

وزارت جهاد کشاورزی
حوزه ی نمایندگی ولی فقیه

واکاوی و بازشناسی
فرهنگ و مدیریت جهادی

دفتر نماینده ی ولی فقیه
اسفند ۱۳۸۸

حوزه ی نمایندگی ولی فقیه در جهاد کشاورزی

نام	:	واکاوی و بازشناسی فرهنگ و مدیریت جهادی (ویرایش اول)
نویسندگان	:	علی محمودزاده، اکبر فروزش و مهدی مرتضوی
ناشر	:	دفتر نماینده ی ولی فقیه
تاریخ	:	اسفند ۱۳۸۸
شمارگان	:	محدود

تهران: بولوار کشاورز، نبش خیابان حجاب - وزارت جهاد کشاورزی طبقه ۱۴: تلفن: ۰۲۱۸۱۳۶۳۴۰۲

پیش گفتار

اصطلاح فرهنگ جهادی و مدیریت مبتنی بر این فرهنگ همزمان با تشکیل جهاد سازندگی و در هنگامه کار و تلاش بی دریای جوانان انقلابی کشور که برای لبیک به فرمان امام و رهبر خویش در رفع محرومیت از چهره روستاهای ایران کمر همت بسته بودند، به منصفه ظهور رسید. این شجره طیبه که به دست توانای آن مرد الهی نشانده شد، شاخ و برگ زد و به بار نشست و توانست پیام انقلاب اسلامی را به دوردست ترین مناطق روستایی کشور برساند. این فرهنگ با آغاز جنگ تحمیلی توانست زمینه ساز بروز خدمات ارزنده و قابل توجه جهادگران در دفاع از تمامیت ارضی کشور و عقب راندن دشمن گردد.

مجموعه حاضر کوششی برای احصاء و تبیین ویژگی های فرهنگ و مدیریت جهادی می باشد که سعی شده است با بررسی مقالات رسیده به دو همایش ملی و یک همایش ستادی فرهنگ و مدیریت جهادی و نیز برخی مطالب علمی دیگر، تدوین گردد.

در فصل اول این گفتار به اجمال پس از آشنایی با مفهوم، تعاریف و ویژگی های فرهنگ، در ارتباط با فرهنگ سازمانی و آثار و ویژگی های آن مطالبی آورده شده است.

در فصل دوم به تشریح فرهنگ جهادی، ویژگی ها، نقش ها و کارکرد آن پرداخته شده است
فصل سوم این گفتار اختصاص به مدیریت جهادی دارد که مفاهیم، تعاریف و ویژگی های این نوع مدیریت بررسی شده است

در فصل چهارم به تشکیل جهاد سازندگی و ضرورت تاسیس آن اشاره شده و بخشی از عملکرد جهاد سازندگی در مناطق روستایی پرداخته شده است.

در فصل پنجم نیز به نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در توسعه از دیدگاهها و زمینه های مختلف پرداخته شده است.

در پایان با اذعان به این مهم که تنها کلامی که از سوی خداوند باری تعالی صادر می شود، کامل است، پیشاپیش از نواقص متن تهیه شده پوزش خواسته، منتظر دریافت نظرات اصلاحی محققین و مدرسین محترم هستیم. با امید به این که این واکاوی، گام کوچکی در تبیین، توصیف و بازشناسی فرهنگ متعالی جهاد سازندگی و مدیریت مبتنی بر این نوع فرهنگ اسلامی و انقلابی باشد، توفیق همه پژوهشگران و فراگیرانی را که از این گفتار بهره مند می شوند، مسئلت داریم.

محمودزاده، فروزش و مرتضوی

اسفند ۱۳۸۸

فرزندان عزیز جهادی‌ام!

«به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی¹ است.»

امام خمینی (ره)

فصل اول

مفاهیم و چارچوب نظری

(فرهنگ و فرهنگ سازمانی)

۱- مفهوم فرهنگ و تعاریف آن

فرهنگ از دو جزء «فر» و «هنگ» تشکیل یافته است. در زبان فارسی فر به معنای جلو و بالا و هنگ نیز از ریشه اوستایی «تنگ» و به معنای کشیدن و وزن می‌باشد. فرهنگ فارسی معین فرهنگ را به معنای علم، دانش و تدبیر آورده است. واژه فرهنگ از مردم شناسی اجتماعی اخذ شده است. مفهوم فرهنگ در شکلی گسترده و کلی برای بیان ویژگیهای هر گروه خاص انسانی که از نسلی به نسل دیگر منتقل شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد (HESKET، ۱۹۹۲، ۳).

عده ای فرهنگ را ترکیبی از هرگونه استعداد و مهارتهایی دانسته‌اند که انسان از طریق عضویت در جامعه و تعهداتش در قبال جامعه کسب می‌کند.^۱ ولی برخی فرهنگ را مجموعه ساخته‌ها و اندوخته‌های معنوی می‌دانند و آن را با تمدن مرتبط، ولی متفاوت از آن می‌دانند.^۲ در فرهنگ فارسی عمید آمده است: فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت است.^۳ مفهوم فرهنگ از نظر تنوع، وسعت معنا، سیر تاریخی و برداشت ادبی دارای ابعاد گسترده‌ای است و امروزه در همه زمینه‌های علوم انسانی، پژوهش و نگرشی نیازمند شناخت کلی و شیوه‌های تحول آن است.^۴

فرهنگ مجموعه پیچیده ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد بعنوان عضو جامعه خود فرامی‌گیرد. در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح الامینی، ۱۳۷۲، ۱۸). روبرت بندکت فرهنگ را (یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن) می‌داند که در همه کوششهای مردمی دیده می‌شود و آنان را از دیگر مردمان باز می‌شناساند. لویی/استرس فرهنگ را نهادی مشترک می‌داند که آفریده ذهن انسان است. بئی گرو فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که به گونه ای آشکار و جمعی در یک گروه و در زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه کنش و رفتار صورت می‌گیرد (طوسی، ۱۳۷۲، ۳).

پس می‌توان گفت: فرهنگ مجموعه ای از باورها، اندیشه ها و تراوشات فکری بشر در طول تاریخ

۱- جامعه شناسی و مردم شناسی ایلات و عشایر، حشمت... طبیبی، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۲.

۲- فرهنگ مهاجم، فرهنگ مولد، جلال رفیع، ص ۳.

۳- فرهنگ سازمانی مترجم: عباس منوریان و محمد حسین قربانی، ص ۹.

۴- مدیریت فرهنگ سازمانی، مهدی ابزری، ص ۲.

است که زمینه ساز و تلاوم بخش رشد و تعالی انسان و شکل گیری هویتی خاص برای او بوده است فرهنگ مجموعه ای تبادل پذیر و به اشتراک گذاشتن از مجموعه داشته ها و پیشینه های جوامع انسانی است که به عنوان سرمایه ای قابل انتقال از نسلی به نسل دیگر قابل بررسی است و در عین حال یکی از رایج ترین و پیچیده ترین و پرابهام ترین مفاهیم است.

محور اصلی و عنصر اول فرهنگ را باورها و عقاید مربوط به خدا، انسان، ارتباط انسان با خدا و جهان طبیعت یعنی اصول دین یا هستی شناسی تشکیل می دهد عنصر دوم ارزشها و خوب و بدها است اسلام یک نظام ارزشی است. عنصر سوم شیوه های رفتاری خاص برخاسته از آن ینش ها و ارزش ها است. «هافتسد» هم می گوید: فرهنگ عبارت از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا یک طبقه که آنها را از دیگر گروه ها مجزا می کند. و مارگارت میدن فرهنگ را الگوی رفتاری مشترک و «کلودلوی» فرهنگ را مجموعه ای از اصول اساسی و راه حل های مشترک برای مشکلات جهانی می داند، که تطابق بیرونی و انسجام درونی از مفروضات آن است و اصولی اساسی است که در طول زمان تکامل می یابد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. (رفیع، ۱۳۷۳).

۲_ ویژگی های فرهنگ

صرف نظر از تعاریفی که در مورد فرهنگ شده است، فرهنگ دارای صفات و ویژگی هایی است که در تمام فرهنگها عمومیت داشته و مشترک می باشد و می توان عمده ترین آنها را بشرح ذیل بیان نمود:

۱_ فرهنگ عام ولی خاص است:

فرهنگ به عنوان دستاورد معرفتی و فنی انسان و همه جوامع انسانی عام است یعنی در همه جوامع انسانی این میراث مشترک و عمومی دیده می شود اما فرهنگها در هیچ جامعه ای کاملاً شبیه به یکدیگر نیستند، به عبارت دیگر فرهنگ هر جامعه خاص همان جامعه است.

۲_ فرهنگ متغیر ولی ثابت است :

تمام پدیده های اجتماعی و (نیز غیر اجتماعی) بنا بر مقتضیات زمانی و مکانی و مطابق نیازها، اختراعات، تجربیات و مهاجرت ها و ... دستخوش تغییر و تحول قرار می گیرند (روح الامینی، ۱۳۷۲، ۲۱). فرهنگ نیز از این ویژگی مستثنا نیست اما ماندگاری فرهنگ به مراتب بیشتر از سایر عوامل نظیر تکنولوژی است.

۳_ فرهنگ یگانه‌ساز است :

عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند. یکپارچه سازی به زمان نیاز دارد و بیش از آنکه یک فراگرد سازگاری کامل گردد، دگرگونیهای دیگر پدید می آید و در نتیجه همواره چیزی به نام پس ماندگی فرهنگی تحقق پیدا میکند (طوسی، ۱۳۷۲).

۴_ پذیرش فرهنگ اجباری ولی اختیاری است:

یعنی فرهنگ تمام حیات اجتماعی ما را در برمی گیرد ولی بندرت خود را آشکارا بر افکار و اعمال ما تحمیل می کند. عبارت دیگر انسان از بدو تولد، غذاخوردن، نشستن، لباس پوشیدن و بالاخره شناخت خود از اطرافش را در خانواده فرا می گیرد ولی انسان بنابر خصوصیات جسمانی، فکری، روانی، علمی و اجتماعی که دارد و یا بدست می آورد در چارچوب آنچه که از جامعه خود می آموزد باقی نمی ماند و مختار است که پا فراتر نهد (روح الامینی، ۱۳۷۲، ۲۲).

۵_ فرهنگ تامین کننده نیازهای اساسی انسان است:

زیرا نهادهای اجتماعی تا هنگامی که نیازهای جامعه را برمی آورند به حیات خود ادامه می دهند (عاصمی پور، ۱۳۷۸، ۶۰).

۶_ فرهنگ آموختنی است:

فرهنگ خصوصیتی غریزی یا ذاتی نیست و نمی توان آن را از راه زیستی به دیگران منتقل کرد. فرهنگ از مجموعه ای از عاداتها پدید می آید: به سخن دیگر فرهنگ نظامی از گرایشهای است که برای آشکار ساختن واکنش افراد در سراسر زندگی پس از زاینده شدن آموخته می شود. بنابراین اگر فرهنگ پدیده ای است آموختنی، باید پیرو قانون یادگیری باشد و بر آن پایه می توان نوعی از هم گونی و همخوانی را در همه فرهنگها طبیعی به شمار آورد (طوسی، ۱۳۷۲، ۶).

۷_ فرهنگ و پدیده ای ذهنی و تصویری است :

تا اندازه زیادی، عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می آید، به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری آرمانی و ذهنی می شوند یا در کلام می آیند (همانجا، ۷).

۸_ فرهنگ خشنودی بخش است :

فرهنگ همواره، به ضرورت، نیازهای بنیادی زیستی و نیازهای ثانوی برخاسته از آنها را برآورده می سازد. فرهنگ از عاداتها ساخته شده است و عاداتها تا زمانی که خشنودی می آفریند پایدار می ماند. از این

رو عناصر فرهنگ تنها زمانی که به افراد یک جامعه یک خشنودی نهایی می بخشند و نوعی چیرگی دلپسند لذت بر رنج را فراهم می آورند، می توانند پایدار بمانند. بدین جهت عامل بنیادی در رفتار عادی خاستگاه یا سرچشمه رفتار نیست بلکه پی آمد و پایان آن است (طوسی، ۱۳۷۲، ۸).

۹_ فرهنگ سازگاری می یابد:

فرهنگ دگرگون می شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است. فرهنگ در سراسر زمان، رو به سوی سازگاری با پیرامون جغرافیایی خود دارد و همچنین فرهنگ از راه وام گیری و سازمان دادن به پیرامون خود با اجتماع مردمان نزدیکی و سازگاری پیدا میکند (همان، ۹).

همچنین برخی دیگر از ویژگی های فرهنگ که در منابع مختلف مورد اشاره قرار گرفته است عبارتند از:

- ۱_ فرهنگ قابل انتقال و موضوعی اجتماعی است.
 - ۲_ فرهنگ با شرایط محیطی هماهنگی حاصل می کند.
 - ۳_ فرهنگ عامل توحید بخش ارزشهای اجتماعی است و نوعی یگانگی به ارزشها میدهد.
 - ۴_ فرهنگ جامعه ای را از جامعه دیگر مشخص میکند.
 - ۵_ فرهنگ نظم بخش رفتار افراد است.
 - ۶_ فرهنگ تقویت کننده همکاری و روابط میان افراد است.
 - ۷_ به فرهنگ ممکن است جنبه عمومی و یا اختصاصی داده شود.
 - ۸_ ابزارسازی و سخن گفتن دو عامل اصلی تثبیت موقعیت فرهنگ است.
 - ۹_ فرهنگی شدن درحقیقت هماهنگی و انطباق فرد با کلیه شرایط و خصوصیات فرهنگی است.
- (رضوی، ۱۳۸۸ و محمدی، ۱۳۸۸)

۳- مفهوم و تعریف فرهنگ سازمانی

اگر سازمان مجموعه ای انسانی و بسته باشد که افراد بر اساس منافع و مقاصد مشترک در آن به تلاش جمعی می پردازند، فرهنگ سازمانی امری است که در این محیط مورد پذیرش غالب افراد قرار گرفته است. مثلاً نوعی از ادای احترام به مافوق در نیروهای مسلح، تبدیل به فرهنگ شده است به گونه ای که انجام نگرفتن آن حمل بر بی احترامی می شود. اجزاء تشکیل دهنده این فرهنگ نیز همانند اجزاء فرهنگ در کل جامعه در مقیاس کوچکتر است. لذا بعضی فرهنگ سازمانی را اینگونه معنا نمودند: «نظام باورها،

ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک اعضای یک سازمان^۵ فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ، نقطه عطفی است که در آن، فلسفه سازمان بر مسائل سازمان تأثیر می‌گذارد و محل تلاقی اخلاقی با سازمان می‌شود زیرا در فرهنگ سازمانی است که انسان باورها و ارزش‌ها را می‌یابد. (پیروزمند، ۱۳۸۸) در بیانی دیگر می‌توان گفت:

تصمیم‌گیری مدیران در بستر و زمینه‌ای واقع می‌شود که یکی از مصادیق مهم آن فرهنگ سازمانی است از این رو صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را روش برخورد با پیرامون مان در سازمان توصیف نموده‌اند.^۶

فرهنگ سازمانی “مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضاء سازمان در آنها وجوه مشترک دارند: تعریف شده است، و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. و نمایانگر بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد. در سطح روبنایی پدیده‌های قابل رویت وجود دارند که شامل شیوه‌ی رفتار افراد با یکدیگر، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و داستان‌هایی می‌گردد که اعضاء سازمان آنها را رعایت می‌کنند. این پدیده‌ها نشانه‌هایی هستند از ارزش‌های ژرفی که در اعماق افکار اعضای سازمان وجود دارند. ارزش‌های اصولی یا زیربنایی عبارت‌اند از: اصول، باورها و فرایندهای اندیشیدن که فرهنگ حقیقی را به وجود می‌آورند.^۸ (جا جرمی زاده و دیگران، ۱۳۸۸)

البته بعضی معتقدند فرهنگ سازمانی نمایانگر مشخصات رایج و ثابتی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد، فرهنگ یک سازمان چیز اتفاقی نیست و وقتی مستقر شد، بعید است از بین برود.^۹

اما به نظر می‌رسد این بخش از نظر فوق قابل تأیید نباشد که فرهنگ سازمانی ثابت و غیر قابل از بین رفتن است. می‌شود یک سازمان جهادی را رخوت و سکون فرا بگیرد و با برعکس. فرهنگ سازمانی را آحاد افراد سازمان می‌سازند و انسان‌ها قابل تغییر و تا حدودی مدیریت‌پذیر هستند. چه این که خود ایشان نیز در کتاب خود با نگرانی از فراموش شدن فرهنگ جهادی به بیان ویژگی‌های سازمان جهادی و چگونگی حفظ این ویژگی پرداختند. (پیروزمند، ۱۳۸۸)

فرهنگ سازمانی همچون دیگر پدیده‌های سازمانی به صورتهای مختلف تعریف شده است. در این

۵- بروز قرهی، تبیین فرهنگ موجود سازمانی نیروهای مسلح، مرکز تحقیقات استراتژیک دفاعی، ۱۳۸۱.

۶- علیرضا زواره، فرهنگ سازمانی جهاد، ص ۹۹، مرکز ثبت و نشر آثار دفاع مقدس جهاد کشاورزی استان تهران، ۱۳۸۵.

۱- شریف زاده، کاظمی، ۱۳۷۷: ۸۵

۲- دفت، ۱۳۷۴: ۶۲۳-۶۲۲

۹- همان.

رابطه ادگار شاین، یکی از برجسته ترین اندیشمندان رفتار سازمانی معتقد است که: فرهنگ سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات است. فرهنگ سازمانی ارزشهایی که به طور علنی اعلام شده اند را شامل می شود. فرهنگ سازمانی، انباشته ای از آموخته های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (شاین، ۱۹۹۷). کارتر مک نامارا در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است که آن شامل پیش فرضها، ارزشها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آنهاست. فرهنگ از جمله اصطلاحاتی است که بیان آن به طور واضح بسیار مشکل است، اما هر فردی وقتی آن را حس کند، آن را به خوبی می شناسد. فرهنگ یک سازمان از طریق نظاره ترتیب لوازم، آنچه اعضا درباره آن حرف می زنند و آنگونه که پوشیده اند و... قابل تشخیص است.

دیل و کندی در تعریف فرهنگ سازمانی قوی، آن را فرهنگی می دانند که افراد تحت آن، اهداف سازمان را به خوبی می شناسد و در جهت آنها کار می کنند. به عقیده این دو نفر، فرهنگ قوی اهرمی قوی برای هدایت رفتار (کارکنان) است و کارکنان را برای انجام کارهایشان به شیوه بهتر بویژه به دو صورت خاص کمک می کند. (دیل، ۱۹۸۸)

۱ - یک فرهنگ قوی سیستمی از قوانین غیررسمی است که به افراد یاد می دهد که اغلب اوقات چگونه رفتار کنند؛

۲ - یک فرهنگ قوی افراد را قادر می سازد که احساس بهتری درباره آنچه انجام می دهند داشته باشند، براین اساس آنها راغب تر به انجام کارهای سخت تر می شوند.

شافریتز (۱۹۸۷) نیز در تعریف فرهنگ سازمانی می گوید: فرهنگ سازمانی عبارت است از الگویی از فرضیات اساسی که به خوبی تعریف و به قدر کافی بررسی شده اند و بنابراین به اعضای جدید به عنوان روش صحیح ادراک، اندیشه و احساس در رابطه با مشکلاتشان آموخته می شود قدرت فرهنگ سازمانی بیانگر توافقی است که بین اعضاء یک سازمان در رابطه با اهمیت ارزش های خاصی وجود دارد. اگر اتفاق نظر کاملی درباره اهمیت این ارزش ها وجود داشته باشد سازمان دارای فرهنگی قوی می باشد و اگر توافق چندانی زیادی وجود نداشته باشد آن فرهنگ ضعیف است. (جاجرمی زاده و دیگران، ۱۳۸۸) در نهایت می توان فرهنگ سازمانی را «مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن ها وجوه مشترک دارند» تعریف کرد و این همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و نمایانگر بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است. بنابر این می توان گفت: تصمیم گیری مدیران در بستر و زمینه ای واقع می شود که یکی از مصادیق مهم آن فرهنگ سازمانی است از این رو صاحب نظران، در یک نگاه کلی فرهنگ سازمانی را روش

برخورد با پیرامون ما در سازمان توصیف نموده‌اند.^{۱۰}

فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد:

۱ - در سطح روبنایی پدیده‌های قابل رویت وجود دارد که شامل شیوه رفتار افراد با یکدیگر، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و داستان‌هایی می‌گردد که اعضای سازمان آن‌ها را رعایت می‌کنند. این پدیده‌ها نشانه‌هایی هستند از ارزش‌های ژرفی که در اعماق افکار اعضای سازمان وجود دارند؛

۲ - ارزش‌ها اصولی یا زیربنایی عبارت هستند از اصول، باورها و فرایندهای اندیشیدن که فرهنگ حقیقی را به وجود می‌آورند.^{۱۱}

سازمان‌ها نیز مانند انسان‌ها دارای فرهنگ خاص خود هستند. فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

«کریس آرجیس» فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

«دگارشاین» نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسایل مربوط با تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسایل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود، و در واقع همان چیزی است که به عنوان «چیز دست» به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود.

شاید بتوان تعریف «راینز» را کامل‌ترین تعریف از فرهنگ سازمانی قلمداد کرد. وی فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک اعضای سازمان نسبت به ابعاد سازمان می‌داند که در قالب ارزش‌های سازمانی متجلی می‌شود.

۴- چرخه حیات فرهنگ سازمانی (بقا و ادامه حیات فرهنگ سازمانی)

در ابتدای فعالیت سازمان، فرهنگ سازمانی از ترکیب مجموعه عواملی مانند انتظارات و مطلوب‌های

^{۱۰}- مدیریت و فرهنگ سازمانی، محمد کاظمی و فتاح شریف زاده، ص ۸۵.

^{۱۱}- تئوری سازمان و طراحی ساختار، ص ۶۳۰.

کارکنان درباره خود و آینده سازمان، توانایی ها و خصلت های بنیان گذاران و مدیران و سازمان رسمی، استراتژی ها و سیستم جزا و پاداش شکل می گیرد و آن چه سازمان اراده می کند، تحقق می یابد، زیرا فرهنگ اولیه مورد قبول همگان بوده، سازمان رسمی متغیر، سیستم جزا و پاداش انعطاف پذیر وجود داشته و استراتژی ما بر همگان تفهیم شده و بر آنها تفاهم شده است و در این موقعیت، فرهنگ سازمان پویا، کاربر و در خدمت فعالیت های سازمانی و مدیریت می باشد.

به تدریج که فرهنگ سازمان بر محور احتیاجات، جایگاه و نیازهای مشخص وظایف شکل گرفت، ممکن است به پدیدهایی با ماهیتی مستقل و فارغ از دلایل وجودی اولیه و اتفاقاتی که آن را شکل بخشیده است تبدیل شود. در این زمان «فرهنگ سازمان» از استراتژی های رسمی سازمان، ساختار سازمانی و سیستم های جزا و پاداش سازمان فاصله می گیرد و تا آنجا که «فرهنگ سازمانی» در راستای سیستم های مدوّن سازمان و هماهنگ و موزون با این سیستم ها است، ممکن است نمود مشخص از خود نشان نداده و در نهان گاه فعالیت های سازمان به بقای خود ادامه می دهد. اما بعداً ممکن است در صورت عدم توجه مدیریت به آنچه در ورای سازمان رسمی می گذرد، فرهنگ سازمان از عوامل به وجود آورنده اولیه خود فاصله گرفته و استقلال عمل کسب کند.

۵- شکل گیری فرهنگ سازمانی و نتایج آن

سازمان ها در فرایند فعالیت های خویش دارای دوره زندگی یا عمر سازمانی (Lifecycle) می باشند به این معنا که طی یک دوره شکل می گیرند و در بستر و زمینه های ارزشی و فرهنگی خاصی رشد کرده و ساختارها و رفتارهای آن ها به بلوغ می رسند و در پایان با تغییر شرایط و زمینه های فرهنگی و ارزشی نقطه عطفی پیدا کرده و دوره جدیدی از عمر سازمانی را شروع می نمایند.

شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی: در بررسی مطالعه و شناخت دوره زندگی سازمان ها استفاده از استعاره زیستی راه مناسبی برای مفهوم سازی (toconceptualize) دوره عمر یک سازمان است مدل های چرخه زندگی سازمان ها بر این پیش فرض بنا شده اند. یک سازمان روندی از حرکت به سوی رشد، بلوغ و رو به زوال گذاشتن و یا نقطه عطفی برای توسعه جدیدی را طی می کنند در هر مرحله از این چرخه زندگی سازمان، رهبران راهبردی می بایست متفاوت عمل نمایند چرا که منابع سخت افزاری و نرم افزاری داخلی سازمان در هر دوره متفاوت است در یکی از مدل های دوره زندگی سازمان ها، ۶ مرحله مورد توجه قرار گرفته است:

۱ - مرحله تولد / تولد مجدد : زمانی است که یک سازمان بر تولید کالا یا خدمت جدیدی

متمرکز می‌شود؛

۲ - مرحله رشد : زمانی است که تمرکز اصلی بر دستیابی به مشتریان و افزایش سهم بازار

می‌باشد؛

۳ - مرحله اوج گرفتن : جایی است که یک سازمان برای دست یابی به یک ساختار و سیستم

قوی و نیز تثبیت تولیدات و خدمات خود تلاش می‌کند؛

۴ - مرحله کمال : که بر افزایش کیفیت، سودآوری و استمرار پیشرفت در اجرائیات متمرکز است؛

۵ - مرحله بلوغ کامل : مرحله ای است که سازمان از اسم و رسمی مشخص برخوردار شده و

فرهنگ خاص در آن نهادینه شده است؛

۶ - مرحله تجدید حیات : جایی است که تجدید حیات یا تغییر جهت سازمان در آینده هدف

می‌شود.

«ریچارد دفت» از خلاقیت، اشتراک مساعی، رسمی شدن و تجدید حیات به ازدیاد عنوان چهار مرحله

تکاملی چرخه زندگی سازمان ها نام می‌برد و حرکت از روابط و ساختارهای غیر رسمی و غیر بوروکراتیک را

به سمت ساختارهای رسمی و بوروکراتیک از ویژگی‌های اصلی این روند می‌داند.^{۱۲}

به همین دلیل «مینتز برگ» در رابطه با تغییر و تحولات ساختارهای سازمان معتقد است که شناخت

جایگاه سازمان در دوره عمر سازمانی از جمله عواملی است که به عنوان عامل‌های عمده بر شکل گیری،

طراحی، اصلاح و تجدید طراحی ساختار و مهندسی مجدد تأثیر می‌گذارد.^{۱۳}

مفهوم رشد سازمان ها اغلب به تغییرات سن و اندازه اشاره دارد. اندازه یک سازمان می‌تواند تا نقطه‌ای

بدون این که پیچیده تر شود بزرگ‌تر شود و به همین ترتیب پیچیدگی فعالیت‌های یک سازمان می‌تواند از

طریق تنوع بیشتر و بدون تغییرات زیاد در اندازه، صورت پذیرد در این دیدگاه مراحل قابل پیش بینی یعنی

تولد، بلوغ و افول برای هر سازمانی به وجود می‌آید.^{۱۴}

افول و نقطه عطف عمر سازمان‌ها از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. صاحب نظران مشکلات

بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان ها را افزایش تعارض، افزایش سیاسی کاری، افزایش مقاومت در برابر

تغییر از دست رفتن وجهه و اعتبار مدیریت عالی و به دنبال آن کاهش روحیه کارکنان و تعهدات سازمانی،

^{۱۲} - تئوری سازمان و طراحی ساختار، مترجم علی یارسانیان و سید محمد اعرابی، ج ۲، ص ۳۲۲.

^{۱۳} - سازمان فرایندگرا و پارادایم های سازمانی، محمد رحمان زاده، ص ۹۶.

^{۱۴} - نهادی کردن نوآوری در سازمان، فلورا سلطانی تیرانی، ص ۳۶.

تغییر در ترکیب نیروی کار، افزایش در ترک خدمت داوطلبانه و کاهش انگیزه کارکنان دانسته‌اند.^{۱۵}

و این نقاط را در عمر سازمانی جهاد سازندگی پیاده نمایید.

گفتیم فرهنگ سازمانی چیزی نیست که به ناگهان از آسمان نازل شده باشد بلکه نتیجه «تاریخ، محیط، روند انتخاب و اعمال مربوط به اجتماعی شدن» در سازمان است از مهم ترین عوامل شکل دهنده فرهنگ سازمانی می‌توان به گذشته سازمان، محیط و کارکنان ورودی جدید اشاره داشت.

۱ - گذشته سازمان و فلسفه بنیان گذاران : همه انسان ها برای خود سرگذشتی دارند که

در طول عمر خود رخدادهایی بر آنها واقع می‌شود که در حال حاضر صاحب آن بوده و رفتارهای زمان حال آدم ها را به طور مشخص متأثر از خود می‌کند سازمان ها نیز دارای چنین روندی هستند. کارمندان جدید به هنگام ورود به سازمان، ارزش ها، هنجارهای مرسوم موجود در سازمان را زیر و زبر می‌کنند بنابراین سازمان به تربیت کارمندان جدید پرداخته تا آن ها را وادار به سازش با فرهنگ خود کند و این فرایند تعاملی بین فرد و سازمان، همان روند اجتماعی شدن فرد در سازمان است.

اجتماعی شدن سازمانی و چگونگی آن حائز اهمیت فراوان بوده و می‌تواند دو نقش مهم را ایفا نماید اولاً؛ موجب کاهش ابهام برای کارمندان جدید می‌شود و آن ها به خاطر آگاهی از انتظاری که از ایشان دارند احساس بیشتری می‌کنند. ثانیاً؛ اجتماعی شدن به نفع سازمان است و باعث یکسان شدن رفتار اعضا شده و بدین میزان ادراک از برقراری ارتباط را بالا برده، تعارض ها را کاهش داده و نیاز به سرپرستی مستقیم و مراقبت های مدیریت را تقلیل می‌دهد. تحول در باورها و مفروضات فرد و پذیرش رضایت بخش ارزش ها و هنجارهای سازمانی از طریق فرایند اجتماعی شدن صورت گرفته و این فرایند موجب هم سویی اهداف فردی و سازمانی اعضا شده و اثر مثبتی بر افزایش بهره وری و تعهد سازمانی و کاهش تمایل برای ترک سازمان می‌گذارد و بدین لحاظ فرد در گذر از مرحله اجتماعی شدن خود با محیط اجتماعی فرهنگی پیرامون خود سازگار می‌کند در کنار اجتماعی شدن کارکنان، محتوای فرهنگ سازمان از طریق داستان ها به نحو مؤثری انتقال یافته و برای افراد روشن می‌شود یعنی ارزش های کلیدی، جهت گیری های مطلوب و اصول رفتاری که از ویژگی های فرهنگ سازمانی جدید محسوب می‌شود، معمولاً از طریق داستان خیلی روشن تر و بهتر انتقال می‌یابند درس هایی که کارکنان باید در باره رفتارهای پسندیده در فرهنگ جدید بیاموزند، به سرعت و به روشنی از طریق گفتن و بازگو کردن داستان هایی درباره ارزش ها، خصوصیات و خلیات مطلوب منتقل می‌شوند.

داستان هایی که به این ترتیب از طریق مباحثات مورد توافق قرار می‌گیرند باید دارای قدرت کافی

برای در بر گرفتن ارزش‌ها و فرهنگ مطلوب باشند. این‌ها دارای کارکرد تبیین چشم‌انداز آینده هستند و برای برقراری ارتباط و نشان دادن فرهنگ جدید به دیگران از ابزارهای دیگر مثل سخنرانی‌های ترغیب‌کننده مدیران عالی یا ارائه فهرست استراتژی‌ها یا نمودارهای فرهنگی مؤثرترند. بنیان‌گذاران اصلی و اولیه سازمان نقش عمده‌ای در شکل‌گیری و تثبیت فرهنگ اولیه سازمان داشته و روندهای تاریخی بصری را متأثر می‌سازند دانشجویان انقلابی و جهادگران و روحانیونی که در سال ۱۳۵۸، سازمان جهادسازندگی را پایه‌گذاری نمودند، اثرات بی‌اندازه‌ای 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 مشهود است. همچنین فرهنگ خطر پذیری، ابداع، نوآوری، ایثار و گذشت از جان و مال به خاطر آرمان‌ها در طول جنگ تحمیلی عراق علیه ایران توسط رزمندگان بسیجی، مرهون فرهنگ اولیه ای بود که توسط بنیان‌گذاران آن به وجود آمد.

۲ - محیط : سازمان، سیستم اجتماعی بازی است که جامعه با محیط‌های متنوعش بر آن محاط است. سازمان برای ادامه حیات و پیشرفت خود به ناچار باید با عناصر محیط پیرامون خود در تعامل بوده و نیازهای عناصری را که متکی به حمایت آن‌ها می‌باشد، پاسخ گوید بنابراین محیط سازمان، تعریف‌کننده سیاست و استراتژی سازمان و نحوه وصول به توفیق خواهد بود؛ و بدین جهت به صورت غیر مستقیم، محیط یکی از عوامل مهم در شکل دادن به فرهنگ سازمان و موثر بر ادامه حیات آن در مقاطع مختلف به حساب می‌آید.

۳ - انتخاب کارکنان و ورودی‌های جدید: هر سازمان برای انقلاب کارکنان خود، ملاک و معیارهایی داشته و روند انتخاب خاص خود را پیش می‌گیرد هر سازمان به انتخاب کسانی می‌پردازد که در خور حیثیت و وجهه آن سازمان بوده و ارزش‌های سامانی، هنجارها و رسوم آن را بپذیرند و کسانی که فاقد این خصوصیت باشند را از غربال انتخاب خود می‌گذارند. این تصمیم برای انتخاب افراد (که بر پایه این داوری صورت می‌گیرد که آیا شخص مورد نظر در خور سازمان هست یا نه؟) به هر طریقی که اتخاذ شود در ایجاد فرهنگی یک شکل در سازمان سهیم است.

۶ - عوامل پدید آورنده فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. هر سازمانی به محض آن که بوجود آمد، در همان مراحل آغازین خود نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد ولی حیاتش آن را به شیوه‌ای خاص پرورش می‌دهد. شاید بتوان عوامل موثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی را به شرح زیر دانست :

۱- **نقش مؤسسان** : در مراحل اولیه شکل‌گیری سازمان مهمترین عامل شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی نقش افراد کلیدی و بنیانگذاران سازمان می‌باشد. مسایل اعتقادی یا جهان بینی، باورها، ارزشها، هدفها و رفتار بنیانگذاران است که مشخص‌کننده نوع رفتار مورد انتظار از کارکنان بوده و محدوده رفتار، فعالیت و عملکرد قابل قبول را در سازمان مشخص می‌نماید.

۲- **نقش مدیریت عالی**: فرهنگ سازمانی بیشتر متأثر از اعتقادات، باورها و ارزشها و رفتارهای مدیران عالی است؛ معمولاً مدیران عالی نیز فرهنگ مؤسسان را حفظ و تقویت می‌کنند که موجب تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان گردد (مرتضوی، ۱۳۸۸). مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار هنجارها و معیارهایی ارائه می‌کند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان میرسد. هنجارها و معیارهایی مبنی بر اینکه آیا سازمان مزبور خطرپذیر است یا خیر، مدیران چقدر آزادی عمل دارند، آنان چه مقدار استقلال باید به زیردستان خود بدهند، نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد، چه اقداماتی موجب ارتقای مقام و افزایش حقوق می‌شود (رابینز، ۱۳۷۷) رهبرانی که فرهنگ را یکپارچه می‌کنند همنوایی و همراهی می‌آفرینند، این گونه رهبران شنوندگانی بردبار و هماهنگ‌کننده های کارآمدی هستند و به نیازهای اجتماعی- احساسی کارکنان پاسخ مثبت می‌دهند (مرتضوی، ۱۳۸۸)

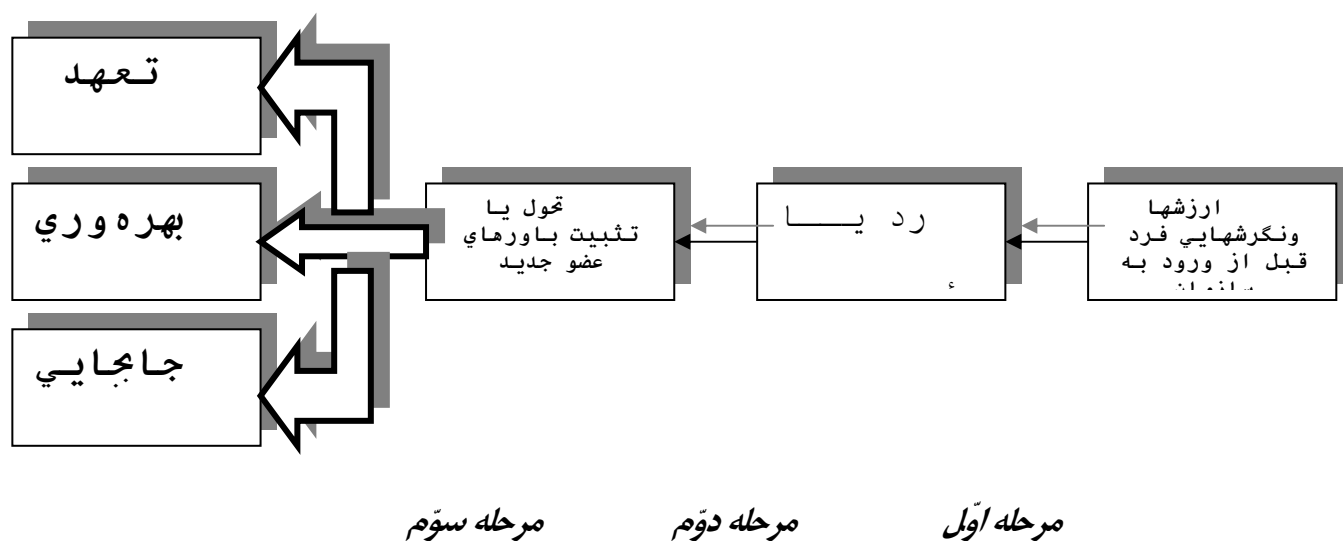
۳- **جامعه پذیری** : فرهنگ سازمانی از طریق جامعه پذیری انتقال یافته و استمرار می‌یابد. جامعه‌پذیری، فرآیندی است که طی آن باورها و ارزشها و پیش فرضهای فرهنگ آموخته میشود (خوارزمی، ۱۳۷۲، ۱۹). فرایند جامعه پذیری به سه مرحله تقسیم شده است که به ترتیب در زیر اشاره به آنها اشاره می‌شود :

- ✓ مرحله پیش از ورود
- ✓ رویاروی
- ✓ دگردیسی (رابینز، ۱۳۷۷)
- ✓ مرحله نخست مربوط به آموزشها و یادگیری است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد. در مرحله دوم فرد تازه وارد متوجه واقعیت سازمانی می‌شود و احتمالاً در می‌یابد که باید در انتظارات خود و آنچه را که وی واقعیت می‌دانسته، تجدیدنظر کند و در مرحله سوم تغییرات نسبتاً دائمی رخ می‌دهد. فرد تازه وارد مهارتهای لازم را برای انجام موفقیت آمیز کارها و ایفای نقشهای جدید می‌آموزد، به ارزشها، هنجارها و معیارهای گروهی ارجح می‌نهد و در این رابطه با آنها همسو و همنوا می‌گردد. این سه مرحله بر

بازدهی، تولید و تعهد فرد در تامین هدفهای سازمان و سرانجام در تصمیم نهایی وی، مبنی بر ماندن در سازمان اثراتی شدید میگذارند (رایینز، ۱۳۷۷، ۱۰۷۷)

به بیان دیگر جامعه پذیری فرایندی است که طی آن کارمند تازه وارد با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا می شود و با آن خو می گیرد. عده ای معتقدند جامعه پذیری معمولاً سه دوره دارد که باید همراه با آموزشهای لازم باشد که عبارتند از :

- دوره پیش از ورود به سازمان
 - دوره ورود به خدمت
 - دوره جامعه پذیری پس از ورود به خدمت (میرسپاسی، ۱۳۷۲، ۴۹).
- در ادامه شمای کلی این فرایند را مشاهده می کنید:



شکل ۴: فرایند جامعه پذیری (رایینز، ۱۹۷۷، ۶۰)

۷- نقش ها و کارکرد های فرهنگ سازمانی

فرهنگ در یک سازمان کارکردها و نقش های متفاوتی ایفا می کند برای پی بردن به این که این کارکردها چگونه واقع می شوند به طور مختصر به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره می شود.

۱- به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد. آنچه یک شرکت را برجسته می سازد، توانایی آن در

جذب و پرورش و نگهداری افراد با استعداد است؛

۲ - تعهد گروهی را آسان می‌سازد. تعهد را اصولاً می‌توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش های سازمان جای دارد، زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداش های سخاوتمندانه برخوردار می‌شوند؛

۳ - ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را که آینده ای غیر معمول از تعهد پرهیجان به سخت کوشی و پذیرش نظارت های دقیق است باری سازمان به وجود می‌آورند. فرهنگ از نظر اجتماعی هم چون چسبی به حساب می‌آید که از طریق ارایه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند) اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند؛

۴ - فرهنگ با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می‌بخشد. در این صورت نخبگان به شغل تمام وقت دست می‌یابند و شغل خود را از پایین ترین مرتبه آغاز می‌کنند و به وسیله کارکنان موفق با اصول بنیادی در سازمان آشنا می‌شوند همچنین فرهنگ موجب اتحاد و یکپارچگی اعضا می‌شود به گونه ای که آن ها شیوه رفتار و بر قرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند؛

۵ - فرهنگ سازمان بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تأثیر می‌گذارد و با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت، بیان می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگی سازمان قرار گیرد در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد؛

۶ - فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل بوده و موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود. تناسب نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی را موجب می‌شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان در آید؛

۷ - فرهنگ سازمانی کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق می‌دهد. تمامی موجودات زنده از جمله گیاهان، حیوانات و انسان از یک منحنی عمر یا چرخه حیات را پیروی می‌کنند. این موجودات متولد شده، رشد و نموده و سپس پیر گردیده و نهایتاً می‌میرند. برخی دانشمندان معتقدند که سازمان‌ها و فرهنگ‌ها نیز از الگوی چرخه حیات تبعیت می‌نمایند.

۸_ انواع فرهنگ سازمانی

کتردوریس و میلر پنج نوع از شخصیت را به فرهنگهای سازمان ربط داده اند که در زیر به طور

مختصر به آنها اشاره می شود :

■ فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا : فرهنگ سازمانی فرهمند با شخصیت مدیری پرهیجان همراه است. مدیران پرهیجان احساساتی از بزرگی و جلال دارند و نیازی نیرومند به توجه دیگران دارند و به راههایی عمل می کنند تا توجه آنها را به خود جلب کنند.

در فرهنگهای سازمانی این چنین، تاکید بر فردسالاری به طور مبالغه آمیزی، بویژه در رده های بالای سازمانی وجود دارد. تصمیم گیری بر پایه اشراق، گمان و حدس بدون تحلیل دقیق از محیط یا ظرفیتهای درونی سازمان صورت می گیرد (همان، ۷۸) نظارت متمرکز با ویژگیهای زیردستانی که به چنین سازمانهایی جلب میشوند تسهیل می گردد. چنین می نماید که این زیردستان نیازی شدید به وابستگی دارند، آنان می پسندند که هدایت شوند. برای زیردستان، همه چیز برمحور مدیر بلند پایه یا گروه مدیران بلند پایه می چرخد.

اما شرکتهای با فرهنگ خودکفا، بر استقلال، ابتکار فردی و پیشرفت تاکید دارند. اعضای سازمان بر این باورند که کامیابی شرکت به شخصیت افراد، بستگی دارد. پیشرفت و انضباط شخصی به رسمیت شناخته می شوند و پاداش داده می شوند.

■ فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پر اعتماد : فرهنگ وسواسی از سبک شخصیت بدگمان حاصل میشود. شخص بدگمان باور به آن دارد که زیردستان مردمی تنبل، ناتوان بوده و پنهانی در صدد از میان بردن وی هستند، چنین مدیری احساس دشمنی با دیگران دارد، و با زیردستان، پرخاشگرانه رفتار می کند (طوسی، ۱۳۷۲، ۷۹). همچنین در این نوع فرهنگ، اعضای سازمان به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگران نمیگذارند زیرا از آن بیم دارند که به زیان خودشان بیانجامد. در فرهنگهای وسواسی اعضای سازمان به صورت منفعل عمل میکنند و به صورت فعال در کارهای مهم سازمان شرکت نمی جویند. اما در فرهنگ پراعتقاد، بر خلاف فرهنگ وسواسی، نسبت به دیگران احساس اعتماد و انصاف دیده می شود. مدیران به خود اعتماد دارند و معتقدند که دیگر مدیران، کارکنان و کارگران شرکت از شایستگی و انگیزش برای کامیابی برخوردار هستند (همان، ۸۰)

■ فرهنگ پرهیزکننده در برابر فرهنگ کامیابی جو: در فرهنگ پرهیزکننده گرایشهای افسردگی از احساس وابسته بودن به دیگران سرچشمه می گیرد. یک ویژگی برجسته و غالب در سازمانهایی با فرهنگ پرهیزکننده آن است که از گرفتن تصمیم می پرهیزند. در برابر دگرگونی مقاومت می کنند. مدیران به حفظ وضعیت شرکت در محیط کنونی پیش از دست زدن به نو آفرینی و ابتکار می پردازند (همان، ۸۱).

در یک فرهنگ کامیابی جو، اعضای گروه اجرایی بلندپایه تحلیل منطقی و فراگردهای عقلانی را

ارج می نهند. آنها می کوشند تا از توانایی ها و ضعفهای شرکت در مقایسه با رقیبان خود آگاه گردند. این گونه مدیران نیاز به دگرگونی را به رسمیت می شناسند.

■ فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز بر هدف : فرهنگهای سیاسی شده زمانی در سازمانها پدید می آیند که شخصیت سازمانی، الگویی از سبک کناره گیری از تعامل با دیگران داشته باشد. در این فرهنگ، اشخاص گمان دارند که تعامل با دیگران به زیانشان خواهد بود و از این رو از پیوندهای عاطفی اجتناب می کنند. در یک فرهنگ متمرکز بر هدف، اعضای سازمان از چشم اندازهای مشترک درباره جهت و هدف برخوردارند و از سوی اعضای سازمان تعهد و شوق برای دستیابی به این اهداف دیده می شود.

■ فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده : فرهنگ بسیار دیوانسالار نتیجه شخصیت سازمانی بر مبنای الگویی جابر و زور گو است. مدیران جابر نیاز شدیدی به نظارت بر محیط دارند، چنین مدیرانی همه چیز را در قالب تسلط و تسلیم می نگرند (همان، ۸۲).

