



Competencies of managers and jihadi forces

Saeed Hejazifar¹

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. Email: saeedhejazifar@gmail.com

Volume info

Vol. 33
Series: 4
Winter 2026

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
10 June 2025

Revised:
31 December 2025

Accepted:
23 July 2026

Published:
23 July 2026

ISSN – E-ISSN

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



Abstract

Jihadi management, as one of the indigenous and value-based management models, was formed after the victory of the Islamic Revolution of Iran, especially in revolutionary and popular institutions, and in recent years, with the emphasis of the Supreme Leader, more attention has been paid to it. Despite the importance of this model, research conducted in the field of identifying the competencies of managers and jihadi forces has been mainly scattered and a coherent and systematic explanation of its components and indicators has not been presented. The aim of the present study is to identify and explain the competencies of managers and jihadi forces based on a systematic analysis of existing texts and research. This research was conducted in terms of methodology, qualitative and based on content analysis. For this purpose, scientific texts and research related to jihadi management were analyzed after going through the initial coding stages, identifying basic themes, organizing themes, and comprehensive themes. The research findings show that the competencies of jihadi managers include components such as capacity management, meritocracy, order and legalism, teamwork spirit, unity, prudence, management knowledge, guidance and leadership role, people-oriented and service-oriented. Also, the competencies of jihadi forces can be explained in dimensions such as intelligence and creativity, struggle, justice-seeking, religiosity and ethics, stewardship, independence and authority, revolutionism and transformation. The research results indicate that jihadi management, while benefiting from general management competencies, provides a distinctive and superior model for managing organizations, especially in challenging and resource-limited conditions, with a value-oriented, commitment-oriented and problem-oriented orientation to these competencies.

Keywords: Jihadi management, Jihadi manager, Jihadi force, Competence, Islamic management.

Cite this Paper: Hejazifar S. (2026). Competencies of managers and jihadi forces. Journal of Islamic Management. 33(4), 201-243. DOR: 20.1001.1.22516980.1405.33.4.2.2



Publisher:
Imam Hossein University.

©
The Author(s).



شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی

سعید حجازی‌فر^۱

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

Email: saeedhezafar@gmail.com

چکیده

مدیریت جهادی به‌عنوان یکی از الگوهای بومی و ارزشی مدیریت، پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران و به‌ویژه در نهادهای انقلابی و مردمی شکل گرفت و در سال‌های اخیر با تأکیدات مقام معظم رهبری، توجه بیشتری به آن شده است. با وجود اهمیت این الگو، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه شناختی شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی عمدتاً پراکنده بوده و تبیین منسجم و نظام‌مندی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن ارائه نشده است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی بر اساس تحلیل نظام‌مند متون و پژوهش‌های موجود است. این پژوهش از نظر روش، کیفی و مبتنی بر **تحلیل مضمون** انجام شده است. بدین منظور، متون علمی و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت جهادی پس از طی مراحل کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شایستگی‌های مدیران جهادی شامل مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت ظرفیت‌ها، شایسته‌سالاری، نظم و قانون‌گرایی، روحیه کار تیمی، وحدت‌گرایی، تدبیر، برخورداری از دانش مدیریت، نقش هدایتی و رهبری، مردم‌داری و خدمت‌محوری است. همچنین شایستگی‌های نیروهای جهادی در ابعاد هم‌چون هوشمندی و خلاقیت، مجاهدت، عدالت‌خواهی، دینداری و اخلاق‌مداری، ولایت‌مداری، استقلال و اقتدار، انقلابی‌گری و تحول‌گرایی قابل تبیین است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت جهادی، ضمن بهره‌مندی از شایستگی‌های عمومی مدیریت، با جهت‌دهی ارزشی، تعهدمحور و مسئله‌محور به این شایستگی‌ها، الگویی متمایز و تعالی‌بخش برای اداره سازمان‌ها، به‌ویژه در شرایط چالش‌زا و محدودیت منابع، فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جهادی، مدیرجهادی، نیروی جهادی، شایستگی، مدیریت اسلامی.

سال و شماره

سال ۳۳، شماره: ۴

زمستان ۱۴۰۴

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵

شاب چاپی و الکترونیکی

شاب چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

استناد: حجازی‌فر، سعید. (۱۴۰۵). شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی؛ مدیریت اسلامی؛ ۳۳(۴): ۲۴۳-۲۰۱.

DOR: 20.1001.1.22516980.1405.33.4.2.2



نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)



مقدمه

انقلاب اسلامی ایران تحولات زیادی را در عرصه‌های مختلف به وجود آورد. یکی از عرصه‌های مهم عرصه مدیریت بود که در نهادهای برآمده از انقلاب اسلامی ظهور پیدا کرد. در این نهادها سبک جدیدی از مدیریت شکل گرفت که با رویکردهای رایج مدیریت تفاوت‌های اساسی داشتند به عنوان مثال در این سازمانها به جای روابط ریسی و مرئوسی، روابط برادری حاکم بود و نیروهای سازمان، همچون اعضای یک خانواده بودند. در سال‌های بعد این سبک مدیریت به عنوان مدیریت جهادی شناخته شد ولی متأسفانه پژوهش‌های چندانی برای مدلسازی آن صورت نگرفت. مدیریت و فرهنگ جهادی زاییده انقلاب اسلامی بود که امام خامنه‌ای (اعلی‌الله مقامه الشریف) بارها بر اهمیت آن تأکید داشتند. ایشان می‌فرمایند: «در نظام جمهوری اسلامی و به برکت انقلاب اسلامی، همه تلاش‌ها سرعت و کارایی مضاعفی پیدا می‌کند. آنچه انقلاب اسلامی به مردم ما داد، فرهنگ جهادی بود. فرهنگ جهادی در همه صحنه‌ها و عرصه‌ها به کار می‌آید و در زمینه کارهای زیربنایی کشاورزی و دامداری و امثال اینها هم از اوّل انقلاب، روح و فرهنگ جهادی وارد میدان شد» (امام خامنه‌ای، ۱۴/۱۰/۱۳۸۲).

در عرصه مدیریت جهادی، موضوعات مختلفی مورد توجه قرار گرفته است و نتایج ارزشمندی نیز حاصل شده است. یکی از موضوعاتی که مورد توجه قرار گرفته است ویژگی‌ها و شاخص‌های جهادی بودن و همچنین شایستگی‌های مدیران جهادی است. این ویژگی‌ها اهمیت زیادی دارند که هم می‌توانند در جذب، پرورش نیروی انسانی و همچنین در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان مد نظر قرار گیرد.

در همین راستا و برای شناسایی ابعاد و شاخصه‌های مدیریت جهادی و همچنین ویژگی‌های مدیران جهادی و نیروهای جهادی، پژوهش‌های پراکنده‌ای در سال‌های اخیر انجام شده است. این منابع شامل موارد مختلفی است که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.

برای یکپارچه سازی و انسجام پژوهش‌های گذشته این پژوهش می‌کوشد مولفه‌ها و شاخص‌های نیروی جهادی در سازمان را شناسایی نماید.

بنابراین سوالات این پژوهش عبارتند از:

۱. در پژوهش‌های گذشته چه ویژگی‌ها و مولفه‌هایی برای مدیران جهادی ذکر شده است؟
 ۲. در پژوهش‌های گذشته چه ویژگی‌ها و مولفه‌هایی برای نیروهای جهادی ذکر شده است؟
- در پاسخ به سوالات فوق، در ابتدا منابع مرتبط مورد شناسایی قرار گرفت و منابعی که ارتباط بیشتری با موضوع پژوهش داشتند انتخاب شدند. در ادامه نیز با مطالعه این منابع تلاش شد که ابعاد و مولفه‌های مدنظر در این پژوهش‌ها به صورت خلاصه استخراج و در این پژوهش گزارش شود. در پایان نیز تلاش شد با توجه به یافته‌های همین پژوهش‌ها، یک جمع‌بندی در مورد شاخص‌های مدیران جهادی و همچنین مولفه‌ها و شاخصهای نیروهای جهادی ارائه شود.

مبانی نظری

مدیریت جهادی: با توجه به نتایج این پژوهش برای تبیین چیستی و ماهیت مدیریت جهادی تعریفی از مدیریت جهادی به این صورت ارائه می‌گردد: "مدیریت جهادی عبارت است از رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالش‌ها و کمبودها و ایجاد ظرفیت‌های جدید با منابع و تشریفات حداقلی از طریق ایثار و تلاش مضاعف و برادرانه در جهت تقرب الی الله." (حجازی فر، ۱۳۹۴).

عبارت «چالش‌ها» اشاره به مسائل و مشکلات و بحران‌ها دارد به ویژه چالش‌هایی که از طرف دشمنان و مخالفان یا رقبا تحمیل می‌شود و عبارت «کمبودها» اشاره به کمبود در زمینه‌های مختلف مثل نیروی انسانی، امکانات زیرساختی، منابع مالی و ... دارد. چالش‌ها و کمبودها نشان‌دهنده آن است که مدیریت جهادی در چنین مواقعی تبلور بیشتری دارد و هرچقدر چالش‌ها جدی‌تر و کمبودها بیشتر باشد نیاز به مدیریت جهادی بیشتر خواهد بود. عبارت «جبران» به این اشاره دارد که علاوه بر رفع چالش‌ها در مرحله بعد این چالش‌ها به فرصت تبدیل می‌شوند. عبارت «ایجاد ظرفیت‌های جدید» اشاره به این دارد که کمبودها نیز جبران می‌شوند و ظرفیت‌های جدیدی شناسایی یا ایجاد می‌گردند. عبارت «جسورانه و خلاقانه» اشاره به این دارد که در مدیریت جهادی شجاعت، جسارت، خلاقیت و ابتکار در رفع و جبران چالش‌ها و کمبودها اهمیت زیادی دارد و بدون آنها نمی‌شود به این اهداف دست یافت. عبارت «منابع و تشریفات حداقلی» اشاره به این دارد که رفع چالش‌ها و جبران کمبودها بدون صرف منابع زیاد و به دور از تشریفات زائد اداری و بوروکراتیک و سایر تشریفات انجام می‌گیرد. عبارت «ایثار و تلاش مضاعف» اشاره به این دارد که چالش‌ها و

کمبودها باعث می‌شود که مدیران و نیروها ایثار، فداکاری، تلاش و همتی بالاتر از حد متعارف از خود نشان دهند تا بتوانند به اهداف برسند. عبارت «برادرانه» اشاره به این دارد که در مدیریت جهادی فضای برادرانه وجود دارند و ارتباطات بین نیروها بسیار نزدیک و صمیمی است که همین امر اثرات و فواید مثبت بسیاری دارد. عبارت «در جهت تقرب الی الله» اشاره به این دارد که مقصد نهایی مدیریت جهادی نزدیک شدن به خدا و جلب رضایت او و رسیدن به تعالی معنوی است. مدیریت جهادی می‌خواهد از طریق خدمتگزاری مخلصانه به خداوند نزدیک‌تر گردد (حجازی فر، ۱۳۹۴).

