازمانی چنین ساختاری دیده می‌شد. هم‌چنین «جهاد سازندگی تنها نهادی بود که بدون رئیس و با مدیریت شورایی اداره می‌شد (م، ۶)». «یکی از تشکیلات شورایی جهاد، شورای هماهنگی بود که پیشنهادها و برنامه‌های اجرایی کمیته‌ها را بررسی و هماهنگ، و پس از تصویب شورای مرکزی برای اجرا به کمیته‌ها ابلاغ می‌کرد که شامل مسئولان تمامی کمیته‌ها و واحدها چه مستقل و چه وابسته، و اعضای شورای مرکزی در تمام سطوح می‌شد (م، ۲۷)» و نیز «یکی از ویژگیهای برجسته جهاد، شورای هماهنگی مدیران بود و دفتر مرکزی جهاد سازندگی متولی آن بود. اعضای این شورا را در سطح مرکزی، اعضای شورای مرکزی استانها، اعضای شورای مرکزی کشور به اضافه مسئولان واحدها و کمیته‌های دفتر مرکزی که تنها وظیفه ستادی داشتند نه اجرایی و زیر نظر مسئول امور اجرایی شورای مرکزی بودند، تشکیل می‌دادند. جلسات دو تا سه روزه بود و اوایل هر شش ماه و سپس یک بار در سال برگزار می‌شد. شیوه کار بدین صورت بود که اعضا در قالب ۷ - ۸ کمیسیون تقسیم‌بندی می‌شدند. مشکلات و مسائل اجرایی در این کمیسیونها به بحث گذاشته می‌شد و آخرین روز جمع‌بندی کمیسیونها اعلام می‌شد. در نهایت تمام گزارشها در شورای مرکزی چک‌ش کاری، و به‌بخشنامه و دستورالعمل اجرایی تبدیل می‌شد. (م، ۵)».

کاملاً بر مبنای شور و مشورت و با نظر خواهی از افراد زیردست صورت می‌پذیرفت و مسئول امور استان یا شهرستان در شورای مرکزی مأمور این وظیفه بود. «اگر برای جهاد شهرستانی، مسئول جهاد از شهرستان دیگری انتخاب می‌شد، گاهی بچه‌های جهاد قبول نمی‌کردند. شورای مرکزی جلسات مکرر برای توجیه آنها می‌گذاشت، تا نسبت به این فرد رضایت ایجاد شود. اگر باز هم نمی‌پذیرفتند، شورای مرکزی پیشنهاد خودش را پس می‌گرفت. هیچ چیز تحمیلی نمی‌بود. بنابراین وقتی می‌گوییم سامانه مدیریت شورایی در جهاد به واقع پدیده‌ای رؤیایی نبود (م، ۱۳)». «یکی از مزیتها و توان منحصر به فرد شورا توان اجرایی و مشورتی توأمان آن بود؛ بدین صورت که اعضای شورا مسئول اجرای تصمیمات خود بودند. اگر عضوی بر نظر خود در حیطه مسئولیت خود اصرار و تأکید می‌ورزید، دیگر اعضای شورا نظر وی را به عنوان تصمیم نهایی صادر می‌کردند؛ چرا که می‌دانستند خود این فرد مسئول اجرای آن تصمیم خواهد بود و از طرفی به دلیل لمس مسائل محیط اجرایی از نزدیک، قطعاً تصمیم غیر معقولی را نخواهد گرفت. برای مقایسه قابل ذکر است «یکی از شوراهایی که بعد از انقلاب شکل گرفت و دارای سبکی نزدیک به شورای جهاد بود، شورای عالی قضایی بود که رئیس آن شهید بهشتی بود که بعد از تدوین و اجرای قانون اساسی و انتخاب رئیس برای این قوه، سبک اجرایی و شورایی آن حذف شد (م، ۱۱)». هم‌چنین تصمیم‌گیری در جهاد بر اقتناع مبتنی بود. «در هشت سالی که در شورای لرستان بودم به تعداد انگشتان دست رأی‌گیری نکردیم و با هم کنار می‌آمدیم و اقتناع می‌شدیم (م، ۱۵)». «شورا به دلیل واگذاری اختیار کاملی که به اعضای خود داده بود، موجب شده بود که اعضا در هنگام اجرا و در صحنه عمل مبتنی بر مسائل و نیازهایی که با آن روبه‌رو می‌شوند و به منظور رفع آن به برنامه‌ریزی بپردازند. در واقع برنامه از پیش تدوین شده و یکساله جلو روی اعضا قرار نداشت، بلکه اعضا در صحنه عمل و با توجه به نیاز میدان به برنامه‌ریزی می‌پرداختند (م، ۲۴)». «یکی از ویژگیهای ارزشمند جهاد این بود که برنامه را از دل نیازها در میدان تدوین می‌کردند (م، ۲)؛ به عنوان نمونه «توسعه و به کارگیری مهندسی رزمی در جنگ، نتیجه حضور جهاد در خط مقدم بود و اگر جهاد می‌خواست تنها با تکیه بر قدرت فکر و دور از میدان به چنین توانمندی برسد، هیچ گاه به آن دست نمی‌یافت (م، ۶)».

مأموریت‌گرایی به جای تخصص‌گرایی و پویایی سازمانی: تخصص‌گرایی افراطی بخشها و واحدهای سازمانی، سبب بروز مشکلات زیادی می‌شود. معمولاً، همه مسائل چندبخشی است و

