

استراتژی بهره‌گیری از ساختارهای ارگانیک در پایگاه‌های مقاومت بسیج: آثار، دستاوردها و ارائه الگوی پیشنهادی

نویسندگان: عبدالمحمد کاشیان^۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۱۲/۱۴

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و دوم، شماره ۸۲، بهار ۱۳۹۸

چکیده

این تحقیق به دنبال آن است که دستاوردهای یک تحقیق تجربی و پژوهش عملی (اقدام پژوهی) در به‌کارگیری یکی از انواع ساختارهای ارگانیک در پایگاه مقاومت بسیج را مورد بررسی قرار دهد و آثار آن را گزارش نماید تا از این طریق الگویی را برای رسیدن به اهداف ارائه نماید. مطالعات این پژوهش (شامل طراحی، پیاده‌سازی، پایش، ارزیابی و گزارش) که ۳ سال زمان برده است، نشان می‌دهد که استفاده از یک ساختار ارگانیک با حفظ ساختار مکانیکی پیشین در پایگاه بسیج، سبب ایجاد خلاقیت، انعطاف‌پذیری، ایجاد نوآوری، تقسیم وظایف مبتنی بر اهداف، تصمیم‌گیری غیر متمرکز (از پایین به بالا)، بهره‌گیری از نیروهای متخصص در تمامی امور و تعامل بسیار دقیق و منظم واحدهای زیرمجموعه شده است که بهره‌وری و اثربخشی این مجموعه را بسیار ارتقاء داده است؛ موفقیت‌های چشم‌گیری به همراه داشته و زمینه را برای تلفیق اقشار بسیج در بسیج محلات فراهم می‌آورد. دستاوردهای این پژوهش الگویی را برای بهره‌گیری از چنین ساختارهایی در سایر پایگاه‌های مقاومت بسیج ارائه می‌دهد. روش مورد استفاده در این تحقیق اقدام پژوهی است.

واژگان کلیدی:

بسیج، ساختار سازمانی، ساختار مکانیکی، ساختار ارگانیکی، الگوی بهینه

۱. استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان. a.m.kashian@profs.semnan.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسأله

بسیج یکی از ارزشمندترین و مقدس‌ترین نهادهای جمهوری اسلامی ایران است که در سال‌های بعد از انقلاب اسلامی در عرصه‌های سیاست، فرهنگ، اقتصاد و اجتماع آثار و برکات بسیار زیادی را به همراه داشته است؛ نهادی که برگرفته از مردم و در آغوش مردم خدمات قابل توجهی در عرصه سازندگی، تعمیق باورها و ارزش‌های دینی، ایجاد امنیت، بصیرت‌افزایی و کمک به حل آسیب‌های اجتماعی و در سال‌های اخیر اقتصاد مقاومتی با خود به همراه داشته است. طبیعی است چنین نهادی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی کشور محسوب می‌شود و ارتقای سطح فعالیت‌های آن تأثیر قابل توجه و بی‌واسطه‌ای در اوضاع و احوال جامعه دارد. تغییر جهت استراتژیک، موضوعات جدید و شرح وظایف جدید و نیز تغییرات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه سبب شده است که به همان نسبت وظایف بسیج نیز سنگین‌تر شده و همین موضوع نیازمند انعطاف‌پذیری، روزآمدی و تعریف فعالیت‌های جدید برای بسیج شده باشد. به‌مانند هر نهاد دیگری کارایی و اثربخش بودن بسیج در عرصه‌های متعددی که فعالیت می‌نماید، لازمه اصلی و جزء لاینفک این نهاد محسوب می‌شود و هر اقدامی در جهت بهبود این دو مؤلفه، پسندیده و مطلوب تلقی می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی فعالیت‌های بسیج ساختار پیش روی این سازمان است. ساختار هر نهاد و سازمانی تأثیر قابل توجهی در گستره فعالیت‌ها، قابلیت ایجاد خلاقیت، انعطاف‌پذیری، ایجاد نوآوری، تقسیم وظایف مبتنی بر اهداف، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، بهره‌گیری از نیروهای متخصص در تمامی امور و تعامل بسیار دقیق و منظم واحدهای زیرمجموعه دارد و تغییر ساختار تأثیر قابل توجهی بر این امور دارد که هر یک از این امور می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشند.

از یک منظر ساختار کنونی بسیج (ابلاغی سال ۱۳۹۵) از یک الگوی مکانیکی بهره می‌گیرد که بالذاته آثار الگوی مکانیکی را با خود به همراه دارد. یک فرمانده و دو جانشین و ۸ معاونت عمومی و ۷ معاونت تخصصی که هر یک به صورت افقی در کنار هم پراکنده شده‌اند از خصوصیات این ساختار است. هر چند ۷ معاونت تخصصی نیروهای خود را از حلقه‌های صالحین تأمین می‌نمایند، باین وجود ساختار مکانیکی آن همچنان برقرار است. ساختارهای مکانیکی خصوصیات جدایی‌ناپذیری دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به پراکندگی واحدها در سطح افق، روابط دقیق و انعطاف‌ناپذیر، وظایف مشخص و ناتوانی در نوآوری، استاندارد بودن فعالیت‌ها و ناتوانی در ایجاد خلاقیت،



سیستم تصمیم‌گیری متمرکز اشاره کرد که در ساختار پایگاه‌های بسیج مسائلی از قبیل استفاده نکردن از نیروهای خبره در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین عدم تعامل از پیش تعریف‌شده در میان واحدهای زیرمجموعه را نیز شامل می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۸۱۲). در مقابل چنین ساختارهایی ساختارهای دیگری نیز وجود دارد که از آن‌ها به ساختارهای ارگانیکی تعبیر می‌شود. این ساختارها دقیقاً به گونه‌ای طراحی می‌شوند که عدم مزیت‌ها و مشکلات ساختارهای مکانیکی را نداشته باشند. ایجاد خلاقیت، انعطاف‌پذیری، ایجاد نوآوری، تقسیم وظایف مبتنی بر اهداف، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، بهره‌گیری از نیروهای متخصص در تمامی امور و تعامل بسیار دقیق، از پیش تعریف‌شده و منظم واحدهای زیرمجموعه از مهم‌ترین مزیت‌هایی است که ادعا می‌شود این ساختارها می‌توانند با خود به همراه داشته باشند (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۸۱۲). با توجه به آنچه مطرح گردید سؤال اصلی این تحقیق این است که آیا اساساً به‌کارگیری ساختارهای ارگانیکی در پایگاه‌های مقاومت بسیج امکان‌پذیر است؟ در صورت پاسخ مثبت، آیا تأثیر قابل‌توجهی بر فعالیت‌های پایگاه دارد؟ بر این اساس تحقیق حاضر به دنبال آن است که با یک روش اقدام پژوهانه آثار چنین رویکردی را مورد بررسی قرار دهد. مورد مطالعاتی این اقدام پژوهی یکی از پایگاه‌های مقاومت بسیج فعال در سطح کشور است که در سال‌های اخیر موفق به کسب عنوان پایگاه اسوه کشور شده و همچنین در جشنواره خلاقیت و ابتکارات بسیج (جشنواره مالک اشتر) حائز مقام‌های استانی و کشوری متعددی شده است. متناسب با روش اقدام پژوهانه و انتخاب مسأله در گام اول و تعیین مبانی نظری موردنیاز در گام دوم، ضمن کشف اشکالات و آسیب‌های موجود در ساختار پایگاه در گام سوم، راه‌حل مسأله در رویکرد ساختارهای ارگانیک با حفظ ساختارهای مکانیکی در پایگاه بسیج موردنظر، طراحی و برنامه‌ریزی شده و با هماهنگی مجموعه‌های مختلف در طول ۳ سال متمادی عملیاتی شده است که در واقع گام‌های چهارم و پنجم طرح می‌باشد. در گام ششم و هفتم ضمن تشریح ساختار پیاده شده، نتایج استفاده از این روش را بیان می‌نماید و الگویی را برای سایر پایگاه‌های بسیج ارائه می‌نماید تا بدین صورت چرخه اقدام پژوهانه در وهله اول به سرانجام رسد. متناسب با هر آسبایی که مجدداً سیستم با آن مواجه شده است، مجدداً این چرخه به فعالیت خود ادامه داده تا در نهایت به یک الگوی پایدار برسد.

برای رسیدن به اهداف این تحقیق لازم است در ابتدا چارچوب نظری و پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار گیرد. علل تغییرات ساختاری، منطبق فرآیند طرح استراتژیک، بررسی انواع ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی و نوع ساختار و ویژگی‌های آن و ارتباط



اهداف و ساختار و مدل پردازش اطلاعات در این ساختار از جمله مهم‌ترین موضوعاتی هستند که قطعات یک جورچین برای طراحی الگوی بهینه موردنظر را ایجاد تشکیل می‌دهند. در بخش بعدی به بررسی روش تحقیق، استراتژی تحقیق و راهبرد تحقیق پرداخته خواهد شد و ضمن توضیح سازوکار روش اقدام پژوهی، شیوه استفاده از این روش در این تحقیق تبیین خواهد شد و نهایتاً به بررسی دستاوردهای تحقیق پرداخته خواهد شد. در واقع در این بخش سازوکار مورد استفاده در این مورد مطالعاتی را تبیین نموده و نهایتاً آثار و دستاوردهای آن را تبیین خواهد شد.

۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری

از مهم‌ترین ویژگی‌های ساختار هر سازمان یا نهادی این است که از آن به‌عنوان نوعی ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی‌ها و تحقق اهداف استفاده می‌شود. خصوصاً در مواقعی که ساختارهای فعلی پاسخگوی نیازهای نهاد یا سازمان نباشد. در واقع مدیران می‌توانند در بسیاری از مواقع از ساختارها به‌عنوان ابزاری برای مدیریت خویش استفاده نمایند تا از این طریق به اهدافی که برای سازمان در نظر دارند، برسند. چنین رویکردی نه تنها منحصر به سازمان نیست، بلکه با توانایی‌های زیادی در مورد ساختارهای اجتماعی و اقتصادی نیز مصداق دارد، اما پیچیدگی‌های آن کمی بیشتر است (کاشیان، ۱۳۹۴). از آنجاکه تغییر ساختار همیشه با هزینه‌هایی مواجه است و تنها در شرایط خاصی این امکان وجود دارد که تغییر ساختار شکل بگیرد و برای سازمان مفید باشد، لازم است که منطق قوی بر اتخاذ چنین سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی وجود داشته باشد. به همین دلیل مدیران در هر سطوحی باید بر اساس توجیهاتی قابل قبول دست به چنین اقدامی بزنند. از لحاظ مدیریتی تغییر ساختارها در موارد زیر قابل قبول است:

تغییر جهت استراتژیک:	• وقتی استراتژی‌ها تغییر می‌کند ساختار را باید با آن‌ها همساز کرد.
تعریف مجدد وظایف:	• وقتی تعریف وظایف تغییر می‌کند، ساختار باید تغییر کند.
تغییر سیاسی/فرهنگی:	• تغییر در سازمان غیررسمی از طریق چیدمان رسمی سازمانی تغییر در ساختار را می‌طلبد.
رشد سازمانی:	• تغییر در اندازه و قلمرو سازمان، تغییر در ساختار را می‌طلبد.
تغییر در افراد:	• تغییر در افراد سازمانی تغییر در ساختار را ایجاد می‌کند.
واکنش نسبت به مسائل درون سازمانی:	• مسائل عملکردی ناشی از عدم تناسب محیطی، تغییر در ساختار را می‌طلبد.



از یک منظر تغییر و تحولات سریع جامعه خصوصاً با گسترش فناوری، استراتژی‌های پیشروی سازمان بسیج و پایگاه‌های مقاومت بسیج را نسبت به سال‌های پیش دچار تغییر کرده است. حوزه‌های مانند اقتصاد مقاومتی، فضای مجازی، هنر و رسانه، تعاون و خدمات اجتماعی، ورزش و جوانان و تربیت و آموزش متناسب با شرایط جدید و سایر موارد حوزه‌هایی هستند که امروز بسیج با آن مواجه است و پرواضح است که بازنگری و مطالعه در ساختار بسیج متناسب با شرایط جدید لازم می‌آید. به همین صورت امروز بسیج وظایف جدیدتر و متنوع‌تری دارد که اگر بدان پرداخته نشود، میان بسیج و مردم فاصله می‌اندازد. از طرفی رشد سازمانی، تغییر افراد و نیاز به واکنش نسبت به مسائل سازمانی و برون‌سازمانی همگی مواردی است که پرداختن به ساختارهای جدید را بیش از پیش پراهمیت کرده است. در ادامه ضمن بررسی پیشینه پژوهش، به بررسی مبانی نظری متناسب با موضوع پرداخته خواهد شد.

۲-۱-۱- منطق فرایند طرح استراتژیک

برای طراحی ساختار جدید طی مراحل زیر ضروری است:

- ۱) بررسی و فهم جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی‌های کلان و عملیاتی سازمان
- ۲) فهم ماهیت کار سازمان: جریان‌های اصلی کار یا عناصر اصلی کار، مسیر حرکت آن‌ها، الزامات اصلی یا محدودیت‌ها بر جریان کار ناشی از استراتژی، محیط و فناوری
- ۳) آسیب‌شناسی وضع موجود و وظیفه‌ای: مدل‌های شناخت وضع موجود
- ۴) آسیب‌شناسی فرایندی

چهار مرحله‌ای که در این قسمت مطرح گردید، مهم‌ترین موضوعاتی است که باید در طراحی ساختار مورد نظر قرار گیرد. اولین گام در این جهت بررسی و فهم جهت‌گیری استراتژیک است که این موضوع در اهداف بسیج مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع بررسی بایسته‌های پایگاه‌های مقاومت بسیج که توسط این سازمان در اختیار پایگاه‌ها قرار گرفته است، منشور کاملی از اهداف و جهت‌گیری استراتژیک را تعیین کرده است. همچنین بیانیه گام دوم و سایر منویات مقام معظم رهبری نیز این اهداف را به خوبی تبیین کرده است. گام دوم در این جهت فهم ماهیت کار، جریان‌های اصلی کار یا عناصر اصلی کار، مسیر حرکت آن‌ها، الزامات اصلی یا محدودیت‌ها بر جریان کار ناشی از استراتژی، محیط و فناوری آن هست. گام سوم و چهارم نیز آسیب‌شناسی صورت گرفته در این حوزه است که در این تحقیق بر اساس مشاهدات نویسندگان ارائه شده است.