در فرهنگ دیوانسالارانه مدیران توجه خود را بیشتر بر دستورهای کار متمرکز می سازند تا بر مقاصد حاصل از آن دستورها. در چنین فرهنگی نظامهای نظارتی مشخص، تفصیلی و رسمی وجود دارند و برای ردیابی اعضای سازمان به کار برده می شوند. مرتبه و جایگاه سازمانی مهم بوده و احترام به سلسله مراتب سازمانی یک هنجار می باشد. اما در فرهنگهای آفریننده، اعضای سازمان از انضباط شخصی برخوردارند. آنان می توانند به صورت گروه با یکدیگر کار کنند بی آنکه لازم باشد بی اندازه بر دستورالعملها و روشهای کار تکیه کنند. آنها میدانند که همکاری برای کامیابی ضروری است (همان، ۸۳).

در تقسیم بندی دیگری از انواع فرهنگ سازمانی چهار نوع از فرهنگها را با توجه به رابطه بین محیط و فرهنگ آورده اند :

● فرهنگ انعطاف پذیر : از ویژگیهای فرهنگ انعطاف پذیر این است که از مجرای انعطاف پذیری و از منظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش میشود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می گیرند یا تقویت می شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.

چنین شرکتی باید در برابر طرحهای جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. سازمانهای بازاریابی، شرکت های الکترونیک و شرکت های تولید کننده لوازم آرایشی دارای چنین فرهنگی هستند (دفت، ۱۳۷۴، ۶۳۴)

● فرهنگ ماموریتی : سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است میکوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند ولی الزامی در خود نمی بیند که سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاههای مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می شود و این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کند و این فعالیتها مفهومی به خود می گیرند که از حد کارهای موظف فراتر می رود (همان، ۶۳۵).

● فرهنگ مشارکتی : در فرهنگ مشارکتی به مسأله مشارکت اعضای سازمان (در امور) و مد نظر قرار دادن تغییراتی که به سرعت در محیط خارجی رخ می دهند تأکید می شود. اگر فرهنگ به شدت مشارکتی شود بر سازمان کنترل قوی اعمال می گردد. در این فرهنگ بیش از هر چیز به نیازهای مشتریان توجه شده و سازمان عملکرد خود را بر آن اساس می گذارد. مشارکت باعث می شود نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود آید و در نتیجه آنها تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد (همان، ۶۳۶)

● فرهنگ مبتنی بر تداوم: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمان تأکید می کند و می کوشد خود را در محیطی ثابت و نامتغیر بیندازد و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه را در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می گیرد. علائم، نشانه‌ها، قهرمانان و جشنها موجب همکاری بیشتر در اجرای سیاستها و روشهای جابه‌جایی می شوند که در جهت تأمین اهداف به اجرا در می آیند. در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند ولی به تداوم رویه در رفتار، سازگاری افراد با سنتهای مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می شود و موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی و انسجام و داشتن کارایی با راندمان بالا است (همان، ۶۳۷).

در یک تقسیم‌بندی دیگر فرهنگ سازمانی به انواع زیر تقسیم شده است :

- فرهنگ نقشی : تأکید زیاد بر ساختار بورکراتیک و تعریف دقیق وظایف دارد.
- فرهنگ وظیفه‌ای : تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع دارد.
- فرهنگ قدرتی : وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون را ترویج می کند.
- فرهنگ شخصی : حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه‌ای را مطرح می کند (واعظی، ۱۳۷۵، ۱۱۷).

پژوهشگر دیگری تحقیقی انجام داد و در نتیجه متوجه شد که سازمانهای کنونی دارای چهار نوع

فرهنگ هستند. که در زیر به آنها اشاره شده است :

➤ مکتب : مکتب محلی است که افراد مستقر در آن می‌خواهند از همه ریزه‌کاریهای کاری که به آن مشغول اند آگاهی یابند و در آن استاد و خیره شوند. این شرکتها بیشتر در صدد جذب و استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاهها هستند و سپس آنها را در کارهای تخصصی و انجام وظایف خاص تربیت می‌کنند. شرکت آی.بی.ام، شرکت کوکاکولا و جنرال موتورز از بهترین نمونه‌های این سازمانها هستند (رایبزنز، ۱۳۷۷، ۱۰۶۱)

➤ باشگاه : این شرکتها برای افراد وفادار و متعهد که برای شرایط کار موجود مناسب باشند، ارزش زیادی قائل‌اند. در این شرکتها سابقه خدمت و ارشدیت اهمیتی زیاد دارد. همچنین سن و تجربه، نقشهایی مهم را ایفا می‌کنند. در این شرکتها، برعکس شرکتهایی که جنبه مکتبی دارند، افراد متخصص نمی‌شوند ولی انواع کارها را می‌آموزند. شرکت تلفن بل و شرکت هواپیمایی دلتا و ارتش و سازمانهای دولتی از این گونه سازمانها هستند.

➤ تیم بیسبال : این سازمانها برای کسانی که می‌خواهند ابتکار عمل به خرج دهند و خطرپذیری بالایی دارند بهشت موعود هستند. در این شرکتها همه افرادی که دارای استعداد بالایی باشند، صرف‌نظر از اینکه دارای چه سنی و یا چه میزان تجربه ای هستند، پذیرفته می‌شوند. در آنجا پاداش بر مبنای میزان تولید تعیین می‌شود. این شرکتها آزادی عمل زیادی به افراد می‌دهند و ویژگی مهم این شرکتها این است که به خلاقیت و نوآوری ارج می‌نهند و دستمزد یا حقوقهای کلانی پرداخت می‌کنند و داوطلبان چالشگر و جاه‌طلب می‌توانند وارد شرکتهایی اینچنین شوند. مانند سازمانهای حقوقی، مشاوره‌ای، موسسات حسابداری، تولیدکنندگان نرم‌افزار و شرکتهایی که در زمینه زیست‌شناسی تحقیق می‌کنند.

➤ دژ نظامی: خصوصیات بارز سازمانهایی که این پژوهشگر آنها را به دژ نظامی تشبیه کرده این است که در آنها مسأله امنیت شغلی از اهمیت بالایی برخوردار نیست. بسیاری از شرکتهایی که به صورت مکتب، باشگاه یا تیم بیسبال هستند، در پی درآمدهای کلان می‌باشند. سازمانهایی که این پژوهشگر آنها را دژ نظامی نامیده است هیچ نوع تعهدی نسبت به حفظ افراد امنیت شغلی ندارند، از این رو برای کسانی مناسب هستند که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغییر دهند. مانند هتل‌ها، غذاخوریها و شرکت‌های استخراج و اکتشاف نفت و گاز (همان، ۱۰۶۲).

فصل دوم :

فرهنگ جهادی و ویژگی‌های آن

۱ - مفهوم فرهنگ جهادی

بدون تردید فرهنگ جهادی همان فرهنگ دین و مکتب اسلام است همان فرهنگ خدا باوران است همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان (ع) است و باید توجه داشت که در تحلیل ها و بررسی ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا نمود. فرهنگ جهادی یک نهاد است که با مدیریت متعهد با هویت مشخص و هدف معین در خدمت تلاش فردی مشارکت کنندگانش اداره می شود.^{۱۶}

اگر جهادگران در صحنه های سازندگی و در جای جای روستاهای این کشور تحولی عظیم به وجود آوردند اگر آگاهی و هوشیاری را به اعماق جان توده های مردم بردند اگر در کسب تخصص ها و تجربه ها به درجه ای رسیدند که ناظران انگشت حیرت به دندان گزیدند و بالأخره اگر در میدان های نبرد حق علیه باطل با دست خالی به مصاف دشمن رفتند و به گاه اوج گیری آتش جنگ راه را برای رزمندگان هموار کرده و زمینه ساز حمله های برق آسای آنان گشتند همه و همه در پرتو ایمان راستین به خدا، عشق به هدف، ایثار در راه خدا، احساس مسئولیت در برابر خون شهیدان بی اعتنایی به دنیا و زخارف آن، اهتمام به تلاوت، فهم و عمل به قرآن و به جان خریدن گل گفته های رهبر انقلاب امام راحل قده بود که ما عنوان «فرهنگ جهادی» را برای همه این ویژگی ها برمی گزینیم.

و منظور از مفهوم فرهنگ جهادی مجموعه ای از مایه های فکری و ارزشی است که در رفتار اختیاری و اجتماعی انسان اثر می گذارد و دارای عناصر متعددی از شناخت ها و باورها و ارزشها و گرایشها و رفتارها و کردارها می باشد.

۲ - تعاریف فرهنگ جهادی

ارایه تعریف جامع و مانع که در برگیرنده تمام جنبه ها و شاخص ها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت اما برای رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از این فرهنگ با اتکا به معیارها و ویژگی های مورد انتظار از کار جهادی که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان پذیر است. در این راستا و با نگاهی به آیه شریفه "قل انما اعظمکم بواحد ان تقوموا لله مثنی وفرادی" (سوره سبأ آیه ۴۶) می توان فرهنگ جهادی را به معنی کار برای خدا و قیام کردن در راه خدا.

۱۶- نهاد گرایي و جهاد سازندگي، محمد جواد ایروان، اداره کل روابط عمومی وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۷، ص ۶۳.

مرتضوی و عراقی (۱۳۸۸) نیز فرهنگ جهادی را همان فرهنگ دین و مکتب اسلام می دانند و اعتقاد دارند که ؛ همان فرهنگ خدا باوران است، همان فرهنگ ولایت و امامت و خلاصه فرهنگ محمد و علی و فرزندان پاکشان است و باید توجه داشت که در تحلیل ها و بررسی ها هرگز نباید فرهنگ جهادی را از فرهنگ اسلام ناب محمدی جدا نمود.

امام خمینی در بخشی از بیانات خویش در جمع مسئولین جهاد و در تبیین این نوع کار می فرماید: برای خدا به بندگان خدا خدمت کنید و ثنا و اجر را از او طلب کنید که اوجزای شما را و اجر شما را عطا می فرماید آن چیزی که حجم عمل را زیاد می کند و لوح حجم مادیش کم است و آنها الهی بودن و اخلاص است (میقانی، ۱۳۸۶).

مقام معظم رهبری هم در دیدار با مسئولان و کارکنان وزارت جهاد کشاورزی با بیان اینکه "آنچه انقلاب اسلامی به ما داد، فرهنگ جهادی بود"، تصریح می کند: فرهنگ جهادی در همه صحنه ها و عرصه ها به کار می آید و در زمینه کارهای زیر بنایی کشاورزی و دامداری و امثال اینها هم از اول انقلاب، روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد. ایشان همچنین در ادامه سخنان خویش و در بیان اهمیت تقویت فرهنگ جهادی در شرایط کنونی جامعه اظهار می دارند:

آن جایی که حرکت و روح جهادی وجود دارد، انسان در ایمان و آرمان و خدمت به دیگران حل میشود و خود را فراموش می کند. این روحیه را باید در جامعه تقویت کرد. کشاورزی و دامداری هم با این روحیه رونق واقعی خود را پیدا خواهد کرد (خزایی، ۱۳۸۳ و رضوی، ۱۳۸۸).

اگر کمی به گذشته برگردیم و با تأمل و انصاف این پرسش ها را مورد بررسی قرار دهیم و عملکرد جهاد را بررسی کنیم، به روشنی در خواهیم یافت که راز عظمت و سرافرازی جهاد در ویژگی های ارزنده جهادگران، فرهنگ خاص آنان و فضای عطر آگین حاکم بر این ارگان مقدس نهفته است. اگر جهادگران در صحنه های سازندگی و در جای جای روستاهای این کشور تحولی عظیم به وجود آوردند؛ اگر آگاهی و هوشیاری را به اعماق جان توده های مردم بردند؛ اگر در کسب تخصص ها و تجربه ها به درجه ای رسیدند که ناظران، انگشت حیرت به دندان گزیدند و بالاخره اگر در میدان های نبرد حق علیه باطل با دست خالی به مصاف دشمن رفتند و به گاه اوج گیری آتش جنگ، راه را برای رزمندگان هموار کرده و زمینه ساز حمله های برق آسای آنان گشتند، همه و همه در پرتو ایمان راستین به خدا، عشق به هدف، ایثار در راه خدا، احساس مسئولیت در برابر خون شهیدان، بی اعتنائی به دنیا و زخارف آن، اهتمام به تلاوت، فهم و عمل به قرآن و به جان خریدن گهر گفته های رهبر فقید انقلاب بود که ما عنوان «فرهنگ جهادی» را برای همه این ویژگی ها برمی گزینیم. (حسینی، ۱۳۸۸)

لذا فرهنگ جهادی بعنوان یک خرده فرهنگ است که عناصر معنوی فرهنگ آن بیشتر مورد توجه می باشد و هر نوع اتفاق و حادثه ای که در مورد فرهنگ کل جامعه و نظام اسلامی حاصل شود دیگر عناصر فرهنگ را تحت تاثیر قرار می دهد به همین ترتیب فرهنگ جهادی نیز دارای تحول و تغییر می شود. میزان حضور فرهنگ جهادی در جامعه به نوع سیاست گذار ی فرهنگی و اجتماعی جامعه و در سازمانها به نوع تفکر و نگرش مدیران برمی گردد. (محمدی ۱۳۸۸)

بنابراین می توان گفت: فرهنگ جهادی مجموعه ای از ویژگی ها و ارزش های مثبت برخاسته از رفتار و روابط کارکنان « جهادگران » سازمان « جهاد » مدیریت و مدیران جهادی است که به نوعی نقش الگویی و مثال زدنی برای جامعه، رفتار اداری و رویه های اجرایی و مدیریتی در سایر حوزه ها و ارگان ها داشته است به گونه ای که یکی از کارکردها و انتظاراتی که از وجود جهاد در اذهان و اندیشه پاره ای از مسئولین و سیاستگر نظام اداری مورد توجه بود استفاده از روش های موفق جهاد در تحول اداری بود.

در نهایت باید گفت که: فرهنگ جهادی یک مفهوم کلی است که از جمله مصادیق آن دین محوری، ولایت مداری، ایثار و خود گذشتگی، مردم گرایی، ارزش مداری، انعطاف پذیری، خود باوری، پویایی، مأموریت پذیری می باشد. و فرهنگ جهادی پدیده ای اسلامی است که با دو عامل پیدایش زمینه اجتماعی یعنی وقوع انقلاب عظیم اسلامی به رهبری حضرت امام خمینی P وجود فقر و محرومیت، مأموریت توسعه منطقه ای در حوزه روستایی و عشایری و با ظهور سربازان گمنام حضرت امام راحل P در بیش از دو دهه در تاریخ اسلام و ایران مجدد فرصت تجلی پیدا کرده است.

۳- پیدایش و شکل گیری فرهنگ جهادی (خاستگاه فرهنگ جهادی)

با توجه به مطالب گفته شده در سطور گذشته، شاید در یک بیان بتوان گفت: فرهنگ و ارزشهای جهادی برخاسته از اندیشه و باورهای مذهبی و انقلابی جهادگران و با الهام از سیره و اندیشه بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران بوده است. چرا که عمده ارزشهای جهادی به عبارتی ارزشهای دینی نیز شناخته می شدند مثل: اخلاص، ایثار، تعاون و تلاش، تعهد، سادگی، پرهیز از اسراف، مشورت مشارکت... یا پاره ای از این ویژگی ها برخاسته از شرایط خاص انقلاب و روحیات انقلاب می باشد از جمله سخت کوشی، حضور در مناطق محروم، جسارت، خطر پذیری، خط شکنی. بنابراین می توان گفت: پیدایش و رشد فرهنگ جهادی به صورت طبیعی و خود جوش

و با تاثیر جمعی و متقابل در مجموعه جهادگران بوده است و البته توجه، تاکید و ترغیب مسئولین و بزرگان جهاد بر توسعه و تعمیق آنها تاثیر گذار بوده است. (فغفور مغربی، ۱۳۸۸)

امام خمینی معمار بزرگ انقلاب اسلامی ایران خود در زمره بزرگ ترین فرهیختگان بود او در دامن حوزه علمیه قم یعنی بزرگ ترین پایگاه علمی، فرهنگی و معنوی شیعه مدارج عالی را طی کرد و در همان جا به سازندگی و تهذیب خود پرداخت انقلاب او مبتنی بر آگاه ساختن توده های عظیم و گستره مردم بود و فرهنگ شیعه و حسینی را مبنا و اساس انقلاب عظیم خود قرار داد به همان سان که پیامبر خدا آن گاه که در مقابل مشرکان و پیروان مکاتب قرار گرفت از همین روش استفاده کرد. رسول خدا برای مبارزه با انحرافات مردمان آن روزگار شمشیر نکشید و از زور بهره نبرد بلکه بر طبق دستور الهی: ﴿و جهادهم به جهاداً کبیراً﴾^{۱۷}

جهاد فرهنگی و فرهنگ جهادی را روش خود قرار داد و دستمایه و سلاح برنده او در این جهاد کتاب خدا یعنی قرآن کریم بود و چون بعثت بی نظیر و جاودانش جلوه کرد و بر دل‌های هزاران هزار زن و مرد نشست و آنان را شیفته و شیدای خود ساخت به آنان آموخت که برای درهم کوبیدن آثار باقیمانده خرافات جاهلی و آباد ساختن سرزمین اسلامی و دفاع از آن در برابر مشرکان چگونه باید عمل کنیم مسلمانان از مکتب اسلام، فرهنگ جهادی را آموختند و ره صد ساله را یک شبه پیمودند آنان بر تلی از خرابه های فرهنگ جاهلی، تمدنی با شکوه بنا کردند الگویی امام راحل P که در انقلاب اسلامی نیز راه و روش خاتم پیامبران بود امام راحل در اعماق جان های تشنه و خسته به ویژه جوانان روح امید دمید و تا آن جا که فرصت داشت و واقعیت ها و مشکلات و محدودیت ها اجازه می داد اندیشه قرآنی را میان مردم گسترانید و جوانان مومن درستکار و جهادگری ساخت که در آباد ساختن روستاهای ستم زده، فقیر و بی امکانات با روحیه جهادی پا به میدان نهادند آنان پولادین مردانی بودند دارای اهدافی بلند و آرمان هایی انسانی و الهی. و برای رسیدن به این اهداف و عینی ساختن آرمان های بلند خود از هیچ ایثاری دریغ نوزیدند و هرگز از کمی بودجه امکانات و نبود شرایط مساعد شکوه نکردند بلکه با همت های بلند عزم های استوار و کوشش های خستگی ناپذیر و با آغوش باز به استقبال مشکلات شتافتند و بدین سان فرهنگ جهادی از انقلاب اسلامی و اندیشه های امام راحل نشأت گرفت و به سرعت میان مردم رواج یافت.

الگوی امام راحل - قدس سره - در انقلاب اسلامی نیز راه و روش خاتم پیامبران؛ محمد بن عبدالله - صلی الله علیه و آله - بود. امام راحل در اعماق جان های تشنه و خسته و شاهزاده ایرانیان

- به ویژه جوانان - روح امید دمید و تا آن جا که فرصت داشت و واقعیت‌ها و مشکلات و محدودیت‌ها و... اجازه می‌داد اندیشه قرآنی را میان مردم گسترانید و جوانان مؤمن، درستکار، کوشا و جهادگری ساخت که در آباد ساختن روستاهای ستم‌زده، فقیر و بی‌امکانات با روحیه جهادی پا به میدان نهادند.

آنان پولادین مردانی بودند دارای اهدافی بلند و آرمان‌هایی انسانی و الهی و برای رسیدن به این اهداف و عینی ساختن آرمان‌های بلند خود، از هیچ اشاری دریغ نورزیدند و هرگز از کمی بودجه، امکانات و نبود شرایط مساعد شکوه نکردند؛ بلکه با همت‌های بلند، عزم‌های استوار و کوشش‌های خستگی ناپذیر و با آغوش باز به استقبال مشکلات شتافتند، و بدین سان «فرهنگ جهادی» از انقلاب اسلامی و اندیشه‌های امام راحل نشأت گرفت و به سرعت میان مردمان رواج یافت. (حسینی، ۱۳۸۸) رهبر انقلاب در این باره چنین فرموده است: ... آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد فرهنگ جهادی بود فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید و در زمینه کارهای زیربنایی کشاورزی و دامداری و امثال اینها هم از اول انقلاب روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد.^{۱۸} و همین فرهنگ جهادی است که از امتیازات و ویژگی‌های مهم انقلاب اسلامی به شمار می‌آید.

۴- شاخصه‌های فرهنگ جهادی

الف) دین‌مداری

تشکیل جهاد سازندگی و حضور نیروهای مردمی در جهاد بر اساس تلاش در راه کسب رضای حق بوده است هم چنین حضور نیروهای مذهبی در این نهاد از بدو تشکیل دلیل بر همبستگی نیروهای مردمی بوده است.^{۱۹} در مدیریت برای خدا ضمن این که دو اصل عدم تقدم و پیش نگرفتن بر خدا و رسول در کلیه امور و هم چنین ایمان به آخرت محور اندیشه‌ها و کارها قرار می‌گیرد. رفتارهای مدیر جهاد در کلیه شئون با یکدیگر تزامنی نداشته و در کلیه وضعیت‌ها با هم هماهنگ بوده و حرکات با یکدیگر تعامل مثبت دارند. یک مدیر الهی مسئولیت را به عنوان امانت الهی می‌داند و به دنبال رضایت اوست.

^{۱۸} - مقام معظم رهبری، ۱۳۸۲/۲/۱۴.

^{۱۹} - نهاد گرایي و جهاد سازندگي، ص ۲۱۴.

حضرت امام راحل در جمع مسئولان جهادی می‌فرماید: که برای خدا به بندگان خدا خدمت کنید و ثنا و اجر را از او طلب کنید که او جزای شما را و اجر شما را اعطا می‌فرماید آن چیزی که حجم عمل را زیاد می‌کند ولو حجم مادیش کم است و آن الهی بودن و اخلاص است لذا یکی از خصوصیات مدیر جهاد، اعتقادی کار کردن و کار برای خدا و تلاش برای زدودن فقر و محرومیت از روستاها است او با اخلاص و تقوا و احساس رضایت از خدمت به مردم و روحیه کار بدون چشم داشت، کار می‌کند. کار برای او عبادت است.^{۲۰} مدیریت جهاد، مدیریت ایثاری و داشتن هدفی والا و برتر از اهداف مادی است هیچ یک از مشکلات اقتصادی اجتماعی و حتی وضعیت خانوادگی او را از مسیر اصلی دور نمی‌کند او اولویت کار جهاد را بر کار خانواده قرار می‌دهد.

در این رابطه است که حضرت امام در خرداد سال ۵۹ خطاب به جهادگران می‌فرماید: همه احساس می‌کنند این زحمتهایی که می‌کشند نظیر همان جوان‌هایی که در صدر اسلام زحمت می‌کشیدند که دنبال این نبودند از مردم اجرتی بگیرند، است. و من امیدوارم که این زحمتهایی که جوان‌های ما می‌کشند (پاداش) اینها نظیر (پاداش) همان جوان‌هایی باشد که در صدر اسلام زحمت می‌کشیدند و دنبال این نبودند که از مردم به آن‌ها یک مرحبایی گفته بشود، یا یک اجرتی بگیرند.^{۲۱}

مقام معظم رهبری نیز خطاب به جهادگران این گونه فرمودند:

«مدیران جهاد این احساس را دارند که برای به نوا رساندن انسان‌های بی نوا رنج می‌برند و آن روستایی محروم و بی نوا از تلاش آن‌ها لذت می‌برد.»

ب) ولایت محوری

تشکیل نهاد جهاد سازندگی بر اساس فرمان حضرت امام خمینی در مورخه ۱۳۵۸/۳/۲۶ و همچنین حضور نماینده محترم ولی فقیه از بدو تشکیل جهاد سازندگی تا کنون از دلایل شاخص ولایت محوری در این تشکیلات است.^{۲۲}

و از آن جایی که تأسیس جهاد بر مبنای فرمان ولی فقیه و رهبر انقلاب می‌باشد اطاعت از ولایت فقیه و التزام عملی به آن از اولین و مهم ترین خصوصیت مدیریت جهادی است این اعتقاد از طریق دفتر نمایندگی ولایت فقیه نهادینه شد و مدیریت ولایتی در کل بدنه آن حاکم گردید.

^{۲۰} - صحیفه امام / ج ۱۷، ص ۴۴۴.

^{۲۱} - صحیفه امام / ج ۱۲، ص ۴۳۵.

^{۲۲} - نهاد گرایان، ص ۲۱۴.

ج) انعطاف پذیری

تغییرات متناسب در دوره های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی نشان دهنده انعطاف پذیری تشکیلاتی جهاد در دوره های گوناگون است.^{۲۳}

در این زمینه مدیران جهاد در هر زمان متناسب با نیاز آن زمان آیین نامه هایی را طراحی کردند. ایجاد نظام اداری غیر متمرکز، مطرح کردن شخصیت حقوقی مستقل برای جهاد استان ها تحت عنوان سازمان، از طرح های نو محسوب می گردد که جهاد برای خود طراحی نمود. البته مدیریت جهادی با بازخورد گیری از نتایج تغییرات تشکیلاتی و آیین نامه ای به دنبال رسیدن به یک ساختار تشکیلاتی بهینه بوده است و مصرف استمرار این حرکت می باشد و در فرهنگ جهادی و مدیریت آن سیستم اداری غیر متمرکز پدید آمد.

د) پویایی

استقبال نهاد جهاد از پذیرفتن مسئولیت های خطیر در هر دوره با توجه به نیاز انقلاب و تطبیق آن با تشکیلات جهاد از مصرف های بارز پویایی در جهاد است.^{۲۴}

ه) خود باوری

پیشتر بودن نهاد جهاد در خصوص انجام طرح های کلان و زیر بنایی و به وجود آوردن ساختار تشکیلاتی متناسب (مؤسسات و شرکت ها و...) با آن نیازها از صفات و ویژگی های بارز جهاد است.^{۲۵} پس ویژگی خود باوری یکی از اصول مورد استفاده در عمر سازمانی جهاد بوده و این ویژگی با خون و فرهنگ انقلاب و جهاد عجین شده است انجام کارهایی که برای بار اول توسط جهاد تجربه شده دلالت بر استفاده صحیح از این ویژگی دارد و این ویژگی مدیریت جهادی الهام گرفته از سخنان امام راحل در بهمن ماه سال ۱۳۵۸ به جهادگران می باشد ایشان خطاب به جهادگران فرمودند: ان شاء الله این جهاد سازندگی شما ایران را خود کفا کند.^{۲۶}

و) مردم گرایی

لیبک افشار گوناگون مردم اعم از روحانی، دانشجو، کارمند، بازاری، کارگر، کشاورز، به فرمان حضرت امام

^{۲۳} - نهادهای دگرایی ص ۲۱۵.

^{۲۴} - همان.

^{۲۵} - همان.

^{۲۶} - صحیفه امام، ج ۱۲، ص ۱.

خمینی در خصوص حضور در نهاد جهاد سازندگی و سرلوحه قرار داشتن شعار سازمانی «همه با هم» که نشان دهنده توجه جهاد به مشارکت مردمی است و در نهایت تشکیل معاونت «ترویج و مشارکت مردمی» هم چنین بوجود آوردن گروه های نیمه رسمی از قبیل شوراهای اسلامی «خانه های همیار» و گروه های سازندگی از معرف های این شاخص هستند. مدیر جهادی مردم را دوست داشته و باور دارد که عزیزترین مردم نزد خداوند رحمان روستاییان محروم، مستضعف و مومن هستند ارتباط نزدیک با مردم موجب تلفیق دانش نو یا دانش بومی شده است که در نتیجه با شناخت هر چه بیشتر معضلات راهکار برای مشکلات سریع انجام می گیرد. از یک سو روابط بین مردم و جهاد روابط بسیار ساده بی آرایش و خودمانی بوده که باعث ایجاد محبت جهاد در دل مردم شده و از سوی دیگر روابط بین نیروها و مدیر در جهاد بسیار انسانی و دوستانه است.

مدیریت مشارکت پذیر در فرهنگ جهادی و سازمان جهاد در عالی ترین سطح وجود دارد و اصلاً مدیریت در جهاد به صورت شورایی به وجود آمد و فرهنگ مشارکتی کار کردن را در جهاد پایه گذاری نمود این ویژگی در بالاترین مقطع تصمیم گیری جهاد در وزارت و همچنین در استان ها باعث شده که تصمیم گیری و مدیریت جهادی بر مبنای تخصصی نیروهای جهاد و کارآمدی های آنان در انجام وظایف باشد. ایجاد فضای صمیمی و مسالمت آمیز و برادرانه در حل مسایل از ویژگی هایی است که هر کس می تواند در درون جهاد آن را حس کند و این زمینه همکاری همه اعضا را فراهم کرده است و ارتباط با مردم و برخورد خوب با آنها و استفاده از امکانات نیروها و ابتکارات آنان از ویژگی های جهاد است به طوری که حضرت امام در آبان ماه ۱۳۵۸ در تایید این امر خطاب به جهادگران فرمودند: این همدردی که پیدا شده است در بین ملت ما اسباب اطمینان است که ان شاءالله مسائل حل بشود و با بر همه مشکلات غلبه کنیم. اینها اسباب این می شود که خود آن اهالی آنجا هم به کار وا داشته می شوند.^{۲۷}

ز) نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی در محیط کار

رعایت شئون اسلامی و اخلاقی در رفتار با ارباب رجوع حساسیت به مسایل و حفظ شعائر و ظواهر اسلامی در محیط کار از ویژگی های فرهنگ و مدیریت جهادی است مدیران جهادی همیشه با توجه به این فرمان امام راحل عمل می نمایند: «علاوه بر این که جهاد سازندگی می کنید جهاد با نفس خودتان هم بکنید.»^{۲۸}

^{۲۷} - صحیفه امام، ج ۸، ص ۳۶۹.

^{۲۸} - صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۱۳۴.

ح) نوآوری

مطرح کردن شخصیت حقوقی مستقل برای جهاد استان ها تحت عنوان سازمان، که خود طرحی نو برای سازمان های رسمی سنتی از قبیل وزارت کشاورزی محسوب می گردید و آن ها نیز پس از این ابتکار جهاد به این شکل از ساختار تشکیلاتی در استان ها روی آوردند، از نشانه های نوآوری در جهاد است.^{۲۹} محمدی (۱۳۸۸) در مقاله ارائه شده به دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی ذیل مبحث اصول و ویژگی های فرهنگ جهادی موارد زیر را عنوان می کند:

- ۱- در فرهنگ جهادی صفت دینی بر سایر وجوه برتری دارد جهادگران در سراسر زندگی خود توکل و امید به خدا و درخواست یاری و کمک از او را دارد .
- ۲- فرهنگ جهادی ویژگی عام گرایی و مردمی دارد . وجه مشترک همه حرکت های جهادی ، مردمی بودن آن است کمتر فرد جهادی سعی داشته تا منافع شخصی اش را مقدم بر منافع جمعی بداند بلکه جهادی هویت خود را در راستای حرکت جمع می داند و او خود را نیروی جمعی تلقی می کند و لذا در فرهنگ جهادی تمایلات دینی و ملی بسیار است.
- ۳- فرهنگ جهادی با اینکه جنبه آرمانی دارد ، تمایل به واقعیت گرایی و عینت گرایی دارد. یعنی مفهوم خدا ، امام زمان (عج) ، فداکاری ، شهامت ، شهادت و ... که مفاهیم و عناصر اساسی تفکر او هستند مفاهیمی دور از ذهن و انتزاعی نیستند.
- ۴- فرهنگ جهادی مرتبط با زمان و مکان است و یک فرد جهادی با درک دقیق از زمان و مکان زندگی می کند و هرگز خسته نمی شود بلکه جهادی خستگی را خسته کرده است.
- ۵- فرهنگ جهادی با زبان خاص قابل تعریف است مفهوم شهامت و شهادت و خدمت خالصانه در نزد او در مقایسه با دیگران تفاوت بسیاری داراست و حساسیتهای فرهنگی یک جهادگر با دیگران متفاوت است.
- ۶- ترکیب عناصر مادی و معنوی فرهنگ نیز صفت دیگر فرهنگ جهادی است و در این میان عناصر معنوی فرهنگ اهمیت بیشتری دارد در فرهنگ جهادی سازماندهی و برنامه ریزی سلاح و تجهیزات نقش ثانوی و فرعی داشته و در مقابل ایثار ، شجاعت ، توکل و صداقت نقش های اساسی را یافته اند.

۷- تحول پذیری ویژگی دیگر فرهنگ جهادی است. (محمدی، ۱۳۸۸).

۵- ویژگی‌های یازده‌گانه شناخت فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی

۱. هویت جهادی

به تعبیری، هویت بیانگر یگانه شدن فرد با سازمان است، به زبان مدیریتی، همسویی هدف‌های فردی با اهداف سازمانی است که به فرد چنین احساسی را می‌بخشد. در تئوری‌هایی که اصطلاحاً به تئوری انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیران سازمان‌ها سعی بر آن دارند که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام دادن هدف‌های سازمان برانگیزند. در این حالت، انجام دادن کار وسیله‌ای می‌شود برای اینکه وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد، علاقه فرد نسبت به دستیابی به هدف‌های سازمان بیشتر می‌شود. لذا باید در سازمان فضایی ایجاد گردد که در آن، افراد، برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند. ساختن فضای مطلوب سازمانی از طریق ارائه و نمایش مداوم سازمان به شکل مثبت ایجاد می‌گردد. اگر بیشتر افرادی که در جایی کار می‌کنند، از کاری که انجام می‌دهند، احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را از دست می‌دهند، زیرا افراد، دوستدار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند. حمایت از مدیران رده‌های بالاتر، لازمه وفاداری به سازمان است. نشان دادن وفاداری و ابقاء آن در درون سازمان به وسیله مدیران و افراد، رعایت ارزش‌های پذیرفته شده سازمان به خصوص هنگامی که در حین کار، یا از محیط پیرامون، مورد سؤال واقع گردند، تمایل به ماندن در سازمان و تعیین شناسایی یا معرفی خود با نام سازمان، همگی از جمله مواردی هستند که هویت را تبیین می‌کنند.

به بیان عملیاتی منظور از هویت جهادی عبارت از حدی است که افراد شاغل در سازمان جهاد را از طریق میزان تعهد، وفاداری به سازمان، دفاع از ارزش‌ها، ابقاء در سازمان و ... به عنوان یک کل، یگانگی می‌بخشد تا اینکه با معاونت خاص، سازمان جهاد استان یا زمینه حرفه‌ای و تخصصی که در آن اشتغال دارند، در بررسی‌های مقدماتی که نسبت به این عنصر فرهنگ سازمانی در جهاد سازندگی به عمل آمد و اظهارنظرات و مشاهدات سازمانی در طول سال‌های همکاری محقق به عنوان یک عضو سازمانی، به نظر می‌رسید که نمره این عامل باید در سازمان جهاد از حد بالایی برخوردار باشد. یکی از دلایل این مدعا این بود که همواره اعضاء جهاد سازندگی، خود را تنها با کلمه «جهادی» معرفی نموده و این کلمه را کافی برای معرفی سازمان، فرهنگ و عقیده خاص خود می‌دانستند و همواره حاضر بودند از هویت جهادی بودن خود

دفاع نموده و به اهداف و عملکرد سازمان خود افتخار نمایند.

موارد گفته شده فوق از شرایط کلی و جو حاکم بر جهاد سازندگی، احساس و ادراک می‌گردید که در این پژوهش، این عنصر به صورت علمی به همراه عناصر دیگر فرهنگ سازمانی جهاد اندازه‌گیری و تعریف شده.

۲. ابتکار فردی

مطالعات نشان داده‌اند در سازمان‌هایی که گرایش سلسله مراتبی شدید وجود دارد، روحیه ابتکار و نوآوری از حد پایینی برخوردار است و بالعکس، هر قدر مسئولیت و اختیار در افراد افزایش یابد، آن‌ها بر عملکرد خود، بیشتر می‌افزایند. طبیعت پرداختن به فعالیت‌ها، ماهیتاً از تعهد فرد نسبت به خود و سازمانی که در آن کار می‌کند، ناشی می‌گردد.

مدیرانی که از اعتماد به نفس لازم برخوردارند، چنین ویژگی را نسبت به دیگران بیشتر تسری می‌دهند و به استقلال در فکر و عمل و کسب مهارت‌های لازم از طریق تحصیل دانش و تجارب کاری افراد ارج می‌نهند. بنابراین، محیطی که توسط چنین مدیرانی اداره می‌شود، بیانگر فضایی است که در آن به استقلال فردی و نوآوری تأکید می‌گردد، به طوری که افراد، مسئولیت و تبعات تصمیمات خود را به عهده می‌گیرند، به کسب کمال بیشتر، علاقه‌مند می‌گردند و توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را در خود به وجود می‌آورند، به جای اینکه متکی به دیگران باشند. به بیان عملیاتی منظور از ابتکار فردی، میزان مسئولیت، آزادی، اختیار و استقلال است که جهادگران در دورن سازمان خویش دارند و به سبب نوآوری‌ها و دستاوردهای فردی خویش از جایگاه مناسبی در سازمان برخوردار می‌شوند.

۳. هدایت و سرپرستی

اگر هدایت و سرپرستی را فرایندی بدانیم که از طریق آن، افراد نسبت به کار و وظایف خود آشنا شده و کارشان را به درستی و به موقع به انجام می‌رسانند، باید به دو نکته اساسی توجه نمود:

الف) شاخص‌های عملکرد

ب) هدف‌گذاری مؤثر

کارکنان باید شکل عملکرد خوب را بدانند. این مقصود از طریق تدوین استانداردهای عملکرد برآورده می‌شود. استانداردهای عملکرد به مدیر و کارکنان کمک می‌کند و مبنایی برای ارزیابی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر مشخص و دقیق بودن اهداف به روشنی بیان می‌کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان

اتمام کار، باید چگونه باشد. تحقیقات نشان داده است که هدف مشخص، بیش از اینکه به افراد گفته شود «حداکثر توان خود را به کار گیرند» منجر به عملکرد عالی می‌شود. زیرا هدف مشخص، علاقه و چالش فرد را افزایش می‌دهد. به بیان عملیاتی منظور از هدایت و سرپرستی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ جهادی حدی است که مدیریت سازمان، هدف‌های روشن را تدوین و با تعیین شاخص‌های عملکرد، عملکرد بالایی را از کارکنان انتظار دارد.

۴. سیستم تشویقی

ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان و وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع، پاداش‌های گوناگونی را طلب می‌کند. صرف وقت، تلاش و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه سازمان می‌تواند به او بدهد، مبادله می‌شود. قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی‌ترین فعالیتی است که می‌تواند انجام گیرد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی، قدردانی و تشکر از زحمات آنان به صورت گوناگون است. اگر کارکنان مشکل انگیزشی داشته باشند، نخستین گام در رفع آن، بررسی سیستم تشویق است. کارکنان باید آشکارا بدانند که عملکردشان با حقوق، ارتقاء، شناسایی و مورد توجه قرار گرفتن و امنیت شغلی بستگی تام دارد. مطالعات حاکی از این است که گاهی مدیران امیدوارند، کارکنان رفتار معینی را از خود نشان دهند، بدون اینکه رفتارهای دلخواه خود را مورد تشویق قرار دهند. اگر عملکرد افراد از طریق مورد توجه قرار دادن رفتارهایشان به آن‌ها نشان داده شود، می‌تواند سهم عمده‌ای در سیستم انگیزشی داشته باشد)

۵. انسجام

اگر انسجام را مترادف با وجود تفاهم، اتحاد و پیوستگی در میان و بین گروه‌ها جهت پیوستن به یکدیگر در راه رسیدن به اهداف مشترک بدانیم، با این توضیح که علایق و نگرش‌های اعضای مشابه بوده و موقعیتی که در آن تعاملات صورت می‌گیرد، دوستانه است، در این صورت انعطاف‌پذیری بین واحدهای کاری بالا و تعارضات میان آن‌ها به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

سازمان‌های سنتی مبتنی بر سلسله مراتب شدید به دلیل مشروعیت بخشیدن به تفاوت‌های میان گروه‌ها و واحدهای سازمانی و هر چه بیشتر اظهار داشتن این تفاوت‌ها باعث می‌گردند میان واحدها در درون یک سازمان، تعارض افزایش یافته و انسجام سازمانی به خطر افتد. ویژگی الگوی سازمان‌های بوروکراتیک، این است که افراد ترغیب می‌شوند تا خود را تنها نگران مسائل مربوط به خود و مشاغل خود

بدانند و با آن‌ها همانندسازی کنند. در مطالعه‌ای که توسط «دیربورن و سایمون»^{۳۰} صورت گرفت، معلوم داشتند که مدیران اجرایی سطح میانه، تمایل به این دارند که مهمترین مسائل مبتلا به سازمان را مربوط به مشاغل خود ببینند. تعارضات بین صف و ستاد در سازمان‌ها نیز مؤید این معناست.

ع. الگوی ارتباطی،

به بیان عملیاتی، الگوی ارتباطی عبارت از تعیین حدی است که ارتباطات سازمانی رادر سطوح مختلف وزارت جهاد سازندگی، به سلسله مراتب رسمی اختیارات محدود می‌سازد.

سازمان‌هایی که برای کارکنان خود فرصت اظهارنظر در مسائل مربوط به کارشان را فراهم می‌سازند و مانع می‌گردند تا کارکنان از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه بازمانند و از هرگونه انتقاد و استدلال منطقی استقبال می‌کنند، محیطی را فراهم می‌سازند که در آن، تصمیمات و نحوه اجرای امور، واقع‌بینانه بوده و ضمانت اجرای آن نیز افزایش می‌یابد، زیرا منطق‌گریزی حالتی یک طرفه داشته و مدیران از استدلالی که توجیه‌گر تصمیمات آن‌هاست، حمایت می‌کنند و با کلیشه‌سازی یک تصور کلی، یکسان و از پیش ساخته را به کلیه کسانی که در مقابل آن‌ها قرار گرفته‌اند تعمیم می‌دهند و بر همین اساس نیز اتخاذ تصمیم می‌کنند و از اینکه تصمیماتشان به‌بوته نقد و بررسی گذاشته شود سخت‌بیزارند و به این جهت از ارزیابی درست و

دیدن گزینه‌های مختلف باز می‌ماند و این خود به تحکیم یکسویگری و تعصب منجر شده و موجب می‌گردد تا افراد، بدون ارتباطات با دیگران و تصمیم‌گیری‌هایشان به ارزش‌هایی جز ارزش‌های فردی و درون گروهی خویش نیندیشند. تحقیر کردن دیگران، ناچیز شمردن آنان و مطرود دانستن افکار و اندیشه‌ها، نشانه‌هایی از وجود چنین حالتی در سازمان‌هاست.

به بیان عملیاتی، تحمل اختلاف سلیقه به عنوان یکی از ویژگی‌های فرهنگ جهادی حدی است که کارکنان به بیان بارز و روشن انتقادات و اختلاف‌نظرهای خود در این سازمان ترغیب می‌شوند.

۸. خطر پذیری (ریسک یا مسئولیت‌پذیری)

اگر قبول کردن خطر یا پذیرفتن احتمال ضرر و زیان برای رسیدن به مقصود را خطرپذیری یا «ریسک» تعریف کنیم، بنابراین فرد مخاطره جو شخصی است که برخلاف «افراد محتاط» یا «محافظه کار»، اغلب راضی به وضع موجود نبوده و برای رسیدن به اهداف بالاتر، حاضر است درجه‌ای از خطر و وقوع ضرر و زیان را بپذیرد. چنین پذیرشی در سازمان، ممکن است خود را از طریق مسئولیت‌پذیری و یا خلاقیت و تهور برای انجام کارهایی که دیگران بدان تمایلی ندارند، نشان دهند. در سازمانی که در آن کارکنان، آزادانه به قبول انجام امور سازمانی و احساس تعهد، یا ملزم نمودن خود به انجام آن می‌پردازند و همراه با پذیرش مخاطرات و تبعات آن از خود علاقه نشان می‌دهند، حاکی از این است که این سازمان، بلوغ روانی - سازمانی افراد را به رسمیت می‌شناسد و میدان عمل آن‌ها را در انجام مسئولیت‌ها وسعت می‌بخشد. گریس آرچرس (۱۹۸۴) بیان می‌دارد، در سازمان‌های سنتی با تأکید بر مقررات، اقتدار سلسله مراتب، تخصصی شدن علایق و نظارت بیرونی، آن‌هایی که در رده‌های بالای ساختار سازمان مستند بر آن‌هایی که در رده‌های پایین‌تر قرار دارند، هر یک از رفتارهای زیر را سرکوب خواهند کرد:

الف) مخاطره‌پذیری و روح آزمایشگری،

ب) جمع‌آوری اطلاعات جدید،

ج) داشتن اعتماد و علاقه به دیگران،

د) اعتراف آشکار به رفتارهای خود و قبول مسئولیت آن‌ها.

به بیان عملیاتی، عنصر خطرپذیری (ریسک) در سازمان جهاد سازندگی و عبارت از تعیین حدی می‌گردد که کارکنان به قبول مسئولیت همراه با تبعات آن، خلاقیت، جسارت و تهور تشویق و ترغیب می‌شوند.

۹. کنترل (تمرکز و رسمیت)

در اینجا، منظور از کنترل، بیان تعریف نظری کنترل به معنای توانایی تشخیص، پیشگیری و اصلاح مغایرت‌های عملیات سازمانی از استانداردهای تعیین شده، به طوری که مطمئن سازد اهداف سازمان قابل حصول خواهند بود، نیست. بلکه کنترل از بعد نظارت سلسله مراتبی در برابر نظارت خود (برونی یا درونی) مطرح است. سخن این است که سازمان‌های بوروکراتیک با تأکید و پیروی از مقررات و تبعیت از دستورات و طراحی مکانیزم‌های کنترل خارجی و نظارت مستقیم بر افراد به جای نظارت بر فرایند و جریان کار، بازدارنده خلاقیت کارکنان می‌گردند. مطالعات «مایر و هافمن» (۱۹۶۱) نیز نشان داده است که هر چه افراد در مدت زمان طولانی‌تری در نظام‌های سازمانی سلسله مراتبی شدید، کار کرده باشند، خلاقیت آن‌ها کمتر می‌شود.

«کوئتزکو» (۱۹۶۵) نیز در مطالعه خود بیان داشته است که نوآوری در سازمان‌ها با تمرکز اقتدار و تقاضا سلسله مراتبی، رابطه منفی دارد. برعکس در سازمان‌هایی که تأکید کمتری بر سلسله مراتب به مفهومی که بیان شده وجود داشته باشد، افراد با کیفیت بهتری وظایف را انجام می‌دهند. مطالعه «باست و مایر» (۱۹۸۵) نشان داده است موقعیت‌هایی که در آن‌ها افراد، خود را ارزیابی می‌کنند، منجر به حالت تدافعی کمتر و افزایش عملکرد بیشتر می‌گردد. همچنین مطالعه سه محقق دیگر نشان داده است هر چه افراد، بیشتر مجاز باشند تا فعالیت‌های مربوط به کار خود را برگزینند، عملکردشان در آن فعالیت‌ها بیشتر خواهد بود.