نمی‌توان مسئله‌ای را یافت که صرفاً جزو حوزه کارکردی یک وزارتخانه خاص باشد. از این رو، رویکرد جهاد در وهله اول شناسایی مسائل کشور بود و نه تشخیص و اجرای وظایف در یک حوزه کارکردی خاص و پس از آن نیز اجرای مأموریت بر زمین مانده را تکلیف خود می‌دانست و نه اینکه مبتنی بر تخصص موجود به دنبال اجرای وظیفه باشد و این مأموریت‌گرایی موجب توسعه ظرفیتها می‌شد. «جهاد در هر جا مشکلی وجود داشت حضور می‌یافت؛ پیش از اینکه طرحی نوشته، و یا بودجه‌ای تصویب شود (م، ۹)». «سامانه پشتیبانی مهندسی جنگ جهاد طرح‌مدار و مأموریت‌گرا بود تا تخصص‌مدار. واحدهای تخصصی، چه در قرارگاه، چه در گردان، چه در ستاد مرکز در خدمت طرحهایی بودند که در جنگ می‌خواست اجرا بشود. خود آنها طرح انتخاب نمی‌کردند ما چه کار بکنیم. باید سفارش از قرارگاه کربلا، نجف، حمزه و غیره می‌آمد که فلان ماشین را می‌خواهیم، فلان دستگاه را می‌خواهیم. اینها طبق سفارش آن چیزی که از خط می‌آمد کار می‌کردند. این سامانه مدیریتی بسیار سریع بود. نیروها هرز نمی‌روند و بعد هم به طرف تخصص خود نمی‌شکند؛ یعنی همیشه مأموریتی را انجام می‌دهند که اینجا نیاز است و او هم به دنبال آن است و بعد هم مفید است و بعد هم آزمون آن را خود او انجام می‌دهد (م، ۱۲)». انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و آمادگی همه جانبه خدمت در تمام عرصه‌ها، سبب شده بود که جهاد خود را به حوزه خاص و عملکرد بهینه در آن حوزه مقید نگرداند؛ بلکه حوزه فعالیت خود را بر اساس مسائل انقلاب و کشور تعیین کند و هم‌چنین از تخصص‌گرایی و گسترش تفکیک‌گرایی در جامعه جلوگیری کند و در عمل با نوعی نگاه کل‌گرایانه به حوزه‌های گوناگون بنگرد؛ لذا در جهاد شاهد کارکنان چند تخصصه بودیم و پویایی زیادی در وظایف سازمانی مشاهده می‌شد. پویایی در نهاد جهاد سازندگی با استقبال از پذیرش مسئولیتهای خطیر در هر دوره با توجه به نیازهای جامعه و انطباق آن با تشکیلات جهاد و نیز بازنگریهای دائم در روشهای اجرایی و اداری با حفظ کیفیت در عرضه خدمات و ایجاد زمینه مناسب برای ارتقای کارکنان قابل مشاهده است (ایروانی، ۱۳۷۸).

نظارت و کنترل غیر رسمی: نظارتهای در سطوح مختلف جهاد به منظور تخطی نکردن سطوح زیردست از وظایف و مأموریتهای خود نبود، بلکه بیشتر به منظور انتقال دانش و تجربیات و اطلاع از مسائل و مشکلات فرایند کار بود. در واقع نظارت بر عملکرد کارکنان به شیوه کلی به جای نظارتهای جزئی مبنا بود. «ایمان و تقوای قوی و رابطه ولایی و تبعیت‌پذیری سطوح پایینی نسبت به سطوح بالایی باعث شده بود که افراد دقیقاً در چارچوب وظایف عمل کنند با کمترین تخطی از

آن، طوری که وجود ناظر بر اجرای آن بی‌معنی بود. رابطه ایمان و اعتماد متقابل بین سطوح، نیاز به نظارت را به حداقل ممکن رسانده بود (م، ۱۶)».

ساختار منعطف و تطبیق‌پذیر با تکلیف و محیط: جهاد سازندگی در دوره‌های متفاوت برای وظایف متناسب با نیازهای محیطی، تغییر مأموریت می‌داد. پذیرش وظایف و فعالیت‌های مربوط به حوزه‌های عمران در مناطق روستایی و عشایر در سالهای اول انقلاب اسلامی، پذیرش وظایف و فعالیت‌های مربوط به کشت گندم دیم، دام و طیور و آبریزان در سال ۱۳۶۳، فعالیت‌های مربوط به حوزه‌های جنگل، مرتع، شیلات و آبخیزداری در سال ۱۳۶۹ از جمله تغییرات عمده در وظایف و مأموریت‌های نهاد جهاد سازندگی بوده است. «تعداد اعضای شورای مرکزی طی چندین برهه زمانی، متناسب با اوضاع محیطی تغییر کرد یا مثلاً مزیت نسبی استان و شهرستان در تعداد واحدها و کمیته‌ها نقش تعیین‌کننده داشت. بسته به مزیت نسبی هر استان تعداد اعضا و تشکیلات ذیل شورای مرکزی متفاوت بود؛ ولی در کل ساختار پیچیدگی نداشت (م، ۱۴)». «در جهاد تمرکز بر تکلیف و دستیابی به اهداف اصل بود و از این رو تلاش همیشگی جهاد تطبیق ساختار و روش‌های خود با اهداف بود؛ برای مثال جنگ که شروع شد، تشکیلات جدیدی متناسب با نیازهای جنگ شکل گرفت و سرعت در تمامی استانها ستاد پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد تشکیل شد (م، ۲۸)».

آتش به اختیار در اجرا و واگذاری اختیار زیاد نیروها: واگذاری اختیار در جهاد به گونه‌ای بود که تا سطوح پایینی به مشکلی حل نشده بر نمی‌خوردند مسائل را به سطوح بالایی ارجاع نمی‌دادند. «اختیارات در سامانه جهاد به گونه‌ای بود که اگر سطوح پایین توان و امکان رفع نیازهای خود را داشتند، حوزه‌های بالادستی خود را درگیر نمی‌کردند و به آنها ارجاع نمی‌دادند؛ مثلاً ما در جهاد سپیدان قرار گذاشتیم که پول یک روز نفتی را که از قبال مصوبه دولت شهید رجایی نصیبمان می‌شد برای خرید یکسری ماشین‌آلات راه‌سازی صرف کنیم تا بدون همکاری با مرکز به راه‌سازی پردازیم (م، ۵)». «واگذاری اختیار به مدیریت غیر متمرکز منجر می‌شد و به افراد شخصیت می‌داد؛ لذا این روش را در مورد دیگر مسئولان کمیته‌ها و شهرها نیز اجرا می‌کردم و افراد با اختیار کامل به روستاها می‌رفتند و تصمیمات مقتضی را می‌گرفتند (م، ۶)».