شایستگی‌های مدیران: شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است، اما اغلب مدل‌ها شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارایه می‌دهند. این امر در عملکرد به معیارهای اثربخش تعبیر می‌شود (خنیفر، ۱۳۸۰، ص ۸۲).

اولین بار، دیوید مک کللند^۱، ایده شایستگی را در ادبیات منابع انسانی معرفی و مطرح کرد. وی در تحقیقی که در سال ۱۹۷۳ انجام شد، نشان داد شایستگی‌هایی همچون: حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (مک کللند، ۱۹۷۳). شایستگی ویژگی اساسی هر فرد است که با عملکرد اثربخش شغلی مرتبط باشد. شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (دراگانیدیس و منتزاس^۲، ۲۰۰۶). در زمینه شایستگی‌ها، الگوهای مختلفی هست که برخی بر توانایی‌های عمومی و کیفیت نیروی انسانی تأکید دارد در حالی که دیگر الگوها بر مهارت‌های تکنیکی شغلی نیروی انسانی تأکید می‌ورزد (نیوسام و همکاران^۳، ۲۰۰۴). شایستگی‌ها را گلמן و بویاتزیس^۴ (۲۰۰۲) در قالب دو مقوله زیر دسته‌بندی می‌کنند:

الف) شایستگی‌های فردی: این شایستگی‌ها روش و چگونگی مدیریت بر خود را تعیین می‌کند.

۱. McClelland D.

2. Draganidis and Mentzas, G.

3. Newsome et al.

4. Goleman and Boyatzis

ب) شایستگی‌های اجتماعی: این شایستگی‌ها، چگونگی مدیریت ارتباطات را تعیین می‌نماید. بررسی شایستگی‌های مدیریتی صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌بایست توسط مدیران به دست آید در قالب سه دسته شایستگی‌های مبتنی بر: دانش، مهارت و ارزش‌ها عرضه می‌شود (ویکراماسینگ و زویزا^۱، ۲۰۰۸). شایستگی‌های مدیریتی و رهبری اثربخش در نیروی دریایی بریتانیا تحت عناوین شایستگی‌های ادراکی، هم‌جهت‌سازی، تعاملی و موفقیت‌آفرینی در یک قالب یکپارچه ارائه می‌شود (یانگ و دولویکز^۲، ۲۰۰۹). با مطالعات متعددی در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی توسط اولریچ و همکاران^۳، این محققان الگویی ارائه دادند که در آن ابعاد عملگرایی معتبر^۴، عامل فرهنگ و تغییر^۵، مدیر استعداد / طراح سازمان^۶، معمار استراتژی^۷، مجری عملیاتی^۸ و هم پیمان کسب و کار^۹ را مورد شناسایی و انتخاب قرار دادند (اولریچ و همکاران، ۲۰۰۸، ۱۲۵).

پیشینه پژوهش

در ایران نیز مطالعات خوبی در حوزه بررسی شایستگی‌های مدیران و به خصوص بررسی مفهوم شایستگی و تعالی در سازمان‌های نظامی انجام شده است که می‌توان به تحقیقات ذیل اشاره کرد:

فرهی و همکاران (۱۳۸۹)، الگوی توسعه و تعالی و ارتقای شایستگی فرماندهان سپاه را از منظر امام خامنه‌ای مدظله العالی ارائه کرده‌اند. در این الگو به راهبردهایی چون: تحکیم مبانی اعتقادی معرفتی، التزام به اعمال عبادی رفتاری، بالا بردن دانش، افزایش سطح مهارت‌ها، توان‌افزایی توانایی‌ها، گسترش بینش و بصیرت و آمادگی‌های همه‌جانبه رسیده‌اند.

محققان دیگری، الگوی شایستگی‌های محوری دانشگاه علوم انتظامی را با تأکید بر مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داده است که در صورتی که منابع مدیریت دانش موجود در

1. Wickramasinghe and Zoyza
2. Young and Dulewicz
3. Ulrich. et al.
4. Credible Activist
5. Culture and Change Steward
6. Talent Manager / Organization Designer
7. Strategy Architect
8. Operational Executor
9. Business Ally

دانشگاه علوم انتظامی با توجه به سه سطح: ساختار، راهبرد و فرهنگ سازمانی به قابلیت‌های مدیریت دانش که از طریق ترکیب منابع زیربنایی و فرآیندهای مدیریت دانش به دست می‌آید، تبدیل شوند؛ می‌توانند به ایجاد و کسب شایستگی‌ها کمک نمایند (پورسعید و همکاران، ۱۳۹۱).

عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی دیگر با عنوان "الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴"، شایستگی‌ها را در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی کرده‌اند.

محمدی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان پایه نظری الگوی تعالی فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر قرآن کریم و با بررسی آیات مربوط به پیامبر اعظم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) در تفسیر المیزان، به شش مقوله یا بعد اصلی شامل: اسوه انسان‌شناسی الهی، اسوه تربیت الهی، اسوه بصیرت و حیانی، اسوه احاطه الهی، اسوه تحقق احکام الهی و اسوه کمال الهی دست یافتند.

رضایی و خیراندیش (۱۳۹۲)، در تحقیقات خود در ارتباط با تأثیر شایستگی‌های اجتماعی افسران دانشگاه هوایی شهید ستاری بر موفقیت مدیریت دانش، ویژگی‌های شخصی، توانمندی‌های کارکنان، تعامل و ارتباط با اعضا را از ابعاد شایستگی‌های اجتماعی در نظر گرفته‌اند.

محققانی با انتشار تحقیق خود در مجله مطالعات مدیریت انتظامی در رابطه با موضوع "شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران"، ۱۶ عامل سازنده شایستگی مدیران در دانشگاه پیام نور استان تهران را مورد بررسی و آزمون قرار داده‌اند (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

شیانی و همکاران (۱۳۹۴)، در شناسایی شایستگی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام)، به عوامل تفکر منطقی، انتقادپذیری، نگرش علمی - دانشگاهی، نوآوری، مدیریت راهبردی، مدیریت مشارکتی و کار گروهی دست یافته‌اند.

روش پژوهش

روش این پژوهش از نوع کیفی است و تحلیل داده‌ها از طریق روش تحلیل مضمون انجام شده است. داده‌های اولیه نیز از مقالات مرتبط و معتبر فارسی در حوزه موضوع پژوهش استخراج شدند. برای کسب نتایج مفید و با معنی در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روشمند تحلیل شود؛ اما متأسفانه ابزارهای تحلیلی اندکی در این زمینه وجود دارد؛ به طوری که پژوهشگران

معمولا تمایل پیدا کرده اند پرسشش مربوط به چگونگی را از تحلیلهای خود حذف کنند. با این حال رشد معتابه استفاده از تحلیلهای کیفی، امیدوار کنند است اما همچنان به ابزارهای پیشرفته تری جهت تسهیل این تحلیلها، نیاز است. همچنین لازم است درک بهتری از تحلیل کیفی حاصل شود تا با اطمینان بتوان از آن به عنوان روشی قوی و مناسب استفاده کرد. این امر تنها با ثبت نظام مند و تبیین روشهای تحلیل امکان پذیر است؛ به گونه ای که فنون موجود، تسهیم و با بهبود آنها، ابزارهای جدید و بهتری، پردازش شود. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۲)

پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالبا از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آنها استفاده می کنند. برای مثال مشاور مدیریت از تحلیل مضمون جهت تجزیه و تحلیل روندهای جدید در بازار و تدوین راهبرد مطلوب سازمان یا شناخت فرهنگ سازمانی بهره می برد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۴).

۴-۱- تعریف تحلیل مضمون:

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. تحلیل مضمون، صرفا روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می تواند در اکثر روش های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

الف- دیدن متن

ب- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهرا نامرتبط

ج- تحلیل اطلاعات کیفی

د- مشاهده نظام مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ

ه- تبدیل داده های کیفی به داده های کمی (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۵۳)

تحلیل تم یکی از روش های متداول در تحلیل کیفی است. به هر حال آن به عنوان یک روش با جزئیات کمتری گفته شده و توجه اندکی به آن شده است. این نشان می دهد که به راحتی قابل دستیابی برای تازه کارها نیست. این تکنیک مثل سایر تکنیک های کیفی مبتنی بر یک تئوری

خاصی نیست. در روش تحلیل تم وظیفه محقق شناخت تعداد محدودی از تمهایی است که به طور کافی بازتاب دهنده داده‌های متنی است. این کار، کار ساده‌ای نیست. در اینجا محقق برای ارتباط سازی بین داده‌ها باید داده‌ها را کدگذاری نماید. در اینجا محققین توصیف لفظی مختصری برای مجموعه‌ی قابل توجهی از داده‌ها انجام می‌دهند. ممکن است تحلیلگر برای هر دویاسه خط از داده‌ها یک کدی اختصاص دهد البته قاعده خاصی برای آن وجود ندارد و ممکن است در موارد گوناگون، متفاوت باشد. بعد از کدگذاری محقق باید تلاش کند تمهایی را شناسایی کند که مجموعه‌ای از این کدها را یکپارچه نماید. محقق نیاز دارد که هر تم را به صورت شایسته‌ای شناسایی نماید لذا آن برای دیگران به صورت دقیق روشن خواهد شد که تم چیست. (کرامر وهاویت، ۲۰۰۷، ص ۴۰۰) در واقع در اینجا بصورت متوالی هر گزاره معنی‌دار را با تمام گزاره‌های قبلی مقایسه نموده و خوشه‌های مشابه توسط کدهای یکسان برچسب گذاری می‌شود بعد از اینکه گزاره‌ها کدگذاری شدند. کدها بوسیله تشابهاتشان گروه‌بندی شده بر مبنای هر گروه‌بندی یک «تم» ایجاد می‌شود.