به بیان عملیاتی، کنترل عبارت است از تعداد قوانین و مقررات و میزان نظارت مستقیمی که مدیران برای نظارت بر رفتار کارکنان دارند.

۱۰. حمایت مدیریتی

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. مدیرانی که نسبت به تیم‌های کاری و افراد، از خود تعهد نشان می‌دهند، سعی می‌کنند از طریق سه دسته فعالیت، حمایت و پشتیبانی خود را در قبال کارکنان شکل دهند:

الف) نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان با تمرکز بر نقاط قوت آنان و جلوگیری از اظهارنظرهای مخرب در مورد دیگران.

ب) دادن بازخور ارشادی که یک روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. ارائه بازخور مناسب و صادقانه به همراه تجدیدنظر در اهداف عملکرد، وسیله‌ای است که از طریق آن، کارکنان

ترغیب به بیان ضعف‌ها و تشویق برای کسب توانایی می‌گردند.

ج) ترغیب افراد به ارائه فکرهای خلاق و فراهم آوردن تمهیدات لازم. مدیران اثربخش از طریق اقدامات متعارف و توجه به افکار دیگران، فرصتهایی فراهم می‌آورند که با آزمودن افکار و نتایج، فکر موفق به حساب صاحب آن گذاشته شده و بدین گونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می‌گیرد و با این گونه اقدامات، فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد و به تحکیم ارتباطات و حمایت متقابل، کمک می‌کند. به بیان عملیاتی، حمایت مدیریتی، میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان جهاد با کارکنان است که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کنند.

۱۱. میزان پابندی به نظام ارزشی اسلام (سیستم ارزشی حاکم)

ارزش‌ها و اعتقادات افراد سازمان، یکی از عوامل مهمی است که تأثیر فوق‌العاده‌ای بر فرهنگ سازمان و در نهایت بر رفتار سازمانی اعضا می‌گذارد. از خصوصیات بارز و مشهود نهادهای انقلابی که جهاد سازندگی از پیشگامان اصلی آن‌ها می‌باشد، خلوص نیت و پابندی اعضا آن به ارزش‌ها و معیارهای اسلامی است. در واقع، وجود این خصیصه در فرهنگ و جو حاکم بر این نهادها، باعث پرورش روحیه ایثار و از خودگذشتگی در جهت آرمان‌های سازمانی و جامعه بوده است که رمز موفقیت این سازمان‌ها را نیز چیزی از غیر از این نمی‌توان دانست.

به بیان عملیاتی منظور از نظام ارزشی مورد قبول عبارت است از تعیین حدی است که سازمان جهاد اعضا خود را به پابندی و حفظ ارزش‌های اسلامی تشویق و ترغیب می‌کند.

علاوه بر استفاده از پرسشنامه عوامل ۱۱ گانه، برای شناخت فرهنگ می‌توان از طریق مصاحبه وارد عمل شد. در این راستا به منظور شناخت بهتر نسبت به فرهنگ جهاد سازندگی، با تعدادی از افراد با سابقه و بنیانگذار این نهاد مصاحبه‌هایی صورت پذیرفته و دیدگاه‌های آنان نسبت به خصیصه‌های فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی بررسی تلخیص و تعبیر گردیده است که حاصل آن در ذیل آورده می‌شود:

۱. وجود ساختارهای رسمی متغیر و حداقل توجه به ضوابط خشک سلسله مراتبی:

جهادگران و بنیان‌گذاران سازمانی جهاد افرادی بودند که به صورت داوطلب و دارای اهداف کاملاً مشترک کنار همدیگر جمع شده و در جستجوی مقاصدی مشابه بودند. بنابراین سازمان متشکله از این افراد دارای خصوصیات منحصر به خود از قبیل حداقل توجه به ساختار سلسله مراتبی و ضوابط خشک بوروکراسی بود. هر چند بعد از رشد سازمانی و حجیم شدن سازمان، این حالت کمرنگ می‌شود، ولی به جهت اینکه نیروی انسانی سازمان جدای از نوع تخصص و ماهیت و طبقه متعلقه اجتماعی خود و به لحاظ

اشتراک در فضای اعتقادی واحد به این سازمان پیوسته بودند، هنوز هم روابط سازمانی در جهاد سازندگی روابط صمیمی، غیررسمی، دوستانه و صادقانه به حساب می‌آید.

۲. اعتماد به افراد و استفاده از مکانیزم‌های خودکنترلی و کنترل «نیروی جمع» به جای استفاده از کنترل‌های دقیق و مچ‌گیر:

اعتماد فراوان سازمان به جهادگران باعث شده است هرگز آن‌ها احساس کنترل کاملاً مستقیم بر خود نکرده، بلکه براساس اصل تفهیم و تفاهم که بر فضای سازمان حکمفرماست، کنترل الهی و ندای وجدان را در نظر گیرند و همیشه سرنوشت خود را با سرنوشت سازمان، گره خورده و یکسان احساس نمایند. بدین لحاظ در سازمان جهادسازندگی، مدیران حداقل اوقات خود را مصروف اموری نظیر هماهنگی و کنترل کرده و از این جهت، مجال بیشتری را برای امور اساسی پیدا می‌کردند.

۳. توجه خاص سازمان به پرورش نیروی انسانی یا نشاط و کمال جو به عنوان استراتژیک‌ترین منبع سازمان:

بنیان‌های اولیه جهادسازندگی، توسط انسان‌هایی وارسته، ایثارگر و متخلق به اخلاق کریمه انسانی گذارده شده است و سنگ بنای فرهنگ سازمانی این نهاد به صورتی شکل گرفته است که همواره ارزش‌های انسانی انسان مدنظر بوده و روابط سازمانی و رعایت سلسله مراتب با توجه به این اصل پایه‌ای صورت پذیرفته‌اند.

نیروی انسانی شاغل در جهادسازندگی را همواره افرادی حاضر در صحنه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور تشکیل داده و از نیروهای با تجربه این نهاد همواره به صورت ذخیره ارزشمند مدیریت برای سازمان‌ها و پست‌های کلیدی استفاده شده است. انتصابات زیادی از وزراء، معاونین وزراء، استانداران و مدیران کل در سطح کشور با استفاده از نیروهای پرورش یافته در این سازمان، صورت پذیرفته است. مشاهده سطح تحصیلات عالی بسیار در بین جهادگران، عامل دیگری است که نشان دهنده توجه خاص سازمان به آموزش و پرورش نیروی انسانی می‌باشد.

۴. نزدیکی اهداف فردی و سازمانی و دفاع نیروی انسانی از هویت سازمانی (جهادی) خود:

اهداف سازمانی جهادسازندگی و اهداف نیروی انسانی آن در فضایی بالاتر که همان قرب و رضای الهی باشد با همدیگر اشتراک داشته و پیوند می‌خورند و هرچند ممکن است در مقطعی، جهاد سازندگی نتوانسته است نیازهای مادی پرسنل خود را برآورده سازد، ولی به خاطر اینکه افراد همواره موقعیت و محدودیت‌های سازمانی را به صورتی روشن درک می‌نمودند، با آغوش باز این محدودیت‌ها را پذیرفته و در

پی کمک به سازمان برای رسیدن به آرمان‌های اولیه خویش برمی‌آمدند.

یکی از دلایل دیگر نزدیکی اهداف فردی و سازمانی جهاد این است که افراد همواره خود را صرفاً با کلمه «جهادی» معرفی و این عنوان را کافی برای معرفی سازمان، فرهنگ و عقیده خاص خود می‌دانند و همواره حاضرند از هویت جهادی خود دفاع نمایند و به آرمان‌ها، عملکرد و موفقیت سازمان افتخار نموده و کمتر زبان به گله و شکایت بگشایند.

۵. توجه و تأکید تام به اثربخشی به جای کارایی صرف:

تمامی تلاش‌ها و فعالیت‌ها در جهاد سازندگی موقعی موفق ارزیابی می‌شوند که بتوانند حصول به اهداف تعیین شده را تضمین نمایند. به عنوان مثال اگر هدف، رفع فقر و محرومیت از روستاها باشد، وسیله و چگونگی رسیدن به این هدف از درجه دوم اعتبار برخوردار بوده و فرد جهادی به هر صورت ممکن، ولو با ایثار، تغییر روش‌ها و یا تلفیق مقتضیات محلی با بخشنامه‌ای اداری، در پی حصول به نتیجه است.

۶. فضای باز سازمانی در جهت نوآوری و خلاقیت کارکنان:

از آنجا که فرایندهای سازمانی این نهاد در درون چهارچوب‌ها و ساختار خشک بوروکراتیک جریان نمی‌یابند، همواره فضایی از تنوع و چالش برای ظهور عقیده‌ها، ابتکارات و نوآوری‌های کارکنان ملموس می‌باشد. با توجه به اینکه فرایند تصمیم‌گیری و اتخاذ خط مشی‌های سازمانی به لحاظ حاکمیت سیاست‌های عدم تمرکز، در نزدیک‌ترین محل، نسبت به انجام عملیات (صف) اجرایی صورت می‌پذیرد، این گونه فرایندهای سازمانی، کاملاً متأثر و همراه با نظریات و اظهارنظرهای کارگزاران و متصدیان عملیاتی سازمان می‌باشد.

۷. تعهد و اخلاص نسبت به اسلام و انقلاب

جهاد سازندگی، سازمانی جوشیده از متن انقلاب بوده و به همین دلیل افراد متعهد به اسلام و انقلاب می‌توانستند وارد آن شده و مورد پذیرش فرهنگ حاکم بر آن قرار گیرند. حماسه‌های آفریده شده در طول عمر سازمانی این نهاد، جز از مردانی متعهد، پارسا و با مایه‌های اسلامی و انقلابی ساخته نیست، تعهد و اخلاص اسلامی و انسانی، پرورش دهنده روح ایثار و از خود گذشتگی در راه خلق خداست که این در میدان عمل جهادگران به خوبی خلق و اثبات گردید.

۸. روحیه قناعت و ساده‌زیستی

اعضای اولیه جهاد و مشتاقان خدمت به محرومین، از میان محرومین و کسانی بودند که درد و رنج

روزگار را با گوشت و پوست خود لمس کرده بودند و به همین دلیل یکی از سنگ بناهای اساسی در فرهنگ جهادی، ساده‌زیستی و قناعت در زندگی شخصی و سازمانی بود و یکی از لوازم اساسی کار در دوره افتاده‌ترین مناطق محروم کشور، نیز همین خصیصه بود.

۹. احساس امنیت، آرامش و تقدس شغلی:

از آنجا که جهادگران بنا بر اعتقاد خالص و بی‌شائبه، حرکت‌های خود را با نیت خدایی و در راه رضای خداوند آغاز کرده بودند، همواره از انجام تکلیف و مسئولیت خود احساس آرامش و تقدس شغلی می‌نمایند.

۱۰. سیستم ارزشیابی دوره‌ای (مشابه با سیستم مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه):

در جهادسازندگی، به خصوص دوران اولیه و شروع حرکت‌های سازندگی، هیچ موقع سیستم ارزشیابی عملکرد به صورت از قبل تعیین شده و طراحی شده و صرفاً توسط حوزه‌های ستادی و مدیران مرکز نبوده است. بلکه با احساس مسئولیت و تشریک مساعی که در جمع سازمانی، مشاهده گردیده است، اعضای سازمان بر اهداف، تفاهم نموده و در پایان هر دوره به ارزیابی نتایج پرداخته‌اند.

۱۱. شبکه اطلاعات و ارتباطات گسترده سازمانی و حداقل حجم ارتباطات رسمی، کنترل شده و

محرمانه

۱۲. عدم سوءظن به اهداف و نیت سازمانی از طرف زیردستان

۱۳. آمادگی برای قبول مسئولیت و تلاش بیشتر در رده‌های مختلف سازمان

۱۴. پویایی نهادی، مردمی بودن و عدم تمرکز در انجام امور

سازمان جهاد سازندگی در طول دوران حیات خود به صورت نهادی پویا، همواره ارتباط تنگاتنگ با محیط پیرامونی خود برقرار نموده و اولویت‌ها و تقاضاهای محیطی اثری به هنگام در سیاست‌گذاری‌ها و خط مشی‌های سازمانی این نهاد داشته است. مروری بر سوابق سازمانی جهادسازندگی نشان می‌دهد که همواره دولت‌های وقت در شرایط بحران و نیاز به مأموریت‌های حساس و ویژه از جهادسازندگی به عنوان سازمان و اهرمی انعطاف پذیر و با قدرت مانور بالا، در انجام وظایف مختلف استفاده نموده است. اغراق نخواهد بود، اگر گفته شود در هر زمان که احساس شده است در یکی از بخش‌های اجرایی و اقتصادی جامعه نیاز به حرکت یا تحولی سازنده می‌باشد، مأموریتی جدید به جهاد سازندگی سپرده شده است.

همچنین همواره روح فردی و جمعی افراد این نهاد را مردمی بودن تشکیل داده و جهادگران خود را

به اقشار محروم جامعه منتسب دانسته و به آن مباحثات نموده‌اند.

استفاده از سیستم‌های بازخور و فرایند رفت و برگشت در جریان تصمیم‌گیری، بین سطح عالی و عملیاتی سازمان، نگرش به بوروکراسی و مقررات اداری به عنوان وسیله، وجود گستردگی در شیوه‌های اجرایی و کاربردی، قدرت عمل و مانور مدیران واحدها و مناطق، استفاده از سیاست‌ها و خط مشی‌های متناسب شده و غیر مدون، شیوه‌های هدایت و سرپرستی پدرا نه و نزدیکی بین مدیران و کارکنان، تصور تقریباً مشترک اعضاء از سازمان و اهداف آن و تلاش برای حفظ و گسترش اعتبار و منزلت سازمانی جهاد و وجود فضای رقابت سالم و سازنده بین مناطق و واحدهای استانی را می‌توان دیگر ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگ سازمانی جهاد دانست.

همچنین در تحقیقی که در سال ۱۳۸۳ توسط زواره در جهاد کشاورزی صورت گرفت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تحت عناوین "خلاقیت و ابتکار"، "ریسک‌پذیری"، "انسجام واحدها"، "حمایت مدیریت"، "روش کنترل"، "سیستم پاداش"، و "سیستم ارتباطات" مورد مطالعه قرار گرفت. که به ترتیب حمایت مدیریت، انسجام واحدها، سیستم پاداش، روش کنترل، ریسک‌پذیری، سیستم ارتباطات، و در نهایت خلاقیت و ابتکار بیشترین تا کمترین امتیاز را کسب نمودند.

همچنین رضوی (۱۳۸۸) طی مقاله ای که به دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی ارائه کرده است، ویژگی‌های فرهنگ جهادی را به شرح زیر می‌شمارد:

- ۱- توجه داشتن به خدا در کارها و تلقی از کار به عنوان عبادت
- ۲- از ایثار جان خود دریغ نمی‌کنند و با تلاش و سازندگی با نفس مبارزه میکنند
- ۳- حضور و قلمرو در همه صحنه‌ها با الویت کارهای زیر بنایی و کشاورزی، دامداری کشور
- ۴- ا لویت دادن به کارروستاییان و روستا با مشارکت آنان به عنوان تولیدکنندگان عمده بخش کشاورزی و دامداری

۵- پاداش کار خود را از خدا بخواهند

۶- تجلی وجود روحیه جهادی، حل شدن انسان در خدمت به دیگران است (رضوی، ۱۳۸۸).

فرهادی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در مقاله ای تحت عنوان "بررسی علل تأثیر پذیری فرهنگ و مدیریت جهادی از نظام بوروکراسی" که به دومین همایش ملی فرهنگ جهادی ارائه کردند، خصوصیات فرهنگ جهادی را در موارد زیر فهرست کردند:

- ۱- دین‌مداری: انجام کار برای رضایت خداوند در حوزه‌های مختلف عمرانی، اجتماعی و دفاع مقدس محور اساس تفکر جهادگران را تشکیل می‌دهد.
- ۲- ولایت محوری: انجام کارهای عمرانی و خطر پذیری در صحنه‌های جنگ بدلیل تبعیت از

فرامین رهبری بوده است .

۳- انعطاف پذیری: انعطاف پذیری در انجام امور و ورود به عرصه های مختلف در زمان اندک و سازگار نمودن روشهای انجام کار با توجه به مقتضیات زمان.

۴- مردم گرایی: حضور افراد اعم از پیرو جوان و سطوح مختلف تحصیلی درانجام امور و تحقق شعار « همه با هم» بیانگر مردم گرایی است .

۵- خودباوری: پیشتازی در انجام طرحهای عظیم مانند ساخت پل های شناور در صحنه جنگ از ویژگیهای بارز خود باوری است.

۶- پویایی :استقبال از مسئولیت های خطیردر جنگ و در میدانهای متنوع عمرانی بیانگر پویایی است..

۷- ارزش مداری:تلاش در جهت حفظ و تداوم دستاوردهای انقلاب اسلامی در روستاها و محرومیت زدایی از جمله آثار ارزش مداری است .

۸- سرعت عمل :سرعت عمل بالای جهادگران در عملیات ها، ایجاد خاکیزها و انجام پروژه ها در کوتاهترین زمان بیانگر سرعت عمل آنان می باشد.

۹- نوگرایی: انجام فعالیت ها همراه با خلاقیت های جدید، تغییر در تشکیلات و استفاده از دانش روز و تلفیق آن با دانش بومی نشاندهنده نوگرایی است .

۱۰- استمرار:حضور جهادگران در همه عرصه های عمرانی ، اجتماعی و خصوصاً در دفاع مقدس بیانگر استمرار فعالیت های مدیریت جهادی است (فرهادی و همکاران،۱۳۸۸).

بر اساس مطالب گفته شده و بطور خلاصه می توان ویژگی های ذیل را به عنوان مظاهری از فرهنگ جهادی نام برد:

۱_ انجام کار با انگیزه و صبغه الهی

۲_ خدمت رسانی خالصانه

۳_ جرات و جسارت

۴_ ارزش محوری

۵_ اعتصام به حبل متین (همایش پروانه وار به گرد محور نهاد ولایت)

۶_ خودباوری

۷_ آرمان خواهی

۸_ عدالت منشی و عدالت طلبی

۹_ ایثار

- ۱۰_ جهاد درونی (جهاد اکبر) و تزکیه
- ۱۱_ جهاد برونی با عوامل (جهاد اصغر) و مقاومت
- ۱۲_ پویایی، تحول و تحرک بی‌وقفه و مبارزه با سکونی و رخوت
- ۱۳_ استمرار، تلاش بی‌وقفه
- ۱۴_ مردم داری
- ۱۵_ رجحان خواست مردم بر خود
- ۱۶_ جوشش درونی
- ۱۷_ وحدت در اندیشه و عمل (مانند بنیان مرصوص)
- ۱۸_ تعامل بخشیدن به دانش و ارزش در خدمت همدیگر

۷- نقش ها و کارکردهای فرهنگ جهادی

فرهنگ جهادی و به تبع آن مدیریت جهادی دارای نقش ها و کارکردهای متعددی است که برگرفته از محتوای کار جهادی و کار برای مردم می باشد یکی از اساسی ترین نقش های این نوع فرهنگ و مدیریت عبارت از تقویت سرمایه اجتماعی می باشد که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد اما قبل از آن به مفهوم و تعریف سرمایه اجتماعی پرداخته می شود.

الف) تعریف سرمایه اجتماعی

به طور کلی خاستگاه مفهوم سرمایه اجتماعی، علم جامعه شناسی است. ولی به دلیل پیوندی که بین علم اقتصاد و جامعه شناسی برقرار می نماید، مورد علاقه روز افزون تمام این اندیشمندان قرار دارد. طبق تعریف سرمایه اجتماعی از دیدگاه علوم جامعه شناسی و مدیریت، شبکه ای از روابط و پیوندهای مبتنی بر اعتماد اجتماعی بین فردی و گروهی و تعاملات افراد با نهادها، سازمان ها و گروه های اجتماعی است که به همبستگی و انسجام اجتماعی و برخورداری افراد و گروه ها از حمایت اجتماعی و انرژی لازم برای تسهیل کنش ها در جهت تحقق اهداف فردی و جمعی منجر می شود.^{۳۱}

ب) برخی از مؤلفه های سرمایه اجتماعی از دیدگاه اندیشمندان^{۳۲}

سرمایه اجتماعی مؤلفه های ذیل را در برمی گیرد. از جمله اعتماد، اعتماد به نهادها، اعتماد به دولت، اعتماد به

۳۱- مأخذ تعریف طرح پژوه بررسی و سنجش سرمایه اجتماعی در ایران، ص ۲۲۹.

۳۲- همان.

یکدیگر، مسئولیت‌پذیری، رضایت‌مندی، حسن تفاهم، رفاقت و دوستی، احساس همدردی، روابط اجتماعی در بین افراد و خانواده‌ها، حفظ مسئولیت، حفظ نظافت، کاهش جرم، بهبود کیفیت زندگی. بهبود محیط اجتماعی

و... ۳۳

ج) جایگاه سرمایه اجتماعی در برنامه‌های ملی نظام اسلامی

در ماده ۹۸ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور آمده است: «دولت مکلف است به منظور حفظ و ارتقای سرمایه اجتماع و ارتقای رضایتمندی عمومی نسبت به تهیه ساز و کارهای سنجش و ارزیابی سرمایه اجتماعی کشور اقدام نماید.» همین‌طور در بند بعد ارائه گزارش سالانه سرمایه اجتماعی کشور و احصای علل و عوامل تأثیرگذار بر آن بر دولت تکلیف شده است. سایر مفاد این ماده به شرح ذیل است: تصویب ساز و کارهای اجرایی لازم جهت افزایش سرمایه اجتماعی اعم از اعتماد عمومی، وفاق اجتماعی، قانون‌گرایی و وجدان فردی و اجتماعی؛

ارزیابی رضایتمندی عمومی به صورت سالانه و انتشار تغییرات آن در اثر عملکرد عمومی حاکمیت؛ تدوین و تصویب طرح جامع توانمندسازی و حمایت از حقوق زنان، در ابعاد حقوقی، اجتماعی، اقتصادی و اجرای آن در مراجع ذی‌ربط؛

تدوین طرح جامع مشارکت و نظارت مردم، سازمان‌ها، نهادهای غیردولتی و شوراهای اسلامی در توسعه پایدار کشور و فراهم کردن امکان گسترش کمی و کیفی نهادهای مدنی با اعمال سیاست‌های تشویقی؛ در سیاست‌های کلی برنامه پنجم نیز تقویت و ارتقاء سرمایه اجتماعی جزء پیشنهادات مهم و مطرح است.

د) توسعه و سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی (Social Capital) یکی از مؤلفه‌های توسعه اجتماعی است. سرمایه به مفهوم عام آن یکی از مهم‌ترین عناصر در فرآیند توسعه است که از سال ۱۹۸۰ به بعد وارد ادبیات علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی شده است. امروزه این نوع سرمایه در جریان توسعه در کنار انواع سرمایه‌های طبیعی، انسانی و مادی، به طور جدی مطرح است. سرمایه اجتماعی متعلق به گروه‌ها و جوامع است، و از مشارکت دو نفر، گروه و یا یک ملت به وجود می‌آید.^{۳۴} و سرمایه اجتماعی با بسیاری از شاخص‌های توسعه انسانی رابطه دارد. همان‌طور که سرمایه فیزیکی با تغییر در مواد، ابزارهایی درست می‌کند که در تولید به کار رفته، قابل مشاهده و ملموس است، سرمایه انسانی نیز با تغییر دادن فکر افراد و ایجاد توانمندی آنها برای کسب

مهارت‌ها پدید می‌آید و افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌های جدید رفتار کنند و بنابراین کمتر ملموس بوده و در مهارت‌هایی که فرد کسب کرده تبلور می‌یابد. سرمایه اجتماعی نیز کمتر از این ملموس بوده و در روابط میان افراد تجسم می‌یابد سرمایه اجتماعی زمانی به وجود می‌آید که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کُنش را تسهیل نماید.^{۳۵} سرمایه‌های اجتماعی، مانند شکل‌های دیگر سرمایه، مولد است و دستیابی به هدف‌های معین را امکان‌پذیر می‌سازد.^{۳۶} این سرمایه، سود سرمایه‌گذاری در زمینه سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد.

توسعه اجتماعی فرآیند ادغام اجتماعی، انسجام اجتماعی و اعتماد اجتماعی را درون خود دارد که اینها به نوعی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی هستند. ادغام اجتماعی تضمین می‌کند افراد، گروه‌ها و طبقات مختلف اجتماعی به قوانین جامعه تن داده، از امکانات استفاده نموده و توانمندی‌های خود را در اختیار جامعه قرار دهند. انسجام اجتماعی نیز از گسستگی جامعه جلوگیری نموده و ضامن برقراری نظم و سامان اجتماعی است. و اعتماد اجتماعی موجب مضاعف شدن نیرو می‌گردد. به اعتقاد پاتنام سرمایه اجتماعی، هنجارها و شبکه‌های مشارکتی هستند که باعث تسهیل تعاون می‌شوند. شبکه‌های مشارکت یکی از اشکال ضروری سرمایه اجتماعی می‌باشند که ارتباطات را تسهیل می‌کند و هر چه این شبکه‌ها در جامعه‌ای متراکم‌تر باشند احتمال همکاری شهروندان در جهت منافع متقابل بیشتر است.

در یک تحلیل، سرمایه اجتماعی، در سه سطح: خرد، میانی و کلان مورد توجه است. در سطح خرد، روابط افراد و شبکه‌های ارتباطی بین آنها، چگونگی شدت و کیفیت رابطه و احساس تعهد دوجانبه و تعلق و پیوستگی اجتماعی را در بر می‌گیرد.

در سطح میانی، سرمایه اجتماعی ترکیبی از ساختارهایی است که تسهیل کننده کُنش‌های معینی از کُنشگران در درون این ساختارها بوده و منبعی برای همکاری است. سازمان‌ها از طریق مشارکت، نقش حیاتی را در ایجاد سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند، که این مسئله، به نوبه خود در بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی و کارآمدی نهادها مؤثر بوده، باعث همبستگی اجتماعی شده و موجب تعریف اهداف مشترک حکومت و اجتماعات محلی و لزوماً مشارکت و همکاری می‌گردند.

در سطح کلان سرمایه اجتماعی، شامل روابط ساختاری نهادهای کلان است و میزان مشارکت از اجزاء سرمایه اجتماعی تلقی می‌گردد، اعتماد به حکومت و نظام‌ها در آن مفهوم پیدا می‌کند و فرصت لازم برای پیشرفت فراهم می‌شود. در صورت وجود سرمایه اجتماعی، فرآیند مشارکت در حوزه‌های مختلف اقتصادی،

اجتماعی، سیاسی و فرهنگی گسترش پیدا می کند.^{۳۷} همانطور که ملاحظه می گردد نقش مدیریت جهاد در هر سه سطح ذکر شده، قابل توجه و تأمل است. و نیاز به بررسی های خاص خود دارد.

ه) سرمایه اجتماعی، سرمایه بزرگ مدیریت جهادی

مدیریت جهاد به این مهم توجه داشت که یکی از مهم ترین سرمایه ها در جوامع روستایی، سرمایه اجتماعی است، خلق و اداره این سرمایه و استفاده بهینه آن، مورد توجه جدی مدیریت جهادی بوده است. از آنجایی که به کرامت، شخصیت و انسانیت انسان ها اعتنا و توجه می شد، این نوع مدیریت در رشد مادی و معنوی آنان و تولید سرمایه اجتماعی مؤثر واقع شد. جلب اعتماد مردم نسبت به جهاد مقوله بسیار مهمی است که با صداقت در گفتار و کردار و ایثار در عمل، صراحت در انتقال احساسات، در کنار دیگر فاکتورها موجب گرایش مردم به جهاد و مشارکت در امور گردید که این اعتماد تعمیم یافته نکته کلیدی در بحث سرمایه اجتماعی است. نکته حایز اهمیت در این خصوص علاوه بر اعتماد شخصی به نیروهای جهادی و در واقع بیش از آن، اعتماد تعمیم یافته به جهاد به عنوان یک نهاد می باشد و شاید مهم تر از آن می توان این مسئله را اعتماد به نظام تلقی کرد و این باور را ایجاد نمود که ساختارهای به وجود آمده، به نحوی در ارتباط و تعامل هم قرار گرفته اند که موفقیت احاد امت اسلامی را دنبال کنند و برای آنان به دنبال آینده ای امن و آسوده می گردند. بدین جهت بود که مشارکت ها نیز برانگیخته شد و رونق گرفت.

به هر حال نقش مدیریت جهادی در افزایش و ارتقاء سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از مؤلفه های توسعه اجتماعی موضوعی است که ابعاد آن بسیار گسترده و اثرات آن ملموس و به اثبات رسیده است.

و) نقش مؤلفه های فرهنگ و مدیریت جهادی در باز آفرینی و تقویت سرمایه

اجتماعی

هر چند در ظاهر برای برخی بعید می آید که دوباره بتوان دو سرمایه اجتماعی یعنی عوامل انسانی ارزشی، متعهد و سخت کوش را همراه با تعامل با احاد مردم مستضعف و محروم احیاء نمود. ولی با نگاه عمیق تر و جامع تر به معارف ارزشمند اسلام و شناخت بهتر از فطرت و استعداد های انسانی این امر محال نبوده، ممکن می نماید. تنها باید شرایط بروز این استعدادها را فراهم آورد.

بستری که همچنان پدیده های متضاد محرومیت، ثروت خفته، استعداد مشارکت، بیکاری، استعداد شغلی، عوامل انسانی ارزشی با اسوه های انسان کامل، حاکمیت نظام عدل، رهبری متعالی، قانون متکامل را در خود

دارد و زمینه اجتماعی برجسته‌ای را برای وقوع فرهنگ و مدیریت جهادی مهیا نموده است. در اینجا با توجه به تجارب موفق آمیز گذشته نهاد مقدس جهادسازندگی و با مراجعه به خاستگاه ارزشمند فرهنگ جهادی (یعنی منابع حیاتیش معارف اسلامی)، برخی از این راهکارهای عملی به طور خلاصه توضیح داده می‌شوند:

۱- تعهد دینی و دین باوری

تعهد دینی، با سرمایه اجتماعی رابطه‌ای مستقیم و همبستگی‌ای مثبت دارد. مدیریت جهادی معتقد است که انگیزش بر اساس دیدگاه تکلیف‌گرایانه و وظیفه‌ای، مهم‌ترین و با عظمت‌ترین و شریف‌ترین هدف‌ها و انگیزه‌ها می‌باشد و دلیل آن این است که در این تفکر از منفعت‌گرایی و استفاده جبری از محیط و اجتماع و خودخواهی و خودنمایی خبری نیست و تعهد و عملکرد به بالاترین صورت ممکن، تحقق خواهد یافت. بر اساس چنین دیدگاه و انگیزشی، مشاهده می‌شد که مدیران جهادی خود نیز عامل به قوانین و مقررات نوشته و نانوشته ارزشی بوده و متعهدانه و مدبرانه امور را پیگیری می‌کردند؛ به طوری که قاطبه آنان زودتر می‌آمدند و دیرتر می‌رفتند، بدون این که بعضاً الزامی به حضور داشته باشد، منظم‌ترین و سخت‌کوش‌ترین افراد بوده و با عمل و رفتار خود الگوی دیگران قرار می‌گرفتند. این مسئله باعث می‌شد که اعضا نیز همچون مدیر به حرکت در آیند. و این عوامل با افزایش انرژی‌ها به صورت سینرژیک و هم‌افزا و تصاعدی، حماسه می‌آفرید. بنابراین در این شیوه از مدیریت، ریاست‌طلبی و عافیت‌طلبی جایی نداشته و مدیر جهادی مؤمن خود پیش‌تاز در خدمت به خلق و در انجام وظیفه بود... بلوغ روحی، شایستگی، توانایی تشخیص نیاز، لیاقت اداره امور و استفاده و بهره‌برداری درست از امکانات در جهت توسعه سرمایه‌های اجتماعی نیز، از جمله عوامل موفقیت‌آمیز مدیریت جهادی تلقی می‌گردد. هدف جهاد این بود که با بهره‌گیری از سرمایه‌ها و امکانات طبیعی و انسانی و سرمایه‌های فردی و اخلاقی، سرمایه اجتماعی را افزایش دهد و با رشد اجتماعی، احساس مسئولیت افراد در اجتماع را به عنوان یک سرمایه و ثروت معنوی و یک امکان فوق‌العاده در جهت تحقق اهداف توسعه، فعال نماید. و از طرف دیگر، از آن جا که مناسبت‌های دینی از نشست‌های عمومی و مراسم و مناسک‌های مختلف برخوردارند، باعث توسعه شیوه همکاری، تعاون و آگاهی از مسایل اجتماعی می‌گردند؛ و هر چه این مراسم و مناسک عمومی بیشتر باشند، سرمایه اجتماعی افزایش بیشتری خواهد یافت.

۲- اثر مشارکت در افزایش سرمایه اجتماعی

تأثیرگذاری در توسعه، منوط به اجتماعی شدن و کسب شخصیت اجتماعی است و این نیز خود مشروط به مشارکت و خارج شدن از حصار شخصی و خصوصی است، به نحوی که بین مشارکت و کسب شخصیت

رابطه دوسویه نیرومندی وجود دارد و ماحصل آن افزایش سرمایه اجتماعی است. مشارکت مردم و نقش آنها در توسعه به عنوان مکمل فعالیت‌های دولت حایز اهمیت است. به عبارت دیگر دولتی موفق عمل خواهد کرد که این مسئله را مدنظر داشته باشد. و این مسایل در صورتی محقق خواهد شد که نظام مدیریت از الگوی مناسب و مطلوبی نشأت گرفته باشد که نمونه آن را در مدیریتی جهادی می‌توان یافت.

واقعیت این است جامعه‌ای الزامات و شرایط توسعه پذیری را دارد که اعضای آن جامعه، ظرفیت توسعه پذیری داشته باشند. این ظرفیت عموماً نهفته و ناشناخته است و نیاز به ایجاد انگیزش و کار فرهنگی و بسترسازی دارد تا با امکان به صحنه کشاندن مردم، توان بالفعل نیروهای جامعه فعال شود. «جهاد» در این زمینه به طور گسترده پیوندهای کلان اجتماعی را تحت تأثیر شرایط حاکم بر فرهنگ خود قرار داد و انسداد اجتماعی را به ادخال اجتماعی تبدیل نمود. حس مشارکت را برانگیخت، به مسئولیت‌پذیری توجه نمود و در مردم رغبت ایجاد نمود تا در عرصه‌های مختلف مشارکت داشته باشند. با مولفه مشارکت در مدیریت جهادی، سرمایه اجتماعی با شاخص حضور در سازمان‌های داوطلبانه و به ویژه شوراهای روستایی و تشکل‌های مردم نهاد، گسترش یافت.

دولت نیز باید این استعداد و قابلیت را داشته باشد که دیگران را در امور سهیم نماید. جهاد سازندگی این کار را کرد و در حد امکان با مشارکت موجبات نوسازی و پیشرفت جامعه به ویژه «جامعه روستایی» را فراهم ساخت. مشارکت باعث شد انرژی بیشتری در جامعه آزاد شده و از این انرژی آزاد شده استفاده بهتر و بهره‌برداری بیشتری صورت گرفته و سرمایه اجتماعی فزونی یابد. این مسئله خود ناشی از تفکر مدیریت اسلامی بود که متمایز از مدیریت غربی است. در مدیریت جهادی که بر گرفته از مدیریت اسلامی است به علم، فرهنگ و انسان و ارزش‌های انسانی توجه شده است. بدین ترتیب مدیریت جهادی یک نوع مدیریت ارزشی و با اصالت فرهنگی است که با مدیریت علمی هماهنگ است. مدیریت ارزشی توصیه می‌کند و می‌گوید شما با انسان سر و کار دارید و این انسان ارزش‌هایی دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. همه مقتضیات تکنیکی و علمی مدیریت، در ارزش‌ها است.

به هر حال مدیریت جهادی با استفاده از مشارکت به عنوان هدف و ابزار و در جهت توسعه اجتماعی و افزایش سرمایه اجتماعی و ارتقاء اعتماد اجتماعی، توانست ۱۲۶ هزار کیلومتر راه شوسه و آسفالت‌ه احداث و ایجاد نماید. به ۳۷ هزار روستا آبرسانی و برق‌رسانی نماید و در حد امکان زیرساخت‌های توسعه را فراهم نماید. در بُعد تولید محصولات اساسی نیز توانست کشور را ابتدا از واردات محصولات پروتئینی بی‌نیاز سازد، سپس با پذیرش مدیریت کلی بخش، در اصلی‌ترین و استراتژی‌ترین محصول، کشور را خودکفا نماید. در سال ۱۳۷۹ که حسب قانون، این مدیریت به جهاد سپرد شد و وزارت جهاد کشاورزی شکل گرفت، کل تولید کمتر از ۶۵/۲ میلیون تن

بود که با لطف خدا و به برکت تفکر جهادی در سال ۱۳۸۵ تولید به بیش از ۱۰۰ میلیون تن رسید. به عبارت دیگر در همین مدت محدود به ۳۵ میلیون تن افزایش تولید دست یافت و به طور متوسط سالانه ۷/۵ درصد رشد تولید داشته است. که هر کدام از اینها جای تامل و تجزیه و تحلیل دارد و البته از حوصله این مقاله خارج است. اینها میسر نبود مگر با تقویت توسعه سرمایه اجتماعی و مشارکت مردمی، که به واقع مدیریت جهادی به آن همت گمارد.^{۳۸}

۳- تدوین مواد قانونی مشارکتی

همچون گذشته باید بتوان هر چه بیشتر مواد قانونی مانند بند «الف» و «ب» تبصره ۱۶ قوانین بودجه در دهه ۶۰ و یا بند «ج» و «د» تبصره ۳ و ۲ قانون بودجه سال ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ در زمینه‌های برنامه ساماندهی اراضی کشاورزی و طرح‌های شبکه آبیاری و زهکشی برای تشویق هر چه بیشتر مشارکت مردم و تعامل با تولیدکنندگان عزیز و اقشار مستضعف تنظیم و اجرا نمود. لازمه این برنامه سیاست‌گذاری تبلیغی و ترویجی علمی و ارزشی و برقراری ارتباط هر چه بیشتر و بهتر با تشکلهای تولیدی، روستایی و عشایری است.

۴- برقراری ارتباط اندام‌وارانه (فوق ارگانیک) بین پنج حلقه تحقیق، آموزش، ترویج،

اجرا و بهره‌برداران

برای تداوم رسالت تولید سرمایه اجتماعی و اقتصادی (توأم) باید توجه نمود که اجزا و اعضای نظام و فرآیند سیاست‌گذاری و مدیریت هر کدام در جایگاه سلسله مراتبی خود قرار داشته باشند و «تسریع در ارسال و تحقق وصول نتایج تحقیقاتی سرمرعه» نشان و شاخص خوبی از عملکرد «رسانه‌ای فوق هادی» این اجزا است. باید این مدار یک مدار ابررسانه و ابرهادی باشد. ولی متأسفانه این ارتباط اکنون ضعیف است.

۵- نهضت امر به معروف و نهی از منکر

یکی از مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی، شناخت و عملیاتی کردن مناسب معروف‌های این جهاد مقدس اجرایی و علمی است که خود یکی از مصادیق این فریضه بزرگ الهی محسوب می‌شود و تمامی تأکیدهای مربوط به آن را در بر می‌گیرد. و در صورت اجرا به صورت درست، از عوامل مؤثر در تقویت سرمایه اجتماعی می‌باشد.

۶- کادرسازی

از خصوصیات بارز فرهنگ جهادی تقویت مدیریت متعهد و متخصص کشور است و تأثیر آن در افزایش سرمایه اجتماع، ناگفته روشن است. و قابل احصاء نیست.

۷- چشم‌انداز توسعه روستایی در بستر فرهنگ و مدیریت جهادی

چگونگی ترسیم چشم‌انداز توسعه روستایی

بدیهی است شناخت چالش‌های ساختاری توسعه روستایی در کشور از یک سو و نیز شناخت دقیق فرصت‌های موجود در این حوزه می‌تواند برنامه ریزان و سیاست‌گذاران توسعه روستایی را با موانع و محدودیت‌ها و همچنین امکانات و قابلیت‌های بالقوه این مناطق آشنا سازد و از این رهگذر چشم‌انداز مناسب توسعه روستایی به صورت واقع‌بینانه و به دور از بلندپروازی‌های غیر واقعی ترسیم گردد. بنابر این چند پرسش محوری در این زمینه مطرح است که باید پاسخ داده شود و آن پرسش‌ها عبارتند از:

۱- چالش‌های ساختاری فرا روی توسعه روستایی در ایران کدامند؟

۲- چه فرصت‌های اساسی بالقوه و بالفعل در زمینه توسعه روستایی در کشور وجود دارد؟

۳- عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در رابطه با تعامل با جامعه روستایی کدام‌ها هستند؟

۴- از قابلیت‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در زمینه ترسیم چشم‌انداز آینده توسعه روستایی در ایران چه بهره‌هایی می‌توان گرفت؟

به دو پرسش اول در بحث‌های دیگر توسعه پاسخ داده شده است اما در اینجا به بررسی دو پرسش دیگر پرداخته می‌شود.

از آنجا که در صدد برشماری مؤلفه‌های مناسب و کارآمد فرهنگ و مدیریت جهادی در ترسیم چشم‌انداز توسعه روستایی کشور هستیم؛ لازم است ابتدا نظری اجمالی به سابقه جهاد سازندگی در امر توسعه روستایی بیاندازیم و ببینیم که «تا چه حد در نیل به اهدافش در توسعه روستایی موفق بوده است؟ و آیا توانسته است پیامدهای نامطلوب توسعه روستایی قبل از انقلاب را کاملاً معکوس نماید؟» بررسی‌ها نشان می‌دهد که گرچه در مقایسه با قبل از انقلاب فعالیت‌های بسیار گسترده و چندین برابری در روستاها صورت گرفته است. و تأثیرات این فعالیت‌ها بر زندگی روستاییان ملموس و قابل توجه بوده و در غالب موارد، آنان نیز نگرش مثبتی از روندهای توسعه‌ای انجام شده دارند ولی با این وجود، در نیل به اهداف توسعه روستایی با عدم موفقیت‌هایی نیز همراه بوده و فاصله دستاوردهای آن با آرمان‌های نظام اسلامی کم نیست. در این باره به نظر می‌رسد که حداقل دو دسته از عوامل دخالت داشته‌اند:

الف) عوامل درون سازمانی

شامل موارد زیر می‌باشند:

۱ - فقدان استراتژی : جهاد با توجه به مقدرات موجود در آن زمان راهبردهای دراز مدت برای فعالیت‌های توسعه روستایی نداشت و فعالیت‌ها و رویکردهایش بیشتر مبتنی بر ضرورت‌های جاری روستاها بود. به هر حال در این زمینه باید شرایط و امکانات و مقدرات مختلف آن زمان را در نظر داشت و از جمله مهمترین این امکانات، نیروی انسانی ماهر و ورزیده می‌باشد.

ماهیت فعالیت‌ها، اغلب با نگرش فیزیکی همراه بود و خصلت و پیامد مصرفی داشت تا تولیدی. درحالی‌که توسعه روستایی، کوششی فراگیر است که ابعاد و فعالیت‌های مختلف را در برمی‌گیرد. اقدامات جهاد بخشی از این فرایند را در بر می‌گرفت. البته انجام برخی از فعالیت‌های زیر ساختی توسعه‌ای مانند ارتباطات جاده‌ای و... ضروری بود و برداشتن اغلب گام‌های توسعه‌ای بدون آن‌ها امکان پذیر نبود؛

۲ - گستردگی وظایف سازمان و اهمیت یافتن بقای آن : یکی از اصول لازم برای هر سازمانی تلاش برای حفظ آن است، خصوصاً سازمان‌هایی که به لحاظ پیدایش دارای خصلت نهضتی هستند. به محض اینکه سازمان‌ها از نظر حجم گسترش می‌یابند، تلاش برای نیل به اصول بزرگ غیرممکن و یا مشکل می‌شود زیرا فعالیت‌هایی که برای هماهنگی سازمانی صورت می‌گیرد، سبب می‌شود که اهداف اولیه و اصلی به وسیله روش‌های مورد استفاده در فعل و انفعالات دیوان‌سالارانه تحریف و یا کم رنگ شوند.

ب) عوامل برون سازمانی

مهم ترین آنها بشرح ذیل می‌باشد: توسعه نیافتگی کلان، بدن معنا که توسعه روستایی به عنوان یکی از اجزای جدایی ناپذیر کل فرایند توسعه به شمار می‌آید و اساساً کل جامعه و بخش‌های غیر روستایی یا غیر کشاورزی نیز با توسعه نیافتگی خاص خود دست به گریبان است. و خیلی از مسایل روستایی، که قرار بود جهاد بر آنها فایق آید، عملاً در کل جامعه و بخش شهری نیز وجود دارد و لازمه آن موفقیت سیاست‌ها یا برنامه‌ها در بخش غیر روستایی است.

- مشخص نبودن جایگاه توسعه روستایی در سیاست‌گذاری کلان کشور.

- تبعیض علیه بخش کشاورزی و روستایی و اولویت به توسعه شهری در مقابل توسعه روستایی.

- پراکندگی جغرافیایی و محدودیت‌های طبیعی، اقلیمی و بوم‌شناختی در ایجاد و ارائه خدمات و ایجاد

تأسیسات در روستاها.

