



## Jihadist Management and Exporting the Revolution A Study of the Experience of the Overseas Offices of Jihad Sazandegi (1985-1990)

Mohamadmahdi Heydari Delgarm <sup>1</sup> | Abdolhamid Bayat <sup>2</sup>

1. Corresponding Author: Master of Science in Islamic Studies, Culture and Communication, Imam Sadeqh University, Tehran, Iran. Email: mahdidelgarm@gmail.com
2. Instructor, Imam Hussein (AS) Guards Officer Training and Training University, Tehran, Iran.

### Abstract

The Islamic Republic of Iran's experience in using the tool of supportive diplomacy is considered one of the brilliant experiences of the Islamic system in exporting the revolution. The overseas offices of Jihad Sazandegi are known as one of the most efficient institutions of the Islamic Revolution in this field from the time of their establishment until their dissolution (1985-1990). In the present study, to discover the jihadi management model of the overseas offices of Jihad Sazandegi, twenty-two people who served in them were interviewed. Then, thematic analysis method was used to analyze the data. 132 initial themes were categorized under organizing themes, and finally five comprehensive themes were obtained to explain the model of the overseas offices of Jihad Sazandegi in exporting the Islamic Revolution: methods and goals, activity strategies, implementation methods, challenges and obstacles, results and achievements. The results of this study show that this diplomacy emphasizes the use of domestic and foreign capacities, maximum participation of the people, and international cooperation. Its implementation strategies include the use of volunteer labor, an agile management structure, and practical propaganda that, along with human and Islamic values, pursued broad goals such as strengthening international relations, increasing regional influence, and improving Iran's image. The research findings also reveal challenges: financial constraints, policy changes, weaknesses in human resource training, and sabotage by competitors.

**Keywords:** Jihadi management, , jihad Sazandegi. supportive public diplomacy, revolutionary institution, issuing the revolution

#### Volume info

Vol. 33  
Issue: 2  
Summer 2025  
P.P: 97-123

#### Article Type

Research Paper

#### Article History

Received:  
2024-10-20  
Revised:  
2025-03-18  
Accepted:  
2025-04-19  
Published:  
2025-09-17

#### ISSN – E-ISSN

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



**Cite this article:** Heydari Delgarm.M, Bayat.A, (2025).. Jihadist Management and Exporting the Revolution A Study of the Experience of the Overseas Offices of Jihad Sazandegi (1985-1990). Journal of Islamic Management. **DOR** 20.1001.1.22516980.1404.33.2.3.5



**Publisher:** Imam Hossein University.

© The Author(s).



## مدیریت جهادی و صدور انقلاب؛

## مطالعه تجربه دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی (۱۳۶۴-۱۳۷۹)

محمد مهدی حیدری دلگرم<sup>۱</sup> | عبدالحمید بیات<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران. mahdidelgarm@gmail.com

۲. مربی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، تهران، ایران.

## چکیده

تجربه جمهوری اسلامی ایران در استفاده از ابزار دیپلماسی حمایتی به عنوان یکی از تجارب درخشان نظام اسلامی صدور انقلاب محسوب می شود. دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی از زمان تأسیس تا انحلال (۱۳۶۴-۱۳۷۹) به عنوان یکی از کارآمدترین نهادهای انقلاب اسلامی در این زمینه شناخته می شوند. در پژوهش حاضر برای کشف الگوی مدیریت جهادی دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی، از بیست و دو نفر از کسانی که در آن مشغول به خدمت بوده اند، مصاحبه گرفته شده است. سپس برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون بهره برده شد. ۱۳۲ مضمون اولیه ذیل مضامین سازمان دهنده، دسته بندی شدند و در نهایت پنج مضمون فراگیر برای تبیین الگوی دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی در صدور انقلاب اسلامی حاصل شد: روش ها و اهداف، استراتژی های فعالیت، روش های اجرایی، چالش ها و موانع، نتایج و دستاوردها. نتایج این پژوهش نشان می دهد که این دیپلماسی بر بهره گیری از ظرفیت های داخلی و خارجی، مشارکت حداکثری مردم و همکاری های بین المللی تأکید دارد. استراتژی های اجرایی آن شامل استفاده از نیروی داوطلب، ساختار مدیریتی چابک و تبلیغ عملی است که در کنار ارزش های انسانی و اسلامی، اهداف کلانی چون تقویت روابط بین المللی، افزایش نفوذ منطقه ای و بهبود وجهه ایران را دنبال می کرده است. یافته های پژوهش چالش هایی را نیز آشکار می سازد: محدودیت های مالی، تغییرات سیاسی، ضعف در آموزش نیروی انسانی و کارشنکی رقبا.

**کلیدواژه ها:** مدیریت جهادی، جهاد سازندگی، دیپلماسی عمومی حمایتی، سازمان های انقلاب اسلامی، نهاد انقلابی، صدور انقلاب

**استناد:** حیدری دلگرم محمد مهدی. بیات عبدالحمید. (۱۴۰۴). مدیریت جهادی و صدور انقلاب؛ مطالعه تجربه دفاتر

برون مرزی جهاد سازندگی (۱۳۶۴-۱۳۷۹). مدیریت اسلامی. Dor: 20.1001.1.22516980.1404.33.2.3.5

سال و شماره

سال ۳۳ ، شماره: ۲  
تابستان ۱۴۰۴  
صص: ۱۲۳-۹۷

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام

حسین(ع).



## مقدمه

جهاد سازندگی از جمله سازمان‌های خاص انقلاب اسلامی است که خارج از چارچوب رسمی بوروکراتیک و تجربیات جهان مدرن، به مثابه یکی از فرزندان ساختاری آن انقلاب عظیم متولد شد. فارغ از تاریخ تأسیس‌های رسمی ذکر شده برای این نهاد، به نوعی می‌توان آن را همزاد انقلاب اسلامی در روز ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ تلقی نمود. کارآمدی این نهاد انقلابی در خدمات‌رسانی به محرومین و مستضعفین در مرزهای ایران محصور نماند و اندک زمانی پس از تأسیس این نهاد و هنگامی که تجربیات و مدیران جوان آن به بلوغ نسبی رسیدند به خارج از مرزهای ایران نیز گسترش یافت. انقلاب اسلامی ایران به رهبری امام خمینی (ره) خود را حامی مستضعفان جهاد می‌دید و لذا نهادهای این انقلاب هم محصور ماندن در چارچوب مرزهای ملی را تاب نمی‌آوردند (و نمی‌آوردند). به هر حال جهاد سازندگی در سال ۱۳۶۴ شمسی با تأسیس دفاتر برون‌مرزی، پا را فراتر از مرزهای ایران گذاشت و رویه‌ای متفاوت با سایر سازمان‌های فعال در خارج از کشور اتخاذ نمود. جهاد سازندگی نه مانند وزارت خارجه به دیپلماسی رسمی و امور سیاسی تمایلی نشان داد و نه مانند معاون خارجی وزارت اطلاعات به امورات امنیتی مشغول بود و نه مانند تجار به کسب سود و منفعت اقتصادی روی آورد. دفاتر برون‌مرزی جهاد سازندگی، مأموریت خود را حمایت از مستضعفین و محرومیت‌زدایی در چارچوب اندیشه اسلام ناب محمدی و صدور انقلاب اسلامی به ملل مستضعف جهان تعیین نمودند. محرومیت‌زدایی، هر چند ابعاد معیشتی و اقتصادی پررنگی داشت اما هرگز بدان منحصر نگردید و همراه با خود به انتقال فرهنگ انقلابی و بسط نفوذ جمهوری اسلامی در خارج از مرزهایش و در میان ملت‌های مستضعف منجر شد.

