

مدیریت جهادی

در جهاد سازندگی

(به روایت پیشکسوت جهادی؛ مهندس حسینعلی عظیمی)

دوین

علی مشایخی - محسن جعفری - حمدرضا حسینی

دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مؤسسه چاپ و انتشارات



۵۱۶

سری مدیریت - ۵۰

سرشناسه	مشایخی، علی، ۱۳۶۴
عنوان و پدیدآور	مدیریت جهادی در جهاد سازندگی (به روایت پیشکسوت جهادی مهندس حسینی عظیمی) / گردآوری و تدوین علی مشایخی، محسن جعفری، محمدرضا حسینی.
مشات نثر	تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۹۷.
مختصات ظاهری	۱۹۶ ص: مصور.
فروپ	دانشگاه جامع امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۵۱۶، سری مدیریت، ۵۰.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۵۳۶-۰
وضع فهرس و ریس	فیا.
موضوع	عظیمی، حسینی، ۱۳۲۶ -- خاطرات
موضوع	دیریت (اسلام)
موضوع	Management -- Religious aspects -- Islam
شناسه افزوده	جعفری، محسن، ۱۳۶۵
شناسه افزوده	حسینی، محمدرضا، ۱۳۶۷
شناسه افزوده	جامع امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات.
رده‌بندی کنگره	DSR ۵۹۱/۱م۵، ۱۳۹۶
رده‌بندی دیویی	۳۵۱/۱۰۶۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۴۸۲۴۲۶۸

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و اقتباس برای دانشگاه جامع امام حسین(ع) محفوظ است.

- عنوان: مدیریت جهادی در جهاد سازندگی (به پیشکسوت جهادی؛ مهندس حسینی عظیمی)
- گردآوری و تدوین: علی مشایخی - محسن جعفری - محمدرضا حسینی
- ویراستار علمی: حمیدرضا ملازینل - فاطمه‌سادات حسینی قمی
- ویرایش: محمد میرزایی
- ناظرین فنی چاپ: سید محمدباقر موسوی - مسعود یآوری
- نوبت چاپ: اول (فروردین ماه ۱۳۹۷)
- شمارگان: ۲۰۰ نسخه
- قیمت: ۱۵۰,۰۰۰ ریال
- نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، معاونت پژوهش و فناوری، ۷۳۸۲۸۲۷۴ دورنگار: ۰۹۱۲۴۸۷۰۰۱۷ همراه: ۷۳۸۲۸۲۶۰ تلفن: ۷۳۸۲۸۲۶۰
- مرکز پخش: تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷

شما عزیزان با خدمات شایسته خود در پشت جبهه‌ها، چون جبهه‌ها، دل امام زمان
- ح‌ج‌ل‌ه‌ الف‌دا - را شاد کرده‌اید. امیدوارم از سیاست صخره‌های سخت «نه شرقی،
نه غربی جمهوری اسلامی» عبور کنید که اگر ایران را بر پایه استقلال واقعی پایه ریزی
نکنید هیچ کار نکرده‌ایم. چشم امید من به شما سازندگان پر شور و نشاط اسلامی
است.

بخشی از پیام امام خمینی (ره) به سنولان برگزاری سمینار جهاد سازندگی در تاریخ ۱۳۶۷/۰۹/۱۴

جهاد سازندگی از جمله دستگاه‌هایی است که بدن از همه، ما را به یاد امام عزیزمان
می‌اندازد. چقدر ایشان به این مجموعه جوانان با انگیزش و با اخلاص و کارآمد اهمیت
می‌دادند؛ و چقدر لذت می‌بردند وقتی می‌شنیدند جهاد سازندگی موفقیت‌هایی را در جبهه
جنگ و مناطق دورافتاده روستایی به دست آورده است. آن‌ها بزرگ، از دیدن این همه
تلاش، پُر از امید و شادی می‌شد. تیزبینی و روشن‌نگری و تشنگی از نریز، درست و
بجا بود و می‌دانست این مجموعه که از عناصر مؤمن و انقلابی و جوانان فعال و کارآمد
و باسواد تشکیل یافته است، تا چه اندازه می‌تواند برای کشور مفید باشد.