تشکیلات‌پذیری از بالا به پایین در کنار تصمیم‌سازی پایین به بالا: «در جهاد سطوح پایینی، پیروی بسیار زیادی از سطوح بالایی خود می‌کردند؛ مسئله‌ای که از دید شهید بهشتی حتی از تخصص و تدین نیز بالاتر بود. «در سلسله مراتب جهاد پیروی از رده‌های بالاتر خیلی زیاد بود و

خودرأیی وجود نداشت و در واقع گوش به فرمان نبودند، دل به فرمان بودند. البته این طور نبود که بحث نکنند، بلکه زمانی که رده‌های پایینی نظر مخالفی داشتند، صراحتاً اعلام می‌کردند. ولی وقتی تصمیمی گرفته می‌شد به اجرای تمام و کمالش می‌پرداختند (م، ۲۶)». «سیاستها و دستورالعملهای کلانی که در مرکز صادر می‌شد از تجمیع نظریاتی که در جلسات شورای مدیران شهرستان و سپس استان و در نهایت مرکز بالا آمده بود، تهیه می‌شد. در شورا، سطوح بالایی بدون نظرخواهی از سطوح پایینی حق وضع سیاست و تصمیمی را نداشتند (م، ۱۴)». «اگر در شورای هماهنگی تصمیمی گرفته می‌شد، شورای مرکزی به خودش اجازه نمی‌داد که آن تصمیم را کنار بگذارد؛ حتی اگر می‌خواست آن تصمیم را عوض کند، باید یک جلسه دیگر شورای هماهنگی تشکیل می‌داد و در آن جلسه اعضای شورا را توجیه می‌کرد؛ این در حالی بود که سطح شورای هماهنگی، پایین‌تر از سطح شورای مرکزی بود (م، ۲۲)».

ساختار ساده و چالاک و دوری از قوانین و مقررات دست و پاگیر و کاغذ بازی: ساختار جهاد پیچیدگی زیادی نداشت و ساختار تختی به شمار می‌آمد. همان‌طور که بیشتر بیان شد، ساختار منعطف آن موجب شده بود که متناسب با وضعیت محیطی، تعداد سطوح و تشکیلات آن در استان‌ها و شهرستانهای مختلف متفاوت شود. «ذیل هر یک از اعضای شورا رده‌بندیهای زیادی وجود نداشت؛ مثلاً ذیل مسئول امور اجرایی، چندین مسئول مشخص برای هر حوزه وجود داشت و هر یک چند کارشناس برای خود داشتند (م، ۱۳)». «طراحی تشکیلات سازمان پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد، عمدتاً توسط شهید رضوی و همکارانش انجام شده و این طراحی پویا به گونه‌ای بود که به آسانی واحدها و مجموعه‌های جدیدی ایجاد، و پس از پایان مأموریت، خود به خود منحل می‌شد. این الگو ترکیبی از سامانه‌های طرح‌مدار و سامانه‌های انسان‌مداری بود که نظام ثابتی نداشت و کارایی آن بیش از سامانه‌های طرح‌مدار مرسوم بود (م، ۱۸)». فرهنگ جهادی توانسته بود بر یکی از مشکلات تاریخی نظام اداری ایران فائق آید و آن مشکل وجود مقررات فراوان و دست و پاگیر بود و این فرهنگ قوی سازمانی موجب مقررات زدایی و تسریع بسیار خوب کارها شد. جهاد سازندگی با یک اساسنامه ۲۱ ماده‌ای و بدون هیچ گونه قوانین بوروکراتیک و دست و پاگیر بنا نهاده شد. «از همان ابتدا تلاش شد تا به استفاده از مقررات و دستورالعملهای ساده، سریع، غیر متمرکز و دوری از ضوابط و مقررات دست و پاگیر، بهای زیادی داده شود (م، ۱۷)». «کارها انقلابی پیش می‌رفت، بچه‌ها موضوعی را در کاغذ معمولی می‌نوشتند و

کار انجام می‌شد و اصلاً یک نامه دوبار پاراف (پیرو) نمی‌خورد. این روش در سامانه بروکراسی اداری پذیرفته نبود (م، ۱۲)».

شایسته سالاری انقلابی: ساختار جهاد با اعتماد و اختیار وسیعی که به افراد واگذار کرده بود، شرایطی را فراهم کرده بود که اعضا به توانایی خود ایمان پیدا کنند و این توانایی را در صحنه عمل شکوفا کنند و هر کسی که در این فرایند شکوفاسازی مسیر را سریع‌تر طی می‌کرد به سمت و مسئولیتی دست پیدا می‌کرد. در واقع رسیدن به این جایگاه حاصل اعتماد و مقبولیت عمومی اعضا به توانایی‌های او بود. «این برتریها در عمل خودش را نشان می‌داد و در عمل برای افراد محرز می‌شد که فلان شخص نسبت به بقیه ارشدیت دارد. این چنین نبود که از همان ابتدا به سمت ارشدیت و مسئولیت برسند. همچون جبهه جنگ، که فرماندهان از ابتدا به این سمت منصوب نمی‌شدند، بلکه وقتی در عمل توانایی خود را نشان می‌دادند به سمت ارشدیت می‌رسیدند (م، ۱۰)». در نهادهای انقلابی تعهد در کنار تخصص مطرح می‌شد بویژه «انتخاب مدیران در جهاد بر اساس شایستگی‌ها بود. این شایستگی‌ها بیشتر جنبه اعتقادی داشت؛ یعنی هر چه یک نفر عارفتر، خالصتر و متعبدتر بود، شایسته‌تر بود و تفسیر این موضوع این است که اگر تقوی و ایمان شرط لازم بود، تخصص شرط کافی تلقی می‌شد (م، ۱۷)». «در جهاد ما مسئولی نداشتیم که تخصص داشته، ولی تعهد نداشته باشد. دوران بعدی که جهاد افول کرد یکی از انتقاداتی که شنیده می‌شد این بود که در ابتدا ما همه شبیه هم بودیم ولی سامانه جدید همه چیز را رها کرد و به تحصیلات بها داد (م، ۴)»؛ بدین ترتیب گرچه یک اصل مهم بروکراسی نقض شد در عمل یک اصل ایجابی توانست جایگزین آن شود. در واقع تلاش بر این بود که به جای متخصص‌ترین فرد، فردی بر اساس انْ اَکْرَمَکُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰیْکُمْ (حجرات/۱۳)، بر مسند مدیریت سازمان بنشینند؛ گرچه اقتضائات زیستن در عالم مدرن، قید تخصص را در کنار تعهد می‌نشانند.

انسان‌مدار بودن مقدم بر سازمان‌مدار بودن: «در سازمان جهاد انسان‌مدار بودن بر سازمان‌مدار بودن مقدم بود؛ یعنی بعضی وقتها یک نیروی خوب می‌رسید، یک واحد برای او درست می‌شد، آن نیرو هم می‌رفت واحد جمع می‌شد یا کمیته جمع می‌شد می‌رفت زیرمجموعه یک چیز دیگر، یک جای دیگر. آدم از خود ساختار مهمتر بود؛ یعنی آدم آن را داشته باشیم، این کار درست می‌شود. یک مهندس از نیروهای مردمی می‌آمد، می‌گفت من فلان کار را می‌توانم بکنم. یک کارگاه کوچک در اختیار او می‌گذاشتند می‌گفتند آن چیزی را که می‌خواهی بسازی را بساز.