آنچه در آن سال‌ها فرزندان انقلاب اسلامی به فراست دریافته و مشغول به اجرای آن بودند، اکنون در قالب عباراتی چون دیپلماسی عمومی و دیپلماسی عمومی حمایتی و ارتباطات بین فرهنگی و قدرت نرم تثوریزه شده است. در دوران کنونی و با گسترش ارتباطات و افزایش توان جهانی شدن فرهنگ‌ها و همچنین زوال روزه‌روز روش‌های سنتی در مناسبات بین‌المللی، نقش فرهنگ و ارتباطات در روابط بین‌الملل تقویت شده است و در کنار دیپلماسی رسمی سنتی، دیپلماسی نوین یا دیپلماسی عمومی که فراتر از دیپلماسی سنتی است و از تماس‌های بین فرهنگی

و ارتباطات بین الملل به عنوان ابزارهایی مهم در اجرای سیاست خارجی بهره گیری می کند (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۸۹: ۱۰۷-۱۰۹). دفاتر برون مرزی وزارت جهاد سازندگی از سازمان هایی بوده که به صورت ویژه در دوره قبل از ادغام در وزارت کشاورزی، در قالب کمک های عمرانی، کشاورزی، بهداشتی، آموزشی و غیره موظف به حضور در کشورهای خارجی بوده است و در همه فعالیت هایش با توجه به آرمان ها و ارزش ها و روحیات خاص حاکم بر این نهاد انقلابی، جلب افکار عمومی و توجه به مردم اهمیت بالایی داشته است. تاریخچه شکل گیری این دفاتر گویای ماهیت و جهت گیری آن ها است: «بعد از دیدار حضرت آیت الله خامنه ای رئیس جمهوری وقت از چند کشور آفریقایی در سال ۱۳۶۴ (لاهیجانیان، ۱۳۶۵: ۳۶-۴۰)، «به جهاد سازندگی مأموریت فعالیت برون مرزی داده شد که بعد از موافقت طرف تانزانیایی برای اعزام هیئتی برای مطالعات اولیه، روستای ایکوریری در جنوب دارالسلام با بیش از ۹۰ درصد جمعیت مسلمان به عنوان محل اجرای پروژه اولیه انتخاب شد» (حوزه وزارتی جهاد سازندگی، ۱۳۷۰: ۱۸۷-۱۹۲)؛ و پس از آن دامنه فعالیت ها علاوه بر تانزانیای به کشورهایمانند غنا، سودان، سیرالئون و کومور در قاره آفریقا، لبنان و پاکستان در قاره آسیا و آلبانی و بوسنی و هرزگوین در قاره اروپا کشیده شد. هرچند پروژه ها بیشتر در قالب عناوینی مانند «عمران روستایی شامل: خدمات مکانیزه کشاورزی، ترویج دام، صنایع روستایی، خدمات عمرانی شامل: احداث راه، احداث تأسیسات آبی، احداث و بازسازی ساختمان و خدمات بهداشتی و آموزشی دنبال می شد» (دفتر آمار و اطلاعات، ۱۳۷۶: ۱۲۵-۱۳۲)؛ اما این نهاد دنبال دستاوردهایی مانند «شناخت استعدادهاى بالفعل و بالقوه فرهنگى، اجتماعى و اقتصادى کشورهای مسلمان؛ بازیابی حضور و اقتدار تاریخی و فرهنگی ایران در کشورها و یافتن حلقه های گمشده روابط دینی، فرهنگی و اقتصادی ایران با کشورهای اسلامی در کنار رسیدن به اهدافی مانند معرفی تولیدات صنایع داخلی و به کارگیری آن ها در کشورهای هدف و معرفی استعدادهای فنی و تخصصی کشورمان به خارج از مرزها بوده است» (ایروانی، ۱۳۷۷: ۲۶۱-۲۶۳)

متأسفانه به دلایل سیاسی داخلی، دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی در سال ۱۳۷۹ تعطیل می شوند و آن نیروی انسانی کیفی و باتجربه و باانگیزه به یکباره از ساختار رسمی و مأموریتی نظام اداری جمهوری اسلامی حذف می گردند. نهادی که به اذعان کارشناسان و خبرگان، دارای

کارایی و اثربخشی فراوان در حوزه دیپلماسی عمومی ایران بوده، حذف می‌شود و جای خالی آن عمدتاً با سازمان بوروکراتیک و کارمندان عادی آن پر می‌شود.

اکنون در برهه‌ای از تاریخ قرار داریم که قدرت جمهوری اسلامی ایران به در جهان اسلام و در میان مستضعفان جهان با شتابی مضاعف و به شکلی تصاعدی در حال گسترش قرار گرفته و به موازات آن تمامی جبهه استکبار برای مقابله با آن بسیج شده‌اند. فهم جدیدی که از مفهوم قدرت نرم در میان کشورهای جهان نیز مزید بر علت شده تا بسیاری کشورها وارد این عرصه شده و به رقابت مستقیم یا غیرمستقیم با ایران پردازند. برخی مؤسسات و سازمان‌هایی که در جهان و خاورمیانه برای این منظور تأسیس شده‌اند، به شرح ذیل می‌باشند:

- نمایندگی ایالات متحده برای توسعه بین‌المللی USAID
- بنیاد ملی فعالیت‌های توسعه‌ای فرانسه AFD
- نمایندگی رژیم صهیونیستی برای همکاری در توسعه بین‌المللی Mashav
- نمایندگی کانادا برای توسعه بین‌المللی CIDA
- صندوق توسعه ابوظبی ADFD
- سازمان همکاری و همیاری ترکیه TIKA
- صندوق توسعه سعودی SFD
- سازمان همکاری‌های بین‌المللی ژاپن JICA
- نمایندگی آذربایجان برای توسعه بین‌المللی AIDA
- شبکه توسعه آقاخان AKDN

به‌رحال در جریان این رقابت تنگاتنگ و تمدن ساز، الگوی دفتر برون‌مرزی جهاد سازندگی با توجه به سنخیت تام آن با انقلاب اسلامی، الگویی درخشان و قابل بازسازی و بازآفرینی به نظر می‌رسد. گردآوری و تدوین تجارب آن نهاد برای احیا و بازآفرینی چنین سازمان‌ها و نهادهایی در ساختار رسمی جمهوری اسلامی به شدت ضروری به نظر می‌رسد. هرچند این نهاد متمرکز بر اقدامات برون‌مرزی و دیپلماسی عمومی حمایتی بوده است، اما در دوره‌ای که انقلاب اسلامی ناگزیر از احیا و تجدید بنای ساختارهای انحصاری خود شده است، نگاه به این نهاد الگوگیری از آن می‌تواند دامنه‌ای گسترده‌تر از یک سازمان برون‌مرزی را شامل شده و به تجدید ساختار

حکمرانی در کشور و بسط الگوی مدیریت جهادی کمک نماید. نمی توان همه تجارب آن نهاد عظیم و پرکار و فعالیت را در یک پژوهش گردآوری نمود لذا در پژوهش حاضر به بخشی از این تجارب که در حیطه رویه ها و اقدامات این نهاد انقلابی قرار می گیرد، بذل توجه شده است. لذا در پژوهش حاضر رویه ها و اقدامات دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته اند. برای این مطالعه به پنج زاویه مهم شامل «ارزش ها و اهداف»، «استراتژی های فعالیت»، «روش های اجرایی»، «چالش ها و موانع» و «نتایج و دستاوردها» توجه شده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف مفاهیم

#### الف) دیپلماسی فرهنگی و دیپلماسی حمایتی

دیپلماسی فرهنگی را این گونه تعریف کرده اند: «کوششی است برای ایجاد بازدارندگی فرهنگی و ایدئولوژیک و بازدارندگی فرهنگی اقدامی است به منظور تأمین امنیت ملی» (بی نیاز، ۱۳۹۵: ۳۶۵) و دیپلماسی حمایتی را چنین شرح داده اند: «دیپلماسی حمایتی موتور محرکه رفع فقر و تمرکززدایی در نظام بین الملل است.» (صفرنژاد، ۱۳۹۹: ۷۰)

#### ب) صدور انقلاب

صدور انقلاب در ادبیات رهبران انقلاب اسلامی چنین تعریف شده است:

امام خمینی (ره) در جمع سفرا و مسئولان وزارت خارجه، معنای صدور انقلاب را چنین تبیین کرده است: «صدور اسلام به این است که اخلاق اسلامی، آداب اسلامی، اعمال اسلامی آنجا طوری باشد که مردم توجه به آن بکنند. [...] صادر بشود این جمهوری اسلامی در سایر کشورها. صدور با سرنیزه، صدور نیست. صدور با زور، صدور نیست. صدور آن وقتی است که اسلام، حقایق اسلام، اخلاق اسلامی، اخلاق انسانی در اینجاها رشد پیدا بکند. و شما موظف به این معنا هستید، و باید این کار را انجام بدهید که هم در عمل و هم در نوشته هایی که در آنجا منتشر می کنید [...] و هم در مسائلی که در آنجا طرح می شود همه اش موافق باشد با جمهوری اسلامی تا به واسطه تبلیغات، اسلام نفوذ کند در آنجا» (امام خمینی، ج ۱۳: ۴۸۶-۴۸۷)

مقام معظم رهبری هم آن را چنین تبیین کرده‌اند: «[صدور انقلاب] غیر از دخالت در امور کشورهاست، که ما نمی‌کنیم؛ این غیر از صادر کردن انقلاب به سبک استعمارگران دیروز است، که ما این کار را نمی‌کنیم، اهلش نیستیم؛ این معنایش این است که بوی خوش این پدیده‌ی رحمانی باید در دنیا پراکنده شود، ملت‌ها بفهمند که وظیفه‌شان چیست، ملت‌های مسلمان بدانند که هویتشان چگونه است و کجاست.» (بیانات مقام معظم رهبری در خطبه‌های نماز جمعه در بیست و یکمین سالگرد رحلت امام خمینی (رحمه‌الله)، ۱۳۸۹/۰۳/۱۴)

### ج) جهاد سازندگی

پایگاه اینترنتی ویکی‌فقه<sup>۱</sup> جهاد سازندگی را چنین تعریف کرده است: «جهاد سازندگی، نهادی انقلابی در ایران که برای سرعت بخشی به سازندگی کشور، پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران به فرمان امام خمینی تشکیل شد.

