

# بهره‌گیری از الگوی مدیریت بومی جهادی در تحقق اهداف توسعه

نوشته: سیدعلی اکبر احمدی

## چکیده:

باتوجه به پویایی و پیچیدگی محیط چه در سطح جهانی و چه در سطح داخلی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، اداری، لازم است تا در نظام اداری به‌عنوان ابزار و محمل توسعه مطالعه و تحقیق گسترده و عمیقی جهت شناخت وضع موجود (موضوع‌یابی و آسیب‌شناسی)، و آرایه الگوها و مدل‌های مناسب برای طراحی وضع مطلوب، انجام گیرد. لازم به‌ذکر است که برای بررسی وضع موجود و آرایه الگوهای بهینه، ارزش‌ها و مقتضیات جوامع و محیط حاکم بر سازمانها به‌عنوان یکی از مفروضات اساسی قابل طرح است و لازم است تا بر این اساس مدل مدیریت بومی (اقتضایی) متناسب با شرایط ارزشی و فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و

اجتماعی هر جامعه طراحی و اجرا گردد.

این مقاله درصدد است تا به بررسی نقش و جایگاه دولت در توسعه جامعه، ضرورت الگوسازی در مدیریت و الگوی اقتضایی مدیریت جهادی، اجزاء (زیر مجموعه‌ها) و ویژگیهای الگوی مدیریت جهادی، عوامل تضعیف نهاد جهاد و جوان سازی سازمانی در سیکل حیات نهاد بپردازد.

## مقدمه

جهان در حال دگرگونی شدید و پیچیدگی روبه ازدیاد است و اجزاء و ویژگیهای هر جامعه و ارتباطات آنان با یکدیگر نیز در حال دگرگونی و روبه پیچیدگی بیشتر است. سازمانها و کارکنان آنها که از عوامل اساسی پدیده جهان امروز می‌باشند نیز تحت تأثیر محیط پیچیده و پویا دچار تغییرات گسترده‌ای گردیده و پیچیده‌تر شده‌اند و به‌طور متقابل بر محیط خود اثر می‌گذارند. از این رو روند پیچیدگی و پویایی گسترده‌تر شده است<sup>(۱)</sup>. به‌علاوه محیط نزدیک و عملیاتی سازمانهای امروزی از مرزهای یک شهر و کشور فراتر رفته و به‌سطح منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی کشیده شده است.

به‌علاوه ساختار، سیستمها روشها، قوانین و مقررات، فرهنگ و نحوه خدمت‌رسانی و... در سازمانها نیز تحت تأثیر امواج جهانی دچار تحولات اساسی شده است. همچنین با مشارکت کارکنان در اداره امور، توجه به مشتری و خواست و سلیقه او، توجه به محیط زیست، توجه به خلاقیت، نوآوری، یادگیری و تحقیق عملی و

۱. دفت، ریچارد، «تئوری و طراحی سازمان، مترجمین، پارسائیان و اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی،

پیوسته، وجود نظام ارتباطی گسترده و در دسترس جهت کسب اطلاعات، از ویژگی‌هایی است که امروزه در سازمانها مورد توجه قرار گرفته است. به‌علاوه با توجه به حضور گسترده دولتها در مدیریت جامعه، نقش دولتها نیز دستخوش این تحولات و دگرگونیها شده است.

### نقش دولتها در توسعه جوامع

امروزه نقش دولت به شدت در حال دگرگونی است. مفهوم اداره امور دولتی به تدریج جای خود را به مدیریت دولتی سپرده است تا کارآمدی و اثربخشی آن سنجیده شود. دامنه عملکرد دولتها بسیار گسترده شد و نقش پراهمیتی را در جهت بخشی به فعالیتهای کشور ما به‌عهده گرفته‌اند. میزان اعمال مدیریت دولتی برحسب نظامهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی کشورها تفاوت می‌کند. در کشورهای در حال توسعه دولتها نه تنها وظیفه تولی‌گری (حکومت، امنیت، قضاوت و...) را به‌عهده دارند، بلکه ماشین توسعه و نیروی محرکه آن نیز محسوب می‌گردند و وظیفه تصدی‌گری را نیز به‌عهده گرفته‌اند.

### نقش دولتها در توسعه و رشد بخش کشاورزی ایران

در ایران نیز اکثر امور تاکنون به‌نوعی در قلمرو فعالیتهای دولتی قرار داشته و تحت تأثیر سیاستهای دولت واقع شده است و فعالیتهای کلیه بخشها و امور، از جمله بخش کشاورزی نیز به‌همین ترتیب در دست دولت است. بخش کشاورزی در ایران دارای اهمیت بسیار زیادی در خودکفایی و استقلال و رشد و توسعه دارد. از سوی دیگر بخش کشاورزی از این جهت که با سایر بخشها ارتباط منظم دارد، به‌عنوان مهم‌ترین زمینه فعالیت و سیاستگذاری برای دولت محسوب می‌گردد.<sup>(۱)</sup>

۱. زاهدی، دکتر اشرف‌السادات، «مدیریت دولتی در سطح کلان» مدیریت دولتی، شماره ۸، صفحه ۸۴-۷۲.

لذا دولت در سطح کلان برای اعمال مدیریت و نیل به توسعه هماهنگ، موزون و همه‌جانبه در این بخش لازم است به نکات زیر توجه داشته باشد.

۱- هماهنگ نمودن کلیه بخشها و اعمال خط‌مشی‌های منطقی و غیر متناقض در بخشها، تا به‌طور هماهنگ و متوازن در بخشهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی به‌اجرا درآید.

۲- مدیریت دولتی در بخش کشاورزی عمدتاً باید از طریق سیاستگذاری، هدایت و ارشاد اعمال گردد. در موارد ضروری نیز برای دخالت مستقیم دولت در امور تصدی‌گری، به نحوی باشد که منجر به گسترش تشریفات اداری زاید و قوانین و مقررات و ساختار بوروکراتیک نگردد و در راه اجرای برنامه‌های رشد و توسعه مانعی ایجاد نکند.