از طریق تحلیل، محقق ارتباط هر مضمون با سوال پژوهش و مجموعه داده‌ها به شکل یک کل را مد نظر قرار می‌دهد، بنابراین تداوم تحلیل ایجاد شده پیچیده است. بطور همزمان همان گونه که شناسایی مضامین در حال پیشرفت است، محقق نیز ارتباط بین دسته‌ها را مدنظر دارد. از این طریق، داده‌هایی که از طریق کدگذاری خارج از محتوای خود مورد تحلیل قرار گرفته‌اند ارتباط خود با منبعشان را حفظ و در نتیجه می‌توانند به سمت ویژگی تعمیم‌پذیری اندیشه‌نگارانه در پژوهشی کیفی هدایت شوند. فرآیند تلفیق مجدد و ارتباط به منبع داده، تحلیل مضمون بنیاد را از تحلیل محتوای کیفی متمایز می‌سازد. در تحلیل محتوای کیفی، داده‌های کدگذاری و جدانشده، بدون در نظر گرفتن ارتباط با منبعی که از آن منشعب شده‌اند، تحلیل می‌شوند. (گیون، ۲۰۰۸، ص ۸۶۷)

تحلیل مضمون طیف گسترده‌ای از روشها و فنون را در بر می‌گیرد. در فرایند تحلیل مضمون با توجه به اهداف و سوالات پژوهش می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۶۲) تحلیل قالب مضامین، ماتریس مضامین، شبکه مضامین، تحلیل

مقایسه‌ای از جمله روش‌ها و فنون تحلیل تم می‌باشد. روشی که در این پژوهش با توجه به ویژگی‌های پژوهش و همچنین ویژگیهای ابزارها و فنون تحلیل روش شبکه مضامین انتخاب شده است.

۴-۲- شبکه مضامین:

شبکه مضامین نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ آنرا توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده شده می‌شود.

شبکه‌های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله مراتب در میان آنها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تاکید شود. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان پژوهش، روشن و فهمیدنی شود (آتراید، استیرلینگ، ۲۰۰۱، ۳۸۸-۳۸۹).

یافته‌های پژوهش

در جدول ذیل یافته‌های پژوهش به صورت خلاصه ارائه می‌گردد.

جدول ۱: مضامین پایه و سازمنده شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱	بهره‌وری فزاینده (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	بهره‌وری
۲	تجربه اندوز (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	تجربه‌گرایی
۳	بهره‌گیری از تجربه‌های موفق (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۴	پیگیری جدی در دریافت بودجه و منابع لازم (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	نظارت، جدیت و پیگیری
۵	هماهنگی و نظارت (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۶	جدیت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷	دارای دقت در عمل (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۸	کیفیت گرایی و نتیجه گرایی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۹	حضور فیزیکی و مستقیم در میدان عمل (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۰	پیگیری و نتیجه گرایی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۱۱	جدیت در کار (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۲	پیگیری مستمر (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۴	احساس تعهد و مسئولیت شدید در رسیدن به هدف و سرعت در کار (محقق معین، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶)	مدیریت زمان و سرعت عمل
۱۵	سرعت در انجام کار (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۶	بهره برداری بهینه از زمان (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۷	سرعت عمل (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۱۸	انجام بهترین کار در بهترین زمان (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	عشق به کار
۱۹	علاقه کاری (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۰	نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کار (مرتضوی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۲۱	وظیفه شناسی و عشق و تعهد (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶)	عملگرایی
۲۲	عمل گرایی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۳	روحیه عملیاتی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۴	قدرت عمل و مانور (مرتضوی، ۱۳۸۶)	
۲۵	مسئولیت پذیری (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	مسئولیت پذیری
۲۶	مسئولیت پذیری (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۷	احساس مالکیت و مسئولیت (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۸	آمادگی برای قبول مسئولیت و تلاش بیشتر در رده های مختلف سازمانی (مرتضوی، ۱۳۸۶)	
۲۹	وجدان کاری (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	وجدان کاری
۳۰	وجدان کاری بالا (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۳۱	دارای روحیه انقلابی (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	انقلابی
۳۲	شدیداً انقلابی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۳	تنها مرزبندی با افراد (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۴	هدایت افراد در مسیر انقلاب (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۵	انقلابی گری (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۳۶	روحیه انقلابی (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۳۷	اعتقاد به حفظ نظام و انقلاب اسلامی و ترجمان اندیشه های امام و انقلاب در مناطق روستایی (مغانی، ۱۳۸۶) و (ابراهیم پور، خلقانی، ۱۳۸۶)	
۳۸	آتش به اختیار (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	آتش به اختیار
۳۹	آرمانگرایی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	آرمان گرایی
۴۰	آرمانگرایی (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۴۱	آرمان گرایی (رجب بیگی و احمدی، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۴۲	بهبود ادامه دار در روش و محصولات (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	بهبود مستمر در امور
۴۳	مدیریت تغییر (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	مدیریت تغییر

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۴۴	تحول آفرینی و فرهنگ سازی (امیری فر، ۱۳۸۶)	
۴۵	دشمن ستیزی (تبری) (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	تبری و تولی
۴۶	جمع اضداد: شدید در دشمنی با کفار، لین در دوستی با مؤمنین (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۴۷	تقویت جبهه مقاومت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	تقویت جبهه مقاومت
۴۸	توسعه مرزهای جغرافیایی به مرزهای ایدئولوژیک (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	توسعه مرزهای جغرافیایی به مرزهای ایدئولوژیک
۴۹	ایجاد ارتش چند ملیتی اسلامی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۵۰	جهاد برونی با عوامل جهاد اصغر و مقاومت (شیخی، ۱۳۸۶)	جهاد اصغر
۵۱	بیگانه ستیزی و تبلور ارزشها و شعارهای انقلاب در مقابل مدرنیسم در قاموس غربی شدن (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (ابراهیم پور، خلقالی، ۱۳۸۶)	
۵۲	شهادت طلبی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	شهادت طلبی
۵۳	توجه به تهدیدات داخلی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، آگاه بودن در برابر تهدیدات خارجی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، عدم توجه صرف به تهدیدات شناخته شده (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، عدم غفلت از تهدیدات نزدیک به دلیل توجه به تهدیدات دور (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، اجتناب از ظاهر بینی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، کسب آمادگی برای مقابله با تهدیدات ناشناخته و دور از انتظار (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، بیداری در برابر تبلیغات مسموم (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	هوشیاری در برابر تهدیدات و دشمنان
۵۴	باورمندی به جهاد در رسانه (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۵۵	شناخت دشمن (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۵۶	خدمتگزار (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	خدمتگزار
۵۷	خدمت به مردم (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۵۸	عشق به خدمت و خدمتگذاری (ابراهیم پور، خلقانی، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷)	
۵۹	عالم به علم مدیریت (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	دارای دانش مدیریت
۶۰	برخوردار از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۶۱	سازماندهی و معماری سازمان (سلیمانی، ۱۴۰۰)، برنامه ریزی و طرح ریزی (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۶۲	انعطافپذیری (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، شخصیت دادن به نیروها (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، تشویق افراد به شرکت در فعالیت جهادی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، روحیه دادن به افراد (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، حمایت از نیروها (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، انجام فعالیتها به صورت گروهی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	روحیه کار تیمی
۶۳	عدم ورود به حوزه اختیارات دیگران (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۶۴	مشورت خواه (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)، نقدپذیر منصف (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)، همگرا کننده افکار (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۶۵	اعتماد به اعضای گروه (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۶۶	رفتار تشکیلاتی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۶۷	عدم نگاه اربابانه و تأکید بر نگاه برادرانه (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۶۸	مدیریت اقناعی و اقتضایی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۶۹	حسن مسئولیت نسبت به دیگران (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷۰	حسن مسئولیت نسبت به دیگران (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷۱	توجه به ابعاد انسانی در مدیریت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۷۲	ابراز علاقه به نیروها (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)، اهل تعامل (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)، جانشین پروری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷۳	توجه به خرد جمعی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷۴	رابطه صمیمی با نیروها (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۷۵	ارتباطات مؤثر با همکاران و مردم (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۶۷	برخورداری از روحیه کار تیمی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۷۷	دارای ارتباطات گسترده (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۸۷	توجه به تربیت و کادرسازی (روحیه مربی گیری) (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۹۷	مشورت پذیری و مشارکت جویی از مردم (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۸۰	کاوشگری نقطه طلایی میل، نیاز و مصلحت مخاطب (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۸۱	ارتباط نزدیک با نیروها (سلیمانی، ۱۴۰۰)، جلب مشارکت پیروان (سلیمانی، ۱۴۰۰)، متقاعدسازی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تربیت افراد (سلیمانی، ۱۴۰۰)، روشنکردن افقها (سلیمانی، ۱۴۰۰)، اعتماد کردن به پیروان (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۸۲	تقسیم کار (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۸۳	ارتباط صمیمانه مدیران ستاد و صف (عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۸۴	ارتباط نزدیک و عاطفی با جهادگران و حساسیت نسبت به مشکلات آنها (عباسی، الف، ۱۳۸۶) و (مرتضوی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶، ب، ۲۳ و ۲۸ و عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۸۵	پذیرش صراحت لهجه، آزادگی و چالش گرایی (محقق معین، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۸۶	ایمان داشتن به توان نیروهای بومی و اعتماد به آنها(عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۸۷	توقع از نیروها در حد توان(موحد، ۱۳۸۶) توجه به نیروها به عنوان مهمترین منابع کاری و عدم برخورد ابزاری با نیروها (موحد، ۱۳۸۶)	
۸۸	تصمیم سازی و تصمیم گیری اقناعی، توان کار دسته جمعی، مشارکتی و شورایی و اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم گیریهای کلان(ابراهیم پور، خالقانی، ۱۳۸۶)و(محقق معین، ۱۳۸۶)و(مودی و همکاران، ۱۳۸۶)و(امیری فر، ۱۳۸۶)و(بیدخوری، ۱۳۸۶)و(۱۸ و نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶)و(جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷)	
۸۹	شایسته گزین(فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	شایسته سالاری
۹۰	ارتقاء خود به خودی تنها با ملاک توانایی(ارتقاء مبتنی بر شایستگی، به صورت خود به خودی و مستقل از عوامل غیر حرفه ای)(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۹۱	شایسته سالاری(شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۹۲	شایسته سالاری(کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۹۳	شایسته و شایسته گزین(صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۹۴	شایستگی مدیریتی(سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۹۵	صلاحیت و شایستگی مسئولین(شیر محمدی، ۱۳۸۶)	
۹۶	مدیر(فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	مدیر
۹۷	ورود کامل در تمامی ابعاد طرح (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۹۸	توانمند و مسلط(پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۹۹	مدیر و مدبر(پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۰۰	مدیر بودن(شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۱۰۱	توان مدیریتی (مهارت، تجربه) (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۱۰۲	تدبیر قوی(سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۰۳	مدیریت ظرفیتهای(پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	مدیریت ظرفیتهای