بر همین اساس لازم است که تغییراتی در مورد فرآیندهای موجود ایجاد شود. در اینجا ۳ نوع فرآیند وجود دارد:



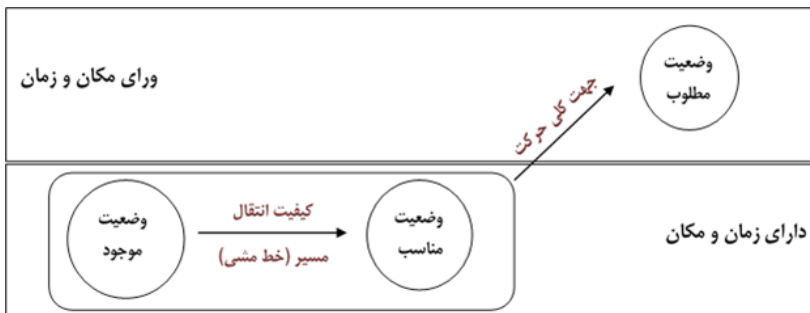
- ۱) فرایندهایی که وجود ندارد و باید وجود داشته باشد.
- ۲) فرایندهایی که وجود دارد در حالی که نباید وجود داشته باشد.
- ۳) فرایندهایی که وجود دارد ولی ناقص هستند و باید اصلاح شوند.

۲-۱-۲- اهداف اولیه طراحی ساختار و الزامات آن:

دو هدف عمده‌ای که در طراحی ساختار مورد نظر قرار می‌گیرد، عبارت‌اند از کارایی و اثربخشی. در حوزه کارایی، مدیریت باید به گونه‌ای باشد که منابع مورد استفاده به هدر نرود و از مجموع منابع موجود به بهترین وجه استفاده شود؛ اما در حوزه اثربخشی مدیریت به گونه‌ای اتفاق می‌افتد که دسترسی به اهداف میسر باشد. محتوا یا موضوعات تغییر در مدیریت را می‌توان به صورت تغییر در ساختار، تغییر در نیروی انسانی، تغییر در تکنولوژی و تغییر در تولید کالا و خدمات مطرح نمود (اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۱۲). آنچه در این تحقیق بیشتر مدنظر قرار گرفته است، پرداختن به طراحی ساختار است. شکل عمومی تغییر، شامل تبیین وضعیت مطلوب، شناسایی وضع موجود، تعیین جهت کلی تغییر (استراتژی)، تعیین وضع مناسب و چگونگی انتقال از وضع موجود به وضع مناسب هست.

کارایی اثربخشی	اثربخش-ناکارآمد به اهداف می‌رسد، منابع به هدر می‌رود.	اثربخش - کارا به اهداف می‌رسد از منابع به بهترین نحو بهره برداری می‌شود
	غیر اثربخش-ناکارآمد نه به اهداف می‌رسد نه از منابع به درستی استفاده می‌شود	غیر اثربخش-کارا به اهداف نمی‌رسد از منابع به درستی استفاده می‌شود
کارایی		
اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۱۲		

(کارایی و اثربخشی در سازمان)

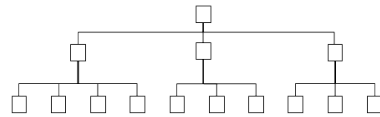
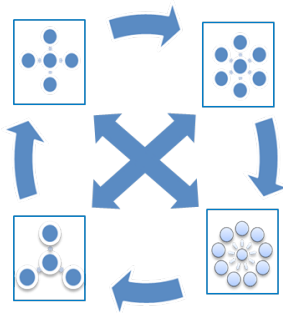


(حرکت از وضع جاری به سمت وضع مطلوب)



۲-۱-۳- انواع ساختارها

به‌طور کلی ساختارهای مدیریتی از دو جنبه نظری و عملی قابل تفکیک هستند. از جنبه نظری نیز دو نوع ساختار مورد استفاده مدیران قرار گرفته است که عبارت‌اند از ساختارهای مکانیکی و ساختارهای ارگانیک. نمای کلی این دو نوع ساختار و ویژگی‌های هر یک به شرح زیر است:



ساختار ارگانیکی	ساختار مکانیکی
پراکندگی در سطح افقی اندک است همکاری و اشتراک مساعی بسیار زیاد است وظایف انعطاف پذیرند کارها چندان رسمی نیستند و استاندارد نمی‌باشند ارتباطات غیررسمی است سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است	واحد‌ها در سطح افقی پراکنده شده‌اند روابط بسیار دقیق و انعطاف‌ناپذیری بر آن حکم فرماست شرح وظایف مشخص است امور رسمی و کارها بسیار استاندارد است کانال‌های ارتباطاتی بسیار رسمی است سیستم تصمیم‌گیری متمرکز است

مأخذ: (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۸۱۲)

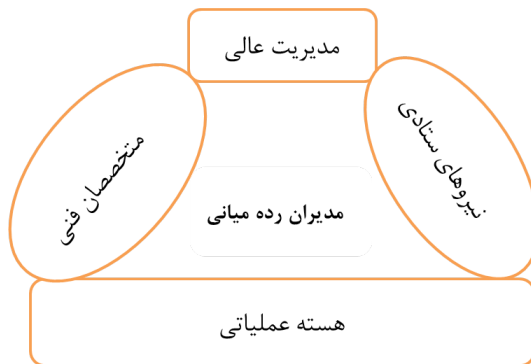
۲-۱-۴- ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی (مشخصات و سازوکارها)

ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی دو سر یک طیف هستند و ساختارهای جزئی‌تر و عملیاتی‌تر را در بین خود در برمی‌گیرند (اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۱۹). مینتزبرگ (۱۹۸۳) اعتقاد دارد که ساختار سازمانی می‌تواند بر اساس ۵ رکن اصلی شکل بگیرد:

- ۱- هسته عملیاتی: کارکنانی که مشغول به ارائه خدمات هستند.
 - ۲- مدیریت عالی: کسانی که در رأس هرم مدیریتی سازمان قرار دارند.
 - ۳- مدیران رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت عالی فعالیت می‌کنند.
 - ۴- متخصصان فنی: تحلیل‌گرانی که عهده‌دار استانداردهایی در سازمان هستند.
 - ۵- نیروهای ستادی: کسانی که وظیفه ستادی و پشتیبانی دارند و در پیوند با فعالیت‌های سازمان، خدمات کمکی ارائه می‌نمایند.
- ساختارها می‌تواند به‌گونه‌ای چیده شوند که هر یک از این ۵ گروه سازمان را تحت



سلطه خویش داشته باشند. مضافاً بر اینکه با توجه به رکنی که مدیریت سازمان با به عهده می‌گیرد، ساختار سازمان می‌تواند بر اساس آن دچار تغییر و تحول شود. اگر هسته عملیاتی بتواند سازمان را کنترل کند، سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز خواهد بود. این امر باعث خواهد شد که در سازمان دیوان‌سالاری حرفه‌ای به وجود آید. اگر مدیریت عالی بر سازمان حاکم شود، در این صورت سیستم تحت کنترل درآمده و متمرکز می‌شود و سازمان دارای یک ساختار ساده خواهد بود. اگر کنترل در دست مدیران میانی باشد، سازمان شامل تعداد زیادی بخش و واحد مستقل خواهد شد. اگر کارشناسان فنی و تحلیل‌گران متخصص بر سازمان حاکم باشند، سیستم کنترل به صورت استاندارد درآمده و سازمان دارای ساختاری می‌شود که از آن به دیوان‌سالاری مکانیکی یاد می‌شود، سرانجام در حالتی که نیروهای ستادی بر سازمان حاکم می‌شوند، کنترل به صورت نوعی سازش و تعدیل رفتارها اعمال می‌شود که در نتیجه متخصصان سالاری به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۲۰). ساختار عملی می‌تواند بر اساس نوع فعالیت‌ها نیز تعریف شود. ساختارهای مبتنی بر وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوندی و ماتریسی از جمله مهم‌ترین ساختارهایی است که در این نوع تقسیم‌بندی مدنظر قرار دارد.



همان طوری که قبلاً هم مطرح گردید، از یک منظر ساختار کنونی بسیج (ابلاغی سال ۱۳۹۵) بر اساس آنچه تاکنون مطرح گردید دارای یک ساختار مکانیکی است که طبیعتاً خاصیت‌های آن را نیز به همراه دارد. ۷ معاونت عمومی و تخصصی که هر یک به صورت افقی در کنار هم پراکنده شده‌اند از خصوصیات این ساختار است. مجدداً این موضوع قابل طرح است که ساختارهای مکانیکی خصوصیات جدایی‌ناپذیری دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به پراکندگی واحدها در سطح افق، روابط دقیق و انعطاف‌ناپذیر،



وظایف مشخص و ناتوانی در نوآوری، استاندارد بودن فعالیت‌ها و ناتوانی در ایجاد خلاقیت، سیستم تصمیم‌گیری متمرکز اشاره کرد که در ساختار پایگاه‌های بسیج مسائلی از قبیل استفاده نکردن از نیروهای خبره در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین عدم تعامل از پیش تعریف‌شده در میان واحدهای زیرمجموعه را نیز شامل می‌شود. با مقایسه این ساختار با ساختارهای ارگانیکی که در بخش‌های بعدی معرفی می‌شود، ضعف چنین ساختارهایی در بسیج به‌خوبی مشخص می‌شود. الگوی مورد استفاده در طراحی ساختارهای ارگانیک که در بخش آتی بیان خواهد شد، مدل پنج‌گانه فوق است که شامل مدیران عالی، نیروهای ستادی، مدیران میانی، متخصصان فنی و هسته عملیاتی است که در قالب یک ساختار ارگانیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲-۱-۵- الزامات طراحی ساختار:

به‌طور کلی در طراحی ساختار سه چیز باید رعایت شود (ریچارد ال دفت، ۱۳۷۷، ج ۱: ص ۳۶۹):

- ۱- تعیین اموری که باید صورت گیرد (که در بسیج این موضوع بر اساس دوگان اولویت‌ها-ظرفیت‌ها شکل می‌گیرد)
- ۲- زنجیره فرماندهی: یکی از اهداف زنجیره فرماندهی، مدیریت امور و شیوه گزارش‌گیری است. ساختار به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که همه افراد سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌کنند.
- ۳- طبقه‌بندی دوایر: منظور از دوایر، حیطه وظایف و نوع خدماتی است که نهاد موردنظر می‌تواند بر اساس آن پی‌ریزی شود. این نوع گروه‌بندی تأثیر زیادی بر سازمان دارد، چراکه می‌تواند سرپرستی مشترک داشته باشد، از منابع به‌صورت مشترک استفاده نمایند.

بر همین اساس گروه‌بندی و یا طبقه‌بندی افراد می‌تواند بر اساس نوع وظیفه، بر حسب تولید و یا خدمات و نهایتاً بر اساس مشتری یا مخاطبان صورت گیرد. معمولاً سیستم اطلاعاتی قبل از اجرای ساختار جدید و بعد از اجرای ساختار جدید تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند و برای پردازش اطلاعات الگویی خاص دارند. علت اصلی چنین مسأله‌ای در ۳ مورد زیر آمده است:

- ۱) وظایف متفاوت الزاماً پردازش اطلاعاتی متفاوتی را ایجاب می‌کنند.
- ۲) طرح‌های سازمانی متفاوت انواع متفاوتی از ظرفیت پردازش اطلاعات رافراهم می‌کنند
- ۳) زمانی که ظرفیت‌های پردازش اطلاعاتی ساختار با الزامات پردازش اطلاعاتی وظایف سازگار و متناسب باشد، اثربخشی سازمان در بالاترین حد خواهد بود.



با توجه به آنچه مطرح گردید و با توجه به ایراداتی که برای ساختار بسیج مطرح گردید در بخش آتی به بررسی نتایج استفاده از ساختارهای ارگانیکی در پایگاه‌های بسیج پرداخته خواهد شد.

۲-۱-۶- آسیب‌شناسی وضع موجود

همان‌طوری که قبلاً نیز اشاره شد، ساختار کنونی بسیج (ابلاغی سال ۱۳۹۵) از یک الگوی مکانیکی بهره می‌گیرد که بالذاته آثار الگوی مکانیکی را با خود به همراه دارد. یک فرمانده و دو جانشین و ۸ معاونت عمومی و ۷ معاونت تخصصی که هر یک به صورت افقی در کنار هم پراکنده شده‌اند از خصوصیات این ساختار است. هر چند ۷ معاونت تخصصی نیروهای خود را از حلقه‌های صالحین تأمین می‌نمایند و به نوعی از ساختارهای ماتریسی استفاده می‌کند، باین‌وجود آثار ساختار مکانیکی در آن همچنان برقرار است. جدای از بعد تئوریک، تحلیل وضعیت پایگاه‌های بسیج و خصوصاً پایگاه مورد مطالعه، دلالت‌هایی را برای مطالعه به همراه دارد که بخشی از آن مربوط به آسیب‌های پیشرو است. از جمله مهم‌ترین آسیب‌هایی که ساختار فعلی ایجاد کرده است می‌توان به توضیحات زیر اشاره نمود:

۱- **تصمیم‌گیری متمرکز همراه با برنامه از بالا به پایین:** ساختار فعلی بسیج به گونه‌ای است که معمولاً برنامه‌ها از بالا به پایین ابلاغ می‌شود. این موضوع گاهی در سیاست‌ها و برنامه‌های ابلاغی سازمان به چشم می‌خورد و گاهی از سوی سپاه‌های استانی، نواحی و حوزه‌های مقاومت و حتی در سطح یک پایگاه نیز دیده می‌شود؛ به عبارت دیگر معاونت‌های پایگاه که عمدتاً آخرین مرحله این برنامه‌ها هستند، اجراکننده هستند و نقشی در تصمیم‌گیری ندارند. در سال‌های اخیر خصوصاً سال ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ در برنامه‌های بسیج به این معضل اشاره شده است و خواسته شده که برنامه‌ها از پایین به بالا طراحی و ارائه شود. باین‌وجود ساختار فعلی چنین امکانی را نمی‌دهد.