۳- توجه آگاهانه به نقش و جایگاه دخالت، حمایت و مشارکت مردم در امور، چرا که توسعه اقتصادی، اجتماعی در بخش کشاورزی نمی‌تواند تنها به وسیله دولت صورت گیرد. موفقیت با همکاری مردم حاصل می‌شود و برای موفقیت باید مردم از اهداف مطلع باشند و ضرورت فداکاری و تلاش برای آینده را بهتر درک کنند.<sup>(۱)</sup>

باتوجه به این تغییر و تحول در عرصه جهانی و سازمانها، اعم از دولتی و خصوصی لازم است تا با شناخت الگوهای موفق مدیریتی که در برهه‌ای از زمان شکوفا شده و مقتضای جامعه ما می‌باشند، به بررسی مدیریت بومی پرداخته شود.

نهاد جهادسازندگی به‌عنوان یکی از نهادهای موفق که متناسب با شرایط ایران در دوره‌ای از زمان دارای عملکرد، فرایند و ساختار متناسبی بوده است، تسهیل‌کننده سیاستگذاری و اجرای مأموریت دولتی (بدون بکارگیری ویژگیهای بوروکراسی در

۱. طاهری، شهنام، «راهنمای مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای درحال توسعه» دپارتمان امور اقتصادی و

معنای منفی) است و امکان دخالت مردم و جهادگران در اداره امور را به خوبی می‌تواند تحقق بخشد.

به‌علاوه ویژگیهای این نهاد در سازماندهی گروهها، با بهره‌برداری از فرآیندهای کاری منعطف و پویا و با ایجاد فرهنگ نهادی که دارای فضای همبستگی، همدلی، همکاری، خلوص، ایثار، تعهد و تلاش فردی و گروهی و همچنین قوانین متناسب با شرایط محیطی و فعلی، نظام مطلوبی را از خود به جای گذاشته است. این درحالی است که در همین زمان سازمانهای دولتی بوروکراتیک نیز فعال بوده‌اند ولی عمل‌کارایی و اثربخشی آنها در حد این نهاد نبوده است. لازم است تا ضمن بررسی ویژگیهای این نهاد، اصلاحات لازم متناسب با شرایط موجود برای این نهاد فراهم آید و امکان بکارگیری این ویژگیها در سایر سازمانها و یا طراحی نهادهایی با چنین ویژگیهایی به‌وجود آید تا پاسخگوی شرایط امروز جامعه باشند. بدین ترتیب درسهای آموزنده‌ای از این تجربه‌گران‌بها در اختیار قرار می‌گیرد تا با تفکر و خلاقیت بتوان چشم‌انداز روشنی را در الگوی مدیریت بومی ترسیم کرد. اصلاحات لازم در ویژگیهای این نهاد و سایر سازمانها در بخش جوان‌سازی سازمانی تشریح خواهد شد.

### ضرورت الگوسازی در مدیریت

در مدیریت، الگو و الگوسازی از اهمیت خاصی برخوردار است. افراد با ایجاد مدل‌های جدید ذهنی و عملی و تبادل آنها با یکدیگر موجبات رشد، شکوفایی، خلاقیت و خدمت‌رسانی را فراهم می‌کنند. استفاده از مدل‌های درست یکی از نشانه‌های مدیران خردمند و مدبر است و در طراحی مدل، جمع‌آوری و دسته‌بندی و تحلیل ویژگیها و اجزاء حائز اهمیت است. بررسی سازمانهای موفق به‌عنوان یک الگو و مدل، در قالب شناسایی و ویژگیها و اجزاء امکان‌پذیر است.

در جهان نیز الگوهای موفق سازمانی متعددی وجود دارند، ولی تقلید محض از

آنها به دلیل عدم تناسب شرایط آنها با جامعه ایران نوعی احساس بی هویتی را پدید می آورد. برای مثال آیا می توان تجربه کشور موفقی همچون ژاپن را به عنوان یک مدل کلی پیشرفت به شمار آورد و بکارگیری آن الگو را به صورت نسخه ای برای ایران و سازمان های دولتی و خصوصی آن تجویز کرد؟ به طور قطع پاسخ منفی است. با توجه به وجود چندین عامل حیاتی در فرهنگ و اجتماعی این کشور، با صفاتی (همچون سخت کوشی، ایثار، فعالیت گروهی، اطاعت پذیری و اقتباس هوشمندانه ضمن حفظ هویت خویش) متفاوت، تجربه ژاپن و الگوی پیشرفت آن را تقریباً خاص و منحصر به فرد کرده و این مدل را از حالت عمومی پیشرفت خارج کرده است. اما در کل مطالعه ژاپن دارای درسهای شایسته آموختن است<sup>(۱)</sup> و بایستی ضمن مطالعه و یادگیری اقتباس هوشمندانه، نه تقلید کورکورانه و اطاعت محض از الگوهای موفق در جهان و ایران الگو برداری انجام گیرد.

یکی از این تحقیقات برای سازمانهای برتر که توسط پیترز و واترمن انجام شده نشان می دهد که نظام انگیزش مناسب، اصول گرای، تعصب به عمل (عمل گرایی)، صمیمیت و خدمتگزاری در مقابل ارباب رجوع (ولی نعمت)، استقلال و کارآفرینی، توجه به اهمیت کارکنان و ارزشها، تعهد به کار و وظیفه اصلی، ساختار مسطح و کاهش سلسله مراتب و انعطاف پذیری از جمله مهم ترین و اصلی ترین ویژگیهای سازمانهای موفق است. به علاوه ساختار، سیستمها و روشها، راهبردها، وجود کارکنان و مهارت آنها، سبکهای مدیریتی و اهداف مشترک مدیران و کارکنان که دارای ارتباط متقابلی با یکدیگرند از اجزاء اساسی این نظام هستند.<sup>(۲)</sup>

در ایران نیز نمونه هایی از سازمانهای موفق وجود دارند که می توانند به عنوان

۱. سعادت، دکتر اسفندیار، «ژاپن الگو نیست» دانش مدیریت، شماره ۳، ص ۵۱.

۲. پیترز و واترمن، در جستجوی برتری، مترجم مهدی قرچه داغی، انتشارات آگاه، سال ۱۳۷۵، ص ۱۸۵.

الگو و راهنمای مناسب برای سایر سازمانها باشند. از جمله این سازمانهای موفق نهاد جهادسازندگی است که در جای خود به تشریح ویژگیها و اجزاء این نهاد پرداخته می‌شود. البته لازم به ذکر است که این الگوها چه در سطح جهانی و چه در سطح داخلی نسبی بوده و با گرفتن بازخور دائمی تکامل می‌یابند. لذا نباید این مدلها مطلق گردند و قلمروی زمانی، مکانی و موضوعی آنها باید شناسایی گردد و برحسب شرایط اقتصادی، تفاوت‌های فرهنگی، وظیفه‌ای و عملکرد درون و برون سازمانی، تجویز لازم انجام گیرد.