وقتی هم می‌رفت تعطیل می‌شد؛ این خیلی مهم بود (م، ۲۲).

توان یادگیری و نوآوری: توان یادگیری را راهی که هر شخص یا سازمان، دانش خود را در مورد محصولات و فرایندهای تولید آنها به روز می‌سازد و استفاده از مهارت‌های گسترده نیروی کار خود را توسعه و بهبود می‌دهد، تعریف می‌کنند (هوشنگی، ۲۰۱۲). یکی از توانهای ویژه خصوصا در شورای هماهنگی جهاد، انتقال و تسهیم دانش و تجربیات بین اعضا بود. شورای هماهنگی بسته به موقعیت با برگزاری جلسات مستمر هفتگی یا دو هفته یک بار اطلاعات اعضا را با یکدیگر هم سطح می‌کرد. هم‌چنین چنانچه نوآوری را به مفهوم استفاده از افکار نو در ایجاد ارزشهای جدید بدانیم (ایونس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۴۲ - ۴۷)، نوآوری در سطح گسترده و با تأثیرات شگرف در نهاد جهاد سازندگی اتفاق افتاده است. این نوآوریها در حوزه فنی مهندسی به صورت ویژه خود را در ستاد پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد سازندگی نشان داد که توانست عمیقترین تأثیرگذارها را در توسعه علم و فناوری نظامی در کشور به همراه داشته باشد (م، ۱۲). «یکی از مهمترین دلایل استقبال مجموعه‌ای از نیروهای با تحصیلات بالا در مرکز تحقیقات مهندسی جنگ جهاد، امکان آزادی عمل و استقلال در جهاد سازندگی بود. از این رو با توجه به عدم حاکمیت بروکراسی در ساختار، متخصصان مرکز سعی می‌کردند تمام توانمندیهایشان را به ظهور برسانند (م، ۸)». یکی از روشهای یادگیری در جهاد، یادگیری هنگام عمل بود؛ «بدین صورت که اعضا هنگام کار با مسائل جدیدی روبه‌رو می‌شدند و چگونگی حل آن در صحنه عمل به عنوان دانش و تجربه برایشان باقی می‌ماند. از طرفی دیگر به انتقال اطلاعات و تجربیات میان اعضا و کسب تجربه افراد در حوزه‌های مختلف، ضعف این شیوه که آزمون و خطا بخشی از آن است تا حد زیادی برطرف شده بود (م، ۵)». در همین راستا قابل ذکر است «روش ما برای اجرای پل بعثت یادگیری بر اساس تجربه بود؛ زیرا تا به حال پلی به این شکل و به این صورت احداث نشده بود. بنی‌هاشمی، زنده‌باد» جهاد حداکثر استفاده را از دانش بومی و اطلاعات محیطی می‌کرد. «در این زمان چگونگی مهار و نگهداری لوله‌ها در آب خروشان اروند به دغدغه اصلی ما تبدیل شده بود. برای حل این مشکل یکی از نیروهای محلی، رویکرد ساده اما جالبی را مطرح کرد. او می‌گفت همین رودخانه بهترین کمک شما است. اگر با اروند کنار بیایید به شما کمک می‌کند و اگر با آن بجنگید شما را شکست خواهد داد. بر این اساس تصمیم گرفتیم به رود خروشان اروند به چشم فرصت نگاه کنیم و نه



تهدید و طرح‌های خود را مطابق با اوضاع و ویژگی‌های آن انجام دهیم (م، ۱۹)». عرصه‌سازی برای انتقال دانش و تجربه نیز از توان جهاد بود؛ «برای مثال شخصی که مسئول کمیته فنی بود، هیچ چیزی از روابط عمومی نمی‌دانست یا شخصی که مسئول مالی بود، هیچ چیز از کشاورزی نمی‌دانست؛ اما درباره حوزه‌های کاری یکدیگر صحبت می‌کردند تا از این موضوعات اطلاع پیدا کنند و بتوانند به هم کمک‌رسانی کنند؛ مثلاً اگر یکی از اعضای شورا می‌گفت من فلان چیز را می‌خواهم، بقیه اعضا درباره علت آن نیاز سؤال می‌کردند و او باید توضیح می‌داد تا اطمینان و اعتماد لازم را ایجاد کند. این مشورتها باعث سریع‌ترین نوع آموزشها در جهاد شد (م، ۳)».

نیروی انسانی متمایز: «نیروی انسانی جهادی در جستجوی پاداش از سوی مردم یا دولت نبود و در راه مأموریت‌هایش، فداکاری‌های بی‌شماری انجام می‌داد. نهاد جهاد سازندگی ۲۸۵۰ شهید، ۲۰ هزار جانباز و صدها آزاده از جهادگران تقدیم کشور کرد (م، ۲۰)». این نهاد بسرعت به یکی از توانمندترین سازمانها از حیث نیروهای انسانی متخصص و مردمی در میان سازمانهای کشور تبدیل شد. تقید به فضائل اخلاقی، اعتماد متقابل بین اعضا، تصمیم‌گیری جسورانه و قاطعانه، هم‌سطحی و ارتباط مستقیم مدیر با نیروها، خدمت به مثابه هدف و خطرپذیری بسیار مدیران از مهمترین مؤلفه‌های نیروهای انسانی جهاد بود که به نمونه‌هایی از مصداق‌های آن پرداخته می‌شود:

اخلاقی بودن، ایثار مادی و معنوی، تقوای کاری، و دوری از سیاست‌زدگی و قدرت‌طلبی از مهمترین فضائل اخلاقی بود که در اعضای جهاد دیده می‌شد. اعضای جهاد دارای تربیت اسلامی مشترکی بودند که زمینه نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی و جهادی را در اعضا و سازمان فراهم می‌کرد. «رویکرد صرفه‌جویانه در اجرای طرحها، حساسیت نسبت به استفاده از بیت‌المال، وجدان کاری و روحیه ایثار و فداکاری از ویژگی‌های مدیران جهادی بود (م، ۷)». «یکی از این ویژگی‌های جهادی، بی‌میلی به پذیرفتن مسئولیت و اجرای تمام و کمال آن هنگام پذیرفتن مسئولیت بود. از دیگر ویژگی‌های اعضای جهاد می‌توان به تقدم رضای الهی بر دیگر رضایتها، تقدم حق بر منافع شخصی، خلوص نیت و بی‌ریایی در کارها، برقراری روابط صمیمانه بین اعضا، تسری معنویت به یکدیگر، تواضع و قدرت اقناع‌کنندگی فرد ارشد و رهبری بر دلها به جای ریاست او بر اعضا، اشاره کرد (م، ۱۱)». «سال دوم، که خدمت امام رفتیم یادم هست همین طوری که داشتم آمارها را می‌خواندم - و آمارها هم دیگر ده برابر شده بود و به گونه‌ای که مثلاً چند هزار کیلومتر راه روستایی و... امام یک حالت نیمه برافروخته‌ای داشتند. با پایان صحبت‌های من، فرمودند مگر

نگفتم اینها را به مردم بگویید؟ چند بار بگویید. مردم فراموشکارند و آن جمله معروف را گفتند که وقتی یک مرغی یک تخم می‌گذارد این همه سر و صدا می‌کند. آن وقت شما این همه کار کرده‌اید، هیچ نمی‌گویید (م، ۲۶)». «نوع رفتار فرد ارشد هم به گونه‌ای بود که خودش را از همه کوچکتر می‌دانست و تواضع زیادی داشت و در کنارش قدرت اقناع‌کنندگی فراوانی داشت (م، ۱۶)». «شهید ملاآقایی در مواقع مختلف در میان بچه‌ها می‌رفت و دست محبت خود را بر سر آنها می‌کشید. هنگامی که آنها سر کار می‌رفتند، نزدشان می‌رفت و آنها را می‌بوسید و در بغل می‌گرفت؛ لذا همین که مثل بچه‌ها خاکی بود و در بین آنها می‌نشست، با آنها کار می‌کرد و با آنها غذا می‌خورد، روز به روز بر محبت قلبی بچه‌ها نسبت به او اضافه می‌شد (م، ۱۹)». هم‌چنین با تکیه بر ویژگی ایثارگری بود که «در ابتدای شکل‌گیری جهاد، واژه حقوق و دستمزد، واژه‌ای تقریباً نامأنوس بود (م، ۲۵)». یکی از جهادگران در مقایسه جهاد و وزارت کشاورزی می‌گوید: ما قبلاً به اندازه توان کار می‌کردیم و به اندازه نیاز حقوق می‌گرفتیم، ولی اکنون باید به اندازه‌ای که دیگران تشخیص می‌دهند کار کنیم و به اندازه‌ای که آنان تعیین می‌کنند حقوق بگیریم. در آن زمان، هنگامی که پایان ماه می‌رسید، کیسه‌های پول را می‌آوردند و هر کس به اندازه نیازش بر می‌داشت در حالی که به اندازه توانش کار کرده بود» (پورعزت، ۱۳۸۹: ۱۰۴). «آرمان مشترک نهاد جهاد سازندگی، آرمان شخصی هر یک از کارکنان سازمان بود و این عامل منشأ قدرت و حرکت سازنده در این نهاد محسوب می‌شد (م، ۱۰)». «هیچ کس انتظار نداشت که حتماً استخدام شود یا آینده مطمئنی داشته باشد. آنهایی که داوطلب بودند و علاقه داشتند در چنین نهادی مشغول به کار می‌شدند». الف ۳۳ بسیاری از اعضای جهاد سازندگی بدون دریافت دستمزد در جهاد فعالیت می‌کردند و برای تأمین هزینه زندگی خود با بی‌میلی از صندوقهای اشتراک [پول]، وجوه مالی دریافت می‌کردند. ضدیت آنها با مادی‌گرایی به اندازه حمایت آنان از سیاستهای رادیکال و عدالت‌خواهانه، مانند توزیع زمین در تشکیل زیربنای دینی سازمان سهم داشت (سندرلاب، ۲۰۱۳: ۵۳ - ۵۴). به منظور تداوم و نهادینه‌سازی هر نهاد باید اعتماد متقابل میان اعضا در تمام سطوح برقرار باشد. اعضای شورا تحت تأثیر تربیت اسلامی و ارزشها و باورهای مشترک خود به یکدیگر متقابلاً اعتماد داشتند. با وجود اعتماد بین جهادگران فضای مدیریتی و کاری بسیار مطبوع و مطلوبی شکل گرفت که صمیمیت، همدلی و همکاری را در این نهاد به اوج می‌رساند. «محیط باید چگونه باشد تا اعتماد متقابل بین افراد حفظ شود؟ باید دور از نفاق باشد. باید اخلاص و جو اعتماد

حاکم باشد. برای این منظور نباید هرکسی در آن جمع حضور پیدا کند؛ برای مثال در جهاد، یک حریمی وجود داشت که تنها مختص نیروهای جهادی بود. در چنین جمعی مقررات هم بر همین منطق، منطبق است. از جمله این مقررات، شورا و حالت شورایی در تصمیم‌گیری است. در کارهایی که اشخاص با اعتماد، یک قسمت آن را به عهده دارند؛ نمی‌شود رئیسی و دستوری برخورد کرد (م، ۳). «در رابطه با اعتماد متقابل بین جهادگران بهتر است به این موضوع اشاره شود که این اعتماد در درجه اول در اصل برائت مسلمین و مؤمنین از کردار عصیان‌عمدی ریشه دارد و در درجه دوم عمل جهادگران در این نهاد رابطه آنها را نسبت به هم مستحکم‌تر و قوی‌تر می‌کند و اخوت را بین آنها شکل می‌داد. در واقع در حد شعار به باورهای دینی خود باقی نمانده بودند و در عمل آن را نشان می‌دادند و این ویژگی را می‌توان مهمترین روش جلب اعتماد بین افراد به حساب آورد (م، ۱۶)».