۲- **عدم تخصصی سازی در فعالیت‌ها:** گستره و تنوع فعالیت‌های بسیج همراه با نیاز به تخصص در این زمینه سبب شده است اجرای بسیاری از برنامه‌ها به راحتی امکان‌پذیر نباشد. مسائل اجتماعی به مانند اعتیاد، طلاق و بزه کاری، مسائل اقتصادی به مانند کارآفرینی، گسترش فرهنگ اقتصادی، اقتصاد مقاومتی، مسائل فرهنگی به مانند تربیت و آموزش، فرهنگ سازی عمومی و نیز مسائل دفاعی و امنیتی و بسیاری از مواردی از این دست، از جمله موضوعاتی هستند که نیاز به تخصص جدی دارند و این در حالی است که نه تنها معاونت‌ها که مسئولیت اجرای چنین مسائلی را دارند، بلکه در سطح پایگاه و شاید در سطح حوزه‌های مقامت نیز تخصص لازم و کافی در همه زمینه‌ها



وجود ندارد. از طرفی ساختار فعلی نیز امکان جذب نیروهای متخصص همراه به هویت بخشی سازمانی جز در قالب یک معاونت ندارد.

۳- ضعف در هویت بخشی و احساس تعلق به مجموعه: احساس هویت و تعلق سازمانی یکی از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه و احساس تعلق به یک وظیفه خاص است. همان طوری که اشاره شد در ساختار فعلی تنها یک فرمانده و دو جانشین و ۸ معاونت عمومی و ۷ معاونت تخصصی رسمیت داشته و سایر نیروهای بسیجی از لحاظ ساختاری و سازمانی جز بسیجی عادی یا فعال بودن هویت رسمی دیگری ندارد. این چالش زمانی خود را بهتر نشان می‌دهد که در یک حوزه خاص نیروهای متخصص و متعددی وجود داشته باشد و در این میان تنها برای یک نفر هویت معاونتی ایجاد شود و سایرین احساس کنند به تخصص آن‌ها توجهی نشده است و این موضوع تبدیل به چالش‌های بعدی شود. ساختار بسیج می‌بایست به گونه‌ای باشد که برای همه نیروها در هر سطحی هست متناسب با تخصص و تعهد ایجاد نماید.

۴- عدم امکان شبکه‌سازی‌های مبتنی بر وظایف: شناسایی، شبکه‌سازی، توانمندسازی و عملیات اقتضایی و اجرایی ۴ حلقه به هم پیوسته در فعالیت سازمانی بسیج به منظور تأثیر گذاری در حوزه، ناحیه و استان است. در حالی که پایگاه‌های بسیج بهترین بستر برای شناسایی نیروهای خبره و معرفی آنان است، هیچ ساختار مدون و طراحی شده‌ای برای شبکه‌سازی و تکمیل زنجیره تا فعالیت‌های اقتضایی و اجرایی در این حوزه وجود ندارد. البته در اینجا منظور از شبکه‌سازی ایجاد تعامل در میان پایگاه‌های مختلف بسیج از طریق نهادهای بالادستی به مانند حوزه، ناحیه و سپاه استانی و در سطح بالاتر سازمان بسیج است.

۵- عدم امکان جذب نیروی فکری: ساختار فعلی پایگاه بسیج جایگاهی برای هیئت‌های اندیشه‌ورز و نیروهای متخصص که امکان کمک‌های فکری دارند، ندارد. بخش قابل توجهی از جامعه مخاطب بسیج، افراد صاحب نظر، اندیشمند و صاحب تخصص در حوزه‌های مختلف است که ممکن است تمایل و البته زمان کافی برای ورود به حوزه‌های اجرایی در بسیج نداشته باشند، اما کمک‌های فکری و اندیشه‌ای آن‌ها در حوزه‌های مختلف می‌تواند بسیار راهگشا باشد. البته در برخی از پایگاه‌های بسیج معمولاً گروهی به عنوان هیئت اندیشه‌ورز انتخاب می‌شوند که عمدتاً نقش مشاوره‌ای دارند، با این وجود در ساختار سازمانی چنین جایگاهی دیده نشده است، ضمن اینکه تکثر وظایف پیشروی بسیج مستلزم تخصصی سازی هیئت‌های اندیشه‌ورز است.

۶- روابط دقیق و انعطاف ناپذیر: ساختارهای مکانیکی خصوصیات جدایی ناپذیری دارند



که از جمله آن‌ها می‌توان به پراکندگی واحدها در سطح افق، وظایف مشخص و ناتوانی در نوآوری، استاندارد بودن فعالیت‌ها و ناتوانی در ایجاد خلاقیت، سیستم تصمیم‌گیری متمرکز اشاره کرد که در ساختار پایگاه‌های بسیج مسائلی از قبیل استفاده نکردن از نیروهای خبره در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین عدم تعامل از پیش تعریف‌شده در میان واحدهای زیرمجموعه را نیز شامل می‌شود.

۷- عدم امکان ارتباط رسمی با سازمان‌های دولتی و نهادهای حاکمیتی: ساختار فعلی بسیج هیچ ارتباط برون‌سازمانی جز با نهادهای بالادستی خود شامل حوزه مقاومت ندارد و عملاً امکان بهره‌گیری رسمی از ظرفیت‌های سازمان‌ها و نهادهای دولتی و حاکمیتی دیگر را ندارد. خصوصاً اینکه در بخش‌هایی از فعالیت‌های بسیج که وظایف ذاتی سازمان‌های دیگر نیز هست و هم بسیج نیاز به استفاده از ظرفیت‌های سایر سازمان‌ها دارد و نیز سازمان‌های دیگر نیز به همکاری بسیج احتیاج دارند، نبود چنین ساختارهای پیونددهنده‌ای تا حدودی دردسرافرین است.

۸- پراکندگی واحدها در سطح افق و عدم تعامل میان واحدهای داخلی: ساختار فعلی بسیج حتی در سطح داخلی پایگاه نیز رابطه مشخصی بین واحدها و معاونت‌های فعال تعریف نکرده است و این موضوع سبب شده است که تعاملات در حد تعریف‌نشده و در شرایط خاص اتفاق افتد.

۹- بی‌توجهی به نوآوری و خلاقیت‌های پایه‌ای: بخشی از نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها در ارائه برنامه‌های ابتکاری مستلزم مطالعات دقیق‌تر و تقویت ایده است. ایده از زمانی که تولید می‌شود تا زمانی که به شکوفایی و طرح ابتکاری برسد، نیاز به طی فرآیند خاصی است که هیچ زمینه‌ای برای حمایت از ایده‌ها وجود ندارد.

۱۰- جدایی فکر از عمل: حتی در پایگاه‌های بسیجی که هیئت‌های اندیشه‌ورز تصمیمات خوبی می‌گیرند؛ به‌واسطه فاصله افتادن بین تصمیم‌گیرندگان و عاملان، نتایج خوبی به دست نمی‌آید. لذاست که ساختار باید به‌گونه‌ای تعریف شود که این همگرایی را ایجاد نماید.

بر اساس اشکالات موجود ایجاد ساختاری جدید ضروری به نظر می‌رسید که بر اساس روش تحقیق در طول ۳ سال ساختارهای جدید طراحی، اجرا و ارزیابی شدند که نتایج آن در قالب یک تحقیق اقدام پژوهانه در ادامه بیان خواهد شد. در ادامه ضمن بیان روش تحقیق به ارائه نتایج این تحقیق پرداخته خواهد شد.



در خصوص بسیج و وظایف آن تحقیقات متعددی صورت گرفته است که به شرح زیر است:

نویسنده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
افشار (۱۳۷۲)	آشنایی با تشکیلات و مأموریت‌های بسیج	ابتدایی‌ترین ساختاری که برای بسیج دیده شده است تشکیل گروه‌های مقاومت است که در هر یک از آن‌ها هسته‌های مقاومت شکل گرفته و خدمات خاص خود را ارائه می‌نمایند. تحقیق مستقل دیگری که به ساختار بسیج پرداخته شده باشد، مشاهده نگردید. ابلاغیه‌های سالانه بسیج در خصوص چارت پایگاه نیز ساختار بسیج را نشان می‌دهند که در ادامه به بررسی آن پرداخته خواهد شد. سایر تحقیقات صورت گرفته عمدتاً به کار ویژه‌های بسیج و عوامل مؤثر بر جذب و نقشی که بسیج در رسیدن به اهداف اجتماعی ایفا کرده است، اشاره داد.
طوسی و مهری (۱۳۹۰)	بررسی عوامل مؤثر بر جذب نخبگان پزشک کشور به سازمان بسیج	عواملی چون مسائل اعتقادی و معنوی، انگیزه‌های درونی و انقلابی، منزلت اجتماعی، امتیازات قانونی، آسان بودن جذب و مراحل پذیرش، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، برگزاری فعالیت‌های علمی-آموزشی و پژوهشی توسط بسیج در جذب نخبگان پزشک مؤثر است
حبی و دیگران (۱۳۹۰)	بررسی نقش بسیج در فرهنگ‌سازی و پیشگیری از سوءمصرف مواد مخدر	بسیج با تدوین قوانین حمایتی، برنامه‌ریزی، آموزش و اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع و تأمین نیروی متخصص می‌تواند در فرهنگ‌سازی و پیشگیری از سوءمصرف مواد مخدر ایفاگر نقش باشد.
نوروزی و دیگران (۱۳۹۲)	توانمندسازی بسیجیان به‌عنوان راهبردی برای ایفای نقش جدی‌تر ایشان در عرصه اقتصادی کشور	در تمامی سطوح، توانمندسازی در حد قابل قبول بوده، ولی بسیج در توانمندی شناختی کافی (مشمول بر احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، معناداری و حق انتخاب) دارای ضعف است و می‌بایست تقویت این حوزه نیز مدنظر مسئولان به‌منظور ایفای نقش قوی‌تر بسیجیان در راستای تحقق اهداف شعارهای اقتصادی سال‌های اخیر باشد.
تیموری و نجفی (۱۳۹۳)	تبیین الگوی راهبردی شناسایی و کشف استعدادهای درخشان در بسیج	هفت عنصر اصلی نظام تقدیر الهی، عوامل طبیعی و ذاتی در افراد مستعد، فرایند پرورش استعدادها، عوامل تعدیل‌کننده شخصی پرورش استعدادها، عوامل تعدیل‌کننده محیطی (غیرشخصی) پرورش استعدادها، حوزه‌های عملکرد و مصادیق نخبگی استعدادهای پرورش‌یافته و کمال و قرب الهی را به‌عنوان عوامل اصلی احصا کرده است که در یک نظام ارتباطی فرایندی و سیستمی باهم تعامل دارند.



نویسنده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته‌ها
حاجی زاده و مهدی زاده (۱۳۹۳)	بررسی دیدگاه بسیجیان در مورد نقش بسیج محلات در ارتقای سطح علمی - فرهنگی اعضای بسیج.	دنبال نتایج به دست آمده بیانگر این است که بسیج محلات در ارتقای سطح فرهنگی و علمی بسیجیان مؤثر هستند. اعضای بسیج تمایل بیشتری به همکاری در زمینه‌های فرهنگی تا زمینه‌های علمی نشان می‌دهند.
گودرزی و عبدالملکی (۱۳۹۳)	بنیان‌های نظری و عملی تشکیل بسیج جهانی مستضعفین در انقلاب اسلامی کدامند؟ پیوندها و قیود آن چیست و چگونه می‌توان این نسبت را در فرایند بیداری اسلامی بازخوانی کرد.	کالبدشکافی و تبیین اصول و ارزش‌های قیام عاشورا و فلسفه انتظار (به عنوان چشم‌انداز بشریت) در بستر دولت زمینه‌ساز (انقلاب و نظام اسلامی) راه کارهایی هستند که در شرایط عدم قطعیت‌های موجود در جهان در حال تغییر، چشم‌انداز و سناریوهای مختلف در اختیار حرکت بیداری اسلامی و توسعه جنبش‌های آزادی‌بخش در قالب بسیج جهانی مستضعفین قرار می‌دهد و لازم است متناسب با شرایط فرهنگی و بومی هر منطقه، راهبرد مناسبی برای تحقق آن اتخاذ شود.
عزیزی و دیگران (۱۳۹۴)	بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر جذب جوانان به بسیج مساجد (با تأکید بر شهر تبریز)	عملکرد و مدیریت فرمانده پایگاه، بیشترین تأثیر را در جذب جوانان به خود اختصاص داده است. جذب در بسیج، نیازمند توجه به ابعاد مختلف و عزم ملی است؛ اما دقت در به کارگیری افراد و تربیت و تقویت مدیران اجرایی بسیج حائز اهمیت بیشتری است.
امامی و باقری (۱۳۹۴)	چگونه و با چه چارچوبی می‌توان نوع مداخله و اثرگذاری مطلوب را برای بسیج سازندگی به عنوان یکی از بازیگران کلیدی این عرصه طراحی کرد؟	در نهایت ارائه چارچوبی که به مثابه یک نقشه راه عملیاتی است که با توجه به شاخص‌های طراحی شده، وضعیت نهادی عرصه‌های سازندگی در کشور، قابل شناخت است، مهم‌ترین خروجی این چارچوب‌ها است. از طرف دیگر، در چهار سطح، راهبردهایی برای اقدام کارآفرینانه متناسب با شرایط موجود در نظر گرفته شده که این راهبردهای کلی متناسب با هر شرایط و موقعیت خاص مکانی و زمانی، جهت کلی حرکت بسیج سازندگی را مشخص می‌کند.
بیگی و حیدر نژاد (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر نهاد بسیج در پیشگیری از بزه‌کاری و حفظ امنیت اجتماعی و اخلاقی در سطح شهرستان بناب	نتایج حاصل از تحقیق بیانگر این است که حدود ۹۵.۳ درصد تغییرات متغیر وابسته (پیشگیری از بزه) توسط تغییرات در متغیر مستقل (فعالیت‌های نهاد بسیج) و حدود ۹۲.۴ درصد تغییرات متغیر وابسته (حفظ امنیت اجتماعی) توسط تغییرات در متغیر مستقل (فعالیت‌های نهاد بسیج) و حدود ۹۸.۳ درصد تغییرات متغیر وابسته (حفظ امنیت اخلاقی) توسط تغییرات در متغیر مستقل (فعالیت‌های نهاد بسیج)، تبیین می‌شود.