قابلیت‌ها و تجربیات فرهنگ و مدیریت جهادی در ترسیم اهداف چشم‌انداز آینده

توسعه روستایی

بر اساس بررسی‌های انجام شده می‌توان دریافت که با توجه به ساختار ویژه، امکانات و قابلیت‌های فرهنگ و مدیریت جهادی می‌توان از این امکانات مهم برای بازآفرینی توسعه روستایی و تحول در ساختارهای اساسی مناطق روستایی بهره‌گیری نمود. و تجربیات موفق گذشته این فرهنگ را پایداری و تکامل بخشید. برخی از این قابلیت‌ها و توانمندی‌ها عبارتند از:

- تلاش جهادگران برای تغییر نگرش مسئولین و سیاستگذاران توسعه کشور به تبیین جایگاه توسعه روستایی در فرآیند برنامه‌ریزی ملی؛

- جهت‌گیری اساسی به انجام پروژه‌های روستایی، توجه به روستائیان فقیر و تولید کنندگان خرده‌پا؛

- تلاش مدیریت جهادی برای تبیین جایگاه توسعه روستایی در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی نظیر سند چشم‌انداز، برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی، سند فراهی توسعه روستایی و سایر قوانین و مقررات کشور؛

- دیدگاه اساسی جهاد نسبت به عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه منافع توسعه در میان اقشار مختلف مردم

و از جمله روستائیان؛

- کوشش در زمینه کاهش شکاف عمیق میان شهر و روستا در کشور؛

- تقویت جامعه روستایی به عنوان تأمین‌کننده اساسی مواد اولیه صنایع و نیز امنیت غذایی جامعه؛

- تلاش برای مشارکتی نمودن فرآیند توسعه و تقویت خوداتکایی در روستائیان؛

- توجه ویژه به برنامه‌ریزی محلی و منطقه‌ای با در نظر گرفتن توانهای بالقوه و امکانات منطقه‌ای؛

- توجه مدیریت جهادی به ایجاد نظام ارشادی مبتنی بر گردش اطلاعات از پائین به بالا؛

- تقویت جایگاه زنان در فرآیند توسعه روستایی؛

- ایجاد نظام کارآمد نظارت و ارزشیابی فعالیتهای توسعه و به ویژه توسعه روستایی در کشور؛

- ایجاد زمینه‌های اشتغال مولد و سازنده در مناطق روستایی کشور؛

- اعتقاد به اتخاذ سیاست‌های حمایتی هدفمند برای حمایت از بخش کشاورزی و توسعه روستایی؛

- امکان تعامل مناسب و جایگاه و پایگاه مردمی مدیریت جهادی در مناطق روستایی کشور؛

- وجود سابقه و تبحر به مدیریت جهادی در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه روستایی؛

- اعتقاد به توانمند سازی روستائیان در راستای افزایش نظارت و قدرت مردم در شکل‌دهی به سرنوشت

اجتماعی و سیاسی خود و توسعه پایدار مناطق روستایی؛

- رابطه مناسب جهاد کشاورزی با شوراهای اسلامی روستایی که این امر می‌تواند زمینه اقدامات

اساسی‌تری را در مناطق روستایی فراهم سازد؛

- اعتقاد به توسعه تشکل‌ها و نهادهای روستایی و توجه به مردم و نقش آن‌ها در برنامه‌ریزی اجتماعی و

نهادسازی‌های مناسب مردمی؛

- توجه جدی به نظام شایسته‌سالاری در عرصه مدیریت توسعه روستایی؛

- توجه به اهمیت صنایع غذایی در روستاها؛

- سرعت عمل در مدیریت روستایی؛

- فعالیت در جهت افزایش آگاهی روستاییان و تقویت مهارت‌های تولیدی و فنی روستاییان؛

- توجه به دانش بومی روستاییان و استفاده از تجربیات آن‌ها در عرصه‌های مختلف و از جمله

مدیریت روستایی؛

فرهنگ جهادی دارای کارکردها، وظایف و یا نقش‌های متفاوتی است که به طور خلاصه عبارت است از:

۱ - کنترل رفتار؛

۲ - برقراری ثبات در شیوه‌های انگیزش (استحکام در تشویق‌ها)؛

۳ - هویت بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت)؛

۴ - نوعی احساس هویت و وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند؛

۵ - فرهنگ جهادی باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز

بیش از منابع شخصی فرد است. فرهنگ جهادی موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌شود فرهنگ

از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارایه استانداردهای مناسب (در رابطه

با آنچه باید اعضای سازمان بگویند انجام دهند) اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند.

فرهنگ جهادی به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن

به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود به طوری که شایستگی فرد در سازمان نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ

جهادی موجب می‌شود که فرد بتواند به عنوان عضونی از سازمان درآید؛

۶ - اعتقاد به خرد جمعی، مشارکتی و شورایی؛

۷ - توان کار دسته جمعی، مشارکتی و شورایی؛

۸ - مساعد نمودن محیط سازمان برای رشد اعضا و همدلی با مردم؛

۹ - توان جلب مشارکت مردم و اهمیت دادن به آنان؛

۱۰ - داوطلبانه بودن فعالیت و همکاری صمیمی اعضا با مدیران؛

۸- آثار و نتایج فرهنگ جهادی

فرهنگ جهادی، فرهنگی که با عشق، تخصص، تعهد، شور، توان و از خود گذشتگی توأم بود. در بردارنده آثار و نتایج معتنا بهی است که به برخی از آنها اشاره می شود:

۱ - ثمره این حرکت بزرگ عمران و آبادانی روستاها، تغییر نگرش‌ها را به همراه داشت از جنبه اقتصادی فرهنگ جهادی زمینه‌های عمران و آبادانی روستاها، حضور مقتدرانه در سال‌های دفاع مقدس با عنوان سنگر سازان بی سنگر و از نظر اجتماعی تغییر نگرش‌ها را در روستاهای کشور ما به دنبال داشت روستایی به خود می‌بالید که در روستا زندگی می‌کند و کانون کار تولید تلاش است توجه به روستا و روستایی و تولید محصولات کشاورزی جنبه اقتصادی را نیز به همراه داشت علاوه بر آن فرهنگ جهادی در کشورهای همسایه و عقب نگاه داشته شده آفریقا نیز رواج پیدا کرد و «جهاد سازندگی» با ایجاد شعباتی در خارج از کشور فرهنگ کار تلاش را به دیگر کشورهای همسایه سرایت داد؛

۲ - از دیگر آثار فرهنگ جهادی خودکفایی در تولید محصولات استراتژیک بود: خود کفایی در تولید محصولات استراتژیک آرزوی دست یافتنی هر ایرانی است به گفته صاحب نظران کارشناسان و پژوهش گران بخش کشاورزی نیاز به برنامه ریزی دراز مدت و علمی در زمینه خودکفایی محصولات استراتژیک و همچنین مطالعه و پژوهش دارد. با توجه به پراکنش روستاهای کشور، تنوع آب و هوا، سطح گسترده اراضی کشاورزی نیاز به غذا و... زمینه دست یابی به آرزوی خودکفایی گندم را پر رنگ و لزوم تأمین مایحتاج مردم در چارچوب عادلانه و برنامه ریزی منسجم را هر چه بیشتر می‌کرد.^{۴۰}

بر همین اساس رهبر معظم انقلاب در سال ۱۳۸۰ از وزیر وقت جهاد کشاورزی و مسئولان این بخش خواست تا ایران را در زمینه تولید محصول استراتژیک گندم به خودکفایی برسانند. اجرای این دستور نیاز به برنامه ریزی هدایت، تشکیل جلسه های تخصصی، بهره برداری علمی و اصولی از آب و خاک و ... داشت.

برای نیل به این هدف، فرهنگ مدیریت جهادی نیاز بود و مجریان طرح محوری گندم از کسانی انتخاب شدند که آشنا با مدیریت و فرهنگ جهادی بودند و به این یقین رسیده بودند که گندم به عنوان یک محصول راهبردی تأمین کننده سبد غذایی و قسمت اعظم پروتئین و کالری مورد نیاز افراد جامعه را

^{۳۹} - الگوی شناخت فرهنگ، مدیریت و روحیه جهادی، محمد حسن محقق معین، ۱۳۸۶، ص ۵.

^{۴۰} - روش نوین تغذیه گندم، دکتر جعفر ملکوتی، ۱۳۸۳.

تشکیل می‌دهد بر این اساس طرح ده ساله افزایش عملکرد تولید و توسعه گندم آبی و دیم کشور با هدف به خود کفایی در تأمین گندم در چارچوب یک برنامه ملی در روند توسعه اقتصادی مطرح شد و با توجه به بارندگی مناسب و رعایت اصول بهینه تغذیه گیاهی در کنار ساختار مدیریتی افزایش تولید گندم با تحقق خرید بیش ۱۰/۳ میلیون تن در سال ۱۳۸۲-۱۳۸۱ به بار نشست. در نهایت وزارت جهاد کشاورزی مصمم است که با اتکاء به طرح خود کفایی گندم میزان تولید این محصول را از ۱۲/۵ میلیون تن در سال ۱۳۸۲ به ۱۷/۵ میلیون تن در سال ۱۳۹۰ برساند.^{۴۱} مولوی هم در این باره می‌گوید:

گندمی را زیر خاک انداختند	پس زخاکش خوشه‌ها بر ساختند
بار دیگر کوفتندش ز آسیا	قیمتش افزود و نان شد جان فرا
باز نان را زیر دندان کوفتند	گشت عقل و جان و فهم هوشمند ^{۴۲}

۹- فرهنگ جهادی در اندیشه امام خمینی

جهت پر کردن شکاف و فاصله عمیق بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، جامعه روستایی نیازمند انجام اصلاحات و تغییراتی عمیق و در عین حال سریع بود. برای انجام این مهم، ساختار موجود نیز ساختاری بحران زده و غیرکارا بود و نابسامانی‌ها و آشفتگی‌های بسیار دامنگیر آن شده بود برای رهایی از این وضعیت وجود سازمان‌ها و نهادهای جدیدی که بتواند فقر و محرومیت را از چهره روستاهای کشور بزدايد و توسعه و رفاه نسبی و امکانات زندگی را در مناطق دور افتاده به ارمغان آورند ضروری به نظر می‌رسید و بر اساس چنین ضرورت‌هایی بود که جهاد سازندگی در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ به فرمان امام راحل پا به عرصه وجود نهاد و در حقیقت تولد جهاد سازندگی پاسخی به این نیاز اساسی بود. تاسیس جهاد سازندگی عملی انقلابی بود و با هدف ایجاد نظامی اداری که در بر دارنده موارد زیر باشد صورت گرفت مبتنی بر بسیج توده‌ها، رهایی از قید و بند دیوان سالاری اداره مردمی امور، اصل قرار دادن مشارکت مردم و پایان دادن به تمامی محرومیت‌ها در نواحی روستایی بود. بنابراین جهاد با دو هدف و حرکت اصلی در سازندگی کشور قدم برداشت:

۱- رفع محرومیت از روستاهایی که از ساده‌ترین امکانات رفاهی نیز محروم بودند؛

۲- تأمین درآمد کافی و ایجاد اشتغال در روستاها و در نهایت رشد و شکوفایی کشاورزی و خود کفایی کشور، امام خمینی بنیانگذار جمهوری اسلامی در پیام خود مبنی بر تشکیل جهاد سازندگی بر نکات

^{۴۱} - همان.

^{۴۲} - مثنوی مولوی، دفتر پنجم.

اساسی و مهمی تأکید کردند که این نکات جانمایه و شیرازه این نهاد مردمی را تشکیل می‌دهد برخی از . ویژگی‌های فرهنگ جهادی در سخنان امام راحل به شرح زیر است:

الف) اسلام‌گرایی و دین‌محوری

یکی از صفت‌های انسان‌های مؤمن حرکت بر طبق موازین و معیارهای دینی است آنان دین‌محور هستند و اعمال و رفتار خویش را با مقررات دینی و اوامر و نواهی الهی محک می‌زنند آنان افزون بر تعهد در برابر کار محول شده به آنان خویش را در برابر پروردگارشان مسئول می‌دانند و تلاش می‌کنند از عهده صحیح آن برآیند اسلام‌گرایی و دین‌محوری تکیه بر باورهای اعتقادی و مسئولیت‌پذیری در برابر تکالیف الهی محور کوشش و تلاش جهادگران بوده و خواهد بود.

امام خمینی در پیام خویش به ملت ایران در مورد تشکیل جهاد سازندگی پس از بیان شمه‌ای از خرابی‌های به جا مانده از رژیم گذشته از همه اقشار ملت اعم از پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسان و متخصصان، شهری و روستایی و روحانیون درخواست کردند که همه با هم در این امر تشریک مساعی کنند و خرابه‌ها را بسازند ایشان فرمودند: شاید هیچ عبادتی بالاتر از آن نباشد.^{۴۳}

ولی در عین حال سفارش فراوان نمودند: کسانی که در این مهم شرکت می‌کنند مبدا از کسانی باشند که بر خلاف رویه ملت حرکت نموده و یا بر خلاف اسلام مسایلی داشته باشند و در صورت مشاهده چنین کسانی فوراً آنان را کنار بگذارند.^{۴۴}

امام راحل در این پیام تأکید کرده‌اند که: ۱ - نیروهای جهادی بر خلاف رویه ملت حرکت نکنند؛ ۲ - مسایل خلاف نداشته باشند. روشن است که رویه ملت اسلامی همان رویه اسلام است و هر کس بر خلاف آن گام بردارد و در حقیقت هم بر خلاف رویه ملت حرکت کرده و هم مسایلی برخلاف اسلام خواهد بود و چگونه کسی که بر خلاف دین، مکتب، منش و روش ملت خویش گام برمی‌دارد می‌تواند به ملت مسلمان خدمت کند.

ب) مردم‌داری و اتکای به مردم در انجام وظایف

روش‌های و مکانیسم‌های اجرایی داوطلبانه و توجه به اولویت‌دهی به نیازهای جامعه هم چنین پیوند عاطفی و اعتقاد متقابل مردم نسبت به جهاد و اهداف آن و توسعه و تقویت ارتباطات مردمی از جمله ویژگی‌های مردم‌داری در جهاد سازندگی بوده است. مردم‌داری و

^{۴۳} - پیام امام به مناسبت تشکیل جهاد سازندگی، ۵۸/۲/۲۷.

^{۴۴} - همان.

همراه شدن با معتمدان مردم، باعث موفقیت و کامیابی در امور است. مردم داری و جلب اعتماد عمومی یکی از ویژگی های حکومت اسلامی است. و از آنجا که روحانیون در طول تاریخ اسلامی، پناهگاه مردم محروم بوده اند و همواره مردم به آنان اعتماد داشته و دارند، راه موفقیت هر نهاد حکومتی در جلب اعتماد مردم از راه همراهی با روحانیون بزرگوار، متعهد و تقوا است؛ در آن صورت همگامی شخصیت های دینی موجب تقدس عمل و در نهایت منجر به موفقیت آن خواهد شد.

امام خمینی رمز موفقیت جهاد سازندگی را در انجام کارها برای خداوند و همراه شدن با مردم و روحانیون و خدمت گزاری به محرومان و مستمندان می دانستند ایشان در جمع اعضای شورای مرکزی جهاد سازندگی و نماینده امام در این نهاد فرمودند: از حرف های جناب عالی می فهمیم که شما سرّ موفقیت را به دست آورده اید. جهاد خدمت گزار 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 چشم داشتی نداشته باشند باید با مردم باشند بدون مردم نمی شود کار کرد و موفقیت حاصل نمی شود سرّ قضیه همان طور که خودتان فهمیده اید این است که مردم را نمی شود به چیزی توجه داد مگر توسط روحانیون و در طول تاریخ هر چه بوده از روحانیون و مردم بوده است و هر وقت این دو را از صحنه کنار گذاشته اند همه اش فساد بوده.^{۴۵}

ج) تعهد و سلامت نفس

یکی از ویژگی های برجسته و ارزشمند انسانی سلامت نفس و در مقابل آن دل بیماری است. انسان دارای سلامت نفی به خوبی به انجام وظایف پرداخته و آرامش روح و روان را برای خویش ایجاد می کند. افزون بر آن رضایت خداوند را جلب کرده و اعتماد عمومی مردم را جلب می کند این محور از فرهنگ جهادی همواره مورد تأکید امام راحل بوده است. امام خمینی سه روز قبل از فرمان رسمی به تشکیل جهاد سازندگی در جمع گروهی از دانشجویان دانشگاه تهران، سالم و انحراف نداشتن (عقیدتی و عملی) کسانی که می خواهند به امر جهاد اقدام کنند را مطرح ساختند.

د) خود سازی

در روایات از خود سازی به جهاد نفس تعبیر شده^{۴۶} و بزرگترین موجود عالم هستی آن را بزرگترین جهاد معرفی کرده است و تمامی اولیاء و عارفان حقیقی از راه آن به مقامات والای عرفانی رسیده اند و دیگران را به آن فرا خوانده اند امام خمینی در سخنان مبسوطی در جمع گروهی از کارکنان بخش خبر و جهاد سازندگی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران ضمن تأکید بر نیاز کشور و ملت به سازندگی، سازندگی روحی را مقدم بر همه سازندگی ها معرفی کرده و شروع جهاد سازندگی را از خود افراد دانستند. ایشان فرمودند: انسان تا خودش را نسازد نمی تواند دیگران را بسازد و تا دیگران ساخته نشوند نمی شود که کشور ساخته بشود جهاد سازندگی از خود آدم باید شروع بشود.^{۴۷}

جهاد نفس، جهاد اکبر است. برای این که همه جهادها اگر بخواهد نتیجه داشته باشد و بخواهد انسان در جهادها پیروز بشود موقوف به این است که در جهاد نفس پیروز باشد اگر انسان ها توجه به خودشان داشته باشند جهاد نکرده باشند با شیطان خودشان اینها واحدهایی هستند که علاوه بر این که نمی توانند اصلاح جامعه را بکنند فساد هم در جامعه می کنند همه فسادهایی که در عالم واقع می شود برای این که آن جهاد واقع نشده آن جهاد اکبر واقع نشده سایر موجودات ولو سبع هم باشند آن قدری که بشر جنایت می کند آنها نمی کنند این بشر است که چون اصلاح نشده است و جهاد سازندگی نکرده است این همه از حیوانات سبع تر است هیچ سبعی مثل انسان نیست و هیچ حیوان دیگری هم به پای این حیوان نمی رسد باید بسازیم خودمان را جدیت کنیم تا این جهاد سازندگی را از خودتان شروع کنید وقتی از خودتان شروع کردید هر کاری بکنید این کاری است الهی وقتی خودتان را ساختید تمام کارهایتان الهی می شود برای این که از ظلمت ها بیرون رفته اید و در نور وارد شده اید همه اعمالتان نورانی می شود.^{۴۸}

هـ/خلاص

از منظر اسلام و پیشوایان بزرگ آن، بندگان خدا می بایست در هر حرکت و سکونی با نیت خالص همراه باشند و ریز و درشت اعمال آنان با رنگ اخلاص عجین شود امام صادق (ع) می فرماید:

«لا بد للعبد من خالص النية في كل حركةٍ و سكونٍ»^{۴۹}

«بنده باید در هر کاری نیت و انگیزه خالص داشته باشد.»

اخلاص و رنگ خدایی داشتن اعمال و انگیزه ها آویزه گوش جهادگران است و جهاد سازندگی یکی

^{۴۶} - وسائل / الشیعه، حر عاملی، ج ۱۱، ص ۱۲۲، ح ۱؛ همان، ج ۹ - ۱۰، ص ۱۲۴.

^{۴۷} - صحیفه / امام P، ج ۱۱، ص ۳۷۹.

^{۴۸} - در دیدار با کارکنان بخش خبر جهاد سازندگی صدا و سیما در تاریخ ۵۸/۱۰/۲.

^{۴۹} - بحار / لائو / و، محمد باقر مجلسی، ج ۶۷، ص ۲۱۰.

از نهادهایی است که از متن ملت برخاسته و در آن خدمت به بندگان خدا تأکید می‌شود شالوده و بنیاد این نهاد عظیم کار برای خداوند و اخلاص در عمل است.

امام خمینی در جمع اعضای جهاد سازندگی در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۹ فرمودند: یکی از نهادهایی که از خود ملت جوشید و متکفل آن خود ملت بود جهاد سازندگی بود... نهادهایی که در ایران از خود ملت پیدا شده اولش با یک قصد خالص الهی پیدا شد و ظاهر شد اگر این قصر خالص الهی در پیش شما کوچک بشود دست خدا هم برداشته می‌شود و کوشش کنید که این خدمت در راه خدا باشد خدمت به بندگان خدا خدمت به بندگان مستضعف خدا که مورد عنایت حق تعالی هستند.^{۵۰}

و نیز فرمود: شما آقایان هم که در جهاد سازندگی هستید توجه کنید که جهاد سازندگی، سازندگی باشد در آن تخریب نباشد در آن انحراف نباشد اگر جهاد سازندگی در آن انحراف نباشد و برای خدا باشد این همان جهادی است که توأم با جهاد اکبر هم هست من ضمن تقدیر از تمام شما جوانان سراسر کشور که در جهاد سازندگی هستید و زحمت می‌کشید لکن از شما می‌خواهم که در ضمن جهاد سازندگی جهاد نفس هم داشته باشید اگر این کار را انجام می‌دهید برای خدا اخلاص شود جهاد نفس هم تحقق پیدا کرده است.^{۵۱}

و) کمک به محرومان جامعه

یکی از فضایل مهم انسانی و اخلاقی، حس همکاری، همدردی و یاری رساندن به دیگران است و به ویژه اگر نیاز به یاری داشته و خود به تنهایی از عهده انجام آن برنیايد عقل و شرع، کمک به ضعیفان و محرومان را فرمان داده و امام خمینی بر آن اصرار ورزیدند و در سخنان ایشان بهتر شدن زندگی محرومان و مستضعفان حجم انبوهی را تشکیل داده است و به مناسبت های گوناگون یاری رساندن به زاغه نشینان و کوچ نشینان را مطرح و اسلامی بودن نظام را در گروه آن می‌دانستند.

امام خمینی در سخنان مبسوطی در این باره می‌فرمایند: ... آن رژیم رفت و یک رژیم دیگری است لکن باید همه چیز اسلامی بشود آن روزی ما به آخر رسیدیم که همه چیزمان اسلامی باشد... بازاری که به فکر ضعفا و فقرا نباشد بازاری که پهلوی ضعیف باشد و به فکر نباشد این بازار اسلامی نیست ملتی که اینجا قصرهای روی هم درست کنند و آنجا زاغه نشین ها باشند و مردم به فکر آنها نباشند این مملکت، مملکت اسلامی نیست صورت است محتوا ندارد...^{۵۲}

^{۵۰} - صحیفه / امام P، ج ۱۲، ص ۴۴۸.

^{۵۱} - همان، ص ۴۴۹.

^{۵۲} - صحیفه / امام P، ج ۸، ص ۱۴.

امام راحل در دیدار با گروهی از اعضای ستاد جهاد سازندگی شهرستان یزد ضمن تقدیر و تشکر از آنان، خدمت به طبقات ضعیف جامعه را مایه خرسندی و باعث تشویق آنان به انجام کارهای بزرگ تر دانسته و از آن به عنوان حسّ تعاون، چنین خدمت به ملت، خدمت به اسلام نام بردند و آن را مظهر قدرت ایمان برشمردند و آرزو کردند چنین روحیاتی برای همیشه در ملت باقی بماند ایشان فرمودند: من از همه برادرها و خواهرانی که در این راه (جهاد سازندگی) مجاهده کردند و می کنند و گاهی من در تلوزیون می بینم که اینها کارها را انجام می دهند و بسیار از این جهت، من خرسند می شودم که بینم برادرها و خواهرها نسبت به طوایف خدمت گزاری می کنند. امیدوارم که با این قدرت اسلام همه امور اصلاح بشود و این تحولی که در جوان های ما در خواهرها و برادرهای ما حاصل شده است که این طور حس تعاون، حس خدمت به ملت، خدمت به اسلام پیدا شده است این خیلی امیدوار می کند ایشان را به این که با این قدرت ایمانی که الان آن در ملت ما است و ان شاءالله باقی می ماند همه کارها انجام بگیرد.^{۵۳}

قرآن کریم به صراحت به تعاون و همکاری فرمان می دهد و از مومنان می خواهد که در امور نیک و هر آنچه از سر تقوا انجام می پذیرد دست به دست یکدیگر دهند و در عین حال آنان را از تشریک مساعی در هر آنچه نام گناه و تجاوز به خود می گیرد نهی نموده است:

تعاونوا علی البرّ و التقوی و لا تعاونوا علی الاثم و العدوان^{۵۴}

«و در نیکوکاری و پرهیزگاری با یکدیگر همکاری کنید و در گناه و تجاوز به حقوق

دیگران دستیار هم نشوید.»

مفسر بزرگ شیعی مرحوم شیخ طوسی در تفسیر خود می گوید: «هر چه را خداوند فرمان داده انجام دهند و از هر آنچه نهی کرده پرهیز کنند.»^{۵۵}

مرحوم علامه طباطبایی هم می گوید: «این آیه بیانگر اساس سنت اسلامی است و تعاون بر برّ و تقوا بازگشت به این دارد که جامعه مسلمین بر برّ و تقوا و یا به عبارتی بر ایمان و عمل صالح ناشی از ترس خدا اجتماع کنند این همان صلاح و تقوای اجتماعی است و در مقابل از عمل زشت که موجب عقب ماندگی از زندگی سعادت مند است و از تجاوز بر حقوق مردم و سلب امنیت از جان و مال و ناموس مردم است پرهیز کنند.»^{۵۶}

امام خمینی عمل بر خلاف موازین قانونی و بر خلاف مقررات دولتی و اسلامی را تقبیح و آن را به

^{۵۳} - صحیفه امام P، ج ۱۰، ص ۲۶۰.

^{۵۴} - سوره مائده (۵) آیه ۲.

^{۵۵} - التبیان فی تفسیر القرآن، ابوجعفر طوسی، ج ۳، ص ۴۲۷.

^{۵۶} - ترجمه المیزان، محمد باقر مولاوی همدان، ج ۵، ص ۲۶۵.

شدت نهی می فرمودند ایشان در جمع اعضای شوراهای اسلامی کارگران ضمن بیانات مفصلی با اشاره به زحمات جهاد سازندگی و تقدیر و تشکر از آنان به شدت از اعمال خلاف مقررات دولتی و اسلامی و انجام کارها بر خلاف موازین قانون نهی فرمودند. ایشان اظهار داشتند:

«... جهاد سازندگی است بسیار خوب است و از اول هم همین معنی بود و خیلی هم زحمت می کشند و خیلی هم اجر می برند اما در بین همین جهاد سازندگی یک افرادی پیدا می شوند که بر خلاف موازین قانون اسلامی، بر خلاف مقررات دولتی و اسلامی یک کارهایی انجام می دهند که مردم صدایشان بلند شود.»^{۵۷}

و در بیان ارزنده دیگری در همین مورد فرمودند:

«اما قضیه جهاد سازندگی که شما آقایان از این جهاد سازندگی هستید و کار پر ارزشی شما دارید باید توجه داشته باشید که علاوه بر این که جهاد سازندگی می کنید جهاد با نفس خودتان هم بکنید اگر خدای نخواست در این جهاد سازندگی کاری بشود که بر خلاف مصلحت اسلام است بر خلاف مصلحت انقلاب است اسباب دل سردی مردم می شود خدای نخواست اگر بعضی از اشخاص غافل، یک وقت یک عملی بکنند بر خلاف مقررات دولت اسلامی و بخواهند یک شلوغ کاری بکنند اینها جهاد نفس نکرده اند و جهاد سازندگی شان هم مفید نیست باید شما آقایانی که یک همچو عمل بسیار شریفی را متکفل هستید و ارزنده است این عمل شما پیش اسلام، باید توجه بکنید که این اخلاق اسلامی است که اخوت اسلامی است و برادری است و برابری است این را ملاحظه کنید و مبدا یک وقت در یک جایی برخلاف مقررات و بر خلاف نظم عمل بکنید.»^{۵۸}

ز) هماهنگی در مسیر هدف

از ویژگی های دیگر فرهنگ جهادی از دیدگاه امام راحل هماهنگی در کارها و به دنبال هدف واحد بودن است. اگر هدف مشخص بوده و تمامی مجموعه یک نهاد برای رسیدن به آن حرکت کنند ثمره و نتیجه کار به سرعت مشاهده خواهد شد. امام راحل در دیدار با اعضای شورای مرکزی و نماینده امام در جهاد سازندگی ضمن اشاره به مطالب مطرح شده فرمودند:

^{۵۷} - صحیفه امام، ج ۱۲، ص ۴۶۹.

^{۵۸} - صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۱۳۴.

«این که شما گفتید در کارها هماهنگی وجود دارد کار بسیار خوب و صحیح است، زیرا تا امور آن گونه اجتماعی نباشد و همه افراد یک رویه و هدف را نداشته باشند کارها پیش نمی‌رود...»^{۵۹} در این سخن حکیمانه بر هماهنگی در کارها تأکید شده که از وظایف مهم مدیران جهادی است. مدیریت می‌تواند سیستم منظم هدفمند را ایجاد و رهبری کند تا از راه آن طرح‌ها، پروژه‌ها و اهداف سازمان به سرعت و سهولت و آسانی به سامان برسد بدیهی است در فرض نبودن رویه واحد در هر سازمان و نهادی، آثار کاری هر گروه، توسط گروه‌های دیگر خنثی شده و به تعبیر حضرت امام راحل کارها پیشرفتی نخواهد داشت.

ح) سمبل شجاعت و ایثار و مقاومت (سنگر سازان بی سنگر)

شجاعت و ایثار و استقامت از ارزش‌های والای اسلامی و انسانی است انسان با ایمان باید همیشه در به دست آوردن آن‌ها بکوشد خصوصاً در زمانی که دفاع از مرزها و باورهای دینی و مرزهای سرزمین اسلام در میان باشد و در این زمینه جهادگران این سنگرسازان که خود سنگر خود در برابر دشمن شدند تا مجاهدان و رزمندگان بتوانند وظایف خود را بر برابر دشمن نابکار انجام دهند مصداق بارز این ویژگی‌ها و فضایل شناخته شدند. امام راحل در این باره می‌فرماید:

«زحمات بی وقفه جهاد، این سنگرسازان بی سنگر در دفاع مقدس‌مان از جمله مسایلی است که ترسیم آن در قالب الفاظ نمی‌گنجد عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم، چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است. شجاعت دلیر مردان و شیر زنان جهادیمان در جهادمان علیه کفر و بیداد زبان زد خاص و عام است وسعت دامنه گذشت و ایثار مردان و زنان جهاد جنگ و صلح بزرگ و کوچک فقیر و غنی این مرز و بوم را فرا گرفته است.. شما عزیزان با خدمت شایسته خود در پشت جبهه‌ها چون جبهه‌ها چون جبهه دل امام زمان - روحی له الفداه - را شاد کرده اید.»^{۶۰}

«و به جهادگران بی سنگر که در سخت‌ترین شرایط به پاسداری از حریم رزمندگان و تحکیم مواضع بی قرار آنان همت گمارده و با ایثار و فداکاری جان عزیزانمان را در سنگر و مواضع دفاعی حفظ کرده اند نصرت و برکت و شرافت و عزت دنیا و آخرت کرامت

^{۵۹} - صحیفه امام P، ج ۱۷، ص ۱۳۰.

^{۶۰} - صحیفه امام P، ج ۲۱، ص ۲۰۴.

فرما.^{۶۱}

و در پیام دیگر خود می‌فرمایند:

«نقش جهاد سازندگی در جنگ کمتر از نیروی نظامی نبوده و نیست و این اقراری است از سوی فرماندهان ارتش و سپاهی ما که اگر جهاد نبود پیروزی با این سرعت به دست نمی‌آمد. باید اعتراف کرد که اینان بزرگترین آبرو را به انقلاب اسلامی خود داده‌اند و با تعهد به اسلام و ایمان به خدای تعالی در این راه بهترین نمونه و الگو برای همه جوانان مسلمان و متعهد اسلامی گردیدند امروز در گوشه و کنار کشور و در میان دور افتاده‌ترین روستاهای محروم و بد آب و هوا که قدم بگذارید با ایشارگران جهاد سازندگی مواجه می‌شوید که خیلی زودتر از شما خود را بدانجا رسانده‌اند و با نداشتن امکانات با هر وسیله‌ای که در اختیار داشته و دارند با تمام وجود در از بین بردن کمبودها و مشکلات و بیماری‌ها و نارسایی‌های مردم کوشش می‌نمایند و در بسیاری از موارد برای ایجاد وسایل رفاهی از ایشار جان خود دریغ نکرده‌اند.»^{۶۲}

ط/ آمیختن فرهنگ جهادی با جهاد فرهنگی

ارتباط نزدیکی میان فرهنگ جهادی و ویژگی‌ها با جهاد فرهنگی و تلاش در راه تحقق ارزشهای انسانی وجود دارد اگر کمی دقت کنیم می‌یابیم که راز عظمت و سرافرازی جهادگران فرهنگ خاص آنان و فضای عطر آگین حاکم بر این ارگان مقدس نهفته است. حضرت علی(ع) در این باره می‌فرماید: «**من نصب نفسه للناس اماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره**»^{۶۳}

«آن که خود را پیشوای مردم سازد پیش از آموزش دیگری باید به تربیت خویش پردازد.» امام راحل در این زمینه می‌فرماید: «جهاد شمایل دنیای آزادی و استقلال در عرصه کار و پیکار علیه فقر و تنگدستی و رذالت و ذلت است. فرزندان عزیز جهادی‌ام! به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی است؛ اسلامی که غرب و در رأس آن آمریکای جهان خوار و شرق و در رأس آن شوروی جنایتکار را به خاک مذلت خواهد نشاند.»^{۶۴}

^{۶۱} - همان، ج ۲۰، ص ۲۰۰.

^{۶۲} - همان، ج ۱۶، ص ۳۳۸.

^{۶۳} - نهج البلاغه، کلمات قصار، ۷۵.

^{۶۴} - صحیفه امام، ج ۲۱، ص ۲۰۴.

۱۰ - فرهنگ جهادی از دیدگاه رهبر معظم انقلاب

مقام معظم رهبری هم در سخنرانی‌ها و پیام‌هایی که به مناسبت‌های مختلف ارایه کرده‌اند فرهنگ جهادی را مولود انقلاب دانسته و بکارگیری آن در همه عرصه‌ها را ضروری میدانند. «آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد، فرهنگ جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه عرصه‌ها به کار می‌آید»^{۶۵}

در ادامه دیدگاه مقام معظم رهبری را در خصوص فرهنگ جهادی در زمینه‌های مختلف می‌آید.

الف) استقبال از جهاد و شهادت

جهاد و شهادت یکی از ارزش‌هایی است که در مکتب اسلام به آن تشویق و ترغیب شده است به طوری که هر عمل و کارکردی با آن سنجیده می‌شود اگر کسی مشغول کسب حلال است برای اداره زندگی می‌گویند عمل چنین شخصی مانند مجاهدی است که در راه خدا تلاش می‌کند و در کسب این ارزش جهادگران پیشتاز بوده‌اند. مقام معظم رهبری در این باره می‌فرماید: هنوز جنگ تحمیلی شروع نشده بود که جهاد سازندگی شهید داد این خیلی مهم است جهاد سازندگی در میدان سازندگی شهید داد چون کسانی دشمن این بودند که انقلاب توفیق پیدا کند می‌دیدند این جوان تحصیل کرده آگاه، این انسان ماهر و خدوم و زحمت کش دارد با سازندگی و با کار خود پایه‌های این نظام را مستحکم می‌کند لذا عده‌ای از این عزیزان قبل از شروع جنگ تحمیلی به وسیله عناصر منافق و مخالف با نظام مقدس جمهوری اسلامی جان خود را از دست دادند و به شهادت رسیدند بعد هم جنگ تحمیلی شروع شد باز جهاد سازندگی در خطوط مقدم بود. این لقب پر افتخار «سنگر سازان بی سنگر» نشان دهنده خیلی از معانی است در خطوط مقدم و در پشت جبهه همه جا جهاد سازندگی در طول دوران جنگ حضورش مشخص بود.^{۶۶} تجلیل از فعالیت و تلاش کلیه جهادگرانی که مخلصانه با ایثار جان و از خود گذشتگی صفحات درخشانی را در تاریخ انقلاب در بسیاری از نقاط دور افتاده کشور به ثبت رسانده‌اند لازم است.^{۶۷}

ب) ادامه جهاد تا استقرار کامل نظام جمهوری اسلامی

مقام معظم رهبری در این زمینه می‌فرماید:

^{۶۵} - مقام معظم رهبری، ۱۳۸۲/۲/۱۴.

^{۶۶} - سخنرانی، ۷۷/۷/۱۵، در جمع جهادگران.

^{۶۷} - سخنرانی در دیدار با وزیر و نماینده ولی فقیه در یازدهمین سالروز صدور فرمان حضرت امام راحل مبنی بر تشکیل جهاد سازندگی.

«جهاد مثل یک نهاد انقلابی است. مهم ترین صفاتی که جهاد باید همواره به آن مجهز باشد روحیه حزب اللهی، جهادی، ارزش گرایی معنوی و احساس وابستگی عمیق به پایه های ارزشی نظام جمهوری اسلامی می باشد؛ وظیفه مسئولان سرمایه گذاری در حفظ و ارتقاء این صفات ارزشی در نهاد جهاد سازندگی است.»^{۶۸}

«جهاد همان جریان انقلابی است که متناسب با انقلاب روئیده است و برای حفظ آن باید هر چه می توانیم بر کارایی و عدم گرایش آن به سوی جریان سنتی بکوشیم.»^{۶۹}

«آن نیروی انقلابی، آن احساس مسئولیت و انقلابی و آن نفوذ ارزش های انقلابی در تار و پود تشکیلات (جهاد) بود که این کار را کرد. اصرار من این است که اینها را حفظ کنید تا بتوانید جنگل ها را حفظ کنید تا بتوانید آبخیزداری کنید تا بتوانید مراتع را توسعه بدهید و حفظ کنید.»^{۷۰}

ج) روحیه فرهنگ جهادی داشتن

مقام معظم رهبری: در نظام جمهوری اسلامی و به برکت انقلاب اسلامی همه تلاش ها سرعت و کارایی مضاعفی پیدا می کند آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد فرهنگ جهادی بود فرهنگ جهادی در همه صحنه ها و عرصه ها به کار می آید و در زمینه کارهای زیربنایی کشاورزی و دامداری اینها همه از اول انقلاب روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد.^{۷۱}

د) روحیه جهادی همان روحیه بسیجی و سنگرسازان بی سنگر

در این مورد فرمودند:

«این روحیه حرکت عمومی، این دلسوزی، این ورود در صحنه کار و ابتکار، این کمک رسانی انبوه، مخصوص ملتی است که دل او از حرکت جهادی گرم و جوشش جهادی در دل او وجود دارد این همان روحیه سنگرسازان بی سنگر است که غسل شهادت می کردند؛ روی بولدوزر می نشستند تا خاکریز بزنند؛ ما این روحیه را باید حفظ کنیم.»^{۷۲}

^{۶۸} - در دیدار اعضای شورای مرکزی جهاد سازندگی.

^{۶۹} - در دیدار با جمعی از اعضای واحد تبلیغات دفتر مرکزی جهاد سازندگی در زمان ریاست جمهوری.

^{۷۰} - در تاریخ ۷۶/۱۱/۲۰، دیدار وزیر و مسئولان جهاد سازندگی.

^{۷۱} - در تاریخ ۸۲/۱۰/۱۴، دیدار با وزیر و نماینده ولی فقیه.

^{۷۲} - منشور جهاد کشاورزی، ص ۹، در تاریخ ۸۲/۱۰/۱۴.

ه) نقش روحانیت و حوزه نمایندگی ولی فقیه و دفاتر نمایندگی در ایجاد و

گسترش و تداوم فرهنگ جهادی

نقش علما و دانشمندان راستین و دلسوز در تبیین و روشنگری مردم نسبت به اسلام و فرهنگ جهادی قابل انکار نیست و آنان مرزداران و پاسداران باورها و اعتقادات صحیح و پویا و حرکت زا بوده اند. لذا امام راحل با این بینش الهی از اول تشکیل جهاد سازندگی، حوزه نمایندگی ولی فقیه را در کنار جهادگران مانند دو بال برای ارتقای این فرهنگ و کارایی آن قرار داد و وظایفی را مشخص کرد.

حضرت علی (ع) به مالک اشتر بر نقش علماء برای ساماندهی امور مردم و حکومت سفارش می کند:

«یا مالک وَاَکْثَرُ مُدَارِسَةِ الْعُلَمَاءِ وَ مُنَاقَشَةِ الْحُكَمَاءِ فِی تَثْبِیْتِ مَا صَلَحَ عَلَیْهِ أَمْرٌ بِالْإِدْکِ»^{۷۳}

«با دانشمندان فراوان گفت‌وگو کن و با حکیمان و صاحب دقت و نظر فراوان سخن در میان بگذار، در آنچه کار شهرهایت را استوار دارد.»

مقام معظم رهبری در این زمینه می فرماید:

«لازم می دانم ضمن تقدیر و تشکر از حضرات علماء و روحانیون عزیز که در جهاد سازندگی به خدمات معنوی و راهنمایی های ارزنده اشتغال دارند دوام توفیقات آنان را در حفظ سلامت راه و روش این دستگاه ارزنده انقلاب مسئلت نمایم.»^{۷۴}

نقش دفاتر نمایندگی ولی فقیه : در این باره می فرمایند: آن چیزی که به شما عرض کردیم و می کنیم این است که با رفتار و گفتار و عملکردتان، معنویت، توکل، اعتقاد راسخ به پیام جهانی انقلاب و امید به آینده این پیام را با نشاط و سرزنده در این وزارت (جهاد کشاورزی) نگه دارید این نقش دفاتر نمایندگی است.^{۷۵}

و) توجه کردن به حفظ ارزش های جهادی

مقام معظم رهبری می فرماید:

«من به جهاد خیلی امیدوارم اما این امیدها برآورده نخواهد شد مگر آن وقتی که شما این پای بندی و اصرار به ارزش های الهی و اسلامی را داشته باشید.»

^{۷۳} - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

^{۷۴} - در تاریخ ۶۸/۱۱/۱۸، در حکم انتصاب نماینده ولی فقیه در جهاد.

^{۷۵} - سخنان رهبری در جمع روحانیون حوزه نمایندگی بعد از همایش ۲۳ آبان ماه ۱۳۸۰.

و نیز می‌فرماید:

«بارها گفتم این است که جهاد، این هویت انقلابی و ارزشی خودش را دو دستی حفظ کند، این است که می‌تواند شما را کارآمد کند.»

و باز در این زمینه می‌فرمایند:

«آن تشکیلات انقلابی مومن منسجم، کاملاً با احساس مسئولیت، کاملاً با مدیریت مسئولانه و با پایبندی به ارزش‌های الهی و اسلامی و با دوری گزیدن از آن آفت‌هایی که دچار تشکیلات گوناگون در کشور ما می‌شود... باید آن آفات، از بین برده شود و من انتظارم از جهاد این است.»

«راز همه این موفقیت‌ها در بخش‌های گوناگون تمسک به ایمان انقلابی است.»

ز) محور آرمان‌گرایی و واقع‌بینی

مقام معظم رهبری می‌فرمایند:

«بعضی‌ها اشتباه می‌کنند که در مقابل آرمان‌گرایی واقع‌بینی را مطرح می‌کنند در نظر این‌ها واقع‌بینی نقطه‌ای مقابل آرمان‌گرایی است این خطای بزرگی است. واقعیت امر این است که از ابتدا داشتن یک کشور بدون واسطه بیگانه، نیروی دفاع مقتدر استقلال سیاسی و فرهنگی، رسیدن به خودکفایی در مایحتاج عمومی و... یک آرمان بود که به برکت خون شهدا و روحیه جهادی و عنایت الهی به واقعیت پیوست و این ما هستیم که با فرهنگ جهادی و با استمداد از حضرت ولی عصر عجل‌الله تعالی فرجه الشریف، از این واقعیت‌ها و دست‌آوردهای انقلاب اسلامی و خون شهدا باید دفاع کنیم تا نزد شهدا سرافکنده نباشیم و در محکمه عدل الهی مورد مؤاخذه قرار نگیریم.»

و نیز در این زمینه نیز فرمودند:

«هم باید به سازندگی کشور و هم به سازندگی انسان‌ها بپردازید در درون خودتان مدیران لایق، اشخاص برجسته، دست‌های کارآمد و مغزهای فعال تربیت کنید.»

و نیز فرمودند:

«عده‌ای مایل بودند جهاد سازندگی را تجزیه کنند ولی ما مقابل این امر ایستادیم و تا آخر هم خواهیم ایستاد و قبول نخواهیم کرد که جهاد تجزیه شود این کشور هنوز سال‌های متمادی به خدمات و کار شما و تلاش خالصانه شما احتیاج دارد.»

ح) معنویت محور بودن

مقام معظم رهبری فرمودند:

«معنویت از ویژگی های برادران و خواهران این وزارت خانه (جهاد کشاورزی) بوده و هست یعنی فراموش نکردن خداوند متعال و پایبند بودن به احکام الهی در همه حال، به عنوان مثال حضور برادران و خواهران در محیط کاری و اداری لازم است اخلاقی اسلامی را رعایت بکنند و در گردهمایی ها و همایش ها و مجالس جشن و سرور باید از محرمات و اعمال خلاف اسلامی پرهیز شود و در ازای کار حق و حقوق مطابق مقررات گرفته شود. اما رشوه و به فساد کشاندن محیط اداری و بدبین کردن مردم به نظام هرگز. اعطای پست مدیریت بر اساس تعهد و لیاقت و تخصص باشد تا برای کشور و مردم مفید و مؤثر واقع گردد و بالأخره لزوم پایبندی به معنویت به خصوص برای دست اندرکاران احیای جامعه ای مترقی و متعالی رضایت حضرت حق، جلّ جلاله، به دنبال خواهد داشت.»^{۷۶}

^{۷۶} - رهنمودهای مقام معظم رهبری در هفته جهاد کشاورزی، سال ۱۳۸۲.

فصل سوم :

مدیریت جهادی و ویژگی های آن

۱_ مدیریت جهادی و مفاهیم آن:

مدیریت جهادی مقوله ای است همزاد انقلاب اسلامی که آثار مبارک آن در فرازهایی از دوران دفاع مقدس و خصوصاً نهاد جهادسازندگی ظهور و بروز کرده است. فرآیندی که از ویژگی های برجسته آن ادای تکلیف و هم راستایی با اراده الهی در جهت تشکیل، حفظ و تحکیم پایه های حکومتی برآمده از اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه وآله) بوده است. مدیریت جهادی، یادگاری است گرانسنگ از دوران دفاع و حماسه، که در آن تهیه و تجهیز سرمایه های انسانی و مادی و برنامه ریزی فعالیت ها و انجام اقدامات، همه در فضایی برگرفته از آموزه های اصیل دینی صورت می گرفته است؛ که مهمترین ویژگی آن ذوب اراده انسان در اراده الهی بوده و البته نماد این امتزاج عاشقانه فرمانبری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است. لذا از مؤلفه های کلیدی مدیریت جهادی، عقل و عشق است. به عبارتی مدیریت جهادی با بهره گیری از ابزار علم و فناوری و هم جهت با اراده الهی و بر اساس نقشه الهی به تمشیت امور می پردازد. پیروزی انقلاب اسلامی ایران، تجارب دوران دفاع مقدس و سازندگی روستاها و صدها موفقیت علمی و عملی دیگر در سطح کشور و حتی پیروزی مقاومت حزب الله لبنان در برابر رژیم تا دندان مسلح صهیونیستی، همه بیانگر کارآمدی مدیریت جهادی در عرصه های سنگین و پیچیده است.