بخشی از بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جهادگران جهاد سازندگی در تاریخ ۱۳۷۸/۳/۲۰

فهرست مطالب

پیش ۴	نار	۱۳
معرفی	راوی	۱۹
آغاز		۲۳
برگشت از پاوه و قرار در نماز جمعه		۲۵
حضور در جهاد		۲۵
نحوه ورود داوطلبانه مردم و کارمندان دولت	جهاد	۲۷
روح مشترک اهداف		۲۸
تفاوت جهاد با دیگر ادارات		۲۹
تشکیل	ساختار	۳۱
نقش دانشجویان در شکل گیری جهاد		۳۵
وضعیت اعضای جهاد در ابتدا		۳۷
شورای مرکزی		۳۸

۴۳ ایجاد واحد

۴۸ ایجاد کمیته

۵۳ جهاد در استان‌ها

۵۵ شکل‌گیری سریع و خودجوش جهاد استان‌ها

۵۶ تعیین شورای مرکزی استان با مشورت خبرگان

۵۷ احکام شورای مرکزی استان

۵۷ وظایف شورای مرکزی استان‌ها

۶۰ تشکیل سران استان متفاوت بود

۶۱ ساختار منطقه‌ای جهاد

۶۳ ساختار منطقه‌ای و ساختار بخشی

۷۳ تصمیم‌گیری از پایین به بالا در حاد سازندگی

۷۷ انسان‌مداری

۸۱ رابطه جهاد با سایر سازمان‌ها

۸۳ ایجاد شبکه‌ای از مشاوران دانشگاهی

۸۴ همکاری شورای انقلاب و دولت با جهاد

۸۵ مرجعیت جهاد در کارهای انقلابی

۸۹ اعتماد

۹۱ اعتماد بین نیروهای جهاد

۹۱ مشخص شدن سریع سوء استفاده

- ۹۳..... مبنای تفاوت‌های حقوق در جهاد
- ۹۴..... تفویض اختیار و اعتماد در اثر تدین و تقوا
- ۹۵..... اعتماد، نتیجه تقوای نیروهای جهاد
- ۹۷..... تاثیر حسابدارها بر بروکراسی جهاد
- ۹۹..... مقررات و آئین‌نامه‌ها را خودمان ننوشتیم

۱۰۱..... ساختار شورایی جهاد

- ۱۰۳..... همه فعالیت‌های جهاد، شورایی انجام می‌شد
- ۱۰۴..... تشکّل شورای مسئولین قسمت‌های مختلف
- ۱۰۵..... نهادینه شدن دولت
- ۱۰۵..... شورای هماهنگی
- ۱۰۹..... شورای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی
- ۱۱۰..... دادن اطلاعات کامل به مردم بنگ دادن مشاوره صادقانه به آنها
- ۱۱۱..... رابطه متقابل مشورت و اعتماد
- ۱۱۲..... انتقال تجربیات بین استان‌ها

۱۱۳..... رابطه با مردم

- ۱۱۵..... روحیات جهاد مثل روحیات مردم بود
- ۱۱۶..... باور به جهاد و رضایتمندی از آن
- ۱۱۷..... نماز خوان‌شدن روستایی‌ها
- ۱۱۷..... اعتبار جهادی‌ها میان مردم روستاها
- ۱۱۸..... آموزش و تربیت جهادی‌ها مبتنی بر دانش بومی روستایی‌ها
- ۱۱۹..... ایجاد شورای اسلامی روستا

- ۱۲۰.....رفع اختلاف بین روستایی ها و جهاد دهستان
- ۱۲۲.....رئیس در دسترس بود.....
- ۱۲۲.....نحوه برخورد با مراجعه کنندگان در اداره.....
- ۱۲۳.....امیدواری روستایی ها.....

۱۲۵.....کمیته فرهنگی.....

- ۱۲۷.....نحوه ایجاد واحد فرهنگی و کمیته فرهنگی.....
- ۱۲۸.....ابعاد فعالیت های کمیته فرهنگی.....
- ۱۲۹.....حذف کمیته فرهنگی از جهاد.....

۱۳۳.....دولتی شدن جهاد.....

- ۱۳۵.....بزرگ نشان دادن مشاרת جهاد.....
- ۱۳۷.....ترور شهید بهشتی و ضربه به جهاد به جهت فقدان ایشان.....
- ۱۳۸.....روند وزارتخانه شدن جهاد.....
- ۱۳۹.....سم مقررات اداری.....
- ۱۴۱.....تغییر سیستم ها بعد از وزارتخانه شدن و سرکشی.....
- ۱۴۲.....بازگشت ریاست از بالا به پایین.....
- ۱۴۳.....تحول در آموزش در وزارتخانه.....
- ۱۴۴.....تعیین وظیفه برای وزارت جهاد سازندگی.....
- ۱۴۵.....شروع فسادهای متداول و فاکتور صوری.....
- ۱۴۶.....بحران روحی نیروها بعد از وزارتی شدن جهاد.....
- ۱۴۷.....مؤسسات سه گانه جهاد.....
- ۱۴۸.....از بین رفتن سبک منطقه ای.....

