



### Dimensions and components of implementing public policies in Islamic Revolution institutions; Case study: Islamic Revolution Housing Foundation

Mohamad Hossein Shadmanfar <sup>1</sup>

Research Paper

Received:  
2024/07/10  
Revised:  
2024/11/20  
Accepted:  
2024/11/20  
Published:  
2024/12/17

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234

#### Abstract

The current research aims to reach the dimensions of the components of the black box of policymaking or the implementation of the general policy in the revolutionary institution of the Islamic Revolution Housing Foundation as the first revolutionary institution that the founder of the Islamic Revolution ordered to establish. There has been. In philosophy and philosophical paradigm, this research was conducted in the field of interpretive research, and based on the interpretation of qualitative data, thematic analysis methodology and Atlas 23 software were used to analyse the qualitative data. To obtain analysis units, after semi-structured in-depth interviews with experts related to the field of research who were strategic and operational managers of the Islamic Revolution Housing Foundation, the theoretical saturation of the textual data was continued and (93) meaning units were identified. Based on the findings of the research, (48) basic themes, and (12) organising themes include mobilising the community's faith, continuous scholarship, trusting people, popularising housing construction, employing developers, contingent organization of the institution, testing the key to entering the foundation, division of labour. In contrast to the division of dignity, the program of the national movement, excellence in the processes, the lofty ideals of the revolutionary institution, the values created for the Islamic revolution, and (5) the comprehensive theme including jurisprudence and problem-oriented jurists, the people of the problem-centred, institutional organisation, problem-solving as a result of the institutional approach, Institutional ideals, and values were extracted. In the end, the network of drawing themes and basic, organizing, and inclusive themes in the field of the policy black box was presented.

**Keywords:** Policy Implementation, Revolutionary Institutions, Islamic Management, Jihadi Organization, Islamic Revolution Housing Foundation.

DOR:

1. PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran. [Shadmanfar.mh@ihu.ac.ir](mailto:Shadmanfar.mh@ihu.ac.ir)

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





## ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی‌های عمومی در نهادهای انقلاب اسلامی؛ مورد پژوهش: بنیاد مسکن انقلاب اسلامی

محمدحسین شادمان فر<sup>۱</sup>سال سی و دوم  
پاییز ۱۴۰۳  
صص: ۳۶-۱۱

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۰۴/۲۰  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۸/۳۰  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۸/۳۰  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۰۹/۲۷شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

## چکیده

پژوهش حاضر باهدف دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی‌های عمومی در نهاد انقلابی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی به‌عنوان اولین نهاد انقلابی در حوزه سازندگی که بنیان‌گذار انقلاب اسلامی فرمان به تأسیس آن داده است؛ صورت‌گرفته است. این پژوهش از نظر فلسفه و پارادایم فلسفی در قلمرو پژوهش‌های تفسیری و مبتنی بر تفسیر داده‌های کیفی شکل‌گرفته و از روش‌شناسی تحلیل مضمون و نرم‌افزار اطلس‌تی ۲۳ برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. برای دستیابی به واحدهای تحلیل، پس از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان مرتبط با قلمرو پژوهش که از مدیران راهبردی و عملیاتی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی بودند تا اشیاع نظری داده‌های متنی ادامه یافت و (۹۳) واحد معنا شناسایی گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش، (۴۸) مضمون پایه، (۱۲) مضمون سازمان‌دهنده شامل بسیج نیروی ایمان جامعه، استیذان مستمر، اعتماد به مردم، مردمی‌سازی ساخت مسکن، به کارگیری رشد دهنده، تقابل با ارزش‌های سازمانی دیوان سالارانه، اختیار کلید ورود به بنیاد، تقسیم نقش در مقابل تقسیم شأن، برنامه حرکت ملی، سرآمدی در فرایندها، آرمان‌های بلند نهاد انقلابی، ارزش‌های خلق شده برای انقلاب اسلامی و (۵) مضمون فراگیر شامل فقه و فقاقت مسئله محور، مردم‌گرانیگاه مسئله‌شناسی، سازمان نهادی، سازمان جهادی، آرمان‌ها و ارزش‌های نهادی استخراج گردید. در پایان، شبکه مضامین ترسیم و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در حوزه اجرای خط‌مشی ارائه گردید.

**کلیدواژه‌ها:** اجرای خط‌مشی، نهادهای انقلابی، مدیریت اسلامی، سازمان جهادی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی

## DOR:

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

Shadmanfar.mh@ihu.ac.ir

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial

توزیع شده است.



## مقدمه

به شکل سنتی، در مطالعات ناظر بر خط‌مشی عمومی، موضوع به سه مرحله تقسیم می‌شود: تدوین و تنظیم خط‌مشی، اجرای خط‌مشی و ارزیابی خط‌مشی (منوریان، ۱۴۰۱: ۱۶). صاحب نظران باور دارند که براساس آنچه بیان شد گام دوم یا همان اجرای خط‌مشی به عنوان جعبه سیاه خط‌مشی گذاری کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (منوریان، ۱۴۰۱ به نقل از یوسن و دیویدسون، ۱۹۹۰). هر چند که توجه به اجرای خط‌مشی در مقاله مشهور وودرو ویلسون در سال (۱۸۸۷) نیز به چشم می‌خورد؛ اما این گونه قلمداد می‌شد که نیازی برای مطالعه اجرا خط‌مشی وجود ندارد. تا آنجائیکه فرانک گودنو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در کتاب «سیاست و اداره»<sup>۲</sup> نتیجه‌گیری می‌کند که سیاست «تجسم اراده دولت» و اداره «اجرای آن اراده» است. بدین ترتیب کارکنان بخش اجرا خالی از اعتقادات و ارزش‌های فردی و اجتماعی فرض شدند و از نظر سیاسی نیز شخصی بی‌طرف به حساب می‌آمدند. بنابراین از نظرات و اعتقادات موجود صرف نظر می‌کنند؛ در صورتی که این مهم از حقایق اجرا و باورهایی موجود به دور است. از سوی دیگر اجرای خط‌مشی عمومی از آن جهت جعبه سیاه خط‌مشی گذاری می‌دانند که بسیاری از پیچیدگی‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها، موانع و نفوذ ذینفعان در زمان تدوین، برای خط‌مشی گذاران پنهان و نامشخص است (قرباغی، ۱۴۰۱: ۵۴). این همان مسئله‌ای است به نوعی بیانگر شکاف بین «تدوین خط‌مشی» و «اجرای خط‌مشی» است (هیل و هوپ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

انقلاب اسلامی ایران با رهبری امام خمینی (ره) با کاربرست نهادهای انقلابی در اجرای خط‌مشی عمومی به عنوان مهم‌ترین ابزار اجرا، پیاده‌سازی اجرای خط‌مشی‌های انقلابی را در جامعه با هم‌افزایی ابزارهای موجود در جامعه و دولت پیاده‌سازی می‌نماید. حال عدم کاربرست و شناخت این الگو متناسب با روح انقلاب اسلامی، منجر به دست‌یابی نسبی به اهداف انقلاب و ادراک ناکارآمدی از دین در عرصه زیست اجتماعی می‌گردد.

مطالعه سبک مواجهه امام خمینی (ره) با خط‌مشی‌های عمومی، این مطلب را روشن می‌سازد که مناسب‌ترین شکل از ابزار «باز سازماندهی دولت»، نهادسازی و ایجاد نهادهای انقلابی است

1. Frank Goodnow  
2. Politics and Administration  
3. Hill & Hupe

(قرباغی، ۱۴۰۱: ۵۵). به این معنا که در مواجهه با موانع عظیم پیش‌رو از سبکی خاص در نهادسازی برای اجرای خط‌مشی‌های انقلاب بهره می‌گیرد و با کلان‌استراتژی نقش‌آفرینی مردم در حل مسائل انقلاب اسلامی آن را در هم آمیخته یک الگوی نو برای اجرای موفق خط‌مشی خلق می‌نمایند.