(عظیمی و حدائق، ۱۳۸۸)

مدیریت جهادی سوای از مدیریت علمی نیست که بر اساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافی (جهادی یا اسلامی) برخوردار است با مدیریت مطلق، در این است که مبنای آن را «نظام ارزشی اسلام» می سازد. تعاریف بسیاری از سوی صاحب نظران برای مدیریت مطرح شده که تعریف ذیل تعریف جامعی از آن ها می باشد: «مدیریت عبارت است از دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب.»

(مرتضوی و عراقی، ۱۳۸۸)

مدیریت جهادی غیر از مدیریت علمی نیست که براساس فرمول ها و قوانین مطرح در دانش مدیریت پایه ریزی شده است. فرق این نوع مدیریت که از ترکیب اضافی (جهادی یا اسلامی) برخوردار است با مدیریت مطلق؛ در این است که مبنای آن را نظام ارزشی اسلام می سازد. نظام ارزشی اسلام نقش مهمی را در نظریه های علمی مدیریت و نیز در شیوه های عملی آن ایفا می کند؛ از اینرو در روش های عملی مدیران مسلمان اثر می گذارد و به حرکت آنها جهت ارزشی می بخشد چنانکه در اقتصاد اسلامی نیز مطلب این گونه است. مؤلفه های پنجگانه و اصلی دانش اقتصاد همچون قانون عرضه و تقاضا، تولید،

توزیع و مصرف با قوانین مطرح در دانش اقتصاد اجرا می شود اما درهمه این مراحل نظام ارزشی اسلام مبنای قرار می گیرد. بنابراین همان گونه که در اقتصاد اسلامی نظام ارزشی اسلام به جای قوانین علمی و دانش اقتصاد قرار نمی گیرد. بلکه مبنای آنها قرار می گیرد، در مدیریت اسلامی و جهادی نیز نظام ارزشی اسلام مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می گیرد نه به جای آن از این رو مدیریت جهادی و اسلامی بر دو پایه زیر استوار است :

الف : دانش مدیریت که برگرفته از علم و مکاتب مدیریت است .

ب : نظام ارزشی که مبنای قوانین مدیریت و اساس شیوه های عملی مدیریت مدیران قرار می گیرد.

نظام ارزشی از راه تعیین هدف در سیستم مدیریت تأثیر می گذارد. (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶) موحد (۱۳۸۸) نیز طی مقاله ای مدیریت جهادی را تجربه ای موفق در جمهوری اسلامی ایران میداند و می نویسد: "اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسانها به سوی وظایف خودشان و به سوی سازندگی پایه گذاری شد. مدیران در جهاد وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه هارا برای کار و تلاش داشتند. مدیران جهادی در همه عرصه ها و زمینه ها، تلاش خود را بر این گذاشته اند که با امر رهبری و اطاعت از رهبری در تمام صحنه های حساس انقلاب حضور رسانند و به عنوان بازوی انقلاب باشند" (موحد، ۱۳۸۶).

۲_ چگونگی پرورش مدیر جهادی

فرایند تربیت و پرورش مدیران صالح و کارآمد در سه چیز خلاصه می شود

۱- داشتن آگاهی های لازم.

۲- یافتن اقتضائات کارآمدی

۳- نبود موانع موفقیت در کار

در بخش نخست توجه به این نکته لازم است که اصولاً هر نوع رفتار انسانی و اختیاری در گرو نوعی شناخت ؛ آگاهی و بینش است رفتار کورکورانه و بدون شناخت ارزش انسانی ندارد هر قدر شناخت یک مدیر نسبت به بایسته های شناختی عمیق تر باشد رفتار او از ارزشمندی بیشتری برخوردار خواهد بود از این رو یک مدیر ارزشی و کارآمد در حوزه معرفت و شناخت باید از باورهای صحیح و مطابق با واقع

در زمینه هستی شناسی : خدا و انسان؛ بهره مد باشد و گر نه نمی تواند به ارزش های اسلامی که مبتنی بر شناخت است معتقد و ملتزم باشد.

بنابراین داشتن باور صحیح در زمینه های هستی شناسی و انسان شناسی ؛همچنین مبانی معرفتی در زمینه نظام ارزشی جزء اصول موضوعه و مسلم پرورش مدیر جهادی است در بخش دوم آنچه اهمیت فراوان دارد فراهم آوردن بستر تربیت و زمینه رشد یک مدیر ارزشی ولایق است چه این مطلب از جمله عناصر دخیل در فرایند پرورش مدیریت جهادی است. (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶) مدیری که از شرایط اقتصادی خود رنج می برد و یا مشکل خانوادگی دارد نمی تواند مدیر موفق باشد از اینرو باید علاوه بر وجود میدان مناسب برای بروز استعدادها و خلاقیت های یک مدیر لایق امور جانبی که می تواند فکر مدیر را تنها به موضوع مدیریت معطوف سازد فراهم ساخت .

بنابراین در نهایت می توان گفت: به دلیل اینکه نظام مدیریت مشارکت جو سبب افزایش بهره وری و کارایی سازمان و همچنین سلامت فضای سازمانی و افزایش همکاری بین اعضای سازمان و نیز کاهش ضایعات می گردد، اجرای این نظام (باتوجه به شرایط سازمان) از جمله امتیازات سازمانی محسوب می شود. به جهت جلوگیری از انحرافات و نیز جلوگیری از سوءاستفاده از نام این نظام، تشخیص و تعیین موانع بر سر راه نظام مشارکت و موارد آسیب زنده به اجرای صحیح و فراگیر این نظام لازم به نظر می رسد. موارد آسیب زنده به چهار دسته تقسیم می شوند: پیش فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان ؛ عدم مشارکت کارکنان در سازمان ؛ موانع فرهنگی ؛ موانع سازمانی. به نظر می رسد با شناخت به موقع موارد مذکور و نیز تلاش در جهت رفع آنها، از انحراف مسیر صحیح نظام مشارکت در سازمان و یا از گشایش راه سوءاستفاده از جذابیت های این سیستم ، جلوگیری به عمل می آید. یکی از نقاط قوت روحیه جهادی، اعتماد آفرینی بوده است که رشد و توسعه نقاط روستایی و محروم را به همراه داشته است. همچنین مفاهیمی همانند اخلاق شخصی جهادگر، دوری از ریا و تجمل گرایی و سایر صفات نیک، او را به عنوان الگو و مسئولیت پذیر معرفی نموده است. برای رشد، توسعه و بالندگی کشور باید الگوهای مدیریتی تغییر و به سمتی حرکت نماید که توان اعتماد سازی و ایجاد انگیزه کار و تلاش را در بین کارکنان و بهره برداران فراهم سازد. مسئولیت پذیری اخلاقی در حوزه های فردی و سازمانی مدیریت جهادی با پیروی از قرآن، پیامبر، ائمه و همچنین مدیریت های شکست خورده قبل از انقلاب، عامل موثری در موفقیت آن بوده است که امروزه با الگوگیری از آن می توان به بسط و گسترش آن در جامعه همت ورزید. (آرمند و ذیحی، ۱۳۸۸)

۳_ آگاهی های بایسته در مدیریت جهادی

مجموع اطلاعات و آگاهی های مدیریت جهادی در دو بخش : اطلاعات فنی و مهارتی در زمینه تخصصی مدیریت و آگاهی های مربوط به بینش ها و ارزش ها خلاصه می شود. البته؛ این گونه آگاهی ها بخشی از آموزش هایی است که یک مدیر لایق از آنها برخوردار است علاوه بر این مدیریت جهادی در بستر مناسب با فراهم شدن شرایط لازم برای بروز کار و ابتکار خود می نماید. از اینرو واگذاری انتخاب شیوه مدیریت در یک سازمان به مدیری و تشویق در جهت به کارگیری ابتکارات و محدود نکردن او به چهارچوب محدود و تنگ بخشنامه ای و شیوه های تقلیدی از فنون تربیت مدیران کارآمد است. حاصل آنکه بایسته های اولیه در فرایند پرورش یک مدیر جهادی از این قرار است :

الف : اندوخته های شناختی و بینشی مربوط به هستی از جمله انسان و نظام ارزشی اسلام

ب : آگاهی های شغلی و فنی در زمینه موضوع مدیریت

ج: داشتن امنیت و آرامش روحی و روانی

د: نبود موانع و مشکلات و بحرانهای شخصی و خانوادگی (ابراهیمی فر، ۱۳۸۶)

۴_ اصول و قواعد مدیریت جهادی

می توان بر اساس منشور جامع مدیریت جهادی اصول وقواعد این نوع از مدیریت را اینگونه تقسیم بندی کرد :

الف) اصول ایجابی که شامل اصول زیر است :

۱- اصل حرمت انسانی

۲- اصل ضابطه گرایی با همه نمودهایش از جمله: تشویق و تنبیه به موقع، تقدیر از تلاشگران، نیرویابی و کارمند گزینی بر اساس شایسته سالاری، رعایت حدود و حقوق شهروندی، اعتدال و پرهیز از شتاب گیری، فرصت کشی .

۳- اصل برابری انسانی در حقوق شهروندی با همه نمودهایش : ایجاد فرصتهای برابر برای شهروندان در برخورداری از اطلاعات و امکانات و برابری کارگران با شهروندان در بهره وری از امکانات عمومی و همسانی حقوقی افراد در برابر قانون .

۴- اصل برابری در رفتار انسانی، رفتار سازمانی، نقد و نظر، داشت و گرامی داشت آیین و سنن ملی و محلی، نظارت و ارزیابی، خود گردانی و خود پروازی، احقاق و دادستانی، استیضاح و پرسش گری و نیز

آزادی از بردگی ترس و بردگی نیاز .

۵- اصل قشری محوری و گسترش رفاه عمومی و اجتماعی .

۶- اصل مصلحت عمومی به عنوان محوری ترین ضابطه اداری کشور .

۷- اصل توجه به نیاز ها و تامین تسهیلات مالی و معیشتی .

۸- اصل رفاه و تامین اجتماعی .

ب) اصول امتناعی با اصول زیر :

۱- اصل امتناع رابطه گرایی

۲- اصل امتناع رانت دهی و رانت خوار پروری .

۳- اصل امتناع عیب جویی و سفته پروری .

۴- اصل امتناع اقتدار گرایی و یکه سالاری .

۵- اصل امتناع جهت گیری طبقاتی و مردم گریزی .

۶- اصل امتناع آزمندی انحصار گرایی در حوزه قدرت و ثروت .

۷- اصل امتناع زورمندی (نظرنیا ، ۱۳۸۶)

۵_ ویژگیهای مدیریت جهادی

مدیریت علم و هنر اداره سازمان های اجتماعی به منظور تحقق اهداف از پیش تعیین شده است و به لحاظ سلسله مراتب مدیریت و سطح اعمال اختیار به سطح عالی، میانی و سرپرستی و به لحاظ وظایف، پنج وظیفه فوق الذکر برای مدیران برشمرده می شود. اکنون پرسش اساسی این است که مدیران برای جامه عمل پوشاندن به وظایف و ایفای نقش های خود بایستی چه قابلیت ها، صفات و اخلاقیاتی را دارا باشند. پرواضح است که لازمه مدیریت موفق در سازمان های کوچک و بزرگ، برخورداری از صفات و قابلیت های مطلوب است، اما این قابلیت ها و صفات چیست و چگونه قابل دسته بندی می باشد؟

به منظور ارائه مطلوبتر ویژگی های مدیران با تأکید بر مدیران و مجریان شاغل در نظام جمهوری اسلامی ایران (که طبیعتاً خصائص ارزشی آنها از اسلام سرچشمه می گیرد) از مدل خاصی استفاده می شود. براساس این مدل انسان دارای سه حوزه ادراکی شناخته شده که به ترتیب اولویت بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می دهند. این حوزه ها عبارتند از:

الف - حوزه تمایلات و گرایش ها

ب - حوزه افکار و ذهنیات

ج - حوزه رفتار و عینیات

براساس مدل فوق طی فرآیندی خاص ابتدا براساس عوامل مختلفی (نظیر عوامل فرهنگی، اقتصادی، عقیدتی، اقلیمی و ژنتیکی) تمایلات یا کشش‌های درونی فرد شکل گرفته و نظام ارزش‌های او سامان می‌یابد. (مرحله اول) سپس براساس کشش‌ها و انگیزه‌های فرد در اندیشه عملی ساختن و عینیت بخشیدن به کشش‌های درونی خویش برآمده و براساس نظام فکری خاص خود به تعمق پرداخته و شیوه یا استراتژی مطلوب خویش را تعیین می‌نماید (مرحله دوم) و نهایتاً براساس اندیشه‌های نشأت گرفته از تمایلات خویش به عمل و رفتار می‌پردازد. (مرحله سوم)

این اعمال و رفتارها خود توسط نظامی از ارزشهای درونی کنترل شده و سامان می‌یابند که در عمل به آن نظام اخلاق گویند. بنابراین بحث اخلاقیات مدیران عمدتاً به حوزه رفتار و کردار مدیران مربوط می‌باشد. در این زمینه در قسمت مربوط به خصائص رفتاری مدیران توضیحات بیشتری ارائه می‌شود

شایان ذکر است که رفتارها و تجارب ناشی از آنها نیز بتدریج بر ذهنیات و تمایلات مدیران اثر می‌گذارد. در واقع نوعی حرکت رفت و برگشتی یا تعامل میان این سه حوزه برقرار است، با این حال اولویت اول و ضریب تأثیر بالا با حوزه تمایلات و ارزش‌ها است که نحوه شکل‌گیری آن در منابع روانشناسی توضیح داده شده است.

الف) حوزه تمایلات و گرایش‌های مدیران جهادی

۱_ ایمان و اعتقاد به آخرت

این خصیصه بدان معناست که یک مدیر بایستی به وحدانیت خداوند و اصول دین (اسلام) و جهان آخرت اعتقاد قلبی داشته و عالم را محضر خداوند دانسته و در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مختلف خویش هرگز فعل خلافی انجام ندهد. وجود ایمان باعث افزایش روحیه وظیفه‌شناسی، تعهد، وجدان کار، نوع‌دوستی، عدم گرایش به مادیات و امثال آن می‌گردد. شایان ذکر است که برای یک مدیر در نظام اسلامی صرفاً ایمان به خداوند کافی نبوده. بلکه اعتقاد قلبی به دیگر اصول دین مقدس اسلام نیز الزامی است.

۲_ تقوی (متقی بودن)

تقوی در لغت به معنای پرهیزکاری و اطاعت از خداوند و دوری از گناه و خطاست. یک مدیر در جامعه اسلامی بایستی از این نیرو برخوردار بوده و به مدد آن از گرایش به سمت پلیدی‌ها و گناهان دوری نماید. بعلاوه مدیر متقی با مسائل و مشکلات سازمانی و اجتماعی درگیر شده و هرگز در تنگناها و

سختی‌ها تعادل فکری و روانی خویش را از دست نخواهد داد

از نتایج و دستاوردهای تقوی می‌توان به موارد دیگری نیز اشاره نمود از جمله:

- تأکید و تمایل به انجام فرائض دینی

- شکیبایی در مشکلات و ناکامی‌ها

- وفاداری به عهد و پیمان

- راستگویی و صداقت در کارها

- عدم گرایش به تجملات و رفاه زندگی

- حفظ تعادل فکری، روحی و جسمی در شرایط مختلف

- اخلاص و انجام کار برای رضای خدا

- عفو و بخشندگی و از خود گذشتگی

- سعی و کوشش خستگی ناپذیر در کارها

- برخورد نیک و صمیمانه با دیگران (بویژه مردم و زیردستان)

- توکل به خداوند در تمام امور

۳- عدالت

در لغت به معنای قرار دادن هر چیز در جای مناسب خویش است. یک مدیر در نظام اسلامی بایستی از روحیه عدالت‌جویی به نحو کامل برخوردار بوده و در کلیه تصمیم‌گیری‌ها و توزیع اختیارات، امکانات و امتیازات و قضاوت‌ها و برخوردها و دیگر وظایف مدیریتی به هیچ وجه برتری قائل نشده و حق افراد یا کارکنان را زایل نسازد.

۴- نوع دوستی (انسان گرایی)

یک مدیر بایستی انسان به عنوان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند در زمین (خلیفه الله) عشق ورزیده و مستمراً در اندیشه دستگیری، حمایت و رشد و پرورش آنها باشد. مدیرانی که فاقد این خصیصه در حوزه ارزشها و تمایلات خویش باشند در اعمال مدیریت و بویژه روابط انسانی دچار مشکلات اساسی و به درجاتی عدم موفقیت خواهند شد. (این خصیصه در زمره مهارت‌های انسانی رابرت کاتس قرار می‌گیرد).

۵- آینده نگری :

یک مدیر در نظام اسلامی باید دارای فکری دوراندیش و برنامه ریز باشد و در هرکاری به فکر عاقبت و سرانجام آن بوده و بی تامل و اندیشه در پایان آن کار دست به اقدامی نزند. در حقیقت مدیران آینده نگر همیشه از زمان جلوتر حرکت می کنند و نیازها و مشکلات کار را بررسی و امکانات لازم را از پیش تدارک می بینند و در نتیجه میزان موفقیت آنها بیشتر می شود.

۶- تکامل گرایی

مدیر موفق نبایستی هرگز به وضعیت موجود بسنده نموده و در وضعیت مشخصی ثابت بماند. او موظف است پیوسته خود، کارکنان و سازمان را تکامل و توسعه داده و به سوی اهداف بالاتر و مهمتری رهنمون سازد. بنابراین خصیصه تکامل گرایی یا توسعه، تحول و حرکت به سمت وضعیت بهتر، (فردی، ارگانی، اجتماعی) لازمه یک مدیریت موفق و متریقی است.

۷- تمایل به علم و تحقیق

هر مدیر بایستی بر این نکته واقف باشد که در تصمیم گیری های خویش اتکاء مطلق بر برداشتها و نظرات شخصی او کافی و صحیح نیست بلکه بایستی از علم و دانش و آراء و نظرات دیگران و همچنین نتایج تحقیقات و مطالعات علمی بهره جوید. بعلاوه مدیر بایستی بداند که علم مقوله ای دائماً در حال تحول است و دانسته های قبل او برای همیشه کاربرد و اثربخش نخواهد داشت. لذا نبایستی هرگز خود را از فراگیری مستغنی دانسته و به آموخته های قبلی خویش مغرور گردد.

۸- اعتقاد به مشارکت

جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و فعالیت ها راز موفقیت بسیاری از مدیران در سازمان امروزی به شمار می آید. براین اساس یک مدیر موفق بایستی اصولاً بر مفید و مؤثر بودن مشارکت کارکنان اعتقاد داشته و برای بروز مشارکت کارکنان بسترهای مناسب را مهیا سازد مدیری که به اثربخشی کار گروهی و مشارکت اعتقاد نداشته باشد، تک رو و مستبد گشته و به تدریج قدرت اداره از او سلب خواهد شد.

۹- اعتقاد به ولایت فقیه

یک مدیر موفق و مطلوب در نظام اسلامی بایستی بر این اعتقاد قلبی باشد که پیروی از دستورات

ولی فقیه موجب ایجاد وحدت و انسجام در نظام اجتماعی و هماهنگی بیشتر کلیه ارکان اجتماعی در مسیر حرکت به سوی مقاصد الهی خواهد شد.

۱۰- گرایش به نظم و قانون

نظم و قانون لازمه حفظ، ادامه حیات و دستیابی جامعه به اهداف خویش است. یک مدیر موفق بایستی در حوزه ارزشها و اعتقادات خویش بر این باور باشد که اصولاً ایجاد رعایت نظم و قانون امری ضروری و مطلوب است و لذا بایستی در افکار و رفتارهای فردی و سازمانی خویش به این دو مقوله عنایت لازم و کافی را مبذول داشته و برای فعالیتهای مختلف سازمانی نیز ضابطه و قانون تدوین نماید.

۱۱- سایر تمایلات

نظیر میل به کار و تلاش، قبول مسؤولیت اقدامات، احترام به نظر دیگران و مشورت، خیرخواهی و مانند آن، غالب این ویژگیها به نوع دیگری در حوزههای فکری و رفتاری مدیران خواهد آمد.

ب_ حوزه افکار و ذهنیات مدیران جهادی

علاوه بر ویژگیهای گرایشی و ارزشی مدیران، هر مدیر بایستی به لحاظ فکری و ذهنی نیز از خصائصی برخوردار باشد که مهمترین آنها به قرار زیر است:

۱- هوش بالا

از مقوله هوش تعاریف مختلفی ارائه شده است، منجمله قدرت درک روابط و تجزیه و تحلیل پدیدهها، قدرت انطباق با محیط، توان یادگیری و نظایر آن، با توجه به نوع وظایف یک مدیر (که دربندهای قبلی توضیح داده شد) برخورداری از شدت تحرک ذهنی بالا و قدرت تجزیه و تحلیل امور و پدیدهها، از جمله ویژگیهای یک مدیر محسوب می گردد. مدیرانی که از ضریب هوشی (□.□) بالاتری برخوردارند، عموماً موفقیت بیشتری را به همراه دارند.

۲- جامع نگری (نگرش سیستمی)

نگاه جزئی یا خرد به امور و پدیدهها در کار مدیریت امری ناصحیح و اشتباه است. یک مدیر کارآمد بایستی بتواند روابط میان وقایع و پدیدهها و به عبارت دیگر اجزاء یک سیستم با یکدیگر و باکل را بخوبی

درک نموده و با دیدی وسیع و جامع به تفسیر و تجزیه و تحلیل و نهایتاً تصمیم‌گیری پردازد به بیان دیگر مدیران بایستی از خصیصه تفکر یا نگرش سیستمی برخوردار باشند و این نوع نگرش دارای مبانی خاصی است که مهمترین آنها به شرح ذیل است :

الف- در اندیشه سیستمی بر خلاف تفکر تجزیه گرایانه یا عنصر گرایانه «کل» هر پدیده اساس کار قرار می‌گیرد

یک کل یا یک سیستم دارای شخصیت و رفتاری است که در عناصر متشکله آن وجود ندارد .

ب- مفهوم سیستم و تصور یک کل با مفهوم ارتباط بین اجزاء سیستم قرین است مفهوم ارتباط در تعریف و تبیین یک وجود سیستمی دارای اهمیت اساسی است .

ج- از عمده‌ترین ارتباطات سیستم آفرین «ارتباط کتلی» است. با ارتباط کتلی سطوح مختلف یک سیستم از لحاظ عملکرد، تغییر و توسعه به یکدیگر پیوند می‌یابد .

د- سیستم‌ها دارای هدف و آرمان هستند. سیستم‌ها با داشتن هدف و مقصود معین به سوی مقصد خویش پیش می‌روند .

۳_ وجود نظام فکری

برخورداری مدیر از نظام فکری منسجم و متعالی از دیگر خصیصه‌های حوزه ذهنیات او محسوب می‌گردد. بدون پیروی از نظام فکری معین و برخورداری از چارچوب فکری مشخص، نمی‌توان به انسجام فکری و رفتاری مدیران مطمئن بود. براین اساس ذهن و فکر مدیر بایستی از نظام یا مدل خاصی تبعیت نماید تا حاصل اندیشه‌ها او یکپارچگی و امتداد منطقی برخوردار باشد، در غیراینصورت مدیر دچار افکار و رفتار متناقضی خواهد شد. بعلاوه چنانچه مدیران سطوح و بخش‌های مختلف یک سازمان از نظام فکری و فلسفی واحدی تبعیت نمایند، هماهنگی و تحقق اهداف عملی‌تر خواهد شد. پر واضح است که در یک نظام اسلامی مدل فکری مدیران بایستی مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی باشد

۴_ ژرف‌نگری و عمیق بینی امور

برخورد سطحی و ساده‌لوحانه با امور و وقایع از جمله آفات و نقائص مدیریت است. یک مدیر موفق بایستی در هر مسأله‌ای که نیاز به تصمیم یا ارائه طریق دارد، به طور کامل اندیشه نموده و جوانب مختلف موضوع را مد نظر قرار دهد. در واقع در برابر هر نظر یا عمل بایستی «چرا و چگونه‌های» مختلفی را قرار داده تا به کنه و عمق موضوعات دست یابد

۵_ عرضه افکار و همفکری مشورت

یک مدیر موفق هرگز فکر خویش را بهترین فکر ندانسته بلکه از طریق عرضه اندیشه‌های خود به دیگران و شور و مشورت با آنها به بهترین فکر یا راه‌حل دست می‌یابد در این زمینه حضرت علی (ع) جمله زیبایی با این مضمون دارند که مشورت با دیگران، شریک شدن در عقل آنان است. از سوی دیگر یک مدیر پس از مشورت و اخذ تصمیم بایستی با توکل اقدام لازم را انجام دهد.

ج) حوزه رفتارها و عینیات

پس از آنکه اندیشه‌های مبتنی بر تمایلات مدیر شکل گرفت، افکار او به منصفه ظهور در آمده و در سازمان یا محل کار مدیر تحقق عینی خواهد یافت. برای این مرحله صاحب‌نظران مسائل رفتاری و مدیریتی خصائصی را برشمرده‌اند که برخورداری و رعایت آنها از سوی مدیران، می‌تواند آنها را در دستیابی به موفقیت فردی، سازمانی و اجتماعی یاری کند. مهمترین این ویژگی‌ها (که بعضاً در زمره اخلاقیات مدیران قرار می‌گیرد) عبارتند از:

۱- تواضع و فروتنی متعادل

مدیر نبایستی در رفتارهای خویش دچار کبر و غرور بیجا گشته و خود را در جمیع جهات بالاتر و برتر از دیگران بویژه زیردستان ارزیابی کند، بلکه بایستی در رفتار با دیگران (بجز دشمنان و مستکبران) فروتن و متواضع باشد و با ادب و احترام زیاد با دیگران برخورد نماید. این خصیصه، ارتباطات انسانی مدیر در درون و بیرون سازمان را تسهیل و بهینه خواهد نمود.

۲- اعتماد به نفس

مدیر بایستی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مختلف خویش نسبت به قابلیت و توانایی‌های خود از اطمینان و اعتماد کامل برخوردار بوده و دچار ترس، نگرانی و تردید بی‌مورد در امور تحت مدیریت خویش نگردد. به ویژه در پرداختن به کارهای بزرگ و پیچیده خود را نباخته و دچار تزلزل روحی، فکری و رفتاری نگردد. بعلاوه یک مدیر موفق فردی است که در مراحل رشد روحی و فکری به بلوغ روانی کامل دست یافته و با قدرت و قوت به وظایف خویش عمل می‌نماید.

۳- سرعت عمل

مراد از سرعت عمل مدیر، شتابزدگی و تعجیل بی دلیل نیست بلکه دوری از کاهلی و سستی در انجام وظایف روشن و واضح می باشد. مدیر بایستی کاری که موعد انجام آن فرا رسیده است با دقت و سرعت به انجام رساند و دچار سستی نگردد. عدم توجه به زمان و فقدان مدیریت زمان از جمله مصائب و گرفتاری های بسیاری از مدیران کنونی جامعه ما محسوب می گردد .

۴- عیب پوشی

مدیر جهادی از افشاء کردن عیوب همکاران خود که موجبات شکستن روحیه و شخصیت آنان را فراهم می سازد پرهیزد زیرا افشای عیوب همکاران و کارکنان نه تنها دردی را درمان نمیکند بلکه دربسیاری موارد شور و حرارت محیط کار را به افسردگی مبدل می نماید . گاه زبان کنایه بهتر میتواند افراد را به عیوب خود متوجه سازد .

۵- پایبندی به ضوابط به جای روابط

مدیر در هر سازمانی باید پایبند تربیت فرد به اصول ، ضوابط و مقررات سازمانی باشد و همکاران و کارمندان خویش را نیز به رعایت این مهم فراخواند. این اصل مبتنی بر اصل عدالت و انصاف بوده و قوام سازمان و تشکیلات را دربر خواهد داشت زیرا سازمانی که در آن روابط ، کاغذ بازی و پارتی بازیها جای ضوابط ، اصول و مقررات را بگیرد نمی تواند در جهت کمال و تعالی سیر کند و به سر منزل مقصود برسد .

۶- عمل به وعده های خود

در یک سازمان مدیر برای دستیابی به اهداف ، باید بیشترین تلاش را در جهت گسترش اعتماد و تقویت اطمینان به کارگیرد تا در پناه آن فضای فعالیت مملو از آرامش و صمیمیت گردد و عامل موثری که میتواند در به وجود آوردن اعتماد و آرامش نقش به سزایی داشته باشد، وفای به عهد و تعهد به پیمان ها است .

۷- سعه صدر

سعه صدر در لغت به معنای فراخی سینه می باشد و بدان «شرح صدر» نیز گفته می شود و مراد از آن

قابلیت مواجهه با سختی‌ها، خبرهای ناگوار و محرک‌ها و هیجانات شدید مثبت و منفی می‌باشد. همچنین قدرت تحمل مسائل و مشکلات و عدم انتقال آن به افراد غیر مسؤول و ذیصلاح و برخورد غیر منفعلانه با امور جزء معرف‌های این مفهوم می‌باشد. یک مدیر موفق لازم است تا به درجات نسبتاً بالایی از چنین قدرتی برخورددار باشد

۸- نظم در کارها

بی‌نظمی، پراکنده‌کاری و پریشانی در کارها و رفتارهای مدیر با اصول اولیه مدیریت منافات دارد. یک مدیر موفق برای کلیه فعالیت‌های خود و کارکنانش از قبل برنامه‌ریزی نموده و منابع لازم به هر فعالیت را بدان تخصیص می‌دهد و از تصمیم‌گیرها و اقدامات موضعی، موقت و بی‌نظم در سازمان اجتناب می‌ورزد.

۹- خلاقیت و ابتکار

مدیر بایستی پیوسته در اندیشه راه‌های بهتر انجام هر کار باشد و هم‌زیردستان را به خلاقیت ذهنی تشویق نماید. مدیر بایستی بداند که همیشه برای انجام کارها راه بهتری وجود دارد و بایستی برای دستیابی به آن از قابلیت‌ها و خلاقیت ذهنی خود و دیگران بهره‌جوید. در این زمینه آموزش و روش‌های ایجاد خلاقیت ذهنی در سازمان (نظیر طوفان فکری) برای مدیران، حائز اهمیت فراوانی می‌باشد.

۱۰- ارتباط ساده و صریح

مدیر هرگز نبایستی به گونه‌ای سخن گوید که مخاطبین او بویژه افراد تحت مدیریت، منظور وی را درک نکرده و ادراک مشترک ایجاد نگردد. قدرت ارتباط کلامی قوی مدیر از شروط اصلی و اساسی او محسوب شده و در انجام وظیفه مدیر نقش ارزنده‌ای را داراست. مدیرانی که در ارتباطات خود از کنایه، کلمات دو پهلوی، پیچیده و الفاظ نامأنوس استفاده نمایند، قادر به ایجاد ارتباط مثبت با کارکنان نخواهند بود.

۱۱- خوشرویی

رفتار و خلق و خوی مدیر بایستی بگونه‌ای باشد که همه افراد به خود اجازه دهند تا با مدیر ارتباط برقرار نموده و مسائل خویش را با وی مطرح سازند. عبوت بودن و تندخویی موجب دوری نمودن کارکنان از مدیر می‌گردد و نهایتاً به زیان سازمان و تمامی کارکنان خواهد بود.

۱۲- وقار و متانت

مدیر ضمن عنایت به خصائص مهم خوشروئی، هرگز نایستی دچار سبکسری شده و شخصیت و منزلت خویش را زایل نماید. عدم سنگینی و وقار مدیر موجب لطمه وارد شدن به حیثیت سازمانی و اجتماعی او می‌گردد و مدیران فاقد شخصیت و جلوه مطلوب قادر به اعمال مدیریت مؤثر نخواهند بود.

۱۳- پیشگامی در خودشناسی

مدیر از آنجا که به عنوان الگوی رفتار زیردستان محسوب می‌گردد بایستی به این نکته توجه خاص داشته و در عمل به آنچه می‌گوید و بدان اعتقاد دارد پیشگام باشد. بعلاوه مدیر بایستی خودشناس بوده و قبل از آنکه دیگران نقاط ضعف او را شناخته و مطرح نمایند خود بر ناتوانی‌های خویش واقف گشته و سعی در رفع آنها نماید. پر واضح است که از نگاهی وسیع‌تر، خودشناسی یک مدیر مؤمن زمینه‌ای اساسی برای خداشناسی و توجه بیشتر به اصول دین الهی محسوب می‌گردد.

۱۴- توان اداره امور سازمانی

از جمله مهمترین صفات مدیران که دارای مفهوم عام می‌باشد قدرت اداره نمودن سازمان و فعالیت‌هاست. همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد هر مدیر عموماً در سه حوزه اعمال مدیریت می‌نماید.

۱۴_۱- اداره امور سازمان (روابط و تشکیلات و غیره)

۱۴_۲- اداره امور کارکنان

۱۴_۳- اداره امور مربوط به تولید (کالا یا خدمات)

یک مدیر بایستی قابلیت انجام بهینه اموری که بر عهده وی گذاشته شده را به نحو کامل دارا باشد، چرا که در غیراینصورت مدیر کارآمدی نبوده و قدرت تحقق اهداف فردی و سازمانی را نخواهد داشت. به علاوه مدیر بایستی در زمینه اموری که تحت مدیریت او قرار دارد، تا حد قابل قبولی دارای مهارت و تخصص باشد و به عنوان فردی بیگانه با موضوع فعالیت سازمان قلمداد نگردد.

با توجه به موارد گفته شده می‌توان گفت: مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگیهایی است که می‌تواند در موفقیت سازمانها نقش اساسی ایفا نماید، این ویژگیها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی داشته است، ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آنها در سازمانها، نیاز به کار پیشگامانه و دور از هراس و خود کم‌بینی

صاحب‌نظران و عالمان مدیریت و تحقیق پژوهش مستمر در این جهت دارد.

ساختار تشکیلاتی گسترده‌ی جهاد و دامنه‌ی وسیع فعالیت‌ها و برنامه‌های این نهاد، سبک مدیریتی خاصی را به نام "مدیریت جهادی" در این مجموعه ایجاد نموده است. این نهاد به لحاظ معیارهای علمی مدیریت و نیز ویژگی‌های دینی و ارزشی ممتاز از توانایی‌های خاصی برخوردار است که عبارتند از: "۱- تصمیم‌گیری مشارکتی توسط افرادی که به موضوع تصمیم ارتباط دارند.

۲- سبک خاص رهبری به طور عمده جنبه‌ی هدایتی و تفویضی دارد و نه دستوری و تحکم.

۳- انعطاف‌پذیری سازمانی به نحوی که همواره ساختار و نیروی انسانی، متناسب با وظایف و مأموریت‌های جدید متحول شوند.

۴- برخورداری از نیروی انسانی متعهد، متخصص و باانگیزه که همواره در یک فرآیند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار گرفته‌اند.

۵- فضای باز سازمانی برای ابراز نظرات و دیدگاه‌ها و برخورد آراء، زمینه‌ی بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات را در جهاد فراهم ساخته است. "(بیدخوری، ۱۳۸۶).

جهاد سازندگی با وجود تنوع وظایف و مسئولیت‌ها از سبک مدیریتی خاص برخوردار بوده و از لحاظ معیارهای مدیریت نوین دارای توانایی‌ها سازمانی سطح بالایی می‌باشد که برخی از خصیصه‌های این سبک مدیریتی را به شرح زیر می‌توان بیان نمود:

۱- تصمیم‌گیری مشارکتی در موضوعات و حوزه‌هایی که نیاز به مشورت وجود دارد.

۲- سبک رهبری عمدتاً جنبه‌ی هدایتی، حمایتی و تفویض‌اختیاری بوده و کمتر به سبک دستوری گرایش دارد.

۳- انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی به نحوی که همراه با تغییر وظایف و مأموریت‌ها، ساختار و نیروی انسانی آرایش جدیدی به خود می‌گیرد.

۴- ایجاد فضای بازسازمانی به منظور امکان ابراز نظرات، دیدگاه‌ها و ایده‌ها که زمینه‌ی بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات را در جهاد فراهم نموده است.

۵- تأکید بر انجام فعالیت‌های اثر بخش.

۶- وجود نیروی انسانی متعهد و متخصص و دارای انگیزه قوی که به طور مستمر در معرض کسب تجربه، رشد و ارتقاء علمی قرار گرفته‌اند.

۷- برقراری ارتباطات اثر بخش میان مردم، اعضا و مدیران جهاد سازندگی.

۸- توجه به برنامه ریزی از پائین به بالا. سازمان های کشور مطرح نموده است.

در برخی از نوشته ها در بیان ویژگی های مدیریت جهادی از اصطلاحات و مفاهیم خاصی " مدیریت جهادی " استفاده می کنند که در ادامه به آنها می پردازیم:

۱_ مدیریت برای خدا :

در مدیریت برای خدا، ضمن اینکه دو اصل ایمان به خدا و رسول و همچنین ایمان به آخرت محور اندیشه ها و کارها قرار می گیرد یک مدیر الهی مسئولیت را به عنوان امانت الهی می داند و به دنبال رضایت اوست.

۲_ مدیریت داوطلبانه تحول آفرین ، پویا و انعطاف پذیر در ماموریت ها :

استقبال جهاد از پذیرفتن مسئولیت خطیر در هر دوره با توجه به نیاز انقلاب و تطبیق آن با تشکیلات جهاد از معرف ها بارز پویایی در جهاد است.

۳_ توجه به نیروی انسانی به عنوان منابع مهم کاری :

عمده ترین سرمایه جهاد سازندگی نیروهای انسانی هستند که با احساس تکلیف معجزات چشمگیری را انجام می دهند دیدگاه مدیران جهاد با این سرمایه عظیم از ویژگی های ذیل برخوردار است .

۳_۱_ توجه خاص به کرامت والای انسانی نیروها و نگهداری آنها در جو معنوی

۳_۲_ عدم استفاده ابزاری از آنها

۳_۳_ حساسیت نسبت به حل مشکلات آنها.

۳_۴_ توقع از نیروها در حد توان آنها.

۳_۵_ ایجاد ارتباط عاطفی با کارکنان .

۳_۶_ پر کاری ، سخت کوشی ، خستگی ناپذیر و سرعت عمل در کارها :

از آنجایی که مدیر جهادی در کارها انگیزه عبادی دارد در برابر سختی ها ایستادگی کرده و اراده قوی در رفع مشکلات دارد.

۴_ مدیریت مشارکت پذیری :

لیک اقشار مختلف مردم اعم از دانشجو کارمند بازاری و... به فرمان حضرت امام خمینی (ره) در خصوص حضور در جهاد سازندگی و سرلوح قرار گرفتن شعار «همه با هم» نشان دهنده توجه به مشارکت مردمی در جهاد است.

۵_ نهادینه کردن اخلاق و ارزش های دینی در محیط کار :

رعایت شئون اسلامی و اخلاقی در رفتار با ارباب رجوع حساسیت به مسایل شرعی و حفظ شعائر و

ظواهر اسلامی در محیط کار، از ویژگی های مدیریت جهادی همیشه به این فرمان امام عمل می نمایند:

علاوه بر این که جهاد سازندگی می کنید جهاد با نفس خودتان هم بکنید.^{۹۷}

مهم ترین دستاورد جهاد سازندگی تجربه موفق یک الگوی بومی است که بر اساس مردم محوری و نه بخشی نگری به رقع تنگنا ها و محرومیت ها پرداخته و اهداف بخشی تولید و افزایش سرمایه را اگر چه با ارزش اما به عنوان اهداف فرعی و تبعی در مرحله بعدی قرار داده است مبنا و محور کار قرار گیرد عملکرد برتر جهاد سازندگی در عرصه های گوناگون از قبیل سازندگی جنگ و دفاع مقدس برنامه ریزی خود کفائی و دستیابی به استقلال اقتصادی و مهم تر از همه پویائی در مدیریت بحران که جای خالی آن در حوادثی مانند زلزله شهرستان بم به شدت ملموس بود شاهدی بر این مدعا است.

براساس این تفکر تجربه جهاد سازندگی مشروط بر آن که با پشتوانه علمی و تئوریک همراه گردد می تواند به عنوان یک الگوی آزمایش شده مورد استفاده قرار گیرد. تلفیق تجربیات عملی با نظریات علمی در این زمینه می تواند آمیزه مبارکی باشد که حاصل آن محرومیت زدائی و عدالت اجتماعی بوده و متعاقب آن رشد و توسعه اقتصادی را نیز به بار خواهد آورد.

جهاد سازندگی که نهادی جوشیده از بطن انقلاب اسلامی ایران بود، دارای ارزش های خاص خود بود و «مدیریت جهادی» نیز با حفظ چنین ارزش هایی در محیط کار معنی پیدا کرد تجربه جهاد سازندگی و فرهنگ جهادی تحقق اهداف سازندگی جامعه را توأم با حفظ ارزش های معنوی و مادی با انگیزه الهی از طریق وسایل خاص امکان پذیر ساخت و الگو مدیریتی جدیدی ارائه کرد که پاسخگوی نیازهای دوارن جمهوری اسلامی بود.

مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرامی داشتن مردم است از اهداف این مدیریت انجام کار به شیوه مناسب و ارزشمند و کسب رضای خدا می باشد تا رضایت درونی برای فرد ایجاد شود در این شیوه مدیریت، اجر معنوی قبل از پاداش دنیوی مد نظر بوده و تعهد از محوری ترین مولفه های آن است جلب مشارکت از طریق تقویت جامعه مدنی بنیان های اجتماعی و درک شرایط محیطی و جلب اعتماد عمومی حاصل می شود مدیریت جهادی از طریق شناخت و به فعل رساندن ظرفیت های نهفته و پشتیبانی نهادی بر مبنای محوریت جامعه روستایی در فرآیند تصمیم گیری بسترهای مشارکت آنها در عرصه اجتماعی و اقتصادی را فراهم آورده است ضمن این که تقویت باورها و آموزه های دینی و اعتماد عمومی به نهاد جهاد سازندگی به این هدف کمک نمود.

^{۹۹} - همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، نشر آموزش کشاورزی، ۱۳۸۶ ش، ص ۶۴ تا ۶۷ باتلخیص.

یکی از دستاوردهای بسیار ارزشمند فرهنگ جهادی پذیرش و جایگاه مطلوب جهادگران در میان مردم است در تحقیق سنجش گرایش روستائیان نسبت به جهادسازندگی ۸/۱۶ درصد از روستائیان نسبت به کارکنان جهادسازندگی گرایش بسیار مثبت یا مثبت داشته اند و فقط ۱/۵ درصد آنان گرایش و ارزیابی منفی داشته اند.^{۷۸}

۶- انعطاف پذیری :

پس از انقلاب برای پر کردن خلاء ها و جبران عقب ماندگی ها مسئولیت های مفعول در بخش های گوناگون و سازمان های مختلف به مراکز سپرده شد که سازماندهی و حرکت آنها بر مبنای فرهنگ جهادی شکل گرفته بود. تاریخچه تحول این نهادها نشان می دهد که مسئولیت های مفعول در سایر بخش ها توسط مسئولین بالاتر (امام رهبر دولت و مجلس) به آنها محول و واگذار شده است با انعطاف پذیری که این نهادها و مراکز با توجه فرهنگ جهادی خود داشته اند توانسته اند به شکل مطلوبی مسئولیت های محوله را به انجام رسانند. این ویژگی موجب گردید کارهای متنوعی به آنها واگذار گردد. جهاد سازندگی که با حضور در روستاها و مشارکت در برداشت و دروی محصول روستائیان و عمران روستایی کار خود را آغاز نمود.^{۷۹} علاوه بر حضور در جبهه های جنگ و ایفای نقش بسزا و سر نوشت ساز در مهندسی و پشتیبانی جنگ در عرصه های احداث راه روستایی، برق رسانی، آبرسانی، بهداشت، بهسازی صنایع کوچک و دستی روستایی امور فرهنگی، شوراهای اسلامی و به مرور مسئولیت هایی را پذیرفت روحیه مبتنی بر فرهنگ و مدیریت جهادی به مرور موجب گردید که مسئولین کشور با اطمینان خاطر از انعطاف پذیری این نهاد مسئولیت شیلات امور دام جنگل ها و مراتع فرش دستباف سیلوسازی و... را به جهاد سازندگی واگذار کنند (با این انتظار که تحولی جدی در تمامی این عرصه ها پدید آید).^{۸۰}

«پیترو سَنگِه» از سازمان های یاد گیرنده به عنوان گروهی از افراد کمال یافته یاد می کند که دائماً در حال افزایش ظرفیت خلاقیت و تحول و سازندگی هستند. او معتقد است سازمان یاد گیرنده سازمانی

۱۰۱- رفیع پور، فرامرز، سنجش گرایش روستائیان نسبت به جهاد سازندگی، تهران، مرکز تحقیقات روستائی جهاد سازندگی، ۱۳۷۲ش، ص ۱۹۷

۱۰۲- ایروانی، محمد جواد، نهاد گرائی و جهاد سازندگی، تهران، روابط عمومی جهاد سازندگی، ۱۳۷۷ش، ص ۲۲۳

۱۰۳- ایروانی، محمد جواد، نهاد گرائی و جهاد سازندگی، تهران، روابط عمومی جهاد سازندگی، ۱۳۷۷ش، ص ۹۳-۲۶۹

است که فرصت های یادگیری دائمی را فراهم می آورد سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن مشارکت تمامی کارکنان در فرایند تغییر به سوی ارزش ها و اصول مشترک وجود دارد.^{۸۱}

مشخصه های نهاد جهاد سازندگی از جمله برخورداری از فرهنگ ارزشی رهبری پویا، آرمان گرایی، تفکر سیستمی، بالندگی کارکنان، آزادی، خلاقیت، یادگیری جمعی، جریان روان اطلاعات و آموزش مستمر را مورد مطالعه قرار داده است. ساختار نهاد جهاد سازندگی به عنوان یک سازمان یادگیرنده در طول دوره حیات سازمانی به صورت مستمر و منطبق با آرمان گرایی و با توجه به نیاز جامعه و تحولات محیطی سازماندهی شده بود هم خوانی فراوان مشخصه های نهاد جهاد سازندگی با سازمان یادگیرنده این ساختار را به عنوان یک الگوی کاربردی سازمان های یادگیرنده تحت عنوان الگوی جهادی برای نهاد جهاد سازندگی داده است. تشویقی (۱۳۸۸) هم ویژگی های زیر را برای مدیریت جهادی نام می برد:

۱ - ارائه خدمات بی منت وعاشقانه

۲ - توجه به مشارکت مردمی در انجام امور (سازماندهی نیروهای مردمی)

۳ - بهره گیری حداکثری از امکانات موجود تحت اختیار در جهت انجام ماموریت های محوله بدون گله وشکایت

۴ - اعتماد متقابل به اعضاء و نیروهای مردمی

۵ - گسستن قید وبندهای اداری و تشریفات مربوط به نظام اداری

۶ - بی توجهی به امور مادی (حقوق، رفاه، پست و...) جهادگران حتی در زمانی که وجهی به آنها پرداخت می شد از آن به تعبیر کمک هزینه یاد می نمودند نه حقوق (این ادبیات و مفاهیم تا سالهای زیادی مصطلح بود)

۷ - بی توجهی به زمان در انجام ماموریت های محوله (کار شبانه روزی)

۸ - انجام امور بعنوان تکلیف و تلقی کار بعنوان عبادت

۹ - ایجاد گفتمان مشترک با بهره گیران از خدمات ارائه شده

۱۰ - تقویت بنیادهای فرهنگی و توجه به این امور در انجام ماموریتها

۱۱ - الهام واتصال به ولایت از طریق نماینده محترم ولی فقیه و انجام وظایف متناسب با تامین نظر معظم له و هدایت امور در مسیر صحیح وثواب

۱۲ - تصمیم سازی وتصمیم گیری در مدیریت جهادی با رویکرد همه با هم شکل گرفت

۸۴- نقل از: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، نشر آموزش کشاورزی، ۱۳۸۶ش، ص ۲۳۱.