۱۴۹.....رشد کشور در شیلات، شیر، گندم و مرغ

۱۵۲.....تفکیک وظایف و ادغام

۱۵۳.....دو مثال از کار مردمی و دولتی در کشورهای دیگر

۱۵۷.....جهاد سازندگی در جنگ

۱۵۹.....شروع جنگ

۱۶۱.....ایجاد تیپ زرهی جهاد

۱۶۲.....پشتیبانی و مهندسی جنگ جهاد

۱۶۵.....تأمین امکانات جهاد در جنگ

۱۶۷.....آموزش در پشت بانی مهندسی جنگ جهاد

۱۶۸.....الگو بودن مدیریت جهاد برای ایجاد یک نهاد جهادی

۱۶۹.....وجود فرماندهی و سرری هر هنگ

۱۷۱.....روش مسئولین جهاد در جنگ

۱۷۳.....برخورد با امکانات و افراد پ.م.ج.ج بعد جنگ

۱۷۵.....پیوستها

۱۷۵.....اساسنامه جهاد سازندگی

۱۷۵.....مقدمه

۱۷۷.....فصل اول - اهداف

۱۷۸.....فصل دوم- خط مشی و شرح وظایف

۱۷۹.....فصل سوم - طرح کلی تشکیلات

۱۸۰.....فصل چهارم- تشکیلات دفتر مرکزی

۱۸۵.....فصل پنجم- جهاد سازندگی استان

فصل ششم- جهاد سازندگی شهرستان.....	۱۸۶
فصل هفتم- جهاد سازندگی دهستان.....	۱۸۷
قانون تشکیل وزارت جهاد سازندگی.....	۱۸۹
فصل اول - هدف.....	۱۸۹
فصل دوم - وظایف.....	۱۸۹
فصل سوم - مقررات عمومی.....	۱۹۲

تذکره.....	۱۹۳
------------	-----

پیش گفتار

چند وقت پیش، بروهشی در باب مطالعه ابعاد اداره شورایی در جهاد سازندگی انجام شد. در این پژوهش، مصاحبه‌ای داشتیم با مسئول شورای جهاد استان لرستان؛ ایشان، خاطره جالبی به نقل از مرحوم آقای هاشمی به این مضمون رفسنجانی عزیز، در ند: «زمانی که به ژاپن رفته بودم جلسه‌ای نیز با امپراطور وقت این کشور، داشتم. پس از بحث و گفتگو پیرامون برخی مسائل دوجانبه، امپراطور به من گفت: علی‌رغم این که ما تحولات انقلاب شما را دنبال می‌کنیم ولی هنوز برای برخی از سوالات خود پاسخ روشنی نیافته‌ایم. اول اینکه ما مدتی است روی سازش در کشور شما به نام جهاد سازندگی مطالعه می‌کنیم؛ برای من جالب است چطور می‌توانسته در مدت کوتاهی مردم مناطق محروم را با خود همراه کنید؟ بسیاری از آن مناطق را توسعه بدهد؟ دوم اینکه ما در اظهارات و سخنرانی‌های مسئولین کشور شما دقت کرده و دیده‌ایم که بدون هیچ نوشته و مکتوب مترقی، نوع خاصی از هماهنگی در گفتار بین شما وجود دارد. چطور این هماهنگی به‌وجود آمده است؟ در کشور ژاپن علی‌رغم وجود سال‌ها نظام بروکراتیک و ارتباطات مکتوب، هنوز این هماهنگی به اندازه شما وجود ندارد. سوم

اینکه برای ما سوال است که چرا این قدر مسئولین کشور شما مشتاق به ادامه تحصیل و کسب مدارج عالی‌اند؟» آقای هاشمی به من گفتند من در آن جلسه برای هیچ کدام از آن سوال‌ها پاسخ مشخصی نداشتم.^۱ سوالی که امپراطور وقت ژاپن از چیستی نهاد جهادسازندگی و ساختار حاکم بر آن داشت هنوز بی پاسخ مانده است و ما هنوز پاسخ دقیقی در مورد آن نداریم. البته ما به دنبال ارسال پاسخ برای امپراتوری ژاپن نیستیم. ولی خود ما هنوز نمی‌دانیم جهادسازندگی چگونه شکل گرفت، چگونه استمرار پیدا کرد و چگونه منحل شد؟ جهاد چه بود و چرا ما دیگر نمی‌توانیم به‌آسانی کارآمد، مردمی و دربرگیرنده نظیر آن را دوباره در کشور ایجاد کنیم. بر عین حال، متأسفانه تاکنون برای دانشگاه و حوزه، مطالعه این نهاد و سایر نهادهای برآمده از انقلاب اسلامی مهم نشده است. این کتاب نظیر سمه تاس‌های معدودی که در باب مطالعه جهادسازندگی انجام شده است به دنبال آن است که با اتکاء به روش تجربه‌نگاری و رجوع به خود جهادگران، این نهاد انقلابی را بازشناسد.