نویسنده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵)	استخراج اصلی‌ترین شایستگی‌های لازم برای رهبری این سازمان بر پایه مصاحبه با مسئولان مجموعه بسیج	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی نظیر ویژگی‌های اخلاقی (سعه صدر، تواضع)، تقوا و تعهد دینی، انگیزه درونی تکلیف محوری، مسئولیت‌پذیری، مهم بودن برای دیگران و جایگاه پدری داشتن و بزرگ‌تر بودن، ویژگی‌های مربوط به دانش و توانایی فکری نظیر داشتن تفکر مکتبی، توان تکیه‌گاه شدن فکری (توان تحلیل سیاسی، خوش فکری، دانش تجربی، ویژگی‌های مربوط به مهارت‌های عملی و رفتاری نظیر مهارت‌های تشکیلاتی، توانایی ارتباطی) شنوایی مؤثر، سخنوری و اقناع)، توان برقراری رفاقت و نهایتاً پذیرش اطرافیان از مهم‌ترین مؤلفه‌های موردنظر هستند
نطاق پور و دیگران (۱۳۹۶)	در مناطق حاشیه‌نشین مشهد، سپاه و بسیج چه نقشی دارد و می‌تواند داشته باشد با روش توصیفی تحلیلی و با جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی از آن مناطق و نخبگان، تحلیلی را انجام داده است.	تاکنون سپاه و بسیج در قالب‌های مختلف همواره در زمینه برقراری امنیت و توانمندسازی بیشتر این مناطق در جهت امنیت پایدار تلاش کرده‌اند که نتایج تحقیق به‌درستی این را اثبات می‌کند. توسعه زیرساخت‌های سازمانی، امنیتی سپاه در تأمین امنیت حاشیه شهر مشهد، اقدامات اشراف، اقدام اطلاعاتی و طرح‌های عملیاتی سپاه در تأمین امنیت حاشیه شهر مشهد، اقدامات سازندگی، محرومیت‌زدایی و بهداشتی سپاه در تأمین امنیت و توانمندسازی بیشتر حاشیه شهر مشهد، تأثیر اقدامات سپاه در حوزه فرهنگی و اجتماعی در تأمین امنیت در حاشیه شهر مشهد در مقابل زمینه‌ها و عوامل مختلف نامنی جز مهم‌ترین این ابعاد بوده است.

همچنین برخی از تحقیقات پیشین هرچند محدود، به اثر بهره‌گیری از ساختارهای ارگانیکی اشاره کرده‌اند که از جمله آن می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

نویسنده	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
حمیدبیگی و دیگران (۱۳۹۲)	طراحی الگوی سازمان یادگیرنده برای مراکز آموزش عالی	بعد ساختار ارگانیک در رتبه اول از نظر اکتساب سهم قرار گرفته است و خواستار تدابیری شده‌اند که فعالیت‌های دانشجویان، اساتید و کارکنان به‌سوی کار گروهی سوق داده‌شده و دستورالعمل‌های مانع‌یادگیری حذف و قوانین تسهیل‌کننده یادگیری وضع گردد.
رحمان زاده (۱۳۹۵)	عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما	تشویق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق و نوآور، مدیریت مشارکتی، استخدام و گزینش افراد خلاق و نوآور به ترتیب بیشترین تأثیر و ساختار ارگانیکی سازمان، فراهم نمودن امکانات و تسهیلات تحقیقاتی کمترین تأثیر بر خلاقیت و نوآوری سازمانی را دارا می‌باشند.



<p>طبق نتایج تحقیق توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی اثر معنادار دارد ($\beta=0/49$). همچنین، ساختار ارگانیکی و ساختار مکانیکی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنادار دارند (به ترتیب $\beta=0/30$، $\beta=0/34$). به علاوه، نتایج غیرمستقیم نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی بین ساختار ارگانیکی و درگیری شغلی ($\beta=0/15$)، همچنین بین ساختار مکانیکی و درگیری شغلی ($\beta=0/17$)، دارای نقش واسطه‌ای است. همچنین نتایج آن‌ها نشان می‌دهد برای افزایش درگیری شغلی کارکنان باید توانمندسازی روان‌شناختی و ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.</p>	<p>تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی</p>	<p>سالاری محمدآباد و مازیاری (۱۳۹۵)</p>
<p>شرکت‌های با ساختار ارگانیکی تأکید بیشتری بر ارزیابی عملکرد دارند و ارزیابی عملکرد در ساختارهای ارگانیکی به صورت علی- معلولی و یا کاملاً پیشرفته است. همچنین یافته‌های ایشان نشان می‌دهد که تأثیر معیارهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی در ساختارهای مکانیکی از ارگانیکی بیشتر اما در ساختارهای ارگانیکی با ارزیابی عملکرد پیشرفته و یا علی-معلولی، عملکرد سازمانی بهتر است</p>	<p>واکاوی عملکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری</p>	<p>آقا کاظم شیرازی و دیگران (۱۳۹۷)</p>

به‌طور کلی مجموعه تحقیقات دسته اول را می‌توان از دو جنبه کار ویژه‌ای و عوامل جذب تقسیم کرد. از جهت کار ویژه مشخص است که بسیج در سال‌های اخیر نیاز به ورود به حوزه‌های جدیدی پیدا کرده است. نقش بسیج در مناطق حاشیه‌نشین، مبارزه با مواد مخدر، بزه‌کاری و ایجاد امنیت اجتماعی، اقتصادی و اجتماعی به‌طور کلی در مقالات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است. از طرفی عوامل جذب به بسیج نیز مورد توجه قرار گرفته و حتی رتبه‌بندی شده است. با این وجود مهم‌ترین عامل که هم از جهت تأثیر گذاری بر فعالیت‌ها و هم از جهت جذب نیروهای جدید و خصوصاً نیروهای متخصص به بسیج اهمیت بسیار زیادی دارد، ساختار پایگاه‌های مقاومت بسیج است که تقریباً هیچ تحقیق مستقلی بدان نپرداخته است. نوآوری این مقاله پرداختن به همین موضوع است و یکی از دشوارترین روش‌ها برای رسیدن به نقطه مطلوب یعنی اقدام پژوهی را مورد استفاده قرار داده است. همچنین مقالات دسته دوم که به ساختارهای ارگانیکی اشاره داشته‌اند هر چند بسیار محدودند، اما عمدتاً به صورت پسینی مطالعاتی انجام داده‌اند و تأثیر این ساختارها و جایگاه‌ها آن نسبت به برخی از متغیرهای مورد نظر آزموده‌اند. هیچ‌یک از این مطالعات مطرح‌شده، پیشینی و از سنخ اقدام پژوهی نبوده و حتی مورد مطالعاتی آن‌ها ساختار پایگاه‌های مقاومت بسیج کشور نبوده است. این در حالی است که مطالعه حاضر یک آسیب‌شناسی در پایگاه‌های مقاومت بسیج انجام داده است، راه‌حل آن را ایجاد ساختار ارگانیکی پنداشته، آن را پیاده ساخته و نتایج آن را ارائه کرده است.



۳- روش تحقیق

هدف از انتخاب روش تحقیق این است که مشخص شود چه روش تحقیقی برای بررسی موضوعی خاص لازم است. روش تحقیق یک روش نظام‌مند برای یافتن پاسخ به یک پرسش و یا راه‌حل یک مسأله است. یکی از جنبه‌های مهم تحقیق علمی روش آن است. بدون روش تحقیق، نتایج بررسی و تحلیل‌های مربوطه معتبر و قابل‌تعمیم نخواهد بود. از این‌رو روش تحقیق از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی تلقی می‌گردد. در این بخش ابعاد مختلف روش مورد استفاده در این تحقیق را مورد بررسی قرار دهیم. بررسی راهبرد پژوهش، جهت‌گیری و یا رویکرد پژوهش، سوالات و فرضیه اصلی پژوهش، روش‌های گردآوری داده‌ها و مرحله طرح تحقیق از مهم‌ترین موضوعاتی است که در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۱- نوع تحقیق

بر اساس هدفی که هر پژوهش دنبال می‌کند می‌توان سه نوع تحقیق را برشمرد: ۱- تحقیق بنیادی که در پی شناخت جدیدی از پدیده‌های اجتماعی است. ۲- تحقیق کاربردی که در پی درک مسأله‌ی اجتماعی و ارائه‌ی رهنمودهای عملی به سیاست‌گذاران برای رفع آن است. ۳- تحقیق ارزیابی که در پی برآورد پیامدهای اجتماعی برنامه‌ها و اقدامات جاری است. تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است و پژوهشگر در تلاش است با بررسی یک نمونه موردی از ساختارهای ارگانیک به یک الگوی بهینه برای پایگاه‌های بسیج دست یابد و نتایج آن مستقیماً در امور بسیج کاربرد دارد.

۳-۲- روش تحقیق: اقدام پژوهی

روش مورد استفاده در این تحقیق اقدام پژوهی است. در ادامه سازوکار این روش و چرایی بهره‌گیری از این روش در این تحقیق تبیین شده است. لوین (۱۹۴۷) اولین کسی بود که با بیان این عقیده که اگر تحقیق نتواند فایده عملی داشته باشد تحقیق ناکافی است، زمینه لازم را برای تحقیق عمل‌نگر یا اقدام پژوهی فراهم ساخت. به نظر او، هدف اصلی تحقیق تنها درک و تفسیر رویدادها نیست، بلکه تغییر آن‌ها نیز هست (حسن‌زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۶۶). تحقیق عمل‌نگر ابزار نیرومندی برای تغییر و بهبود رویدادها در سطح محلی است. پس از مقدمه مزبور که به‌اجمال روش اقدام پژوهی معرفی شد، هم‌اکنون به تعریف، مراحل انجام و سایر مباحث آن می‌پردازیم. تعاریف گوناگونی از «اقدام پژوهی»، از سوی متخصصان فن ارائه شده است که در اینجا به‌اختصار به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. کمیز و مک تگارت (۱۹۸۲) در تعریف اقدام پژوهی گفته‌اند: با پیوند دو اصطلاح «اقدام» و «پژوهش» چهره اصلی این روش نمایان می‌شود. آزمون



نظر در حین عمل، به عنوان وسیله‌ای است برای بهبود کار و ابزاری برای ارتقای سطح دانش. در تعریفی دیگر آمده است که اقدام پژوهی فرایند جستجوی منظم مشارکتی برای «مشخص کردن یک موقعیت نامعین» و کوشش جهت کاهش یا رفع آن است. اقدام پژوهی نوعی تحقیق است که توسط خود افراد درگیر در یک مسأله و برای حل یا کاهش آن انجام می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۸۲، ج ۲، ص ۹). عمل، محور اساسی در این نوع تحقیق است. اقدام پژوهی به هر شکلی که صورت بگیرد، مستلزم طی هفت گام به این شرح است (جین مک نیف و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۰۹) و به عنوان چرخه اقدام پژوهشی شناخته می‌شود:



چرخه اقدام پژوهشی (مأخذ: جین مک نیف و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۰۹)

نمونه مورد مطالعه این تحقیق پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) است. اجرای چنین پژوهشی نیاز به افراد پیگیر و باانگیزه دارد که خوشبختانه در این پایگاه همکاری خوبی در این زمینه انجام شده است. این پایگاه از پایگاه‌های اسوه کشوری است و دارای سوابق بسیار درخشانی است. داده‌های مورد نیاز این تحقیق علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، از روش تجربی نیز به دست آمده است. در نهایت مروری بر سؤال اصلی تحقیق خواهد شد. سؤال اصلی این تحقیق این است که آیا اساساً به کارگیری ساختارهای ارگانیک در پایگاه‌های مقاومت بسیج امکان‌پذیر است؟ در صورت پاسخ مثبت، آیا تأثیر قابل توجهی بر فعالیت‌های پایگاه بسیج دارد؟



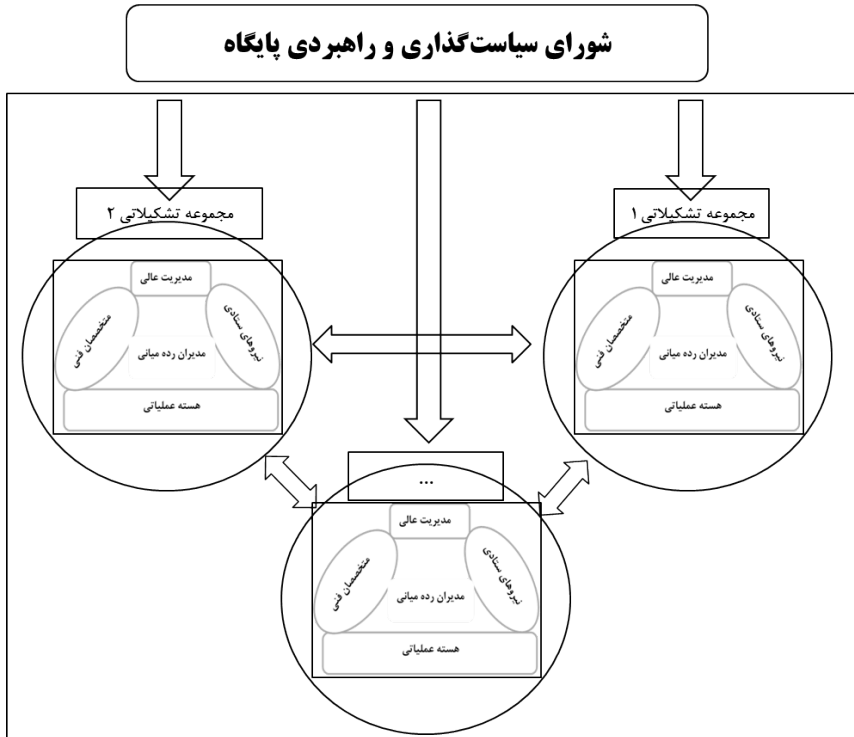
۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- طراحی ساختار و پیاده‌سازی

بر اساس آسیب‌شناسی صورت گرفته در خصوص ساختار فعلی بسیج، ساختار جدیدی که شرح آن در ادامه می‌آید، به مدت ۳ سال از ابتدای سال ۱۳۹۵ تا پایان سال ۱۳۹۷ در پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) سمنان پیاده گردید و آثاری نیز به همراه داشت که بدان پرداخته خواهد شد. ساختار جدید ضمن حفظ ساختار مکانیکی پیشین، از یک الگوی ارگانیکی بهره می‌برد که باهدف کاهش آسیب‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی در سیستم پیاده شده است و جنبه‌های مختلف از فعالیت‌های اجتماعی نیز مورد توجه قرار گرفته است.