بنابراین، پژوهش حاضر به منظور شناسایی، ابعاد و مولفه‌های اجرای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر انباشت تجربیات خبرگان بنیاد مسکن انقلاب اسلامی انجام پذیرفت؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر، پاسخ به این پرسش است که «ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی به عنوان یکی از نهادهای انقلاب اسلامی کدام‌اند؟»

## مبانی نظری

### اجرای خط‌مشی عمومی

هر چند که حیات خط‌مشی‌های عمومی به درازای عمر دولت و حکومت‌ها در طول تاریخ و تمدن بشری است؛ اما ادبیات علمی اجرا از قدمت زیادی برخوردار نیست و تا دهه (۱۹۷۰) میلادی چندان مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران خط‌مشی‌گذاری واقع نمی‌شود؛ بحث اجرا، به شکل رسمی و هدفمند از سال (۱۹۷۳) و با چاپ مقاله پرسمن و ویلداوسکی<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) آغاز شد.

اجرای خط‌مشی‌های عمومی به فرآیند اجرای تصمیمات خط‌مشی اتخاذ شده توسط نهادهای دولتی یا سازمانی برای رسیدگی به موضوعات خاص یا دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد (هیل و هوپ، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر اجرای خط‌مشی‌های عمومی نشان‌دهنده مرحله‌ای است که در آن دولت یک خط‌مشی اتخاذ شده را همانطور که توسط قانون یا خط‌مشی مشخص شده است، اجرا می‌کند. در این مرحله، سازمان‌ها و بخش‌های مختلف دولتی که مسئولیت اداره (اجرا) را بر عهده دارند، رسماً مسئول اجرا می‌شوند. اجرای خط‌مشی چیزی است که پس از تبدیل شدن یک لایحه به قانون اتفاق می‌افتد (تئودولو و کوفینس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

1. Pressman & wildavsky

2. Theodoulou & Kofinis

اجرای موفق خط‌مشی‌ها و غلبه بر چالش‌های اجرا، نشان‌دهنده طی مسیر پیشرفت نظام اداره کشور است و عدم اجرای مناسب و کامل نیز، موجب محدودیت در ارزیابی و بازخوردهای واقعی از خط‌مشی تدوین شده و تدوین خط‌مشی جدید را چالش جدی مواجه خواهد ساخت (قرباغی و همکاران، ۱۴۰۰). ازبورن و گیبلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲: ۱۴۰) بر اهمیت تمایز بین برون‌دادها و پیامدها تأکید می‌کنند و معتقدند در تلاش برای کنترل همه اقدامات، آنچنان که در چگونگی اجرا از طریق تنظیم فرایندها و کنترل برون‌دادها غرق شده‌ایم که پیامدها و نتایج اجرا نادیده گرفته شده است.

## نهاد

نهاد در فرهنگ لغت وبستر به معنای سازمان، مؤسسه، بنیاد، جامعه یا مانند آن که به ترویج یک هدف یا برنامه خاص به ویژه یکی از جنبه‌های عمومی، آموزشی یا خیریه اختصاص دارد. نهاد، هر سیستم پذیرفته شده جمعی متشکل از قوانین (رویه‌ها، شیوه‌ها) است که ما را قادر می‌سازد حقایق نهادی را ایجاد کنیم و ایجاد یک واقعیت نهادی، انتساب جمعی یک کارکرد وضعیت است (سرل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۱).

نهاد، در علوم سیاسی، مجموعه‌ای از قوانین رسمی (از جمله قوانین اساسی)، هنجارهای غیررسمی، یا درک مشترکی است که تعامل بازیگران سیاسی با یکدیگر را محدود و تجویز می‌کند (ژوپیل و کاپوراسو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). موسسات توسط بازیگران دولتی و غیردولتی، مانند نهادهای حرفه‌ای و اعتباربخشی ایجاد و اجرا می‌شوند. در چارچوب‌های نهادی، بازیگران سیاسی ممکن است آزادی کم و بیش برای پیگیری و توسعه ترجیحات و سلايق فردی خود داشته باشند. نهاد دارای ساختاری با بعد ارزشی قدرتمند است که می‌تواند با شرایط گوناگون خود را منطبق سازد (قرباغی، ۱۴۰۱: ۵۹).

هر چند که بیان تعریف جامع و مانع از این نظر که تعامل و در هم تنیدگی در سازه‌های مفهوم نهاد وجود دارد کار بسیار مشکلی است اما در مجموع سه تلقی عمده از مفهوم نهاد به مثابه واحد تحلیل را می‌توان مطرح ساخت (فرتاش و سعدآبادی، ۱۳۹۸: ۲۴۱). این تلقی‌ها عبارتند از نهاد به

1. Osborne & Gaebler  
2. Searle  
3. Jupille & Caporaso

متابه قاعده جمعی، نهاد به متابه نظام ارزش‌های اجتماعی موجد نظم رفتاری اجتماعی و نهاد به متابه الگوی شناختی (مؤمنی، ۱۳۸۸: ۲۷۱).

### نهادهای انقلابی

مفهوم نهاد در منظومه نظری انقلاب اسلامی دارای وجوه متمایز با مفهوم رویکرد غربی است و اگر نهادها را مجموعه‌ای از یک نیاز و ضرورت بدانیم که دارای ساختار و کارکرد معینی است، ویژگی اساسی آن در توانایی حفظ و گسترش ارزش‌های برآمده از فرانهاد دین است (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۶). اما نهادهای برآمده از انقلاب اسلامی ایران با ابتناء بر ارزش‌های دینی و اسلامی بر پایه مبانی بنیادین اسلام ناب شکل گرفته‌اند. این ویژگی پیوند ناگسستنی جوهره نهاد و نهادگرایی را در ایران را شکل داده است و در گذر زمان در لایه‌های عمیق‌تری از آن رسوب نموده است.

براین اساس کلیدی‌ترین عنصر در نهادهای انقلابی، عنصر جرأت همراه با ایمان است. نهادهای انقلابی به خاطر اتکای به نفس، جرأت در اقدام، توکل به خدا، باور به نیروی ذاتی خود، دارای ویژگی‌های متمایزی نسبت به سازمان‌های رسمی هستند. نیروهای مؤمنی که در میدان دفاع مقدس، ابتکار به خرج دادند و کارهای معجزه‌آسایی کردند و گویی که: «هرجا مشکلی برای ما باقی مانده، به خاطر این است که خودباوری و اتکای به خدا و باور ایمان و محبت مردم در آنجا ضعیف شده است. مسئولان - چه در مجلس و چه در دولت - نباید بگذارند این باورها در بخش‌های فرهنگی و اقتصادی ضعیف شود» (رهبر معظم انقلاب اسلامی، ۱۳۷۹).

فرزونده و همکاران (۱۳۹۹) مقایسه ویژگی‌های نهادهای انقلابی را با سازمان‌های رسمی از منظر رهبر معظم انقلاب اسلامی بدین شرح بیان می‌کنند: (۱) انعطاف‌پذیری در مقابل خشکی و انعطاف‌ناپذیری (۲) انطباق‌پذیری در مقابل تصلب (۳) اقتضایی در مقابل عمل‌طراحی شده (۴) قانون‌پذیری پویا در مقابل قانون‌پذیری الزامی (۵) به روز شونده‌گی در مقابل ایستایی (۶) بعد ارزشی قوی در مقابل لزوم (۷) آمادگی همه‌جانبه در مقابل آمادگی در مأموریت از پیش تعیین شده و (۸) فرهنگ سازمانی انقلابی و اسلامی در مقابل فرهنگ سازی متوجه مأموریت.

## بنیاد مسکن انقلاب اسلامی

بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، اولین نهاد انقلابی در حوزه سازندگی و از جمله اولین اقدامات عملی نظام نوپای اسلامی به منظور ریشه‌کنی فقر و محرومیت و از بین بردن تبعیض‌های حاصل از رژیم شاه و برقراری عدالت بر مبنای اولین خواست‌های رهبر کبیر انقلاب اسلامی بود که بر اساس فرمان (۲۱) فروردین (۱۳۵۸) امام خمینی (ره) و افتتاح حساب (۱۰۰) به منظور خانه‌سازی برای مستضعفان در کمتر از (۱۰) روز از اعلام رسمی نظام جمهوری اسلامی ایران صورت وقوع به خود گرفت (روزنگار زندگی و تاریخ سیاسی اجتماعی امام خمینی، ص ۲۹).