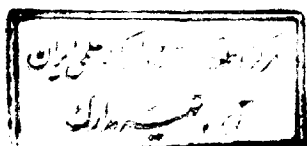
### بررسی الگوی مدیریت جهادی

این مقاله درصددارایه ویژگیها و اجزاء الگوی مدیریت نهادی جهاد است تا به شناخت و مستند کردن و ویژگیهای مدیریتی نهادی که نقش چشمگیری در حرکت سازندگی در کشور و به ویژه در روستاها داشته است پرداخته و آنگاه حفظ و تقویت (توسعه) نقاط قوت و حذف نقاط ضعف (جوان سازی سازمان) و استمرار بکارگیری این الگو در همین نهاد و سایر وزارتخانه‌ها و دستگاهها پرداخته شود تا از این طریق بهتر بتوان نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات نظام اداری را شناسایی و راهکارهای مناسبی برای ارتقاء بهره‌وری و توسعه منابع انسانی و سایر منابع فراهم ساخت.

### نهادگرایی و ویژگیهای نهادی در جهادسازندگی

ابتدا لازم است سئوالاتی درخصوص نهاد طرح گردد و سپس به پاسخهای مربوط به آنها اشاره گردد:

□ ۱- جهادسازندگی تاجه حد از ویژگیهای نهاد برخوردار است و نحوه بروز این ویژگیها در فعالیتها و ساختار جهادسازندگی چگونه است؟



□ ۲- آیا جهادسازندگی را می‌توان یک نهاد به معنی صحیح کلمه تلقی کرد؟  
در پاسخ لازم است تا ابتدا به تعریف نهاد اشاره گردد<sup>(۱)</sup>. در فرهنگ لغات مدیریت، نهاد<sup>(۲)</sup> در مقابل سازمان<sup>(۳)</sup> است. سازمان دارای ساختاری است که دارای هدف افزایش بازدهی و کارآیی است، در صورتی که «نهاد عبارتست از ساختاری انطباق‌پذیر با بعد ارزشی بسیار قوی که نه تنها به خاطر خدمت و کالاهایی که ارائه می‌کند دارای شخصیت ممتاز و ارزشمندی است، بلکه اعضای آن زندگی خود را متکی به آن دانسته و هرگونه تغییر در آن و یا از میان رفتن آن اثراتی بر روی اعضای نهاد و کل جامعه دارد». در حالی که با حذف بعضی از وظایف سازمان تنها تعدادی از پست‌ها و مشاغل در آن حذف می‌گردند.

### نهاد جهاد الگوی اقتضایی مناسب سازمانی

یکی از مشکلات نظام اداری ایران، عدم کارآیی و اثربخشی آن است و این امر باعث عدم دستیابی دولت به برنامه‌ها و فعالیتهای اجتماعی، اقتصادی و... در تحقق اهداف از قبل تعیین شده می‌گردد. بنابراین شناخت وضعیت موجود نظام اداری و طراحی الگوی مناسب جهت تحول قدمی اساسی است. یکی از راههای طراحی و تبیین الگوی بهینه یک سازمان، بهره‌برداری از الگوی مدیریت بومی است. مدیریت بومی متکی بر ارزشها و ویژگیهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی آن جامعه است. ازسوی دیگر به دلیل گستردگی و پیچیدگی ویژگیها و متغیرهای موجود در سازمانها، آزمایش تجربی در آن امکان‌پذیر نیست. به این دلیل در بسیاری از پدیده‌های علوم اجتماعی و بالاخص مطالعه سازمان، از مطالعات تطبیقی و اقتضایی بهره‌برداری زیادی می‌گردد.

۱. مبینی، صفری، «فرهنگ اصطلاحات مدیریت»، وزارت کشاورزی، سال ۱۳۷۰، ص ۲۱۲.



ویژگیهای الگوی مدیریت بومی را می‌توان به‌طور اقتصای و با روش مطالعات تطبیقی و اقتباس از طریق بررسی ویژگیهای یک سازمان موفق منطبق با شرایط خاص آن جامعه و محیط که دارای ارزشهای خاصی است طراحی و مستقر ساخت. اگرچه تقلید و تبعیت محض و بی‌تفکر مناسب نیست، اما اقتباس هوشمندانه لازمه پیشرفت است و هدف مطالعات اقتصای مطالعه و ارایه مناسب‌ترین طرحهای سازمانی و سیستمهای مدیریتی برای شرایط زمانی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مشخص است و برای تحقق این هدف درصداست تا ارتباطات مشخص را بین عوامل محیط و سازمان بیابد.<sup>(۱)</sup> به این دلیل نهاد به‌عنوان یک الگوی موفق و پویا در سازمانهای گوناگون در کلیه کشورهای جهان قابل بکارگیری است.

جهادسازندگی نیز به‌عنوان نهاد جوشیده از نیازهای مردمی توسط مردم و برای خدمت به مردم تشکیل گردید. این نهاد دارای موفقیت چشمگیری بوده است. موفقیت و عملکرد بالای نهاد جهادسازندگی را می‌توان از دیدگاه مسئولین جامعه از حیث عملکرد و مطلوبیت برای جامعه، کارکنان و مدیران جهاد (جهادگران) از حیث میزان رضایت شغلی و میزان عملکرد، میزان و کیفیت خدمت‌رسانی بالاخص به‌روستائیان و... جستجو کرد.

از سوی دیگر عملکرد این نهاد را می‌توان در مقایسه با سایر سازمانها و وزارتخانه‌های قبل از تأسیس این نهاد و درحین عملکرد آن مورد مقایسه قرار داد. از مقام عالی رهبری تا رئیس‌جمهوری، وزراء، نمایندگان مجلس به‌عنوان مسئولان عالی نظام تا مدیران سطح پایین‌تر نظام با نگرش مثبتی بر عملکرد جهاد توجه کرده‌اند. در اینجا تنها به نکاتی که یکی از مسئولین عالی نظام درباره نهاد جهادسازندگی اشاره کرده است، ذکر می‌شود. آقای خاتمی رئیس‌جمهوری به‌دلیل

۱. مدنی، دکتر داود، تئوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت، مطالعات مدیریت، شماره ۶، ص ۶۱۵.

