

## بررسی نهادهای انقلابی به مثابه ابزار اجرای خطمشی عمومی در تجربه انقلاب اسلامی

میثم قراباغی<sup>۱</sup>

### چکیده

اجرای خطمشی عمومی، جزو پیچیده‌ترین مراحل خطمشی‌گذاری عمومی است که هم مستلزم بهره‌گیری از اتقان در مرحله تدوین خطمشی‌های است و هم مستلزم ابزارهایی که بتواند اجرای خطمشی را به بهترین شیوه به منصه ظهور برساند. دهه آغازین انقلاب اسلامی، هم به لحاظ فقدان مدل‌های آزمایش شده بومی و اسلامی برای اداره و هم به جهت تقابل قدرت‌های مستکبر جهانی، پیچیدگی مضاعفی برای رهبر جامعه جهت تحقق خطمشی‌گذاری عمومی داشته است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابزار اجرای خطمشی عمومی در دهه نخست انقلاب اسلامی صورت پذیرفته است. طبق مطالعات اندیشمندان حوزه اجرای خطمشی، یکی از ابزارهای مهم «سازمانی» اجرای خطمشی عمومی، «بازسازماندهی دولت» است. امام خمینی (ره) با بهره‌گیری از این ابزار، به شیوه‌ای منحصر به فرد، بر پیچیدگی‌ها غلبه کرد و خطمشی‌های عمومی موردنظر نظام جدید جمهوری اسلامی توسط ابزارهای ایشان تحقق یافته است. واکاوی وثیق ابزارهای مورد استفاده جهت اجرای خطمشی‌های عمومی دهه نخست انقلاب اسلامی، می‌تواند به غنای دانش نظری در زمینه اجرای مطلوب خطمشی عمومی در ایران کمک کند. پژوهش حاضر با روش تحلیل مضمون به وسیله بررسی اسناد و مصاحبه با اندیشمندان مرتبط، به واکاوی نهادهای انقلابی ابتدای انقلاب به مثابه ابزار اجرای خطمشی عمومی می‌پردازد. نتایج نشان داد نهادهای انقلابی ایجاد شده به وسیله امام خمینی (ره)، با مولفه‌های «برنامه ریزی آرمان‌گرایانه»، «رهبری کرامت‌آمیز»، «سازماندهی انقلابی»، «فرهنگ سازمانی جهادی» و «مدیریت متعالی منابع انسانی»، خطمشی‌های عمومی ابلاغی از سوی رهبر جامعه را به شکلی مطلوب پیاده‌سازی و اجرا کرده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** اجرا خطمشی عمومی، سبک اداره امام خمینی (ره)، نهاد انقلابی، ابزار اجرای خطمشی، مدیریت جهادی

۴

سال سی‌ام  
زمستان ۱۴۰۱

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۱۰/۲۰  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۱/۱۱/۰۹  
صص: ۵۳-۸۸

شاپا چاپ: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.4.2.7

۱. استادیار گروه مدیریت جهادی، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران.

meysamgharabaghi.iran@gmail.com

محقق از استاد دکتر سید ابراهیم رئوف موسوی که با اندیشه‌های گفتاری و نوشتار خود، موجب تولید این مقاله شدند،

صمیمانه سپاسگذاری می‌نماید.

## مقدمه

قدرت خط‌مشی‌گذاری عمومی، بیش از آن‌که در بیان آرمان‌ها، چشم‌اندازها و اهداف خلاصه شود، به ظرفیت و سازوکارهایی وابسته است که اجرای آن خط‌مشی‌ها را ممکن می‌سازد (رئوف موسوی، ۱۴۰۰: ۳). اجرای خط‌مشی عمومی را جعبه سیاه فرآیند خط‌مشی دانسته‌اند؛ چرا که بسیاری از پیچیدگی‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها، موانع پنهان و نفوذ ذینفعان در زمان تدوین خط‌مشی، مشخص نیست. این موارد در مرحله اجرای خط‌مشی عمومی قدرت خود را بروز می‌دهند و اجرای موفق را ممکن یا مانع می‌شوند.

برای اجرای موفق خط‌مشی‌ها، ابزارهای اجرای خط‌مشی طراحی شده‌است که طیفی از ابزارهای اجباری تا داوطلبانه (تامین مستقیم، سازمان‌های دولتی، قوانین، مالیات، یارانه، اطلاعات، بازارهای خصوصی، سازمان‌های داوطلبانه، خانواده) از آن جمله‌اند. (منوریان، ۱۳۹۴) اهمیت ابزارهای اجرای خط‌مشی در این است که در زمان تدوین خط‌مشی، با یادآوری تنوع ابزارهای گوناگون قابل بهره‌گیری، توجه خط‌مشی‌گذاران را به روش‌های گوناگون تحقق خط‌مشی جلب می‌کند. هم‌چنین در زمان اجرای خط‌مشی و با هم‌افزایی استفاده از ابزارهای مختلف، پیاده‌سازی را تسهیل می‌کند.

با این همه، افراد موثر در فرآیندهای اداره امور عمومی در هر کشور، مهم‌ترین فاعل استفاده از ابزار خط‌مشی هستند. به گونه‌ای که به شرط سلامت و بصیرت این رکن مهم، امکان استفاده موثر از ابزارها نیز فراهم خواهد شد و در صورت کاستی و ضعف آن، استفاده از ابزارها با هوشمندی انجام نمی‌پذیرد و در نتیجه اجرای خط‌مشی با چالش مواجه خواهد شد.

عدم شناسایی و کاربست ابزارهای اجرای خط‌مشی متناسب با روح انقلاب اسلامی، منجر به معطل ماندن اهداف والای انقلاب و ادراک ناکارآمدی دین در عرصه اجتماع توسط عموم می‌شود و شناسایی و استفاده از این ابزارها، زمینه‌ساز اجرای موفق و بومی خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی خواهد شد.

مطالعه سبک مواجهه امام خمینی (ره) با خط‌مشی‌های عمومی، این نکته را مبرهن می‌سازد که ایشان به مناسب‌ترین شکل ممکن از ابزار «بازسازماندهی دولت» که به صورت نهادسازی و با ایجاد نهادهای انقلابی ظاهر شد، بهره گرفته است.

در واقع امام خمینی (ره) به جهت هوش سرشار و اسلام‌شناسی قوی، در همان ابتدای انقلاب، اهمیت نهاد مجری خط‌مشی یا همان «سازمان اداره کننده امور عمومی» جهت پیاده‌سازی خط‌مشی را دریافت. با تغییر رژیم طاغوت با انقلاب کبیر اسلامی در سال ۱۳۵۷، با توجه به تغییر سیاست‌های کلی در ایران، به ابزارهایی قدرتمند جهت اجرای خط‌مشی‌های جدید نیاز بود. امام خمینی (ره) جهت تحقق خط‌مشی‌های جدید، «**ایجاد نهادهای انقلابی**» را به عنوان ابزار اصلی تعیین کرد. این تصمیم هوشمندانه، به اجرای بهینه و کیفی خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی منجر شد. به گونه‌ای که ائتلاف‌های بین‌المللی قدرتمند و مخالف با این خط‌مشی، حتی با حمله نظامی ۸ساله، تروریسم داخلی و راه‌اندازی جنبش‌های جدایی طلبانه کودتا و انواع تحریم هم نتوانست مانع اجرای آن شود.

از دیگر سو، از منظر دانش اداره امور عمومی، بوروکراسی و بر به جهت مبانی انسان‌شناسی مادی‌گرایانه خود، اصل را به جای «اعتماد» بر کنترل می‌گذارد و با ترویج سبک زندگی کارمندی در سازمان، سقفی شیشه‌ای برای انسانی که به طور فطری، کمال‌طلب است، ایجاد می‌کند.

آثار این بوروکراسی به قدری شدید است که در ذهنیت عمومی جامعه، «اداره» برای بسیاری تداعی کننده گیرهای بی دلیل و بادل، تاخیر در کارها، فشلی و ناکارآمدی، کاغذبازی، امضا گرفتن‌های پرمکافات، کار راه نیانداختن، فساد، نیاز شدید به آشنا و پارتی و... است و «کارمند» علاوه بر این‌ها تداعی کننده حوصله نداشتن، جواب سلام سرد و نامفهوم، «نمی‌شود»، بی‌نشاطی، تکرار، اطلاع، روزمرگی، رکود انگیزه، هدف‌های دست‌نیافته و فراموش شده، نداشتن نوآوری، کندکاری، آزادی گرفتار در هشت صبح تا چهاربعدازظهر، خلاقیت سرکوب شده و... است؛ گویا کارمندان به سبب بوروکراسی، علاوه بر رعایت مقررات اداره، به سبک خاصی از زندگی نیز موظف شده‌اند (رئوف موسوی، ۱۴۰۰: ۲۵).

امام خمینی (ره) به جهت بصیرت فوق العاده و هدایت الهی، به درستی بوروکراسی وبری را مانع تحقق دولت اسلامی شناسایی می‌کند و نهادهای انقلابی را که دارای سبک مدیریت بسیار ابتکاری و پیشرفته جهت اداره امور عمومی است، خلق می‌کند.

ایشان با فهم درست از انسان و ظرفیت‌های بی پایان او، بدون تبعیت از سازوکارهای کنترل‌گرا یا نگاه بدبینانه به انسان در بوروکراسی و بر، نظاماتی انسانی و مبتنی بر اعتماد (نهادهای انقلابی) را شکل داد.

این نهادهای انقلابی برخلاف بوروکراسی و بر که سبک زندگی کارمندی را در کارکنان سازمان نهادینه می‌کند، به رشد اعضای سازمان می‌پردازد و آنان را به طور مستمر با انگیزه‌های خدمتگزاری و با مهارت آموزی روزافزون، تربیت می‌کند.

البته، تجربه بسیار ارزشمند نهادسازی در ابتدای انقلاب نه تنها بسط نیافت و تئوریزه نشد و الگوی سازمان‌های دیگر قرار نگرفت؛ بلکه به عنوان وضعیتی مختص شرایط اضطراری و یا حتی شکلی ناقص که مشکل زاست کنار گذاشته شد؛ پژوهش حاضر، در صدد شناسایی مولفه‌های اصلی این نهادهای انقلابی به عنوان قدرتمندترین ابزار امام خمینی (ره) جهت اجرای خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی است.

به طور خلاصه می‌توان گفت هدف از پژوهش حاضر، شناسایی کیفیت ابزارهای مورد استفاده جمهوری اسلامی به رهبری امام خمینی (ره)، جهت تحقق خط‌مشی‌های خود تحت شرایط بسیار پیچیده دهه شصت است تا با شناسایی و تبیین این ابزار، زمینه بازطراحی و استفاده بهینه از ابزارهای متناسب با هویت انقلاب اسلامی فراهم شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### اجرای خط‌مشی عمومی

حیات عملی خط‌مشی عمومی، عمری به درازای عمر حکومت‌ها و دولت‌ها دارد، اما از حیث علمی، نمونه‌های اعلای تدوین و اجرای خط‌مشی به دوره پیامبر گرامی اسلام باز می‌گردد. به گونه ای که طی فقط چند سال، خط‌مشی‌های عمومی الحادی و کفرآمیز را از جغرافیای حجاز برچید و با هدایت وحی، خط‌مشی‌هایی در غایت صحت و عقلانیت و حکمت وضع کرد. در مقام

اجرای خط‌مشی‌های عمومی نیز، با سازوکاری شگفت‌انگیز و قابل مطالعه و الگوبرداری، خط‌مشی‌های عمومی جدید را محقق ساخت.