امام خمینی در این پیام می‌فرماید: «مشکل زمین باید حل شود و همه بندگان محروم خدا باید از این موهبت الهی استفاده کنند. همه محرومان باید خانه داشته باشند. هیچ کسی در هیچ گوشه مملکت نباید از داشتن خانه محروم باشد. بر دولت اسلامی است که برای این مسئله مهم چاره‌ای بیابد، و بر همه مردم است که در این مورد همکاری کنند» (صحیفه امام، ج ۶، ص: ۵۱۸-۵۲۰). فرایند اجرایی طرح توسط امام (ره) این گونه تبیین می‌شود: «در هر محل از بین افراد صالح و مورد اعتماد، گروهی حد اقل مرکب از سه نفر از مهندسان و کارشناسان شهرسازی و خانه‌سازی و یک نفر روحانی و یک نماینده دولت انتخاب شوند تا با صرفه‌جویی و دقت کامل خانه‌های ارزان قیمتی بسازند و در اختیار محرومان قرار بدهند، و در این طرح به هیچ وجه پولی در برابر خرید زمین پرداخت نشود» (صحیفه امام، ج ۶، ص: ۵۱۸-۵۲۰).

اساسنامه بنیاد مسکن انقلاب اسلامی حدود یکسال قبل از رحلت امام (ره) مشتمل بر بیست ماده و پانزده تبصره در جلسه علنی روز سه شنبه ۱۷ آذرماه ۱۳۶۶ در مجلس شورای اسلامی به تصویب و پس از آن در مورخ (۹) دیماه (۱۳۶۶) به تأیید شورای نگهبان رسیده است. براساس آنچه امام (ره) تعیین فرمودند در ماده (۱۰) اساسنامه مصوب مجلس شورای اسلامی، شورای مرکزی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی به عنوان عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری دارای پنج نفر عضو به ترتیب ذیل می‌باشد:

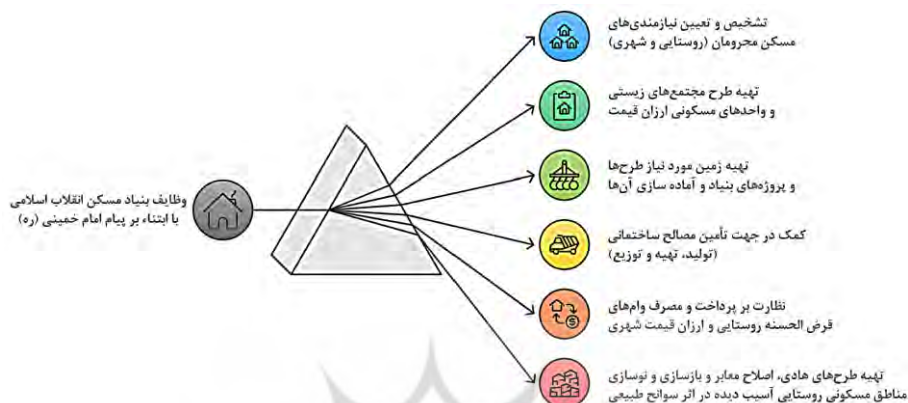
الف - یک نفر روحانی (نماینده رهبر معظم انقلاب اسلامی در صورت تعیین)

ب - نماینده دولت (وزیر مسکن و شهرسازی)

ج - سه نفر از مهندسين و کارشناسان ساختمان و شهرسازی به انتخاب دو نفر فوق‌الذکر

وظایف بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با ابتناء بر پیام بنیان‌گذار انقلاب اسلامی در اساسنامه مزبور

به شرح نمودار (۱) تعیین می‌گردد.



نمودار ۱. وظایف بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با ابتناء بر پیام امام خمینی (ره)

در حال حاضر، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی دارای یک دفتر مرکزی در تهران و (۳۱) شعبه در مراکز استان‌ها و بیش از (۲۷۸) شعبه فرعی در سطح شهرستان‌های کشور است. براساس نمودار سازمانی بنیاد، عناوین واحدهای سازمانی آن عبارت از معاونت عمران روستایی، معاونت امور مسکن شهری، معاونت امور بازسازی و مسکن روستایی و معاونت پشتیبانی و امور هماهنگی استان‌ها است.

### پیشینه پژوهش

در قلمرو ابعاد و مؤلفه‌های اجرای مؤثر خط‌مشی عمومی در نهادهای انقلابی، از نظر رویکرد، پژوهش‌ها و مطالعات نظری و کاربردی گوناگون و متعددی ارائه شده است که در قسمت ادبیات نظری به بخشی از این مطالعات اشاره شد؛ جدول (۱)، مختصری از منابع علمی پژوهشی مورد مطالعه - که در سال‌های اخیر، ارائه شده‌اند - را در بر می‌گیرد؛ اشاره دارد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده/سال	مهمترین یافته‌ها
۱	شناسایی مؤلفه‌های سازمانهای فضیلت	دانایی فرد و همکاران	مؤلفه‌های سازمان فضیلت محور که شامل فضیلت‌های هم‌رشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی،



جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده/سال	مهمترین یافته‌ها
	محور و جهادی مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی	(۱۳۹۴)	حکمت، اینار همه‌گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، آسودگی مدیر و انعطاف پذیری است، ارائه شده است
۲	الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد کشاورزی	روح‌اللهی و همکاران (۱۳۹۷)	مبتنی بر نتایج، این الگو فرایندی است که با ایجاد اضطراب محرک بر محوریت ولی شروع شد و با شکل‌گیری اولیه مبتنی بر نیت‌مندی جهادی و تربیت نوین اسلامی ادامه یافت و بر بستر ساختاری جهادی و در محیط و فرهنگی با کنش جهادی توسعه و قوام پیدا کرد و در نهایت موجب بسیج عمومی و احیای فرهنگ یاری‌گری به منظور رفع نیازهای جامعه توسط آحاد مردم شد.
۳	تبیین گفتمان ولایت فقیه در اداره امور بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و تأمین مسکن محرومین	فاطمی عقدا و آسترکی (۱۳۹۸)	از منظر امام (ره) و رهبر معظم انقلاب اسلامی مهم‌ترین امر در اداره امور بنیاد مسکن و مسکن محرومین رسیدگی به محرومان جامعه از جمله فقرا، ستمدیدگان، بی‌خانمان‌ها و در سراسر کشور و تأمین مسکن مناسب برای اقشار کم درآمد است.
۴	نهادهای تأثیر آنها بر توسعه علم و فناوری	فرتاش و سعداآبادی (۱۳۹۸)	مطابق یافته‌های این مقاله، نهادهای مالکیت فکری، آموزش، روال‌های یادگیری و تحقیق و توسعه و نهایتاً تعاملات و اعتماد بین بازیگران از مهمترین نهادهای مؤثر محسوب می‌شوند. شکست‌های نهادی که از ضعف در عملکرد نهادهای موجود و یا خلاء نهادی حاصل می‌شود و لزوم مداخلات سیاستی در خصوص شکست نهادهای مؤثر نیز از دیگر موضوعات دارای اهمیت در تحلیل نهاد محسوب می‌شود که دلالت‌های سیاستی متنوعی را برای سیاستگذاران و تصمیم‌گیران به همراه دارد.
۵	تحلیلی بر مفهوم	رستمی و	به صورت کلی یک نهاد در صورتی که جهت تحقق