عملکرد بالای جهاد، خواستار آن گردید که مدیران و محققان به تدوین الگوی مدیریتی جهاد و اصلاح مسایل مبتلا به که بعد از گسترش کمی و تنوع وظایف به وجود آمده است جهت بکارگیری این الگو در نظام اداری ایران اقدام کنند. جملات زیر قسمتی از سخنرانی ایشان در جهاد سازندگی است<sup>(۱)</sup>:

«جهادسازندگی یکی از مؤثرترین و کارآمدترین حلقه‌های این انقلاب است. مهمتر اینکه جهت آن به سمت سازندگی است. لذا این مدیریت جدید که همان الگوی مدیریت بومی که متناسب با فرهنگ، دین و هویت ملی ما است و می‌تواند منشاء تحول بنیادی در نظام اداری ایران گردد، را باید بررسی کرد که چگونه شکل گرفته و دارای چه خصوصیات و دستاوردهایی است و برای بهبود و ارتقاء آن چه کارهایی می‌شود کرد؟»

همچنین با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با تعدادی از جهادگران، این نتیجه به دست آمده است که قبل از واگذاری وظایف متعدد به نهاد جهادسازندگی و قبل از ایجاد ساختار وزارتخانه‌ای و قرار گرفتن در قید و بند قوانین و مقررات اداری و وصل شدن به بودجه عمومی، این نهاد با کارآمدی بالایی عمل کرده است و اساساً یکی از دلایل واگذاری وظایف به این نهاد، علاوه بر اعتماد به این نهاد و جهادگران از طرف مسئولین، کارآمدی عملکرد این نهاد بوده است. چرا که بسیاری از کارهایی که در قالب نظام بوروکراسی وزارتخانه‌ای قابل انجام نبوده و یا دچار ضعف و عدم کارآیی بوده است، به این نهاد سپرده شد. اما نباید از این نکته غافل گردید که یکی از علل شکست سازمانها و نهادها در غرور به موفقیت عملکرد آنها است. با سپردن وظایف گوناگون و متعدد از سویی و با بستن دست و پای این نهاد به وسیله برخورد غیرنهادی از طریق وزارتخانه‌ای کردن این نهاد عملاً کارآیی و عملکرد این نهاد کاهش یافته

۱. خاتمی، حجت‌الاسلام سیدمحمد، سخنرانی، انتشارات روابط عمومی وزارت جهادسازندگی، سال ۷۷، ص ۱۱.

است. اما با وجود مشکلات و موانع پیش روی در یک مقایسه عملکردی، باید اعتراف کرد که این نهاد بالقوه قادر به انجام بسیاری از وظایف سنگین و جدید در سریع‌ترین زمان ممکن بوده است. وضعیت بالقوه در صورتی قابل تبدیل به بالفعل است که مجدداً فضای حاکم بر این نهاد همان مدیریت مشارکتی و گروهی است و ساختار منعطف و سیستمها و روشهای مناسب و... (که در جای خود تشریح می‌گردند) به وجود آید.

### بررسی ویژگیها و اجزاء الگوی مدیریت جهاد

امور شهری در کشور ایران دارای متولی است. برای مثال آب، برق و... توسط سازمانها، شرکتهای و... اداره می‌گردد، «درحالی که روستاهای طی سالهای قبل از انقلاب فاقد جایگاه مشخصی در نظام حقوقی و تشکیلاتی بوده است. به نحوی که در سطح ملی وزارت کشور و وزارت کشاورزی و در سطح محلی انجمنها و شوراهایی که نمی‌توانستند نمایندگان واقعی مردم روستایی، باشند، مسئول امور عمرانی و توسعه روستاهای محسوب می‌شدند.»<sup>(۱)</sup>

لذا جهادسازندگی با دو هدف اساسی ۱ - رفع محرومیت از روستاهایی که از ساده‌ترین امکانات رفاهی نیز محروم بودند و ۲ - تأمین درآمد کافی و ایجاد اشتغال در روستاهای و نهایتاً رشد و شکوفایی کشاورزی و خودکفایی کشور، وارد روستاهای گردید و با سازماندهی حرکت خودجوش مردمی به دنبال راهکارهایی بود که این هدف را متحقق سازد. لیکن درحال حاضر هدف بزرگتری که از عملکرد آن می‌توان برداشت کرد همان الگوی نظام اداری برای اصلاح نظامهای دیوان سالاری همان وزارتخانه‌ها و سازمانهای قبل و پس از انقلاب است.

به عبارتی طراحی و تبیین الگوی نهاد جهادی به منظور حل معضلات نظام

۱. ابروانی - دکتر محمد جواد، نهادگرایی و جهادسازندگی، روابط عمومی وزارت جهاد - سال ۱۳۷۷ صفحه ۱۴۸.

اداری جهت توسعه ایران است. این الگو از ابعاد منابع انسانی متعدد، یادگیرنده و جوان، سیستمها و روشهای غیرمتمرکز مشارکتی، خدمت‌رسانی، تشکیلات و ساختار پویا و انعطاف‌پذیر، قوانین و مقررات خاص و... قابل تأمل است. ویژگیهای الگوی نهادی جهاد با توجه به شرایط کنونی ایران و جهان قابل تبدیل به الگوی بهینه‌ای برای نظام اداری ایران است و دارای ویژگیهای خاصی به شرح زیر است:<sup>(۱)</sup>

### ۱- مردم‌گرایی:

ویژگی مردم‌گرایی در شعارهای «همه باهم» و یا تشکیل معاونت ترویج و مشارکت مردمی و به‌وجود آوردن شوراهای اسلامی، گروههای همیار و... مشهود است و در واقع این نهاد دارای یک نوع نظام مردم‌گرا است. اصلی‌ترین شاخصهای آن عبارتست از:

\* ۱/۱- اتکای به مردم در انجام دادن وظایف و تقویت حضور و مشارکت

مردمی

\* ۱/۲- روشها و سازوکارهای اجرایی داوطلبانه

\* ۱/۳- توجه و اولویت دهی به نیازهای جامعه

\* ۱/۴- پیوند عاطفی و اعتماد متقابل مردم نسبت به جهاد و اهداف آن

\* ۱/۵- توسعه و تقویت ارتباطات مردمی

### ۲- ویژگی ارزشی که مهمترین شاخص‌های آن عبارتند از:

\* ۲/۱- ثبات ارزشها

\* ۲/۲- اعتماد و ایمان به کارگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