خط‌مشی‌های عمومی، اصولی کلی هستند که از ارزش‌ها، ایدئولوژی و ساختار اجتماعی و سیاسی موجود در کشور نشأت گرفته، به عنوان الگوی اصلاح در عملکردها و اقدامات جامعه به کار می‌روند؛ بدین ترتیب ارزش‌ها، جهان‌بینی و ساخت اجتماعی-سیاسی موجود در جامعه اجزای تشکیل دهنده خط‌مشی عمومی هستند؛ خط‌مشی عمومی الگوی کلی فعالیت‌های دولت در یک زمینه خاص است که دارای هدف و مقصودی معین است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۶).

اجرای خط‌مشی عمومی، از چالش برانگیزترین مراحل دانش خط‌مشی‌گذاری عمومی است و دغدغه مستمر کارگزاران در هر کشور است. در سده‌های اخیر، با عنایت به پیچیدگی‌های روزافزون جوامع، مباحث مرتبط با خط‌مشی عمومی، با دقت بیشتری مورد تفحص قرار گرفته است و تعریف‌ها و الگوهای مختلفی از اجرای خط‌مشی ارائه شده است. در سال ۱۹۴۹ اولین توجه‌های پارادایم مدرن به اجرای خط‌مشی با مقاله نورتون لانگ<sup>۱</sup> با عنوان «قدرت و اداره» آغاز شد که در آن نظریه امور اداری را به عنوان فرآیندی خطی و عقلایی به چالش کشید (منوریان، ۱۳۹۴).

طبق مباحث اندیشمندان خط‌مشی، اجرا، مهم‌ترین مرحله فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی به شمار می‌رود؛ زیرا خط‌مشی در آن نمایان می‌شود. اجرای موفق خط‌مشی عمومی، دولت‌ها را در تحقق اهدافشان به طور موثری یاری می‌کند؛ آنچه برای جامعه ملموس و قابل مشاهده است، خط‌مشی‌های وضع شده نیست، بلکه خط‌مشی‌های اجرا شده می‌باشد (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵: ۸).

در اینجا آگاهی فزاینده‌ای وجود دارد که خط‌مشی‌ها بر اساس شایستگی خود موفق نمی‌شوند یا شکست نمی‌خورند، بلکه پیشرفت آنها به فرآیند و چگونگی اجرا بستگی دارد (هادسون، هانترو و پکهام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

اجرای موفق خط‌مشی‌ها و غلبه بر چالش‌های اجرا، نشان‌دهنده طی مسیر پیشرفت توسط نظام اداره کشور است؛ از دیگر سو عدم اجرای مناسب و کامل خط‌مشی‌های وضع شده، موجب

1. Norton E.Long  
2. Bob Hudson,David Hunter &Stephen Peckham

محدودیت در ارزیابی و بازخورد واقعی از آن خط‌مشی شده و تدوین خط‌مشی جدید را نیز با چالش جدی مواجه خواهد ساخت (قرباغی و دیگران، ۱۴۰۰).

### ابزارهای اجرای خط‌مشی

چالش‌ها، موانع و محدودیت‌های بسیاری ممکن است دستیابی به اهداف خط‌مشی‌ها را با اختلال روبرو کند که یکی از این چالش‌ها به انتخاب ابزارهای اجرایی مربوط است. در صورتی که انتخاب ابزارهای اجرا به درستی صورت گرفته باشد، خط‌مشی‌ها، اجرایی می‌شوند و گرنه بی‌اثر و عقیم خواهند ماند (فانی و دیگران، ۱۳۹۶). ابزارهای اجرای خط‌مشی یا تکنیک‌هایی که دولت‌ها از طریق آن‌ها گزینه‌های سیاستی را تولید، ارزیابی و اجرا می‌کنند، در طول تاریخ علوم خط‌مشی گذاری عمومی، مورد تحقیق بوده‌اند (کاپانو و هاولت، ۲۰۲۰). از آنجا که هیچ مدل بهینه جهان شمول وجود ندارد، انتخاب ابزارهای اجرای خط‌مشی، به بستر و زمینه هر کشور بستگی دارد (هاولت و راینر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

ابزارهای خط‌مشی بخش مهمی از سیاست‌گذاری هستند و «وسایلی» را فراهم می‌کنند که از طریق آن «هدف» خط‌مشی‌ها به دست می‌آیند. آگاهی از منشأ، ماهیت و قابلیت‌های متفاوت آنها برای درک تدوین سیاست و تصمیم‌گیری حیاتی است (بالی و دیگران، ۲۰۲۱).  
به دلیل مشکلات انگیزشی ایجاد شده توسط ماهیت بوروکراسی‌ها و محدودیت‌ها و عدم اطمینان تحمیل شده ناشی از اصول سیاسی متعدد آنها، ظرفیت واقعی بوروکراسی از پتانسیل فرضی آن کمتر است و در نتیجه توجه به ابزار سازمانی اجرای خط‌مشی حائز اهمیت بیشتری است (ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

هاولت (۲۰۱۱) چهار دسته ابزار اصلی جهت اجرای خط‌مشی عمومی معرفی می‌کند:

**الف:** ابزارهای اطلاعاتی؛

**ب:** ابزارهای حق صدور دستور؛

**ج:** ابزارهای مالی؛

**د:** ابزارهای سازمانی؛

1. Howlett M, Rayner J  
2. Williams

هریک از این چهار دسته اصلی، دارای اقسام خاص خود است؛ هاوالت یکی از اقسام مهم ابزارهای سازمانی را «**بازسازماندهی دولت**» معرفی می‌کند (هاوالت، ۲۰۱۱). پژوهش حاضر، نحوه کاربست بهینه این ابزار در دهه اول انقلاب اسلامی در ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد.

## نهاد

نهاد، ساختاری با بعد ارزشی قدرتمند است که می‌تواند با شرایط گوناگون انطباق یابد. نهاد در پاسخ به نیازی حیاتی تشکیل می‌شود و دارای روابط سازمان یافته، پویا، پایدار و بادوام است (اسکات، ۱۳۸۷: ۴۱). سلزنیک نهاد را محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی می‌داند (سلزنیک، ۱۹۹۶). ایروانی نهاد را دارای تعهد اخلاقی و عامل تلاش گروهی برای خدمات اساسی به مردم می‌داند (ایروانی، ۱۳۹۱).

فرهی و همکاران، نهاد را سازمانی تکامل یافته، رسالت محور و دانش بنیان می‌دانند که در آن رشد و تعالی، یادگیری و تغییر در راستای پاسخگویی به نیازهای پایدار محیط در عمیق‌ترین لایه فرهنگی نهادینه شده و با قوت از طرف اعضای سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۵).

مفهوم کار نهادی در ک اینکه چگونه مدیران مسئول سازمان‌های تازه تشکیل شده را به شکلی مناسب تعریف کرده و همزمان مأموریت‌های فردی خود را به طور کامل انجام می‌دهند، را تسهیل می‌کند (کلوتیر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۵).

## نهادهای انقلابی

جهت تحقق اهداف، هر نظام سیاسی به یک سیستم اداری مؤثر و مطمئن نیاز دارد. این سازوکار اداره، در عین اعتقاد قلبی به سیاست‌های کلی و مقاصد اصلی حاکمیت، با هدف تسهیل اجرای خط‌مشی‌های عمومی و تلاش برای تحقق اهداف اولیه فعالیت می‌کند، به همین اعتبار در جمهوری اسلامی ایران نیز پس از پیروزی انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷، برخی نهادها با مأموریت مشخص و با ماهیت انقلابی، شکل گرفتند؛ در جدول ذیل برخی از مهم‌ترین آنها فهرست شده است:

1. Charlotte Cloutier

جدول ۱. فهرست مهم‌ترین نهادهای انقلابی دهه شصت (از بین ده‌ها نهاد انقلابی)

ردیف	نام نهاد انقلابی	ردیف	نام نهاد انقلابی
۱	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	۱۳	شورای عالی پشتیبانی جنگ
۲	جهاد سازندگی	۱۴	ستاد اجرایی فرمان امام
۳	کمیته انقلاب اسلامی	۱۵	بنیاد امور مهاجرین جنگ تحمیلی
۴	دادگاه انقلاب	۱۶	دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم
۵	بسیج مستضعفین	۱۷	سازمان تبلیغات اسلامی
۶	کمیته امداد	۱۸	ستاد اقامه نماز
۷	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	۱۹	شورای عالی انقلاب فرهنگی
۸	بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی	۲۰	جهاد دانشگاهی
۹	نهضت سوادآموزی	۲۱	هیات سه نفره حل اختلاف
۱۰	بنیاد شهید انقلاب اسلامی	۲۲	هیات‌های هفت نفره واگذاری زمین
۱۱	ستاد بازسازی و نوسازی مناطق جنگ‌زده	۲۳	هیات‌های پاکسازی ادارات
۱۲	بنیاد پانزده خرداد	۲۴	شورای فرهنگ عمومی

حکم تاسیس اکثر نهادهای انقلابی توسط امام خمینی (ره) صادر شد که بررسی محتوای احکام صادره، نگاه ایشان به نهادهای انقلابی را بهتر تصویر می‌کند. نمونه احکام صادره امام برای تاسیس این نهادها به شرح ذیل می‌باشد:

«خرابی‌های زیادی هست و ناچاریم که برای سازندگی به ملت متوجه بشویم. برای اینکه خرابی‌هایی را که در طول مدت حکومت جائر پهلوی در مملکت ما حاصل شده‌است ترمیم کنیم و بحمدالله ملت ما راجع به سازندگی مهیا بودن خود را اعلام کردند. دانشجویهای عزیز، متخصصین، مهندسين و بازاریان، کشاورزان همه قشرهای ملت داوطلب‌اند که ایرانی که به‌طور مخروبه به دست ما آمده، بسازند از این جهت باید ما این جهاد را به سازندگی موسوم کنیم» (قسمتی از حکم امام خمینی (ره) در تاسیس جهادسازندگی، ۱۳۵۸)

«ما باید در برنامه درازمدت فرهنگ وابسته کشورمان را به فرهنگ مستقل و خودکفا تبدیل کنیم و اکنون بدون دست دادن وقت و بدون تشریفات خسته‌کننده برای مبارزه با بی‌سوادی به‌طور ضربتی و بسیج عمومی قیام کنیم تا ان شاء الله در آینده نزدیک هر کس نوشتن و خواندن ابتدایی را آموخته باشد. برای این امر لازم است تمام بی‌سوادان برای یادگیری و تمام خواهران و