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده/سال	مهمترین یافته‌ها
	نهادهای انقلابی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران	همکاران (۱۳۹۹)	بخشیدن اهداف انقلاب اسلامی و صیانت از آن تأسیس شده باشد و از ساختارهای رایج هر حکومت نباشد نهاد انقلابی تلقی خواهد شد و به لحاظ حقوقی ممکن است هر یک از نهادهای کلان یا خرد که در ساختار حقوقی جمهوری اسلامی ایران وجود دارد را در برگیرد لکن قانون‌گذار این عمومیت را مدنظر ندارد و هنگامی که از تعبیر نهادهای انقلابی بهره گرفته، مقصود آن نهادهای خرد و اجرایی کشور هستند که غالباً ماهیت عمومی غیر دولتی دارند و در برخی مصادیق نیز مؤسسه دولتی هستند.
۶	الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نهادهای انقلابی	زارعی و همکاران (۱۴۰۰)	برای دستیابی به خروجی‌ها و پیامدهای مورد انتظار مدل بهره‌وری، در ورودی‌ها (اسناد بالادستی، درون سازمانی و برون سازمانی) و منابعی باید سرمایه‌گذاری کنیم و در فرآیندهای مرتبط (سیستم، کارکنان، راهبرد، مهارت، سبک رهبری، ساختار و ارزش مشترک) با آن باید سرآمد باشیم.
۷	نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها و اسناد راهبردی در نهادهای انقلابی	فرزین و احمدوند (۱۴۰۰)	الگوی ارائه شده از چهار بعد حمایت و مطالبه‌گری، گروه ائتلاف مدیریتی، سبک رهبری متناسب و شایستگی‌های مدیریتی تشکیل شده است و هر یک از ابعاد نیز دارای مؤلفه‌هایی هستند که در مجموعه ۱۸ مؤلفه پدیدار گردیده است.
۸	بررسی نهادهای انقلابی به مثابه ابزار اجرای خط‌مشی عمومی در تجربه انقلاب اسلامی	قرباغی (۱۴۰۱)	نتایج نشان می‌دهد نهادهای انقلابی ایجاد شده توسط امام خمینی (ره)، با مؤلفه‌های برنامه‌ریزی آرمانگرایانه، رهبری کرامت‌آمیز، سازماندهی انقلابی، فرهنگ سازمانی جهادی و مدیریت متعالی منابع انسانی خط‌مشی‌های ابلاغی از سوی رهبری جامعه به شکل مطلوبی پیاده‌سازی و اجرا شده است.
۹	ویژگی‌های زمینه‌ای	صیفوری و	بر اساس یافته‌ها، ارزش‌های برگرفته از اسلام ناب تبلور

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده/سال	مهمترین یافته‌ها
	نهادهای انقلاب اسلامی: مورد مطالعاتی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح	همکاران (۱۴۰۱)	یافته در انقلاب اسلامی، هسته محوری نهادهای انقلاب اسلامی است. تشکیلات ارزش‌محور در قالبی سازمان‌یافته، بومی و کارآمد، سازوکار نهادهای انقلابی است. چند منظوره بودن و ایفای نقش اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، دفاعی و امنیتی به تناسب شرایط، کارکردهای یک نهاد انقلابی را تشکیل می‌دهد.
۱۰	طراحی الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در حکمرانی اسلامی (تحلیل کیفی اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی؛ مطالعه موردی نیروهای مسلح)	محمدی و همکاران (۱۴۰۱)	نتایج تحقیق نشان داد که سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در اندیشه رهبر معظم انقلاب اسلامی شامل پنج بعد اساسی شاکله ظاهری (بعد تحولی سازمان‌دهی)، شاکله معنوی (بعد ثابت سازمان‌دهی)، نظم انقلابی (سازوکار ثابت و تحول)، روح انقلابی (تعیین نسبت با انقلاب) و مدیر جهادی به عنوان موتور پیشران سازمان‌دهی نهاد انقلابی است.

### وجه نوآوری پژوهش حاضر

پژوهش حاضر در مقایسه با پیشینه تحقیق، از سه جنبه دارای نوآوری است.

۱. در پژوهش‌های پیشین، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خط‌مشی به عنوان جعبه سیاه خط‌مشی گذاری عمومی مورد بررسی و پژوهش قرار نگرفته است. در نتیجه، از نظر منابع دارای مشابهت و از نظر قلمرو و مورد پژوهش (بنیاد مسکن انقلاب اسلامی) متفاوت است.
۲. منابع مورد بررسی در این پژوهش در طبقه سوم منابع مدیریت اسلامی قرار می‌گیرد. لذا برخاسته از رفتار عملی مدیران مسلمان با ابتناء بر فرامین امام خمینی (ره) شکل گرفته است و دارای ویژگی نزدیکی به منویات امام راحل (ره) است و از این نظر می‌توان نتایج آن را کلیدی برای فهم عمیق از مفاهیم مرتبط با مدیریت اسلامی دانست.
۳. بازه زمانی پژوهش، دارای محدودیت زمانی نیست و توجه پژوهشگران به ارتباط داده‌ها با مسئله پژوهش و منابع در دسترس پژوهشگران است. لذا نتایج پژوهش، دارای جامعیت و مانعیت است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه یا پارادایم پژوهشی، در پارادایم تفسیری و بر رویکردی ذهنی گرا استوار است. از جهت رویکرد، استقرایی و اساس آن مبتنی بر فلسفه تجربی و با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آن‌ها حکم کلی استنتاج گردید. پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات توسعه‌ای تقسیم شده و برای ارائه الگو مبتنی بر داده‌ها به دنبال شناخت ارتباطات میان مضامین است. پژوهش از نظر افق زمانی، تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها نیز تجزیه، تحلیل و بررسی داده‌های متنی مستخرج از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان در دسترس پژوهشگران به شرح جدول (۲) با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان مصاحبه شده در پژوهش حاضر

ردیف	مصاحبه	سمت و جایگاه مسئولیتی در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	سابقه حضور در نهاد (حدود)
۱	مصاحبه شونده (PA)	عضو شورای مرکزی	۱۰ سال
۲	مصاحبه شونده (PB)	بنیاد مسکن شهرستان	۲۸ سال
۳	مصاحبه شونده (PC)	گزینش بنیاد مسکن	۳۰ سال
۴	مصاحبه شونده (PD)	رئیس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	۱۰ سال
۵	مصاحبه شونده (PE)	معاونت بنیاد مسکن استان	۲۳ سال
۶	مصاحبه شونده (PF)	معاونت بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	۳۸ سال

مبتنی بر روش‌شناسی تحلیل مضمون (بویاتزیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸)، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در سه مرحله، شامل شناسایی و توصیف متن، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن و نهایتاً ترکیب و

1. Boyatzis

یکپارچه سازی مجدد متون انجام پذیرفت. در نهایت مضامین مستخرج از داده‌ها و گزاره‌های برگرفته از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی عمومی در نهادهای انقلابی و در طبقات مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، سازماندهی و در پایان، با بهره از مضامین استخراج شده، پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شد و با استفاده از شبکه مضامین نیز الگوی موجود بین داده‌ها به نمایش در آمد (شادمان فر و علیپور، ۱۴۰۱). براین اساس پژوهش حاضر باهدف پاسخ به پرسش‌های زیر طراحی گردید.

۱. ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی گذاری در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی کدام‌اند؟

۲. هر یک از ابعاد یا مؤلفه‌ها شامل چه زیر مؤلفه‌هایی است؟

### مراحل اجرای تحلیل مضمون

گام اول: پژوهشگران، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان با داده‌های متنی موجود آشنا شده و با بازخوانی مکرر داده‌ها و غوطه‌ور شدن در آن ایده‌های اولیه درباره کدگذاری و الگویابی شکل گرفت. در نتیجه تعداد (۹۳) عبارت مصرح برگزیده و با استفاده از واحد معنایی در حد پاراگراف و همچنین سعی در استفاده از عبارات بیانگر متن اصلی مدنظر قرار گرفت.

گام دوم: پس از وارد نمودن داده‌های متنی در نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۲۳، شناسه گذاری صورت گرفت که طی آن پژوهشگران به (۵۳) شناسه (کد اولیه) دست یافتند. شناسه‌های اولیه و کدگذاری با در نظر داشتن قلمروی مسئله پژوهش و به صورت روشن و تمرکز بر موضوع انجام شد. نتایج برای کسب اعتبار بیشتر به چندین تن از اساتید دانشگاه در قلمرو مسئله پژوهش ارائه گردید و نظرات آنها نیز اخذ شد.

گام سوم: با شکل گرفتن فهرستی طولانی از کدهای مختلف، جست‌وجو و شناخت مضامین برای تحلیل کدها در سطحی کلانتر و کدها در قالب مضامین مرتب شدند. با بررسی و پالایش شناسه‌های اولیه در قالب (۴۹) مضمون پایه شناسایی شد.