\* ۲/۳- انگیزه خدمت به مردم

\* ۲/۴- ارزشهای مثبت و تحول آفرین

### ۳- استمرار

ویژگی استمرار در بازخوردگیری از نتایج تغییرات تشکیلاتی و تلاش در جهت رسیدن به ساختار تشکیلاتی بهینه می‌باشد. اصلی‌ترین شاخصهای آن عبارتند از:

❖ ۳/۱- سیاست تشکیلاتی انعطاف پذیر

❖ ۳/۲- کوشش برای تثبیت جهاد در داخل نظام

❖ ۳/۳- گسترش تشکیلات و پذیرش مسئولیت در زمینه‌های جدید

### ۴- پویایی

ویژگی پویایی در استقبال از پذیرفتن مسئولیتهای خطیر در هر دوره باتوجه به نیاز جامعه و انطباق آن با تشکیلات جهاد می‌باشد و دارای شاخصهای زیر است:

\* ۴/۱- تجدیدنظر در روشهای اداری و اجرایی

\* ۴/۲- داشتن اختیارات سازمانی مناسب

\* ۴/۳- توجه به تخصص و آموزش

\* ۴/۴- توجه به کیفیت

\* ۴/۵- شرایط مناسب برای ارتقاء کارکنان

### ۵- نوگرایی

ویژگی نوگرایی در مطرح کردن شخصیت حقوقی مستقل برای جهاد استانها تحت عنوان سازمان که خود طرحی نو برای سازمانهای رسمی سنتی از قبیل وزارت کشاورزی محسوب می‌گردید (آنها پس از این ابتکار به این شکل از ساختار

تشکیلات در استانها روی آوردند) اصلی ترین شاخص های آن عبارتند از:

\* ۵/۱- زمینه سازی برای بروز خلاقیت

\* ۵/۲- نوآوری در آموزش مدیریت

## ۶- خودباوری

ویژگی خودباوری در پیشتاز بودن جهاد درخصوص انجام طرحهای کلان و زیربنایی و ایجاد ساختار مناسب با آن نیازها می باشد و در شاخصهای زیر مطرح می گردد.

\* ۶/۱- پذیرش مسئولیتهای کاری مهم و سخت

\* ۶/۲- اعتماد به نفس

## ۷- ولایت محوری

ویژگی ولایت محور به وسیله فرمان و هدایت مستمر حضرت امام خمینی و اطاعت و حمایت جدی جهادگران از ایشان نشان داده می شود. اصلی ترین شاخصهای آن عبارتند از:

\* ۷/۱- پیروی از آرمانهای امام

\* ۷/۲- حمایت روحانیون از جهاد

\* ۷/۳- تقویت جایگاه نمایندگی ولی فقیه

## ۸- دین محوری

ویژگی دین محوری از طریق حضور مردم در جهاد برای کسب رضای خداوند و همچنین حضور دانشجویان و دانش آموزان مسلمان مشخص می گردد و اصلی ترین شاخصهای آن عبارتند از:

## ۹- انعطاف‌پذیری

ویژگی انعطاف‌پذیری در تغییرات تشکیلاتی مناسب در دوره‌های زمانی مختلف با توجه به وظایف و شرایط خاص زمانی است. اصلی‌ترین شاخصهای آن عبارتند از:

- \* ۹/۱- توانایی در انطباق تشکیلات، روشها و کارکنان و برنامه‌ها با شرایط و وظایف جدید.
- \* ۹/۲- توانایی کارکنان برای پذیرش وظایف جدید با آموزش و تربیت نیروی انسانی

## ۱۰- فرهنگ نهادی و عشق به خدمت که در ابعاد زیر قابل آرایه است:

- ❖ ۱۰/۱- تلاش برای رفع موانع اجرایی
- ❖ ۱۰/۲- محدود نبودن به زمان و مکان در انجام امور
- ❖ ۱۰/۳- عدم تأثیر عوامل بازدارنده در عزم و اراده راسخ جهادگران

علاوه بر ویژگیهای فوق موارد زیر نیز قابل ذکر است.<sup>(۱)</sup>

- ۱- جوان بودن سازمان و کارکنان (چرخه حیات سازمانی و توجه به جوان‌سازی سازمانی)
- ۲- سرعت عمل بالای سازمانی

۳- همسویی مأموریت جهاد با جریان سازندگی در کشور به‌ویژه پس از جنگ

۱. احمدی، سیدعلی اکبر، کلیات طرح نظام آموزش مدیران حوزه معاونت اداری و مالی وزارت جهاد، دفتر تشکیلات و

۴ - پاداش مبتنی بر عملکرد و شایستگی به جای نظام ارشدیت (سنوات خدمت و مدرک) که در طرح طبقه‌بندی مشاغل خاص جهاد مطرح است.

۵ - فعالیتهای گروهی به جای فعالیتهای انفرادی

۶ - توجه به محیط زیست و منابع زیستی، چرا که فعالیتهای جهاد در جهت حفظ منابع طبیعی از قبیل جنگلها و مراتع، شیلات و دام و... نشان‌دهنده توجه به محیط زیست روستایی است.

## زیر مجموعه‌های مدل مدیریت بومی

### الف - ساختار و تشکیلات

ساختار در دو بعد مطرح است. اول، نحوه سازماندهی امکانات و نیروها که شامل بررسی و طراحی ساختار تشکیلات سازمانی و بررسی ویژگیهای رسمیت، تمرکز و پیچیدگی است و در بعد دوم کیفیت سازماندهی که شامل طرح مباحثی همچون مشارکت، تعاون یا همیاری، ایجاد حس مالکیت کارکنان و مردم در فعالیتهای آنها... است.

(۱)

خصوصیات ساختاری سالیهای اولیه تشکیل جهاد عبارت بودند از:

- ۱ - حیطه وظایف و شکل اولیه فعالیتهای جهاد در شکل عمرانی و رفع نیازهای آنی روستائیان با کمکهای مردم (مردم‌گرایی).
- ۲ - استقبال از پذیرش وظایف و مسئولیتهای جدید نشان‌دهنده پویایی و استقرار است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال علم علوم انسانی

۱. ابروانی، دکتر محمدجواد، «نهادگرایی و جهادسازندگی» پایان‌نامه دوره دکتری - دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت



۳ - جهاد در ابتدا فاقد ساختار رسمی مدون و مکتوب بوده است. به این دلیل جهادگران وظایف متعدد را بنا به اقتضای محیطی می‌پذیرفتند.