در ساختار جدید بر اساس دوگان اولویت-ظرفیت، اولویت‌های اصلی بسیج احصا شده و ظرفیت‌های موجود در بدنه پایگاهی شناخته می‌شود و همت در جهت بهره‌گیری از ظرفیت‌ها در جهت اولویت‌های اصلی قرار می‌گیرد. بر اساس ساختار ارگانیک برای هر اولویت یک مجموعه تشکیلاتی تعریف شده که آن مجموعه شامل ۵ رکن اصلی است که پیش‌تر بدان اشاره گردید: ۱- مدیر عالی، ۲- مدیران میانی، ۳- نیروهای متخصص، ۴- نیروهای ستادی و ۵- هسته‌های عملیاتی. هر یک از افراد بسیجی بر اساس سطح تخصص، تجربه، توان و مدت‌زمانی که می‌تواند برای امور بسیج اختصاص دهد، در یکی از قالب‌های پنج‌گانه فوق جای می‌گیرند. انعطاف‌پذیری بالای سیستم به گونه‌ای است که هر مجموعه تشکیلاتی می‌تواند عنوان، ساختار، ارتباط تشکیلاتی برون‌سازمانی، جذب نیروهای تخصصی و مدیریت متمرکز داشته باشد. تمامی تصمیمات در سطح مجموعه تشکیلاتی و عمدتاً بر اساس نظر نیروهای متخصص و مدیران شکل می‌گیرد و در همان مجموعه نیز اجرا می‌شود. تعداد این مجموعه‌ها بر اساس تناسب ظرفیت‌های موجود و اولویت‌های اساسی کشور و همچنین وظایف ذاتی بسیج تعیین می‌شود و لذا ممکن است برخی از پایگاه‌های مقاومت بسیج ۴ مجموعه تشکیلاتی و برخی ۱۰ و برخی حتی مجموعه‌های بیشتری در اختیار داشته باشند. در ورای همه این مجموعه‌ها، یک شورای راهبردی نیز قرار دارد که باهدف بررسی انطباق برنامه‌های مجموعه‌های تشکیلاتی با سیاست‌های کلی بسیج، نظارت و ارزیابی، شناسایی و به‌کارگیری نیروها، سترسازی و حمایت از برنامه‌ها شکل می‌گیرد و نقش بسیار مهم در راهبری مجموعه دارد. بر این اساس ساختار جدید پایگاه بسیج در نمودار زیر منعکس می‌شود:





اجرای چنین ساختاری در پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) سمنان تا پایان سال ۱۳۹۷ بر اساس نیازهای کشور و توان مجموعه و نیز وظایف ذاتی بسیج و نیز توجه به سیاست‌های کلان ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری به شکل‌گیری مجموعه‌های تشکیلاتی زیر منجر شده است که عمدتاً با برند «رایحه وصال» شناخته شده است.

۴-۲- مراکز تأسیسی:

بر اساس آنچه بیان شد، با توجه به ظرفیت‌های موجود در پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) و بر اساس نیازهای منطقه‌ای، شهری، استانی، ملی و حتی بین‌المللی مجموعه‌هایی به شرح زیر ایجاد شده است که از ساختار ارگانیک استفاده می‌کنند:

- ۱) مرکز فرهنگی تربیتی رایحه وصال (با هدف گذاری پیشبرد شجره طیبه صالحین)
- ۲) مرکز تعاون و خدمات اجتماعی رایحه وصال (با نگاه اقتصاد مقاومتی)
- ۳) مرکز اطلاعات و عملیات (بعد امنیتی و دفاعی)
- ۴) باشگاه فرهنگی ورزشی رایحه وصال (بعد ورزش قهرمانی و عمومی)
- ۵) مرکز آفرینش‌های هنری رایحه وصال (سرود، مستند و فیلم، رسانه دیجیتال)
- ۶) هیئت منتظران حضرت مهدی (عج)



- ۷) بنیاد بین‌المللی راویان کربلا (تربیت مبلغ عاشورا - عاشورا پژوهی)
 ۸) مرکز علمی، پژوهشی و مهارت‌افزایی رایحه وصال (بعد علمی و پژوهشی)
 ۹) مدرسه قرآنی رایحه وصال (مطاف ۳۱۳)
 ۱۰) صندوق قرض‌الحسنه رایحه وصال (اقتصاد مقاومتی)
 ۱۱) مرکز امور رفاهی و خدمات گردشگری رایحه وصال (اقتصاد مقاومتی و رفاهی)
 ۱۲) مرکز خدمات مشاوره‌ای و آگاه‌سازی عمومی (بعد اقتصاد مقاومتی، سلامت، روانشناسی)

۱۳) مرکز امور اقتصادی و اشتغال‌زایی

در ادامه در مورد ساختار درونی هر یک از این مراکز توضیحات مختصری داده خواهد شد و در پایان آثار اجرای این ساختار را بررسی خواهد شد.

۴-۲-۱- مرکز فرهنگی تربیتی

مرکز فرهنگی تربیتی رایحه وصال باهدف تربیت، رشد، تعالی و بصیرت‌افزایی در قالب حلقه‌های صالحین و با تشکیلاتی منسجم در چارچوب ساختار ارگانیکی تعریف شده است. این مرکز همان اهداف شجره طیبه صالحین را قالب یک مرکز فرهنگی تربیتی دنبال می‌کند اما دارای تشکیلات خاص خود و در قالب ساختارهای ارگانیکی است که پیش‌تر بدان اشاره شد. ۵ رکن اصلی و ساختاری این مجموعه متناسب با نوع ساختار جدید در اینجا نیز دیده می‌شود. جدول زیر ارکان پنج‌گانه را درون خود جای‌داده و اعضای آن را حسب نیازهای این مجموعه مشخص کرده است:

عضو/اعضا	عنوان در مرکز فرهنگی تربیتی	رکن ساختاری
۱- فرمانده پایگاه (رئیس شورا) ۲- جانشین اول پایگاه ۳- جانشین دوم پایگاه ۴- معاونت تربیت و آموزش پایگاه ۵- یک تا سه نفر از اشخاص حقیقی (نیروهای متخصص خارج یا داخل پایگاه که در سیاست‌گذاری تربیتی صاحب‌نظر هستند)	شورای سیاست‌گذاری	۱- نیروهای متخصص
معاونت تربیت و آموزش پایگاه (ترجیحاً روحانی)	مدیر مرکز (دبیر شورای سیاست‌گذاری و رئیس شورای برنامه‌ریزی و راهبردی)	۲- مدیر عالی



عضو/اعضاء	عنوان در مرکز فرهنگی تربیتی	رکن ساختاری
-جانشین اول یا دوم پایگاه (به نمایندگی فرمانده) -سرگروه‌های حلقه‌های صالحین -معاونت اردویی پایگاه -معاونت تربیت‌بدنی پایگاه -معاونت عملیات پایگاه -معاونت قرآنی پایگاه -معاونت علمی و پژوهشی -معاونت سازندگی	شورای برنامه‌ریزی و راهبردی	۳- مدیران میانی
معاون اطلاع‌رسانی دبیر جلسات	معاونت‌های مرکز	۴- نیروهای ستادی
اعضای عادی و فعال بسیج	حلقه‌های صالحین	۵- هسته‌های عملیاتی

بر اساس برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته شورای سیاست‌گذاری به منظور هدف‌گذاری و رصد برنامه حلقه‌های صالحین با معرفی ۳ نفر از اعضای حقیقی که صاحب‌نظر در خصوص امور تربیتی هستند و ۴ عضو حقوقی تشکیل می‌شود. رئیس این شورا فرمانده پایگاه و دبیر آن معاون تربیت و آموزش پایگاه است. سیر مطالعاتی و کلیات برنامه‌های حلقه‌های صالحین در این شورا تصمیم‌گیری خواهد شد. جلسات این شورا هر ۶ ماه یک‌بار برگزار می‌گردد. شورای برنامه‌ریزی و راهبردی به منظور هماهنگی در اجرای برنامه‌های حلقه‌های صالحین، تصمیم‌گیری در خصوص برنامه‌های فوق‌العاده و سایر امور به حلقه‌های صالحین شکل می‌گیرد. جلسات این شورا هر ۳ ماه یک‌بار در نیمه دوم خردادماه، نیمه دوم شهریور، نیمه دوم آذر و نیمه دوم اسفند برگزار می‌شود. جزئیات برنامه‌های حلقه‌های صالحین در این شورا تصمیم‌گیری می‌شود و به اجرا درمی‌آید. معاون تربیت و آموزش می‌تواند به منظور مدیریت بهتر برنامه‌ها از اعضای شورا به عنوان نیروهای ستادی (شامل مسئول اطلاع‌رسانی، تدارکات و امثال آن) استفاده نماید. هسته‌های عملیاتی شامل حلقه‌های صالحین می‌باشند.

از آنجاکه رکن اصلی برنامه‌های پایگاه بسیج حلقه‌های صالحین هستند، کلیه معاونت‌های مربوطه که به نحوی برنامه‌های متناسب با صالحین دارند، در این مجموعه حضور دارند و هماهنگی کلیه برنامه‌ها اعم از مسابقات، برنامه‌های دفاعی و امنیتی، آموزشی، ورزشی، اردویی، علمی و قرآنی با هماهنگی همه اعضا برنامه‌ریزی می‌شود. اجرای این سیستم منجر به افزایش کارایی مجموعه، تصمیم‌گیری‌های منسجم‌تر و هماهنگ، روشن بودن برنامه‌های سه‌ماهه و حتی سالانه و هماهنگی بسیار خوب و منطقی میان



واحدهای زیرمجموعه داشته است. علاوه بر این آثار، در بخش بعد و بعد از معرفی همه این مجموعه‌ها، به بررسی آثار کلی این ساختارها پرداخته خواهد شد.

۴-۲-۲- باشگاه فرهنگی ورزشی رایحه وصال

بر اساس نیاز به حوزه ورزش و سرمایه انسانی بسیار خوب در مجموعه، باشگاه فرهنگی ورزشی رایحه وصال با چشم‌انداز مجموعه‌ای مؤثر در ترویج ورزش قهرمانی و همگانی و تربیت و شکوفایی استعدادهای ورزشی ایجاد و اهدافی از جمله ترویج و توسعه ورزش همگانی، ترویج و توسعه ورزش قهرمانی، شناسایی استعدادهای ورزشی و تلاش در جهت شکوفا کردن آن را بر عهده دارد. مهم‌ترین ویژگی باشگاه از لحاظ ساختاری مالکیت آن است که متعلق با پایگاه مقاومت بسیج است اما از نظر سازمانی ذیل وزارت ورزش و جوانان است. از این جهت ارتباط برون‌سازمانی بسیار خوب و تعامل بسیار مناسبی از سوی پایگاه بسیج با مجموعه‌های وزارت ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان و شهرستان به وجود آمده است. ساختار باشگاه بر اساس ارکان ساختاری ۵ گانه‌ای که پیش‌تر بدان اشاره شد به شرح زیر است:

باشگاه فرهنگی ورزشی رایحه وصال		
عضو/اعضاء	عنوان در باشگاه	رکن ساختاری
معاون تربیت بدنی پایگاه	مدیر عالی (مدیرعامل)	۱-مدیر عالی
- فرمانده پایگاه - جانشین اول یا دوم - معاون تربیت بدنی پایگاه - چهارالی شش نفر از افراد صاحب تخصص در حوزه ورزش (فنی-مالی و پشتیبانی)	(هیئت‌مدیره)	۲- نیروهای متخصص
- مدیر آکادمی فوتبال - مدیر آکادمی بسکتبال - مدیر سایر	مدیران آکادمی	۳- مدیران میانی
- تدارکات و پشتیبانی - مالی - فرهنگی و تربیتی - جذب و استعدادیابی	معاونان مدیرعامل	۴- نیروهای ستادی
- تیم‌های ورزشی حرفه‌ای - مدارس آموزشی	آکادمی‌های آموزشی تیم‌های ورزشی	۵- هسته‌های عملیاتی



۴-۲-۳- مرکز آفرینش‌های هنری رایحه وصال

با توجه به سرمایه انسانی بسیار متخصص حاضر در پایگاه بسیج و سابقه فعالیت‌های هنری و رسانه‌ای و نیز اولویت‌های مهم انقلاب در پرداختن به هنر و رسانه، مرکز آفرینش‌های هنری رایحه وصال با چشم‌انداز مجموعه‌ای مؤثر در ترویج مفاهیم اسلام ناب محمدی و گفتمان انقلاب اسلامی از طریق هنر و رسانه ایجاد شده است. بر اساس سوابق پیشین پایگاه، هنرهای آوایی و نشریه‌های الکترونیک از جمله مهم‌ترین سوابق این پایگاه بوده است، اما با ایجاد مرکز آفرینش‌های هنری حوزه‌هایی مانند فیلم و مستند، ساخت اپلیکیشن و فضای مجازی نیز به این حوزه اضافه گردید.