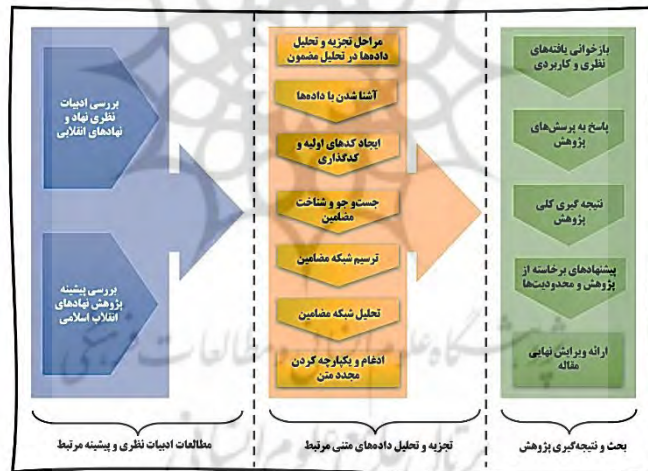
گام چهارم: به جهت پالایش و پیشنهاد مجموعه‌ای از مضامین، شبکه مضامین ترسیم شد و مضامینی که دارای یک معنی واحد باشند یک مضمون واحد را تشکیل داده و برخی از مضامین نیز تفکیک شدند (صالح نژاد و شادمان فر، ۱۴۰۳). مضامین پایه در این گام در قالب (۴۸) مضمون

دارای واحد معنای مشترک در (۱۲) طبقه مضامین سازمان‌دهنده و (۵) مضمون فراگیر سازماندهی شد.

گام پنجم: پس از اشباع نظری و رضایت پژوهشگران از شبکه مضامین، با استفاده از شبکه مجدداً متن اصلی بررسی، مضامین بررسی شد و سعی شد در پایان هر یک از مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف نمود.

گام ششم: در این گام با ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن ضمن تخلیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح از آن، نتایج تحلیل با سؤال اصلی پژوهش و مبانی نظری مرتبط شد و مجدداً نتایج برای اعتباریابی بیشتر به پنج نفر از اساتید دانشگاه که در خصوص نهادهای انقلابی تجربه کار علمی داشتند؛ ارائه گردید و نظرات آنها نیز اعمال گردید.

با در نظر داشتن توضیحات فوق، در خصوص روش شناسی پژوهش حاضر، نقشه راه کلی پژوهش، به شرح نمودار (۲) است.



نمودار ۲. نقشه راه کلی پژوهش

## یافته‌های پژوهش

باتوجه به تعداد بالای واحدهای معنایی و مضامین پایه پژوهش حاضر در این بخش گزیده‌ای از واحدهای معنای و مضامین پایه منتخب مستخرج از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان به شرح جدول (۳) ارائه می‌گردد.

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	PA1	مسکن محرومان به عنوان یکی از مصیبت بارترین مشکلات اجتماعی مردم در دهه‌های اخیر شناخته می‌شود. شکل‌گیری بنیاد مسکن انقلاب اسلامی براساس تغییر اتمسفر مدیریت و رهبری جامعه براساس مسئله مردم تشکیل می‌شود.	مردم گرانگاه مسئله شناسی
۲	PC2	هدف غایی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی تأمین مسکن سهل الوصول محرومان به ویژه روستائیان قرار داده می‌شود.	بازشناسی هویت روستا و روستایی
۳	PD3	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی از نهادهای است که راه اندازی آن با ابتنا بر فرمان ولی فقیه شکل گرفته و تأسیس شده است. با وجود نماینده ولی فقیه در این بنیاد استیذان مستمری از ولی فقیه جاری است.	استیذان مستمر
۴	PA2	ارزش‌های انقلابی (اسلامی، ولایی، انقلابی، مردمی و تکلیف گرایی) بر فرهنگ سازمانی حاکم است.	تقابل با ارزش‌های سازمانی دیوان سالارانه
۵	PA3	مأموریت‌ها، راهبردها، اهداف و فعالیت‌ها در جهت پاسداری از انقلاب اسلامی است.	پاسداری از انقلاب، هدف غایی بنیاد
۶	PE2	با شیوه جهاد سازندگی اما زیر نظر وزارت مسکن و شهرسازی.	جهادی اما نظام‌مند
۷	PB3	راه اندازی حسابی به شماره ۱۰۰ در تمام شعب بانک ملی امام مدظله، کمک‌های نقدی و غیر نقدی از قبیل زمین، مستغلات، مصالح	مردمی‌سازی ساخت مسکن

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
		ساختمانی و غیره که از طرف مردم.	
۸	PD5	بهره‌گیری از اموال مصادره‌شده خاندان پهلوی و اطرافیانش، کمک دولت در بودجه سالیانه کل کشور و درآمد حاصل از فروش مصالح تولیدی کارگاه‌ها و کارخانجات، کمک‌های نقدی و غیر نقدی از قبیل زمین، مستغلات، مصالح ساختمانی و غیره که از طرف نهادی انقلابی دیگر.	فقه و فقاہت در خدمت
۹	PE4	کمک دولت در بودجه سالیانه کل کشور و درآمد حاصل از فروش مصالح تولیدی کارگاه‌ها و کارخانجات، کمک‌های نقدی و غیر نقدی از قبیل زمین، مستغلات، مصالح ساختمانی و غیره که از طرف دولت و دستگاهها.	نگاشت نهادی نقش آفرینان
۱۰	PF1	گزارش مردمی، کمیته انقلاب اسلامی، جهاد سازندگی، سپاه و بسیج مبنای تصمیم‌گیری بوده است. عالی‌ترین مرتبه تصمیم‌گیری شورای مرکزی متشکل از نماینده رهبری، نماینده دولت (وزیر مسکن و شهرسازی) و سه نفر از مهندسان و کارشناسان ساختمان و شهرسازی (۳۱ شعبه در مراکز استان و ۲۷۸ شعبه در شهرستان و ۷ سازمان اجرایی در مرکز). گزارش‌های مردمی، ادراک مردم از مسائل موجود شامل کمبودها، نقایص، کم‌کاری‌ها و اهمال دستگاه‌های همکار، مجری، پیمانکاران و مسئولین محلی در ساخت تصویر بنیاد از وضعیت موجود نقش محوری داشته است.	تصمیم‌گیری مردم پایه
۱۱	PF2	تفویض به مسئولین محلی براساس شناخت از مسائل موجود صورت می‌گرفت. به این معنا که انتقال اختیار تصمیم‌گیری و اجرا به نیروهای پایین‌تر در بنیاد مسکن واگذار می‌شد. شورای مرکزی، وظایف و اختیارات خود را به زیرمجموعه‌های خود منتقل کرده و این زیرمجموعه‌ها مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرای آن را به عهده می‌گرفتند. در نهایت این امکان فراهم می‌شود که کارکنان بنیاد، با درک بهتر از چشم‌انداز بنیاد مسکن، توانایی تصمیم‌گیری و کنترل امور را داشته باشند و برای انجام وظایف خود، از اختیارات موجود در اختیار	تفویض اختیار به عناصر



جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان

ردیف	منبع مصاحبه	متن مصاحبه	مضامین پایه
		خود استفاده کنند.	
۱۲	PF4	تسهیل‌گری به جای تصدی‌گری به معنای ایجاد و فراهم کردن شرایط محیطی و ساختاری مناسب برای مشارکت و همکاری افراد است. در بنیاد مسکن، بجای اینکه یک فرد خاص (تصدی‌گر) مسئولیت تصمیم‌گیری را به عهده بگیرد، تلاش می‌شد تا شرایطی فراهم شود که افراد بتوانند به شکل فعالانه و با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و فرآیندها شرکت کنند. این رویکرد به افزایش انگیزه و تعهد افراد، استفاده از دانش و تجربیات گسترده‌تر، افزایش رضایتمندی و اعتماد انجام می‌شد و در نهایت بهترین جواب به چالش‌ها و موانع را کشف می‌کردند.	تسهیل‌گری به جای تصدی‌گری
۱۳	PA8	اعتماد به مدیران میدانی بر کنترل‌های سنتی و حسابرسی‌های مالی در هزینه‌کرد منابع در اختیار تقدم داشته است.	تقدم اعتماد بر کنترل و حسابرسی
۱۴	PB6	نظارت مستمر نماینده ولی فقیه به جای نظارت و کنترل شدید نظامات حسابرسی (دیوان محاسبات و سازمان بازرسی).	نظارت مستمر به جای نظارت موردی و مقطعی
۱۵	PF5	کسب تجربه از عدم فتح‌ها، سنجش مستمر عملکرد، ارزیابی در میدان منجر به ارزیابی از وقایع می‌شد که کاملاً عینی و دقیق بود.	ارزیابی‌های شانه به شانه

در ادامه مضامین مستخرج از واحدهای معنایی در قالب شبکه مضامین ترسیم شدند و مضامین دارای معنی واحد، یک مضمون واحد را شکل داد. مضامین پایه در این گام در قالب (۴۸) مضمون دارای واحد معنای مشترک و در طبقه بعدی (۱۲) مضمون سازمان‌دهنده و (۵) مضمون فراگیر خوشه‌بندی شدند.