بسیج مردمی و احیای فرهنگ یاریگیری (عامل توسعه‌دهنده و سرعت بخش جریان نوآوری) این نهاد با ساز و کار نهادی و ظرفیتهای درونی خود از جمله استفاده از ظرفیتهای مردمی، استفاده از دانش ضمنی مردم، احیای مشارکت و خودیاری روستاییان و نقش دادن به مردم از طریق تشکیل شوراهای اسلامی و نیز بسیج عمومی در پشتیبانی از جنگ توان جلب مشارکت مردم و استفاده از این ظرفیت عظیم را کسب کرد. ویژگی مردمگرایی جهاد در شعارهای «هم با هم جهاد سازندگی» و یا شکل‌دهی مشارکتهای مردمی در قالب شوراهای اسلامی روستاها و پشتیبانی از جنگ با سازماندهی گسترده نیروهای داوطلب مشهود است و در واقع این نهاد دارای نوعی نظام مردمگرا بود و همین ویژگیها توانست به عامل توسعه‌دهنده و سرعت بخش جریان نوآوری و عرضه خدمات گسترده توسط جهاد تبدیل شود. مردمی بودن و مردمگرایی، جذب حداکثری مردم، احیای مشارکت و خودیاری مردم از مؤلفه‌ها و ابعاد این بسیج عمومی است که موجب احیای فرهنگ یاریگیری در دهه اول حیات جهاد سازندگی شد، که در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

مردمی بودن و مردمگرایی: مردمی بودن و مردم داری از ویژگیهای بارز نیروهای جهاد بود. جهادگران خودجوش در عرصه‌های مورد نیاز انقلاب و رفع نیازهای بر زمین مانده مردم مشارکت می‌کردند و در این مسیر در کنار مردم به گونه‌ای با اقشار مختلف مردم بویژه محرومان همراه شدند که آنها را مجذوب خود ساخته بودند و این سبب ایمان مردم به جهادها شده بود. نیروهای

انسانی حاضر در تشکیلات جهاد «اکثراً افراد تازه کار بودند و سابقه مدیریتی نداشتند؛ ولی قلبی مملو از ایمان و اعتقاد، عشق به امام و انقلاب و شور خدمت به محرومان داشتند (م، ۲۰)». در این دوران اقدامات مختلفی انجام دادیم؛ از ساختن حمام و دستشویی برای مردم تا برگزاری انتخابات و در افتادن با خانها. شاید تنها کاری که در آن زمان نکردم، خواندن خطبه عقد زن و شوهر بود! که البته آن را هم برخی از بچه‌های آشنا به امور فقهی انجام دادند. روحیه ما این بود که برای خدمت به مردم از هرکاری که از دستمان بر می‌آمد دریغ نمی‌کردیم. همین مسئله علت اصلی محبوبیت جهاد در روستاها بود (م، ۱۱)». اعضای جهاد سازندگی که بسیاری از آنها خود اهل روستا بودند براحتی می‌توانستند با روستاییان ارتباط برقرار، و ذهنیت، عادات، نیازها و اولویتهای آنان را درک کنند. همان‌طور که یکی از اعضای سابق جهاد سازندگی عنوان کرد: «ما که خود اهل روستا بودیم به روستاییان احترام می‌گذاشتیم و ارزشهای آنان را درک می‌کردیم و با آنان همفکر بودیم (م، ۳)». این مردان و زنان جوان با ظاهر و رفتاری وارد روستاها می‌شدند که از آنها سادگی، تواضع و پرهیزگاری نمایان بود. به همین دلیل، این افراد براحتی هم‌رنگ روستاییان می‌شدند و به سادگی با آنها ایجاد ارتباط، و اعتماد روستاییان را جلب کردند (سندرلاب، ۲۰۱۳: ۴۳). «جهاد اعتقاد داشت مردم بسترهای آماده‌ای هستند که اگر در فرد یا گروهی، صداقت و پاکی ببیند به دور او جمع می‌شوند. جهاد نیز در همین مسیر حرکت می‌کرد و به همین دلیل در قلوب مردم جای گرفته بود؛ در حالی که سازمانهای دیگر در قلب دولت جای گرفته بودند. جهاد به دنبال مردم بود و سازمانهای دیگر به دنبال سازمان برنامه و بودجه بودند. جهاد قدرت را در ظرفیت وجودی مردم می‌دید و آنها قدرت را در بودجه و امکانات بیشتر می‌دانستند. به همین دلیل در موارد بسیاری هزینه کارهایی که جهاد انجام می‌داد، توسط مردم تأمین می‌شد؛ حال یا خیرین کمک می‌کردند و یا مردم عادی منطقه - به دلیل اعتماد و پیوند خوبی که به جهاد داشتند - این پول را پرداخت می‌کردند و در آبادانی محل زندگی خود مشارکت می‌کردند (م، ۱۳)». «تفاوت جهاد با دیگر نهادها در این بود که مردم را وارد صحنه می‌کرد و امکانات را از میان جریانهای عمومی مردم خلق می‌کرد؛ نه اینکه منتظر بماند دولت یا مجلس چیزی را تصویب کند و بعد به انتظار رسیدن بودجه و آیین‌نامه‌های آن بنشیند. جهاد به میان مردم می‌رفت و به کمک آنها نیازها را می‌شناخت و باز به کمک آنها مسائل را حل می‌کرد (م، ۱۳)».

جذب حداکثری مردم: «جهاد به عنوان نهادی خودجوش از بین مردم ایثارگر به وجود آمد»

(رفیع‌پور، ۱۳۷۲) و این ویژگی مردمی بودن توانست توان جذب حداکثری مردم را در حرکت‌های نوآورانه جهاد به دنبال داشته باشد. «اگر یکی از مجموعه گردانها و پشتیبانی آن از مردم جدا می‌شدند، تقریباً سرعت زمین می‌خورد؛ دیگر نمی‌توانست ادامه بدهد؛ نه نان داشت، نه نان خشک برای او می‌رسید، نه میوه برای او می‌رسید، نه پنیر می‌فرستادند، نه ماشین برای آنها می‌فرستادند، متوقف می‌شد، نه نیرو برای آنها می‌آمد. عقبه باید متصل می‌بود. اگر افرادی را ما می‌دیدیم که اینها در یکی از گردانها نمی‌توانستند خوب با نیروهای مردمی کار بکنند او از کادر باید می‌رفت، او را فوراً عوض می‌کردیم؛ یعنی باید می‌توانست بخوبی نیروهای عقبه برای خود جذب بکند. مهندس می‌خواست، نقشه‌بردار، تعمیر کار سبک، سنگین، سرویس کار و غیره می‌خواست، باید می‌توانست این افراد را وقتی می‌آمدند نگه بدارد و این مردم‌مداری بود و این همان ویژگی بود که این می‌توانست مردم را در خود نگه بدارد و آن ارتباط را حفظ کند (م، ۱۴)».