۴ - اصل خود کنترلی به جای نظارت‌های سازمانی نقش بسزایی در ایجاد انگیزه و تحرک در مدیران و جهادگران داشته است. سلسله مراتب بسیار کم بوده و اختیارات به نسبت وسیعی به افراد واگذار گردیده است.

۵ - وجود ساختار سازمانی غیرمتمرکز به دلیل گستردگی جغرافیایی و تخصیص رده‌های عملیاتی و تنوع وظایف، این نهاد با تصویب لایحه تشکیل وزارت جهاد سازندگی در سال ۶۲ تبدیل به ساختار وزارتخانه‌ای شد. با تصویب قانون خاص این نهاد تاحدی از آزادی عمل برخوردار گردید.<sup>(۱)</sup>

برای مثال طبق مقررات اداری و استخدامی وزارت جهاد، تشکیلات جهادسازندگی استانها در قالب سازمان تعیین گردیده و به‌جای تشکیلات شورایی در استانها، ریاست سازمان مسئولیت‌های سازمان جهاد استان را به عهده گرفت.

سازمان جهاد استان دارای ویژگیهایی بوده و می‌باشد:

۱ - انتخاب قالب سازمانی برای واحدهای خارج از مرکز جهاد به‌عنوان سطح تشکیلاتی متناسب با وظایف و مأموریت‌های محوله.

۲ - اعطای استقلال مالی، حقوقی، برنامه‌ای به‌منظور تمرکززدایی و تفویض اختیار در جهت تسریع امور.

۳ - اعطای استقلال تشکیلاتی به رئیس سازمان در محدوده استان و پاسخگویی در قبال مراجع ذیصلاح در خصوص واحدهای پیوسته و وابسته در قالب

دستگاهی یکپارچه و منسجم.

۴ - پیش‌بینی مرکز دهستان به عنوان آخرین سطح تشکیلاتی جهاد به منظور حضور فعال و نزدیک در روستاها که عرصه اصلی فعالیت‌های عمرانی وزارت است.<sup>(۱)</sup> به طور کلی ساختار به مجموعه روابط و ارتباطات، وظایف افراد و جایگاه اعم از رسمی و غیررسمی به منظور تحقق اهداف از قبل تعیین شده اطلاق می‌شود. در ساختار تأثیر عوامل اندازه، محیط، فن‌آوری، راهبردها، سیستمها و روشها و قوانین و مقررات در ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی، به منظور تعیین جایگاه سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت برای طراحی یک مدل ساختاری یا مدل ترکیبی ساده، بخشی، بوروکراسی، موقت و ویژه<sup>(۲)</sup> برای تحقق اهداف مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است که جهاد در مناطق عملیاتی از اختیارات سازمانی در استانها و شهرستانها برخوردار است. در مراحل اولیه تشکیل جهاد ساختار شورایی و سپس فعالیت تیمی در حد بالایی کاربرد داشت.

### ب - سیستمها و روشها

باتوجه به گستردگی جغرافیایی و تنوع وظایف و برای حمایت و پذیرش سیستمها و روشهای بهینه شده از سوی کارکنان و مدیران و پیچیدگی و پویایی سازمانی و محیطی، امکان بهینه‌سازی سیستمها و روشها به طور متمرکز و صرفاً توسط عده‌ای کارشناس متخصص سیستمها و روشها دیگر وجود ندارد. لذا راهبرد غیرمتمرکز مشارکتی برای بهینه‌سازی سیستمها و روشها در وزارت جهادسازندگی ضرورت دارد. در مراحل اولیه شکل‌گیری این نهاد نیز گروهها و شوراها موظف به

۱. همان منبع - صفحات ۲۰۶-۲۰۵.

2. Adhocracy.

بررسی و بهینه‌سازی سیستمها و روشها بوده‌اند.<sup>(۱)</sup> خصوصیات غیرمتمرکز: یعنی تصمیم‌گیری برای اصلاح سیستمها و روشهای واحدهای مختلف که باید به خود واحدها محول شود. این امر در ابتدای حیات جهاد به‌طور غیرمتمرکز (درخصوص بررسی، اصلاح و بهینه‌سازی روشها) اعمال می‌گردد. خصوصیات مشارکتی: یعنی مدیران و کارشناسان واحدهای زیربسط به طراحی و بهینه‌سازی روشهای مربوط به وظایف خود پرداخته و در نتیجه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی آنان بیش از پیش گسترش می‌یابد و زمینه‌های مناسب برای تحولات اداری فراهم می‌شود. ویژگی مشارکتی اصلاح سیستمها و روشها در شروع و دوره جوانی چرخه حیات جهاد قابل مشاهده است. انتخاب این راهبرد به دلایل زیر است:

- ۱- کارکنان و مدیران بیش از دیگران قادر به شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان و سیستمها و روشها هستند.
- ۲- در مقابل وظایف و مسئولیتهای محول، مدیران و کارکنان بیش از دیگران علاقه‌مند به یافتن راه‌حلها و روشهایی جدید و مناسب برای انجام کارها و مسایل هستند.

لذا اجرای این راهبرد گام مثبت و بزرگی به‌سوی مشارکت فراگیر مدیران و کارشناسان در تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها است.

### ح- نیروی انسانی

از آنجا که نهاد از نیازهای اجتماعی نشأت می‌گیرد و برای حفظ و ارتقاء ارزشها ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد، نهاد جهادسازندگی نیز متشکل از کارکنانی

۱. جزوه بهینه‌سازی سیستمها و روشها - وزارت جهادسازندگی - دفتر تشکیلات و روشها، سال ۱۳۷۷، ص ۵.

(جهادگرانی است که براساس شیوه‌های رهبری و مدیریت خدمت‌گذار و همکار، شیوه‌های ارتباطات افقی و شیوه‌های پرداخت پاداش ویژه (جبران خدمت بر مبنای نیاز و...) (۱) عمل می‌کند که دارای ارزش‌های انسانی و الهی خاص خود است. به‌طور کلی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و ویژگیهای منابع انسانی در جهادسازندگی به‌گونه خاص خود بوده است که قابل مطالعه و استنتاج برای سایر سازمانها و وزارتخانه‌هاست.