برادران باسواد برای یاد دادن بپاخیزند و وزارت آموزش و پرورش با تمام امکانات به پا خیزد و از قرطاس بازی و تشریفات اداری بپرهیزد. برادران و خواهران ایمانی! برای رفع این نقیصه دردآور بسیج شوید و ریشه این نقص را از بن برکنید. تعلیم و تعلم عبادتی است که خداوند تبارک و تعالی ما را بر آن دعوت فرموده است. ائمه جماعات شهرستان‌ها و روستاها مردم را دعوت نمایند و در مساجد و تکایا باسوادان نوشتن و خواندن را به خواهران و برادران خود یاد دهند و منتظر اقدامات دولت نباشند و در منازل شخصی اعضای بی‌سواد را تعلیم کنند و بی‌سوادان از این امر سرپیچی نکنند. من از ملت عزیز امید دارم که با همت والای خود بدون فوت وقت ایران را به صورت مدرسه‌ای درآورند و در هر شب و روز و در اوقات بی‌کاری یکی دو ساعت را صرف این عمل شریف نمایند. بپاخیزید که خداوند متعال با شماست» (حکم امام خمینی (ره) به راه اندازی نهضت سوادآموزی، ۱۳۵۸)

نخستین بار در سال ۱۳۵۸ و ضمن «لایحه قانونی الحاقی به لایحه قانونی مربوط به پاکسازی و ایجاد محیط مساعد برای رشد نهادهای انقلاب در وزارتخانه‌ها و بانک‌ها و موسسات و شرکت‌های دولتی» به وسیله شورای انقلاب، تعبیر نهادهای انقلابی به کار برده شد. پس از گذشت چهار دهه از تاسیس نهادهای انقلابی، به علت منحصر به فرد بودن این نهادها، در تعریف حقوقی نهادهای انقلابی ابهام وجود دارد. در سال ۱۳۶۴ لایحه‌ای تنظیم شد (در سال ۱۳۶۷ تکمیل شد) و در آن نهاد انقلابی را چنین معرفی کرده است: «نهادهای انقلابی؛ واحد سازمانی مشخصی است که پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بر اساس ضرورت‌ها و نیازهای انقلاب، بنا به فرمان ولی فقیه و یا به ابتکار و اراده مردم به صورت خودجوش ایجاد شد و سپس به طور مستقیم یا غیرمستقیم مورد تایید رهبری، شورای انقلاب و مجلس شورای اسلامی قرار گرفته است و یا در اجرای قانون اساسی بعد از انقلاب تاسیس گردیده است». امور اداری و استخدامی این نهادها پراکندگی گسترده‌ای دارد و مقررات واحدی در این خصوص وجود ندارد. البته برخی از این نهادها که دارای قدرت و ابتکار بیشتری بودند، مقررات اداری و استخدامی ویژه خود را حفظ کردند و حتی این مقررات ویژه را به تصویب هیات وزیران نیز رساندند (مرادخانی و سعادت، ۱۳۹۸).

مرکز اسناد انقلاب اسلامی، تعریف ذیل را ارائه داده است: «نهادهای انقلابی، نهادهایی هستند که در جهت رفع نیازها و تثبیت و ترمیم نابسامانی‌های جامعه ایران، جلوگیری از اغتشاش و ناآرامی‌ها، گره‌گشایی از زندگی مردم و در جهت تعالی آنها بوده و پس از انقلاب اسلامی شکل گرفته‌اند، بر این اساس غایت مجموعه این نهادها رسیدگی سریع، کم هزینه و بی منت به مسائل و آلام به جا مانده از رژیم طاغوت و تلاش برای تحقق عدالت در شئون مختلف بوده است» (مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ۱۳۸۷: ۱۳).

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

رستمی، محمدی و قطبی قائل به دو رویکرد حداکثری و حداقلی در تعریف نهادهای انقلابی هستند؛ در رویکرد حداکثری که بسیار موسع است، همه موسساتی که در جریان تحقق انقلاب اسلامی یا پس از آن به وجود آمده‌اند، نهاد انقلابی محسوب می‌شوند مانند مجمع تشخیص مصلحت نظام، دانشگاه‌ها، دیوان عدالت اداری و...؛ به نظر می‌رسد رویکرد حداکثری، تبیین درستی از نهادهای انقلابی نباشد؛ در رویکرد حداقلی، نهادهایی که بنا بر ضرورت انقلاب و برای صیانت و پاسداری از انقلاب و تحقق اهداف آن و با تصویب نهادهای قانون‌گذاری به وجود آمده‌اند، نهادهای انقلابی محسوب می‌شوند؛ مانند سپاه پاسداران، کمیته امداد، کمیته انقلاب، جهادسازندگی و... (ولی، محمدی و قطبی، ۱۳۹۹).

یگانگی، خلاقیت‌ها و عملکرد منحصر به فرد نهادهای انقلابی، تعریف آنها را برای پژوهشگران سخت کرده است و حتی برخی را به این شبهه انداخته است که این تفاوت و ابهام، مانع اعمال یک نظام شایسته سالار شده است؛ درحالی‌که کاملاً عکس است و به تصریح پیشکسوت‌های اداره در دهه شصت، نهادهای انقلابی جزو پیشروترین و کارآمدترین نظام‌های اداره در دهه شصت بوده‌اند.

در واقع هیچ کدام از ادارات، کشش و توان سازندگی ویرانی‌های سال‌های ستمشاهی را نداشتند و این امام بود که بستر حضور نیرویی از درون خود مردم را فراهم کرد که به پاخیزند و کمرهمت برای آبادانی ببندند (مجله جهاد، ۱۳۶۰).

علاوه بر تمایز اساسی نهادهای انقلابی با مفهوم نهاد از منظر غربی، این نهادها واجد وجوه تمایزی نیز با سازمان‌های رسمی کشور هستند. در جدول زیر ویژگی‌های نهادهای انقلابی با ویژگی‌های سازمان‌های رسمی کشور از منظر رهبر معظم انقلاب مقایسه شده است (فروزنده و دیگران، ۱۳۹۹).

جدول ۲. مقایسه ویژگی‌های نهادهای انقلابی با سازمان از منظر امام خامنه‌ای (فروزنده و دیگران، ۱۳۹۹)

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

روایت‌های فراوان از جهادسازندگی، سپاه پاسداران «دهه شصت»، کمیته انقلاب اسلامی، نهضت سوادآموزی و ده‌ها نهاد انقلابی دیگر، مویذ حضور قدرتمند و با کیفیت آنها در اجرای خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی است؛ به گونه‌ای که تربیت یافتگان این نهادها مانند شهیدان قاسم سلیمانی و حسن طهرانی مقدم و... در دهه‌های بعدی جمهوری اسلامی و به رغم غلبه داده شدن سازمان‌های بوروکرات بعد از رحلت امام خمینی (ره)، به بن بست شکنی و اجرای قدرتمند خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی مشهور شده‌اند.

علاقه به ترجمه اندیشه‌ها و الگوهای خارجی و وارداتی در بین برخی پژوهشگران، مانع شناخت و بررسی تجربه آزموده شده در سازمان‌های اصیل بومی ایرانی شده است. روندها نشان

می دهد الگوهای به نسبت متمایزی در ایران در عمل شکل گرفته است و بارها کارآمدی و اثربخشی خود را ثابت کرده است (روح الهی و دیگران، ۱۳۹۷).

در مجله جهاد (نشریه رسمی جهادسازندگی) در سال ۱۳۶۰، مطرح شده است که ناهماهنگی عناصر اجرایی با فکر و ایدئولوژی انقلاب می تواند از پیاده شدن و تحقق آرمان های انقلاب جلوگیری نماید. و جهت تحقق این آرمان ها، نیاز به عناصر اجرایی انقلابی با سازماندهی خاص خود ضروری به نظر می رسد. نویسنده با روشن بینی، خطر اتهام به نهادهای انقلابی توسط دشمن را از همان سالهای اول انقلاب احساس می کند، زمانی که هنوز همه آثار و برکات فعالیت نهادهای انقلابی مثل امروز روشن نشده بود و در مجله جهاد می نویسد: «دشمن می کوشد تا نهادهای انقلابی را فاقد سواد، تجربه و برنامه ریزی و کارهای سنجیده معرفی کند و قصد دارد تا در درازمدت با تکیه بر این اتهام ها، آنها را از صحنه انقلاب خارج کند. دشمن از اقبال مردم به به نیروهای انقلابی و بی اقبالی به عناصر لیبرال منش خشنود نیست و آن را باعث خنثی شدن توطئه های خود می داند» (مجله جهاد، ۱۳۶۰).

در واقع پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بدون اینکه انتقادهای صریحی نسبت به ساختارهای اداری موجود در آن زمان مطرح بشود و بدون اینکه کارهای پژوهشی درباره سازمان صورت گرفته باشد، ساختارهای جدیدی شکل گرفت که از نظر دانش مدیریت، دارای تفاوت ها و ابتکارات و مختصات بسیار ویژه و ارزشمندی بود که در نوع خود، نوعی پیش بردن مرزهای دانش مدیریت و سازمان در عمل محسوب می شد. روابط برادرانه، پرکاری و تلاش شبانه روزی برای حل مشکلات با کمترین هزینه و زمان توانست در این ساختارها، کارهای بزرگ بسیاری را پیش ببرد. از آن مهم تر فضای دینی این ساختارها بود که حتی افراد غریبه را نیز جذب می کرد و به سرعت متحول می کرد (رئوف موسوی، ۱۴۰۰: ۳۸).

در نگاه خوشبینانه، عدم فهم این پیچیدگی ها در دولت های بعد از رحلت امام خمینی (ره)؛ و در نگاه بدبینانه، نفوذ دشمن در مسئولین دولت های بعد از دهه اول انقلاب، موجب انحلال و نابودی این بازوان قدرتمند خمینی (ره) کبیر جهت تحقق اهداف انقلاب اسلامی شد. هرچند تواضع شدید و روح ایثار و از خود گذشتگی حاکم بر این نهادها و نبود خودآگاهی از نقش بی نظیر تاریخی این نهادها در پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی بین اعضای این نهادها نیز، در این

انحلال و ادغام‌ها موثر بود. به نظر می‌رسد بررسی و شناسایی درست نهادهای انقلابی دهه شصت و باز تولید اقتضایی آنان در دهه‌های پیش روی انقلاب اسلامی، کلید قدرتمند اجرای خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی باشد.