احیای مشارکت و خودیاری مردم: «جهاد برای افزایش مشارکت مردم در کارهای خود، شوراهای روستایی را مطرح کرد؛ نهادی که متشکل از افراد معتمد و منتخب روستاها بود و به عنوان رابط جهاد و روستا، وظیفه پیگیری کارهای مختلف روستا را بر عهده داشت (م، ۱۱)». «ما یک ظرفیتی داشتیم در جهاد که خودیاری مردمی بود و شامل مشارکتهای مادی و غیر مادی مردم می‌شد و در اوایل نسبت این خودیاری به نیروهای کادری ۹۰ به ۱۰ بود و بدون خودیاری مردمی هیچ طراحی انجام نمی‌شد (م، ۱۷)». «هنر جهاد توانمند کردن مردم بود. جهاد اعتقاد داشت اگر بتوانیم مردم را آموزش دهیم، آنها را توانمند کنیم و صحنه اصلی را به آنها بسپاریم، موفق می‌شویم. تنها هنر ما باید به رسمیت شناختن مردم باشد و بدانیم که آنها نه مشکل، بلکه بخشی از راه حل هستند؛ برای مثال آن زمانی که وزارت کشور باور و توان تشکیل شوراهای روستایی را نداشت، جهاد سازندگی، شوراهای روستایی را با توان خاصی تشکیل داد نه اینکه فقط تشکیل داد؛ بلکه فرقی با نهادهای دیگری که بعدها مسئول امور شوراهای روستایی شدند این بود که آنها را آموزش داد که چگونه برای منطقه خود برنامه‌ریزی، و چگونه کارها را پیگیری کنند (م، ۱۶)».

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که بیان شد، جهاد سازندگی به منظور تحقق آرمانهای انقلاب و به عنوان نهادی نو ظهور در عرصه سازندگی و پیشرفت شکل گرفت تا اهداف انقلاب اسلامی را بویژه در عرصه

خودکفایی، استقلال صنعتی و اقتصادی محقق سازد. این سازه اجتماعی در دهه اول انقلاب توانست بسیار پر بازده و اثربخش ظاهر شود و در عین حال توانست در روندی رو به رشد به توسعه خدمات اجتماعی بپردازد و بخشی از نیازهای روز جامعه را در دوره حیات خود به گونه‌های نوآورانه نسبت به ساز و کارهای موجود برآورده سازد.

محقق در این تحقیق به دنبال این بود تا الگوی شکل‌گیری نوآوری در قالب نوآوری اجتماعی را در این نهاد با مذاقه علمی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون استخراج، و ابعاد این الگو را تبیین کند؛ لذا در این راستا با ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه، ۲۳ مضمون سازمان دهنده به دست آمد که در قالب پنج مؤلفه اساسی الگوی شکل‌گیری نوآوری را در این نهاد اجتماعی تشریح می‌کند. این فرایند با "ایجاد اضطراب محرک بر محوریت ولی" شروع شد که با "شکل‌گیری اولیه مبتنی بر نیت‌مندی جهادی و تربیت نوین اسلامی" ادامه یافت و بر بستر "ساختار جهادی" و در محیط و فرهنگی با "کنش جهادی" توسعه و قوام پیدا کرد و در نهایت موجب "بسیج عمومی و احیای فرهنگ یاریگری" به منظور رفع نیازهای جامعه توسط آحاد مردم شد.

در الگوهای موجود شناخت نیازها و یا نظریه‌پردازی صرفاً مبتنی بر درک و یافت عامل اصلی ایجاد کننده نوآوری به وجود می‌آید در حالی که در جهاد سازندگی محوریت ایجاد اضطراب با ولی است و با درک و شناخت جهادگر از واقعیت‌های میدانی تکمیل می‌شود. در مرحله شکل‌گیری اولیه و توسعه آن نیز الگوهای موجود بیشتر به چستی موضوع پرداخته‌اند در حالی که در این الگو ابعاد و مؤلفه‌های مرحله شکل‌گیری و توسعه نوآوری اجتماعی تشریح شده و در این دو حوزه ابعاد کلیدی‌ای همچون نیت‌مندی جهادی در مرحله شکل‌گیری اولیه و مدیریت و اداره شورایی، مأموریت‌گرایی به جای تخصص‌گرایی و انسان‌مداری به جای سازمان‌مداری در مرحله توسعه الگو توان و ویژگیهای منحصر به فرد این نهاد را تبیین کرده است. در مرحله اجرا در مقیاس وسیع، آنچه در جهاد سازندگی اتفاق افتاد، بسیج مردمی با احیای فرهنگ یاریگری است که در فرهنگ و تمدن تاریخی ایران ریشه دارد و از این دیدگاه توانسته است، همان گونه که بنیاد یانگ (۲۰۱۲) و مورای، کالی‌یر و مولگان (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند، همزمان نیازهای اجتماعی را مؤثرتر از جایگزینها برآورده سازد و همکاریها و روابط اجتماعی جدیدی را فراهم سازد؛ به عبارت دیگر نوآوری‌هایی به وقوع پیوست که هم برای جامعه مطلوب بود و هم ظرفیت جامعه را برای عمل افزایش می‌داد. نمونه ظهور این ویژگی در پشتیبانی وسیع مردمی از جنگ و جلب مشارکت

گسترده مردمی در بازسازی و توسعه روستایی نشان داده شد که نسبت به نمونه‌های مشابه عمل، عملکرد فوق‌العاده‌ای بر جای گذاشته است. در مجموع نیز همراهی و حضور پررنگ دو عامل ولی و مردم در تمامی فرایندهای الگو، نقطه تمایز اساسی آن از دیگر الگوهای نوآوری اجتماعی است که تاکنون ارائه شده است. در الگوهای موجود، روابط در نوآوری اجتماعی حداکثر میان یک عامل فردی و یا یک نهاد با گروهی از مردم برای رفع یک نیاز اجتماعی شکل می‌گیرد در حالی که در این الگو ولی عامل محرک اصلی است و رابطه‌ای سه جانبه بین ولی، مردم و جهادگر شکل گرفته است. روند بررسی جهاد سازندگی نشان داد که چنانچه نهادهای داخلی کشور بتوانند این ساخت و محیط و این پویایی را آن چنانکه در جهاد سازندگی وجود داشت در خود ایجاد کنند، می‌توانند طلایه‌دار عرضه خدمات نوآورانه و مؤثری برای جامعه باشند.