این نهاد در ۲۷ خرداد سال ۱۳۵۸ ش تشکیل و اساسنامه آن به تصویب هیئت وزیران رسید و هدف از تشکیل جهاد سازندگی، بسیج امکانات و استعداد‌های مردم و دولت برای همکاری در امور تهیه و اجرای سریع طرح‌های سازندگی با توجه و تأکید بر نیازهای روستاها و نقاط دورافتاده مملکت اعلام گردید. این نهاد در سال ۱۳۶۲ ش به وزارت جهاد سازندگی تبدیل شد و خدمات بسیاری خصوصاً در جنگ تحمیلی عراق علیه ایران را انجام داد. این وزارتخانه در سال ۱۳۷۹ ش با وزارتخانه کشاورزی ادغام و به وزارت جهاد کشاورزی تبدیل شدند.»

پژوهش‌های متعددی حول موضوع جهاد سازندگی و دیپلماسی حمایتی انجام شده‌اند و البته به بعد برون‌مرزی جهاد سازندگی کمترین میزان توجه صورت گرفته است. علی‌ای حال پژوهش‌های مرتبط در قالب جدول ذیل ارائه می‌شود:

1. <https://fa.wikifeqh.ir/>

ردیف	خلاصه تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	عنوان تحقیق
۱	این مقاله به بررسی یک‌صد مقاله منتشر شده در زمینه مدیریت جهادی پرداخته و پنج مقوله اصلی پرتکرار در مقوله‌های مدیریت جهادی را شناسایی کرده است: تلاش مجاهدانه، اعتقاد به غیب، مبارزه با دشمن، توانمندسازی و همکاری و همدلی.	رنجبر کیوترخانی و همکاران، ۱۴۰۰	مرور نظام‌مند مطالعات مدیریت جهادی
۲	این تحقیق ویژگی‌های سبک مدیریت جهادی را در دو دسته کلی مشترک با سایر مکاتب مدیریتی و ویژگی‌های منحصر به فرد مدیریت جهادی دسته‌بندی کرده است. ویژگی‌های دسته دوم شامل تمایلات و ویژگی‌های فردی، رویکرد ساختاری ارزشی، رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای اسلام، اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی و توجه به مبانی اسلامی و انقلابی است.	قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۴	تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی
۳	این تحقیق به احصای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در جهاد سازندگی پرداخته و این مؤلفه‌ها را شامل انعطاف‌پذیری مولد رشد، دین‌محوری، سبک زندگی دینی، الگوی ارتباطی باز، سبک رهبری همدلانه، فرهنگ متعالی کار، همکاری و مشارکت و مردم‌داری معرفی کرده است.	ظهوریان ابوترابی و همکاران، ۱۳۹۶	فرهنگ سازمانی در جهاد سازندگی
۴	این کتاب به بررسی بُعد نهادی جهاد سازندگی و تأثیر آن در ساختارها و روش‌ها و محصولات و خدمات و افراد درگیر در این نهاد پرداخته است.	محمدجواد ایروانی، ۱۳۹۰	نهادگرایی و جهاد سازندگی
۵	این مقاله به بررسی فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی در دفاع مقدس پرداخته و تأثیر آن بر نیروهای جهاد سازندگی و مردم را تحلیل کرده است.	قاندعلی و مشرف جوادی، ۱۳۹۳	فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی
۶	این تحقیق جهاد سازندگی را به عنوان سازمانی فضیلت‌محور معرفی کرده و مؤلفه‌های آن را شامل	دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴	شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور

ردیف	خلاصه تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	عنوان تحقیق
	هم رشدی، تقوای سازمانی، اخوت سازمانی، حکمت، ایثار همه‌گیر، شجاعت، اخلاص، مجاهدت مستمر، اسوگی مدیر و انعطاف‌پذیری شناسایی کرده است.		و جهادی
۷	این پژوهش عوامل درونی و بیرونی و ساختاری استحاله جهاد سازندگی را شناسایی کرده است و نشان داده که چگونه این عوامل باعث تغییرات در این نهاد شده‌اند.	ظهوریان ابوترابی و همکاران، ۱۳۹۷	کشف عوامل مؤثر بر استحاله نهاد جهاد سازندگی: تحلیل شبکه مضامین
۸	این تحقیق سه برهه متفاوت دیوان‌سالاری جهاد سازندگی را تحلیل کرده و نشان داده که چگونه این نهاد از دیوان‌سالاری‌زدایی به دیوان‌سالاری‌شدن و در نهایت ادغام با وزارت کشاورزی رسیده است.	راحلی و شکوری، ۱۳۸۷	بررسی زمینه‌های حاکمیتی جهاد سازندگی و نقش این زمینه‌ها در دستاوردهای آن
۹	نتیجه این پژوهش دال بر آن است که برنامه‌ریزی برای مرگ، راهبردی اثربخش و قابل پیشنهاد به جهاد است تا بتواند در شأن نهادی خود، حیات اجتماعی ایرانیان را به وجهی پایدار و با قالبی جدید، تحت تأثیر قرار دهد.	پورعزت و همکاران، ۱۳۹۳	سازمان به‌مثابه ققنوس: تأملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی
۱۰	این مقاله جهاد سازندگی را یک فناوری اجتماعی نرم برای انقلاب اسلامی و در برابر دموکراسی رایج غربی معرفی کرده است. در این پژوهش بیان می‌شود که برخلاف بروکراسی، ویژگی‌های نهادی جهاد سازندگی آن را به سازمانی سازگار با مبانی نظری و تمدنی انقلاب اسلامی تبدیل کرده است.	امامی، ۱۳۹۰	ظهور جهاد سازندگی در تجربه انقلاب اسلامی؛ معرفی یک فناوری اجتماعی نرم
۱۱	این دو کتاب مجموعه مقالاتی از دو همایش علمی هستند که به دیپلماسی عمومی حمایتی ایران پرداخته‌اند. هدف از این همایش‌ها بررسی نقش انفاق و رفتارهای حمایت‌گرا در تنظیم روابط	کمیته امداد امام خمینی (ره)، ۱۳۹۰-۱۳۹۱	امام خمینی (ره) و سیاست خارجی: نقش انفاق و رفتارهای حمایت‌گرا در تنظیم روابط بین‌الملل -

ردیف	خلاصه تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	عنوان تحقیق
	بین الملل و ارتقاء وجهه ایران در جوامع بین المللی بوده است.		جایگاه تکافل و رفتارهای حمایت گرانه در دیپلماسی فرهنگی
۱۲	در این پایان نامه، الگویی برای تأمین هزینه های دیپلماسی حمایتی از زکات اسلامی ترسیم شده است. این تحقیق تلاش کرده است تا مفهوم "مؤلفه قلوبهم" را در رفتارهای حمایت گرانه سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران بررسی کند و نقش آن را در تقویت روابط بین المللی و همدلی بین کشورها توضیح دهد.	آقاداتی، ۱۳۹۲	نقش و کاربردهای اصل «مؤلفه قلوبهم» در رفتارهای حمایت گرانه سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران
۱۳	این پایان نامه به بررسی فعالیت های آموزشی، تبلیغی و بهداشتی-توسعه ای جمهوری اسلامی در کشور سنگال و تأثیر آن در ارتقاء وجهه ایران در اذهان مردمان آنجا پرداخته است. به ویژه فعالیت های فرهنگی ایران در سنگال و تأثیر مثبت آن ها بر رابطه بین ایران و سنگال مورد توجه قرار گرفته است.	فهیمی، ۱۳۹۰	دیپلماسی عمومی ایران در غرب آفریقا با تأکید بر فعالیت های فرهنگی (مطالعه موردی: سنگال)
۱۴	این پایان نامه به بررسی عناصر اصلی دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در منطقه آسیای میانه پرداخته و این عناصر را شامل دین، زبان، تاریخ، حکومت و مردم معرفی کرده است. تحلیل در سه سطح نظریه پردازی، بررسی عملکرد و مطالعه اکتشافی و ظرفیت سنجی انجام شده است.	اصغریان کاری، ۱۳۸۹	دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در آسیای میانه
۱۵	این تحقیق دو راهبرد آموزشی و رسانه ای را به عنوان عوامل کلیدی در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی معرفی کرده است. این راهبردها منجر به افزایش عمق راهبردی برای ایران و تقویت روابط بین المللی با کشورهای جهان اسلام شده اند.	درخشه و غفاری، ۱۳۹۰	دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در جهان اسلام: فرصت ها، اقدامات، اولویت ها و دستاوردها