### پیشینه پژوهش

از منظر نگاه به نهادهای انقلابی به عنوان ابزار اجرای خط‌مشی، با توجه به بررسی‌های انجام شده از سوی این محقق در اسناد کتابخانه ملی ایران و پایگاه‌های داده‌های مقالات، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است، اما ناظر به جایگاه و مفهوم نهادهای انقلابی دهه شصت و همچنین عملکرد و تاثیر این نهادها بر نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در جدول ذیل خلاصه شده‌اند:

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
۱	شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران	جاجرمی زاده، رعنائی، باقری، مباشری ۱۴۰۰	یکی از بهترین راه‌های گذر از چالش‌های اداری، اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی کشور تلاش برای نظریه پردازی در زمینه مدیریت جهادی و سرمنشأ آن فرهنگ جهادی تعریف شده است.
۲	تحلیلی بر مفهوم «نهادهای انقلابی» در نظام حقوقی ایران	رستمی، محمدی و قطبی ۱۳۹۹	هنگامی که از تعبیر نهادهای انقلابی بهره گرفته، مقصود آن نهادهای خرد و اجرایی کشور هستند که غالباً ماهیت عمومی غیردولتی دارند و در برخی مصادیق نیز مؤسسه دولتی هستند
۳	سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی (مطالعه موردی جهاد سازندگی)	قائده‌علی سلیمی ۱۳۹۹	مدیریت و فرهنگ جهادی در دوره اول متولد شد و رشد یافت و در دوره دوم تقویت شد و در دوره سوم به بلوغ کامل رسید؛ اما با پایان یافتن جنگ و شروع دوره چهارم، مدیریت جهادی افول کرد و در دوره پنجم همزمان با ادغام جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی استحاله شد.
۴	ارائه الگوی نهادسازی در انقلاب اسلامی بر اساس گفت‌وگو با امام و	فروزنده، شمس و ایروانی،	امامین انقلاب نهادسازی را به‌خوبی انجام داده و توانسته‌اند با تأسیس نهادهای انقلابی ضمن رفع تهدیدات، اهداف و آرمان‌های انقلاب را نیز به‌خوبی دنبال نمایند و انقلاب را

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
	رهبری	رضایی ۱۳۹۹	به‌عنوان یک الگوی حکومتی سالم بشری، مستقل و عزتمند به جهان ارائه فرمایند.
۵	طراحی مدلی برای موفقیت خطمشی عمومی، بررسی خطمشی‌های موفق دفاعی، هسته‌ای، بهداشت و درمان در ایران	رشید قانع ۱۳۹۸	عوامل موفقیت خطمشی: ۱. عوامل فرهنگی، رفتاری و فردی: ایمان و باور الهی، اهداف بلند، پشتکار و تدریج، تخصص قوی، دوراندیشی، مبارزه و جهاد؛ ۲. عوامل سازمانی: همگرایی میان نفرات تیم، ثبات مدیریتی، جوانگرایی، ساختار ارگانیک، تربیت و رشد نیروی انسانی؛ ۳. عوامل فرآیندی: نوآوری مستمر، مدیریت استعدادها، مقابله نظام مند با معضلات، جهت‌گیری با منافع مردم، اجتناب از ورود به دعوای سیاسی
۶	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌گذاری عمومی	حسین کرامت ۱۳۹۸	عوامل موثر بر اجرا به ترتیب اهمیت: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل روان شناختی، عوامل فرهنگی
۷	نقش راهبردی امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ در دفاع مقدس	امیرعلی کتابی ۱۳۹۸	ترکیبی از دو سبک مدیریت جنگ و بحران‌ها و مدیریت معنوی و دینی بود که توانست جلوی تجاوز عراق به ایران را بگیرد و الگوی منحصر به فردی از امام (ره) را به جای بگذارد
۸	نقش آزادی عمل اداری بوروکرات‌ها در تمایل به اجرای خطمشی‌ها	حسن دانایی فرد و همکاران ۱۳۹۷	آزادی عمل اداری بوروکرات‌های سطح خیابان، ادراک مجریان خطمشی از مفید بودن خطمشی برای ارباب‌رجوع، تمایل به اجرای خطمشی
۹	بررسی عوامل بازدارنده استمرار روحیه مدیریت جهادی پس از دوران دفاع مقدس	مختاریان پور، کوثری ۱۳۹۷	عوامل فردی (تبلور نفسانیت، دنیاگرایی)، اجتماعی (غفلت زدگی پساجنگ، عقب‌گرد ارزشی)، سیاسی (تحریک‌های برون‌زا، فاصله‌گرفتن از انقلابی‌گری) و ساختاری (ساختار اداری غیرجهادی، ممانعت ساختاری از مشارکت مردمی، دگردیسی نهادهای انقلابی) موجب رویگردانی بعد از دهه شصت شد.
۱۰	الگوی شکل‌گیری	مهدی روح	نوآوری جهادسازندگی، فرایندی است که با «ایجاد اضطراب

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
	نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی	اللهی و دیگران ۱۳۹۷	محرک بر محوریت ولی « شروع و با «شکل‌گیری اولیه مبتنی بر نیت‌مندی جهادی و تربیت نوین اسلامی» ادامه یافت و بر بستر «ساختاری جهادی» و در محیط و فرهنگی با «کنش جهادی» توسعه و قوام پیدا کرد و در نهایت موجب «بسیج عمومی و احیای فرهنگ یاریگری» به منظور رفع نیازهای جامعه توسط آحاد مردم شد.
۱۱	اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی (ره) در کمیته‌های انقلاب اسلامی	پورجعفری، زارع زاده، افتخاری ۱۳۹۷	آیت‌الله مهدوی کنی برای هدایت و رهبری کمیته، اول با بکارگیری روش‌های درست مدیریتی در چارچوب مبانی فقه اسلامی، وظایفی که برای ایشان بود را اجرا نماید و ثانیاً از ظرفیت نهاد کمیته در جهت کادرسازی نیروهای انقلابی و مومن مبادرت ورزد.
۱۲	تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)	اعتباریان، کیوان آرا، عطایی ۱۳۹۶	تأثیر نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران از نظر تصمیم‌گیری، برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی و انسجام بیشتر از سطح متوسط و بیشترین میانگین نمره پاسخ به شجاعت و بی‌پروایی فرماندهان جنگ نسبت به پیامدهای عملیات، داشتن تفکر جهادی در برنامه‌های عملیاتی و نیز همکاری و هم‌افزایی بین رسته‌های عملیاتی مربوط بوده است.
۱۳	شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره	حسن رنگریز بهرام موذنی ۱۳۹۶	عوامل محتوایی (تعدد اهداف، هدف‌گذاری مبهم)، مجریان سازمان (فقدان تخصص، ترجیحات شخصی مدیران، بی‌توجهی به ذینفعان، فهم ناقص از مشکلات)، ساختار و نهاد (نبود نظام ارزیابی، بی‌توجهی به ظرفیت‌ها، ضعف مدیریت اطلاعات، بی‌ثباتی مدیریت)، عوامل محیطی (ظهور فناوری جدید، حوادث غیرمترقبه)، عوامل پشتیبانی (نگرش منفی، ناهم‌سویی ارزش‌ها)
۱۴	بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی	عباسی و همکاران ۱۳۹۵	موانع اجرا: مشکلات مربوط به تدوین کنندگان خط‌مشی، مشکلات مجریان و استفاده کنندگان، ماهیت خط‌مشی، سازمان مجری، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار و محیط
۱۵	شناسایی مؤلفه‌های	دانایی فرد،	مؤلفه‌های سازمان فضیلت محور که شامل فضیلت‌های

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
	سازمان‌های فضیلت محور و جهادی؛ مورد پژوهش: کمیته و جهادسازندگی	باقری کنی، حجازی فر ۱۳۹۴	همرشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی، حکمت، ایثار همه گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، اسوه شدن مدیر و انعطاف پذیری است
۱۶	راهبردهای امام خمینی (ره) در مدیریت دفاع مقدس	ارجینی، علیمزادی ۱۳۹۴	راهبردهایی مانند: نظارت و اشراف اطلاعاتی به امر جنگ، نظارت بر عملکرد کارگزاران و مطبوعات، رعایت اصول تصمیم گیری، مقابله با عوامل بازدارنده‌ی داخلی، پشتیبانی معنوی رزمندگان و...
۱۷	تاثیر رهبری امام خمینی (ره) بر سرمایه اجتماعی در جریان انقلاب اسلامی ایران	حسین اطهری ۱۳۹۱	امام خمینی (ره) با بهره‌گیری بهینه از عناصر و نهادهای مذهبی، سه مولفه اعتماد، انسجام و مشارکت را تقویت نموده و در نتیجه توانست سرمایه اجتماعی جامعه ایران را به طرز مطلوب و در راستای شکل گیری نظام جمهوری اسلامی رهبری و مدیریت کند و توسعه دهد.
۱۸	طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه توسعه کشور	مجید مختاریان پور ۱۳۹۱	اهم موانع اجرا: ۱. تدوین غیر علمی و غیر تعاملی سیاست، ۲. ضعف در تعریف مسائل، ۳. کمبود وفاق درونی مراجع سیاست‌گذاری و اجرا، ۴. بی اعتقادی مجریان به سیاست‌ها، ۵. عدم گفتمان سازی برای سیاست‌ها، ۶. اجرای غیر عقلایی سیاست‌ها، ۷. فقدان تخصص گرایی، ۸. کمبود نیروی انسانی شایسته
۱۹	بررسی تاثیر نهادهای انقلابی بر تثبیت نظام جمهوری اسلامی	خرم بقایی ۱۳۹۰	نهادهای انقلابی به نوعی پاسخ به بدکارکردهای نظام پیشین بوده و هدف از تشکیل نهادها، سازمان بخشیدن به امور کشور در حوزه‌های مختلف بوده و این نهادها نقش مهمی در تثبیت نظام جدید ایفا نمودند.
۲۰	تبیین مشکلات اجرای خطمشی عمومی در دستگاه‌های دولتی	رقیه ابدالی ۱۳۸۹	موانع اجرا: ۱. عوامل درون سازمانی: مدیریت، کارکنان، ساختار، خطمشی ۲. عوامل برون سازمانی: عوامل حقوقی، عوامل سیاسی
۲۱	بررسی زمینه‌های حاکمیتی جهاد	راحلی، شکوری	جهاد سازندگی در سه دوره مختلف تحت عنوان دیوانسالاری‌زدایی بر پایه نفی اصول اداری رژیم سابق،



جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / سال	اهم یافته‌ها
	سازندگی و نقش این زمینه‌ها در دستاوردها	۱۳۸۷	دیوانسالاری‌گرایی و دیوانسالاری شدن عمل کرد؛ آیا فعالیت‌ها جهاد به عنوان دارای ماهیت توسعه‌ای بوده یا معطوف به بقاء و تحکیم نظام بوده است؟
۱۶	تحلیلی بر عوامل موثر در شکل‌گیری و ماندگاری سپاه	محمدجواد الوندی (ره) ۱۳۸۱	سپاه به اقتضای ضرورت و نیازهای واقعی، با هدف حفاظت از دستاوردهای انقلاب اسلامی با حکم امام تأسیس شد و به تناسب تهدیدات، روش‌های خود را تغییر داد.
۱۷	فرهنگنامه نهادهای انقلاب اسلامی	مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۸۷	معرفی تفصیلی نهادهای انقلاب اسلامی
۱۸	نهادگرایی و جهاد سازندگی	محمدجواد ایروانی ۱۳۷۸	میزان وجود ویژگی‌های نهادهای جهادسازندگی: ولایت مداری، استمرار، ارزش‌مداری، خودباوری، مردم‌گرایی، دین‌مداری، انعطاف‌پذیری، فرهنگ خاص سازمانی، نوآوری، پویایی. تبیین
	بررسی عوامل ساختاری موثر بر عدم اجرای کامل خط‌مشی‌ها	زهره رحیمی ۱۳۸۳	موانع اجرا: فقدان شبکه‌های ارتباطی، فقدان نظام ارزیابی عملکرد، مشخص نبودن اختیارات و مسئولیت‌ها، رسمیت بالا
۱۹	جهاد سازندگی باید از تشریفات اداری و بورکراسی بدور باشد	محسن شبستری ۱۳۶۱	از موضوعاتی که در اساسنامه مبنا و اساس قرار گرفته، حفظ مردمی بودن جهاد، رابطه مستقیم این نهاد با ولایت فقیه، اداره شدن جهاد، شکل شورائی و هماهنگی آن با دولت جمهوری اسلامی است