مرکز آفرینش‌های هنری رایحه وصال		
عضو/اعضاء	مدیر عالی (مدیرعامل)	رکن ساختاری
	مدیر مرکز	۱-مدیر عالی
- فرمانده پایگاه - یکی از جانشینان پایگاه - معاون فرهنگی پایگاه - معاون فاوا - ۳ الی ۵ نفر از افراد صاحب‌نظر و متخصص در حوزه هنر و رسانه	هیئت‌مدیره	۲- نیروهای متخصص
موسیقی و هنرهای آوایی فیلم و مستند فضای مجازی نشریه الکترونیک تئاتر (تشکیل نشده) هنرهای ترسیمی (تشکیل نشده)	معاونان مرکز	۳- مدیران میانی
مدیر روابط عمومی مدیر مالی	ستادی	۴- نیروهای ستادی
گروه سرود رایحه وصال مرکز فیلم و مستند رایحه وصال نشریه الکترونیک رایحه وصال مرکز پویانمایی و موشن گرافیک رایحه وصال	هسته‌های عملیاتی	هسته‌های عملیاتی



۴-۲-۴- سایر مراکز تأسیسی:

سایر مراکز نیز بر اساس الگوی ارائه‌شده شکل گرفته‌اند.

رکن ساختاری	مدیر عالی	نیروهای متخصص	مدیران میانی	نیروهای ستادی	هسته‌های عملیاتی
هیئت فرهنگی مذهبی	مسئول هیات	هیات امنای	فرهنگی تدارکات و پشتیبانی مالی روابط عمومی انتظامات رسانه‌ای خواهران	روابط عمومی پشتیبانی تدارکات	گروه فرهنگی گروه رسانه‌ای گروه تدارکات
مرکز اطلاعات و عملیات	مدیر مرکز	شورای اطلاعات و عملیات	معاون اطلاعات پایگاه معاون عملیات پایگاه معاون حفاظت پایگاه معاون جهادی و سازندگی معاون امر به معروف و نهی از منکر	مسئول روابط عمومی مسئول پشتیبانی و تدارکات مسئول فرهنگی	دسته‌های عملیاتی، اطلاعاتی و حفاظتی
مرکز تعاون و خدمات اجتماعی	مدیرعامل	شورای برنامه‌ریزی و هماهنگی	معاون شناسایی معاون مشارکت‌های مردمی معاون توانمندسازی	مسئول مالی مسئول هماهنگی	گروه‌های شناسایی گروه مشارکت مردمی گروه توانمندسازی
مدرسه قرآنی	مدیر مرکز	شورای مشورتی	معاون حفظ معاون صوت و لحن معاون روخوانی و روان‌خوانی معاونت تفسیر و مفاهیم قرآنی	معاون تدارکات و پشتیبانی معاونت هماهنگی	حلقه‌های قرآنی
مرکز علمی پژوهشی و مهارت افزایی	مدیر مرکز	شورای برنامه‌ریزی	معاون آموزش معاون پژوهش معاون مهارت افزایی	مسئول تدارکات و پشتیبانی مسئول هماهنگی مسئول امور مالی مربیان آموزشی و پژوهشی	حلقه اقتضایی



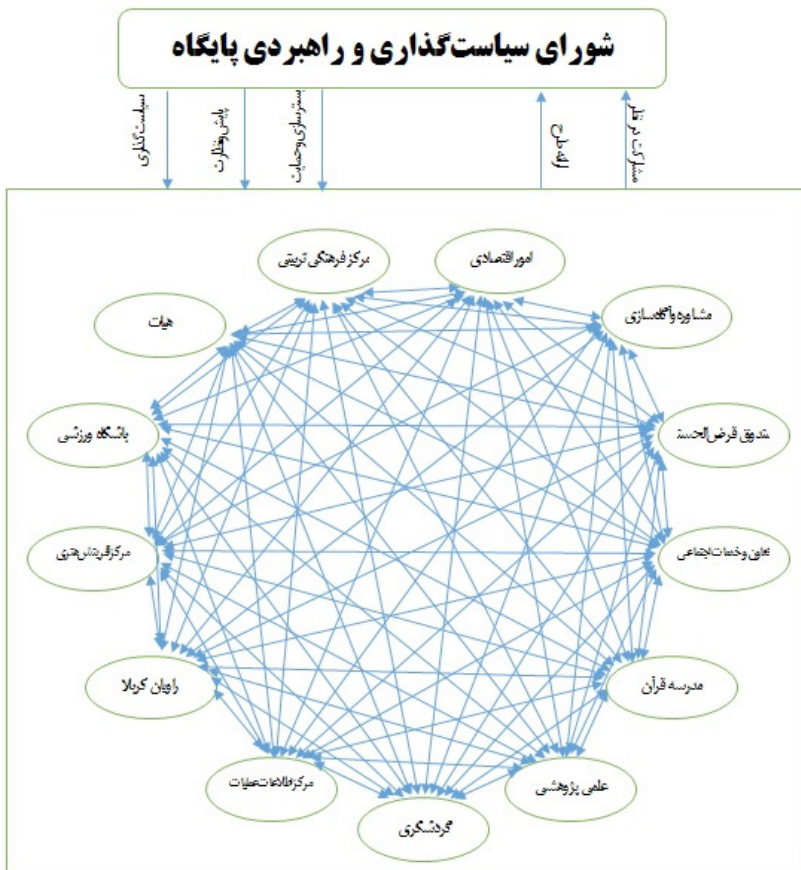
رکن ساختاری	مدیر عالی	نیروهای متخصص	مدیران میانی	نیروهای ستادی	هسته‌های عملیاتی
صندوق قرض الحسنه رایحه وصال	مدیرعامل	هیئت‌مدیره	هماهنگی امور با بانک	مسئول روابط عمومی مسئول مشارکت مردمی	اعضای صندوق
مرکز خدمات مشاوره‌ای و آگاه‌سازی عمومی	مدیر مرکز	شورای برنامه‌ریزی	معاون هماهنگ‌کننده	-	هسته مشاورین
مرکز گردشگری و خدمات رفاهی رایحه وصال	مدیر مرکز	شورای برنامه‌ریزی	معاون فرهنگی معاون هماهنگی معاون تدارکات معاون مالی	روابط عمومی ثبت‌نام	-
مرکز امور اقتصادی و اشتغال‌زایی	مدیر مرکز	شورای برنامه‌ریزی	معاونت آموزش و فرهنگ‌سازی معاون اشتغال‌زایی معاونت جذب سرمایه	در صورت لزوم	هسته‌های تخصصی
بنیاد بین‌المللی راویان کربلا	مدیرعامل	هیئت‌مدیره بنیاد	معاون آموزشی معاون پژوهش معاون فرهنگی - تبلیغی	روابط عمومی و بین‌الملل معاون کارکنانی معاون مالی معاون تدارکات و پشتیبانی	راویان کربلا

۴-۳- ارتباط متقابل مراکز تأسیسی

همان‌طوری که اشاره شد بعد از شورای راهبردی، با توجه به استعدادها و ظرفیت‌ها و همچنین نیازهای اساسی و اولویت‌های بسیج، به‌مرور زمان ۱۳ مجموعه در پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) ایجاد شد که این مجموعه‌ها هر یک به‌صورت مستقل با هویتی متمایز، ساختاری متناسب با نیاز خود و ارتباطات برون‌سازمانی متفاوت و درعین حال با ارتباطات متقابل و از قبل تعریف‌نشده و حسب نیازها و اقتضائات با



یکدیگر فعالیت خویش را آغاز کردند. نمودار زیر ساختار فعلی را نشان داده و در ادامه به گزارش آثار اجرای این ساختار پرداخته خواهد شد:



از مهم‌ترین ویژگی‌های ساختار جدید این است که در میان مراکز تأسیسی ارتباط متقابل بسیار عالی و درعین حال غیرسازماندهی شده، غیررسمی و منعطفی وجود دارد. در تجربه پیاده‌سازی این ساختار این امکان به وجود آمده است که هر یک از مراکز تأسیسی از ظرفیت‌های سایر مراکز به‌خوبی بهره‌گیری کند. به‌عنوان مثال زمانی که بنیاد راویان کربلا در حوزه تخصصی خود نیاز به ساخت مستند، پویانمایی و یا موشن گرافیک داشته است، از ظرفیت‌های مرکز آفرینش‌های هنری استفاده کرده است. مرکز فرهنگی تربیتی از ظرفیت مرکز تعاون و خدمات اجتماعی در جهت پوشش قرار دادن افراد بی‌بضاعت مجموعه خودیاری جسته است. باشگاه فرهنگی ورزشی در موارد متعدد به خانواده‌های تحت پوشش مرکز تعاون و یا سایر افراد کم‌بضاعت یا



بی‌بضاعت خدمات ارزان قیمت اعطا کرده است. به همین صورت ارتباطات متقابل که بسیار غیررسمی و درعین حال دارای ویژگی‌های فوق می‌باشد. این ارتباطات کمک بسیار زیادی به پیشبرد اهداف همه مجموعه‌ها داشته است.

۴-۴- نتایج اجرای طرح:

با اجرای طرح دستاوردهای متعددی حاصل شده است که در چرخه اقدام پژوهی پس از ارزیابی و تثبیت ساختار، بروز و ظهور بهتری داشته است. مهم‌ترین مسأله این است که هر یک از دستاوردها به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر اثربخشی و کارایی فعالیت‌های پایگاه بسیج افزوده است، هر چند این مقاله به صورت مستقیم این دو مؤلفه را تحت پوشش قرار نداده است.

۱- اولین و مهم‌ترین اثر اجرای این ساختار این است که تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز و از پایین به بالا انجام می‌گیرد. چنانچه هر یک از مجموعه‌ها و ارکان ساختاری آن شامل مدیران میانی، مدیران عالی و نیروهای متخصص طرحی متناسب با حوزه فعالیت‌های خویش داشته باشند، در همان جا مطرح نموده و همان جا در خصوص اجرای آن تصمیم‌گیری می‌شود و تنها در صورتی که نیاز به حمایت‌های خاص داشته باشد، به شورای راهبردی منتقل می‌شود. حضور فرمانده پایگاه یا یکی از جانشینان در هر مجموعه نیز ضمن جلوگیری از تداخل برنامه‌ها، به نظارت دقیق‌تر و برنامه‌ریزی بهتر منجر خواهد شد. جانشینان پایگاه نیز که تاکنون و بر اساس ساختار قبلی وظیفه معین و خاصی نداشتند، در این ساختار هویت‌سازمانی قوی‌تری خواهند یافت. در حال حاضر تمامی تصمیمات موردنیاز در حوزه‌های مختلف توسط همان مجموعه انجام می‌شود و مدیران عالی، مدیران میانی و نیروهای متخصص نقش بسیار مهمی در تصمیم‌گیری دارند.

۲- از دیگر آثار ممتاز این ساختار تخصصی سازی در فعالیت‌ها به شکل جدی است. حضور اساتید دانشگاه در مجموعه علمی پژوهشی، مربیان حرفه‌ای ورزشی و افراد صاحب‌نظر در باشگاه، هنرمندان شناخته‌شده در مرکز آفرینش‌های هنری، روحانیون تأثیرگذار در مرکز تربیتی فرهنگی، کارشناسان اقتصادی و کارآفرینان مشغول به تولید، کارمندان کمیته امداد و خیرین سابقه‌دار در مرکز تعاون و خدمات اجتماعی، اساتید ممتاز دانشگاه و متخصص در عاشورا پژوهی در بنیاد راویان کربلا تأثیر بسیار قابل توجهی در تصمیم‌گیری‌ها داشته است و تصمیمات در هر سطحی به صورت کاملاً تخصصی گرفته می‌شود.

۳- سومین اثر اجرای این ساختار این بوده که هویت بخشی و احساس تعلق به



مجموعه با توجه به مسئولیت‌های تقسیم‌شده، به بهترین شیوه اتفاق خواهد افتاد. اولاً ۱۳ مدیر عالی در مجموعه‌ها وجود دارند که هر یک با هویت مدیریتی فعالیت می‌کنند. این در حالی است که بخشی از این افراد پیش‌از این هویت معاونت پایگاه داشتند و یا نقشی در این سطح نداشتند و احساس وظیفه کمتری می‌کردند. در ساختار قدیم هر یک از افراد منتظر دستور و برنامه فرمانده بودند، این در حالی است که در ساختار جدید به معنای واقعی کلمه آتش به اختیار فعالیت می‌کنند. از طرفی بین یکتا ۵ نیروی خبره در هر حوزه به‌عنوان عضو شورای سیاست‌گذاری یا برنامه‌ریزی هویت‌سازمانی خواهند یافت. در حال حاضر حدود ۳۰ نفر از بسیجیان پایگاه چنین هویتی دارند و مستقیماً در تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته و خود را مسئول می‌دانند. این در حالی است که چنین موضوعی پیش‌از این وجود نداشته است. به همین صورت مدیران میانی، نیروهای ستادی و هسته‌های عملیاتی نیز چنین ویژگی دارند.