در همین راستا از آنجا که بخش عظیمی از نوآوریهای جهاد سازندگی به دوره حضور آن در جنگ تحمیلی و به صورت ویژه ستاد پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد مربوط است به صورت ویژه می‌توان این دوره را مورد بررسی قرار داد. همچنین چرایی عدم توسعه نهادی و ادامه توفیقات جهاد سازندگی در دهه‌های بعد از جنگ تحمیلی موضوع بسیار مهمی است که می‌تواند مورد بررسی عمیق قرار گیرد.

### منابع فارسی

- ازکیا، مصطفی؛ دیباجی، شکوه (۱۳۹۵). نقد برنامه‌های توسعه روستایی در ایران. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی*. دوره ۵. ش ۱: ۱۰۳ تا ۱۲۵.
- ایروانی، محمدجواد (۱۳۷۸). *نهادگرایی و جهاد سازندگی*. تهران: وزارت جهاد سازندگی. مشتاقان فلاح.
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۹). جهاد سازمانی که بود. *سوره اندیشه*. ش ۴۶ - ۴۷: ۱۰۶ - ۱۰۲.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸). *بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان*. مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. وزارت جهاد کشاورزی.
- جعفری، محسن (۱۳۹۷). *سلسله گفتارهایی در باب تحلیل نهادهای انقلابی*. تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- حریری، نجلا (۱۳۸۵). *اصول و روشهای پژوهش کیفی*. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم تحقیقات. تهران.

- حسینی خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۱). مصاحبه اختصاصی. تهران: مجله تخصصی جهاد. ش ۳۳: ۱۰ تا ۱۱.
- حسینی خامنه‌ای، سید علی (۱۳۶۴). مصاحبه اختصاصی. مجله تخصصی جهاد. ش ۷۶: ۸ تا ۱۰.
- قرباغی، میثم (۱۳۹۷). ده گفتار مدیریت جهادی. تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- عابدی جعفری، حسن و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضمونها: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت. دوره ۵. ش ۲: ۱۵۱ تا ۱۹۸.
- عظیمی، حسینعلی (۱۳۶۹). مجموعه مقالات اولین کنگره بزرگ نهادهای انقلاب اسلامی. تهران: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۲). سنجش گرایش روستائیان نسبت به جهادسازندگی. تهران: مرکز تحقیقات روستایی جهاد سازندگی.
- رفیعی، مجتبی و همکاران (۱۳۹۴). مطالعه و تحلیل سازمانهای نوآور و ساز و کارهای رهبری و هماهنگی این سازمانها. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. ش ۲۴: ۱۵ تا ۳۲.
- مبینی دهکردی، علی؛ کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۵). فراترکیب الگوهای نوآوری اجتماعی. فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی. س هفتم. ش ۲۶: ۱۰۱ تا ۱۳۸.
- مبینی دهکردی، علی؛ کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۳). بررسی تأثیر الگو سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی: مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی. فصلنامه مدیریت نوآوری. س ۳. ش ۴: ۵۷ تا ۷۵.
- نوری‌نژاد، علی (۱۳۸۶). جهاد سازندگی یادگار امام(ره) و مولود انقلاب اسلامی و فرهنگ جهادی مولودی از جهادسازندگی. اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی. وزارت جهاد کشاورزی.
- هاشمی فشارکی، سیدجواد (۱۳۸۹). اعجاز مهندسی قرن در دفاع مقدس. تهران: ستاد کنگره مهندسین شهید

www.dsric.ir

#### منابع انگلیسی

- Azkiya, Mostafa (2002). **Rural Society and Revolution in Iran**. pp. 96-119 in *Twenty Years of Islamic Revolution*, edited by Eric Hooglund, Syracuse: Syracuse University Press.
- Bergman Noam, Markusson Nils, Connor Peter, Middlemiss Lucie, Ricci Miriam, (2010). **Bottom-up, social innovation for addressing climate change**. Sussex, s.n.
- Evensen , J.E. (2004). **Creating an innovative organization**. Journal of Teletronikk , Vol 100, No.2, Pp 42 - 47.
- Farazmand,ali (2009).**Bureaucracy, Agrarian Reforms, and Regime Maintenance Politics: The Case of Prerevolutionary Iran**. Hand book of Bureaucracy And Administration, capter33,2<sup>nd</sup> edition .
- Foran, J., & Goodwin, J (1993). **Revolutionary outcomes in Iran and Nicaragua: Coalition fragmentation, war, and the limits of social transformation**. Theory and Society, 22(2), 209-247.
- Grossan, M. M.; Apaydin, M.( 2010).**A multi-dimensional framework of organizational innovation**. Journal of management studies, Vol. 47, Pp. 1154-1191.
- Hamerlinck, Laurens.R.E. (2010). *Social Innovation, Beyond the hype*. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences.



- Hochgerner, Josef (2009). **Innovation Processes in the Dynamics of Social Change**. ZSI-Centre for Social Innovation.
- Hooshangi, S., Arasti, M., Hounshell, D., Sahebzamani, S. (2012). **Evolutionary learning methodology: A case study of R&D strategy development**. Technological Forecasting & Social Change.
- Lob, Eric Sander, (2013) **An Institutional History of the Iranian Construction Jihad: From Inception to Institutionalization (1979-2011)**. Princeton, NJ: Princeton University.
- Murray, R., Caulier, G., Mulgan, G (2010). **The Open Book of Social Innovation**. the Young Foundation and NESTA.
- Murray, Robin; Caulier-Grice; Mulgan, Geoff (2010). **The Open Book of Social Innovation**. the Young Foundation and NESTA.
- OECD (2010). **Social Entrepreneurship and Social Innovation, in: SMEs**. Entrepreneurship and Innovation.
- Osburg, Thomas, Schmid, Peter (2010). **Social Innovation: Que Vadis ?**. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences.
- Schirazi, A (1993). **Islamic development policy: the agrarian question in Iran**. Lynne Rienner Publishers Inc.
- Taremi, K (2015). **At the Service of Hizbollah: The Iranian Ministry of Construction Jihad in Lebanon**. 1988–2003. Politics, Religion & Ideology, 16 (2-3), 248-262.
- The Young Foundation, (2012). **Social Innovation Overview - Part I: Defining social innovation, A deliverable of the project**. European Commission, DG Research, Report: Defining social innovation
- World Bank (1994). **Islamic Republic of Iran Services for Agriculture and Rural Development**. Volume I, Main Report. Report No. 11956-IRN.