در پایان، پس از اشباع نظری داده‌ها، با استفاده از شبکه، مجدداً متن اصلی و مضامین بررسی شد و تلاش شد هر یک از مضامین شناخته شده را تعریف نمود که در جدول (۴) این پژوهش قابل مشاهده است.

جدول ۴. شبکه مضامین استخراج شده از مضامین مستخرج

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
فقه و فقاہت مسئله محور	بسیج نیروی ایمان جامعه	تسهیم نقش حاکمیت
		نگاه توحیدی به انسان
		وحدت و انسجام درونی بر پایه اعتقادات انقلابی
		توجه به ایمان جامعه
	استیذان مستمر	تفویض اختیار به عناصر
		حضور دائم مستأذن استیذان
		اذن رهبر معظم انقلاب اسلامی یا نماینده ایشان
		نظارت بر صحت اجراء مستأذن
مردم گرانیگاه مسئله شناسی	اعتماد به مردم	اجازه و گوش دادن مستأذن
		اعتماد به مردم
		گفت‌وگو (تخاطب) با مردم
	مردمی سازی ساخت مسکن	اعتماد به جوانان مؤمن انقلابی
		تصمیم‌گیری مردم پایه
		تصمیم‌گیری مشارکتی
سازمان نهادی	به کارگیری رشد دهنده	تصمیم‌گیری و عملیات مشارکتی
		تسهیل‌گری به جای تصدی‌گری
		قواعد و رویه‌های سازمانی ابزار دست‌یابی به اهداف
	تقابل با ارزش‌های سازمانی دیوان سالارانه	همدلی و همگرایی حاکمیت و نهاد
		جهادی اما نظام‌مند
		تعادل بین رسمیت، تمرکز و پیچیدگی ساختار و سازمان منعطف و منطبق بر مسائل

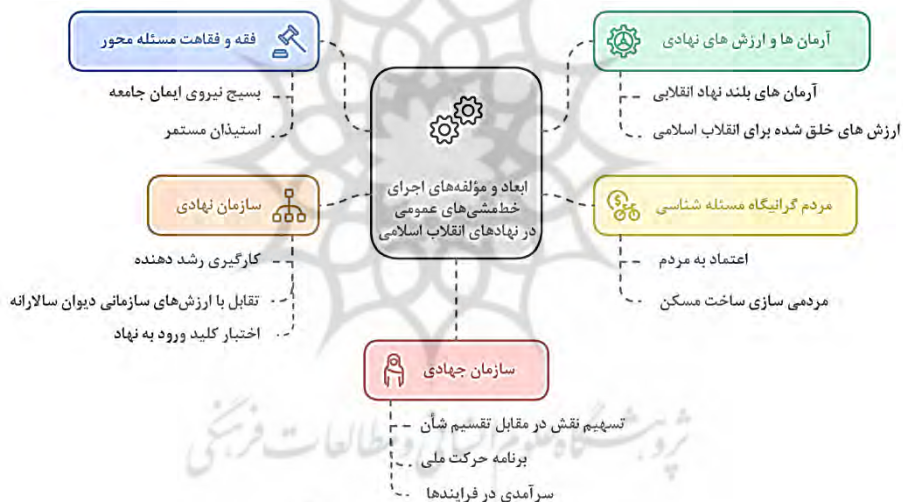
جدول ۴. شبکه مضامین استخراج شده از مضامین مستخرج

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		تعدادل بین اندازه و محیط نهاد
		ساختار سازمانی مأموریت‌گرا
		واحدهای سازمانی چابک
		چابکی سازمانی و تشکیلات
		غلبه ساختار غیر رسمی بر ساختارهای رسمی
	اختیار کلید ورود به بنیاد	گزینش قوی
		پذیرش حین خدمت
		جذب رشد یافتگان
		جزء به‌مثابه کل بودن عناصر بنیاد
		تسهیم نقش‌های نهاد
سازمان جهادی	تسهیم نقش درمقابل تقسیم شأن	قاعده گسترده و طول کوتاه هرم
		سلسله‌مراتب
		تعیین نقش حلقه میانی
	برنامه حرکت ملی	تعیین نقش دولت
		تعیین و نسبت نقش مردم با حاکمیت
		مراقبه سازمانی و مراقبت فردی
	سرمادی در فرایندها	تقدم اعتماد بر کنترل و حسابرسی
		نظارت مستمر به جای نظارت موردی و مقطعی
		ارزیابی شانه به شانه
		حل شدن مشکل زمین و مسکن
آرمان‌ها و ارزش‌های نهادی	آرمان‌های بلند نهاد انقلابی	ارتقاء سطح مسئولیت اجتماعی مردم
		خودیاری و همکاری در مبارزه علیه فقر و محرومیت
		بهره‌مندی مردم محروم و ستمدیده از ثمرات انقلاب

جدول ۴. شبکه مضامین استخراج شده از مضامین مستخرج

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
کمک به خانه سازی برای محرومان	ارزش‌های خلق شده برای انقلاب اسلامی	
بازشناسی هویت روستا و روستایی		
پاسداری از انقلاب، هدف غایی بنیاد		
لمس شکوه نظام عدل اسلامی		
برچیده شدن ریشه فقر و استضعاف		

شبکه مضامین مستخرج از واحدهایی معنایی مرتبط با مسئله پژوهش برای ترسیم نقشه ذهنی با استفاده از نرم‌افزار XMINDMAP برای خلاصه‌سازی و ساده‌سازی به نموداری (۳) منسجم و قابل استناد ترسیم گردید.



نمودار ۳. ابعاد و مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی گذاری عمومی در نهادهای انقلابی

پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها اجرای خط‌مشی گذاری عمومی در نهادهای انقلابی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با ابتناء بر تجربه زیسته مدیران و مسئولین این نهاد انقلابی انجام شد و مضامین اجرای خط‌مشی به شرح زیر شناسایی شد.

**بسیج نیروی ایمان جامعه:** فراخوان ایمان جامعه و تکیه بر ایمان بر خدا، اعتقاد قلبی و باور درونی به خالق مهم‌ترین مشخصه در استخدام مردم در حل مسئله انقلاب اسلامی است. تمرکز بر

رابطه مستحکم نیروهای نهادی با حق تعالی و مبنا قرار دادن رضایت حق تعالی در برنامه حرکت و فعالیت‌های بنیاد مسکن از دیگر جنبه‌های مفهوم بسیج نیروی ایمان جامعه به شمار می‌رود.

**استیذان مستمر:** اطاعت از ولایت فقیه و تبعیت‌پذیری از رهبری نظام انقلابی یکی از شاخص‌های ویژه نهادهای انقلابی است. این مهم با حضور نماینده ولی فقیه به عنوان مستأذن و ضریب آن نماینده در انتصاب، بکارگیری و عملیات نهادی، ضمن شکل‌گیری تابعیت محض از ولایت، زمینه استیذان مستمر در امور را فراهم می‌ساخت.