۱۳- جهاد مظهر تفکر "کار نشد ندارد" است

۱۴- جهاد مصداق تلاش برای رسیدن به هدف است

۱۵- در قاموس جهاد مشکلات و تنگناها جایگاهی ندارد (تشویقی، ۱۳۸۸)

۶- شاخص ها و مولفه های مدیریت جهادی^{۸۲}

مدیریت در طول تاریخ از عصر شکار تا عصر دانایی با شیوه ها و سبک های متفاوتی پایه گذاری شده است و با توجه به تحولات ماهیت کار در حال دانشور شدن است و آنچه که در مدیریت جهادی که برگرفته از مدیریت اسلامی است قابل ذکر است اینکه علم و قوانین علمی در یک فضای ارزشی بکار گرفته می شوند و جامعه ، سازمان و افرادی که در آن هستند اعتقادات ، رسوم و ارزشهای فرهنگی خاصی دارند و مدیریت نیز ناگزیر از عمل در بستر نظام ارزشی اسلامی جامعه و سازمان می باشد ولی اهداف مدیریت در جوامع غیر اسلامی به ویژه غربی حداکثر کردن سود است و آنچه که اصالت دارد سود بیشتر است و این بدین خاطر است که جوامع غربی سعادت را در مادیات و در دنیا جستجو می کنند و به پایان کار (آخرت) اعتقادی ندارند حال آنکه در مدیریت اسلامی و جهادی آخرت ادامه حیات دنیوی محسوب می شود و هر نوع فعالیت دنیوی برای تلاش و اصلاح امور دنیوی و خدمت به بندگان خدا یک تعهد محسوب می شود. لذا تمایز مدیریت اسلامی و جهادی با سایر مدیریت ها در موضوعات چند نهفته است.

۱- **عمل به حق** ، عدالت که اساس و مبنای مدیریت اسلامی است در مدیریت های غیر اسلامی چه بسا هدف وسیله را توجیه می نماید و برای رسیدن به هدف از هر وسیله ای اعم از مجاز و غیر مجاز استفاده می شود اما مدیریت اسلامی بر مبنای حق و حقیقت استوار بوده و برای رسیدن به هدف تنها می توان از وسایل مشروع استفاده کرد.

۲- ارزشهای الهی و انسانی جهت دهنده هستند. در شیوه مدیریت جهادی انگیزه های فردی گروهی جهت دهنده نیستند.

۳- غلبه بر هوای نفس خویش : هوا و هوس نفسانی و گرایشهای حیوانی و امیال شهوانی در دست مدیریت اسلامی است نه اینکه عنان اختیار در دست هوای نفسانی.

۴- مهربانی و خوش رفتاری با مردم: مبنای مدیریت جهادی را نظام ارزشی اسلام پایه ریزی و نقش مهمی را در شیوه های عملی و جهت گیریها آن ایفا نموده است.

^{۱۰۰}- همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی ، تهران، نشر آموزش کشاورزی، ۱۳۸۶ش، ص ۱۷۹

در مدیریت اسلامی و جهادی نظام ارزشی اسلام مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می گیرد و برپایه های ذیل استوار است.

۱- توصیه اینکه مدیران به دانش مدیریت مسلح باشند.

۲- مدیران به نظام ارزشی و فرهنگ اسلام ناب محمدی (ص) متخلص باشند.

در مدیریت جهادی بکارگیری موثر و کارآمد و بهتر بسیج و سازماندهی نیروی انسانی از طریق علم و هنر و قوانین مدیریت برای نیل به هدفهای مطلوب در چارچوب نظام ارزشی موجود که همان اسلام ناب محمدی (ص) است می باشد. این ارزشهای اسلامی مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می گیرد و به حرکتها جهت ارزشی می بخشد در مدیریت بعنوان جهادی یا اسلامی، مراقبت و امانت داری، تکلیف و ادای وظیفه، خدمتگزاری گسترده و خادم بودن، جنبه های هدایت های آگاهانه و ارشادات دلسوزانه جلوه گری داشته و از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و محوریت همه حرکتها بسوی تحقق اهداف مورد نظر است. در نظام اسلامی منزلت انسانی، قانون خداوندی عدم تضاد شیوه ها با احکام الهی، عدل و احسان و دوری از بغی و خود برترینی، تقدس وسیله از اصول و چهار چوب های اساسی حرکتهای مدیران و کارکنان بشمار می رود و سعه صدر و ظرفیت لازم در برخورد با مسائل، ایمان و اعتقاد به ارزشهای مکتبی، دانش اداره و آگاهی از تشکیلات، کفایت و توانایی اداره کردن از ابزار و ویژگیهای شایستگی در مدیریت اسلامی بوده و به همین طریق بنیان مدیریت جهادی را تشکیل داده است.

موفقیت این مدیریت در میدانها و عرصه کاری در سایه اعتماد به نفس، ایجاد روابط صمیمانه انسانی، معاشرت و مشاورت، پیشگامی در کارها، دوری از صفات زشت نفسانی خود پسندی و افزون خواهی و دوری از منت نهادن و اخلاص در عمل، دوری از جدائی از مردم از دیگر اخلاقیات و شئون مدیریت اسلامی است که در محیط جهادی در طول دوران عمر جهاد سازندگی به برکت انقلاب اسلامی رعایت و بکار گرفته شده و بدین سان تلاشها مضاعف و موفقیتها زودتر حاصل شده و پیشرفت و توسعه و رفاه حاصل شده است.

براساس اصول و شاخصهای فرهنگ و مدیریت جهادی و براساس این بررسی می توان گفت حساسیتهای فرهنگی و شیوه های مدیریتی یک جهادگر با دیگران متفاوت است در فرهنگ و مدیریت جهادی سازماندهی و برنامه ریزی و تجهیزات نقش ثانوی و فرعی ورونبایی و در مقابل ایمان، ایشار، شجاعت، توکل و صداقت نقش های اساسی وزیر بنایی را بعهده دارند. مسئولین جامعه و مدیریت های سازمانی با عنایت به اینکه شرایط محیطی اصلی ترین و تعیین کننده در شیوه مدیریت و ساختار سازمانی و بازیگر اصلی است لذا باید در روند تحول ساختاری و اداری و توسعه مواظبت نماییم تا اولین اصل یعنی

ارزشهای بنیادی حفظ شود.

براساس شرایط اقتضایی همواره باید بین ارزشهای ثابت اصلی و استراتژیک و مصادیق عینی جامعه رابطه برقرار کنیم برای این منظور کانالهای زیر برای چنین سیستم هدف مندی باید طراحی و تصمیم گیری های اساسی ارائه شوند.

۱- سیستم کنکاش جهت بدست آوردن اطلاعات مربوط به محیط.

۲- سیستم تصمیم گیری جهت نشان دادن و واکنش نسبت به محیط.

۳- سیستم بهینه و به هنگام سازی اطلاعات و ساختار دهی درونی.

آنچه که مهم است یادآوری شوند این است که برای تنظیم این رابطه باید دقت نمود که شاخص و ویژگی های جهادی به شرح موارد ذیل چه وضعیتی داشته و خواهند داشت و ساختار جدید را برای بهبود این موارد که مظاهر اصلی و عملیاتی فلسفه وجودی سازمان هستند چگونه باید تنظیم کرد:

۱- انگیزه خلاقیت و نوآوری افراد و سازمان و خودباوری و جرأت در کار.

۲- احساس مشارکت افراد و وجود انگیزه های خدائی در فعالیت.

۳- اهمیت به کار و فعالیت و روحیه تلاش و اعتقاد به استقلال و خودکفائی.

۴- روحیه کارگروهی، مشارکتی، شورائی، و احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار.

۵- فرهنگ قناعت و تولید و صرفه جوئی و ساده زیستی و تقدم منافع عمومی.

۶- ارتباط رسمی و غیر رسمی و برقراری روابط عاطفی غیر رسمی در انجام فعالیتهای رسمی.

۷- تحمل تعارض هدفمند و اعتماد و مساعد نمودن محیط سازمانی برای رشد اعضاء

۸- تسهیل فرآیندهای تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات.

اگر بخواهیم می توانیم در همه زمینه های تولیدی و در حد استقلال واقعی فکری، علمی، اقتصادی و خودکفائی قدم برداریم لذا بایستی روح جهادی که همان خواستن و توانستن و روح و فرهنگ معنوی و اسلام ناب محمد (ص) است را به همراه کار علمی و نظم تشکیلاتی در محیط کار و تلاش پیوسته تقویت و محافظ باشیم.

براین اساس می توان گفت: اگر تنها همه نوع تجهیزات وامکانات داشته باشیم ولی در کنار آن ایمان و اعتماد به نفس و ایثار و اخلاص در کار شجاعت و دوری از ترس توکل و یاری از خداوند صداقت و استقامت و درستکاری و در یک کلام روحیه و فرهنگ جهادی که همان زیربناهاست نباشد چگونه می توان از منابع و امکانات موجود به نفع بهینه و شایسته بهره وری نمود و در نظام اسلامی اگر این نقش ها و ارزشهای

بنیادی نباشد مثل اینکه چشم بسته و دست خالی و بی جهت حرکت کردن است و باید این معیارهای اساسی ارزشی هیچ وقت به فراموشی سپرده نشوند تا با تملک به آن و ایجاد واقعی محیط کار جهادی شاهد پیشرفت و توسعه در همه ابعاد سازمانی و جامعه بوده باشیم. (محمدی، ۱۳۸۸)

همچنین مولفه های زیر برای مدیریت جهادی ذکر می شود:

- ۱_ وجود انگیزه خدائی در فعالیت مادی تبلیغ اسلام و انقلاب
- ۲_ اعتقاد به استقلال و لزوم خود کفائی
- ۳_ علاقه به کار ایثار گرانه برای محرومین
- ۴_ احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار
- ۵_ توان کار دسته جمعی مشارکتی شورائی و اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم گیری های کلان
- ۶_ همدلی به مردم و توان جلب مشارکت آنان و اهمیت دادن به آن
- ۷_ بر قراری روابط عاطفی و غیر رسمی در انجام فعالیت های رسمی
- ۸_ قناعت ساده زیستی شخص و سازمانی صرفه جوئی امانت داری و در نظر گرفتن منافع عمومی
- ۹_ سادگی سازمانی اعتماد به همکاران و مساعد نمودن محیط سازمان برای رشد اعضا
- ۱۰_ نشاط و سرزندگی در کار وجود روحیه جوانی
- ۱۱_ داوطلبانه بودن فعالیت و همکاری

فصل چهارم :

ضرورت تشکیل جهاد سازندگی

﴿قُلْ إِنَّمَا أَعْطُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مَشْنَىٰ وَفِرَادَىٰ تُمَرُّ تَتَفَكَّرُوا مَا بِصَاحِبِكُمْ مِنْ

جَنَّةٍ ۖ ۸۳

^{۸۳} - سوره سباء (۳۴) آیه ۴۶ : « بگو من فقط به شما یک اندازه می‌دهم که : دو دو و به تنهایی برای خدا به پا خیزید سپس بیندیشید که رفیق شما هیچ گونه دیوانگی ندارد او شما را از عذاب سختی که در پیش است جز هشدار دهندای (پیش) نیست.»

۱_ مقدمه

هنوز چند صبحی از طلوعه پیروزی انقلاب اسلامی ایران سپری نشده بود که جرقه‌ای در ذهن مبارک بنیانگذار انقلاب امام راحل درخشش پیدا کرد و تبدیل به فکر جاودانه‌ای شد و یکی از نهادهای انقلاب را که تازه و نو بود و پیشینه‌ای نداشت پدید آورد. این شجره طیبه که به دست توانای آن مرد الهی نشاند شد شاخ و برگ زد و به بار نشست و میوه‌های آن مستضعفان و محرومان را بهره‌مند ساخت. آن درخت پاک و پر بار «جهاد سازندگی» است.

امام خمینی در فرمان تاریخی تأسیس جهاد سازندگی راه جبران عقب افتادگی‌ها و بسامان شدن نابسامانی‌ها در جامعه روستایی را از طریق خدمت صادقانه به مثابه تکلیف الهی، با طرح شعار «همه با هم جهاد سازندگی»، هدف اساسی این نهاد نوین عنوان فرمودند و کمک به برادران و خواهران ایمانی که دچار محرومیت و فقر مزمن شده‌اند، را تکلیفی دینی تلقی فرمودند. در این فرمان تاریخی و سخنرانی‌هایی که امام به مناسبت‌های مختلف در جمع جهادگران داشتند بر اخلاص و تعهد جهادگران و تقدم جهاد با نفس مؤکداً تأکید می‌فرمودند و بر رفع مشکلات و موانع در پرتو توکل بر خداوند و کسب رضای الهی اطمینان می‌دادند. همچنین عدم دخالت در امور دنیایی، جلوگیری از انحراف و فساد، عشق خدمت به مردم، زنده نگهداشتن روحیه خدمتگذاری، داشتن روحیه ایثار و شهادت طلبی، خدمت به روستاها، نیرو بخشیدن به انقلاب اسلامی، محرومیت زدایی و فقر زدایی، توجه به اصل وحدت و همدلی، اخلاص در انجام کار و پرهیز از باند بازی و مردمی بودن را به جهادگران توصیه می‌فرمودند. لذا تلاش بی وقفه و شایان توجه و شبانه روزی و صادقانه جهادگران موجب خرسندی حضرت امام P می‌گردید چنانچه فرمودند:

«.... من از همه برادرها و خواهرهایی که در این راه - جهاد سازندگی -

مجاهده کردند و می‌کنند و گاهی من در تلویزیون می‌بینم که اینها کارها

را انجام می‌دهند و بسیار از این جهت خرسند می‌شوم که ببینم برادرها

و خواهرها نسبت به طوایف ضعیف خدمت گذاری می‌کنند.»^{۸۳}

همچنین در وصیت نامه سیاسی - الهی نیز به فعالیت‌های جهاد سازندگی در عمران و آبادانی روستاها اشاره فرمودند.^{۸۳}

در جامعه روستایی نیز همدلی و همکاری بین جهادگران و همراهی و هم ذات پنداری آنان با روستاییان موجب اعتماد بی سابقه مردم به جهاد سازندگی گردید و در بین همه سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با دولت بالاترین گرایش مثبت را کسب نمودند.

گرایش مثبت به جهاد سازندگی و ارزیابی مثبت از تعامل و رفتار جهادگران و ویژگی‌هایی نظیر خوشرویی، صداقت، درستی، راستی، احترام، وظیفه شناسی، پیگیری و انجام فعالیت‌ها، پرهیز از ریاکاری، رابطه بازی، رشوه خواری در تحقیقات صورت گرفته تأیید شده است.

۲_ وضعیت نابسامان مناطق روستایی تا پیروزی انقلاب اسلامی

تا قبل از انقلاب اسلامی کشاورزی قریب به اتفاق مناطق روستایی با نگاه معاش محوری شکل گرفته بود بویژه آنکه با انقلاب به اصطلاح سفید و بروز ضعف در سیاست‌های حکومت، پدیده مهاجرت روستاییان به شهرها شکل گرفت که در زمان وقوع انقلاب اسلامی در حاشیه اکثر شهرها با پدیده ناهنجار حلبی نشینی که آسیب‌های اجتماعی و سیاسی فراوانی را بدنبال داشت مواجه بودیم.

۳_ جهاد و کار جهادی در صدر اسلام

واژه جهاد کاربرد گسترده‌ای در فرهنگ اسلام دارد و با دید تقدس و احترام به آن نگاه می‌شود:^{۸۳}
«فَضَلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَ كَلَّا وَعَدَ اللَّهُ الْحَسَنَى وَ فَضَلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا»^{۸۳}
«خداوند مجاهدانی را که با مال و جان خود جهاد نمودند بر [ترک کنندگان جهاد] برتری مهمی بخشیده و به هر یک از این دو گروه [به نسبت اعمال نیکشان] خداوند وعده پاداش نیک داده و مجاهدان را بر قاعدان با پاداش عظیمی برتری بخشیده است.»

جهاد هرگونه کار و تلاشی است که برای خدا و در راه خشنودی او صورت پذیرد خواه جهاد با مال و کمک به محرومان و رزمندگان باشد و خواه مجاهدی باشد که در صحنه نبرد و دفاع از اسلام گام بر می‌دارد و خواه در راه به دست آوردن ارزش‌های اخلاقی و تزکیه و پاکی نفس باشد، لذا در آیه دیگر می‌فرماید:

«وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَ إِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ»^{۸۳}
«و آنان که در راه ما [با خلوص نیت] جهاد و تلاش کنند قطعاً به راه‌های خود هدایتشان خواهیم کرد و خداوند با نیکوکاران است.»

در فرهنگ لغت هم چنین آمده است: کار زار کردن، جنگ کردن، جنگیدن در راه حق، جنگ دینی، غزو مسلمانان با کافران.

جهاد اصغر: کارزار کوچک، جدال با کافران.

جهاد اکبر: کارزار بزرگ، جدال با نفس، ریاضت.^{۸۳}

با توجه به نکات فوق دانشمندان اسلامی جهاد را به دو گونه تقسیم کرده‌اند و در کتب روایی بخش‌ها و ابواب آن به چشم می‌خورد.

در حدیثی امام صادق(ع) از پیامبر ۱ چنین نقل می‌کند:

«عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ (ع) أَنَّ النَّبِيَّ ۱ بَعَثَ سَرِيَّةً فَلَمَّا رَجَعُوا قَالَ مَرْحَبًا بِقَوْمٍ قَضُوا الْجِهَادَ الْأَصْغَرَ وَ بَقِيَ عَلَيْهِمُ الْجِهَادُ الْأَكْبَرُ فَقِيلَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا الْجِهَادُ الْأَكْبَرُ؟ فَقَالَ: جِهَادُ النَّفْسِ»^{۸۳}

امام صادق(ع) فرمود پیامبر یک گروه از رزمندگان را به عملیاتی فرستاد هنگامی که برگشتند فرمود:

«آفرین به گروهی که جهاد کوچک خود را انجام دادند و بر آنان جهاد بزرگتری باقی مانده است. فردی پرسش کرد: منظور شما از جهاد بزرگتر چیست؟ فرمود: جهاد با هوای نفس.»

علی (ع) می‌فرماید:

«ان افضل الجهاد من جاهد نفسه التي بين جنبيه»^{۸۳}
«برترین مبارزه جهاد با هوای نفسانی است که نزدیکترین چیزها به انسان است.»

و نیز فرمود:

«المجاهد من جاهد نفسه»^{۸۴}
«مبارزه و رزمنده واقعی کسی است که با هوای نفسانی و امیال خاطر مبارزه کند (خود را تهذیب و اصلاح نماید).»

امام راحل در این باره می‌فرماید:

«شما آقایان هم که در جهاد سازندگی هستید توجه کنید که جهاد سازندگی، سازندگی باشد در آن تخریب نباشد در آن انحراف نباشد. اگر جهاد سازندگی در آن انحراف نباشد و برای خدا باشد این همان جهادی است که توأم با جهاد اکبر هم هست. من ضمن تقدیر از تمام شما جوانان سرتاسر کشور که در جهاد سازندگی هستید و زحمت می‌کشید لکن از شما می‌خواهم که در ضمن جهاد سازندگی، جهاد نفس هم داشته باشید، اگر این کار را که انجام می‌دهید برای خدا خالص شود جهاد نفس هم تحقق پیدا کرده است.»^{۸۵}

۴_ نیازمندی مناطق روستایی به کار جهادی

یکی از امور بسیار مهم در کشور خودکفایی در تولید محصولات کشاورزی از جمله گندم می‌باشد که تا قبل از انقلاب اسلامی کشاورزی قریب به اتفاق مناطق روستایی با نگاه معاش محوری شکل گرفته بود به ویژه آنکه با انقلاب به اصطلاح سفید و بروز ضعف در سیاست‌های حکومت، پدیده مهاجرت روستاییان به شهرها شکل گرفت که در زمان وقوع انقلاب درحاشیه اکثر شهرها با پدیده ناهنجار حلبی نشینی که آسیب‌های اجتماعی و سیاسی فراوانی را به دنبال داشت مواجه بودیم. لیکن با حضور جهاد در روستاها و توجه به معیشت روستاییان آرام آرام نگرش آن‌ها را در بخش تولید محصولات کشاورزی از امرار و معاش محوری به تولید محوری و تقویت بنیان‌های کشاورزی در جهت خود کفایی محصولات کشاورزی هدایت گردید که در این خصوص خود کفایی بعنوان قدرت اقتصادی در تامین امنیت غذایی از برنامه‌ها و اهداف اصلی نظام که در قانون اساسی آن به روشنی تبیین و لحاظ گردیده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود؛ و بالاخره در سال ۸۰ با تشکیل وزارت جهاد کشاورزی به عنوان متولی این امر

برنامه خودکفایی گندم در دستور کار قرار گرفت - که اگر از همان اوایل تشکیل جهاد سازندگی مورد توجه قرار می‌گرفت حتماً زودتر به خودکفایی در محصولات کشاورزی می‌رسیدیم - و طی سال‌های زراعی ۸۱ - ۸۲ این موضوع محقق گردیده و نشان داد می‌توان با شناخت فرصت‌ها و مدیریت شایسته و بهره‌گیری از همه ظرفیت‌های مادی و معنوی در مسیر خودکفایی محصولات کشاورزی بعنوان پایه‌های یک اقتصاد سالم و خروج از اقتصاد تک محصولی وابسته به نفت که معضلات امنیتی داخلی و خارجی مختص به خود را به دنبال خواهد داشت کشور را نجات داد.^{۸۳}

جهاد با ویژگی‌های مورد اشاره و حضور مستمر در مناطق روستایی و تلاش در جهت محرومیت زدایی و سرعت بخشیدن به فعالیت‌های متداول در طول مدت مسئولیت خود در حوزه عمران و آبادی منشاء خدماتی بود که به اهم آنها اشاره می‌شود:^{۸۴}

الف) بهسازی روستاها؛

ب) آبرسانی؛

ج) برق رسانی؛

د) راه سازی؛

هـ) سایر پروژه‌ها؛

- احداث ۱۱۰۴۷ باب حمام روستایی؛

- احداث ۲۸۷۹ باب توالت بهداشتی؛

- احداث ۱۴۷۴ باب غسالخانه؛

- احداث ۲۵۰۰ باب مسجد؛

- احداث ۵۳۶۰ باب مدرسه؛

- احداث ۱۳۲۸ باب کتابخانه روستایی؛

- احداث ۵۹۸ باب درمانگاه؛

- احداث ۹۴۷ باب مسکن جهت خانوارهای بی بضاعت؛

- اجرای ۲۱۷۳۷ نوع فعالیت شامل مرمت قنوات و چشمه‌ها و لایروبی آنها؛

دقت در اقدامات فوق نشان می‌دهد مدیریت جهادی در روستاها به منزله مدیریت نظام و انجام کلیه مأموریت‌های محوله به دیگر دستگاه‌های دولتی است که بعد ها در مدت زمان کوتاهی تحت عنوان جهاد ادارات نقش آفرین و ظاهر شد. همانطور که مشاهده می‌شود جهاد در روستا بعنوان نماینده وزارت نیرو در برق رسانی و آبرسانی، نماینده آموزش و پرورش در ساختن مدارس، نماینده وزارت بهداشت در ساختن درمانگاه و نماینده وزارت مسکن در ساختن مسکن و... می‌باشد که این از کلان‌نگری مدیریت جهادی حکایت دارد و همین اقدامات جهاد را در درجه نمایندگی کامل نظام مقدس جمهوری اسلامی در مناطق محروم قرار داده است.

۵_ روند شکل گیری و پویایی جهاد سازندگی

به طور کلی دوره‌های جهاد سازندگی د شامل هفت دوره به شرح زیر است^{۸۴}:

دوره اول: سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۱

در این دوره، جهاد با فرمان امام خمینی P تشکیل می‌گردد. در بین مردم به ویژه طبقه محروم روستائی با اقدامات هر چند ساده ولی مردمی دارای پایگاهی قوی می‌شود و سطح وسیع تا دورترین روستاهای کشور در شاخه‌های مختلف عمران، فرهنگی، بهداشتی و کشاورزی، نیروهای تحت رهبری آرمان خواه جهادی، به فعالیت مشغول می‌شوند. رهبری جهاد دارای تجربیات کم و نیروهای جهاد، آرمانی ولی از حیث سازماندهی فنی، دچار نقصان هستند. جهاد در این دوره بنا به ضرورت، نسبت به سازماندهی پشتیبانی جنگ مبادرت می‌ورزد. رهبری جهاد با وجود استقبال مردمی، در میان متولیان نظام اداری (سستی) کشور احساس تنهایی می‌کند و از ناحیه آنان پشتیبانی لازم نمی‌شود بنابراین هرچند گاهی برای حل مشکلات خود به رهبران انقلاب پناه می‌برد.

دوره دوم: سال‌های ۱۳۶۱ تا ۱۳۶۴

به دلیل نشاط بالای نیروهای جهادی و احساس مسئولیت در قبال وجود محرومیت‌ها در مناطق روستائی و عشایری، با ورود به عرصه‌های مختلف خدمت و سازندگی تعارض جدی بوجود آمده میان آرمان خواهی جهاد گران و وظایف قانونی نهاد های سستی دولتی از مهمترین چالش رهبری جهاد در این دوره می‌شود. از طرفی نهاد های سستی از دخالت جهاد در حوزه های قانونی تحت مدیریت خود شکایت می‌کنند و از طرفی نیروهای جهادی که خود را مواجه با انواع و اقسام مقاومت‌ها و موانع در نظام سستی اداری می‌بینند رهبری جهاد را تحت فشار قرار می‌دهند تا راه حلی برای این رفع معضل بیابد.

رهبری جهاد چند گزینه پیش رو دارد. ورود به حاکمیت و نظام رسمی اجرائی کشور و یا حضور در کنار نظام اجرائی بعنوان یک جریان پشتیبانی و خیریه ای که مسئولیت و جایگاه قانونی‌اش حمایت مقطعی و بالضروره از دولت است.

با فشار ناشی از توانمندی بالای بدنه کارشناسی وفکری که به جهاد وارد می‌شود رهبری جهاد، به ورود مسئولانه در نظام اداری کشور تن می‌دهد. ولی از آنجا که تفکرات نهاد های سستی کشور و حتی نهاد قانون

^{۸۴} - باز آفرینی شیوه رهبری جهادی ضرورتی دوباره و انکارناپذیر، برای اصلاح نظام اداری / پیر/ن، سید علی صدرالسادات، مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، نشر آموزش کشاورزی، خرداد ۱۳۸۶، ص ۴۴ - ۶۲ (با تلخیص و تصرف).

گذاری متأثر از دیوان سالاری ریشه دوانده در افکار سنتی و غیر انقلابی است ، بدنه دولت ورود جهاد سازندگی را به عرصه رسمی سیاست گذاری دولتی بر نمی تابد ، و وقتی با فشار سنگین افکار عمومی جامعه، و اصرار رهبران انقلاب اسلامی مواجه می شود . این حضور را، در حداقل می پذیرد. وزارت جهاد سازندگی با وظایفی دست و پا شکسته بدون حضور پررنگ در عرصه های سیاست گذاری کلان کشور، به عنوان یک وزارتخانه درجه ۲ پا به عرصه وجود می گذارد و به تصویب مجلس شورای اسلامی می رسد.

با توجه به محدودیت ها در وظایف محوله رهبری جهاد تعدادی از نیروهای ارزشمند خود را در این مرحله از دست می دهد . ولی با عزمی قوی شروع به تربیت نیرو و سازماندهی جهاد در ابعاد مختلف در قالب وظایف جدید می نماید.

دوره سوم : سال های ۱۳۶۴ تا ۱۳۶۷

رهبری جهاد با استفاده از ظرفیت های بالقوه و بالفعل جهاد و متکی به تجربیات چند ساله ، وظایف جدید را سازماندهی نموده و در بخش های مختلف وظیفه ای ، دست به ابتکارات مناسبی می زند . علیرغم نداشتن وظیفه رسمی ، صرفاً با اتکا به آرمان خواهی و توانمندی نیروها و حمایت مردمی و رهبران انقلاب ، در حوزه مدیریت آب ، در زمینه سد سازی در ابعاد طراحی و اجرا ، اقدامات قابل توجهی را به منصه ظهور می رساند . در حوزه نیازمندی های کشور مثل مقوله ساخت سیلو که با اتکا به نیروهای خارجی ساخته می شده، اقدام اساسی کرده و سیلوهایی را در کشور طراحی و اجرا می نمایند .

در رابطه با جنگ، با ساماندهی مهندسی رزمی جنگ و تشکیل گردان های مهندسی ضمن آرایش مناسب همپای سازمان رزم کشور با اجرای پروژه های متهورانه از قبیل پل اروند ، پل خیبر ، جاده های استراتژیک و ... خود را بعنوان رکنی تفکیک ناپذیر از سازمان رزم کشور طرح می نماید، به نحوی که نظام پشتیبانی جنگ جهاد سازندگی بصورت جداگانه با ارتباط و حمایت مردم در تمامی عرصه های جنگ حضور مقتدرانه پیدا می کند.

در حوزه کشاورزی بعنوان مرجع قابل قبول برای روستائیان در امور ترویجی و حل مشکلات آنان شناخته می شود.

در زمینه امور عمرانی با اجرای پروژه های متعدد در بخش های راهسازی ، بهسازی روستاها ، آب رسانی ، صنایع روستائی و برق رسانی مدعی توسعه روستائی با مدلی منطقه ای از طریق عمران روستا ها می شود. نیروهای جهاد با اقدامات تعیین کننده در این بخش در حالی که هم زمان با سرعت غیر قابل وصف تحت رهبری جدی و مسئولانه جهاد، آموزش های لازم را فرا می گیرند و نیروهای جوان و معتقد روز به روز به این جرگه می پیوندند ، مجدداً چالش وظیفه ای جدیدی برای جهاد مطرح شد ولی این چالش قبل از آنکه از ناحیه

رهبران جهاد طرح گردد توسط مسئولین هم جهت با جهاد که مرتفع می گردد، آنان می دیدند موتور انقلاب در این بخش به خوبی به حرکت در آمده و جهاد از عهده وظایف محوله به خوبی بر آمده و فرهنگ مناسبی از کار و تلاش و فداکاری را مطرح ساخته است، پیشنهاد سپردن وظایف سنگین تر از حیث سیاست گذاری و خطمشی در نظام اداری را مطرح می کنند، و موضوع ادغام وزارت کشاورزی در وزارت جهاد سازندگی به عنوان یک لایحه در دولت آقای مهندس موسوی به تصویب رسیده به مجلس شورای اسلامی تقدیم می گردد.

دوره چهارم: سال های ۱۳۶۷ تا ۱۳۷۶

رهبری جهاد با خواست اکثریت نیروهای جهاد و پتانسیلی که روز به روز بر آن از حیث کمی و کیفی افزوده می شود در مقابل شرایط پیش آمده تسلیم نمی شود و بدنبال آن است که یکبار دیگر قفس تنگ وظایف قانونی جهاد را بشکند و راه را برای خدمت بیشتر و عمیق تر جایگاهی استراتژیک تر هموار نماید. با تشکیل گروه های کارشناسی، در حالی که مجلس شورای اسلامی با سپردن همه وظایف بخش کشاورزی به جهاد سازندگی مخالفت نموده است کارشناسان، سناریوهای متعددی را بررسی می نمایند که نهاد جهاد سازندگی بتواند در قالب آن ها به ایفای نقش اساسی تری در کشور بپردازد. از قبیل:

◀ تولی بخش امور آب و زراعت کشور

◀ تولی امور دام و جنگل ها و مراتع کشور و شیلات

◀ عمران و توسعه روستایی بعلاوه زراعت و باغبانی

که نهایتاً این کارشناسان پس از بحث و بررسی فراوان با رایزنی با مراجع بیرون از وزارت جهاد سازندگی بویژه دولت و مجلس موفق می شود گزینه مسئولیت امور دام و جنگل ها و مراتع کشور و شیلات و عمران و صنایع روستائی را به عنوان وظایف محوری جهاد سازندگی به متولیان کشور بقبولاند و نیروها و امکانات جهاد را طی یک دوره ده ساله به صورت قانونی حول تحول در این بخش ها متمرکز سازند.

دوره پنجم: سال های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۱

وارن بنیس می گوید: «از بزرگ ترین چالش های رهبران در اوج قله های حرفه ای این است که دیگران را به گفتن حقایق فراخوانند، بلکه آن است که توان حقیقت شنوی داشته باشند».^{۸۵} طبعاً در چنین فضایی افراد عقاید مخالف خود را فرو می خورند و بیان نمی دارند. پس از یک دوره نسبتاً موفقیت آمیز برای رهبری جهاد به دلیل فاصله گرفتن محسوس از بعضی خصلت های جهادی و به ویژه نکته ای که بنیس در بالا ذکر می کند و مشورت کمتر با افراد ذیصلاح در کادر رهبری اصلی جهاد اختلافات محسوسی رخ می دهد و بر خلاف عرف معمول گذشته رهبری جهاد حتی الامکان از ابزارهای جهادی در اختیار استفاده نمی کند. در نتیجه این اختلافات

^{۸۵} - The Seven Ages Of The Leader ? By Warren Benis ، ترجمه دکتر محمد ابراهیم محبوب ، مجله گزیده : مدیریت شماره ۳۶ ، اردیبهشت ۱۳۸۳.

و عدم عمل به سنت های رهبری جهادی ، فاصله میان رهبران و بدنه جهادی روز به روز بیشتر شده و احساس کارمندی در بین جهاد گران و مسئولین جهاد تقویت می گردد . این امر زمینه ساز برخوردی اداری با نهاد جهاد سازندگی می شود ، در اتفاقی سازمان یافته با تغییر دولت و استقرار دولت جدید، اولین وزیر غیر جهادی (خارج از بدنه جهاد) برای جهاد تعیین می شود و جالب است که در ابتدای امر به دلیل ایجاد بستر در اواخر دوره گذشته، این امر با استقبال روبه رو می شود ولی پس از مدتی هم بدنه جهاد و هم مدیریت کشور پی و می برد که این تصمیم در جهت تقویت نهاد جهاد نبوده است بنابراین نظام اداری کشور کم کم به این نتیجه می رسد که فرق زیادی میان وزارتی که ریشه نهادی دارد با سایر وزارت خانه ها وجود ندارد و بهتر است به فکر ادغام وزارت جهاد سازندگی با وزارت کشاورزی باشند ولی نه از نوع تصمیمی که دولت میر حسین موسوی در سال ۱۳۶۵ به دنبال آن بود، (که وزارت کشاورزی را منحل کرده و آن را در وزارت جهاد سازندگی ادغام نماید). بلکه این بار از انحلال وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی وزارت جدیدی به وجود می آمد که ابتدا حتی پیشنهاد دهندگان طرح، قائل به استفاده از لفظ جهاد در نام وزارتخانه جدید نیز نبودند و با فشار بدنه جهاد تسلیم شده و در نهایت نام «جهاد کشاورزی» برگزیده شد.

دوره ششم: سال های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۳

با تشکیل وزارت جهاد کشاورزی یکی از آرزوهای دیرینه رهبران اولیه جهاد که همانا تسلط وظیفه ای این نهاد پرشور انقلابی بر بخش کشاورزی است، به وقوع می پیوندد ، ولی افسوس که این امر بسان نوش دارو پس از مرگ سهراب است، زیرا در شرایطی این اتفاق می افتد، که اعتقاد و روحیه جهادی به ویژه در سطح رهبری در پایین ترین سطح است و ایضاً تا حدودی در سطوح دیگر مدیریت و کارشناسان نیز این روحیه توأم با ناامیدی و... است.

رهبری جهاد که بار دیگر توسط دولت دستخوش تغییر شده است این بار علی رغم این که از مدیران با سابقه قبلی جهاد است ولی به دلیل یک گسست مدیریتی از جهاد و حضور در ارکان مختلف مدیریت سیاسی و اجرایی کشور و با کم توجهی نسبت به ارزش های رهبری و مدیریت جهادی و البته با دست و پنجه نرم کردن با معضل بسیار جدی و بزرگی بنام ادغام دو دستگاه عریض و طویل اجرائی بنام جهاد سازندگی و کشاورزی همه هم خود را مصروف سازماندهی این وزارت خانه در شرایط جدید می کند تا بتواند ضمن این ادغام ، از وظایف اصلیش باز نماند که البته در این امر تا حدود زیادی موفق می شود ، ولی ترکش های ناشی از شرایط جدید هر روز اعتقادات و روحیه جهادی را تضعیف کرده به گونه ای که شرایطی فراهم می گردد که نام جهاد سازندگی از تقویم ها بر چیده شود و هفته جهاد سازندگی برگزار نشود.

دوره هفتم: سال‌های ۱۳۸۳ تا به بعد

این دوره را که وارن بنیس آن را به کودکی دوم تشبیه کرده است، دوره‌ای است که به اعتقاد وی انگیزه برای آماده کردن نسل بعدی رهبری چون دردی محسوس بروز می‌کند.

با توجه به تأکیدات رهبری کشور و نیاز روز افزون جامعه به ایده‌های نو و تجربیات موفق و بومی به نظر می‌رسد در این دوره بیشتر از هر دوره دیگر رهبری جهاد در مقابل این ضرورت قرار گرفته است که ارزش‌های خلق شده توسط جهادگران و رهبری جهادی باید بازشناسی شده و با توجه به شرایط امروز بازنویسی شود در قالب مدل‌های معنی‌دار به اجرا گذاشته شود.

گرچه در گذشته بهانه عدم اجرای آرمان‌ها، نداشتن وظایف عمیق سیاست‌گذاری و تأثیرگذاری در بخش‌های اساسی کشور بود. گر قبلاً مشکل عدم وجود نیروهای متعدد کارآشنا، رهبری جهاد را آزار میداد و یا اگر روزی عدم وجود منابع و تجهیزات ازدغدغه‌های مدیریت و رهبران جهادی بود امروز دیگر هیچ بهانه‌ای در این سطح وجود ندارد. لذا در این دوره بدون تردید آرمان‌خواهی و توانمندی می‌تواند مطلوب باشد، زیرا وظایف و مسئولیت‌های این نهاد در سطح قابل قبولی است و اگر حرکتی بنیادی به صورت جهاد ناب از ناحیه رهبران جهادی ایجاد گردد، اقبال مردمی نیز در نهایت انتظار خواهد بود و در این جا، این سؤال جدی مطرح می‌شود: آیا رهبری جهاد بار دیگر می‌تواند فرصت جدیدی خلق کند یا نه؟

در پاسخ به این سؤال باید گفت چنانچه بار دیگر با استعانت از شعار اصلی که همانا آیه شریفه **ل انما اعظکم بواحدہ ان تقوموا لله** می‌باشد رهبران جهادی اراده کنند می‌توانند همت کرده و با باز آفرینی اصول رهبری جهادی مشخصات لازم را برای تحقق شرایط مطلوب این دوره فراهم آورند.

ع_ فرمان امام خمینی برای تشکیل جهاد سازندگی

پیام رهبر کبیر انقلاب در تاریخ ۲۶ خرداد سال ۵۸ یعنی حدود دو ماه پس از حاکمیت نظام جمهوری اسلامی ایران مبنی بر آغاز حرکتی شور انگیز و با صلابت به نام جهاد سازندگی نشان از ضرورت شروع نهضت سازندگی در جهت رفع خلاهای موجود (کاهش فاصله طبقاتی و تأمین رفاه و آسایش مردم مناطق روستایی و عشایری) جامعه‌ای که علیرغم در اختیار داشتن منابع تولید خود از محرومترین اقشار جامعه محسوب می‌گردیدند را به نمایش گذاشت. این حرکت با الهام از آموزه‌های دینی و الهی مانند خدا محوری - خود باوری و ولایت مداری در نظام اسلامی به عنوان بازوی قدرتمند اجرائی ظاهر و در مدت زمان کوتاهی در عرصه‌های نظامی (پاکسازی غرب کشور و جنگ تحمیلی) اقتصادی (حرکت به سوی خودکفایی محصولات

استراتژیک کشاورزی و محرومیت زدایی از چهره مناطق روستایی) سیاسی (تقویت وفاق ملی و توسعه مردم سالاری) و... با بهره‌گیری از اصل سوم قانون اساسی بعنوان وظائف حکومت در رسیدن به اهداف عالیه با تقدیم ۳۱۰۰ شهید و ایثارگر عمل نمود فرمان امام خمینی برای تشکیل جهاد سازندگی به شرح زیر است:

«بسم الله الرحمن الرحيم. ما در مشکلات باید متوسل بشویم به ملت. ملتی که - بحمدالله - مهیا برای کمک و فداکاری بوده و هستند. با فداکاری ملت - بحمدالله - مراحل را که بسیار اهمیت داشت پشت سر گذاشتیم، موانع مرتفع شد، خائنین رفتند، و اگر تهمه‌ای هم باشد، با همت ملت خواهند رفت. لکن این دیوار شیطانی بزرگ که شکست، پشت آن دیوار خرابیهای زیاد هست؛ و ما باید به همت ملت آن خرابیها را ترمیم کنیم. ناچاریم که به ملت متوجه بشویم برای سازندگی؛ برای اینکه ترمیم کنیم این خرابیها که در طول مدت حکومت جائر پهلوی در مملکت ما حاصل شده است. و - بحمدالله - ملت ما راجع به سازندگی، این مهیا بودن خودشان را اعلام کرده‌اند. دانشجویهای عزیز، متخصصین، مهندسیین و بازاری، کشاورز، همه قشرهای ملت، داوطلب برای این است که ایرانی که به طور مخروبه به دست ما آمده است بسازند. از این جهت، باید ما بگوییم یک جهاد سازندگی، موسوم کنیم این جهاد را به «جهاد سازندگی» که همه قشرهای ملت، زن و مرد، پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسیین و متخصصین، شهری و دهاتی، همه با هم باید تشریک مساعی کنند و این ایران را که خراب شده است بسازند. و البته آن جاهایی که بیشتر خرابی هست؛ مثل آنجاهایی که روستاها، جاهایی که مساکن عشایر هست، دهات دورافتاده که تقریباً هر کدام از گروه‌ها می‌آیند، شکایت از وضعشان دارند، می‌گویند برق نداریم، خانه نداریم، آب نداریم، اسفالت نداریم، بهداشتی نداریم؛ و همه هم صحیح می‌گویند. بنا بر این بوده است که اینطور ایران را خراب کنند. و الآن که - بحمدالله - آن سد شکسته شد، برای مرحله ثانی، که مرحله سازندگی است، ما دستان 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. و البته مأمورین دولت در هر جا - آن‌ها هم - مردم با آن‌ها تشریک مساعی کنند. در تحت نظر اشخاص کارشناس، مأمورین دولت کارها را انجام بدهند. و روحانیونی که در همه جا در بلاد - بحمدالله - هستند، در این امر آن‌ها هم تشریک مساعی کنند، نظارت کنند...»

و من به همه ملت، به همه اشخاص که در این روستاها و دهات به سر می‌برند، پس از اینکه به همه‌شان دعا می‌کنم و عرض ارادت، یک سفارش دارم. و آن اینکه توجه کنند کسانی که برای ساختن و برای سازندگی و برای جهاد سازندگی در دهات می‌آیند، در روستاها می‌آیند، توجه کنند که مبدا خدای نخواستہ در بین آنها یک اشخاصی نباشد که بر خلاف رویه ملت، بر خلاف اسلام، مسائلی داشته باشند. اگر یک همچو اشخاص دیدند، فوراً آنها را از ده کنار بگذارند، و نگذارند در بین جوانهای ما، در بین روستاییان ما، تبلیغات سوئی بکنند...»

ان شاء الله خداوند به همه ملت و به همه کسانی که در این راه تشریک مساعی می‌کنند و این وظیفه اخلاقی - شرعی را ادا می‌کنند، به همه توفیق عنایت کند. همه موفق باشند که در این جهاد شرکت کنند و آن خرابه‌ها را بسازند، و برادران خودشان را کمک کنند؛ که شاید هیچ عبادتی بالاتر از این عبادت نباشد. بلکه من می‌خواهم از اشخاص که برای زیارتها، برای مکه معظمه، برای مدینه منوره می‌خواهند بروند لکن به طور استحباب می‌خواهند بروند، من می‌خواهم از آنها هم تقاضا کنم که شما برای ثواب می‌خواهید بروید مکه مشرف بشوید، می‌خواهید بروید مدینه منوره، عتبات عالیات مشرف بشوید؛ امروز ثوابی بالاتر از اینکه به برادرهای خودتان کمک کنید [نیست] و این سازندگی را همه با هم شروع کنید که ایران خودتان درست ساخته بشود، و برادرهای خودتان نجات پیدا بکنند. خداوند به همه شما اجر عنایت می‌کند، و همان ثوابی را که شما از زیارتها می‌خواهید خداوند به شما در این جهاد خواهد داد. والسلام علیکم ورحمت الله و برکاته...» ۸۶

۷- سیر تطور و دگرگونی‌های جهاد سازندگی (از نهاد تا وزارتخانه)

با صدور فرمان حضرت امام در تاریخ ۲۶ خرداد ۱۳۵۸، انبوه امت همیشه در صحنه، متشکل از اقشار مختلف مردم، اعم از زن و مرد، پیر و جوان، کارمند، نظامی، روحانی و دانشجو به دعوت آسمانی آن حضرت لبیک گفته و جهادی برای ترمیم خرابیهای روستاها تشکیل دادند. جهادگران با عشق به ولایت و خدمت به مردم مسلمان و به منظور تحقق آرمانهای آن بزرگوار در همه صحنه‌های انقلاب حضور یافتند.

جهاد سازندگی با توجه به نحوه تشکیل و فعالیت خود ویژگی‌های خاص دارد که در جایی دیگر اتفاق نیفتاد. این ویژگی در تمامی ارکان جهاد از جمله نظام مدیریتی جهاد نیز تحقق یافت. مدیریت جهادی متأثر از فرهنگ جهادی می‌باشد که به صورت یک رفتار در جهاد سازندگی بروز نموده است. از ویژگی‌های مدیریت جهادی می‌توان مسئولیت‌پذیری، پرکاری و سخت کوشی، احساس رضایت از خدمت به مردم، رعایت شئونات اسلامی و اخلاقی در رفتار با ارباب رجوع، اخلاص و دها مورد دیگر را نام برد.