### ج - قوانین و مقررات

یکی از ابعاد مهم هر سازمان قوانین و مقررات آن است. سازمانهای دیوانسالار که در اشکال وزارتخانه‌ها و سازمانها قابل انعکاس است، با داشتن حجم گسترده‌هایی از قوانین و مقررات زاید و غیرکارآمد به‌طور عملی قادر به پاسخگویی سریع و مناسب با پیچیدگی و پویایی داخل و محیط سازمان نیست. در سالهای اولیه شکل‌گیری نهاد جهادسازندگی در عمل چندان دچار قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و غیرمنطقی نگردیده بود. در مرحله تکامل سازمانی با تصویب قانون خاص اداری، مالی، استخدامی و تشکیلاتی در سال ۶۷ قادر به وضع سریع و مناسب مقررات منطبق با شرایط محیطی و داخلی خود گردید. لیکن در حال حاضر بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات ضروری است. (۲)

۱. کلیات طرح توجیه طبقه‌بندی مشاغل وزارت جهاد، دفتر تشکیلات و روشها، گروه طبقه‌بندی مشاغل، سال ۷۴.

ص ۱۴.

۲. مجموعه شناسان پایان نامه‌های تحصیلی، دفتر تشکیلات و روشهای وزارت جهاد عنوان بررسی موانع و مشکلات تدوین و اجرای قوانین و مقررات در وزارت جهاد و شرکتهای وابسته.

## عوامل تضعیف نهاد جهادسازندگی

در صورت کم توجهی به این ویژگیها و ابعاد، عدم احیاء، بازنگری و تجدیدنظر در آنها و عدم انطباق آنها با شرایط پویا، متحول، پیچیده و متلاطم جدید به مرور زمان این قابلیت نهادی از دست رفته و تبدیل به عوامل منفی و دست‌وپاگیر و غیرمفید می‌شوند.

شواهد حاکی از آن است که این نهاد طی مرور زمان از هنگامی که در قالب وزارتخانه وظایف خود را دنبال کرده با عوامل تضعیف‌کننده نهادگرایی به ترتیب زیر مواجه گردیده است:

۱- عدم کارایی نظام اداری و اجرایی: به دلیل عدم تناسب نظام اداری و استخدامی و بوروکراسی حاکم بر سایر دستگاهها، قوانین و مقررات زاید و دست‌وپاگیر با ویژگیهای چنین نهادی منجر به تضعیف نهادگرایی شده است.

۲- بی‌ثباتی انگیزه‌ها: مسایل و مشکلات اقتصادی برای اقشار گوناگون جامعه بالاخص اقشار کارمندان دولت، منجر به چندپیشگی جهت کسب درآمد گردیده است. در صورت عدم ایجاد شغل‌های دوم و سوم، مشکلات کاری و روحی در کارکنان به وجود می‌آید. این مشکلات اقتصادی بردوش جهادگران نیز تحمیل گردیده است.

برای مثال مشارکت جهادگران از طریق سیستم پیشنهادات را صرفاً نمی‌توان با انگیزه‌های معنوی و اجتماعی ایجاد کرد و لازم است تا عوامل مادی نیز مطرح باشند.

۳- تأثیر عوامل بیرونی در تضعیف این نهاد: وجود سیستم خصوصی در جذب نیروهای متخصص و یا وجود عوامل سیاسی در سطح داخلی و بین‌المللی منجر به مشکلاتی شده است.

۴- نارساییهای مربوط به نیروی انسانی، جابجایی غیرضرور، عدم بکارگیری نیروها در جایگاه تخصصی خود و یا نامناسب بودن سیستمهای جذب و بکارگیری و پرداخت به نیروی انسانی، برای مثال، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد در قالب نظام هماهنگ پرداخت برای متخصصی کامپیوتر، عمران و... و یا سیستم استخدام رسمی دولتی بدون آرایه امکانات مناسب از مشکلات اساسی مربوط به نیروی انسانی متخصص در این نهاد محسوب می‌گردد.

۵- دور شدن از ویژگیهای مردم‌گرایانه. با پیچیده شدن و ایجاد قیدوبندهای گوناگون در این نهاد و کاهش دخالت داوطلبانه مردم در کمک و همکاری مادی و معنوی و عدم توجه به نیازهای اساسی مردم و انجام برنامه‌ریزی متمرکز و وابسته شدن به بودجه دولتی ویژگی مردم‌گرایی را در این نهاد کاهش داده است.

۶- کاهش خاصیت انعطاف‌پذیری. با گسترده شدن و ایجاد ثبات در انجام وظایف متعدد محوله و عدم توانایی در انطباق سریع تشکیلات، رویه‌ها و تواناییهای کارکنان و برنامه‌ها با شرایط و وظایف جدید در عمل امکان تحرک و انعطاف‌پذیری در این نهاد کاهش یافته است.

۷- عدم تناسب گسترش وظایف با توانمندیهای جهاد. اگرچه جهادسازندگی با توجه به توان بالقوه خود توانست بسیاری از امور را اداره کند و در عمل وظایف بسیار سنگین و گسترده‌ای در سطح کشور را به خوبی اداره کند، لیکن قابلیت نهادی خود را تا حد زیادی از دست داد. چرا که ادغامها و تفکیکهای انجام گرفته، تأثیرات زیادی بر قوانین، ساختار، روشها و فرهنگ نهاد جهاد به جای گذاشت. حتی بسیاری از نیروهای توانمند و متخصص نهاد به سازمانها و شرکتهای بسیار بزرگ واگذار شده منتقل گردیدند.

وجود این ویژگیها موجب دوری این نهاد از اهداف و آرمانهای اولیه خود

گردید و لازم است تا با بررسی مجدد الگوهای مدیریتی و سازماندهی جهاد سازندگی و اصلاح و انطباق آن با ویژگیهای شرایط جدید، نه تنها مانع از بین رفتن چنین مدل مدیریت بومی شد، که با گسترش آن در سایر وزارتخانه‌ها، سازمانها و دستگاهها، آنان را نیز از معضلات کنونی نظام اداری نجات بخشید.