ردیف	خلاصه تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	عنوان تحقیق
۱۶	در این مقاله، پژوهشگر با استفاده از مدل چندبعدی سیاست‌گذاری عمومی به زمینه‌های تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی بر فرآیند تصمیم‌گیری در سیاست خارجی پرداخته است. همچنین الگویی برای نمایش چگونگی تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی در تصمیم‌سازی سیاست خارجی ارائه شده است.	اشتریان و جعفری هفتخوانی، ۱۳۸۶	تصمیم‌گیری در سیاست خارجی و نقش دیپلماسی عمومی در فرآیند تصمیم‌سازی
۱۷	این پایان‌نامه به موفقیت‌های دیپلماسی حمایتی چین در ارتقای وجهه ملی خود در میان دول و ملل آفریقایی و نیز در رقابت با سایر کشورهای جهان و جلب منافع اقتصادی پرداخته است. همچنین پیامدهای این کمک‌های خارجی برای منافع ایالات متحده مورد بررسی قرار گرفته است.	دس جاردینز، <sup>۱</sup> ۲۰۱۳	چین در آفریقا، بررسی کمک‌های خارجی چین در آفریقا و پیامدهای آن برای منافع ایالات متحده
۱۸	این پایان‌نامه به مقایسه تطبیقی دیپلماسی عمومی ویتنام و سنگاپور پرداخته و نشان داده که یکی از رویکردهای دیپلماسی عمومی سنگاپور اقدامات حمایتی است. این اقدامات در قالب نهادهایی مانند (SIF)، (IES)، (SCP) اجرا می‌شود و سعی در اجرای برنامه‌های حمایتی در کشورهای فقیر دارند.	دونگ بای، <sup>۲</sup> ۲۰۱۱	دیپلماسی عمومی در آسیا. آن در مورد ویتنام و سنگاپور
۱۹	این پایان‌نامه به بررسی انواع برنامه‌های دیپلماسی عمومی آمریکا در پاکستان پرداخته و نشان داده که دولت آمریکا با اجرای پروژه‌های مورد نیاز کشور پاکستان، مانند امداد فوری پس از وقوع بلایای طبیعی، توانسته است وجهه خود را ترمیم کند و محبوبیت خود را در میان مردم پاکستان افزایش دهد.	محمود، <sup>۳</sup> ۲۰۱۱	دیپلماسی عمومی ایالات متحده در پاکستان: چالش‌ها و چشم‌اندازهای آینده

1. Des Jardins
2. Dung Bui
3. Mahmood

ردیف	خلاصه تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	عنوان تحقیق
۲۰	این پایان‌نامه سیاست‌ها و اقدامات حمایتی دولت آمریکا در قبال بسیاری از کشورهای جهان را بررسی کرده و نشان داده که آمریکا با استفاده از مفاهیمی مانند حمایت از حقوق بشر و اقدامات حمایتی، توانسته است قدرت نرم خود را در راستای کمک به اعمال قدرت سخت خود در عملیات نظامی مورد استفاده قرار دهد.	جو لی، <sup>۱</sup> ۲۰۱۱	تأثیر کمک‌های خارجی ایالات متحده بر شرایط حقوق بشر در دوران پس از جنگ سرد
۲۱	این پایان‌نامه به بررسی اقدامات دیپلماسی عمومی حمایتی استرالیا در منطقه اقیانوسیه پس از وقوع بلایای طبیعی مانند سونامی سال ۲۰۰۴ پرداخته و نشان داده که استرالیا با انجام اقدامات حمایتی و بشردوستانه، توانسته است چهره‌ای مثبت از خود را در میان مردم کشورهای همسایه به نمایش بگذارد و در بلندمدت از این اقدامات حمایتی بهره‌برداری کند.	بایرن، <sup>۲</sup> ۲۰۰۹	دیپلماسی عمومی استرالیا: چارچوبی مبتنی بر سیاست برای افزایش درک و عمل
۲۲	در این پایان‌نامه دکتری به این سؤال پرداخته شده که چگونه جمهوری اسلامی ایران از ابزار توسعه روستایی، برای تحکیم قدرت و تحقق بخشیدن به گستره نفوذ خود در داخل و خارج از مرزها استفاده کرده است؟ و نشان داده که دفاتر برون‌مرزی جهاد سازندگی بخشی از پروژه «صدور انقلاب» در قالب حمایت از کشورهای نیازمند و مستضعف بوده است.	لاب، <sup>۳</sup> ۲۰۱۳	تاریخچه نهادی جهاد سازندگی ایران: از آغاز تا نهادینه شدن (۱۹۷۹-۲۰۱۱)

1. Ju Lee
2. Byrne
3. Lob

همان‌طور که از جدول فوق پیدا است، آثاری حول موضوع جهاد سازندگی نگاشته شده‌اند، عمدتاً به موضوعات مرتبط با دانش مدیریت - به معنای توجه به ابعاد مدیریتی و نهادی آن - معطوف بوده‌اند و آثاری که به دیپلماسی عمومی و حمایتی ایران توجه کرده‌اند به فعالیت‌های برون‌مرزی جهاد سازندگی کم‌توجه بوده و عموماً به ابعاد داخلی آن پرداخته‌اند. البته در میان آثار لاتین، توجهات بیشتری به موضوعات مرتبط با دیپلماسی حمایتی صورت گرفته و از قضا در میان آن‌ها به جهاد سازندگی نیز اشاراتی شده است. مقاله حاضر در جایگاه بین‌رشته‌ای خود می‌تواند میان موضوعات مدیریتی و دیپلماسی حمایتی قرار گرفته و با اتکا بر جهاد سازندگی برون‌مرزی، باب توجه به تجربیات انقلاب اسلامی در این حوزه را در فضای دانشگاهی بیش‌ازپیش بگشاید.

## روش پژوهش

این تحقیق به روش کیفی انجام گرفته است و از انواع تحقیق کاربردی است. زمانی از روش کیفی استفاده می‌شود که «هدف مقایسه نبوده بلکه روشن شدن مطلب است درحالی که در اکثریت پژوهش‌ها با روش کمی با نظریه و استاندارد، یعنی با معیار از پیش تعیین شده به زمین پژوهش می‌رویم و به همین دلیل کمتر امکان دسترسی به نظریه وجود دارد اما مشخصه مهم روش کیفی این است که بیشتر از هر چیز به معنی و مفاهیم و محیط‌های طبیعی و نه مصنوعی ساخته شده توسط پژوهشگر می‌پردازد و بر این نکته تأکید دارد واقعیت در بیرون از افراد وجود ندارد بلکه در ذهن آن‌ها وجود دارد» (منادی، ۱۳۸۹: ۱۱۶-۱۱۷).

روش گردآوری داده در این پژوهش بر اساس روش مصاحبه عمیق بوده است. در مصاحبه عمیق مصاحبه‌شونده صاحبان اندیشه و تخصص در زمینه‌های سیاست، اقتصاد، فرهنگ و غیره است که هرچه دایره موضوع مورد مصاحبه محدودتر باشد به سمت تخصصی شدن پیش می‌رود. مصاحبه عمیق جزء روش‌های تحقیق کیفی محسوب می‌شود که آن را مصاحبه کیفی نیز می‌نامند و داده‌های به‌دست‌آمده از آن‌هم در شمار داده‌های کیفی است که می‌بایست از روش‌های غیر کمی و توصیفی در کدگذاری داده‌های حاصل از آن استفاده کرد (زننده بودی، ۱۳۸۹: ۷۷-۸۱).