بعد از به ثمر رسیدن انقلاب اسلامی ایران، رهبر کبیر انقلاب با فرمانی تاریخی مردم را به جهاد خواند، به جهادی برای ساختن ویرانه‌ها، برای زدودن جهل‌ها، به جهاد علیه نظام استثمارگری حاکم بر روستا، علیه ستم، علیه غارت و چپاولی که سالهای سال بر جان روستاها رفته بود. جمعی از مردم مسلمان و متعهد و برومند ایران اسلامی به قصد قربت و در جهت خدمت به قشر مستضعف و محروم راهی روستا شدند. جهاد، مرکزی برای پرورش انسانها و رشد نیروهای مؤمنی که آمادگی داشتند که در تخصصهای بالا و تعهدهای فراوان کار کنند تبدیل گردید. نیروهای مؤمن به انقلاب با انگیزه‌های ارزشی و انقلابی به جهاد سازندگی پیوستند و در شکل آن تأثیر گذاشتند و روحیه خاص در آن ایجاد کردند. بطوری که رهبر انقلاب فرمودند:

«جهاد سازندگی از معجزات انقلاب اسلامی و از ارجمندترین دستاوردهای انقلاب

است.»^{۸۷}

هر چند که در ابتدای کار نه سازمانی بود و نه مدیریتی متشکل، ولی پس از زمانی کم، جهاد انسجام لازم خود را بدست آورد. و نظام مدیریتی جهاد شکل گرفت. اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسانها به سوی وظایف خودشان و به سوی سازندگی پایه‌گذاری شد. مدیران در جهاد وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش داشتند. مدیران جهادی در همه عرصه‌ها و زمینه‌ها، تلاش خود را بر این گذاشته‌اند که با امر رهبری و اطاعت از رهبری در تمام صحنه‌های حساس انقلاب حضور رسانند و به عنوان بازوی انقلاب باشند. مدیران جهاد از متن جامعه برخاستند و به همین جهت رابطه‌ای عمیق با بقیه جامعه داشته و از این عامل به بهترین نحو در اجرای کارهای جهاد بهره‌برداری کردند. ارزشهایی که مدیران جهادی به

^{۸۷} - نشریه روابط عمومی، ۱۳۵۹، ص ۷.

وجود آوردند توانسته تمایز آنها را از دیگر ادارات و سازمان‌ها ایجاد کند. در این رابطه است که نظام مدیریتی جهاد از تمامی لحاظ می‌تواند به عنوان الگویی مناسب برای سازمانها و دستگاه‌های اجرایی کشور قرار گیرد. اکثر مسئولین همیشه جهاد را مورد تأیید قرار داده‌اند. بطوری که حضرت امام در آخرین پیام خود خطاب به جهادگران فرمودند:

«عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است.»^{۸۸}

۱- سمبل شجاعت و ایثار و مقاومت (سنگ‌سازان بی‌سنگ)^{۹۱}

شجاعت و ایثار و استقامت از ارزش‌های والای اسلامی و انسانی است. انسان با ایمان باید همیشه در به دست آوردن آن‌ها بکوشد خصوصاً در زمانی که دفاع از مرزها و باورهای دینی و مرزهای سرزمین اسلام در میان باشد و در این زمینه جهادگران این سنگ‌سازان که خود سنگر خود در برابر دشمن شدند تا مجاهدان و رزمندگان بتوانند وظایف خود را در برابر دشمن نابکار انجام دهند مصداق بارز این ویژگی‌ها و فضایل شناخته شدند و زبانزد همه گردیدند.

۹- شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی^{۹۰}

در بررسی، مطالعه و شناخت دوره زندگی سازمان‌ها استفاده از استعاره‌های زیستی راه مناسبی برای مفهوم سازی^{۹۱} دوره عمر یک سازمان است (رابینز^{۹۲}، ۱۹۷۸: ۱۶)، مدل‌های چرخه‌ی زندگی سازمان‌ها بر این پیش فرض بنا شده‌اند. یک سازمان روندی از حرکت به سوی رشد، بلوغ و روبه زوال گذاشتن و یا نقطه عطفی برای توسعه جدیدی را طی می‌کنند. در هر مرحله از این چرخه زندگی سازمان، رهبران راهبردی می‌بایست متفاوت عمل نمایند چرا که منابع سخت افزاری و نرم افزاری داخلی سازمان در هر دوره متفاوت است (ولچ^{۹۳}، ۲۰۰۶: ۱)

^{۸۸} - نهادگرایی و جهاد، ایروانی، ۱۳۷۹، ص ۲۵.

^{۸۹} - فرهنگ و مدیریت جهادی در آیین اندیشه امام و رهبری و مبانی اعتقادی آن، رضا میقانی، مجموعه

مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، نشر آموزش کشاورزی، ج ۲، خرداد ۱۳۸۸، ص ۲۲۱ و ۲۲۲.

^{۹۰} - شناخت نقطه عطف در عمر سازمانی جهاد سازندگی و ویژگی‌های مدیریت و فرهنگ جهادی طی دوره (۱۳۶۸ - ۱۳۵۸)، دکتر محسن جا جرمی زاده و مجید خورسند

رحیم زاده و حمزه منصوری، مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، نشر آموزش کشاورزی، خرداد ۱۳۸۶، ص ۱۱۱ تا ۱۱۴ (با تلخیص و

تصرف).

^{۹۱} - to Conceptualize.

^{۹۲} - Robbins.

^{۹۳} - Welch.

در یکی از مدل‌های دوره زندگی سازمان‌ها، ۶ مرحله مورد توجه قرار گرفته است (لیپت^{۹۴}، ۲۰۰۶: ۱)

مرحله تولد / تولد مجدد: زمانی است که یک سازمان بر تولید کالا یا خدمت جدیدی متمرکز می‌شود.

مرحله رشد: زمانی است که تمرکز اصلی بر دستیابی به مشتریان و افزایش سهم بازار می‌باشد.

مرحله اوج گرفتن: جایی است که یک سازمان برای دستیابی به یک ساختار و سیستم قوی و نیز تثبیت تولیدات و خدمات خود تلاش می‌کند.

مرحله کمال: که بر افزایش کیفیت، سودآوری و استمرار پیشرفت در اجرائیات متمرکز است.

مرحله بلوغ کامل: مرحله‌ای است که سازمان از اسم و رسمی مشخص برخوردار شده و فرهنگ خاصی در آن نهادینه شده است.

مرحله تجدید حیات: جایی است که تجدید حیات یا تغییر جهت سازمان در آینده، هدف می‌شود.

ریچارد دفت از خلاقیت، اشتراک مساعی، رسمی شدن و تجدید حیات به زیاد عنوان چهار مرحله تکاملی چرخه زندگی سازمان‌ها نام می‌برد و حرکت از روابط و ساختارهای غیررسمی و غیر بوروکراتیک را به سمت ساختارهای رسمی و بوروکراتیک از ویژگی‌های اصلی این روند می‌داند.^{۹۵}

به همین دلیل می‌توانیم در رابطه با تغییر و تحولات ساختارهای سازمان معتقد است که شناخت جایگاه سازمان در دوره عمر سازمانی از جمله عواملی است که به عنوان عامل‌های عمده بر شکل‌گیری، طراحی، اصلاح و تجدید طراحی ساختار و مهندسی مجدد تاثیر می‌گذارد.^{۹۶}

مفهوم رشد سازمان‌ها اغلب به تغییرات سن و اندازه اشاره دارد. اندازه یک سازمان می‌تواند تا نقطه‌ای بدون اینکه پیچیده‌تر شود، بزرگ‌تر شود و به همین ترتیب پیچیدگی فعالیت‌های یک سازمان می‌تواند از طریق تنوع بیشتر و بدون تغییرات زیاد در اندازه، صورت پذیرد. در این دیدگاه مراحل قابل پیش بینی یعنی تولد، بلوغ و افول برای هر سازمانی به وجود می‌آید.^{۹۷}

افول و نقطه عطف عمر سازمان‌ها از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. صاحب‌نظران مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان‌ها را افزایش تعارض، افزایش سیاسی کاری، افزایش مقاومت در برابر تغییر، از دست رفتن وجهه و اعتبار مدیریت عالی و به دنبال آن کاهش روحیه کارکنان و تعهد سازمانی، تغییر در ترکیب نیروی کار، افزایش در ترک خدمت داوطلبانه و کاهش انگیزه کارکنان دانسته‌اند.^{۹۸}

۹۴- Lippitt .

۹۵- *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، دفت، ریچاردال (۱۳۷۴)، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ص ۳۲۲ - ۳۲۴.

۹۶- *سازمان فرایند گرا و پارادایم‌های سازمانی*، محمد رحمان زاده، ص ۹۶.

۹۷- *نهادی کردن نوآوری در سازمان*، فلورا سلطانی تیرانی، ص ۳۶ - ۳۷.

۹۸- *مدیریت رفتار سازمانی*، رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های

بازرگانی، ص ۴۰۸ - ۴۱۱.

هدف این تحقیق دستیابی به نقاط عطف عمر سازمانی جهاد سازندگی است، جایی که تغییرات ساختاری و رفتاری بارزی در مجموعه سازمانی جهاد سازندگی مشاهده شده است.

بنابراین در این رویکرد عوامل و وقایعی که به نحو بارزی تأثیرات ساختاری یا رفتاری بر حرکت جهاد سازندگی داشته‌اند، مورد توجه قرار گرفته که پس از تبادل نظر با صاحب‌نظران و استفاده از تکنیک دلفی این عوامل به شرح زیر احصاء شدند:

سال ۱۳۵۹: شروع جنگ و حضور جهاد سازندگی در جبهه‌ها؛

سال ۱۳۶۲: حذف کمیته فرهنگی توسط مجلس شورای اسلامی؛

سال ۱۳۶۲: تصویب قانون تشکیل جهاد سازندگی وزارتخانه‌ای شدن جهاد سازندگی توسط مجلس شورای اسلامی؛

سال ۱۳۶۴: تفکیک بودجه جاری و عمرانی، موافقت نامه دار شدن پروژه‌های جهاد سازندگی و تأییدگرفتن از سازمان برنامه و بودجه وقت جهت اجرای پروژه‌ها؛

سال ۱۳۶۶: واگذاری وظیفه شیلات به فرمان امام خمینی؛

سال ۱۳۶۷: پایان جنگ تحمیلی و خاتمه ماموریت پشتیبانی - مهندسی جهاد سازندگی؛

سال ۱۳۶۷: تصویب و اجرای قوانین و مقررات اداری مالی و تشکیلات جهاد سازندگی توسط مجلس شورای اسلامی؛

سال ۱۳۶۸: رحلت امام خمینی؛

سال ۱۳۶۸: حذف مدیریت شورایی در سطوح استان - شهرستان - بخش و دهستان؛

سال ۱۳۶۹: تصویب قانون تفکیک وظایف وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی توسط مجلس شورای اسلامی (انتقال وظایف دام و طیور، آبخیزداری و جنگل و مرتع به جهاد سازندگی)؛

سال ۱۳۷۰: استقرار نهادهای بازرسی و نظارتی در جهاد سازندگی - بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات؛

سال ۱۳۷۲: حذف شورای مرکزی وزارتخانه توسط وزیر وقت؛

سال ۱۳۷۴: اجرای طرح طبقه بندی مشاغل؛

سال ۱۳۷۹: ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی.

فصل چهارم :

نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در توسعه

۱ - مفهوم و تعریف توسعه

مفهوم توسعه: توسعه در لغت به معنای وسعت دادن و فراخ کردن است^{۹۹} و در اصطلاح عبارت است از «بهبود، رشد و گسترش همه شرایط و جنبه‌های مادی و معنوی زندگی اجتماعی» جنبه‌های مهم توسعه عبارتند از: ارتقای سطح زندگی افراد مثل درآمد، مصرف مواد غذایی، خدمات بهداشتی و آموزشی، از طرق مناسب رشد اقتصادی، ایجاد شرایطی که موجب رشد عزت نفس افراد و افزایش آزادی‌های آنها شود.^{۱۰۰}

تعریف توسعه: توسعه «از مفاهیمی است که اندیشمندان درباره آن اتفاق نظر ندارند و هر کس آن را متناسب با دیدگاه‌ها، باورها و اعتقادات خود تعریف می‌کند.» برخی آن را معادل رشد اقتصادی^{۱۰۱} و بعضی «پیشرفت اقتصادی از جهات گوناگون»^{۱۰۲} می‌دانند. صاحب‌نظران دیگری این مفهوم را کمی گسترده‌تر دیده‌اند و توسعه را دارای ابعاد اجتماعی و انسانی نیز می‌دانند.^{۱۰۳}

اما دانشمندان علم توسعه، که به تعریف «توسعه» پرداخته‌اند، علی‌رغم تمام اختلافاتی که دارند، همگی در یک امر اتفاق نظر دارند و به اشاره و آشکارا به این معنی توجه داده‌اند که توسعه «فرایند حرکت جوامع از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب» است.

بنابر این اگر بپذیریم: توسعه حرکت از حالت و چگونگی (وضعیت) موجود به سوی حالت و چگونگی خوشایند است، اختلاف اساسی در ارائه شاخص‌ها و معیارهای خوشایندی خواهد بود. و می‌توان گفت فرایندی است که زمینه شکوفایی استعدادهای گوناگون انسان‌ها را فراهم می‌سازد و در این فرایند، با استفاده بهینه از منابع گوناگون، بستر مناسبی برای رشد (همه‌جانبه) فراهم می‌آید و در نتیجه، افراد جامعه در این فرایند، مسیر تکاملی شایسته خود را می‌پیمایند و به عبارت دیگر، توسعه فرایند تحول بلندمدت و همه‌جانبه (ساختاری و کیفی) درون یک نظام اجتماعی به نام جامعه است که نیازهای روبه گسترش جامعه را با روش عقلانی تا حدی که امکان دارد، برآورده می‌کند و این باید به شکلی همه‌جانبه باشد.^{۱۰۴} مراد از «همه‌جانبه» نیز توجه به همه ابعاد است؛ مانند:

۱ - بُعد اقتصادی؛ ایجاد ثروت و بهبودی وضع زندگی مادی و توزیع عادلانه امکانات؛

۹۹ - Development.

۱۰۰ - فرهنگ علوم سیاسی تهران، علی آقابخش، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۵، ص ۱۰۵.

۱۰۱ - اهداف توسعه با نگرش سیستمی تهران، ناصر جهانپان، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه، ۱۳۸۲، ص ۱۹.

۱۰۲ - ارزشها و توسعه تهران، محمد نقی نظریور، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه، ۱۳۷۸، ص ۳۳.

۱۰۳ - همان.

۱۰۴ - گروه دیدگاه، پایگاه خبرگزاری فارس ۸۶/۱۱/۰۱، احمدعلی یوسفی، قرائت امام خمینی P از مفهوم توسعه یافتگی.

۲ - بعد اجتماعی که بر مبنای امکانات بهزیستی (بهداشت، آموزش، مسکن و اشتغال) اندازه‌گیری می‌شود؛

۳ - بعد سیاسی که ارزش‌هایی همانند حقوق بشر و آزادی‌های سیاسی را دربر می‌گیرد؛

۴ - بعد فرهنگی که بر مبنای به رسمیت شناختن این واقعیت است که فرهنگ‌ها به افراد هویت و ارزش شخصی اعطا می‌کنند؛

۵ - بعد «الگوی زندگی کامل» که به نظام‌های محتوایی، نمادها و باورهایی که با هدف نهایی زندگی و تاریخ در ارتباط هستند، مربوط می‌شود؛

۶ - بعد سلامت زیست محیطی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.^{۱۰۵}

۲ - اهمیت و ضرورت توسعه

الف) اهمیت و ضرورت توسعه روستایی در نظام اسلامی

در کشور ما پرداختن به روستا و توسعه آن، همانند دیگر کشورهای در حال توسعه، از چند دهه به عنوان یک ضرورت مطرح بوده و بخش عمده‌ای از سیاست‌های توسعه‌ای کشور را تشکیل داده است. رژیم طاغوت قبل از انقلاب در چارچوب برنامه نوسازی کشور از دهه ۱۳۰۰ هجری شمسی، استراتژی نوسازی اراضی بزرگ و عمدتاً اراضی سلطنتی را اتخاذ نمود و از دهه ۴۰ به بعد، یک سری اصلاحات ارضی را به مرحله اجرا در آورد، که این سیاست‌ها در عمل نتوانست به توسعه یافتگی روستایی کشور جامه عمل بپوشاند. در نتیجه، بعد از انقلاب توسعه روستایی بعنوان بخش مهمی از راهبرد دولت برای تغییر و دگرگونی اساسی روندهای گذشته، در نظر گرفته شد. برای این منظور، دولت سیاست تحول در مدیریت و ساختار کشاورزی و ایجاد نهادهای و سازمان‌های جدید (انقلابی) را در دستور کار خود قرار داد. تجسم عینی این تغییرات تاسیس جهاد سازندگی بود. باور بر این بود که سازمان‌های اداری مسئول در امور روستایی نمی‌توانند، با رویکرد تکنوکراتیک با محرومیت روستایی مبارزه کند و حل مسائل روستایی به طور بنیادی و سریع نیاز به یک سیستم اداری (انقلابی) دارد که بر مبنای بسیج و افزایش مشارکت توده‌ها، رهایی از قید و بندهای دیوانسالاری و ختم انواع محرومیت‌ها در روستاها باشد. لذا، رویکرد فقرزدایی و تمرکز بر اقشار آسیب‌پذیر، مهم‌ترین راهبرد جهاد عنوان شد که قرار بود از طریق: ارائه خدمات رفاهی، بهداشتی و آموزشی به روستاییان؛ ایجاد اشتغال دایم و فصلی در روستاها؛ کاهش بی‌رویه مهاجرت روستاییان به شهرها از طریق

خدمات زیربنایی؛ توجه به تولید کننده خرده پای روستایی، روندهای نامطلوب توسعه‌ای گذشته را جبران نماید. در حال حاضر نیز علی‌رغم تلاشهای زیادی که در این زمینه‌ها انجام گرفته است ولی با آرمان‌های عدالت محور و پیشرو نظام فاصله زیادی وجود دارد و ضرورت دارد که توسعه روستایی از سرفصل‌های برنامه‌ای و کاری مهم نظام تلقی گردد. بر اساس نظریه توسعه پایدار و نگاه یکپارچه و جامع نسبت به فرآیند توسعه روستایی می‌توان این ضرورت را قلمروهای ذیل مورد توجه و عنایت قرار داد.

ب) ضرورت‌های اجتماعی

۱- حفظ میراث فرهنگی (زبان، فرهنگ، صنایع دستی، دانش بومی و...) و میراث طبیعی و (با جان و بی جان) و میراث هویت ملی و میراث تمدنی ایرانی به عنوان اولین سکونتگاه‌های انسانی؛

۲- تامین بخش مهمی از اوقات فراغت و بازتوانی و سلامتی مردم از طریق گردشگری، خانه‌های دوم و تامین آسایش سکونتی بخشی از مردم شهرهای بزرگ؛

۳- رعایت عدالت در برخورداری از منافع ملی به دلیل داشتن حقوق شهروندی با جمعیت ۳۰ درصدی؛

۴- حفظ امنیت ملی به ویژه در روستاهای مرزی.

بنابراین با عنایت به محورهای فوق می‌توان چنین رسالت‌هایی را برای روستاها ترسیم نمود:

تولید مواد غذایی از بعد کمی و کیفی؛

وجود منابع طبیعی حیاتی در عرصه‌های روستایی؛

وجود اکوسیستم‌های طبیعی حساس و قابل حفاظت در این عرصه‌ها؛

فعالیت‌های تفریحی و گردشگری در روستاها؛

میراث فرهنگی سرشار از جمله دانش بومی و صنایع دستی در روستاها؛

دستاوردهای فرهنگ و مدیریت جهادی در زمینه توسعه روستایی؛

اختصاص جایگاهی به مدیریت روستایی و مطالبه‌گری حقوق آن در نظام؛

قرار گرفتن بخش کشاورزی به عنوان محورا اصلی توسعه که برخی از اهداف و سیاست‌های کلی این

توسعه عبارتند از : عمران روستایی، ایجاد رشد اقتصادی، ارتقای سطح سلامت، تامین حداقل نیازها و

سازماندهی فضایی، بهبود کیفیت زیست، اصلاح ساختار کالبدی و بهبود کیفیت سکونتگاه‌های روستایی؛ ارتقای

نقش روستاییان در اداره امور روستاها؛ ایجاد و توسعه صنایع روستایی و ارتقای ظرفیت اشتغال‌زایی صنایع

کوچک و دستی در محیط‌های روستایی؛ برقراری تناسب بین ارائه خدمات و جمعیت روستایی؛ و اصلاح الگوی

استقرار جمعیت در نواحی روستایی. بهسازی و نوسازی روستاها، ساماندهی روستاهای پراکنده، تحول ساختاری

در نظام تولید، ارائه خدمات و تجهیز فضاهای روستایی کشور طبق استانداردها و ضوابط خدمات رسانی، تهیه و

اجرای برنامه‌های راهبردی، ساختاری و عملیاتی به منظور توسعه هماهنگ و یکپارچه مناطق همگن توسعه نیافته با استفاده از منابع و امکانات موجود، حرکت در جهت مشارکت و تا حدودی پذیرش اصل عدم تمرکز حذاقلى و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با واگذاری برخی از اختیارات و فعالیت‌های اجرایی دستگاه‌های دولتی به نهادهای مردمی و غیردولتی و افزایش و تشویق مشارکت مردم.

۳- ترکیب جمعیتی کشورهای در حال توسعه

تأمین مواد غذایی و خودکفایی نسبی جز از طریق متحول ساختن روستاهای کشور میسر نیست. وجود فقر گسترده وعدم برخورداری نسبی جمعیت روستایی از امکانات مناسب اجتماعی، زیستی، رفاهی و...؛

مشکلات فرآینده موجود در ناهماهنگی ارایه خدمات دولتی به جامعه روستایی؛
نقش این درصد از جمعیت در تولیدات کشاورزی، تأمین مایحتاج غذایی کشور و مدیریت منابع طبیعی؛
عدم وجود یک برنامه مدون یا جامع و مشخص برای آینده این بخش از جمعیت؛
ساختار سیاسی و اقتصادی کشور و توجه بیشتر نظام سیاسی و سیاست گذار کشور بر جامعه شهری؛
تسلط نظام برنامه ریزی متمرکز بخشی نگر و کمی گرای معطوف به شهرها.

۴- فرصت‌ها و توانمندی‌های اساسی در توسعه روستایی

با ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی و حذف موازی‌کاری و روی هم افتادگی وظایف، به نظر می‌رسد فرصت مناسبی جهت پرداختن به مسایل توسعه روستایی در کشور به وجود آمده باشد چرا که یکی از عمده‌ترین متولیان این حوزه این وزارتخانه است که با بسیج امکانات و تجهیز منابع خود می‌تواند گام‌های اساسی و موثری را در حوزه توسعه روستایی بردارد (ساختار متمرکز اداری و اجرایی در بخش کشاورزی و توسعه روستایی کشور). از طرفی فرصت‌های توسعه‌ای بسیار قابل توجهی در این بخش از کشور وجود دارد که در ذیل به پاره‌ای از آن‌ها در ذیل چند بخش، اشاره می‌شود:

۵- فرصت‌های اقتصادی مناطق روستایی

مناطق روستایی کشور با وجود بیش از ۳۵ درصد از کل جمعیت و امکانات و منابع پایه موجود در آن توانمندی‌ها و قابلیت‌های قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. و باید عدالت در برخورداری از منافع ملی به دلیل

داشتن حقوق شهروندی در مورد آنان رعایت گردد.

به نظر می‌رسد بخشی از این قابلیت‌ها به دلیل چالش‌ها و دشواری‌های موجود به طرز بهینه‌ای مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و بخشی نیز به طور کلی بدون استفاده مانده است. در ادامه به فرصت‌ها و توانمندی‌های اساسی موجود در مناطق روستایی اشاره می‌کنیم.

به طور کلی بخش کشاورزی کشور حدود یک ششم از تولید ناخالص داخلی، یک پنجم ارزش صادرات غیرنفتی، یک چهارم اشتغال کل کشور، ۸۰ درصد تولید مواد غذایی مورد نیاز مردم و ۹۰ درصد مواد اولیه صنایع تبدیلی کشاورزی را به خود اختصاص داده است که شالوده‌ی اساسی این قابلیت‌ها مربوط به مناطق روستایی و روستائینان می‌شود.

۶- اتکای امنیت غذایی کشور به مناطق روستایی

وجود امکانات طبیعی و اقلیمی مناسب (آب و هوا، تعدد فصول، خاک مرغوب، امکان تعدد کشت، ذخایر متنوع ژنتیکی دامی و گیاهی و...)

استقرار بخش عمده‌ای از امکانات و فعالیت‌های کشاورزی در مناطق روستایی (محصولات زراعی، دامی، باغی و قلمستان)

امکان ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب در مناطق روستایی با هزینه و سرمایه‌گذاری به مراتب کمتر از سایر بخش‌ها (به ویژه در بخش غیرکشاورزی و صنایع دستی و روستایی)

امکان بهره‌گیری از اکوتوریسم در مناطق روستایی کشور با توجه به تنوع آب و هوایی و وجود جاذبه‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی و تأمین بخش مهمی از اوقات فراغت و بازتوانی و سلامتی مردم از طریق گردشگری، خانه‌های دوم و تأمین آسایش سکونت بخشی از مردم شهرهای بزرگ؛

وجود نیروی انسانی متخصص در بخش کشاورزی با توجه به تعداد زیاد تحصیل‌کردگان حوزه‌ی کشاورزی؛

امکان توسعه صادرات غیرنفتی به‌ویژه در بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی و امکان توسعه بازارهای مرزی و منطقه‌ای در حاشیه مرزهای کشور؛

امکان ایجاد اشتغال در بخش غیرکشاورزی به‌ویژه در مناطق روستایی و مرزی کشور؛

وجود بسترهای اقتصادی و زیرساختی مناسب برای توسعه فعالیت‌های صنعتی و صنایع تبدیلی در مناطق روستایی؛

ارزبری کمتر تولید و ایجاد اشتغال در مناطق روستایی و بخش کشاورزی؛

وجود منابع آبریان و شیلات در مناطق آبی کشور (جنوب، شمال و آب‌های داخلی).

۷- فرصت‌های بوم‌شناختی و زیست محیطی

حفاظت از تنوع زیستی، و زمین‌شناختی ژنتیکی (دام، و جانور و مناظر بی‌جان طبیعت گیاه و ...) کشور که با داشتن بیش از ۱۲ هزار گونه گیاهی و ۴۰ نژاد دام به عنوان یکی از غنی‌ترین مراکز تنوع ذخایر گیاهی و تنوع ژنتیکی حیوانی جهان محسوب می‌شود.

وجود بیش از ۷۰ درصد عرصه‌های منابع طبیعی و زیستی در قلمرو روستاها؛

نقش حباب‌های تنفسی در اقلیم کشور به لحاظ شرایط خشک و نیمه خشک از یک سو و آلودگی‌های هوا در شهرهای بزرگ از سویی به همراه تغییرات آب و هوایی؛

نقش بازدارنده از فرسایش بادی، پیشروی کویر و... با توجه به گسترش و پراکنش جغرافیایی روستاها؛

نقش کلیدی حفاظت از محیط زیست و سبزی‌نگی سرزمین و مدیریت منابع طبیعی و تبدیل آن‌ها به مقاصد گردشگری با توجه به شرایط امروز جهان؛

۸- فرصت‌های اجتماعی - فرهنگی در مناطق روستایی

وجود شرایط و بستر مناسب جهت مشارکت نهادهای روستاییان در فرآیند توسعه روستایی با توجه به ارزش‌های اجتماعی، دینی و فرهنگی؛

حفظ میراث فرهنگی (زبان، فرهنگ، صنایع دستی، دانش بومی و...) و میراث طبیعی و (باجان و بی‌جان) و میراث هویت ملی و میراث تمدنی ایرانی به عنوان اولین سکونت‌گاه‌های انسانی؛

ایجاد باور و تمایل مسئولان، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به واگذاری بخشی از امور به مناطق و نهادهای بومی به ویژه در مناطق روستایی کشور؛

گسترش خدمات اجتماعی و رفاهی در جامعه روستایی نسبت به دهه‌های گذشته نظیر دسترسی به آب آشامیدنی بهداشتی، ارتباطات، برق، بیمه و تأمین اجتماعی، خدمات پزشکی و...؛

آمادگی نسبی ساختار اقتصادی - اجتماعی مناطق روستایی در پذیرش نوآوری‌ها و فعالیت‌های نوین؛

وجود شبکه‌های تعاونی روستایی، صیادی و نواحی صنعتی روستایی.

۹_ فرصت‌های اساسی در وجوه کالبدی - فضایی

امکان بهره‌گیری مناسب از دانش بومی و همیاری سنتی در مناطق روستایی کشور؛

امکانات زیربنایی و کالبدی در مناطق روستایی کشور؛

وجود ضوابط و مقررات مصوب برای ارائه نظام‌مند و زیرساخت‌های اجتماعی - اقتصادی در مناطق

روستایی؛

گسترش نسبی زیرساخت‌های اجتماعی به ویژه در حوزه آموزش پایه روستاییان؛

امکانات زیرساختی نسبتاً مناسب در مناطق روستایی نظیر پوشش ۹۶ درصدی جمعیت روستایی از برق،

۹۰ درصدی روستاییان از آب آشامیدنی، ۸۰ درصدی از راه نسبتاً مناسب و...؛

گسترش نسبی امکانات ارتباطی در مناطق روستایی کشور نظیر تلفن، وسایل نقلیه عمومی، دسترسی به

نشریات و مطبوعات، پوشش کانال‌های رادیویی و تلویزیونی و...؛

وجود امکانات بالقوه و بهره‌گیری از انرژی‌های نو در مناطق روستایی نظیر انرژی خورشیدی، بادی،

بیوگاز، بیوماس جدید؛

تداوم فعالیت‌های بهسازی روستاها و اماکن روستایی.

۱۰_ قابلیت‌های موجود جامعه‌ی عشایری کشور

وجود حدود ۲۳/۷ میلیون راس دام متعلق به عشایر؛

وجود حداقل ۳۰ میلیون هکتار مراتع متعلق به عشایر (عرفی و ثبتی) به‌عنوان عرصه عملیاتی ساماندهی

عشایر؛

وجود حدود ۱۳۷ هزار هکتار اراضی آبی ۲۹۲ هزار هکتار اراضی دیم متعلق به عشایر؛

قابلیت‌ها، مهارت و انگیزه‌ی فراوان عشایر در حفاظت و توسعه منابع طبیعی حوزه‌ی زیست خود؛

وجود اتحادیه‌ی تعاونی‌های عشایری با اساسنامه و شرح وظایف مناسب جهت توسعه و بهبود تولید در

جامعه‌ی عشایری؛

مزیت‌های اقتصادی و فرصت‌های شغلی قابل توجه در مناطق عشایری از قبیل گردشگری، بهره‌برداری

از منابع جنگلی، توسعه و بهینه‌سازی صنایع دستی.

۱۱_ فرصت‌های اساسی در وجوه مدیریت توسعه روستایی

وجود امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری نسبتاً مناسب برای تربیت نیروی کارآمد و متخصص؛

وجود ظرفیت‌های قانونی برای سامان‌بخشی به مدیریت‌های محلی روستایی (تصویب قانون وظایف شوراها و دهیاران)؛

وجود سوابق دیرینه برای همیاری و مشارکت مردم در امور اجتماعی - فرهنگی و تولیدی؛
توجه به مقوله توسعه روستایی در سند چشم‌انداز بلند مدت توسعه ملی و سیاست‌های کلی نظام .

۱۲- توسعه روستایی و توسعه کشاورزی

همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد، براساس مطالعات و پژوهش‌های به عمل آمده و با توجه به اهمیت جامعه روستایی در نظام تولید کشاورزی کشور، ضرورت‌های انکارناپذیری ما را و می‌دارد تا در چارچوب توسعه ملی به مقوله توسعه روستایی به صورت جدی‌تر و عمیق‌تری بپایان‌دهیم، چرا که تأمین مواد غذایی و خودکفایی نسبی جز از طریق متحول ساختن روستاهای کشور که بر مبنای آن توسعه کشاورزی نیز امکان‌پذیر می‌شود، میسر نیست. از طرفی علی‌رغم اجرای برنامه‌های کلان کشاورزی و نیز اقدامات وسیع زیربنایی در روستاها مسایلی نظیر مهاجرت، فقر، بیکاری و عدم امکان ایجاد اشتغال در بخش کشاورزی کماکان از مشکلات و مسایل جامعه روستایی محسوب می‌گردد. از جمله عوامل پدیدآورنده این وضعیت نامطلوب، نادیده گرفتن سهم بهره‌بردارهای خرد در تخصیص منابع و تولید کشاورزی است که سیاست‌های دولت نیز به نوعی این وضعیت را تشدید نموده است.

چنانچه می‌دانیم «جهاد سازندگی» در طول دوره حیات خود در عرصه‌های سازندگی روستاها، کار با مردم، نقش‌آفرینی در دفاع مقدس و توسعه روستایی و کشاورزی به موفقیت‌های شایان توجهی دست یافت. تامل در این دستاوردها و آثار آن در عرصه‌های گوناگون و گسترده در طی یک دهه، بیانگر تفاوت‌های اساسی در کارکردها، مدیریت سازمانی و عملکردها نسبت به سایر دستگاه‌های وقت می‌باشد، لذا نظام اجرایی، برنامه‌ریزی و علمی کشور به منظور بهره‌گیری از تجارب این نهاد و توسعه و تکامل فرهنگ و مدیریت جهادی، با توجه به مقتضیات زمان حاضر و در راستای نائل گشتن به اهداف چشم‌انداز توسعه، ضروری است به مطالعه در فرآیند شکل‌گیری، حیات و فرهنگ غالب بر آن و همچنین تدوین و مستندسازی تجارب و سپس ارائه الگوهای مدیریتی به ویژه در حوزه توسعه روستایی همت گمارد.^{۱۰۶} و از آن در عرصه‌های مختلف و از جمله توسعه روستایی در شرایط فعلی و آینده کشور بهره‌مند گردد.

۱۳- نگاهی به برخی آمارهای عملکردی جهاد در توسعه روستایی

جهاد سازندگی در طول دوران عمران و توسعه روستایی تعداد ۱۵۳۲۳۶ پروژه عمرانی را در مناطق روستایی اجرا و به مرحله بهره‌برداری رساند. از بین پروژه‌های متعدد سه پروژه عمده یعنی برق رسانی، آب آشامیدنی سالم و راه روستایی بیشترین فراوانی را داشته‌اند. همچنین اجرای طرح‌های بهسازی روستاها، حمام، غسالخانه، کتابخانه، خانه بهداشت، توالی بهداشتی، مدرسه و مسجد از دیگر پروژه‌های عمرانی جهاد سازندگی در سطح روستاها بوده است.

فعالیت‌های جهاد سازندگی در احداث راه شوسه، بیش از ۹ برابر، برق رسانی به روستاها بیش از ۸ برابر و آبرسانی نیز ۲/۸ برابر طول عمر رژیم طاغوت بوده است. لازم به توضیح است که فعالیت‌های عمران روستایی در رژیم قبلی از سال‌های ۱۳۱۶ آغاز گردیده و در برنامه‌های عمرانی هفت ساله اول و دوم و برنامه‌های پنج ساله رژیم قبلی نیز به برنامه‌های عمران روستایی پرداخته شده است. لیکن مجموعه فعالیت‌ها در طول بیش از سه دهه حاکمیت نظام برنامه‌ای (۱۳۵۷ - ۱۳۳۷) بسیار کمتر و محدودتر از اقدامات و فعالیت‌های عمرانی جهاد سازندگی فقط در طول پنج سال اولیه عمر این نهاد مقدس بوده است. همچنین جهاد سازندگی در بخش صنایع روستایی، تعداد ۲۹۴ واحد تعاونی فرش، ۳۲ ناحیه صنعتی روستایی را تا سال ۱۳۷۷ راه اندازی نمود و ۱۶۰ ناحیه صنعتی روستایی را نیز در دست احداث داشت.

تحلیل عملکردها و فعالیت‌های جهاد سازندگی و مقایسه تطبیقی کارکردها نمایانگر آن است که بیشترین فراوانی فعالیت‌های عمرانی جهاد سازندگی در سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۲ یعنی قبل از تبدیل شدن وزارتخانه پدیدار گشته است. در این سالها اغلب فعالیت‌های توسعه روستایی در اقصی نقاط روستایی کشور با مشارکت فعال و ارادی روستاییان و حضور شبانه روزی و بی تکلف جهادگران اجراء گردیده است. همین فعالیت‌ها زمینه احیاء جایگاه روستاییان و احساس هویت روستاییان و جذب آنها در نهادهای انقلابی مانند سپاه پاسداران و بسیج را فراهم نمود.

۱۴- کارآمدی مؤلفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در توسعه روستایی

جهاد سازندگی با توجه به خاستگاه و اهداف ارزشی و اسلامی که بر اساس آن‌ها شکل گرفت، مبتنی بر ویژگی‌های سازمانی و مدیریتی زیر بود:

انعطاف‌پذیری سازمانی، به طوری که ساختار و نیروی انسانی، متناسب با وظایف و مأموریت‌های جدید تغییر می‌پذیرد؛ اقتدار مبتنی بر فضای باز سازمانی و توافق جمعی است؛ اثر بخشی و هدف گرایی محور اساسی

در فعالیت‌هاست، از این‌رو نه تنها از ابداعات و خلاقیت‌ها استقبال می‌شود بلکه مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ عدم وجود سلسله مراتب سازمانی سخت، به نحوی که تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی و توسط افرادی انجام می‌شود که با موضوع در ارتباط هستند. مناسبات شغلی مبتنی بر دوستی‌ها، ارزش‌های اجتماعی و مهارت‌ها و دانش‌ها است؛ سبک مدیریتی مبتنی بر حمایت، هدایت و تفویض است نه آمریت؛ ساختار تشویق در وهله اول خصلت هنجاری دارد تا مادی؛ برخورداری از نیروی داوطلبانه، متعهد و متخصص و با انگیزه؛ تقسیم کار حداقلی است، عملکردها همگانی است، نقش‌ها کل نگر و ابتکارات خود جوشند؛ نزدیکی به مردم با برقراری ارتباط سازنده بین مردم و مسئولان و تأکید به برنامه‌ریزی پایین به بالا.^{۱۷} دیدگاه توسعه‌ای و عدالت محور، برنامه‌ریزی محلی و مشارکتی، عدم تمرکز در انجام امور، بهره‌گیری از عوامل کیفی و مکانیزم‌های خودکنترلی، جامعیت در دیدگاه و عملکرد، تأکید بر رفع نیازهای اساسی جامعه روستایی و دیدگاه توسعه متوازن در کشور این ویژگی‌ها همگی، بسترهای بسیار مناسبی جهت تحقق و به ثمر نشستن فرآیندهای توسعه‌ای محسوب می‌گردند. بنابراین می‌توان گفت به دنبال ضرورت و اهمیت توسعه روستایی در سیاست‌ها و برنامه‌های نظام جمهوری اسلامی لازم است با فراگیر و پایدار نمودن فرهنگ و مدیریت جهادی به این مهم عمل پوشید . در اینجا به عناصر کارآمد دیگری از این فرهنگ در مقوله توسعه روستایی اشاره می‌رود:

اهداف اصلی جهاد سازندگی عبارت بود از: فراهم ساختن زمینه‌های حضور و مشارکت گسترده روستاییان، اولویت دادن به روستا به عنوان پایگاه تولید و کشاورزی، محرومیت‌زدایی و ارائه خدمات و امکانات رفاهی، بهداشتی و آموزشی به روستاییان، تلاش در جهت خودکفایی در تولید محصولات استراتژیک، ایجاد اشتغال مولد برای روستاییان و عشایر کشور، کاهش مهاجرت‌های بی‌رویه روستاییان به شهرها از طریق ارائه خدمات زیربنایی به این مناطق.

اعتقاد جهادگران به مشارکت نهادهای مردم و روستائیان در کلیه امور مربوط به خود.

جهت‌گیری اساسی ضد فقر و محرومیت در نواحی روستایی کشور.

هدف از تأسیس جهادسازندگی ایجاد نظام اداری مبتنی بر بسیج توده‌ها، رهایی از قید و بند دیوانسالاری،

اداره مردمی امور، اصل قراردادن مشارکت مردم و پایان دادن به تمامی محرومیت‌ها در نواحی روستایی.

جهاد سازندگی نهادی مردمی و برخاسته از متن و توده مردم است.

بالندگی، انعطاف‌پذیری، پویایی و روانی کارکردها به عنوان ویژگی‌های «جهادی بودن» و «جهادی

۱ - بخش عمده‌ای از این ویژگی‌ها اخیراً توسط برخی نظریه‌پردازان به ویژه پست‌مدرنیست‌ها در خصوص سازمان در مقابل سازمان‌های بوروکراتیک مدرنیست بعنوان الگوی جدید سازمانی نیز پیشنهاد شده‌است. برای مثال نگاه کنید به جغتایی و همی ۱۳۸۰؛ سیلیتو و دیگران ۲۰۰۲.

کارکردن» مورد پذیرش جامعه قرار گرفته است.

ویژگی‌های فرهنگ جهادی: قرار دادن رضای حق در انجام کارها، تلقی عبادت از کار، تلاش برای گسترش ارزشهای دینی، تقید به اخلاق اسلامی در فعالیتهای سازمانی، حاکمیت روحیه ایثار، روحیه مبارزه با فقر، عشق به محرومان، تلاش برای رسیدن به هدف در حد طاقت و مافوق طاقت و...

سبک خاص رهبری (مدیریتی) که عمدتاً جنبه هدایتی، حمایتی و تفویض دارد نه آمریت و تحکم. انعطاف‌پذیری سازمانی به نحوی که همواره ساختار و نیروی انسانی متناسب با وظایف و مأموریت‌های جدید متحول می‌شوند.

فضای باز سازمانی برای ابراز نظرات و دیدگاه‌ها و برخورد آراء زمینه بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات را در جهاد فراهم ساخته است.

برخورداری از نیروی انسانی متعهد، متخصص و با انگیزه که همواره در یک فرآیند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار گرفته‌اند.

برقراری ارتباط سالم و سازنده میان مردمی و مسئولین جهاد سازندگی.

توجه به مقوله برنامه‌ریزی از پایین به بالا.

تأکید بر اثربخشی و هدف‌گرایی در جهاد برای غلبه بر مشکلات فراوری سازمان و جامعه.

جایگاه و پایگاه مناسب و ویژه جهاد سازندگی و جهادگران در میان مردم و جامعه روستایی کشور (بر اساس بررسی‌ها و نظرسنجی‌های انجام شده).

۱۵_ چالش‌ها (مشکلات و موانع) توسعه روستایی

توسعه روستایی در ایران، طی چند دهه اخیر با قبض و بسط‌های فراوانی روبه‌رو بوده و موجبات برداشت‌های گوناگون و تعارض دیدگاه‌ها در میان صاحب‌نظران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان این حوزه را فراهم آورده است. فارغ از این که از چه زاویه‌ای به توسعه روستایی بیندیشیم یا چه تعریفی از این مقوله ارایه نماییم، پیش از هر چیز نیازمند شناخت دقیق تنگناها و چالش‌های ساختاری توسعه روستایی در ایران و نیز فرصت‌های بالقوه و بالفعل پیش رو در این زمینه هستیم. بدیهی است بدون شناخت دقیق و واقع‌بینانه از چالش‌ها و فرصت‌ها، ترسیم چشم‌انداز آینده و برنامه‌ریزی در افق زمانی میان مدت و بلند مدت و همچنین تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در این خصوص امری دور از دسترس خواهد بود و ایجاد دگرگونی‌های ساختاری و زیربنایی در مناطق روستایی را با دشواری‌های اساسی روبه‌رو خواهد ساخت.

در جامعه روستایی قبل از انقلاب، سه چالش عمده و اساسی قابل شناسایی و بررسی می‌باشد. چالش

اول مسائل اقتصادی و مشکلات ناشی از آن از جمله فقر شدید، سطح درآمدی نازل و... می‌باشد. چالش دوم، چالشی اجتماعی است و آن غلبه نظام ارباب رعیتی و بزرگ مالکی و نابرابری‌های اجتماعی داخل جامعه روستایی است. که نمود بارز آن سهم‌بری پایین روستاییان از تولیدات کشاورزی است. چالش سوم آغاز شهری شدن شکلی و کمی و شروع تضاد و شکاف بین جامعه شهری و رواج اصطلاح‌هایی ضد توسعه‌ای و اخلاقی و علمی مانند دهاتی بودن یا کم فهم، بی بهداشت بودن و نداشتن پرستیژ اجتماعی است.^{۱۰۸}

چالش‌های دیگری را نیز می‌توان نام برد که عبارتند از:

نگاه غلط و غیر انسانی به روستاییان در دو برنامه اول و دوم و قائل نشدن حق توسعه یافتگی انسانی و مکانی بدان‌ها؛

انجام اصلاحات در مالکیت منابع تولید به منظور توسعه شتابان صنعتی با تغییر ساختار و مدیریت کشاورزی؛

دگرگونی نظام بهره‌برداری زراعی با تبدیل قشر زارع سهم بر به خرده مالک جزئی و کارگر کشاورزی، در کنار گسترش بزرگ مالکی به شیوه جدید، و منزوی شدن خوش‌نشینان^{۱۰۹} و نهایتاً مهاجرت آنان به شهر^{۱۱۰} مسائل عدیده دیگری در جامعه روستایی، عامل مهاجرت توده وار روستاییان به حاشیه شهرها گردیده بود. به عنوان مثال از حدود ۶۵۰۰۰ هزار روستای کشور فقط ۴۳۲۷ روستا از نعمت روشنایی برق برخوردار بودند. از طرف دیگر واردات انواع محصولات کشاورزی و ثابت نگه داشتن قیمت محصولات کشاورزی داخلی، موجب کاهش شدید درآمد روستاییان بالاخص در سال‌های ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۷ گردید. همچنین افزایش شتابان دستمزدها بالاخص در بخش ساخت و سازهای شهری موجب رها شدن بسیاری از مزارع و مهاجرت نیروی کار به مناطق شهری گردید.

پایین بودن میزان باسوادی، محدود شدن ارتباطات و مطبوعات به شهرهای بزرگ، بالا بودن میزان‌های مرگ و میر خصوصاً مرگ و میر کودکان دختر، ضعف شدید زیر ساخت‌های عمرانی، عدم دسترسی به امکانات آموزشی، رفاهی، فقدان نظام جامع تأمین اجتماعی.