## روش پژوهش

استفاده از روش تحقیق مناسب، موجب شناخت بهتر پدیده‌ها خواهد شد. با توجه به هدف تحقیق حاضر، این پژوهش از نوع اکتشافی و با رویکرد کیفی است که بر راهبرد تحلیل مضمون استوار است؛ در این پژوهش به منظور شناسایی ابزار اجرای خط‌مشی از سوی امام خمینی (ره)،

گردآوری داده‌ها بر اساس روش بررسی بیانات معظم له و همچنین مصاحبه باز با افراد مطلع پیرامون سبک اداره جمهوری اسلامی در دهه شصت (هم پیشکسوتان نهادهای انقلابی و هم پژوهشگران حوزه اجرای خط‌مشی)، صورت پذیرفت. در مصاحبه‌های مقدماتی مشخص شد، نهادهای انقلابی در اجرای خط‌مشی توسط امام، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند. در نتیجه در ادامه با توجه به بدیع بودن واکاوی سبک اجرای خط‌مشی توسط امام خمینی (ره)، ابتدا از مصاحبه شونده‌گان در خصوص شیوه تحقق اهداف توسط ایشان در دهه شصت سوال می‌شد. با پیشرفت مصاحبه و اشاره مصاحبه شونده‌گان به نهادهای انقلابی به عنوان مهم‌ترین ابزار اجرای خط‌مشی، به صورت جزئی‌تر، از این نهادهای انقلابی و سازوکار متفاوت آنها جهت اجرای خط‌مشی‌های مدنظر رهبر جامعه پرسش می‌شد.

پس از مشخص شدن جایگاه نهادهای انقلابی در مصاحبه‌های مقدماتی، مصاحبه شونده‌گان اصلی پژوهش، مسئولان جمهوری اسلامی در دهه اول انقلاب در نهادهای انقلابی انتخاب شدند و به صورت گلوله برفی جامعه مورد مطالعه گسترش یافت. جدول زیر، مشخصات مصاحبه شونده‌گان با حفظ محرمانگی و تنوع آن را گزارش می‌کند:

جدول ۴. مشخصات خبرگان مصاحبه شده در پژوهش حاضر

ردیف	مصاحبه	سمت و جایگاه در دهه شصت	سابقه حضور در نهاد انقلابی	سمت فعلی
۱	مصاحبه شونده اول	از موسسان جهادسازندگی و معاون وزیر جهادسازندگی	۲۲ سال	عضو شورای کانون بازنشستگان جهاد
۲	مصاحبه شونده دوم	مسئول حفاظت شخصیت‌های کمیته انقلاب اسلامی	۸ سال	بازنشسته
۳	مصاحبه شونده سوم	فرمانده قرارگاه در دفاع مقدس / از اولین فرماندهان خوزستان	۳۱ سال	عضو پژوهشگاه دفاع مقدس
۴	مصاحبه شونده چهارم	از فرماندهان گردان در دفاع مقدس	۸ سال	مدیران وزارت نفت
۵	مصاحبه شونده پنجم	از مسئولان جهاد سازندگی اصفهان	۱۵ سال	معاون وزیر

جدول ۴. مشخصات خبرگان مصاحبه شده در پژوهش حاضر

ردیف	مصاحبه	سمت و جایگاه در دهه شصت	سابقه حضور در نهاد انقلابی	سمت فعلی
۶	مصاحبه شونده ششم	از فرماندهان تیپ در دفاع مقدس	۴۰ سال	استاد دافوس
۷	مصاحبه شونده هفتم	مسئول وقت جهادسازندگی همدان	۱۹ سال	فعال گروه جهادی
۸	مصاحبه شونده هشتم	فرمانده یکی از کمیته‌های تهران	۱۲ سال	از فرماندهان فراجا
۹	مصاحبه شونده نهم	فرمانده در دفاع مقدس	۲۴ سال	نماینده ادوار مجلس

جهت تحلیل داده‌ها از روش «تحلیل مضمون»<sup>۱</sup> که از پرکاربردترین روش‌ها در بین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است، استفاده شد. این روش به‌عنوان «روش شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی» معرفی شده است. محقق در این روش به‌وسیله طبقه‌بندی داده‌ها و الگویابی درون داده‌ای و برون داده‌ای به‌سنخ‌شناسی تحلیلی دست پیدا می‌کند. داده‌های مختلف اعم از داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده می‌تواند با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گیرد (فریس و گلیسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

مبحث اعتمادپذیری پژوهش‌های کیفی، موضوع مهمی است. در دهه ۱۹۸۰، گوبا و لینکلن مفهوم «قابلیت اعتماد» را به‌عنوان جایگزین مفهوم روایی و پایایی مطرح شده در پژوهش‌های کمی معرفی کردند تا با این ابزار، در پژوهش کیفی، دقت علمی مورد سنجش قرار گیرد. این طرح از چهار عنصر «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید» تشکیل می‌شود (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷). در پژوهش حاضر جهت ارتقا حساسیت محقق، از پژوهشگر کمک‌کننده بهره گرفته شد که با تحلیل مستمر که سوال و گمان‌هایی را ایجاد می‌کرد، طبقه‌های مضامین و تحلیل نهایی را دقیق‌تر کرد. در کنار این اقدام، به‌منظور تأمین تفکر نظریه‌مندان، در

1. Theme Analysis  
2. Frith & Gleeson

گذر زمان اجرای تحقیق، سعی شد با ظهور اندیشه‌هایی از درون داده‌ها که در داده‌های جدید بازتأیید شد؛ داده‌های قبلی گردآوری شده، ممیزی پژوهشی شود. در نتیجه داده‌ها به‌طور مستمر بازبینی شد. هم‌چنین جهت اطمینان از صحیح بودن تحلیل‌ها، جداول مضامین نهایی، به چهار نفر از پیشکسوتان و اندیشمندانی که با نحوه اجرای خط‌مشی در دهه اول انقلاب آشنایی مناسبی داشتند ارائه شد و اصلاحات موردنظر آنان نیز در پژوهش مورد توجه قرار گرفت و بر غنای نتایج افزود.

## یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون، شناسه‌گذاری‌های توصیفی و تفسیری انجام شد که در ادامه نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه و سپس جدول استخراج مضامین سازمان دهنده و فراگیر ارائه می‌شود:

### استخراج مضامین پایه

پس از جمع‌آوری داده‌ها، بررسی آغاز شد. سپس با کدگذاری اولیه، نکات کلیدی و قابل توجه در موضوع ماهیت ابزار مورد استفاده امام خمینی (ره) در اجرای خط‌مشی، ذیل عنوان مضامین پایه مشخص شد. گزاره‌ها حکایت از سبکی متفاوت در اجرای خط‌مشی عمومی داشته است که با توفیق چشمگیر همراه بوده است. در جدول زیر نمونه کدگذاری اولیه گزارش می‌شود.

جدول ۵. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	PN3	کار امام در اداره کشور، نشان از هوش سرشار ایشان بود که بدون از بین بردن سازمان‌های بوروکرات، برای تحقق مأموریت‌ها نهادسازی کرد	هوشمندی امام در تاسیس نهادهای انقلابی
۲	PN7	امام نمی‌توانست با سازمان‌های بوروکرات باقی مانده از طاغوت، اهداف والای خود را پیش ببرد، امام سبک خاصی از ایجاد سازمان‌های دولتی را دنبال کرد	اصلاح ساختار اداره کشور بی‌اعتمادی به سازمان‌های بوروکرات
۳	PN4	مجموعه اصلی که حرف امام را می‌فهمید و با همه وجود جهت تحقق آن گام بر می‌داشت، نهادهای انقلابی بود. از	تناسب نهادهای انقلابی با مأموریت‌های انقلاب

جدول ۵. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
		سازمان‌های بوروکرات نمی‌شد توقع زیادی داشت	ظرفیت پایین سازمان‌های بوروکرات
۴	PN2	نهادی مثل سپاه معجزه بود و اگر نبود این نهاد انقلابی، صدام به پشتوانه قدرت ابرقدرت‌ها، نظام را نابود کرده	قدرت فوق العاده نهاد انقلابی سپاه
۵	PN1	در نهادهای انقلابی، اصل ماموریت بود و ساختار اصالت نداشت که به بهانه ساختار، ماموریت‌ها معطل بماند	اصالت ماموریت به جای ساختار معطل نگذاشتن ماموریت
۶	PN5	جهادسازندگی بدون مشارکت‌های مردم، نمی‌توانست این همه کار را انجام دهد. سهولت بکارگیری مردم علت توفیقات جهاد است و فقدان این مهم، دقیقاً مشکل سازمان‌های بوروکرات است	سهولت در بکارگیری مردم مشارکت گسترده مردم در تحقق ماموریت
۷	PN8	در کمیته‌های انقلاب اسلامی، کسی به خاطر پول عضو نشده بود و همه به خاطر تحقق اهداف جمع شده بودند، هرچند برای رفع نیازهای مادی بچه‌ها، مقداری پول به اعضا داده می‌شد ولی هیچ کس برای اون به کمیته نیومده بود	حضور اعضا به خاطر اهداف سازمان و نه حقوق ماهانه اصل نبودن مقدار پرداخت حقوق
۸	PN7	سلسله مراتب، وحی منزل نبود و مثل امروز جدی گرفته نمی‌شد، استقلال نسبی گروه‌های کوچک، بسیاری از کارها را پیش می‌برد	جدی نگرفتن سلسله مراتب استقلال گروه‌های کوچک
۹	PN1	برخورد با کرامت با همه افراد مجموعه، جزو اصول بود و این نبود که به خاطر تحقق هدف یا به بهانه بهره‌وری بیشتر، کسی به خود اجازه زیرپا گذاشتن کرامت بدهد	اصل بودن حفظ کرامت هدف غایی نبودن بهره‌وری
۱۰	PN5	همه اعضا حتی آشپز و راننده نسبت به اهداف توجیه بودند و بصیرت نسبت به کل به شدت مشهود بود و این	فهم ماموریت توسط همه اعضا سازمان

جدول ۵. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
		نبود که هرکس کاری جزئی را بدون فهم از کلیت حرکت مجموعه انجام دهد که به شدت انگیزه‌ها را تقویت می‌کرد.	ایجاد انگیزه با تبیین اهداف و فعالیت‌های سازمان

#### استخراج مضامین سازمان دهنده و فراگیر

تحلیل و بررسی مضمون‌های پایه و طبقه‌بندی آنها، مضمون‌های سازمان‌دهنده را مشخص کرد. در مرحله بعد با تحلیل آنها، مضامین فراگیر مشخص شد. جدول زیر به طور خلاصه این روند را گزارش می‌کند:

جدول ۶. روند شکل‌گیری مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضمون پایه مرحله دوم	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
فرهنگ اخوت و تعاون	فرهنگ خدمتگزاری بی منت	فرهنگ سازمانی جهادی
محوریت خدمتگزاری	ارزش بودن ساده زیستی	
ساده زیستی مدیران و اعضا	بهره‌گیری از نصرت الهی	
پرداخت حقوق بر مبنای رفع نیاز	بصیرت آحاد کارکنان	
دریافت امدادهای غیبی در سازمان	اصالت ماموریت به جای ساختار	
جدیت و قاطعیت در انجام ماموریت	سرعت عمل و کیفیت بالا	
بصیرت نسبت به کل در همه اعضا	ساختار غیرمتمرکز (کمرنگی سلسله مراتب)	سازماندهی انقلابی
تقویت فضای معنوی سازمان	جذب جوانان با انگیزه	
آمادگی دائمی اخذ ماموریت جدید		
اولویت شناسی ماموریت‌ها		مدیریت متعالی منابع
پیشتازی در حل بحران‌ها		
عمل با کیفیت و متقن		
سرعت در عمل به ماموریت		
عدم تصلب ساختار		
اصالت نداشتن بوروکراسی		
دارای هویت انقلابی بودن افراد قبل از ورود به		

جدول ۶. روند شکل‌گیری مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضمون پایه مرحله دوم	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
سازمان	خدمتگزاری	انسانی
جذب متفاوت نیروی جدید		
فراهم بودن امکان فعالیت داوطلبین		
استفاده از ظرفیت بی پایان مردم		
اعتماد متقابل به یکدیگر	اصالت اعتماد (به جای کنترل)	رهبری کرامت‌آمیز
اجازه بروز انگیزه‌های جوشان اعضا		
شخصیت دادن به افراد و توجه به جایگاه ویژه انسان		
شکل‌گیری حول شخصیتی با وجاهت		
هویت‌سازی در اعضا	محوریت افراد با وجاهت	
بستر اجتماع مومنین	ایجاد بستر هم‌افزایی مومنین	برنامه ریزی آرمانگرایانه
چینش ساختمان اداره برای تعامل حداکثری افراد		
اصل استقلال دادن به گروه‌های کوچک		
ایجاد شورا جهت تصمیم‌گیری		
بهره‌گیری واقعی و غیرنمایشی از علم	محوریت تیم‌های کوچک مستقل با اراده	
ولایت‌مداری در جهت‌گیری و عملکرد	برنامه ریزی مبتنی بر بیانات ولی فقیه	
عدم اصالت نظم ظاهری؛ هماهنگی در اراده‌ها		

جدول زیر نهاد متناظر هر خط‌مشی عمومی، به عنوان ابزار بازسازماندهی حاکمیت جهت

اجرای خط‌مشی و همچنین مولفه‌های آن را معرفی می‌کند:

جدول ۷. تناظر نهادهای انقلابی با خط‌مشی‌های عمومی در دهه شصت

خط‌مشی‌های عمومی	نهاد متناظر	مولفه‌ها
خط‌مشی‌های محرومیت‌زدایی، توسعه روستایی	جهاد سازندگی	برنامه ریزی آرمانگرایانه رهبری کرامت‌آمیز
خط‌مشی‌های دفاعی، امنیتی	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	فرهنگ سازمانی جهادی سازماندهی انقلابی
خط‌مشی‌های اجتماعی، امنیت شهری	کمیته انقلاب اسلامی	مدیریت متعالی منابع انسانی

باتوجه به کدگذاری‌های صورت گرفته و تحلیل‌ها، شکل ذیل از مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر حاصل شد:



شکل ۱. مؤلفه‌های نهادهای انقلابی دهه شصت به عنوان ابزار اجرای خط‌مشی عمومی

## تبیین مضامین فراگیر

### فرهنگ سازمانی جهادی

مضمون «فرهنگ سازمانی جهادی» و پایبندی مجموعه به آن، با جاری کردن فرهنگ خدمتگزاری بی‌منت و تعاون در سازمان، موجب جذب افراد دغدغه‌مند به نهاد می‌شود که به عنوان ثروت اصلی این نهادها محسوب می‌شود. فرهنگ غنی سازمانی موجب می‌شود که نهاد به مثابه یک سازمان یادگیرنده در خدمت تربیت و مهارت ورزی ایشان قرار می‌گیرد. در ضمن هدف‌گذاری خدمتگزاری، سبب جلب افراد با تفکر ساده زیستی به مجموعه می‌شود؛ چرا که



افرادی که به دنبال خدمتگزاری بی منت و صادقانه به مردم هستند، همزمان به فکر توسعه زندگی مادی خود به قصد ثروتمند شدن که مستلزم تمرکزهای خاص جهت تحقق این هدف است، نیستند.

فضای معنوی سازمان و اجتناب از معصیت کارکنان، زمینه ساز شکل گیری بصیرت درونی در ایشان می شود. با جاری شدن سنت های الهی، افعال این کارکنان بصیر، با برکت خواهد شد و نصرت الهی شامل حال آنان می شود. بهره گیری از ظرفیت های عظیم عالم غیرمادی و خداوند قدیر و توانا و اولیای الهی، جهت کمک و تحقق ماموریت ها، این نهادها را از سازمان های بوروکرات با غلبه نگاه مادی متمایز می کند و بهره گیری از سنت های جاری الهی، موجب کمک عالم غیب به پیشرفت سازمان خواهد شد. غفلت از عالم غیب و عدم باور به آن، مانع جاری شدن سنت های اجتماعی خداوند نمی شود و در حقیقت مانعی جهت تمهید و آماده سازی سازمان جهت بهره گیری از فیوضات عالم معنا می شود.

### مدیریت متعالی منابع انسانی

نهاد انقلابی، بستر شکل گرفته برای حضور و نقش آفرینی جوانان متعهد آرمانگراست که نهاد را به مثابه مجموعه ای پاکدست و قدرتمند برای تحقق ماموریت، آماده می کند. حضور این افراد در کنار هم، موجب هم افزایی در این جمع مومنانه می شود. با جاری شدن سنت الهی مورد اشاره در کلام امیرالمومنین (ع) «يُدُّ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ» (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۷) و دیگر آیات و روایات تمجید کننده از جمع مومنان صبور، هم افزایی خارج از وصفی در نهاد انقلابی رخ می دهد. عموماً سازمان های بروکرات به جهت جهان بینی مادی گرایانه و کنترل گرای خود، زمینه حضور افراد داوطلب را فراهم نمی کنند. این در حالی است که محور فعالیت ها در نهادهای انقلابی، افراد داوطلب با انگیزه های ایمانی و مستحکم است که نهاد، آنان را به رسمیت شناخته و اجازه کنش و فعالیت به ایشان می دهد؛ این حضور قلبی و همدلانه افراد داوطلب به عنوان گنج بی پایان نهادهای انقلابی محسوب می شود.

## سازماندهی انقلابی

در نهادهای انقلابی، سلسله مراتب به عنوان مسئله مقدس و ارزش غیرقابل خدشه تلقی نمی‌شود و آنچه مهم بوده است، تحقق ماموریت بوده است و برعکس، انعطاف‌پذیری برای تحقق اهداف ارزش تلقی می‌شده است. سلسله مراتب با بوروکراسی که به دنبال کنترل است، تناسب دارد و نه با انعطاف نهاد انقلابی که اعتماد محوریت دارد.

سرعت عمل بسیار بالای نهادهای انقلابی، حاصل اسیر نشدن در سلسله‌مراتب و کنترل‌های بوروکراتیک است. اصالت دادن به تحقق ماموریت به جای اصالت دادن به تحقق فرایندهای سازمانی، زمینه سرعت عمل را فراهم می‌کند و این مهم وقتی با حضور افراد متعهد و بامهارت تلفیق می‌شود، سرعت عمل کیفی را نتیجه می‌دهد و امور معطل طی شدن فرایندها باقی نخواهد ماند.

در نهاد انقلابی، ساختار منعطف و به رسمیت شناختن گروه‌های کوچکی که هدف‌های مهم خود را طرح و دنبال می‌کنند، انگیزه ایشان را مضاعف می‌کند و زمینه یادگیری مستمر ایشان را به خاطر مسئولیت‌پذیری خود فراهم می‌کند و احساس مسئولیت برای تحقق ماموریت‌های تعریف شده را در ایشان مضاعف می‌کند. استقلال نسبی این گروه‌ها و به رسمیت شناخته شدن ایشان از سوی نهاد، ساختار نهادی پیش‌برنده ماموریت هاست.

## برنامه‌ریزی آرمان‌گرایانه

آنچه برای نهاد انقلابی مهم بوده است، عمل به ماموریت مشخص در هر برهه زمانی و در نتیجه اصل محسوب نشدن فرایندها و روال‌های موجود بوده است که زمینه ساز تحقق سریع ماموریت‌ها می‌شود. ماموریت‌های متعدد و پراکنده، زمینه تشطط را فراهم می‌کند و این عدم تمرکز، سرعت عمل را مختل می‌کند.

نهاد انقلابی، خود را موظف به تحقق منویات ولی‌فقیه می‌داند و آنچه از سوی ایشان صادر می‌شود، فصل‌الخطاب محسوب می‌شود و توسط تمامی ارکان نهاد دنبال می‌شود. این مهم، قسمتی از انرژی مدیران و کارکنان نهاد را که باید صرف یافتن ماموریت برای خود می‌شد، صرفه‌جویی می‌کند؛ همچنین به جهت اعتبار منبع صدور فرمان (نائب امام زمان در دوره غیبت)،

هم‌افزایی چشم‌گیری در آحاد افراد نهاد جهت تحقق مأموریت ایجاد می‌کند که برکات آن در کیفیت انجام مأموریت بروز می‌کند. عدم اصرار بر سلسله مراتب طولانی در سازمان و بها دادن به افراد، و رای جایگاه سازمانی، موجب رویش انگیزه‌ها می‌شود و زمینه تدوین خلاقانه و تلاش برای تحقق برنامه از سوی افراد و گروه‌های کوچک سازمان را فراهم می‌کند. توجه به گروه‌های کوچک مستقل و تفویض هر مأموریت به هر یک از آنان منجر به تمرکز بالا و انجام مأموریت‌های مختلف با کیفیت بالا و با سرعت مناسب می‌شود.

### رهبری کرامت‌آمیز

حضور افراد با جاهت در راس نهادهای انقلابی، زمینه ایجاد ارتباط قلبی بین کارکنان با مدیر یا رهبر را فراهم می‌آورد. انتخاب مسئول در نهادهای انقلابی عموماً تعینی است و تعیینی نیست؛ به این معنا که فردی که از بقیه ایثارگرتر، شجاع‌تر، با درایت‌تر، پرتلاش‌تر، متعهدتر و با انگیزه‌تر است، خود به خود به عنوان مسئول شناخته می‌شود و این مغایر با لابی افراد فرصت‌طلب جهت تصدی مسئولیت است. این مدیر، با رهبری کرامت‌آمیز خود، موجبات رشد افراد سازمان را فراهم می‌کند و بر انگیزه ایشان جهت تحقق مأموریت‌ها می‌دمد. یکی از ارکان سازمان‌های بوروکراتیک، کنترل شدید است. نهادهای انقلابی با اعتماد به افراد، کنترل را کمرنگ‌تر و رقیق‌تر و به شکلی متفاوت دنبال می‌کردند. خروجی‌ها و نتایج نشان داد که اتفاقاً این سبک اعتماد، نتایج بسیار بهتری از آن سبک کنترل شدید حاصل می‌کند. اعتماد به افراد در نهاد، موجب احساس مسئولیت شدید ایشان می‌شود و در مواقع لازم، بدون نیاز به کسب تاییدهای متعدد، بر اساس فهم خود از مسئله و با ابتکار و خلاقیت بسیار بالا با مسئله روبرو می‌شود و مسئله با نوآوری و شناخت دقیق و نزدیک حل می‌شود.