**اعتماد به مردم:** نهاد بر خواسته از متن ملت و آحاد داوطلبان به صورت خودجوش و حرکت مردمی به عضویت درآمده و در طرح ساخت خانه محرومین (بنیاد مسکن انقلاب اسلامی) به این نهاد انقلابی در حوزه سازندگی می‌پیوندند. این حضور بر مبنای مصالح و آرمان‌های انقلاب و به منظور پیروی از ولایت فقیه انجام می‌شود. حضور اقشار مختلف جامعه از اقصی نقاط کشور به این طرح بر اعتماد امام خمینی (ره) و نمادی بر مردمی بودن و اعتماد به مردم است.

**مردمی‌سازی ساخت مسکن:** راه اندازی حسابی به شماره (۱۰۰) در تمام شعب بانک ملی حضرت امام مدظله، کمک‌های نقدی و غیر نقدی از قبیل زمین، مستغلات، مصالح ساختمانی و غیره که از طرف مردم.

**به کارگیری رشد دهنده:** جابه‌جایی و تحرک سرمایه انسانی در موقعیت‌ها و مأموریت‌های مختلف، رشد و آموزش افراد حین مأموریت، آموزش و یادگیری در هسته‌های مقاومت، دوستی و برادری رشد‌دهنده، کم کردن فاصله تصمیم‌گیری تا اجرا و عمل، همگی بر رشد افراد مؤثر بود و به کارگیری داوطلبان صرفاً در ساخت خانه محرومان موضوعیت نداشته است بلکه افراد هم در حین ساخت، فرایند رشد استعدادهای آنان نیز طی می‌شد.

**تقابل با ارزش‌های سازمانی دیوان سالارانه:** ارزش‌های انقلابی (اسلامی، ولایی، انقلابی، مردمی و تکلیف‌گرایی) بر ارزش‌های دیوان سالارانه بوروکراتیک مقدم دانسته می‌شود. بوروکراسی بد به طور کلی حذف و بوروکراسی خوب نیز در مواجهه با ارزش‌های انقلابی فاقد هرگونه تقدیمی است.

**اختیار کلید ورود به بنیاد:** جذب نیروی انسانی با فراخوان و اعلام عمومی انجام نمی‌شد همان داوطلبان که در روزهای اول فرمان امام (ره) دور هم جمع شدند تا مشکل مسکن محرومان

را حل کنند همان افراد براساس اختیار (خبره گزینی) جذب می‌شدند. براین اساس افرادی که قرار شد جذب شوند دارای مهارت و کارآزموده در میدان بودند ویژگی‌های فردی و سازمانی آنها به خوبی شناسایی شده بود و عواملی مانند مهارت‌ها، تجربه، شخصیت و مطابقت فرد با محیط کار نیز خود به خود ملاحظه می‌شد. هدف نهایی جذب نیروی انسانی، تامین نیروی کار متخصص و مناسبی برای بهبود عملکرد بنیاد بود. موضوع استخدام (۳۰) ساله نیز جایگاهی نداشت اصلاً کسی به این مدت فکر نمی‌کرد چرا که فکر می‌کردیم قرار است به زودی مسئله حل شود نه اینکه از این موضوع کسب درآمد داشته باشیم پس در نتیجه نباید به این زودی جمع و جور شود.

**تقسیم نقش در مقابل تقسیم شأن:** تقسیم کار ناظر بر مأموریت شکل می‌گیرد؛ تمرکز بروی راه‌حل مسائل و توجه به تکلیف محوری انقلابی محول شده توسط امام راحل (ره) صورت می‌پذیرفت. در این تقسیم نقش که یک امر عقلایی محسوب می‌شود از آنجائیکه افراد در نسبت سلسله مراتبی سنتی با یکدیگر قرار نداشته‌اند؛ تقسیم شأن نیز انجام نمی‌شد و صرفاً نقش افراد در اجرا متفاوت دیده شده است.

**برنامه حرکت ملی:** نقش حلقه‌های میانی، دولت و مردم در یک برنامه حرکت ملی توسط امام خمینی (ره) تدوین و تنظیم شده است. هماهنگی‌های بین بخشی نیز متناظر با این برنامه حرکت ملی تنظیم و هر یک از شهروندان ناظر بر نقوش ترسیم شده ایفای نقش و وظیفه می‌نمایند. یکی از مزایای اصلی این برنامه حرکت، عدم وجود ابهام در نقش و وظیفه بازیگران اصلی است.

**سرآمدی در فرایندها:** هر چند رویکرد در اجرای خط‌مشی بنیاد مسکن توجهی بسیار زیادی به نتایج و پیامدهای اجرای خط‌مشی نموده است؛ اما سرآمدی در فرایندهای سازمانی، با بهره گرفتن از ارزش‌های انقلابی (اصل مشارکت شهروندان) موضوعات مختلف مانند نظارت، ارزیابی و کنترل با این پیش فرض تغییراتی بنیادی داشته است. نظارت مستمر جایگزین نظارت موردی و مقطعی و اعتماد به کارکنان جایگزین کنترل و حسابرسی می‌گردد. این مهم منجر می‌شود سرمایه اجتماعی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی ارتقاء یابد.

**آرمان‌های بلند نهاد انقلابی:** حل شدن مشکل زمین و مسکن، ارتقاء سطح مسئولیت اجتماعی مردم، خودیاری و همکاری در مبارزه علیه فقر و محرومیت و بهره‌مندی مردم محروم و

ستمدیده از ثمرات انقلاب اسلامی، در بیان و بنان امام خمینی (ره) به عنوان آرمان‌های بنیاد مسکن اسلامی ترسیم شده است.

**ارزش‌های خلق شده برای انقلاب اسلامی:** کمک به خانه‌سازی برای محرومان، بازشناسی هویت روستا و روستایی، پاسداری از انقلاب، هدف‌غایی بنیاد، لمس شکوه نظام عدل اسلامی و برچیده شدن ریشه فقر و استضعاف مهم‌ترین ارزش‌های خلق شده توسط بنیاد مسکن انقلاب اسلامی برای انقلاب شمرده می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امام خمینی (ره) با بهره‌گیری از ظرفیت فقه پویا تشیع، ادراک قوی نسبت به مسائل کشور و رهبری جامعه، با استخدام ابزار نهادهای انقلاب به مثابه ابزار اجرای خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی، ایمان جامعه را در حل مسائل انقلاب اسلامی بسیج می‌نماید و زمینه حضور و نقش‌آفرینی مردم را در حاکمیت به مثابه شهروندان مالک دولت فراهم می‌سازد.

این نهادها، خود جوش، بدون وابسته به بودجه عمومی کشور، بر پایه نقش‌آفرینی آحاد جامعه، با رویکرد غیر بروکراتیک، چابک، اقتضائی و محوریت نیروی ایمان جامعه و حضور جوانان و اعتماد به آنان با فرمان امام خمینی (ره) به تناوب شکل می‌گیرد. اولین نهاد در تاریخ (۲۳) بهمن (۱۳۵۷) با عنوان کمیته انقلاب اسلامی و در تاریخ (۲۱) فروردین (۱۳۵۸)، اولین اقدام عملی برای ریشه‌کنی فقر و محرومیت و از بین بردن تبعیض و برقراری عدالت اجتماعی بر مبنای اولین مطالبه بنیان‌گذار انقلاب اسلامی و خانه‌سازی برای مستضعفان بنیاد مسکن انقلاب اسلامی آغاز به کار می‌کند.

حل مشکل زمین، استفاده همه محرومان از این موهبت و خانه‌دار شدن محرومان، مهم‌ترین به عنوان مطالبات امام خمینی (ره) مطرح می‌شود. دولت نیز برای این مسئله مأمور به چاره‌اندیشی و مردم دعوت به همکاری می‌گردند. براساس گزارش‌ها و مستندات مرکز آمار ایران، وضعیت مسکن در این سال‌ها به طرز بسیار ویژه‌ای بهبود پیدا می‌کند.

از جمله مزیت‌های خلق شده، افزایش تولید مسکن به عنوان تأمین یکی از عنصری‌ترین نیازهای اجتماعی جامعه اسلامی و یکی از فصول اساسی و اولویت‌دار برنامه‌های توسعه اقتصادی

در کشور را فراهم ساخت. به طور خاص در روستا که مرکز تولیدات کشاورزی، دامی و صنایع دستی کشور به حساب می‌آید و سهم ویژه‌ای در تولیدات سایر بخش‌ها و اشتغال بر عهده داشت و با کم توجهی به شرایط زندگی در این مناطق، روند مهاجرت به شهرها تعادل‌های اجتماعی، کالبدی و اقتصادی منطقه‌ای نیز تشدید شده بود.