مصاحبه‌شوندگان اصلی این پژوهش مدیران و کارشناسان اعزام‌شده به دفاتر برون‌مرزی جهاد سازندگی در کشورهای مختلف و همچنین مسئولان و کارشناسان دفتر مرکزی این سازمان در

تهران بوده‌اند که در این پژوهش با بیست و دو نفر از این افراد که شامل مسئولان و کارشناسان دفتر مرکزی در چند دوره مختلف و همچنین مدیران و کارشناسان اعزام شده به دفاتر برون مرزی جهاد سازندگی در تمام کشورهای که فعالیتی از سوی جهاد سازندگی انجام گرفته است و در حداقل دو دوره متفاوت، مصاحبه عمیق و نیمه ساختمند انجام شد که به دلیل معذوریت‌های شغلی اکثر افراد، از درج نام کلیه مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش پرهیز شده است. مصاحبه‌ها تا هنگامی که محقق در فرایند کدگذاری خود به اشباع نظری رسیده و مقوله جدید کشف نگردد ادامه یافته است.

بنا به درخواست برخی از مصاحبه‌شوندگان و به دلیل رعایت مصالح کاری و اداری اسامی افراد مصاحبه‌شونده قابل انتشار نبوده است. برای آشنایی بیشتر با مصاحبه‌شوندگان، جدول زیر بیانگر حوزه مأموریتی و سطح اداری مصاحبه‌شوندگان است، لازم به ذکر است برخی از مصاحبه‌شوندگان تجربه حضور در چند حوزه مأموریتی را داشته‌اند.

جدول ۱. حوزه‌های مأموریتی و سطح اداری مصاحبه‌شوندگان

سطح اداری مصاحبه‌شوندگان	حوزه مأموریتی	سطح اداری مصاحبه‌شوندگان	حوزه مأموریتی
یک نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی گامبیا	یک نفر مدیر دفتر دو نفر معاون دفتر پنج نفر کارشناس دفتر	دفتر مرکزی تهران
دو نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی لبنان	دو نفر مدیر دفتر یک نفر کارشناس دفتر	دفتر نمایندگی تانزانیا
دو نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی پاکستان	دو نفر مدیر دفتر چهار نفر کارشناس دفتر	دفتر نمایندگی غنا
سه نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی آلبانی	یک نفر مدیر دفتر یک نفر کارشناس دفتر	دفتر نمایندگی سودان
سه نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی بوسنی	سه نفر مدیر دفتر یک نفر کارشناس دفتر	دفتر نمایندگی سیرالئون
		یک نفر مدیر دفتر	دفتر نمایندگی کومور

روش تحلیل داده‌ها نیز روش شناخته شده تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک است. فرآیند انجام تحلیل مضمون فرآیند زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر شروع به یادداشت‌برداری و جستجو برای الگوهای معانی و موضوعات نهفته و مورد توجه در داده یا مجموعه‌ای از داده‌ها می‌کند. پایان فرآیند تحلیل مضمون با گزارش محتوا و معانی الگوهای موجود در داده‌ها همراه است، یعنی جایی که محقق در کار جستجوی خود قبل، حین و بعد از تحلیل مضامین قابل انتزاع را می‌سازد و بنا می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۱۵).<sup>۱</sup>

مراحل تحلیل مضمون مطابق الگوی براون و کلارک مطابق جدول ذیل است:

جدول ۰۰. فرآیند تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۱۶)

مرحله	تشریح مرحله
آشنا شدن پژوهشگر با داده‌های پژوهش	رونوشت برداشتن از داده‌ها خوانش و بازخوانش داده‌ها یادداشت ایده‌های اولیه
تهیه کدهای اولیه	کدگذاری ویژگی‌های جالب توجه از داده‌ها در یک اسلوب نظام‌مند از سرتاسر مجموعه داده‌ها ارتباط دادن داده‌های مرتبط با هر کد
جستجو برای مضامین	ارتباط دادن داده‌ها با مضامین بالقوه جمع کردن همه داده‌های مرتبط با هر مضمون بالقوه
بازبینی مضامین	کنترل بر مضامین کارشده مرتبط با کدهای مستخرج (مرحله اول) و مجموعه داده‌ها (مرحله ۲) تهیه نقشه مضامین حاصل از تحلیل
نام‌گذاری و تعریف مضامین	ادامه تحلیل برای پالایش و قابل تشخیص و تمیز کردن هر مضمون و روایت کلی حاصل از تحلیل فراهم کردن تعاریف واضح و ایجاد نام برای هر یک از مضامین
تهیه گزارش پژوهش	آخرین فرصت برای تحلیل ایجاد ارتباط بین تحلیل و سؤالات تحقیق تهیه گزارش علمی از تحلیل

1. Braun and Clarke

«هنگامی که پژوهش مبتنی بر مصاحبه باشد معمولاً از فرآیند دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان به عنوان معیار ارزیابی اعتبار پژوهش استفاده می‌کنند. در این فرآیند پژوهشگر، نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد و از آن‌ها می‌خواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهش و تجارب پاسخ‌دهندگان، اظهار نظر کنند» (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۱). به همین دلیل پس از اتمام فرآیند تحلیل برای ارزیابی اعتبار پژوهش، به شماری از مصاحبه‌شوندگان مراجعه صورت گرفت و نتایج تحلیل در اختیار آن‌ها قرار گرفت و میزان همخوانی و تناسب میان تحلیل‌های انجام‌شده و تجارب مصاحبه‌شوندگان مورد تأیید ایشان واقع شد.

### دامنه پژوهش

قلمرو زمانی پژوهش متعلق به بررسی تجربه دفاتر برون‌مرزی جهاد سازندگی در زمینه‌ی دیپلماسی عمومی حمایتی از سال ۱۳۶۴ تا زمان ادغام وزارت خانه جهاد سازندگی در وزارت کشاورزی و تشکیل وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۳۷۹ است. تجربیات دفاتر برون‌مرزی در کشورهای پاکستان، لبنان، بوسنی و هرزگوین، آلبانی، غنا، تانزانیا، سودان، سیرالئون، گامبیا، کومور و نیز بررسی سیاست‌های دفتر مرکزی مستقر در ایران مورد بررسی واقع شده است.

### داده‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی هر یک از مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری مطابق الگوی تحلیل مضمون انجام پذیرفت. در گام نخست، مضامین پایه بر اساس جملات منتخب از متون مصاحبه‌ها تکوین یافتند. با توجه به محدودیت‌های شغلی و محدودیت‌های شخصی مصاحبه‌شوندگان، اسامی آن‌ها به صورت مستعار و با حروف انگلیسی در جداول ذکر شده است. نمونه‌ای از چگونگی شکل‌گیری مضامین پایه در جدول ذیل آمده است:

جدول ۳. کدگذاری اولیه

مضمون پایه	جمله منتخب	کدگذاری اولیه
نادر بودن کمک‌رسانی صادقانه جهاد	خیلی اوقات برای مردم سؤال می‌شد که هدف شما از این کمک‌هایی که انجام می‌دهید چیست و وقتی می‌دیدند که ما در ازای این کمک‌ها چیزی برای خودمان نمی‌خواهیم تعجب می‌کردند چراکه رویه بقیه کشورها این گونه نبوده است و هرکس به دنبال سود خودش بوده است	PA25
احترام به آداب بومی	در زندگی شخصی هم جهادی‌ها سعی می‌کردند مانند آن‌ها زندگی کنند و به آداب و رسوم آن‌ها حتی آن قسمت‌هایی که مربوط به آداب اسلامی نبود و مربوط به آداب فرهنگی بومی آفریقا بود احترام می‌گذاشتیم و همین باعث پیشرفت ما می‌شد اما اروپایی‌ها که در آنجا حضور داشتند این‌طور نبودند، برای نمونه در جشن تاج‌گذاری روسای یکی از قبایل از تنها خارجی که دعوت به عمل آمده بود ما بودیم و از پانزده کیلومتر قبل به استقبال ما آمده بودند و بعد آن رئیس قبیله برای احترام مقام فرزندخواندگی را به ما اعطا کرد	PC34
تمایز بخشی نسبت به رفتار استعماری غربی‌ها	یکی از مزیت‌هایی که ایرانی‌ها نسبت به اروپایی‌ها داشتند عدم نژادپرستی ایرانی‌ها بود درحالی‌که اروپایی‌ها هنوز هم خیلی نژادپرست بودند. یکی از کارهای خوب ایجاد روابط عاطفی و حتی رفت‌وآمد خانوادگی با مردم آنجاست چراکه آن‌ها همین‌که با یک سفیدپوست دوست باشند به خود افتخار می‌کنند	PD9
تبلیغ نمادهای ایران	حتی ادوات و وسایل که در کشاورزی استفاده می‌شد را هم به پرچم و نشان ایران منقش می‌کردیم تا نشان حضور ایران برای آن‌ها به‌خوبی جا بی‌افتد.	PD13
تأثیرگذاری بر تمام اقشار جامعه با ایجاد درآمد	تأثیرگذاری ما فقط بر روی کسی که برای او شغل ایجاد می‌شد نبود و محدود به این‌ها نمی‌شد بلکه چون با ایجاد شغل کل خانواده از درآمد آن منتفع می‌شدند کل خانواده از پیر و جوان و کودک و زن همه متأثر از کار ما می‌شدند و مخاطب کار ما واقع می‌شدند.	PE26
لزوم تبلیغ با عمل و رفتار	تمام تلاشمان این بود که با رفتارمان تبلیغ کنیم و از تبلیغ زبانی بپرهیزیم و به همین دلیل شیوه کار ما موردپسند آن‌ها بود	PE39