در این کتاب، برای محققین بسیار مهم بود که ایده‌ها و افکار روایت‌کننده در چارچوب مدیریت مرسوم و شناخته‌شده قرار نگیرد. متأسفانه عمده تجربیات این‌چنینی، به نظریه‌های صاحب‌نظران غربی در حوزه مدیریت تقلیل پیدا می‌کند بدون آنکه به حق بفهمد که با تجربه‌ای از جنس و ماهیتی متفاوت مواجه است. بدآلوداش شد مصاحبه‌ها قالب روایی به‌خود بگیرند؛ قالبی که یادگاران عارفان مقدس بیشتر با آن اُخت دارند. در خلال مصاحبه‌ها نیز محققین و راوی کوشیدند معانی و محتوا را عمق ببخشند و در نهایت، چارچوبی دانشی

۱. سید حسین شاه‌رخی به نقل از مرحوم حجت الاسلام والمسلمین هاشمی رفسنجانی

برآمده از محتوا را سامان دهند. این روش در تجربه‌نگاری، شبیه روشی با عنوان داستان‌سرایی^۱ است.

برای این منظور، مجموعه‌مصاحبه‌هایی در طول یک سال با جهادگر بزرگوار، آقای مهندس حسینعلی عظیمی انجام شد. بررسی سوابق و برخی از دیدگاه‌ها و اظهاراتشان در باب مدیریت جهادی نشان می‌داد که ایشان ایده‌ها و افکار بدیعی در رابطه با فرایندها و ساختارهای حاکم بر نهاد جهادسازندگی دارند و سال‌ها در مورد این که ابعاد ساختاری، سازمانی و نهادی جهاد چیست تامل داشته‌اند. مصاحبه‌کنندگان در این کتاب تلاش کردند با کمترین دخالت و ایجاد سوگیری، اندوخته دانشی مهندس عظیمی را با تمام تره و آن را در قالب مقولاتی برآمده از خود مصاحبه، فهرست‌بندی تدوین کنند. بنابراین، بسیاری از مقولات و مفاهیم و بخش‌های کتاب، حاصل تأملات اندیشه جهادی مهندس عظیمی است و محققین نیز سعی داشته‌اند که از بازتولید چارچوب دانشی مدیریت معمول و کلیشه‌ای در این کتاب پرهیز کنند.

یکی از دشواری‌هایی که در انجام روش تجربه‌نگاری در باب رفتار و ساختاری که در گذشته رخ داده پیش می‌آید، آن است که معمولاً راوی در طول مصاحبه، توأمأ در حال فکر کردن و رجوع به خاطرات خود و بازسازی آن در قالب تجربه است. از سوی دیگر، از آنجا که بنیست‌های روش را در چهارچوب دانش مدیریت مرسوم، بیان کند؛ خود به دنبال ایجاد چارچوب‌های جدید است که معمولاً در بیان اول، از انسجام و نظم لازم برخوردار نیست و محقق در این موقعیت نقش کمک‌کننده به این انسجام‌بخشی را دارد. البته خوشبختانه در این مصاحبه، محققین کمتر با این شکل از کار

1. story telling

جهادی در کشور که آن را حاصل مجاهدت‌های جهادگران می‌دانند اشاره می‌کنند: «مدیریت جهادی به مانند کیمیایی، مسِ نیروهای انقلابی را در دهه اول انقلاب به طلا تبدیل کرد و بعد از جنگ، نیروهای توانمندشده توانستند کشور را در عرصه پیشرفت و سازندگی به جلو ببرند ولی متأسفانه ما این کیمیا را به دور انداختیم؛ در حالی که دیری نیز نخواهد پایید که طلاها نیز از بین بروند... ما می‌بایست این کیمیا را دوباره به‌دست آوریم.»

محسن جعفری، علی مشایخی

مرداد ۱۳۹۶