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۰۴	ظرفیت سازی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۰۵	توان ظرفیت سازی جدید (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۱۰۶	مردم دار (فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	مردم داری
۱۰۷	مردم باوری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۰۸	از جنس مردم بودن و با مردم بودن (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۱۰۹	مردم دوستی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، از جنس مردم بودن (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۱۰	خدمت خالصانه به مردم (سلیمانی، ۱۴۰۰)، عشقورزی به مردم (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۱۱	برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت جهادگران و مردم (رجب بیگی و احمدی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (صدرالسادات، ۱۳۸۶) و (موحّد، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶)	
۱۱۲	کمک به مردم به ویژه محرومان (سلیمی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و (جهانبخش، ۱۳۸۶) و (عباسی، ب، ۱۳۸۶) و (مقیم، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۱۱۳	قانون مدار (فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	نظم و قانون گرایی
۱۱۴	نظم و قانون گرایی (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۱۱۵	قانون گرایی (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۱۱۶	منظم (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۱۷	قانون مداری (مقیم، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (سلیمی، ۱۳۸۶)،	
۱۱۸	هدایتگر (فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	هادی و هدایتگر

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۱۹	برانگیزاننده (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۲۰	توانمندی در جریان سازی و گروه سازی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۲۱	مدیر پیشرو و الگو (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۲۲	اعمال مدیریت به سبک رهبری (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۲۳	ایجاد انگیزه و روحیه در نیروها (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۲۴	اسوه عمل (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۲۵	محبوب (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۲۶	مهارت تأثیرگذاری بر مخاطب (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۲۷	نگاه پدران (سلیمانی، ۱۴۰۰)، مربیگری (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۲۸	رهبری پویا (رجب بیگی و احمدی، ۱۳۸۶)	
۱۲۹	سبک رهبری هدایتی، حمایتی و تقویتی (بیدخوری، ۱۳۸۶)	
۱۳۰	بر انگیزتن حس وطن دوستی و احساس غرور در نزد مدیران (عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۱۳۱	تقویت روحیه ایمان در میان مخاطبان (خارکوهی، ۱۳۸۶)	
۱۳۲	نگهداری نیروها در جو معنوی (موحد، ۱۳۸۶)	
۱۳۳	دعوت به وحدت (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پرهیز از تفرقه (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	وحدت گرا
۱۳۴	حفظ اتحاد التزامی برای مومنین است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۱۳۵	اتحاد پرور (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۳۶	گذشت از جان (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، بخشش مال (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، بخشش از هر چه دوستداشتنی است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	احسان
۱۳۷	امین (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	امین

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۳۸	فداکاری (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، مقدم داشتن دیگران بر خود (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	ایثار و فداکاری
۱۳۹	ایثارگر (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۴۰	ایثار در پیشبرد امور (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۴۱	ایثار (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۱۴۲	روحیه ایثارگری (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۱۴۳	روحیه ایثارگری و فداکاری (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (میر، ۱۳۸۶) و (عباسی، ب، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷)	
۱۴۴	جهادگر با نفس (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	جهاد با نفس
۱۴۵	تقوا و خودکنترلی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تهذیب نفس (سلیمانی، ۱۴۰۰)، خودسازی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، پاکدامنی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۴۶	مهربانی و اخلاق خوب (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	حسن خلق و اخلاق مداری
۱۴۷	نهادینه کردن اخلاق و ارزشهای دینی در محیط کار (موحد، ۱۳۸۶)	
۱۴۸	مهرورز (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۴۹	صبور و دارای سعه صدر (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۵۰	برخورداری از فضایل اخلاقی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۵۱	شیوه بحث علمی، اخلاق محور (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۵۲	احترام گذاری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۵۳	مهربان و عاطفی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۵۴	تعامل مثبت با همه (مردم، نیروها، رهبران مقاومت و...) (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۵۵	اخلاق مداری (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۵۶	سعه صدر (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۱۵۷	التزام به اخلاق حرفه‌ای (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۱۵۸	حسن خلق (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۱۵۹	قول لین (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۱۶۰	برخورد صمیمی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۶۱	توجه به کرامت انسانی (موحد، ۱۳۸۶) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶)	
۱۶۲	حفظ اسرار (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	حفظ اسرار
۱۶۳	زاهد به دنیا (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	زهد و ساده زیستی
۱۶۴	ساده زیست (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۶۵	فارغ از تعلقات دنیایی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۶۶	قناعت و ساده‌زیستی (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۱۶۷	دنیا گریزی و زندگی غیر مرفه (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۱۶۸	زهد (سلیمانی، ۱۴۰۰)، دوری از تجملات (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۶۹	ساده زیستی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، بی تعلقی به دنیا (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۷۰	دوری از تشریفات (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۱۷۱	روحیه ساده زیستی مدیران و از جنس مردم بودن (عباسی، ب، ۱۳۸۶) و (شیر محمدی، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۱۷۲	صادق در کردار (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	صداقت
۱۷۳	مسلمان در گفتار و کردار (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۷۴	اخلاص و وحدت اندیشه و عمل (سلیمی، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (مقیم، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۷۵	فراهم نمودن فرصت جبران خطا برای افراد (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، باز گذاشتن راه برای بازگشت افراد خطاکار پشیمان (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، چشمپوشی از خطاهای دیگران (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، اغماض و تغافل (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	عفو خطاها
۱۷۶	منافی مقام پرستی (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	گمنامی و پرهیز از مقام پرستی
۱۷۸	ناشناختگی و گمنامی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۱۷۹	شهرت گریزی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۱۸۰	مغرور نشدن در هنگام کسب موفقیت (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پرهیز از تفاخر و تکبر (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پرهیز از خودنمایی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	متواضع و پرهیز از تکبر
۱۸۱	متواضع (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۸۲	متواضع (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۸۳	تواضع و فروتنی (کرم نیا، ۱۳۸۶)	
۱۸۴	تشریک مساعی و نظارت روحانیون (مقیم، ۱۳۸۶)	ارتباط با روحانیون
۱۸۵	دعا و توسل برای حل مشکل و طراحی‌های جدید (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)، اعتقاد به کمک اهل بیت (ع) در سریع تر به جواب رسیدن (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)، تربیت یافته مکتب امام حسین علیه السلام (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	عشق به اهل بیت علیهم السلام و توسل به آنها
۱۸۶	اعتقاد به مبانی و نظام فکری - ارزشی اسلام (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	اعتقاد به مبانی اسلام
۱۸۷	اسلام گرایی و دین محوری (سلیمی، ۱۳۸۶) و (مرتضوی، ۱۳۸۶) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (جهانبخش، ۱۳۸۶) و (سلیمی، ۱۳۸۶) و (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶) و (مغانی، ۱۳۸۶) و (مقیم، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۸۸	رفتار دینی تشکیلاتی (تقوای تشکیلاتی) (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	تقوای تشکیلاتی
۱۸۹	تقوای رسانه ای (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۹۰	دارای نگاه تکلیفی به وظایف (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	تکلیف گرا
۱۹۱	دانستن سلسله روابط تا هدف غایی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۱۹۲	تکلیفمداری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۱۹۳	باور به حقانیت فرمان الهی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، ایمان به ربوبیت خداوند (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، ایمان به ربوبیت خداوند عامل صبر و پیروزی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، صرفاً خداوند را در نظر داشتن (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، خدا را ناظر بر خود دیدن (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، تردید نداشتن به مسیر الهی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	خداگرایی
۱۹۴	ترس از خداوند (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۱۹۵	انجام وظایف با تکیه بر خداوند (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، امید به خداوند (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، اعتماد به خداوند (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۱۹۶	خدا را با خود دانستن در هنگام انجام وظیفه (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، مددجویی از خداوند برای موفقیت (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پایان کارها را با خدا دیدن (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، باور اینکه خداوند رب العالمین است و فرجام همه کارها در دستان اوست (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، خدا را کافی دیدن (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، توکل از نشانه های ایمان است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۱۹۷	متوکل (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)، بنده محض خدا (فرهمندینا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۱۹۸	ایمان بسیار قوی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱۹۹	قصد قربت در کار (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۰۰	دارای ایمان و عمل صالح (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۰۱	با اخلاص و بی ریا (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۰۲	شخصیت معنوی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۰۳	خدامحوری (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)، دین مداری (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۱۰۴	تعهد (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۲۰۵	توکل به خدا و خدامحوری در کارها (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۰۶	انگیزش الهی در خدمت رسانی به مردم (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۰۷	خدامحوری (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۰۸	اخلاص (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۰۹	ایمان به امدادهای الهی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، باور به امداد غیبی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، توکل بالا (سلیمانی، ۱۴۰۰)، خدا باوری (سلیمانی، ۱۴۰۰)، اعتقاد به وعده‌های خدا (سلیمانی، ۱۴۰۰)، حسن ظن نسبت به خدا (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۲۱۰	خداترسی (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) توکل و ایمان و خدا باوری (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۲۱۱	الهام گرفتن از کتاب خدا و سیره پیامبر (ص) و ائمه اطهار (ع) (عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۲۱۳	ایمان به الهی و عبادی بودن فعالیتها (ابراهیم پور، خلقانی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (مرتضوی، ۱۳۸۶)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۱۴	انگیزه‌ها (انگیزه خدایی) (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (موحد، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶)	
۲۱۵	نگاه صرفه جویانه در اجرای پروژه‌ها (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و ۱۳ و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) مدیریت قناعتی و اهمیت دادن به بیت المال و حفظ آن (موحد، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و (مغانی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	صرفه جویی در استفاده از منابع
۲۱۶	ملزم دانستن خود به فرائض دینی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	عمل به تکالیف دینی
۲۱۷	اقامه نماز و وظایف دینی از نشانه‌های ایمان است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، عدم تردید به فرامین الهی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۱۸	اطاعت اوامر الهی از نشانه‌های مومنین است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۱۹	تعهد و پایبندی به برنامه مشخص و ثابت عبادی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۲۰	عمل به تکلیف الهی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۲۲۱	ارزش محوری (شیخی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (جهانبخش، ۱۳۸۶) و (سلیمی، ۱۳۸۶) و (شیر محمدی، ۱۳۸۶) و (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶)	
۲۲۲	تعبد (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۲۲۳	متعهد (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	متعهد
۲۲۴	برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	برخورد منصفانه
۲۲۵	پرهیز از تندروی (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پرهیز از افراط و تفریط (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	پرهیز از افراط و تفریط