جدول ۳. کدگذاری اولیه

مضمون پایه	جمله منتخب	کدگذاری اولیه
پرهیز از انجام پروژه بدون ارتباط با مردم	نیروهای جهاد هیچ‌گاه خود را پیمانکار یک پروژه نمی‌دانستند و در هر منطقه محروم از خود مردم در اجرای آن کار کمک و مشارکت می‌گرفتند تا مردم پروژه را از آن خود بدانند و از آن طرف از صرف هزینه‌های میلیاردی برای یک پروژه جلوگیری می‌شد.	PF45
تقویت افراد و شبکه‌های همسو	همکاری و اعتماد به این شبکه به سود هر دو بود چرا که هم باعث افزایش محبوبیت آن‌ها در میان مردم می‌شد و همین اینکه آن‌ها تبلیغ ما را در بین مردم می‌کردند و ما جایگاه و نفوذ و محبوبیت بین مردم پیدا می‌کردیم و هزینه که برای آن مردم می‌کردیم بارانمایی این شبکه دیگر هدر نمی‌رفت	PG12
مزیت بورس تحصیلی در تشکیل شبکه بومی وابسته	یکی از کارهای که می‌کردیم این بود که برای بعضی از افراد بومی که لایق بودند یا اینکه آقازاده بودند و برای ارتباطات بعدی ایران مؤثر بودند بورسیه تحصیلی در ایران مهیا می‌کردیم که به ایران بیایند مثلاً یکی از این افراد به را به ایران فرستادیم و آمد در ایران رادیو سواحیلی برای آفریقا در صداوسیما ایجاد کرد.	PH31
کمک به مدیریت خیریه‌های بومی	یکی دیگر از کارها همکاری با سازمان‌های خیریه بومی آن‌ها بود که کمک می‌کردیم امکانات بالقوه که در اختیارشان بود را تبدیل به محل درآمد ماندگار و پایداری برای آن‌ها بکنیم مثل کارگاه‌ها و کارخانه‌ها تا بتوانند خدماتی که می‌خواهند را به مردم ارائه دهند اما خود ما هیچ‌وقت کمک نقدی مستقیم به مردم نمی‌کردیم	PI 19
برقراری ارتباطات علمی با دانشجویان و استفاده از موقعیت تبلیغ آن	ارتباطات علمی با دانشکده کشاورزی دانشگاه خارطوم برقرار شد که بسیاری از دانشجویان پروژه‌هایشان را با ما انجام دادند که بهره‌برداری تبلیغی از این ارتباط با دانشجویان انجام گرفت.	PL6
کمک به تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام محلی	کار دیگری که می‌کردیم تکمیل پروژه‌هایی بود که خود مردم شروع کرده بودند و در تأمین بعضی از ادوات فنی نیازهای خاصی داشتند که این‌طور در فعالیت‌های خود آن‌ها هم مشارکت می‌کردیم.	PP43

جدول ۳. کدگذاری اولیه

مضمون پایه	جمله منتخب	کدگذاری اولیه
باهدف حداکثر کردن مشارکت با مردم		
نیاز ذاتی ایران به تبلیغ به‌عنوان حامی مستضعفین مانع استفاده از تهدید تعطیلی دفاتر برای تغییر رویه کشورها	سفارت هیچ‌وقت نمی‌توانست به نحو مطلوب از فعالیت‌های جهاد برای تحت فشار قرار دادن دولتمردان آن کشورها برای ایجاد تغییر رویه بخصوص در بحث‌های بین‌المللی استفاده کند چون آن‌ها می‌دانستند ما برای نیاز ذاتی خودمان جهت اعلام شعارهایمان رفته‌ایم و با مثلاً رأی منفی آن‌ها در مجامع علیه دولت ما دفاتر جهاد فعالیتش را جمع نمی‌کند.	PT80
سطح ارتباطی خوب کار پزشکی با مردم	کار دیگر ساخت کلینیک بود که سطح ارتباطی خوبی با مردم پیدا کرده بود این مرکز بهداشتی.	PT30

در پایان کدگذاری ۱۳۲ مضمون پایه و مفهوم اولیه شکل گرفتند و در این فرایند به‌مرور اشباع نظری حاصل شد به‌نحوی که در مصاحبه‌های پایانی هیچ مفهوم جدیدی ظهور پیدا نکرد. در گام بعدی لازم بود تا مضامین پایه با دسته‌بندی مناسبی به مضامین سازمان دهنده و در نهایت به مضامین فراگیر تقسیم‌بندی بشوند. جهت اجتناب از تطویل، مجموع این سه مرحله در قالب جدول ذیل به نمایش در می‌آید:

جدول ۴. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه
استراتژی‌های فعالیت	استفاده از ظرفیت‌ها	استفاده از تجربیات سایر کشورها
		استفاده از ظرفیت ایرانیان مقیم
		استفاده از ظرفیت خانواده‌ها
		استفاده از ظرفیت شبکه‌ها و سازمان‌های بومی

جدول ۴. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و فراگیر

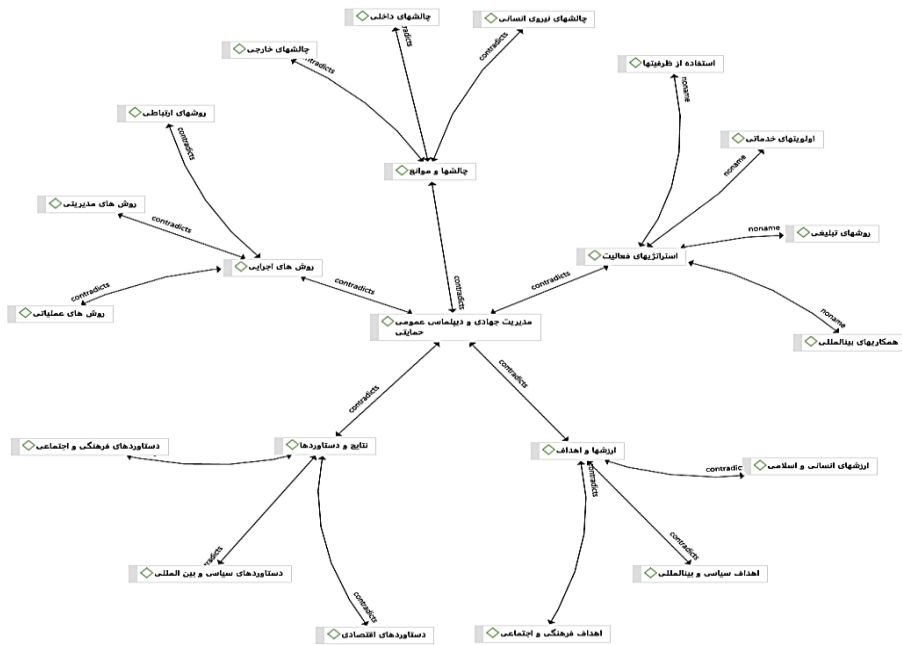
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه	
	اولویت‌های خدماتی	استفاده از ظرفیت‌های کشوری و ساختار دولتی مقصد	
		استفاده از نیروهای داوطلب	
		اولویت توسعه کشاورزی	
		اولویت خدمات آموزشی متنوع و حرفه‌آموزی	
		اولویت خدمات ساده و خرد در سطح مردم	
		اولویت مبارزه با فقر مادی بر کار فرهنگی	
	روش‌های تبلیغی	اولویت مشارکت دادن حداکثری مردم	
		استفاده از فرصت محبوبیت انقلاب اسلامی	
		استفاده از مطبوعات و تبلیغات	
		تبلیغ حداکثری نام و نماد ایران	
	همکاری‌های بین‌المللی	ترجیح تبلیغ عملی بر تبلیغ لسانی مستقیم	
		جذب بوده‌های بین‌المللی	
		همکاری با دیگر نهادهای خارجی	
		همکاری‌های دانشگاهی	
	چالش‌ها و موانع	چالش‌های داخلی	اصرار اشتباه مقامات ایران بر کمک‌های پرخرج
			اعمال محدودیت‌های نابجا برای دفاتر
			بودجه و امکانات ناکافی
			تغییر سیاست‌ها و مقامات ایران
ضعف در قوانین و رویه‌ها			
ضعف کارشناسی دفتر مرکزی			
چالش‌های خارجی		بی‌ثباتی سیاسی و امنیتی کشور هدف	
		سو استفاده از فعالیت‌ها توسط دولت بومی	
		کارشکنی شدید رقبای استراتژیک و مذهبی	
چالش‌های نیروی انسانی		اطلاعات و ارتباطات خارجی قبلی نیرو	
		پرهیز از نیروهای با روحیه کارمندی	
		ضعف در آموزش پیش از اعزام نیرو	
	عدم توجه به اهمیت تسلط بر زبان		