### نتیجه‌گیری

امام خمینی (ره) به عنوان یک مرجع دینی و رهبر الهی، به واسطه نبوغ ذاتی خود و همچنین اسلام‌شناسی عمیق و همچنین بصیرت و روشندلی حاصل شده به وسیله ورع و تقوا، ابزاری بسیار

خلاقانه و پیش‌برنده برای تحقق خط‌مشی‌ها پس از انقلاب اسلامی ابداع کرد. محوریت این ابداع جدید، حضور و نقش آفرینی مردم داوطلب و متعهد و اعتماد کامل از سوی حاکمیت به ایشان است.

بعد از انقلاب اسلامی، جهت اجرای خط‌مشی‌های عمومی جدید مطرح شده از سوی نظام حکومتی جدید، چند راه پیش روی امام خمینی (ره) وجود داشت:

**الف:** حفظ همه ساختارهای اداره و وزارتخانه‌های باقی مانده از رژیم پهلوی و کنترل شدید مدیران آنها توسط انقلابیون

**ب:** حفظ همه ساختارهای اداره و وزارتخانه‌های باقی مانده از رژیم پهلوی و جابه‌جایی مدیران ارشد دوره قبلی با مدیران انقلابی

**ج:** از بین بردن بنیادین ساختارهای اداره و وزارتخانه‌های باقی مانده از رژیم پهلوی و ایجاد ساختارهای کاملاً جدید

**د:** حفظ ساختارهای اداره و وزارتخانه‌های باقی مانده از رژیم پهلوی و راه‌اندازی نهادها و کمیته‌های ویژه جهت تحقق مأموریت‌های اصلی

امام خمینی (ره) انتخابی هوشمندانه داشت. ایشان حتی با انحلال ارتش و شهربانی به عنوان پیشانی برخورد حکومت پهلوی با مردم، موافقت نمی‌کند. البته با ارشاد، اقناع و گفتمان‌سازی تلاش می‌کند روح جدیدی با عنوان «رسالت خدمتگزاری» را در کارکنان باقی مانده از فرهنگ دوره پهلوی بدمد که موجبات تقویت گفتمان دولت خدمتگزار را فراهم می‌کند.

امام خمینی (ره) جهت تحقق خط‌مشی‌های اصلی مورد نظر انقلاب، راه حل چهارم را برمی‌گزیند و اقدام به نهادسازی جدید و موازی می‌کند. نهادهایی که فارغ از بوروکراسی‌های موجود، با ساختاری چابک و با حضور جوانان متعهد، به دنبال تحقق یک مأموریت مشخص هستند و در این راستا، از همه ظرفیت‌ها بهره می‌گیرند.

اولین اقدام ایشان جهت زمینه‌سازی اجرای خط‌مشی‌های عمومی مدنظر انقلاب اسلامی، در فردای پیروزی انقلاب ظاهر می‌شود. در تاریخ ۲۳ بهمن ۱۳۵۷ با حکم مستقیم امام خمینی (ره)، کمیته انقلاب اسلامی تاسیس می‌شود. این نهادسازی به سرعت ادامه پیدا می‌کند و سه ماه بعد

حکم تاسیس سپاه، چهار ماه بعد حکم تاسیس جهادسازندگی، نه ماه بعد حکم تاسیس بسیج مستضعفان صادر می‌شود و با سرعت، ده‌ها نهاد انقلابی با حکم از طرف امام شکل می‌گیرد. برای اموری که از منظر امام خمینی (ره) دارای اهمیت بوده، به جای ارجاع آن موضوع به وزارتخانه‌های موجود، نهاد یا کمیته یا شورای چندنفره تاسیس می‌شود. این روند به شکلی پرننگ است که در مجموع امام در ده سال اول انقلاب، ۱۸۹ نهاد، کمیته یا شورای چند نفره تاسیس می‌کند که حدود ۳۰ مجموعه از آنها، به علت شدت موضوع یا قدرت فرد حکم‌گیرنده از امام، فعالیت گسترده‌تری داشته‌اند. نهادهایی مانند جهادسازندگی، سپاه پاسداران، کمیته انقلاب اسلامی، بسیج مستضعفان و... گل سرسبد این نهادسازی‌ها بوده‌اند.

به دیگر سخن می‌توان این‌طور بیان کرد که در جهت اجرای خط‌مشی‌های مدنظر انقلاب، گروه‌ها و تشکیلات به میدان آمده مردمی و متعهد، توسط امام به رسمیت شناخته می‌شود. به جای احاله این ظرفیت‌های مردمی ارزشمند به دستگاه‌های بوروکراتیک که احتمالاً موجب نهادینه شدن سبک زندگی کارمندی در ایشان می‌شد، امام، مقدمات حاکمیت را با دست باز به ایشان می‌سپرد و مانع کنش انقلابی ایشان در سطح اداره کشور نمی‌شد.

از منظر ریشه‌یابی شکل‌گیری بوروکراسی باید گفت که از منظر مبانی، بوروکراسی بر مبانی انسان‌شناسی مدرن شکل گرفته که به تعبیر هابز، «انسان را گرگ دیگر انسان‌ها» می‌بیند و لاجرم برای کنترل این گرگ‌ها، سازمان بوروکرات باید با کنترل‌های شدید، مانع بروز کامل خوی گرگی کارکنان سازمان شود تا به دیگران آسیب کمتری برسد. این نگاه کاملاً در مقابل انسان‌شناسی اسلامی قرار دارد که می‌فرماید «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ» (قرآن کریم، سوره ۴۹) و مومنان (کارکنان سازمان) را برادران ایمانی یکدیگر معرفی می‌کند.

وقتی به کارکنان سازمان به چشم برادر متعهد نگاه شود، نه تنها هزینه‌های کنترل در سازمان به شدت کاهش می‌یابد، بلکه با عنصر طلایی «اعتماد»، زمینه خلاقیت و کنشگری فعالانه و رشد ایشان نیز بسیار هموار می‌شود. حال چنین نهادی به راحتی می‌تواند نقش خود را در اجرای خط‌مشی‌های عمومی ایفا کند و خط‌مشی‌ها با کیفیت بسیار بالا اجرای می‌شوند.

از نگاه تاریخی می‌توان این‌طور صورت‌بندی کرد که نگاه کنترلی شدید بوروکراسی با روحیه و زندگی اجتماعی غرب با خوی غیرانسانی سازگاری دارد. هرچند در سده‌های اخیر، ظاهر

این فقر انسانیت و فرهنگ، با قدرت رسانه‌ای مخفی شده است، اما وجود آن در لایه‌های عمیق‌تر وجود ساکنان مغرب زمین، بوروکراسی را تبدیل به بهترین ابزار اداره جامعه آنها کرده است. این در حالی است که بوروکراسی و مبانی آن، با روحیه مردم مشرق زمین، به خصوص مسلمانان (با آموزه‌های اسلامی نهادینه شده طی هزار و چهارصد سال) قرابت ندارد و مانع بروز و ظهور ظرفیت‌های عظیم ایشان خواهد شد.

امام خمینی (ره) با اشراف به این تفاوت تاریخی، جهت اجرای بهتر خط‌مشی‌ها در ایران، به وسیله نهادهای انقلابی، بوروکراسی را پس زد. نهادهای انقلابی با سبک اداره برادرانه، کارآمدی فوق‌العاده‌ای از خود نشان دادند و خط‌مشی‌های مدنظر امام خمینی (ره) در جامعه جاری شد.

در مجموع می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که امام خمینی (ره) جهت اجرای خط‌مشی‌های مدنظر انقلاب اسلامی، به جوانان متعهد که برگزیده مردم هستند، اعتقاد داشت و جهت زمینه‌سازی حضور ایشان، اقدام به تاسیس نهادهای انقلابی کرد و شخصاً برای این نهادها حکم صادر کرد تا ذیل دولت و بوروکراسی به ارث مانده از دوره طاغوت نروند. این نهادها با سبک اداره برادرانه و اجتناب از بوروکراسی، به مدلی از اداره رسیدند که نه تنها به تحمیل روحیه کارمندی در اعضا منجر نمی‌شد، بلکه به شدت بر دغدغه و توانمندی کارکنان خود می‌افزود و موجب تحقق خط‌مشی‌های اصلی در قالب ماموریت‌های محوله به این نهادهای کارآمد می‌شد. شهید حاج قاسم سلیمانی و دیگر فرماندهان شهید، گوشه‌ای از نتایج این سازوکار پرورش‌میران انقلابی هستند.

از جنبه‌های بصیرت و روشن بینی و واقع‌گرایی امام خمینی (ره)، می‌توان به عدم انحلال وزارتخانه‌های موجود اشاره کرد. بدینوسیله سیل ماموریت‌های شکل‌گرفته در نظام اداری وقت، روی نهادهای انقلابی آوار نشد و این نهادها، ماموریت محور، ارزش‌مدار و تدریجی خود را توسعه دادند.

امام خمینی (ره) با ابتکار راه‌اندازی نهادهای انقلابی و نقش دادن به مردم در اجرای خط‌مشی‌های انقلاب، به گونه‌ای عمل کرد که در شرایط بسیار پیچیده دهه شصت که جنگ ۸ساله تحمیلی، تحریم‌های اقتصادی جهانی، تحولات جدایی‌طلبان در اطراف ایران، ترورها و خانه‌های تیمی منافقین در شهرها، بمب‌گذاری‌ها و شهادت ارکان انقلاب مانند شهید بهشتی،

قسمتی از این پیچیدگی است، با استفاده از بازوان قدرتمند خود تحت عنوان نهادهای انقلابی، بر همه چالش‌ها فائق آمد. نوع اجرای خط‌مشی توسط امام با میدان‌دادن به نهادهای انقلابی، زمینه ساز تربیت انسان‌هایی وارسته و مدیرانی توانمند در سپاه، کمیته، جهاد و... شد. فقط در زمینه بازدارندگی دفاعی، استمرار حرکت یکی از این مدیران پرورش یافته در این نهادهای انقلابی (شهید حسن طهرانی مقدم)، به ظهور قدرت عظیم موشکی ایران در دهه‌های بعد منجر شد. در پایان چند پیشنهاد که از این مطالعه برای محقق حاصل شده است، ارائه می‌شود:

## پیشنهادهای

پیشنهادهای منبعث از پژوهش حاضر:

۱. با نصب العین قراردادادن خدمتگزاری بی‌منت در سازمان‌های دولتی و استفاده از افراد با چنین گرایش‌هایی، زمینه خدمت‌رسانی به محرومین فراهم شود.
  ۲. به جای کنترل‌های شدید، با اعتماد به کارکنان، زمینه رشد شخصیت و باروری ایشان و بازدهی بلندمدت سازمان فراهم شود.
  ۳. سازمان‌ها با شناسایی سنت‌های جاری الهی در سطح فرد و جامعه، زمینه استفاده از برکات و نصرت‌های غیبی الهی را در خود و سازمان خود فراهم کنند.
  ۴. سازمان‌های دولتی به جای تمرکز به چند ماموریت، در هر برهه اولویتی مشخص را برای خود تعیین کنند تا همه تلاش‌ها معطوف به همان شود.
  ۵. سازمان‌های دولتی به گروه‌های کوچک توانمند در داخل سازمان بهای بیشتری دهند و فارغ از سلسله‌مراتب، ماموریت‌های مشخص و جدی را به ایشان واگذار نمایند.
  ۶. سازمان‌های دولتی، بستر جمع‌شدن جوانان متعهد و آرمانگرا را فراهم کنند که این افراد می‌توانند به بهترین شکل منفعت عامه را تامین نمایند.
- پیشنهادهای جهت ادامه و تکمیل پژوهش حاضر:
۷. قبل از درگذشت و رحلت مدیران وقت نهادهای انقلابی، مصاحبه‌های مفصل با ایشان صورت گیرد و سبک مدیریت و چگونگی فرآیندها و نظامات مدیریتی نهادهای انقلابی، استنتاج شود.