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۲۶	پرهیز از تعدی گری(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	پرهیز از ظلم
۲۲۷	عدالت خواه(فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	عدالت خواه
۲۲۸	رعایت تناسب میان کیفر و عمل(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	عدالت در مجازات
۲۲۹	فساد ستیز(فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	فساد ستیز
۲۳۰	مبارز بین المللی با ظلم(پهلوان شریف و کاظمی شورئی،۱۳۹۹)،	مبارزه با ظلم
۲۳۱	تلاش و پیکار بر علیه فقر ، تنگدستی ، رذالت ، ذلت ، ظلم و گرفتاری،(عدالت طلبی و عدالت منشی) (خارکوهی،۱۳۸۶)و(شیخی،۱۳۸۶)	
۲۳۲	حفظ آمادگی(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	آمادگی دائمی
۲۳۳	قوای جسمانی(حجازی و همکاران،۱۳۹۴)،	
۲۳۴	سلامت جسمانی(یوسفی، اکبری،۱۳۹۶)،	
۲۳۵	پیشقدم بودن برای مشارکت در جهاد(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	پیشگامی در امور
۲۳۶	پرهیز از تنبلی(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)، پرهیز از سست همتی(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)، به استقبال مشکلات رفتن(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)، پرهیز از بهانه‌جویی برای شرکت در جهاد(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	تلاش
۲۳۷	تلاش هدفمند(الهیاری بوزجانی،۱۳۹۶)،	
۲۳۸	تلاش و استقامت بی منت(لطیفی و همکاران،۱۳۹۵)،	
۲۳۹	تشکیل زندگی یک پارچه جهادی(لطیفی و همکاران،۱۳۹۵)،	
۲۴۰	دارای روحیه جهادی(پهلوان شریف و کاظمی شورئی،۱۳۹۹)، تلاش مستمر(پهلوان شریف و کاظمی شورئی،۱۳۹۹)،	
۲۴۱	همت فزاینده(شهبازی سلطانی، صلواتیان،۱۳۹۶)،	
۲۴۲	کار و تلاش مضاعف(کیانی زاده و گلشنی،۱۳۹۵)،	
۲۴۳	تلاش مستمر شبانه روزی(یوسفی، اکبری،۱۳۹۶)،	
۲۴۴	کار زیاد(سلیمانی،۱۴۰۰)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۴۵	بلندهمتی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تلاش فراوان (سلیمانی، ۱۴۰۰)، پشتکار زیاد (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۲۴۶	فعالیت شبانه روزی، تحول، تحرک، تلاش بی وقفه و خستگی ناپذیر بدون چشم داشت مالی (ابراهیم پور، خلقالی، ۱۳۸۶) و (عباسی، ب، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (موحد، ۱۳۸۶) و (جهانبخش، ۱۳۸۶) و (شیر محمدی، ۱۳۸۶) و (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۲۴۷	کوشش جهت انجام کارهای بسیار خوب و عالی برای اسلام و مسلمین (خارکوهی، ۱۳۸۶)	
۲۴۸	حل کننده مسائل جامعه (فرهمنادیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	حلال مشکلات و بن بست شکنی
۲۴۹	ورود مستقیم به مشکلات (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۵۰	بن بست شکنی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۵۱	دارای شخصیت خط شکن و پیشگام (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۵۲	نهراسیدن از مشکلات موجود در راه رسیدن به هدف (عباسی، ب، ۱۳۸۶)	
۲۵۳	نشان دادن شجاعت و روحیه بالا (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	شجاعت
۲۵۴	خطرپذیری و نترسیدن از شکست (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۵۵	ایجاد جسارت انجام کار در جوانان (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۵۶	شجاعت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۵۷	شجاعت و قاطعیت در امور (کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۲۵۸	شجاعت (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۵۹	شجاع (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۶۰	نترسی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، حضور در عمق منطقه دشمن (سلیمانی، ۱۴۰۰)، دلیری (سلیمانی، ۱۴۰۰)، شهامت (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۲۶۱	شجاعت زیاد (سلیمانی، ۱۴۰۰)، خطرپذیری زیاد (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تدبیر شجاعانه (سلیمانی، ۱۴۰۰)، نترسیدن از خطر (سلیمانی، ۱۴۰۰)، جرأت زیاد (سلیمانی، ۱۴۰۰)، شهامت (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۲۶۲	جرات و جسارت و شجاعت (شیخی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (شیر محمدی، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۲۶۳	استقامت در برابر تهدیدات (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، صبوری در هنگام مشکلات (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، ثبات قدم (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، اعتقاد به اینکه نتیجه‌ی مطلوب در دست خداست و لازمه‌ی آن استقامت و تلاش انسان است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	صبر و استقامت
۲۶۴	اعتقاد به اینکه پس از سختیها، آسانی است (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، استمرار فعالیت تا زمان تحقق اهداف (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۶۵	خاشع بودن (ایمان به آخرت) عامل سهولت صبر (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۶۶	جسور (فرهمندنیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۲۶۷	دقت روی هدف و از مسیر خارج نشدن (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۶۸	صبر و حوصله در موقعیت وظایف (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۶۹	خستگی ناپذیری (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۷۰	استقامت زیاد(سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۲۷۱	وطن پرست آزاده(فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	حریت و اقتدار
۲۷۲	آزادی و حریت عنصر جهادی(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۷۳	بیان نافذ، اقتدار و قاطعیت(پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۷۴	ایمان به قیامت عامل استحکام عزم(الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	دارای عزم و اعتماد به نفس
۲۷۵	ما می توانیم(لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۷۶	دارای اراده راسخ(فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۲۷۷	دارای اعتماد به نفس(فرهمندینیا، مختاریان پور ۱۳۹۶)،	
۲۷۸	روحیه تسلیم ناپذیری و جنگندگی(حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۷۹	امید داشتن هنگام مواجهه با درهای بسته(حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۸۰	رویارویی با مخالفتها، اعتراضها و تضادها(حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۸۱	تسلیم ناپذیری و رفتار خردمندانه در شکستها(حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۸۲	دارای اعتماد به نفس(پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۸۳	اعتماد به نفس(شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۲۸۴	خودباوری(کیانی زاده و گلشنی، ۱۳۹۵)،	
۲۸۵	اعتماد به نفس(یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۲۸۶	دارای انگیزه مضاعف(صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۲۸۷	صلابت شخصیت(سلیمانی، ۱۴۰۰)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲۸۸	اعتماد به خود و خود باوری (خواستن توانستن است) (ابراهیم پور، خلقانی، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (محقق معین، ۱۳۸۶) و (موحد، ۱۳۸۶) و (اسماعیلی ماهانی، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (جهانبخش، ۱۳۸۶) و (سلیمی، ۱۳۸۶) و (شیر محمدی، ۱۳۸۶) و (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶) و (مغانی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) خود شناسی و خود سازی (جهاد اکبر) (سلیمی، ۱۳۸۶) و (شیخی، ۱۳۸۶) و (مقیم، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷) و (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶)	
۲۸۹	جوشش درونی (شیخی، ۱۳۸۶) عزت نفس (نژاد محمد نامقی، ۱۳۸۶)	
۲۹۰	اجتناب از دلسردی در هنگام بروز کسری بودجه یا مشکل در امور (خارکوهی، ۱۳۸۶)	
۲۹۱	دورنگر و آینده ساز بودن (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	آینده نگر و دوراندیش
۲۹۲	مومنین باید به دنبال پیروزیهای ماندگار باشند و نه پیروزیهای سطحی و گذرا (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۹۳	عدم دلگرمی به موفقیتها و فراموشی ادامه راه (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۲۹۴	آینده گرایی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۲۹۵	آینده نگری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۹۶	نگاه راهبردی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۲۹۷	برخورداري از بینش، آینده نگری و پیش‌بینی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۲۹۸	دارای شم سیاسی (فرهمندنیا، مختاریان پور، ۱۳۹۶)،	آگاهی به شرایط سیاسی
۲۹۹	دارای هوش سیاسی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۰۰	ادراک سیاسی و فرهنگی (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۰۱	شناخت محیط عملیاتی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	برخورداري از دانش

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۳۰۲	برخورداری از دانش محیطی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	محیط
۳۰۳	درک موقعیت محیطی (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۳۰۴	حضور میدانی زیاد از ابتدای جنگ تا شهادت (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۳۰۵	قدرت تحلیل محیط (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۰۶	توانایی بالفعل و پتانسیل بالقوه در وضعیتهای موقعیتی و شروط وضعیتی (ابراهیم پور، خلقانی، ۱۳۸۶)	
۳۰۷	تصمیم گیری بر مبنای خرد (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	تصمیم گیری بر مبنای خرد
۳۰۸	توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی
۳۰۹	خط شکنی و گشودن رزمگاههای جدید با نو نهادن و نوآوری (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)، رفتار کار آفرینانه (عدم توجه به نبود امکانات در دستیابی به اهداف) (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	خلاقیت و نوآوری
۳۱۰	خلاقیت و ابتکار (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۱۱	نوآوری و خلاقیت در وظایف (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۳۱۲	خلاق (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۱۳	ابتکار (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۱۴	خلاقیت (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۳۱۵	بالندگی، خلاقیت و ابتکار در رویارویی با عرصه های جدید (صدرالسادات، ۱۳۸۶)	
۳۱۶	دارای بصیرت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	دارای بصیرت
۳۱۷	بصیرت (شهبازی سلطانی، صلواتیان، ۱۳۹۶)،	
۳۱۸	بصیرت و دشمن شناسی (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۳۱۹	بصیرت (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۲۰	دارای نظام و مکتب فکری (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	دارای نظام و مکتب