جدول ۴. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه
		فقدان استاندارد در انتخاب نیرو
ارزش‌ها و اهداف	ارزش‌های انسانی و اسلامی	اختصاص خدمت به همه اقشار
		ایجاد علاقه و بهبود چهره ایران و اسلام
		تقویت اسلام و مبارزه با غرب
		کمک به همه مستضعفین با نگاه انسانی
	اهداف سیاسی و بین‌المللی	تألیف قلوب دولت‌ها و ملت‌ها
		تقویت حاکمیت ملی و قدرت مسئولان کشور مقصد
		تقویت قدرت سیاست خارجی نظام
		تأثیر بر مناسبات بین‌المللی
	اهداف فرهنگی و اجتماعی	اهمیت حضور بی‌واسطه در کشور بومی
		برقراری روابط عاطفی با مردم
		رشد باورهای فکری مردم
		مطلوبیت دریافت خدمات از یک کشور اسلامی
روش‌های اجرایی	روش‌های ارتباطی	پرهیز از ارتباطات و رفتارهای حساسیت‌برانگیز
		تعامل شخصی غیر ساختاری با نهادهای ایرانی در کشور بومی
		حضور در مراسم‌ها و احترام به آداب بومی
		رفت‌وآمد با مقامات عامل تبلیغ دفاتر
	روش‌های مدیریتی	استقلال عمل دفاتر
		پرهیز از تشریفات اداری
		ساختار چابک و منعطف
		مردم محوری در همه فعالیت‌ها
	روش‌های عملیاتی	استفاده حداکثری از امکانات کشور مقصد و حداقل امکانات از ایران
		امکان تداوم فعالیت علی‌رغم بی‌ثباتی سیاسی
		تنوع در فعالیت‌ها
		حضور طولانی مدت نیرو

جدول ۴. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه
نتایج و دستاوردها	دستاوردهای فرهنگی و اجتماعی	امکان کسب شناخت در زمینه‌های مختلف و رشد نیرو
		انتقال تجربیات
		انتقال موارد مثبت به ایران
		خدمات پزشکی ارزان و قدرت ارتباطی آن
	دستاوردهای سیاسی و بین‌المللی	تقویت خیریه‌های بومی
		تقویت و استفاده از افراد و مجموعه‌های همسو
		کسب حداکثر محبوبیت و نفوذ
		امکان درآمدزایی اقتصادی جانبی
	دستاوردهای اقتصادی	تهیه امکانات و زمینه‌سازی برای کسب شغل
		خودکفایی مردم در درآمد



در نهایت با کمک گرفتن از نرم افزار اطلس و با طی کردن مسیر از کدگذاری اولیه و مضامین سازمان دهنده، پنج مضمون فراگیر حاصل شد که نشان‌گر الگوی مدیریت جهادی جهاد سازندگی در دیپلماسی عمومی حمایتی می‌باشد و در قالب تصویر ذیل نمایش داده می‌شود:

### یافته‌های پژوهش

دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی، به‌عنوان یکی از جلوه‌های نوین تعاملات بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران، در ابعاد مختلف راهبردی، اجرایی و ارزشی قابل تحلیل است. یافته‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه با نخبگان، نشان‌دهنده یک ساختار منسجم در استراتژی‌های فعالیت، چالش‌ها، اهداف و دستاوردهای این دیپلماسی است.

#### ۱. استراتژی‌های فعالیت

بررسی داده‌های گردآوری شده نشان می‌دهد که دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی و خارجی تأکید دارد. استفاده از تجربیات سایر کشورها، ایرانیان مقیم، خانواده‌ها، شبکه‌های بومی و نیروهای داوطلب از جمله راهکارهای اساسی برای تقویت تأثیرگذاری این دیپلماسی است. همچنین، در اولویت‌بندی خدمات، توسعه کشاورزی، آموزش‌های حرفه‌ای و خدمات خرد مردمی جایگاه ویژه‌ای دارند. نکته مهم، تقدم نیازهای معیشتی و مبارزه با فقر مادی بر اقدامات فرهنگی است، که این امر نشان‌دهنده رویکرد واقع‌گرایانه در سیاست‌گذاری این نهاد است.

#### ۲. روش‌های تبلیغی و همکاری‌های بین‌المللی

یکی از ابعاد مهم دیپلماسی حمایتی، بهره‌گیری از روش‌های تبلیغی متنوع است. استفاده از محبوبیت انقلاب اسلامی، بهره‌گیری از رسانه‌ها و تبلیغ عملی به‌جای تبلیغ مستقیم از راهکارهایی است که می‌تواند پذیرش این دیپلماسی را در کشورهای هدف افزایش دهد. همچنین، همکاری با نهادهای بین‌المللی و دانشگاه‌ها و جذب بودجه‌های خارجی، به‌عنوان ابزاری برای گسترش نفوذ و تقویت توان عملیاتی، نقش مهمی در موفقیت این رویکرد ایفا می‌کند.

### ۳. چالش‌ها و موانع

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی با چالش‌های متعددی در سه سطح داخلی، خارجی و نیروی انسانی مواجه است. در سطح داخلی، محدودیت‌های مالی، تغییر سیاست‌ها و ضعف کارشناسی در دفتر مرکزی، از موانع اصلی محسوب می‌شوند. در سطح خارجی، بی‌ثباتی سیاسی کشورهای هدف و رقابت‌های مذهبی و استراتژیک، اجرای برنامه‌ها را با مشکلاتی همراه کرده است. در بُعد نیروی انسانی، ضعف آموزش‌های پیش از اعزام، عدم توجه به تسلط بر زبان و گزینش غیراستاندارد نیروها، از چالش‌های اساسی است که می‌تواند اثربخشی این دیپلماسی را کاهش دهد.

### ۴. ارزش‌ها و اهداف

دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی بر ارزش‌های انسانی و اسلامی تأکید دارد. کمک به تمامی اقشار بدون تبعیض، بهبود چهره ایران و اسلام و تقویت همبستگی اسلامی از جمله ارزش‌های کلیدی این دیپلماسی است. در سطح سیاسی، این راهبرد نه تنها به تألیف قلوب ملت‌ها و دولت‌ها می‌پردازد، بلکه از طریق تقویت نفوذ منطقه‌ای و بین‌المللی ایران، موجب ارتقای جایگاه سیاست خارجی کشور می‌شود. علاوه بر این، برقراری روابط عاطفی با مردم و ایجاد حس اعتماد متقابل، از اهداف اجتماعی این نهاد محسوب می‌شود.

### ۵. روش‌های اجرایی

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های اجرایی این دیپلماسی بر سه محور ارتباطی، مدیریتی و عملیاتی استوار است. پرهیز از رفتارهای حساسیت‌برانگیز، احترام به آداب بومی و تعامل شخصی با نهادهای ایرانی در کشور هدف، از راهبردهای ارتباطی موفق به شمار می‌رود. در بُعد مدیریتی، استقلال دفاتر، پرهیز از تشریفات زائد و ساختار چابک، از عوامل موفقیت این نهاد است. همچنین، در حوزه عملیاتی، تمرکز بر استفاده حداکثری از ظرفیت‌های داخلی کشورهای هدف، حضور طولانی‌مدت نیروها و انعطاف‌پذیری در برابر بی‌ثباتی‌های سیاسی، از ویژگی‌های برجسته این دیپلماسی است.