۱۰۸ - مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، وزارت جهاد کشاورزی، خرداد ۱۳۸۸، بازآفرینی مدیریت توسعه روستایی در ایران، عبدالرضا رکن الدین افتخاری و حمدالله سجاسی قیداری.

۱۰۹ - به افراد کم زمین و در مجموع نیروی انسانی خدماتی در روستاها خوش‌نشین گفته می‌شد.

۱۱۰ - جمعیت روستایی ایران که در سال ۱۳۳۵ معادل ۶۸ درصد بود و با روندی نزولی در سال ۱۳۴۵ به ۶۲ درصد شد و بالاخره در سال ۱۳۵۵ به ۵۳ درصد کاهش یافت. نگارشی / سترا تریک به مدیریت جهادی مجموعه مقالات کتاب اول ص ۶۶، احمد ترک نژاد.

۱۶- چالش‌های اساسی توسعه روستایی در کشور در حال حاضر

۱- چالش‌های ساختار اکولوژیکی و منابع طبیعی

نوسان منابع آب قابل دسترسی به دلیل تغییرات عناصر اقلیمی؛ تأثیرپذیری مستقیم و شدید فعالیت‌های کشاورزی و اقتصاد روستایی از بروز مخاطرات طبیعی (خشکسالی، سیلاب، زلزله و بیابان‌زایی)؛ فقدان الگوهای کاربری اراضی در تناسب با توان‌ها و قابلیت‌های محیط؛ بهره‌برداری ناپایدار از منابع طبیعی (آب، خاک و پوشش گیاهی).

۲- چالش‌های ساختار سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه روستایی

عدم یکپارچگی و انسجام در برنامه‌ها و اقدامات اجرایی سازمان‌های مختلف در مناطق روستایی؛ حاکمیت نگرش بخشی و تمرکزگرا و در مقابل کم‌رنگ بودن دیدگاه کلان‌نگر و منظومه‌ای در برنامه‌ها و سیاست‌های اتخاذ شده و در نتیجه مغفول ماندن از مقوله توسعه روستایی نسبت به جایگاه شایسته خود در سیستم برنامه‌ریزی و قانونگذاری؛

تقدم آشکار توسعه شهری و تاکید نامناسب و غیرسیستمی بر صنعت و نادیده انگاشتن امکانات و پتانسیل‌های روستاها و بخش کشاورزی در عمل؛

گرایش بی‌تناسب برنامه‌ها، اقدامات اجرایی به توسعه فیزیکی و عمرانی در مناطق روستایی؛ نبود راهبرد بلندمدت برای توسعه روستایی و کشاورزی و عدم توجه به جایگاه اصلی آن در رویکرد توسعه ملی؛

فقدان یک نظام و ساختار قانونی تصمیم‌ساز و برنامه‌ریز در سطح ملی به منظور امکان‌پذیر ساختن نگرش منظومه‌ای و غیربخشی از یک سو و ایجاد هماهنگی و سازگاری بین سازمان‌های متعدد وظیفه‌مند در مناطق روستایی از دیگر سو؛

ساختار متمرکز و غیر مشارکتی در حوزه برنامه‌ریزی محلی و روستایی؛ نبود نظام کارآمد نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های مرتبط با توسعه روستایی.

۳- چالش‌های ساختار اداری و مدیریت کلان

تغییرات مداوم در ساختار سازمانی و تشکیلاتی مرتبط با بخش کشاورزی و توسعه روستایی در چند دهه

اخیر؛

عدم وجود نهادهای محلی رشد یافته و قوی در جهت توسعه روستایی؛
حضور شرکت‌های متعدد و دولتی در بخشی که در مواردی زیان‌ده و ناکارآمد هستند؛
عدم تعامل سازنده دستگاه‌های دولتی و نهادهای محلی و مردمی در مناطق روستایی.

۴ - چالش‌های ساختار اقتصادی

وجود محدودیتهای جدی در ایجاد فرصت‌های شغلی متناسب با نیاز جامعه روستایی در مناطق روستایی؛
نادیده گرفتن سهم بهره‌برداران خرد روستایی در تولید کل محصولات کشاورزی و عدم وجود
سیاست‌های حمایتی موثر و هدفمند از تولیدکنندگان کوچک مقیاس روستایی و گروه‌های حاشیه‌ای در مناطق
روستایی؛

نادیده گرفتن سهم روستاهای زیر ۱۰۰ خانوار در تولیدات محصولات کشاورزی و منابع پایه‌ای آنها و
سهم اندک روستاهای کوچک از تسهیلات عمرانی، رفاهی و توسعه‌ای؛
دسترسی ناکافی و بهره‌مندی کمتر بهره‌برداران خرد روستایی از خدمات و طرح‌های دولتی مانند پرداخت
اعتبارات بانکی، استفاده از فن‌آوری‌های جدید با تسهیلات و هزینه‌های یارانه‌ای دولت، سیستم‌های آبیاری
نوبن، استفاده از کود، سموم، ماشین‌آلات و...؛

حجیم شدن بخش دولتی در امور کشاورزی و توسعه روستایی در دو دهه اخیر و افزایش تعداد شرکت‌ها
و سازمان‌های وابسته به دولت (مرتبط با بخش)؛
وجود تنگناهای اساسی در راستای تبدیل واحدهای تولیدی روستایی به واحدهای تولیدی اقتصادی و
سودآور بنا به دلایلی همچون کوچکتر شدن واحدهای تولیدی از لحاظ مساحت زمین‌های کشاورزی، قوانین
موجود و دیگر مشکلات اقتصادی، فن‌آوری و مدیریتی؛

کاهش سهم بودجه عمرانی، اعتبارات و سرمایه‌گذاری و عدم تجهیز بخش؛
عدم وجود انگیزه‌های لازم برای انتقال سرمایه‌ها به مناطق روستایی و همچنین پایین بودن پس‌انداز و
فقدان راهکارهای مؤثر تجهیز آن؛

هزینه‌بر بودن و وجود تنگناهایی فراروی رساندن خدمات آموزشی و ترویجی به واحدهای کوچک
بهره‌بردار؛

عدم تناسب ساختار نظام بانکی کشور با ویژگی‌های ساختار نظام تولیدی در مناطق روستایی؛

تشدید فقر در مناطق روستایی و درآمد سرانه اندک؛

عدم توجه جدی برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران به مقوله‌ی رشد و توسعه‌ی اشتغال غیرکشاورزی و خارج از

مزرعه در مناطق روستایی؛

عدم استفاده از پتانسیل‌های طبیعی، فرهنگی و آداب و رسوم مناطق روستایی در مقولهٔ توریسم روستایی و اکوتوریسم؛

عدم توسعه هدفمند و مناسب صنایع روستایی و فقدان راهبرد در راستای صنعتی سازی روستاها؛
آسیب‌پذیری شدید تولیدات و درآمدهای روستاییان در مقابل حوادث غیرمترقبه و عدم توسعه و گسترده‌ی فعالیت‌های بیمه‌ای محصولات کشاورزی.

۵- چالش‌های ساختار اجتماعی

فقدان مشارکت نهادهندهٔ مردم در فرآیند توسعهٔ روستایی و وجود موانع ساختاری، اداری و مدیریتی و اجتماعی
فراروی این امر که اهم آن‌ها عبارتند از:

موانع ساختاری مانند: تضاد میان تاکید بر تمرکز زدایی در برنامه‌ها و اهداف و تمرکزگرایی در نظام تصمیم‌گیری و اجرایی، گرایش به حفظ وضع موجود در میان مجریان و دست‌اندرکاران دولتی، عدم انعطاف برای واگذاری بخشی از قدرت و اختیارات به روستاییان، عدم آگاهی روستاییان نسبت به حقوق قانونی و توانمندی‌های آنها برای تغییر و

موانع اداری و مدیریتی مانند: احاطه و کنترل نظام‌های تمرکز اداری بر تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و اطلاعات و دانش‌مورد نیاز روستاییان، برنامه‌ریزی متمرکز طرح‌ها و پروژه‌های توسعه، رویه‌های پیچیده و زمان‌بر اداری، فقدان انعطاف‌پذیری لازم برای فرایندهای متغیر و پویای مشارکتی.

موانع اجتماعی مانند: ذهنیت وابستگی روستاییان به تصمیم‌گیری‌های بیرونی، ضعف مهارت‌های رهبری و سازماندهی در میان روستاییان، فقدان اعتماد به نفس روستاییان برای تصمیم‌گیری‌های اساسی و
عدم تبیین جایگاه واقعی زنان روستایی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ی روستایی علی‌رغم نقش تعیین‌کننده آن‌ها در اقتصاد و توسعه مناطق روستایی؛

مهاجرت بی‌رویه روستاییان بالاخص جوانان و تولیدکنندگان و نخبگان روستایی؛
پوشش بسیار ضعیف نظام تأمین اجتماعی و خدمات رفاهی و پوشش‌های بیمه‌ای در مناطق روستایی؛
تشدید بیکاری دایمی و فصلی در روستاهای کشور؛

روند رو به تزاید تخلیه روستاها که در مواردی نیز مربوط به روستاهایی می‌شود که دارای امکانات عمرانی و برخی خدمات نیز بوده‌اند؛

نقصان در نهاد سازی در مناطق روستایی و عدم شکل گیری مدیریت مشارکتی کارآمد؛
دوگانگی و عدم تعادل در ساختار اقتصادی بین شهر و روستا و توزیع نامتعادل امکانات زندگی و درآمد
میان روستاییان و شهرنشینان و وجود رابطه سلطه بین شهر و روستا.

۶- چالش های کالبدی و زیربنایی

کوچک و کم جمعیت بودن اکثر روستاهای کشور؛
پراکندگی روستاها و نابسامانی نظام استقرار و اسکان جمعیت در فضاهای روستایی؛
عدم وجود امکانات رفاهی، بهداشتی، آموزشی و... کافی در نواحی روستایی و در نتیجه کاهش و یا عدم
جذب سرمایه های انسانی در این مناطق؛
نامتوازن بودن توسعه و گسترش زیرساخت ها و امکانات مختلف بین شهر و روستا و همچنین بین
کلان شهرها و شهرهای کوچک؛
عدم برخورداری بخش قابل توجهی از روستاها از امکانات زیرساختی مانند راه مناسب، آب آشامیدنی سالم،
ابزارهای ارتباطی اعم از مخابرات، تلفن، دسترسی ناکافی به رسانه هایی مانند مجله، روزنامه و... و وسایل نقلیه
عمومی مناسب؛

بالا بودن درجه آسیب پذیری سکونتگاه های روستایی؛
نامطلوب بودن و نابسامانی وضعیت کالبدی و محیطی بخش قابل توجهی از روستاها و فقدان نظام
ساماندهی صحیح فعالیت های گوناگون در عرصه های روستایی؛
فقدان ساماندهی مناسب نواحی روستایی واقع در حاشیه مرزهای کشور که نرخ رشدی غیرمتعارف دارند و
می توانند بعنوان محلی جهت ورود کالاهای قاچاق ترانزیت مواد مخدر، حمل و نقل غیر مجاز و... عمل نمایند
و از این حیث آسیب زایی فراوانی برای سایر مناطق کشور به همراه داشته باشند.

۷- چالش های نظام های بهره برداری

کوچکتر شدن قطعات اراضی و کاهش متوسط میزان زمین هر واحد بهره برداری در سه دهه اخیر بالاخص
در میان بهره برداران زیر ۱۰ هکتار زمین و در نتیجه پایین بودن بهره وری؛
عدم تناسب بین نظام بهره برداری خانوادگی - دهقانی و ماهیت مکانیزاسیون بخش کشاورزی؛
پایین بودن سطح مهارت و دانش فنی بهره برداران و عدم استفاده از تکنولوژی مناسب؛
وجود نظام پیچیده مالکیت ارضی و مشکلات ناشی از قانون ارث و فقدان سازوکارهای قانونی مناسب
برای جلوگیری از قطعه قطعه شدن زمین ها؛

محدودیت و پراکندگی منابع آب؛

ارتباطات پسین و پیشین ضعیف با صنعت؛

ضعف مدیریت و سازماندهی منابع به‌ویژه در حوزه‌ی بهره‌برداری‌های تجاری، تعاونی‌ها و شرکت‌های

سهامی - زراعی؛

تغییر کاربری اراضی کشاورزی و منابع طبیعی (جنگل و مرتع) به دیگر کاربری‌های غیرکشاورزی و

نارسایی در اجرای قوانین موجود مربوط به حفظ کاربری اراضی و منابع طبیعی؛

فقدان پایش مستمر و مؤثر از وضعیت نظام‌های بهره‌برداری گوناگون و شناسایی عوامل موفقیت یا ناکامی

آن‌ها؛

وجود خلاهای قانونی جهت یکپارچه‌سازی اراضی یا توسعه نظام‌های بهره‌برداری بهینه در کشور.

۸ - چالش‌های جامعهٔ عشایری

عدم توافق در مورد مفهوم توسعه و سیاست‌های ساماندهی جامعه‌ی عشایری (ادامه کوچ یا اسکان)؛

عدم تعادل بین انسان، دام و مرتع در زیست‌بومهای عشایری که موجب تخریب گسترده و روزافزون

پوشش گیاهی به‌ویژه در مراتع کشور شده است؛

عدم امکان خدمات‌رسانی مناسب به عشایر در قلمروهای پراکندهٔ ایل؛

آسیب‌پذیری شدید جامعه‌ی عشایری از حوادث طبیعی؛

نابرابری شدید سطح کیفیت زندگی عشایر با الگوهای زیست روستایی و شهری؛

ضعف بنیه مالی، تکنولوژی و فقدان مهارت‌های نوین در زمینهٔ تولید و فعالیت‌های غیرزراعی؛

دشواری در تأمین فرصت‌های شغلی جدید برای عشایر به ویژه در زمینهٔ فعالیت‌های غیرزراعی؛

اسکان‌های خودبه‌خودی و نابسامان عشایر در نقاط نامناسب و نیز مسایل و مشکلات ناشی از اسکان

هدایت شده؛

به هم ریختگی نظام سنتی و فقدان نظام مدیریتی مناسب برای اداره امور عشایر؛

محدودیت فضای زیستی عشایر در اثر توسعهٔ ناموزون شهرها و مناطق روستایی؛

فقدان تشکلهای مردمی و نهادهای مدنی جلب مشارکت عشایر در فعالیت‌های عمرانی، فرهنگی،

اقتصادی و اجتماعی؛

عدم توجه به جنبه‌های آموزش و تحقیقات در مسایل عشایری کشور به منظور هدایت برنامه‌ها و طرحها

به سوی نیازهای واقعی عشایر؛

فقدان حمایت قانونی از حقوق عرفی عشایر در عرصه مراتع؛

عدم تجانس بین زندگی عشایری و مقررات و ضوابط ارایه تسهیلات و حمایت‌های دولتی؛
مشکلات و تنگناهای جوامع روستایی کشور چند جانبه و متنوع هستند. این تنوع را از دو منظر دیگر نیز
می‌توان تفکیک نمود: بعد فضایی و جغرافیایی (ملی، استانی، منطقه‌ای)؛ و بعد موضوعی (فرهنگی، اجتماعی،
اقتصادی و ...).

وظایف	ویژگی‌ها	
<p>مدیریت در حوزه اجتماعی، سیاسی و حقوقی</p> <p>ناظر در حوزه اقتصادی روستا</p> <p>تنظیم روابط میان مردم و ارباب</p> <p>تنظیم روابط میان مردم و اقشار و طبقات جامعه</p> <p>کمک به دولت به صورت مقطعی در دو</p> <p>بعد اخذ مالیات و سربازگیری</p> <p>کمک به مدیریت حوزه عمران</p>	<p>چند بعدی</p> <p>یکپارچگی و هماهنگی علیرغم کثرت</p> <p>مدیریت درونزا (انتخابی، انتصابی یا هر دو)</p> <p>عدم دخالت دولت در مدیریت</p> <p>مدیریت خود اتکا و متکبر</p>	مدیریت روستا تا مشروطه
<p>مدیریت در حوزه، اجتماعی، سیاسی، حقوقی و عمرانی</p> <p>تنظیم روابط میان مردم - ارباب و دولت</p> <p>بسترسازی و همراهی با سرمایه‌گذاری</p> <p>دولت برای سرمایه‌گذاری دولتی</p>	<p>چند بعدی</p> <p>یکپارچه و هماهنگ کننده علیرغم کثرت</p> <p>مدیریت انتصابی با لحاظ کردن نظر مردم - ارباب</p> <p>دخالت حداقلی دولت با توجه به ساختارها</p> <p>مدیریت خود اتکا</p>	مدیریت روستا از مشروطه تا سال ۱۳۴۲

<p>مدیریت روستا از سال ۱۳۴۲ تا سال ۱۳۵۷</p>	<p>تجزیه شدن مدیریت و کاهش قدرت و هماهنگی شکل گیری قدرت موازی گسترش مدیریت دولتی حرکت به سوی دخالت حداکثری دولت در مدیریت روستا مدیریت اجرایی، دستوری و انتصابی تا انتخابی</p>	<p>مدیریت دستوری و پشتیبانی در حوزه های اجتماعی، سیاسی، حقوقی و عمرانی تنظیم رابطه میان مردم و دولت بسترسازی و همراهی با سایر مدیریت های روستایی برای سرمایه گذاری دولتی</p>
<p>مدیریت روستا از سال ۱۳۵۷ تا به امروز</p>	<p>تجزیه شدن مدیریت و کاهش قدرت و هماهنگی شکل گیری قدرت موازی و جدید بی اعتنایی به تجارب بومی مدیریت روستا گسترش مدیریت دولتی به همراه مدیریت انتخابی همسو با مدیریت دولتی گسترش مدیریت دوگانگی در مدیریت اجرایی (انتصابی تا انتخابی)</p>	<p>مدیریت با برنامه ریزی متمرکز پشتیبانی کننده همه حوزه های توسعه روستایی تنظیم کننده رابطه میان مردم و دولت بسترسازی و انجام سرمایه گذاری دولتی انجام وظایف همه جانبه دولت با حداکثر ملاحظه در سطح روستا حمایت و پشتیبانی از برنامه های دولت توسط مدیریت محلی (شورا و دهیار)</p>

چالش ها و راه حل های مدیریت توسعه روستایی از مشروطیت تا کنون.^{۱۱۲}

دوره	چالش	راه حل
(دوره نخست) دوره مشروطه تا اصلاحات ارضی	فقر شدید اقتصادی و فرهنگی با حاکمیت مدیریت کاریزمای استبدادی	تاکید بر اصلاح قوانین بر مبنای رویکرد افزایش تولیدات کشاورزی و معادل گرفتن فضای روستا با تولید

<p>تغییر ساختارها در چارچوب نظریه نوسازی و تفکیک فضای سکونتگاه و فضای تولید و فعالیت ها به عنوان دو فضای مکمل</p>	<p>فقر شدید اقتصادی و آغاز بیکاری و شدت یافتن مهاجرت و شکل گیری حاشیه نشینی با حاکمیت فضای مدیریت برزخی و رویکرد دولت مداری</p>	<p>(دوره دوم) از اصلاحات ارضی تا پیروزی انقلاب اسلامی</p>
<p>تاکید بر کشاورزی و نیازهای اساسی و مشارکت حداقلی و پذیرش سیاست گذاری منطقه ای در چارچوب نظریه نوسازی</p>	<p>فقر شدید اقتصادی، تشدید بیکاری، مهاجرت^{۱۱۳} و گسترش حاشیه نشینی با حاکمیت مدیریت توسعه مبتنی بر دولت خیرخواه و تلقی مدیریت توسعه به مثابه جعبه ابزار قابل نقل و انتقال و دارای کاربرد روستایی</p>	<p>(دوره سوم) از پیروزی انقلاب اسلامی تا امروز</p>

۱۷_ نقش فرهنگ و مدیریت جهادی در جلب مشارکت مردمی

مطابق یافته های علم مدیریت، یکی از الگوهای موفق مدیریتی امروز دنیا مدیریت مشارکتی است و از طرفی در مبانی معرفتی اسلام نیز، شواهد فراوانی به این نوع از مدیریت اشاره دارند. اما این روش موفقیت آمیز حاصل نمی شود مگر آنکه شرایط خاص آن فراهم گردد. در بررسی علل موفقیت های مدیریتی جهاد سازندگی نیز به لحاظ و تحقق این شرایط و عوامل بر می خوریم.^{۱۱۴} برای این که نقش مشارکت در

۱۱۳ - جامعه روستایی ایران به عنوان یک جامعه انسانی و تأمین کننده مواد غذایی کشور، طی چهار دهه اخیر با فراز و نشیب هایی به ویژه در ارتباط با تحولات جمعیتی روبه رو بوده است به طوری که سهم جمعیت روستایی کشور از ۶۲ درصد در سال ۱۳۴۵ به ۳۱/۵ درصد در سال ۱۳۸۵ کاهش یافته و متوسط نرخ رشد سالیانه جمعیت روستایی کشور از ۲/۳ درصد در دهه ۶۵ - ۱۳۵۵ به حدود ۰/۴۴ درصد در دهه ۸۵ - ۱۳۷۵ تقلیل یافته است. این در حالی است که نرخ رشد طبیعی جمعیت روستایی در دهه ۷۵ - ۱۳۶۵ برابر با ۲/۶ درصد می باشد. بررسی ریشه های کاهش نرخ رشد جمعیت روستایی با وجود بالا بودن نرخ رشد طبیعی جمعیت نشان دهنده تأثیر عواملی نظیر تبدیل روستاها به شهر و ادغام روستاهای حاشیه ای در شهرها و مهاجرت می باشد.

۱۱۴ - به طوری که در ماده ۲ اساسنامه جهاد مصوب شورای انقلاب با کمال صراحت آمده است که : جهاد سازندگی برای نیل به اهداف خود از طریق مشارکت و همکاری افراد و گروه های معتقد به انقلاب اسلامی ایران و با همکاری ادارات ذیربط و سازمان های داوطلب و با الهام از ارزش های اصیل و متعالی اسلام و با به کارگیری مقررات و دستورالعمل های

مدیریت جهادی روشن شود اول باید مفهوم و شرایط آن تبیین و تحلیل گردد و سپس اهمیت آن در یک مدیریت مشارکتی بیان گردد تا بتوان از این نوع مدیریت دفاع نمود و سپس برای سازمان‌های دیگر الگو و مدل داد. نظام مدیریت بر مبنای مشارکت بر عکس نظام مدیریت غربی تیلوری به همه اجازه می‌دهد پیشنهاد ارایه دهند و نه تنها پیشنهاد کارکنان را فضولی و دخالت در کار تلقی نمی‌کند بلکه به آنان پاداش می‌دهد و در ضمن بهترین پیشنهادات را برمی‌گزیند و اجرا می‌نماید.

اصولاً پیشنهاد زاینده فکر و تمرکز فکر یک یا چند نفر از کارکنان و مردم است و فکر هم زاینده روح الهی دمیده شده در انسان است و باید آن را با ارزش شمرد و پیشنهاد دهنده را گرامی داشت؛ چه آن که سپاس از بنده خدا شکر از خداوند است.

مشارکت: شریک و انباز و شرکت کردن و سهیم ساختن می‌باشد^{۱۱۵} و مشابه آن در فرهنگ دینی لفظ مشورت است و مشورت استخراج رأی و نظر با مراجعه برخی از افراد به بعضی دیگر است.^{۱۱۶} ولی در مجمع البیان مشورت را استخراج رأی از مستشار و مشاور دانسته زیرا نظر از او گرفته می‌شود.^{۱۱۷} در فرهنگ معین آمده: مشورت رایزنی و شور (است) و مشورت کردن رأی زدن و شور کردن و به معنای رأی و تدبیر نیز آمده است.^{۱۱۸}

مشارکت به معنای سهیم کردن افراد در روند «تصمیم‌گیری» و «اجرا» است به عبارت دیگر می‌توان مشارکت را نوعی توزیع قدرت و تصمیم‌گیری دانست. در فرآیند مشارکت، مشارکت دهنده ممکن است در پی جلب مشارکت نظری یا در نهایت «مشارکت عملی» افراد باشد ولی به هر حال برای رسیدن به مشارکت عملی ابتدا باید مشارکت نظری افراد را مد نظر قرار داد و مشارکت نظری افراد هم در گرو بهره‌مندی از نظریات آنان در روند تصمیم‌گیری است. در حالی که در مشارکت عملی منوط به آن است که افراد به طور عملی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. پس عنصر اساسی در مشارکت سهیم کردن افراد در روند تصمیم‌گیری است.^{۱۱۹}

۱۸_ دیدگاه امام راحل درباره مشارکت در مدیریت جهادی

ساده و سریع و به دور از ضوابط و مقررات دست و پا گیر و به طور غیر مستقیم عمل میکند. میقانی، همان.

۱۱۵ - فرهنگ معین، ج ۳، ص ۴۱۲۷ .

۱۱۶ - مفردات راغب اصفهانی، ص ۲۷۷.

۱۱۷ - مجمع البیان، امین الاسلام طبرسی، ج ۲، ص ۴۲۷ .

۱۱۸ - فرهنگ فارسی معین، ۶ جلدی، دکتر محمد معین، ج ۳، ص ۴۱۵۵ .

۱۱۹ - اصول و نظریه‌های روابط عمومی، هوشمند سفیدی، مؤسسه تحقیقات روابط

عمومی، چاپ سوم، ۱۳۸۵، ص ۹۴.

«بازسازی و سازندگی جز از طریق تعاون و همفکری میسر نیست و این کشور متعلق به اسلام و همه ملت ایران است و همان گونه که در جنگ همه در کنار هم بودند در صلح و سازندگی هم باید کنار یکدیگر باشند. امکاناتی که در بازسازی و سازندگی توجه به آن ضروری است استفاده از نیروهای عظیم مردمی در بازسازی و بهای دادن به موضع انقلاب خصوصاً جبهه رفته‌ها و توسعه حضور مردم در کشاورزی و صنعت و تجارت و بازسازی شهرهای تخریب شده و شکستن ظلم انحصار در تجارت داخل و خارج به افراد خاص متمکن و مرفه و بسط آن به توده‌های مردم جامعه می‌باشد.»^{۱۲۰}

امام خمینی در سخن خود از مشارکت در تمام امور از جهت سیاسی و اقتصادی و شرکت در طراحی و اجرای امور و ساختن کشور سخن گفته است.

«دانشجوه‌های عزیز، متخصصان، مهندسان، بازاریان و کشاورزان و همه قشرهای ملت دأوطلب برای این است که ایران به طور مخروبه به دست ما آمده است [را] بسازند. از این جهت باید ما بگوییم یک جهاد سازندگی موسوم کنیم این جهاد را به جهاد سازندگی که همه قشرهای ملت، زن و مرد، پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسان و متخصصان، شهری و دهاتی همه با هم باید تشریک مساعی کنند و این ایران را که خراب شده است بسازند و البته آن جاهایی که مساکن عشایر است، دهات دور افتاده که تقریباً هر کدام از گروه‌ها می‌آیند شکایت از وضعشان دارند، می‌گویند برق نداریم، خانه نداریم، آب نداریم، بهداشت نداریم و همه صحیح می‌گویند.»^{۱۲۱}

در این سخن از همه نیروها درخواست مشارکت شده است و از طرفی حوزه فعالیت نیروها را فقرزدایی و ساختن نقاط دور دست و محروم می‌داند.

۱۹_ برخی از مولفه‌های فرهنگ جهادی در جلب مشارکت مردمی

۱ - دوست داشتن مردم و به ویژه روستاییان. مدیر جهادی مردم را دوست داشته و باور دارد که عزیزترین مردم نزد خدای رحمان، روستاییان محروم، مستضعف و مؤمن هستند؛

۲ - رعایت عزت و کرامت روستاییان. بها دادن به شخصیت و منزلت آنان و ارزش قائل شدن برای نظراتشان. به این صورت که با تشکیل جلسات مشورتی و طولانی، نیازها و انتظارات آن‌ها اخذ و توسط خود آن بزرگواران اولویت‌بندی صورت می‌گرفت؛

دخالت دادن آنان در شناخت و معرفی مشکلات؛

دخالت دادن و گرفتن نظرات آنان در اولویت بندی مشکلات و اقدامات؛

رویکرد برنامه‌ریزی از پایین به بالا؛

به مشارکت گرفتن آنان در اجرای طرح‌های پیشنهادی آنان.^{۱۲۲}

در واقع مدیریت جهادی از طریق شناخت و به فعلیت رساندن ظرفیت‌های نهفته مربوط به جامعه روستایی و پشتیبانی نهادی از آن‌ها، بسترهای مشارکت آن‌ها در عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی را فراهم آورده است.^{۱۲۳}

۳ - فعالیت کاری به منزله تکلیف الهی و وظیفه دینی فعالیت‌های توسعه‌ای جهاد در عرصه روستاها و کشاورزی بعد از صدور فرمان تاریخی امام P مبنی بر تشکیل جهاد، از طرف مردم مؤمن به عنوان تکلیف الهی تلقی شده، همکاری و همدلی عمیق و گسترده نیروی انسانی جوان و بالنده دانشگاهی و غیر دانشگاهی در سطح کشور را برانگیخت. به بیان دیگر رفع محرومیت و فقر و توسعه روستایی و کشاورزی حکمی حکومتی و وظیفه‌ای الهی معرفی شد و بسیج گسترده داوطلبان (شهری و روستایی و از اقشار مختلف مردم اعم از روحانی، دانشجو، کارمند، بازاری و... با شعار همه با هم) در عمران و توسعه کشاورزی و روستایی صورت گرفت. اصولاً هدف تکالیف اجتماعی اسلام گسترش روح تعاون و مشارکت بین اعضای جامعه و امت اسلامی است لذا در روایتی پیامبر گرامی اسلام 1 می‌فرماید:

«هرگاه کسی به امور مسلمانان اهتمام نداشته باشد از زمره مسلمانان خارج است.»^{۱۲۴}

ابن خلدون جامعه شناس بزرگ اسلامی نیز درباره نقش دین در مشارکت می‌گوید: «دین در بین نیروها وحدت می‌آفریند رقابت‌ها و حسادت را از بین می‌برد و به افراد روحیه ایثار می‌بخشد این روحیه به افزایش مشارکت و ایجاد دولت‌های وسیع می‌انجامد چنانچه باورهای مذهبی به دلیل تجمل پرستی و غیره به رکود گراید وحدت اجتماعی متزلزل می‌شود.»^{۱۲۵}

۱۲۲ - به عنوان نمونه ای از عدم موفقیت طرح‌های سابق به دلیل عدم بهره مندی از نظرات افراد بومی به مورد ذیل اشاره می‌شود: احداث غسالخانه بسیار مجلل در سال ۱۳۵۳ در روستای فیروز آباد خرم آباد بدون مشورت اهالی برای مکان نمایی و ساختن آن با کارگران غیر بومی کاملاً بدون استفاده توسط ساکنین ماند و حتی یک مورد از آن استفاده نکردند.

۱۲۳ - مؤسسه بین‌المللی IIED نیز بالغ بر ۲۰۰ پروژه مشارکتی را بررسی کرده و برای مشارکت مردم مراحل و یا پلکانی به شرح ذیل ارائه کرده است: ۱ - توجه به مشارکت کننده و دریافت اطلاعات؛ ۲ - ارائه اطلاعات به مشارکت کننده؛ ۳ - مورد مشورت قرار گرفتن مشارکت کننده؛ ۴ - مشارکت در تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ ۵ - مشارکت برای دستیابی به توافق؛ ۶ - مشارکت در تصمیم‌گیری و استراتژی اجرای آن. ضابطیان، ۱۳۸۶، مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی.

۱۲۴ - اصول کافی، ج ۲، باب ۷۰، ص ۱۷۱: «قال رسول الله: من اصبح لایهتم بامور المسلمین فلیس بمسلم.»

۱۲۵ - سیری در نظریه های انقلاب، مصطفی ملکوتیان، ص ۲۱.

۴_ روابط بسیار ساده، صادقانه و انسانی

روابط بین مردم و جهاد، روابطی بسیار ساده، بی‌آلایش و خودمانی است و همین امر عاملی قوی در ایجاد محبت جهاد در دل مردم شده و از سوی دیگر روابط بین نیروها و مدیر در مدیریت جهادی نیز بسیار انسانی و دوستانه است. همدلی همفکری و همراهی در میان جهادگران

اساساً، مدیریت در جهاد به صورت شورایی به وجود آمد و همین امر فرهنگ مشارکتی کار کردن را در جهاد پایه گذاری نمود. این ویژگی در بالاترین مقطع تصمیم‌گیری جهاد در وزارت و همچنین در استان‌ها باعث شد که تصمیم‌گیری و مدیریت جهادی بر مبنای تخصص نیروهای جهاد و کارآمدی‌های آن‌ها در انجام وظایف باشد. ایجاد فضای صمیمی و مسالمت‌آمیز و برادرانه در حل مسائل و مشکلات و تحمل یکدیگر، از ویژگی‌هایی است که هر کس می‌توانست آن را در درون جهاد حس کند و این زمینه همکاری همه اعضا را فراهم می‌آورد.

۵_ ارتباط نزدیک با مردم

به میان روستاییان رفتن و فاصله با گروه هدف و مخاطب را به صفر رساندن و برخورد خوب با آن‌ها و استفاده از امکانات، نیروها و ابتکارات آن‌ها از دیگر ویژگی‌های مدیریتی جهاد است.

۶_ درک شرایط محیطی

«مدیریت جهادی» با درک عمیق از شرایط محیطی به خلق فرصت پرداخته و برای تحقق اهداف سازمانی خویش که در غالب اهداف نظام اسلامی تعریف شده، با افزایش سطح اعتماد عمومی، حمایت مردمی و عزم ملی را بر می‌انگیزد. داشتن اطلاعات و آگاهی کافی از واقعیات جامعه سبب می‌شود که مردم در مشارکت به صورت منطقی و آگاهانه با دستگاه اداری روبرو شوند. مشارکت بدون داشتن اطلاعات و براساس گزارش‌های نادرست موجب رشد بی‌اعتمادی می‌شود البته وجود اطلاعات کافی و درست تنها شرط مشارکت نیست، بلکه مدیریت جامعه باید از آموزش‌های لازم جهت کسب اطلاعات و استفاده مناسب از آن‌ها برخوردار شود.

۲۰- برخی از آثار و نتایج مدیریت جهادی مشارکتی

صاحب نظران مدیریت دولتی اعتقاد دارند در شرایط کنونی و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت، بدون مشارکت و هم‌اندیشی شهروندان در یک ساختار مشارکتی راه دیگری برای حیات در مدیریت دولتی وجود ندارد. با بهره‌گیری از نیروهای مردمی و مشارکت دادن شهروندان و نیروهای سازمان‌ها چرخه فعالیت‌های دولت سرعت گرفته و انجام رسالت‌های بخش عمومی به نحو کارآمدی ممکن خواهد شد.^{۱۲۶}

جهاد با مدیریت هوشمندانه‌اش^{۱۲۷}، تحقق برنامه‌های عملی و قابل اجرای خویش را با ساز و کارهای مشارکتی محقق نمود و این نکته کلیدی در موفقیت این سبک از مدیریت در بین سبک‌های مختلف مدیریت می‌باشد.

باید گفت بحث مشارکت به طور عمده در قالب دو نگاه قابل طرح است، مشارکت به عنوان هدف و ابزار. در مشارکت ابزاری یعنی اینکه مشارکت ساز و کاری در خدمت توسعه باشد و به عنوان یک وسیله و روش است. در این نوع از مشارکت، مردم فقط وسیله‌ای برای اجرای اوامر هستند و از خود اراده و اختیاری ندارند. توده مردم نقش مؤثری در اتخاذ تصمیمات ندارند. گاهی هم خواسته‌ها، منافع و علائق مردم در تعارض با منافع و نظام سیاسی و اداری قرار می‌گیرد. بنابراین، این نوع مشارکت نمی‌تواند پاسخگوی خواسته‌های راستین مردم باشد.

اما مشارکت به عنوان هدف، خود به عنوان جزعی از فرآیند توسعه قلمداد می‌شود. یعنی با دخالت دادن دیگران در فرآیند توسعه، جامعه تبدیل به جامعه فعال و مشارکتی می‌گردد. در اینجا افراد جامعه از انفعال خارج شده شعاع تعامل‌شان گسترش پیدا می‌کند و به جایی می‌رسد که اصلاً خودشان متولی توسعه می‌شوند و توسعه را خلق و ایجاد کنند. این شیوه از مشارکت در مدیریت جهادی مد نظر است.

۱- اعتماد متقابل جهادگران و مردم بومی:

این اعتماد برخاسته از نوع نگاه و اعتقاد خاص جهادگران به کار و روستاییان می‌باشد. بدین صورت که در اثر روحیه جهادی و مدیریت خاص آن، جهاد سازندگی به با نفوذترین، کارآمدترین و محبوبترین نهاد در بین

۱۲۶- گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، مهدی الوانی حسن دانایی فرد،

انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۰، ص ۳۰۰.

۱۲۷- این هوشمندی نتیجه اخلاص عمل آنان و حاکم بودن روح ایمان در منش و روش آنان است و

همان فراست مؤمنانه مد نظر روایات اسلامی محسوب می‌گردد. «اتقوا فراست المؤمن فانه ينظر بنور الله عز و جل»؛ «از فراست مؤمن بترسید که چیزها را با نور خدا می‌نگرد.» نهج الفصاحة، ص ۱۶۲.

سازمان‌های مرتبط با جامعه روستایی درآمدی بود. به طوری که حضرت امام P نیز در آبان ماه سال ۱۳۵۸ در تأیید این امر خطاب به جهادگران فرمودند:

«این همدردی که پیدا شده است اسباب اطمینان است. اینها اسباب این می‌شود که خود آن اهالی آنجا هم به کار واداشته می‌شوند.»

۲- توسعه مدیریتی و تخصصی:

فرهنگ جهادی با نگرش خاص خود به کار و سرمایه انسانی و اجتماعی، سبب شد که هم شیوه جدیدی از مدیریت توسعه روستایی که تا آن زمان سابقه نداشت شکل بگیرد، مدیریتی مشارکتی، اقناعی و تفویضی در انجام کارهای عمرانی و هم مدیران خلاق زیادی در سطح وزیر و معاون وزیر و استاندار تربیت گردد. از طرف دیگر به موازات پرورش نیروی انسانی مدیر و کارآمد در پرتو تعهد و مدیریت مشارکتی، آموزش نیروها نیز وجهه همت قرار گرفت و جهاد سازندگی به یکی از وزارت خانه‌های تخصصی کشور تبدیل شد.

۳- تلفیق دانش نو و دانش بومی:

ارتباط نزدیک با مردم موجب تلفیق دانش نو با دانش بومی شده و با شناخت هر چه بیشتر معضلات، راهکارهایی برای رفع سریع آنها اتخاذ می‌شد.

۴- کاهش مقاومت در برابر تحول و نوسازی:

هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش می‌گیرند.^{۱۲۸}

با اجرا و گسترش مؤلفه‌های فرهنگ جهادی به ویژه مدیریت مشارکتی، جهاد سازندگی اهدافی مانند زدودن فقر و محرومیت از روستاها، توسعه کشاورزی، دامداری، صنایع روستایی و منابع طبیعی نظیر حفاظت خاک و کنترل رسوب‌ها، مبارزه با خشکسالی، اصلاح نظام‌های بهره‌برداری، توسعه پوشش گیاهی را به اجرا در آورد و مردم و بهره‌برداران بومی به نوع جدیدی از مشارکت ترغیب و از دانش آنان در اجرای موفقیت آمیز این گونه طرح‌ها کمک گرفته شد.

۱۲۸- بررسی الگوهای تقویت مشارکت مردم در بخش منابع طبیعی بر اساس فرهنگ جهادی، همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، سید محمد رضوی، به نقل از کورت لوین.

۵ - پختگی و جامعیت تصمیم‌ها و مقبولیت درون سازمانی.

۶ - اتخاذ تصمیم بدون تأخیر و در زمان مناسب، با اولویت دهی به منافع و مصالح

عمومی.

۷ - ایجاد سرمایه اجتماعی، که در توسعه جوامع نقش مهمی دارد.

ارتباط نزدیک مدیران جهادی با اعضای جهاد و وجود جو اعتماد میان آنان بیانگر وجود شاخص اعتماد اجتماعی در تشکیلات است که در نهایت این فرایند منجر به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی می‌شود. سبک تصمیم‌گیری مدیران جهادی در دهه اول عمر آن به صورت مشارکتی بود و اکثر مدیران با ایجاد تفاهم و توافق با دیگران و جلسات گروهی برگزار کردن به اتخاذ تصمیم می‌پرداختند. در ادبیات مدیریت مشارکتی، آثار و پیامدهای این نوع مدیریت را با شاخص‌های روشنی مورد سنجش قرار می‌دهند که وجود این شاخص‌ها در یک سیستم مدیریتی نشان دهنده وجود مدیریت مشارکتی در آن سازمان است. اطلاعات به دست آمده نشان دهنده آن است که این شاخص‌ها در دهه اول عمرسازمانی جهادسازندگی به صورت قابل توجهی وجود داشته است. به طوری که جهادگران با توجه به میانگین بالای متوسط (۲/۵۹) معتقدند که آثار و پیامدهای مدیریت مشارکتی به وضوح در جهاد سازندگی طی سال‌های ۶۸ - ۱۳۵۸ مشهود بوده است و در این رابطه در جدول شماره ۲ شاخص‌های زیر با درصد بالایی تایید شده است:

شاخص‌های وجود آثار و پیامدهای مدیریت مشارکتی

ردیف	شاخص و پیامدها و آثار مشارکت	درصد
۱	استفاده از توانایی‌ها و استعداد بالقوه افراد	۷۳/۹
۲	افتخار و احساس هویت برای کار در جهادسازندگی	۹۶/۶
۳	شناخت و آگاهی نسبت به اهداف و مأموریت	۸۵/۷

	ها	
۹۸/۳	همدلی، همفکری و همراهی در میان جهادگران	۴
۸۳/۶	احساس موثر بودن	۵
۸۳/۲	زمینه و امکان تغییر و تحول	۶

همچنین از آنجا که بر پایه نظریه‌های مدیریت، میزان اثربخشی سبک مشارکتی نیازمند وجود بلوغ سازمانی بالای متوسط می‌باشد، میزان اثربخشی سبک مشارکتی تصمیم‌گیری مدیران با توجه به میزان بلوغ سازمانی جهادگران مورد سنجش قرار گرفته است و با توجه به معنی دار بودن میانگین بالای متوسط (۲/۵۹)، در سطح ۹۹ درصد اطمینان می‌توان این نتیجه را گرفت که این سبک از مدیریت با توجه به وجود زمینه‌های لازم در بدنه جهاد سازندگی از اثربخشی کامل برخوردار بوده است.

۲۱- راهکارهای عملی تداوم و گسترش مدیریت مشارکتی

در پایان به برخی از راهکارهای عملی تداوم و گسترش مدیریت مشارکتی در جهاد نیز اشاره‌ای می‌شود:

۱- آرایه نظام انتقادات و پیشنهادات جامع؛

۲- دخالت مدیریت پایه و میانی در تصمیم‌گیری‌ها و نظریه پردازی و اجرا؛

۳- احیای نظام ارزشی دهه اول تشکیل جهاد سازندگی؛

۴- دعوت مجدد از نیروهای بنیانگذار و دهه دوم جهاد به منظور ساماندهی سازمان؛

۵- تقویت حوزه نمایندگی ولی فقیه و سازمان عقیدتی و کار صحیح فرهنگی در سازمان؛

۶- تلفیق مدیریت نهادی و استاندارد علمی؛

۷- انتقال حوزه کاری از شهر به روستا؛

۸- از دیگر عوامل مؤثر در افزایش مشارکت نیروهای جهادی و مردم و مخاطبان با این نهاد، ارائه نما و تصویر سازمانی مثبت از گذشته این نهاد که در اذهان مردم است؛ می‌باشد و این که نیروهای جدید وارد در آن بدانند که فعالیت از چه زمانی و با چه کیفیتی شروع شده و نتایج گسترده ملی آن در سطح روستاها و مهندسی دفاع مقدس چه بوده است. این مهم خود سرمایه بزرگی برای جلب مشارکت مردم به حساب می‌آید و چنین شناختی مقدمه محبوبیت این نهاد در درون و بیرون از آن خواهد شد.

۹- ارتباطات مردمی دستگاه نیز باید همانند دهه اول تشکیل جهاد توسعه یابد و جهادگران به متن مردم و روستاها عزیمت نمایند و خود را در پشت میز و اداره محبوس نکنند و ارتباط چهره به چهره مدیران در سطح سازمان با مردم ضروری به نظر می‌رسد. در تایید این ادعا و برای روشتر شدن و اهمیت مشارکت مردمی در نظام اسلامی و مدیریت جهادی به فرمان مالک اشتر در نهج البلاغه نیز نظری می‌افکنیم. محورهای این فرمان مقدس چنین است:

۱- اختصاص وقتی برای رسیدگی به دادخواهی مردم و شنیدن حرف‌های آنان توسط والی یا مسئول اصلی؛

۲- گفت و گو با مردم و رسیدگی به آنان در محلی عمومی و در ملاء عام؛

۳- رعایت کمال فروتنی و تواضع درباره مردم؛

۴- عدم امر و نهی به مردم حاضر در نشست؛

۵- ایجاد امکان بیان سخنان دسته‌های مختلف مردم توسط سخنگویان آنان برای طرح مسائل و مشکلات؛

۶- پرهیز از بدخلقی و نارسایی گفتار و زبان طرف‌های گفت و گو؛

۷- پوزش و عذرخواهی از مردم در مواقع عدم امکان تأمین خواسته‌های آنان و تأمین خواسته‌ها در صورت امکان.^{۱۲۹}

بی‌تردید اگر رهنمودهای فوق امکان اجرا یابند زمینه‌های مناسبی را برای جلب مشارکت مردم در مدیریت مشارکتی ایجاد می‌کند.^{۱۳۰}

با مطالعه این نوشتار و راه کارهای ارائه شده امید می‌رود که مدیریت جهادی احیاء و ترمیم و حفظ و بالنده شود و دین خود را به مردم و نظام جمهوری اسلامی ایران ادا نماید.

۱۲۹- نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۱۳۰- مدیریت / از منظر کتاب و سنت، سید صمصام الدین قوامی، ص ۴۵۰.

این مجموعه در ۵ فصل به صورت گذرا تقدیم همکاران،
کارشناسان، دانش پژوهان و محققان گردید. امید است
مفید واقع شود و هر روز فرهنگ و مدیریت جهادی
پویا و بالنده گردد و در اعتقاد و قلب نیروهای
بخشی و فرابخشی ریشه‌دار گردد
تا کشور عزیز ایران و مسلمانان
از این درخت تناور
انقلاب اسلامی
بهره کافی
ببرند.