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۳۲۱	روشنمندی و ساختن الگو (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	فکری
۳۲۲	استفاده از امکانات به روز و جدید (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، پیروی از علم (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)، اهمیت دانایی در عملکرد (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	دانش گرایی
۳۲۳	تخصص گرایی (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۳۲۴	به کار گیری راهبردهای انتقال فناوری؛ مهندسی معکوس (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)، تشکیل اطلاعات جنگ (سلیمانی، ۱۴۰۰)، بایگانی و طبقه بندی (سلیمانی، ۱۴۰۰)	
۳۲۵	دانش به روز (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	
۳۲۶	اهل مطالعه (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۲۷	برخورداری از دانش تخصصی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳)،	
۳۲۸	تلاش در جهت کسب و گسترش علم و دانش (یوسفی، اکبری، ۱۳۹۶)،	
۳۲۹	دانش تخصصی بالا (سلیمانی، ۱۴۰۰)، ادراک فنی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۳۰	علم محوری و آشنایی با علوم جدید مفید برای مردم و کشور (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۳۳۱	عقل مدار (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	عقل مدار
۳۳۲	ذکاوت (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تیزبینی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۳۳	تیزبینی (سلیمانی، ۱۴۰۰)، تفکر انتقادی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۳۴	رعایت منافع عمومی و پرهیز از انحراف، تخریب، شلوغ کاری و امور خلاف مصلحت اسلام و انقلاب (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۳۳۵	ایجاد سلامت فکری (امیری فر، ۱۳۸۶)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۳۳۶	دارای فهم عمیق نسبت به مسائل مختلف (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	فهم عمیق نسبت به مسائل مختلف
۳۳۷	آگاهی به رسانه و ملزومات آن (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۳۸	شناخت زمانه (سلیمانی، ۱۴۰۰)، فهم تقابل حق و باطل (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۳۹	اعتقاد به اولویت کشاورزی در کشور (خارکوهی، ۱۳۸۶)	
۳۴۰	اعتقاد به استقلال و لزوم خود کفایی (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) و (مودی و همکاران، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	
۳۴۱	جامعیت گرایی در مقابل بخشی نگری (ابراهیم پور، خلقالی، ۱۳۸۶)	
۳۴۲	دارای هوش اقتصادی (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	هوش اقتصادی
۳۴۳	پیروی از دستورات مافوق (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	تبعیت
۳۴۴	فرمانبرداری (الهیاری بوزجانی، ۱۳۹۶)،	
۳۴۵	رعایت سلسله مراتب فرماندهی (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۴۶	ولایت پذیری نسبت به رهبر معظم انقلاب (حجازی و همکاران، ۱۳۹۴)،	ولایتمداری
۳۴۷	سلسله مراتب ولایی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۴۸	سرباز ولایت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۴۹	ولایت (پهلوان شریف و کاظمی شورئی، ۱۳۹۹)،	
۳۵۰	ولایت پذیری (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵)،	
۳۵۱	مطیع محض حضرت امام (ره) (سلیمانی، ۱۴۰۰)،	
۳۵۲	ولایت مداری (شیخی، ۱۳۸۶) و (موحد، ۱۳۸۶) و (میر، ۱۳۸۶) و (امیری فر، ۱۳۸۶) و (سلیمی، ۱۳۸۶) و (فرهادی و نوری، ۱۳۸۶) و (مغانی، ۱۳۸۶) و (کرم نیا، ۱۳۸۶) و (خارکوهی، ۱۳۸۶) و (پیروزمند، ۱۳۸۷)	

در جدول نهایی ذیل مضامین سازماندهنده و فراگیر ارائه شده است:

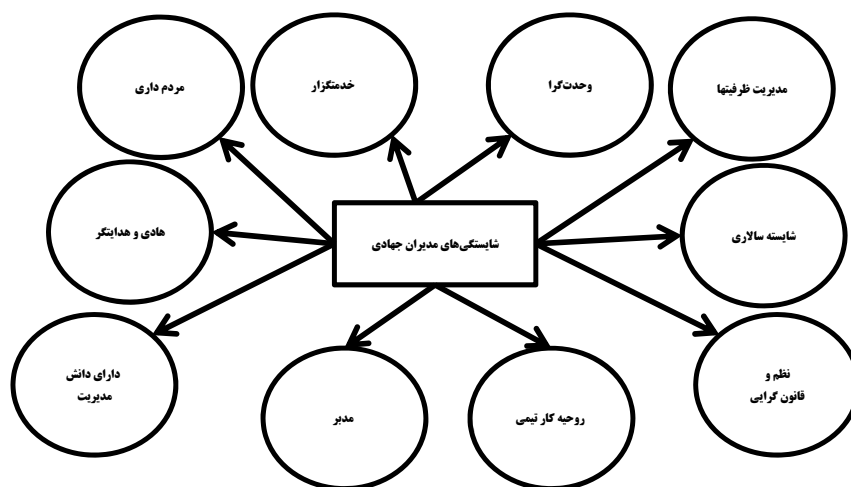
جدول ۲: مضامین سازماندهنده و فراگیر شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی

مضمون سازماندهنده	مضمون فراگیر
بهره‌وری، تجربه‌گرایی، نظارت، جدیت و پیگیری، مدیریت زمان و سرعت عمل، عشق به کار، عملگرایی، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری	اتقان در کار
انقلابی، آتش به اختیار، آرمان‌گرایی، بهبود مستمر در امور، مدیریت تغییر، تبری و تولی، تقویت جبهه مقاومت توسعه مرزهای جغرافیایی به مرزهای ایدئولوژیک، جهاد اصغر، شهادت طلبی، هوشیاری در برابر تهدیدات و دشمنان	انقلابی و تحول‌گرا
خدمتگزار، دارای دانش مدیریت، روحیه کار تیمی، شایسته‌سالاری، مدبر، مدیریت ظرفیتها، مردم‌داری، نظم و قانون‌گرایی، هادی و هدایتگر، وحدت‌گرا	رهبری و مدیریت
احسان، امین، ایثار و فداکاری، جهاد با نفس، حسن خلق و اخلاق‌مداری، حفظ اسرار، زهد و ساده‌زیستی، صداقت، عفو خطاها، گمنامی و پرهیز از مقام پرستی، متواضع و پرهیز از تکبر	شایستگی‌های اخلاقی
ارتباط با روحانیون، عشق به اهل بیت علیهم السلام و توسل به آنها، اعتقاد به مبانی اسلام، تقوای تشکیلاتی، تکلیف‌گرا، خداگرایی، صرفه‌جویی در استفاده از منابع، عمل به تکالیف دینی، متعهد	شایستگی‌های دینداری
برخورد منصفانه، پرهیز از افراط و تفریط، پرهیز از ظلم، عدالت‌خواه، عدالت در مجازات، فساد ستیز، مبارزه با ظلم	عدالت
آمادگی دائمی، پیشگامی در امور، تلاش، حلال مشکلات و بن‌بست شکنی، شجاعت، صبر و استقامت	مجاهدت
حریت و اقتدار، دارای عزم و اعتماد به نفس	مستقل و مقتدر
آینده‌نگر و دوراندیش، آگاهی به شرایط سیاسی، برخورداری از دانش محیط، تصمیم‌گیری بر مبنای خرد، توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی، خلاقیت و نوآوری، دارای بصیرت، دارای نظام و مکتب فکری، دانش‌گرایی، عقل‌مدار، فهم عمیق نسبت به مسائل مختلف، هوش اقتصادی	هوشمندی و خلاقیت
تبعیت، ولائتمداری	ولایت‌مدار و ولایت‌پذیر

شاخصهای مدیران جهادی

براساس یافته‌های پژوهش، نتایج ذیل در مورد مولفه‌ها و شاخصهای جهادی بودن به دست آمده است. لازم به ذکر است که برخی از این مولفه‌ها، در سطح مدیریتی، مطرح هستند و برخی در سطح نیروهای جهادی. در سطح مدیریتی، این مولفه‌ها در دسته رهبری و مدیریت ذکر شده اند. این شاخصها شامل مدیریت ظرفیتهای، شایسته سالاری، نظم و قانون گرایی، روحیه کار تیمی، وحدت گرا، مدبر، دارای دانش مدیریت، هادی و هدایتگر، مردم دار و خدمتگزار است. بدیهی است بسیاری از این شاخصها، از جمله نظم و قانون گرایی، روحیه کار تیمی، شایسته سالاری و دانش مدیریت، از الزامات عمومی مدیریت حرفه‌ای محسوب می‌شوند و اختصاصی مدیران جهادی نیستند. با این حال، در الگوی مدیریت جهادی، این مؤلفه‌ها با شدت، عمق، انگیزش ارزشی و جهت گیری متفاوتی بروز می‌یابند که آنها را از الگوهای رایج مدیریتی متمایز می‌سازد.

در همین راستا، مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت ظرفیتهای، شایسته سالاری، نظم و قانون گرایی، روحیه کار تیمی، وحدت گرایی، تدبیر، برخورداری از دانش مدیریت، نقش هدایتی و راهبری، مردم‌داری و خدمت‌محوری، در دسته مؤلفه‌های رهبری و مدیریت قرار گرفتند؛ با این توضیح که در مدیران جهادی، این شاخصها نه صرفاً به عنوان مهارت‌های فنی یا رفتاری، بلکه به عنوان تعهدی درونی، مسئولیت‌پذیری ارزشی و کنش فعالانه در شرایط سخت و محدودیت‌ها معنا پیدا می‌کنند.