بنابراین، شناخت ابعاد و مؤلفه‌های بنیاد مسکن انقلاب اسلامی به عنوان ابزار اجرای خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی بسیار مهم و ارزش‌مند است؛ چرا که براساس گزارش‌ها، شواهد و تجربیات پیشین نهادهای انقلابی موفق‌ترین سازوکار اجرای خط‌مشی در طول انقلاب اسلامی را در کارنامه خود دارند. در نتیجه، با توجه به اثربخشی رویکرد نهادسازی در دهه‌های ابتدایی انقلاب اسلامی، به نظر می‌رسد به‌منظور حل مسائل انقلاب اسلامی و تقویت راهبرد مردمی‌سازی دولت، شکل‌گیری و توسعه مجدد نهادهای انقلابی، متکثر و جهادی برای اجرای مؤثر خط‌مشی‌های انقلاب اسلامی مفید باشد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی

براساس آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل از آن پیشنهاد می‌شود در خصوص موارد زیر پژوهش‌های آتی تنظیم گردد.

۱. بررسی فرایند نهادسازی در سازمان‌ها، برای تحصیل ادراک دقیق از قوانین، رویه‌ها و ساختارهایی که در یک سیستم سازمانی نهادی، رویکرد نهادی را شکل داده و تثبیت می‌نماید.
۲. بررسی نحوه ایجاد و توسعه نهادها در سیاست، از جمله ساختارهای دولتی، قوانین و مقررات، و نحوه عملکرد آنها در حفظ سیاست‌ها و برنامه‌های حاکم در جمهوری اسلامی ایران.
۳. بررسی نحوه تأثیر نهادها بر فرهنگ و رفتار اجتماعی، شامل بررسی فرهنگ سازمانی نهادی، چگونگی تأثیر نهادها بر رفتار افراد، و فرایند تثبیت قوانین اجتماعی و خلق ارزش‌های اجتماعی باشد.
۴. ابعاد و مؤلفه‌های نظام اداری جهادی جایگزین نظام اداری بوروکراتیک رایج در سازمان اداری و استخدامی کشور شامل ساختارهای سازمانی، مدیریت عملکرد، سلامت اداری، تحول اداری، جذب و بکارگیری، مدیریت مشاغل، جبران خدمت، دولت هوشمند و حکمرانی داده مورد بررسی قرار گیرد.



۵. تأثیر نهادها بر عملکرد اقتصادی، از جمله تأثیر قوانین اقتصادی و سیاست‌های مالی دولت و مردمی‌سازی اقتصاد در کشور، شناسایی گردد.

### قدردانی

در پایان از زحمات جناب آقای دکتر میثم قراباغی که در فهم اینجانب از جایگاه حقیقی نهادهای انقلاب اسلامی در پیشبرد اهداف متعالی انقلاب اسلامی، نقش اصلی و کلیدی داشته‌اند؛ کمال تشکر و قدردانی را اعلام می‌دارم.



## فهرست منابع

- امام موسوی الخمینی، روح الله. (۱۳۶۶). پیام تشکیل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، صحیفه امام، ج ۶، ص: ۵۱۸-۵۲۰.
- امام خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۷۹). بیانات در دیدار جمعی از مردم قم در سالروز قیام ۱۹ دی. تهران: مؤسسه نشر آثار آیت الله العظمی خامنه‌ای.
- دانایی فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح الهدی و حجازی فر، سعید. (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های سازمانهای فضیلت محور و جهادی مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۳ (۴)، ۴۵-۷۱.
- روح اللهی، مهدی؛ طباطباییان، حبیب الله؛ منطقی، منوچهر و بامداد صوفی، جهانیار. (۱۳۹۷). الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۶ (۲)، ۹۱-۱۳۱.
- زارعی، مصطفی؛ احمدی، محسن و سلگی، محمد. (۱۴۰۰). الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نهادهای انقلابی، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳ (۲)، ۱۲۶-۱۴۷.
- شادمان فر، محمدحسین و علیپور، محمدحسین. (۱۴۰۲). مدل‌سازی ساختاری تفسیری حل مسائل پیچیده در دوران دفاع مقدس، دو فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس و نبردهای معاصر، ۴ (۷)، ۲۲۱-۲۴۷.
- صیفوری، محمد؛ طاهری، علی و محمدی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). ویژگی‌های زمینه‌ای نهادهای انقلاب اسلامی: مورد مطالعه یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح. نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۳۰ (۴)، ۱۲۵-۱۶۲.
- فاطمی عقدا، سید محمود و آسترکی، داریوش. (۱۳۹۸). تبیین گفتمان ولایت فقیه در اداره امور بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و تأمین مسکن محرومین (دکترین، اهداف، سیاست‌ها). فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۳ (۱۰)، ۳۸۹-۴۱۷.
- فرتاش، کیارش و سعدآبادی، علی اصغر. (۱۳۹۸). نهادها و تأثیر آنها بر توسعه علم و فناوری، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۱۱ (۲)، ۲۳۸-۲۵۳.
- رضایی، سیاوش؛ فروزنده، لطف‌الله؛ شمس دولت آبادی، سید محمود رضا و ایروانی، محمدجواد. (۱۳۹۹). ارائه الگوی نهادسازی در انقلاب اسلامی بر اساس گفتمان امام و رهبری. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸ (۷۹)، ۱۵۳-۱۷۷.
- قرباباغی، میثم. (۱۴۰۱). بررسی نهادهای انقلابی به مثابه ابزار اجرای خط‌مشی عمومی در تجربه انقلاب اسلامی، نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۳۰ (۴)، ۵۳-۸۸.
- قرباباغی، میثم؛ مقیمی، سیدمحمد و لطیفی، میثم. (۱۴۰۰). فراترکیب مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. سیاست‌گذاری عمومی، ۷ (۳)، ۲۴۳-۲۶۰.

- محمدی، حمیدرضا؛ میری، محسن؛ لطیفی، میثم؛ مهتدی، محمد مهدی و بازرگانی، حسین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی سازمان‌دهی نهادهای انقلابی در حکمرانی اسلامی (تحلیل کیفی اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی؛ مطالعه موردی نیروهای مسلح). نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۳۰ (۳)، ۴۳-۷۶.
- منوریان، عباس. (۱۴۰۱). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی، تهران: موسسه کتاب مهربان.
- مؤمنی، فرشاد. (۱۳۸۸). پاشنه آشیل توسعه، دو فصلنامه جامعه و اقتصاد، ۶ (۱۹ و ۲۰)، ۲۵۷-۲۹۳.
- Boyatzis Richard. (1998). **Transforming qualitative information : thematic analysis and code development - Plymouth University (Alma)**. In Qualitative Health Research (Vol. 10, Issue 4).
- Goodnow, F. J. (2017). **Politics and administration: A study in government**. Routledge.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). **Implementing public policy: Governance in theory and in practice**. Sage. <https://doi.org/10.4324/9781351308281>
- Jupille, J., Jupille, J. H., & Caporaso, J. A. (2022). **Theories of institutions**. Cambridge University Press.
- Osborne David & Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government**. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). **How great expectations in Washington are dashed in Oakland**. University of California: Berkeley, LA, USA.
- Salehnezhad, A., & Shadmanfar, M. H. (2024). **Designing an experience management model based on the statements of imam khamenei**. Strategic Management of Organizational Knowledge, 7(1), 19-52. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1670>
- Searle, J. R. (2005). **What is an institution?**. Journal of institutional economics, 1(1), 1-22. <https://doi.org/10.1017/S1744137405000020>
- Shadmanfar, M. H., & alipoor, M. H. (2023). **Interpretive Structural Modeling of Solving Complex Problems in the Period of Holy Defense**. Bi-Quarterly Scientific Journal of Sacred Defense Studies and Contemporary Battles, University of Imam Hussein, 4(7), 221-247.
- Theodoulou, S. Z., & Kofinis, C. (2004). **The art of the game: Understanding American public policy making**. Recording for the Blind & Dyslexic.