۸. هر نهاد انقلابی جداگانه از منظر اجرای خط‌مشی عمومی مورد مطالعه قرار گیرد.
۹. سبک اداره و فرآیندهای داخلی نهادهای انقلابی که منجر به چنین کارآمدی شده است مطالعه شود.
۱۰. با تحلیل مضمون بیانات امام خمینی(ره) در خطاب با نهادهای انقلابی، سبک تعامل امام خمینی(ره) در قبال آنها، تدقیق شود.
۱۱. سازمان‌ها و نهادهای موفق در اجرای خط‌مشی در دهه‌های بعدی انقلاب مورد مطالعه قرار گیرد و نسبت آن با نهادهای انقلابی مشخص شود.
۱۲. سبک اداره و ابزارهای اجرای خط‌مشی عمومی امروز جمهوری اسلامی با دهه شصت مقایسه تطبیقی شود.





## فهرست منابع

- امام خمینی (ره)، سیدروح الله (۱۳۷۸). **صحیفه امام**. تهران، نشر مرکز تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره) ابدالی، رقیه (۱۳۸۹). **تبیین مشکلات اجرای خط‌مشی عمومی در دستگاه‌های دولتی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدبهشتی
- ارجینی، حسین، علیمزادی، زهرا (۱۳۹۴). **راهبردهای امام خمینی (ره) قدس سره در مدیریت دفاع مقدس، مطالعات انقلاب اسلامی**، شماره ۴۲، ۱۳۹-۱۵۸
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). **نهادها و سازمان‌ها**. ترجمه: مینا دده‌بیگی، تهران: انتشارات سمت
- اطهری، سیدحسین (۱۳۹۱). **تاثیر رهبری امام خمینی (ره) بر سرمایه اجتماعی در جریان انقلاب اسلامی ایران، پژوهشنامه انقلاب اسلامی**، شماره ۴، ۱۶۵-۱۸۹
- الوانی، سیدمهدی؛ شلویری، میثاق (۱۳۹۵). **اجرای خط‌مشی عمومی، دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی**. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ایران: تهران
- الوندی، محمدجواد (۱۳۸۱). **تحلیلی بر عوامل موثر در شکل‌گیری و ماندگاری سپاه به عنوان یک نهاد انقلابی، همایش نهادگرایی، سپاه و انقلاب اسلامی: مبانی، رویکردها، چالش‌ها و راهبردها**، تهران: مرکز راهبردی سپاه
- اعتباریان، اکبر، کیوان آرا، امیر، عطایی، مهدی. (۱۳۹۶). **تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)**. مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۱۶(۸۴)، ۷۵-۹۳
- ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۱). **طراحی مفهومی الگوی استخراج ویژگی‌های نهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی**. تهران: مرکز راهبری سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- بقایی، خرم (۱۳۹۰). **بررسی تاثیر نهادهای انقلابی بر تثبیت نظام جمهوری اسلامی**. تهران، دانشگاه تهران، دانشکده حقوق و علوم سیاسی
- پورجعفری صدرآباد، مهدی، زارع زاده مهریزی، محمدحسین، افتخاری، اصغر (۱۳۹۷). **اصول مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی (ره) در کمیته‌های انقلاب اسلامی**. پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ۸(۲۹)، ۱۱۳-۱۳۸
- جاجرمی زاده، محسن، رعنائی کردشولی، حبیب اله، باقری، مسلم، الهیاری، احمد، مباحثی، علی اصغر (۱۴۰۰). **شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران**. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۱)، ۹۷-۱۲۲
- دانایی فرد، حسن، باقری کنی، مصباح الهدی، حجازی فر، سعید (۱۳۹۴). **شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت محور و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهادسازندگی)**. مدیریت اسلامی، ۲۳(۴)، ۴۵-۷۲.

- دانایی فرد، حسن؛ گل وردی، مهدی؛ مولوی، زینب (۱۳۹۷). نقش آزادی عمل اداری بوروکرات‌ها در تمایل به اجرای خطمشی‌های عمومی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، بهار ۹۷ شماره ۴۹، ۶۳-۷۶
- راحلی، حسین، شکوری، علی (۱۳۸۷). بررسی زمینه‌های حاکمیتی جهاد سازندگی و نقش این زمینه‌ها در دستاوردهای آن از تشکیل تا ادغام، ۱۳۸۰ - ۱۳۵۸، جغرافیا و برنامه ریزی، شماره ۲۶، ۹۵-۱۱۶
- رحیمی صادق، زهره (۱۳۸۳). بررسی عوامل ساختاری موثر بر عدم اجرای کامل خطمشی‌های عمومی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور
- رستمی، ولی؛ محمدی، حسین؛ قطبی، میلاد (۱۳۹۹). تحلیلی بر مفهوم «نهادهای انقلابی» در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌نامه حقوق اسلامی. ۲۱(۲)، ۳۹۵-۴۱۴
- رنگریز، حسن، موذنی، بهرام. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره. خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۴۳(۴) (پیاپی ۲۸ زمستان ۱۳۹۶)، ۲۷-۴۳
- روح‌اللهی، مهدی؛ طباطباییان، حبیب‌الله؛ منطقی، منوچهر؛ بامداد صوفی، جهانیار (۱۳۹۷). الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۶(۲)، ۹۱-۱۳۱
- رئوف موسوی، سیدابراهیم (۱۴۰۰). سبک زندگی کارمندی، تهران: نشر سوره مهر
- شبستری، محسن (۱۳۶۱). جهاد سازندگی باید از تشریفات اداری و بوروکراسی بدور باشد، نشریه جهاد، شماره ۳۳، ۶۹-۷۰
- عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول؛ میرزایی، محمدقاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲۲(۶)، ۴۹-۷۰
- فانی، علی اصغر، قربانلو، محسن، دانایی فرد، حسن، و دلخواه، جلیل (۱۳۹۶). طراحی چارچوبی برای انتخاب آمیخته ابزارهای خطمشی عمومی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش). چشم انداز مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۴۱-۶۴
- فروزنده، لطف‌الله، رضایی، سیاوش، شمس دولت آبادی، سید محمودرضا، ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۹). ارائه الگوی نهادسازی در انقلاب اسلامی بر اساس گفتمان امام و رهبری. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸(۷۹)، ۱۵۳-۱۷۷
- فرهی، علی، سنجقی، محمد ابراهیم، سلطانی، محمدرضا، محمدیان، یداله (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۵۳-۸۳
- قائدعلی، حمیدرضا، سلیمی، غلامرضا (۱۳۹۹). سیر تطور مدیریت جهادی در نهادهای انقلاب اسلامی (مطالعه موردی جهاد سازندگی)، مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، شماره ۹۰، ۱۳۷-۱۵۲
- قانع، رشید (۱۳۹۸). طراحی مدلی برای موفقیت خطمشی عمومی، بررسی خطمشی‌های موفق دفاعی،

- هسته‌ای، بهداشت و درمان و فناوری‌های نوین در ایران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس  
قراباغی، میثم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ و لطیفی، میثم (۱۴۰۰). فراترکیب مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی در ایران.  
سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۳)، ۲۴۳-۲۶۰
- تابی، امیرعلی (۱۳۹۸). نقش راهبردی امام‌خمینی (ره) در مدیریت جنگ در دوران دفاع مقدس. *مطالعات دفاع مقدس*، ۵(۳)، ۴۹-۶۵
- کرامت، حسین (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران (مورد مطالعه وزارت آموزش و پرورش)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور غرب تهران  
مختاریان پور، مجید (۱۳۹۱). طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه توسعه کشور، رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبایی
- مراذخانی، فردین، سعادت‌تی، بهروز (۱۳۹۸). جایگاه حقوقی نهادهای انقلابی در حقوق اداری ایران. *دیدگاه‌های حقوق قضایی*. ۲۴ (۸۸)، ۱۰۳-۱۲۳
- مرکز اسناد انقلاب اسلامی (۱۳۸۷). *فرهنگنامه نهادهای انقلاب اسلامی*. تهران: انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی
- منوریان، عباس (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی. تهران: مهربان نشر
- میرحسینی، مهدی (۱۳۷۷). آشنایی با تشکیلات دولت جمهوری اسلامی ایران. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نشریه جهاد (۱۳۶۰). جهاد باید بماند و به جهاد ادامه دهد. *مجله جهاد*، شماره ۲۷. تهران: نشر جهادسازندگی
- Azad Singh Bali, Michael Howlett, Jenny M Lewis, M Ramesh(2021) Procedural policy tools in theory and practice, *Policy and Society*, Volume 40, Issue 3, Pages 295-311
- Bob Hudson, David Hunter & Stephen Peckham (2019) Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help?, *Policy Design and Practice*, 2:1, 1-14
- Capano, G & ,Howlett, M. (۲۰۲۰). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: policy tools and the current research agenda on policy mixes. *Sage Open*
- Charlotte Cloutier, Jean-Louis Denis, Ann Langley, Lise Lamothe, Agency at the Managerial Interface: Public Sector Reform as Institutional Work, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume ۲۶, Issue ۲, April ۲۰۱۶, Pages ۲۵۹-۲۷۶
- Howlett, Micheal.(۲۰۱۱). *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. Publisher Routledge.
- Howlett M, Rayner J. (۲۰۱۳). Patching vs packaging in policy formulation: assessing policy portfolio design. *Politics and overnance*, ۱(۲), ۱۸۲-۱۷۰

Selznic, Philip (۱۹۹۶). Institutionlism Old and new. **Administrative Science Quarterly**, vol.۴۱pp.۲۷۸-۲۷۷

Williams, M. (۲۰۲۱). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. **Journal of Institutional Economics**, ۱۷(۲), ۳۵۷-۳۳۹