## ۶. نتایج و دستاوردها

دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی، دستاوردهای قابل توجهی در حوزه‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی داشته است. در بعد فرهنگی، امکان کسب شناخت متقابل، انتقال تجربیات و تقویت ارتباطات انسانی از مزایای این رویکرد است. در بُعد سیاسی، افزایش نفوذ ایران، تقویت خیریه‌های بومی و گسترش شبکه‌های همسو، از نتایج بارز محسوب می‌شود. در بعد اقتصادی، ایجاد اشتغال و خودکفایی مردم، از جمله پیامدهای مثبت این دیپلماسی است که می‌تواند در درازمدت موجب افزایش پایداری آن شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی، علی‌رغم چالش‌های داخلی و خارجی، توانسته است به‌عنوان ابزاری کارآمد در عرصه بین‌المللی ایفای نقش کند. تمرکز بر نیازهای اساسی مردم، بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع و انعطاف‌پذیری در برابر چالش‌ها، از مهم‌ترین عوامل موفقیت این رویکرد محسوب می‌شوند. با این حال، برخی موانع ساختاری و مدیریتی همچنان نیاز به بهبود دارند.

## پیشنادهای اجرایی

۱. توسعه برنامه‌های آموزشی برای نیروهای اعزامی، به‌ویژه در حوزه‌های زبان، فرهنگ و مهارت‌های دیپلماتیک.
۲. بهینه‌سازی سیستم انتخاب و ارزیابی نیروها برای افزایش کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌ها.
۳. تقویت همکاری‌های بین‌المللی با سازمان‌های خیریه و نهادهای توسعه‌ای برای افزایش منابع و امکانات.
۴. ایجاد مکانیزم‌های نظارتی کارآمد برای تضمین شفافیت و بهبود عملکرد دفاتر در کشورهای مقصد.
۵. کاهش وابستگی به منابع مالی داخلی از طریق جذب کمک‌های بین‌المللی و منابع مالی پایدار.

## پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. بررسی تطبیقی دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی با مدل‌های مشابه در سایر کشورها.
  ۲. تحلیل نقش دیپلماسی حمایتی در تقویت جایگاه بین‌المللی ایران در مناطق بحرانی.
  ۳. مطالعه تأثیرات اجتماعی و فرهنگی این دیپلماسی بر جوامع هدف از دیدگاه مردم محلی.
  ۴. بررسی چالش‌های حقوقی و دیپلماتیک اجرای این مدل در کشورهای هدف و ارائه راهکارهای بهبود.
- با توجه به اهمیت دیپلماسی حمایتی جهاد سازندگی، اتخاذ راهکارهای پیشنهادی می‌تواند به افزایش کارآمدی این دیپلماسی در آینده کمک کند و آن را به‌عنوان ابزاری پایدار و مؤثر در عرصه بین‌المللی تثبیت نماید.

## فهرست منابع

- امام خمینی (ره)، سید روح‌الله. (۱۳۸۶). *صحیفه امام*، ج ۱۳. تهران: نشر عروج.
- احمدی طباطبایی، محمدرضا و میثم آقادی. (۱۳۹۰). "جایگاه «مؤلفه قلبیهم» در حقوق بین‌الملل اسلامی با توجه به مبانی رفتارهای حمایت‌گرانه". زهرا طاهری امین (گردآورنده)، مجموعه مقالات همایش نقش انفاق و رفتارهای حمایت‌گرانه در تنظیم روابط بین‌الملل (صص ...). تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی. اشتریان، کیومرث و نادر جعفری هفت‌خوانی. (۱۳۸۶). "تصمیم‌گیری در سیاست خارجی و نقش دیپلماسی عمومی در فرآیند تصمیم‌سازی". *اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۱، بهار، صص ۱۱۱-۱۴۰.
- اصغریان کاری، زینب. (۱۳۸۹). *دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در آسیای میانه*. به‌راهنمایی: ...، دانشگاه شهید بهشتی، مقطع کارشناسی ارشد، گروه علوم سیاسی و روابط بین‌الملل.
- آقادی، میثم. (۱۳۹۲). نقش و کاربردهای اصل «مؤلفه قلبیهم» در رفتارهای حمایت‌گرانه سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. به‌راهنمایی: سیدمحمدرضا احمدی طباطبایی، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، مقطع کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی.
- ایروانی، محمدجواد. (۱۳۷۷). *نهادگرایی و جهاد سازندگی*. تهران: اداره کل روابط عمومی وزارت جهاد سازندگی.
- امامی، سیدمجید. (۱۳۹۰). "ظهور جهاد سازندگی در تجربه انقلاب اسلامی؛ معرفی یک فناوری اجتماعی نرم". *سوره اندیشه*، آذر و دی، شماره ۵۴-۵۵، صص ۱۰۷-۱۱۰.
- بی‌نیاز، علی. (۱۳۹۱). *دیپلماسی حمایت‌گرا و دولت کریمه منطقه‌ای*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- بی‌نا. (۱۴۰۳). جهاد سازندگی. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۱۲/۲۸ از سایت <https://fa.wikifeqh.ir>
- پورعزت، علی‌اصغر، روزبهانی، خدیجه، طاهری عطار، غزاله، سعدآبادی، علی‌اصغر. (۱۳۹۳). "سازمان به‌مثابه ققنوس: تأملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی (مورد مطالعه: جهاد سازندگی)". *فصلنامه مدیریت دولتی*، پاییز، صص ۴۱۹-۴۳۶.
- حوزه وزارتی جهاد سازندگی. (۱۳۷۰). *همه باهم*. تهران: وزارت جهاد سازندگی.
- دانایی فرد، حسن، باقری‌کنی، مصباح‌الهدی، حجازی‌فر، سعید. (۱۳۹۴). "شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی)". *فصلنامه مدیریت اسلامی*، دی، صص ۴۵-۷۲.
- درخشه، جلال و مصطفی غفاری. (۱۳۹۰). "دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در جهان اسلام: فرصت‌ها، اقدامات، اولویت‌ها و دستاوردها". *مطالعه فرهنگ و ارتباطات*، سال دوازدهم، شماره ۱۶، زمستان، صص ۹-۴۶.

دهشیری، محمدرضا، سید جلال دهقانی فیروزآبادی و بهنام سرخیل فر. (۱۳۹۱). همایش ملی جایگاه تکافل و رفتارهای حمایت‌گرا در دیپلماسی فرهنگی. تهران: مؤسسه فرهنگی، هنری و انتشارات بین‌المللی الهدی. راحلی، حسین و شکوری، علی. (۱۳۸۷). "بررسی زمینه‌های حاکمیتی جهاد سازندگی و نقش این زمینه‌ها در دستاوردهای آن از تشکیل تا ادغام (۱۳۵۸-۱۳۸۰)". *نشریه علوم انسانی و اجتماعی*، زمستان، شماره ۲۶، صص ۹۵-۱۱۶.

رنجبر کبوترخانی، مصطفی، دهقانان، حامد، رحیمی، سعید. (۱۴۰۰). "مرور نظام‌مند مطالعات مدیریت جهادی". *فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال شانزدهم، شماره ۴، زمستان، صص ۱۵۵-۱۹۴. زنده‌بودی، فاطمه. (۱۳۸۹). "معرفی و نقد روش: مصاحبه عمیق". *کتاب ماه علوم اجتماعی*، شماره ۲۵، فروردین، صص ۷۶-۸۵.

صالحی امیری، رضا و سعید محمدی. (۱۳۸۹). *دیپلماسی فرهنگی*. تهران: ققنوس.

ADFD. (2015). About ADFD. Retrieved from Abu Dhabi Fund for Development: [www.adfd.ae](http://www.adfd.ae).

AECID. (2016, May). Intro. Retrieved from The Spanish Agency for International Development Cooperation: <http://www.aecid.es/>

AIDA. (2016). About Us. Retrieved from Azerbaijan International Development Agency: [www.aida.az](http://www.aida.az).

AKDN. (2015). **Overview of the Aga Khan Development Network**. Switzerland: Aga Khan Development Network.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.

Cull, N. J. (2009). **Public Diplomacy: Lessons from the Past**. Los Angeles: Figueroa Press.

Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. New York: Palgrave Macmillan.

Snow, N., & Taylor, P. (2009). **Routledge Handbook of Public Diplomacy**. New York: Routledge.