## جوان سازی نهاد

همه موجودات زنده، اعم از جانوران، انسانها و غیره به‌عنوان سیستم‌های عالی پس از تولد، مراحل مختلفی همچون نوزادی، جوانی و تکامل را به‌طور پیوسته در یک سیر تکاملی طی می‌کنند و سرانجام دیرپازود به مرحله پیری می‌رسند. در واقع آنها ویژگیهای تحرک، پویایی، انعطاف، نوآوری و ریسک‌پذیری و اکتساب و... را از دست می‌دهند و سرانجام از بین می‌روند. سازمانها نیز این چرخه را طی می‌کنند، با این تفاوت که آنها قبل از ورود به مرحله پیری و یا حتی پس از ورود به این مرحله، با اتخاذ استراتژیهای نوین و ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات هماهنگ در خود وارد چرخه عمر جدید می‌شوند. این حرکت در واقع به این معنی است که سازمانها علاوه بر اصلاح و توجه به وضع موجود، لازم است تا با آینده‌نگری، چشم‌انداز مناسبی را برای خود طراحی و وضعیت مطلوبی را ترسیم کنند. نهاد جهادسازندگی نیز در این چرخه قرار دارد و برای جلوگیری از دست رفتن ویژگیها و اجزاء نهادی همانند پویایی، خلاقیت و نوآوری، سرعت عمل و تحرک، انعطاف‌پذیری، قدرت خدمت رسانی و یادگیرندگی لازم است تا ضمن توجه به وضعیت موجود به چشم‌انداز مطلوب آینده خود نیز توجه جدی داشته باشد.

لازم است اصلاحات اساسی در وضعیت موجود این وزارتخانه به عمل آید و با اتخاذ

تدابیر مقتضی، تغییرات سنجیده و موزون را برحسب لزوم در ابعاد زیر اتخاذ کند.

## مأموریت اهداف

- ۱- اصلاح مأموریت، اهداف، استراتژیها و خط مشی ها و برنامه های جهاد.
- ۲- ساختار سازمانی، توجه به عدم تمرکز، کوچک سازی، کاهش سطوح سلسله مراتب.
- ۳- سیستم و روشها، رویه های انجام کار که به طور پویا و مستمر اصلاح و بهینه شوند.
- ۴- فرهنگ سازمانی، تفکرات و ارزشهای حاکم بر سازمان.
- ۵- تکنولوژیهای بکار گرفته شده متناسب با تحولات محیطی و سازمانی شوند.
- ۶- سیستم منابع انسانی در جذب، استخدام، ارزشیابی، جابجایی، تشویق و تنبیه به طور اثربخش طراحی و اجرا شوند.
- ۷- شیوه های نظارت و کنترل به وضع و اجرای مناسب قوانین و مقررات و قواعد به نحو مطلوب و متناسب با شرایط محیطی و سازمان طراحی شوند.
- ۸- سیستمهای اطلاعاتی و اطلاع رسانی مناسب و مرتبط و به موقع طراحی گردد.
- ۹- مشارکت دادن کارکنان به شیوه های مناسب در اداره امور.
- ۱۰- تحقیق و آموزش در سازمان به عنوان محور اساسی یادگیری مستمر مورد توجه قرار گیرد.



## نتیجه‌گیری

قرن آینده قرن شکوفایی، تنوع و گفتگوی افکار و قرن جلوه‌گر شدن ارزشهای الهی و انسانی در صحنه‌های حیات انسانها و سازمانها و قرن تحول عمیق و همه‌جانبه در افکار و تجربه‌های انسانها است. برای مواجهه با این توسعه و تحول جهانی جهت توسعه موزون، هماهنگ و همه‌جانبه، جمهوری اسلامی ایران از هم‌اکنون باید تدابیر و تمهیداتی را اتخاذ کند.

یکی از اقدامات اساسی این است که سازمانها و به‌ویژه مدیران به‌عنوان سکاداران سازمانهای نوین که دارای پیچیدگی و پویاییهای شدید درونی و محیطی هستند باید با ویژگیهای مدل‌های موفق توسعه سازمان و مدیریت و به‌طور کلی ویژگیهای توسعه در این عصر آشنا شوند و مدل‌های مناسب را هوشمندانه طراحی و اجرا کنند.

باتوجه به اینکه الگوسازی سازمانهای موفق برای توسعه همه‌جانبه و تحقق عدالت اجتماعی ضرورت دارد و با عنایت به این موضوع که نهاد جهادسازندگی در ابعاد ارزشی و کارآیی و اثربخشی و مدیریتی به موفقیتهایی دست یافته است، مناسب است تا اقدام به شناسایی و گسترش الگوی نهاد جهاد بخصوص مدیریت نهادی جهاد شود تا در این مسیر تئوریهای مرتبط با مدیریت بومی که متناسب با شرایط فرهنگی و اخلاقی و ارزشی جامعه ایران است، بررسی و به‌مرحله آزمون و اجرا گذارده شوند.

## منابع

- احمدی، سیدعلی اکبر، کلیات طرح نظام آموزش مدیران حوزه معاونت اداری و مالی وزارت جهاد، دفتر تشکیلات و روشها، سال ۷۷.
- ایروانی، دکتر محمدجواد، «نهادگرایی و جهاد سازندگی»، روابط عمومی وزارت جهاد - سال ۱۳۷۷.
- ایروانی، دکتر محمدجواد، «نهادگرایی و جهاد سازندگی» پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۶.
- پیترز و واترمن، در جستجوی برتری، مترجم مهدی قرچه داغی، انتشارات آگاه، سال ۱۳۷۵.
- دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، مترجمین، پارسائیان و اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، سال ۱۳۷۵.
- زاهدی، دکتر شمس السادات، مدیریت دولتی در سطح کلان مدیریت دولتی، شماره ۸، صفحه ۷۲-۸۴.
- سعادت، دکتر اسفندیار، ژاپن الگو نیست، دانش مدیریت، شماره ۳.
- خاتمی، حجت الاسلام سیدمحمد، سخنرانی، انتشارات روابط عمومی وزارت جهاد سازندگی، سال ۷۷.
- طاهری، شهنام، «راهنمای مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه» دیارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، نشر ایران زمین - سال ۶۴.
- معینی، صغری، «فرهنگ اصلاحات مدیریت»، وزارت کشاورزی، سال ۱۳۷۰.
- مدنی، داوود، تنوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت، مطالعات مدیریت، شماره ۶.
- کلیات طرح توجیه طبقه بندی مشاغل وزارت جهاد، دفتر تشکیلات و روشها، گروه طبقه بندی مشاغل، سال ۷۴.
- جزوه بهینه سازی سیستمها و روشها، وزارت جهاد سازندگی، دفتر تشکیلات و روشها، سال ۱۳۷۷.
- مجموعه شناسنامه پایان نامه های تحصیلی، دفتر تشکیلات و روشهای وزارت جهاد. بررسی موانع و مشکلات تدوین و اجرای قوانین و مقررات در وزارت جهاد و شرکتهای وابسته.