۴- ارتباطات رسمی برون‌سازمانی: همان‌طوری که در معرفی مجموعه‌های شکل‌گرفته نیز اشاره شد، این ساختارها می‌تواند ارتباطات رسمی بسیار جدی با سایر نهادها و مؤسسات دولتی و غیردولتی داشته باشد و از ظرفیت‌های آنان استفاده نماید. در مجموعه پایگاه صاحب‌الامر (عج) این ارتباطات با نهادهایی مانند سازمان ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، کمیته امداد، سازمان بهزیستی، آموزش و پرورش، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، بانک‌های قرض‌الحسنه، سازمان اوقاف و امور خیریه، سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری، مؤسسات خیریه سطح شهر و سایر سازمان‌ها بنا به اقتضائات شکل گرفته است.

۵- امکان شبکه‌سازی‌های مبتنی بر وظایف: چنانچه چنین ساختاری در کلیه پایگاه‌های مقاومت بسیج شکل گیرد، امکان شبکه‌سازی سازمان یافته و تخصصی به وجود می‌آید. به‌عنوان مثال در سطح سیاست‌گذاری امکان شبکه‌سازی افراد خبره و هدایت سیاست‌گذارانه به وجود می‌آید. ۵ رکن اصلی ساختارها می‌تواند موضوع شبکه‌سازی باشد. به‌عنوان مثالی دیگر از زمان شکل‌گیری مرکز تعاون و خدمات اجتماعی، این مرکز با نهادهایی مانند بهزیستی، کمیته امداد، مؤسسات خیریه فعال در شهر ارتباط یافته و شبکه آنان را تکمیل‌تر کرده و از ظرفیت‌های آن‌ها استفاده کرده و آنان نیز از ظرفیت‌های این مجموعه استفاده می‌کنند. حال چنانچه اگر این مجموعه‌ها در تمامی پایگاه‌های بسیج وجود داشته باشد، سپاه‌های ناحیه‌ای، استانی و سازمان بسیج در کل کشور امکان شبکه کردن این‌ها و استفاده از ظرفیت‌ها آنان را خواهد داشت.



Archive of SID

۶- امکان جذب نیروی فکری: در مجموعه مسجد و پایگاه مقاومت بسیج صاحب الامر عج نیروهای فکری زیادی وجود داشتند که معمولاً فرضت کافی برای برنامه‌های عملیاتی نداشتند. ساختار جدید سعی کرد از این افراد به‌عنوان نیروهای متخصصی که حداکثر ۱۲ ساعت از وقت خود را در سال به مجموعه اختصاص دهند استفاده کند. مدیران برخی از دستگاه‌های اجرایی، مدیران بانک‌ها و مراکز اقتصادی، روحانیون برجسته و صاحب‌نظر برخی از این افراد بوده‌اند.

۷- انعطاف‌پذیری بالا: به نسبت سطح بالادستی و با توجه به اینکه کلیه تصمیمات مربوط به مجموعه در این سطح انجام می‌گیرد، انعطاف‌پذیری بالایی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها وجود دارد که در صورت نیاز به حمایت، مجموعه‌های بالادستی متولی حمایت خواهند شد. هر مجموعه به‌صورت مستقل تصمیمات لازم را گرفته و اجرایی می‌کند.

۸- تعامل میان واحدهای داخلی در موضوعات تربیتی: معاونت‌هایی که به‌عنوان مدیران میانی هر مجموعه شناخته شده‌اند، به‌صورت هماهنگ در اجرای برنامه‌های آن مجموعه همکاری کرده و ضمن ارائه خدمت، از ظرفیت‌های آن مجموعه در جهت فعالیت‌های تخصصی استفاده می‌کنند.

۹- تعامل بالا توأم با انعطاف‌پذیری و رعایت تخصص میان مجموعه‌های مختلف: همان‌طوری که در نمودار ساختار جدید منعکس شده است، بعد از شکل‌گیری مجموعه‌ها، تعاملات بسیار خوب و در سطح بالایی بین مجموعه‌ها شکل گرفته است که هر یک از آنان سبب افزایش کمی و خصوصاً کیفی فعالیت‌های شده است. برای فهم بهتر این موضوع مواردی از این دست بیان می‌شود: مرکز تعاون و خدمات اجتماعی که با هدف شناسایی، توانمندسازی و حمایت افراد بی‌بضاعت ایجاد شده است، با تعامل با مجموعه‌هایی مانند باشگاه فرهنگی ورزشی، مرکز فرهنگی تربیتی، مدرسه قرآنی در این زمینه گام برمی‌دارد. چنانچه در میان بازیکنان مدارس فوتبال، بسکتبال، در میان حلقه‌های صالحین و قرآنی و سایر مجموعه‌ها خانواده کم‌بضاعت و یا بی‌بضاعتی شناسایی شود، سریعاً به مسئولان مرکز تعاون جهت تحقیقات معرفی شده و در صورت تأیید تحت پوشش چتر حمایتی قرار می‌گیرند. به همین نسبت مرکز تعاون و خدمات اجتماعی افراد بی‌بضاعت را برای استفاده رایگان یا کم‌بها از خدماتی مانند مدارس ورزشی، اردوها و کلاس‌های کمک‌درسی و خدمات مشاوره‌ای معرفی می‌نماید. به عبارتی هر یک از مجموعه‌ها به سایرین خدماتی می‌دهد و از خدمات آنان استفاده می‌کنند. فلش‌های دوطرفه در ساختار پایگاه گویای چنین موضوعی است. این تعاملات به حدی افزایش پیدا کرده است که آثار بسیار خوبی در توسعه فعالیت‌ها ایجاد کرده



است که البته رعایت اختصار مستلزم آن است که به سایر مصادیق اشاره نشود.
۱۰- نوآوری و خلاقیت‌های پایه‌ای: به همان دلایلی که قبلاً نیز مطرح شد، امکان نوآوری و ارائه طرح‌های جدید توسط کلیه مجموعه‌ها به صورت تخصصی فراهم آمده است و مجموعه‌ها به مانند شبکه‌های استارت‌آپی عمل می‌کنند که ایده‌های خلاقانه را پرورش داده و در صورت تأیید به مرحله اجرا درمی‌آورند.

۱۱- توأم بودن فکر و عمل: شورای برنامه‌ریزی این ویژگی را دارد که هم از نیروهای فکری و هم از نیروهای عملیاتی استفاده کند و کلیه تصمیماتی که گرفته می‌شود، در همان سطح اجرا نیز می‌شود.

۱۲- امکان استفاده از اقشار بسیج در مراکز تخصصی: در حالی که در سال‌های ۹۷ و ۹۸ صحبت از محدود کردن اقشار بسیج و تلفیق در بسیج محلات است، ساختار فعلی توانایی جذب هر یک از اقشار متناسب با تخصص خود را دارد و می‌تواند یکی از مشکلات اصلی که پیش روی بسیج است را مرتفع نماید.

سایر نتایج جزئی که بدان اشاره می‌شود نیز قابل توجه است که در مجموع اثربخشی فعالیت‌ها و کارایی سیستم را بالا برده است. در ۳ سال اخیر و خصوصاً بعد از اجرای این ساختار، تولید آثار هنری در قالب سرود، فیلم و مستند، اپلیکیشن اندروید، نشریه الکترونیک در بعد هنری، کسب مقام قهرمانی و نایب قهرمانی مسابقات فوتبال شهرستان و استان سمنان توسط باشگاه رایحه وصال، میزبانی مسابقات کشوری فوتبال فدراسیون، شرکت در مسابقات فوتبال کشوری به نمایندگی از فوتبال سمنان، راه‌اندازی ۴ مدرسه فوتبال و یک مدرسه بسکتبال توسط باشگاه فرهنگی ورزشی رایحه وصال، افزایش کمک‌های مردمی برای خدمات اجتماعی و تهیه بسته‌های عیدانه، رضانی و جمع‌آوری کمک‌های مردمی برای جبهه مقاومت و سیل‌زدگان زلزله‌زدگان کشور در مرکز تعاون و خدمات اجتماعی، تربیت نیروهای بسیجی بر اساس یک سیر مطالعاتی منظم بر اساس ۱۰۴ شاخص تربیتی تحت عنوان دوره‌های قلم، حکمت، شهد شیرین، مصباح و انوار هدایت در مرکز فرهنگی تربیتی رایحه وصال، تربیت بیش از ۴۰ مبلغ در حوزه عاشورا و برگزاری دو همایش بزرگ برای اولین بار در استان، مشارکت و تعامل بسیار خوب با هیئت امنای مسجد در برگزاری مراسمات مسجد و جمعیت‌های ۱۵۰۰ نفری در مراسمات که رشد تقریباً ۳ برابری را تجربه کرده است و نیز افزایش آموزش‌های تخصصی در حوزه سلامت، طب سنتی، فرهنگی اقتصادی، دستاوردهای جدی در حوزه امنیتی و دفاعی، راه‌اندازی مدرسه قرآنی و حلقه‌های قرآنی و تربیت حافظان قرآن کریم و نیز برقراری کلاس‌های کمک‌درسی. نهایتاً راه‌اندازی کاروان‌های



زیارتی کربلای معلی در اربعین حسینی، همکاری در موبک‌ها، کاروان‌های زیارتی مشهد مقدس و اردوهای تفریحی توسط مرکز گردشگری و خدمات رفاهی بخشی از فعالیت‌هایی است که بعد از ایجاد این ساختار به صورت جدی و تخصصی پیاده‌سازی شده است و دستاوردهای بسیار زیاد دیگری که این پایگاه را دیگر پایگاه‌های متمایز کرده است. سایر خصوصیات به شرح زیر است:

- وجود یک هیئت اندیشه‌ورز و صاحب‌نظر در رأس امور
- امکان ارزیابی، نظارت و بسترسازی از طریق شورای سیاست‌گذاری
- استقلال هر یک از مجموعه‌ها در برنامه‌ریزی و اجرا
- شکل‌گیری هیئت‌های اندیشه‌ورز تخصصی در هر یک از مجموعه‌ها و تک‌تک سطوح برنامه‌ریزی
- قابلیت جذب حداکثری و تعریف مسئولیت برای هر فرد متناسب با تخصص و استعدادها
- احساس تعلق به مجموعه و پیگیری جدی امور در اعضا
- انعطاف‌پذیری بالا در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
- برنامه‌ریزی از پایین به بالا
- بستر مناسب برای ارتباط‌گیری با نهادها و ارگان‌های دولتی و ارائه خدمات متقابل
- قابلیت بومی‌سازی فعالیت‌ها متناسب با نیازها و استعدادهای هر منطقه
- امکان ارزیابی کیفی از فعالیت‌ها
- امکان درآمدزایی برای نیروهای متخصص
- متناسب‌سازی فعالیت‌ها با استعدادها
- سازوکار تجمیع اقشار بسیج.

۴-۵- معایب اجرای طرح:

- از معایب اجرای طرح نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- نیاز به گستره وسیعی از نیروهای خبره و متخصص (درعین حال این موضوع نوعی مزیت نیز محسوب می‌شود)
 - ضعف احتمالی برخی از پایگاه‌های بسیج در مدیریت این نوع از سیستم‌ها
 - افزایش وظایف بخشی از معاونت‌ها یا فرمانده جانشینان در صورت عدم دقت در نوع تقسیم‌بندی
 - زمان‌بر بودن اجرای آن
 - نیاز به آغاز تدریجی



۴-۶- قابلیت تعمیم الگو:

یکی از جنبه‌های پراهمیت موضوع، امکان تعمیم ساختار ارگانیکی به سایر پایگاه‌های مقاومت بسیج کشور است. از دلالت‌های مهم اجرای این ساختار این است که چنین ساختاری امکان تعمیم و تسری به سایر پایگاه‌های بسیج را دارد که در این خصوص توضیحاتی ارائه می‌گردد. در وهله اول باید به این نکته اشاره کرد که برخی از فعالیت‌های پایگاه‌های بسیج، از فعالیت‌های ذاتی و جدایی‌ناپذیر سازمانی است و در بین همه پایگاه‌ها مشترک است که از جمله آن می‌توان به مقوله امنیتی و دفاعی و نیز فرهنگی و تربیتی اشاره کرد. آنچه در پایگاه مورد مطالعه این مقاله رخ داده، حفظ سیاست‌های درون سازمانی پیشین و ایجاد شکل جدیدی از روابط در این زمینه است. به عنوان مثال در حوزه دفاعی و امنیتی تغییری در راهبردها و سیاست‌های کلان به وجود نیامده است، اما ایجاد یک مرکز اطلاعات و عملیات با ساختاری که پیشتر بدان اشاره گردید، سبب شده است که ضمن بهره‌گیری از آراء نیروهای متخصص و نیز ارتباط با مراکز انتظامی و امنیتی خارج از سازمان به مانند نیروی انتظامی، یک هماهنگی و هم‌افزایی قابل توجه میان نیروهای داخلی و خارجی نیز به وجود آید و یک شورای عالی و تخصصی، برنامه‌ریزی و نظارت بر آن را بر عهده داشته باشد. ایجاد چنین مرکزی در سایر پایگاه‌های بسیج به دلیل الزامی بودن این وظیفه و نیز در اختیار داشتن همه شرایط لازم، امکان‌پذیر است و صرفاً نیازمند بازسازی روابط میان نیروهای مختلف و ساماندهی در قالب ساختارهای ارگانیک است. این موضوع در خصوص مرکز فرهنگی تربیتی و پیاده‌سازی شجره طیبه صالحین نیز امکان‌پذیر است.