نمودار ۱: شبکه مضامین شایستگی‌های مدیران جهادی

مولفه‌ها و شاخص‌های نیروهای جهادی

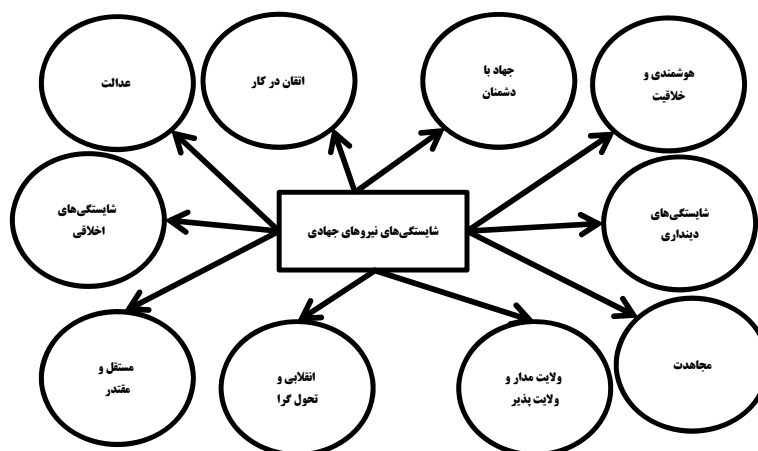
همچنین سایر مولفه‌ها مربوط به نیروهای جهادی است که در ده دسته، طبقه‌بندی شده‌اند که در ادامه ذکر می‌شوند:

۱. دسته اول، هو شنمندی و خلاقیت است که شاخصهای آن عبارتند از: دارای نظام و مکتب فکری، دانش‌گرایی، خلاقیت و نوآوری، آینده‌نگر و دور اندیش، دارای هوش اقتصادی، آگاهی به شرایط سیاسی، دارای بصیر، فهم عمیق نسبت به مسائل مختلف، توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی، برخورداری از دانش محیطی، عقل‌مدار و تصمیم‌گیری بر مبنای خرد است.

۲. دسته دوم، جهاد با دشمنان است که شاخصهای آن عبارتند از: تبری و تولی، هوشیاری در برابر تهدیدات و دشمنان، تقویت جبهه مقاومت، شهادت‌طلبی و جهاد اصغر است.

۳. دسته سوم، اتقان در کار است که شاخصهای آن عبارتند از: بهره‌وری فزاینده، تجربه‌گرایی، عملگرایی، جدیت و پیگیری، سرعت در انجام کار، عشق به کار، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری است.

۴. دسته چهارم، عدالت است که شاخصهای آن عبارتند از: برخورد منصفانه، مبارزه با ظلم، عدالت در مجازات، پرهیز از ظلم، پرهیز از افراط و تفریط، عدالت خواه و فساد ستیز است.
۵. دسته پنجم، شایستگی های دینداری است که شاخصهای آن عبارتند از: خداگرایی، تکلیف گرا، متعهد، دارای تقوای تشکیلاتی، عمل به تکالیف دینی، اعتقاد ب مبانی اسلام، صرفه جویی در استفاده از منابع و ارتباط با روحانیون است.
۶. دسته ششم، شایستگی های اخلاقی است که شاخصهای آن عبارتند از: جهاد با نفس، متواضع و پرهیز از تکبر، صداقت، عفو خطاها، حسن خلق، احسان، امین، زهد و ساده زیستی، گمنامی و پرهیز از مقام پرستی، ایثار و فداکاری و حفظ اسرار است.
۷. دسته هفتم، مجاهدت است که شاخصهای آن عبارتند از: پیشگامی در امور، آمادگی دائمی، حلال مشکلات و بن بست شکنی، تلاش، صبر و استقامت و شجاعت است.
۸. دسته هشتم، ولایت مدار و ولایت پذیر است که شاخصهای آن، تبعیت و ولایت مداری است.
۹. دسته نهم، مستقل و مقتدر است که شاخصهای آن دارای عزم و اعتماد به نفس و همچنین حریت و اقتدار است.
۱۰. دسته دهم، انقلابی و تحول گراست که شاخصهای آن عبارتند از: انقلابی، مدیریت تغییر، آتش به اختیار، آرمان گرایی و بهبود مستمر در امور است.



نمودار ۲: شبکه مضامین شایستگی‌های نیروهای جهادی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های «جهادی بودن» در مدیریت انجام شد و نتایج آن نشان داد که مدیریت جهادی مفهومی چندبعدی است که بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی و ویژگی‌های ارزشی — رفتاری خاص استوار است. بررسی منابع نشان داد که در مورد شایستگی‌های مدیران جهادی کارهایی صورت گرفته است ولی در مورد شناسایی شایستگی‌های نیروهای جهادی، کارهای چندانی صورت نگرفته است. در این پژوهش تلاش شد که هم به شایستگی‌های مدیران جهادی و هم به شایستگی‌های نیروهای جهادی پرداخته شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران جهادی شامل مدیریت ظرفیتها، شایسته‌سالاری، نظم و قانون‌گرایی، روحیه کار تیمی، وحدت گرا، مدبر، دارای دانش مدیریت، هادی و هدایتگر، مردم‌دار و خدمتگزار است. شایستگی‌های نیروهای جهادی نیز شامل هوشمندی و خلاقیت، جهاد با دشمنان، اتقان در کار، عدالت، شایستگی‌های دینداری، شایستگی‌های اخلاقی، مجاهدت، ولایت‌مدار و ولایت‌پذیر، مستقل و مقتدر، انقلابی و تحول‌گراست.

یافته ها حاکی از آن است که مؤلفه هایی نظیر نظم و قانون گرایی، روحیه کار تیمی، شایسته سالاری، دانش مدیریتی و مردم داری از جمله شاخص های بنیادین مدیریت اثربخش به شمار می روند که انتظار می رود در همه مدیران - اعم از جهادی و غیر جهادی - وجود داشته باشند. در عین حال، نتایج پژوهش نشان می دهد آنچه مدیریت جهادی را از سایر الگوهای مدیریتی متمایز می سازد، **سطح، جهت گیری و کاربست این شاخص ها در شرایط خاص، مأموریت محور و مبتنی بر ارزش های انقلابی و دینی** است. به بیان دیگر، مدیر جهادی نه تنها از شایستگی های عمومی مدیریت برخوردار است، بلکه این شایستگی ها را با روحیه تعهد، مسئولیت پذیری مضاعف، نگاه مسئله محور، ترجیح منافع عمومی بر منافع فردی و آمادگی برای کنش مؤثر در شرایط پیچیده و بحرانی به کار می گیرد.

بر این اساس، شاخص هایی نظیر مدیریت ظرفیت ها، هدایتگری فعال، وحدت گرایی، خدمت محوری و تدبیر در شرایط محدودیت منابع، در چارچوب رهبری و مدیریت جهادی معنا و برجستگی ویژه ای می یابند. بنابراین، مدیریت جهادی را می توان نه نفی کننده اصول علمی مدیریت، بلکه **الگوی تکمیلی و تعالی بخش** دانست که با افزودن لایه ای ارزشی — معنایی به شایستگی های حرفه ای، توان پاسخ گویی مدیران به نیازهای راهبردی سازمان ها و جامعه را افزایش می دهد.

پیشنهادهای

الف) پیشنهادهای پژوهشی

پیشنهاد می شود پژوهش های آتی با رویکردهای کمی و ترکیبی، به آزمون تجربی مؤلفه ها و شاخص های شناسایی شده مدیریت جهادی پرداخته و روابط میان ابعاد مختلف آن را مدل سازی نمایند.

انجام مطالعات تطبیقی میان مدیریت جهادی و سایر الگوهای مدیریتی (نظیر مدیریت تحول آفرین، مدیریت خدمتگزار و مدیریت اسلامی) می تواند به تبیین وجوه اشتراک و تمایز این الگوها کمک کند.

طراحی و اعتباریابی ابزارهای سنجش بومی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران و نیروهای جهادی در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و انقلابی، پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آینده، تأثیر مدیریت جهادی بر متغیرهایی نظیر بهره‌وری سازمانی، سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را بررسی کنند. انجام مطالعات موردی عمیق از مدیران موفق جهادی در عرصه‌های مختلف می‌تواند به غنای ادبیات تجربی این حوزه و ارائه الگوهای عملی منجر شود.

ب) پیشنهادهای اجرایی

پیشنهاد می‌شود نتایج این پژوهش در تدوین نظام شایستگی مدیران و معیارهای انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران با تأکید بر مؤلفه‌های مدیریت جهادی، به‌ویژه در حوزه‌های مسئولیت‌پذیری، خدمت‌محوری و مدیریت در شرایط محدودیت منابع، ضروری به نظر می‌رسد. توصیه می‌شود سازمان‌ها با ایجاد ساختارهای منعطف و کاهش تشریفات زائد اداری، زمینه بروز و تقویت مدیریت جهادی را فراهم آورند. استفاده از شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش در نظام‌های ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان می‌تواند به نهادینه‌سازی فرهنگ جهادی در سازمان‌ها کمک کند. پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران ارشد، با حمایت از الگوهای موفق مدیریت جهادی و مستندسازی تجارب آن‌ها، زمینه انتقال دانش و تجربه به نسل جدید مدیران را فراهم سازند. لازم به ذکر است که در حوزه مدیریت جهادی، موضوعات پژوهشی برای پژوهش و تحقیق پیشنهاد شده است که می‌توان از آنها استفاده کرد (سایت موسسه سراج مدیریت)¹.