در وهله دوم باید به این موضوع اشاره کرد که علاوه بر وظایف ذاتی بسیج، یکسری از وظایف نیز در قالب عملیات‌های اقتضایی و متناسب با توانمندی‌ها، اقتضات و نیازهای هر منطقه صورت می‌پذیرد. هر پایگاه بسیج می‌تواند بر این اساس در خصوص راه‌اندازی یک یا چند مرکز تخصصی بر اساس ساختارهای ارگانیکی تعریف شده، اقدام نماید. تعیین و چینش مدیر عالی، نیروهای متخصص، مدیران عالی، نیروهای ستادی و هسته‌های عملیاتی در کنار فراهم تجهیزات فیزیکی مورد نیاز، می‌تواند یک طیف وسیعی از فعالیت‌های تخصصی را به همراه داشته باشد. همان‌طوری که اشاره شد پایگاه مورد مطالعه این مقاله به دلیل توانمندی بالا توانسته ۱۳ مجموعه تخصصی ایجاد کند که هر یک بر اساس نیازها و اقتضات مکانی و زمانی فعالیت را پوشش می‌دهند. حوزه‌های علمی، اقتصادی، ورزشی و گردشگری برخی از این مواردی است که بدان اشاره گردید. بر این اساس ممکن است حسب شرایط مکانی و زمانی، یک



پایگاه مقاومت بسیج در عرصه‌ای مانند کمک به بی‌بضاعتان، کارآفرینی، صندوق قرض‌الحسنه و امثال آن برنامه‌ریزی کند و با راه‌اندازی یک مرکز بر اساس ساختار تعریف‌شده در این مقاله، در حوزه استحفاظی خویش اثربخش باشد و البته ممکن است که سایر پایگاه‌های بسیج، نیاز و یا توانایی ورود به آن عرصه خاص را نداشته باشند و حسب شرایط خود علاوه بر وظایف ذاتی حداقل یک یا چند مجموعه دیگری برای خود ایجاد نمایند. این موضوع سبب خواهد شد که انعطاف‌پذیری بسیار زیادی در فعالیت‌های تخصصی پایگاه‌های بسیج وجود داشته باشد و برنامه یکسانی برای همه پایگاه‌ها کشور به صورت متمرکز طراحی نشود.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث و نتیجه‌گیری

ساختار فعلی بسیج دارای یک ساختار مکانیکی است و با وظایف ذاتی و اقتضایی بسیج تناسبی ندارد. گذشت زمان از یک سو، تفاوت‌های منطقه‌ای از سوی دیگر و استعدادهای متفاوت در پایگاه‌های مقاومت بسیج سبب شده است که نتوان برای همه پایگاه‌های بسیج ساختار مشترکی تعریف کرد. هرچند ساختار مکانیکی مشترک که شامل یک فرمانده و دو جانشین و ۸ معاونت عمومی و ۷ معاونت تخصصی است پیش برنده است، اما آسیب‌شناسی که صورت گرفت نشان داد که این ساختار از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار نیست، برنامه‌ها دستوری از بالا به پایین است، نمی‌تواند خود را با اقتضائات زمانی و مکانی هماهنگ سازد و از طرفی امکان هویت بخشی به نیروهای بسیج در قالب‌های تخصصی برای هر فرد وجود ندارد و یا بسیار محدود است. به‌عنوان مثال در حوزه اقتصاد مقاومتی که اولویت اساسی کشور است، ساختار فعلی بسیج هیچ دلالتی به همراه ندارد و صرفاً اگر در این حوزه نیز فعالیتی انجام می‌شود خارج از ساختار و به صورت فردی، غیرتخصصی و از روی علاقه شخصی افراد است. برای رفع این مشکلات و بسیاری از آسیب‌هایی که پیش‌تر و خصوصاً در مبانی نظری تحقیق بدان اشاره شد، استراتژی بهره‌گیری از ساختارهای ارگانیک در پایگاه‌های مقاومت بسیج به‌جای ساختارهای مکانیکی در قالب یک پروژه اقدام پژوهانه انجام پذیرفت. طراحی و اجرای این ساختار که با مشارکت فعالانه اعضا و کادر پایگاه مقاومت بسیج صاحب‌الامر (عج) سمنان صورت پذیرفت، به مدت ۳ سال طول کشید و هم‌زمان با اجرای طرح، جلسات متعددی با حضور افراد خبره و کارشناس و حتی فرماندهان سپاه‌های استانی برگزار شد تا ضعف‌های احتمالی پوشش داده شود و ساختار به سمت مطلوب خود



حرکت کند. این پروژه که از ابتدای سال ۱۳۹۵ آغاز گردید در پایان سال ۱۳۹۷ به سرانجام پژوهشی خود رسیده و قابلیت ارائه به‌عنوان یک الگوی مطلوب را یافته است.

۵-۲- پیشنهادها

ساختار ارگانیکی مذکور بدون هیچ‌گونه تغییراتی روی ساختار مکانیکی پیشین سوار شده است و بدون هیچ هزینه‌ای برای هر پایگاه بسیج قابل آزمون و پیاده‌سازی است. اجرای این پروژه سبب به وجود آمدن حداقل ۱۳ مجموعه جدید شده است که این مجموعه‌ها هر یک با هویت مستقل و ساختاری متناسب با نیازهای خود و شامل ۵ گروه مدیر عالی، نیروهای متخصص، مدیران میانی، نیروهای ستادی و هسته‌های عملیاتی فعالیت‌های خود را آغاز نموده است. بر این اساس در ساختار جدید پایگاه یک شورای سیاست‌گذاری و راهبردی متشکل از فرمانده، جانشین اول و دوم، معاونت طرح و برنامه، عقیدتی و نظارت، معاونت بازرسی و بین ۳ تا ۵ نیروی متخصص در حوزه بسیج و فعالیت‌های بسیج است که عمدتاً افراد صاحب اندیشه و تجربه هستند. در واقع این شورا باهدف سیاست‌گذاری، پایش و نظارت بر فعالیت سایر مجموعه‌ها و نیز بسترسازی و حمایت ایجادشده است. طرح‌هایی که نیاز به هم‌اندیشی بیشتر داشته و لازم به طرح در این شورا باشد از طرف هر یک از مجموعه‌ها ارائه می‌شود و در مورد آن تصمیم‌گیری می‌شود. اجرای این طرح دستاوردهای بسیار مثبتی داشت که در بخش چهارم به‌طور مفصل بدان پرداخته شد. امکان تسری و تعمیم این ساختار به سایر پایگاه‌های بسیج در بلندمدت نیز میسر است و اجرای این ساختار می‌تواند یک تحول واقعی در بسیج ایجاد نماید.



۶- منابع
۱-۶- مقاله‌ها

۱. افشار، علیرضا، (۱۳۷۲)، آشنایی با تشکیلات و مأموریت‌های بسیج، مجله مطالعات راهبردی بسیج، پیش‌شماره.
۲. امامی، سیدمجتبی؛ باقری نصرآبادی، محسن، (۱۳۹۴)، طراحی چارچوب نهادی برای شناسایی و انجام کارآفرینانه مأموریت‌های بسیج سازندگی، مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۶۹، از ۱۰۳ تا ۱۳۰.
۳. آقا کاظم شیرازی، سمانه؛ رضازاده، جواد؛ کردستانی، غلامرضا، (۱۳۹۷)، واکاوی عمکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، شماره ۴، (۲۲ صفحه - از ۱ تا ۲۲)
۴. بیگی، جمال؛ حیدر نژاد، کیوان، (۱۳۹۴)، نقش نهاد بسیج در پیشگیری از بزه و حفظ امنیت اجتماعی و اخلاقی در سطح شهرستان بناب، پژوهش‌های حفاظتی و امنیتی، شماره ۱۴، از ۱۰۷ تا ۱۲۱.
۵. تیموری، محمدجواد؛ نجفی، ابراهیم، (۱۳۹۳)، الگو و راهبردهای شناسایی و کشف استعدادها در درخشان در بسیج، مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۶۴، از ۱۱۹ تا ۱۴۸.
۶. حاجی‌زاده نداف، صادق؛ مهدی‌زاده، غفت سادات، (۱۳۹۳)، بررسی دیدگاه بسیجیان در مورد نقش بسیج محلات در ارتقای سطح علمی - فرهنگی اعضای بسیج، مطالعات راهبردی بسیج، شماره، از ۱۳۵ تا ۱۶۰.
۷. حبی، محمدباقر؛ نائینی، محمدعلی؛ حاتمی، حمیدرضا؛ شریفی، رضا، (۱۳۹۰)، بررسی نقش بسیج در فرهنگ‌سازی و پیشگیری از سوء‌مصرف مواد، روانشناسی نظامی، شماره ۶، از ۴۷ تا ۵۶.
۸. حمیدبیگی، منصور؛ ایزدی یزدان‌آبادی، احمد؛ حاتمی، حمیدرضا؛ نصرت پناه، سیاوش؛ حبی، محمدباقر، (۱۳۹۲)، طراحی الگوی سازمان یادگیرنده برای مراکز آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع))، مجله روانشناسی نظامی، شماره ۱۳، (۱۷ صفحه - از ۵۴ تا ۷۰).
۹. رحمان‌زاده، سیدعلی، (۱۳۹۵)، عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما، مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۳، (۳۴ صفحه - از ۱ تا ۳۴).
۱۰. رؤوف، علی، (۱۳۸۳)، «چرا علاقه به پژوهش در عمل احیاء شده است؟»، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، دوره نوزدهم، ش ۱۵۲، تهران، دفتر انتشارات کمک‌آموزشی، ص ۴۷.
۱۱. سالاری محمدآباد، محمد؛ مازیاری، محمد، (۱۳۹۵)، تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، مجله مدیریت ورزشی، شماره ۳۱، (۱۷ صفحه - از ۲۸۱ تا ۲۹۷).



۱۲. شاه‌آبادی، محمدمهدی؛ زلّقی، امین، (۱۳۹۵)، شناسایی قابلیت‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های ایمان‌محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲۰، از ۴۱ تا ۸۰
۱۳. طوسی، حسین‌علی؛ مه‌ری، عباس، (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج، مدیریت اسلامی، شماره ۲، از ۱۰۵ تا ۱۳۰.
۱۴. عزیززی، رزاق؛ علی‌اکبری، حسن؛ ایزدی طامه، احمد، (۱۳۹۴)، عوامل سازمانی مؤثر در جذب جوانان به بسیج، مدیریت اسلامی، شماره ۹، از ۲۰۳ تا ۲۲۴
۱۵. گودرزی، غلامرضا؛ عبدالملکی، هادی، (۱۳۹۳)، بنیان‌های نظری و علمی انقلاب اسلامی در تشکیل بسیج جهانی مستضعفین با تأکید بر بیداری اسلامی، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال چهارم، شماره ۱۴، از ۶۷ تا ۹۶.
۱۶. مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل محیطی بر تجاری‌سازی ایده‌ها و نتایج، تحقیقات مطالعات راهبردی مدیریت شماره ۲.
۱۷. مهرمحمدی، محمود، (۱۳۷۷)، «نگاهی تازه به رابطه میان پژوهش و عمل تربیتی»، مجله پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، ش ۸ و ۷، تهران، به نقل از: علی‌رؤف، پیشین، ص ۴۷/ص ۴۴.
۱۸. نطاق‌پور، مهدی؛ درویش‌احمدآبادی، علی؛ اسماعیلی، محمدمهدی، (۱۳۹۶)، بررسی نقش سپاه و بسیج در تأمین امنیت و توانمندسازی حاشیه کلان‌شهر مشهد، دفاعی، شماره ۹۹، از ۷۷ تا ۱۱۷.
۱۹. نوروزی، محمد؛ نوروزی، خلیل؛ عاشری، محمدرضا، (۱۳۹۲)، توانمندسازی بسیجیان: راهبردی برای تحقق اهداف اقتصادی کشور، مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۵۹، از ۷۷ تا ۱۰۴.

۶-۲- کتب فارسی

۱. استراس، آنسلم و جولیت کوربین، (۱۳۸۵)، اصول روش تحقیق کیفی، بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ اول.
۲. استفان ایزاک، (۱۳۸۰)، راهنمای تحقیق و ارزشیابی در روان‌شناسی و علوم تربیتی، ترجمه علی دلاور، تهران، ارسباران، ج ۲، ص ۴۴.
۳. آسا برگر، آرتور، (۱۳۸۷)، روش‌های تحلیل رسانه‌ها، پرویز اجلالی، تهران، دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها، چاپ سوم.
۴. اقبال قاسمی پویا، (۱۳۸۱)، راهنمای عملی پژوهش در عمل، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ج ۲، ص ۹.
۵. بازرگان، عباس، (۱۳۸۵)، «جزوه آموزشی اقدام پژوهی»، تهران، دانشگاه تهران، ص ۱۶۸.
۶. بازرگان، عباس؛ (۱۳۸۷)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران، دیدار، چاپ اول.



Archive of SID

۷. جین مک نیف و همکاران، (۱۳۸۳)، اقدام پژوهی، ترجمه محمدرضا آهنچیان، تهران، رشد، ص ۲۸.
۸. حافظ‌نیا، محمدرضا، (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول، تهران سمت
۹. حسن‌زاده، رمضان، (۱۳۸۲)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، ساوالان، ص ۱۶۶.
۱۰. حسن، ملکی، (۱۳۸۲)، مهارت‌های اساسی تدریس، زنجان، نیکان کتاب، ص ۳۰۴.
۱۱. رفیعی، حسن و دیگران، (۱۳۸۷)، روش‌های تحقیق بین‌رشته‌ای در اعتیاد، تهران، دانژه، چاپ اول.
۱۲. سرمد، زهره و همکاران، (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگه، ص ۸۵.
۱۳. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، استراتژی اثربخش، تهران: انتشارات فردا.
۱۴. قاسمی، پویا، (۱۳۸۲)، پژوهش در عمل، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۱۵. کاظم‌نژاد، انوشیروان، حمیدرضا خلخالی، کاظم پور (۱۳۸۰) ۱۰۰ آزمون آماری به همراه راهنمای نرم‌افزار SPSS. تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران
۱۶. مهرمحمدی، محمود، (۱۳۷۹)، جستارهایی در پژوهش در قلمرو آموزش و پرورش، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۱۷. میرزایی، خلیل (۱۳۸۸)، پژوهشگری و پژوهشنامه‌نویسی. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۱۸. نادری، عزت‌الله و سیف نراقی، مریم، (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق و شیوه‌های ارزشیابی در علوم انسانی، تهران، بدر.