1 <https://ismang.ir/>

Referenc

- Abbasi, Akram (2007), The role of Jihadi culture and management in strengthening and developing social capital and public participation, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Abbasi, Mohammad Reza (2007), Investigation of strategies for deepening and generalizing Jihadi culture and management, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Abedi Jafari, Hassan et al., (2011), Content Analysis and Content Network: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data; Strategic Management Thought Quarterly, 5(2):151-198. [In Persian]
- Al-Hayari Bozjani, Ahmad (2017), Discovering the Characteristics and Components of Jihadism and Its Forming Factors from the Perspective of the Verses of the Holy Quran with Guidance on the Attitudes and Occupational Behaviors of Human Resources, PhD Thesis, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences. [In Persian]
- Amirifar, Mohammad Hossein (2007), Understanding and explaining the foundations and approaches of Jihadi culture and management. Proceedings of the first conference on Jihadi culture and management, Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Askari, Naser, Nikokar, Gholamhossein, Safari, Hossein and Gholami, Mehrdad (2015), Competency model of government managers of the Islamic Republic of Iran based on the 1404 Vision Document, Management in Islamic University, 23:9-38. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, 1(3), 385–405.
- Bidkhuri, Alireza (2007), Jihadi culture and management and their services to the country's nomads. Proceedings of the first conference on Jihadi culture and management, Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: Wiley.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: A review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, 14(1), 51–64.
- Ebrahim Pour, Mohsen; Khalqani Jafar (2007). An Institutional-Normative Approach to Constructive Jihad. Proceedings of the First Conference on Jihad Culture and Management. Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Esmaili Mahani, Zahra (2007), Jihad Culture and Management. Proceedings of the First Conference on Jihad Culture and Management. Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Farahmandnia, Hourieh, Mokhtarianpour, Majid (2017), Competency model of jihadi managers based on the statements of Imam (may Allah have mercy on him) and the Supreme Leader (may Allah have mercy on him), Islamic Revolution Research, 6(3): 269-304. [In Persian]
- Farhadi Mohammad Reza; Nouri Fathaali (2007), Designing organic organizations as a structural strategy for developing and sustaining Jihadi culture, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Farhi-Buzanjani, Borzo; Mohammadi, Abolfazl and Hasirchi, Amir (2010), The development and excellence model of IRGC managers and commanders from the perspective of the Supreme Leader (Ayatollah Khamenei), Journal of Human Resource Management Research, 3: 1-28. [In Persian]

- Ganjali, Asadollah; Ali Shiri, Mohammad Mehdi; Bedi, Mojtaba (2014), Management Competencies of Jihad Managers; Analytical Data of the Foundation, Public Management Perspective, 19: 41-64. [In Persian]
- Given, L. M. (Ed.). (2008). **The Sage encyclopedia of qualitative research methods** (Vols. 1-2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hejazi, Seyed Reza (2016), Jihadi Management Model Based on the Activities of General Shahid Tehrani Moghadam in Missile Industries, Defense Letter, 5. [In Persian]
- Hejazi, Seyed Reza; Ghorbanipour, Ansieh; Azargoon, Fahimeh Sadat (2015), Identifying the Management Model of Shahid Tehrani Moghadam Propulsion Technology, Collection of Articles of the Eighth Congress of Pioneers of Progress. [In Persian]
- Hejazifar, Saeed (2015), What is and Components of Jihadi Management, Islamic Management Journal, 23(3): 95-122. https://im.ihu.ac.ir/article_201829.html [In Persian]
- Howitt, D., & Cramer, D. (2007). **Introduction to research methods in psychology**. Harlow: Prentice Hall.
- Imam Khamenei, Seyyed Ali, Statements in a meeting with a group of farmers, 14/10/2003. Information website of the Office for the Preservation and Publication of the Works of His Eminence Ayatollah Seyyed Ali Khamenei: Khamenei.ir. [In Persian]
- Jahanbakhsh, Mohammad Taghi (2007), Characteristics of Jihadi Culture, Collection of Articles of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran, Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Jajermizadeh, Mohsen; Khorsand Rahimzadeh, Majid; Mansouri, Hamzeh (2007), Identifying the Turning Point in the Organizational Life of Jihad-Building and the Characteristics of Jihadi Management and Culture in That Period (1979-1989), Collection of Papers of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Jajermizadeh, Mohsen; Khorsand, Majid; Mansouri, Hamzeh (2008). Explaining the Jihadi Management Model with a Structural-Behavioral and Contextual Approach, Selected Papers of the Jihadi Culture and Management Conference with an Emphasis on Innovation and Prosperity, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Karamnia, Akbar (2007), Studying the Effect of Cultural Factors (Managers' Individuality and Organizational Culture) on the Effectiveness of Jihad Managers in Fars Province, Proceedings of the First Jihad Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Kharkouhi, Gholam Reza (2007), Jihadi Culture in the Thought of Imam Khomeini (RA), Collection of Articles of the First Conference of Jihadi Culture and Management, Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Khenifar, Hossein, 2001, Presenting an Applied Model in the Management of Education in the Country Inspired by the Management Thoughts of Imam Ali (AS), Doctoral Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch. [In Persian]
- Khorshid, Abbas and Ekrami, Mahmoud (2011), Managerial Competence: Identifying the Factors Constituting Managerial Competence, Journal of Law Enforcement Management Studies, 6(4):580-592. [In Persian]
- Kiani Zadeh, Meysam; Golshani, Ali Reza (2016), Identifying Personality Characteristics of Public Policymakers Based on Jihad Management, Basij Strategic Studies Quarterly, 19(72):57-78. [In Persian]
- Latifi, Meysam, Hashemi Golpayegani, Mohammad Hossein, Yakhchali, Mustafa (2016), Identification and Description of Components of Jihadi Organizations, Islamic Management, 24(2):135-166. DOR: [20.1001.1.22516980.1395.24.2.6.5](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1395.24.2.6.5) [In Persian]

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 28, 321–330.
- Ministry of Culture and Islamic Guidance, Islamic Revolution Documents Organization, Noor Page, Software Retrieved from: .exe.(8762)www.irpdf.com. [In Persian]
- Mir, Javad (2007), Investigation of Threats and Pests of Jihadi Culture and Management, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Modi, Ali Mohammad; Nasr Esfahani, Esmaeil; Hilali, Ali (2007), Pathology and Evaluation of Jihadi Culture and Management, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Moghani, Samad (2007), Characteristics of Jihadi culture (frameworks, patterns, ideals ...), Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management, Tehran: Agricultural Education Publishing House. [In Persian]
- Moghim, Hassan (2007), Pathology and Evaluation of Jihadi Culture and Management, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Mohammadi, Abolfazl; Bazargan, Mohammad; Poursaeed, Seyed Masoud and Azgoli, Mohammad (2011). Theoretical basis of the model of excellence of commanders and managers of the Islamic Revolutionary Guard Corps from the perspective of the Holy Quran (A study of verses related to the Holy Prophet (PBUH) in the translation of Tafsir al-Mizan), *Journal of Human Resources Management Research*, 1: 1-26. [In Persian]
- Mohaqeq Moein, Mohammad Hassan (2007), The model of understanding culture, management and Jihadi spirit, Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management, Tehran: Agricultural Education Publishing House. [In Persian]
- Mortazavi, Mehdi (2007). Jihadi culture management. Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management. Tehran: Agricultural Education Publishing House. [In Persian]
- Movahed, Khosrow (2007), Explanation of the Characteristics of Jihadi Management, Proceedings of the First Jihadi Culture and Management Conference, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]
- Nasr Esfahani, Esmaeil; Modi, Ali Mohammad; Hilali, Ali (2007), The Importance of Jihadi Spirit and Management in Self-Sufficiency of Agricultural Products in Line with the Vision Document of the Republic of Iran in the Horizon 1404 AH, Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management, Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Nejad Mohammad Nameghi, Alireza (2007), Institutionalizing Jihadi Culture in Order to Develop and Maintain Jihadi Spirit in the Line of Non-Governmental Organizations, Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management, Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Newsome, S., Catano, V. M., & Day, A. L. (2004). Leader competencies: Proposing a research framework. Kingston, Canada: Canadian Forces Leadership Institute.
- Pahlevan Sharif, Mohammad Amin; Kazemi Shorai, Mohammad Hossein (2019), Explaining the competency model of civilizing Jihadi managers (case study: Martyr Qasem Soleimani), *Islamic Management Journal*, 28(4):141-168. [In Persian]
- Pirouzmand, Alireza (2008), Organizational Culture Engineering (in Jihadi Culture and Management), Selected Papers of the Jihadi Culture and Management Conference with an Emphasis on Innovation and Prosperity, Tehran: Agricultural Education Publications. [In Persian]

- Poursaeed, Seyed Masoud, Moradi, Gholamreza and Shabani, Esmaeil (2012), The core competency model of the University of Law Enforcement Sciences with an emphasis on knowledge management, *Journal of Law Enforcement Management Studies*, 7(2):197-218. [In Persian]
- Rajab Beigi, Mojtaba; Ahmadi, Qabakandi (2007), Investigating the Compatibility of Jihad Institution with the Learning Organization Approach, *Proceedings of the First Jihad Culture and Management Conference*. Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Rezaei, Bahram and Khairandish, Mehdi (2013), The Effect of Officers' Social Competencies on the Success of Knowledge Management: A Case Study, *Military Management Journal*, 79:49-106. [In Persian]
- Sadr-ol-Asadat, Ali (2007), Recreating the Jihadi Leadership Style: A New and Undeniable Necessity for Reforming the Iranian Administrative System, *Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management*, Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Salavatian, Siavash; Hormozizadeh, Mohammad Ali; Shahbazi Soltani, Mohammad (2016), Identifying and Ranking the Key Characteristics of the Jihadi Media Manager, *Journal of Religion and Communications*, 23(2):81-117. [In Persian]
- Salimi, Fahimeh (2007), Identifying and Presenting Strategies for Generalizing and Deepening Jihad Culture According to Its Characteristics by Jihad Management, *Proceedings of the First Jihad Culture and Management Conference*. Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Shabani, Somayeh; Tajabadi, Reza (2007), The axes and characteristics of Jihadi culture from the perspective of Imam Khomeini (RA). *Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management*, Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Shahbazi Soltani, Mohammad; Salavatian, Siavash (2017), Identifying the characteristics of a jihadi manager using the meta-synthesis method, *Islamic Management Journal*, 25(1): 199-230. [In Persian]
- Sheikhi, Abdul Majid (2007), An introduction to the pathology of Jihadi culture, *Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management*, Tehran: Agricultural Education Publication. [In Persian]
- Shiani, Razieh, Hojjati, Akram and Ghorbani, Reza (2015), Identifying the competence of commanders of student brigade units of Imam Ali (AS) Officers' University, *Military Management Journal*, 57: 82-101. [In Persian]
- Shirmohammadi, Reza (2007), The role of Jihadi culture and management in agricultural self-sufficiency, *Proceedings of the First Conference on Jihadi Culture and Management*, Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
- Siraj Management Institute website at: www.ismang.ir [In Persian]
- Soleimani, Baqer (1400), Components of Jihad Management in the Leadership of Martyr Hassan Bagheri, *Journal of Sacred Defense and Contemporary Battles Studies*, 3(4):133-166. [In Persian]
- Supreme Leader (2009), *Outline of Islamic Thought in the Quran*, Sahba Publications. [In Persian]
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). **HR competencies: Mastery at the intersection of people and business**. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2008). Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs. **Gender in Management: An International Journal**, 23(5), 337-354.

- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. **Journal of Management Development**, 28(9), 794–820
- Yousefi, Rasoul; Akbari, Bahram (2017), Explaining the requirements of political managers based on the Jihadi management approach, *Islamic Management Journal*, 25(2): 65-92. DOR: [20.1001.1.22516980.1396.25.2.4.0](https://doi.org/10.1001.1.22516980.1396.25.2.4.0) [In Persian]

